

Ofrecer una estrategia para la retención de clientes en la empresa Marex Cargo S.A con base en el concepto de marketing relacional a través de un ejercicio de consultoría empresarial.

Presentado a:

Marex Cargo S.A.

Por:

Lida Sorángel Daza Gómez

Asesor:

Jahir Fernando Sanabria Amaya

PhD en Dirección y Administración de Empresas, Docente tiempo completo

Institución Universitaria ESUMER

Institución Universitaria ESUMER

Maestría en Mercadeo

Medellín, Colombia, 2015

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar toda la gloria y la gracia son para Dios por haberme permitido cumplir esta meta del modo más complaciente posible, y generando impactos positivos en todas las personas que estuvieron a mí alrededor durante este proceso.

A mi familia, mi madre y mis hijos: Sorany Gómez, Valeria Marín Daza y Tomás Marín Daza, gracias por su compañía, apoyo y motivación, como resultado de esto hoy puedo entregar este trabajo.

Le doy las gracias a la empresa Marex Cargo S.A., porque me facilitó el espacio para la investigación y la elaboración de este trabajo. Siempre con sus puertas abiertas y buena disposición para mi ejercicio académico y profesional.

Agradezco también a todas las personas entrevistadas y encuestadas que me brindaron su tiempo y espacio para formular esta investigación.

Gracias a todos aquellos que facilitaron este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	08
1. INTRODUCCIÓN	10
2. LA EMPRESA	12
3. CONTEXTO DE LA CONSULTORÍA	13
4. OBJETIVOS	15
4.1 OBJETIVO GENERAL	15
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
5. MARCO DE REFERENCIA	16
5.1 MARCO TEÓRICO	16
6. MARCO METODOLÓGICO	25
6.1 DIAGNÓSTICO INTEGRAL	27
6.1.1 Análisis del entorno	27
6.1.2. Análisis Interno	28
6.2 IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES DE ÉXITO EN LA GESTIÓN COMERCIAL QUE DEBE REALIZAR EL ASESOR Y LA EMPRESA	30
6.2.1 Entrevistas a expertos del sector	30
6.2.2 Encuestas a empresas clientes del sector	31
7. RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS	33
7.1 RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO	33
7.1.1 Macro entorno	33
7.1.1.1 Factor Político	33
7.1.1.2 Factor Económico	34
7.1.1.3 Factor Legal	46
7.1.1.4 Factor Social – Estructural	54
7.1.1.5 Factor Tecnológico	57
7.1.1.6 Factor Ecológico	58
7.2 RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO	59
7.2.1 Subsistema Razón de Ser	59
7.2.2 Subsistema Tecnológico	60
7.2.3 Subsistema Sico Social	61
7.2.4 Subsistema Estructural	63
7.2.5 Subsistema de Gestión	64

7.3 RECOLECCIÓN Y COMPILACION DE LAS VARIABLES DE ÉXITO EN LA GESTIÓN COMERCIAL DEL ASESOR DE AGENTE DE CARA, DESDE LA OPTICA DEL MARKETING RELACIONAL	66
7.3.1 Recolección y compilación encuestas a empresas del sector	66
7.3.2 Recolección y compilación entrevistas a expertos del sector	71
8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	76
8.1 MATRIZ DOFA - ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	76
8.2 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS VARIABLES DE ÉXITO EN LA GESTIÓN COMERCIAL DEL ASESOR DE AGENTE DE CARGA, DESDE LA ÓPTICA DL MARKETING RELACIONAL	81
8.2.1 Análisis e interpretación encuestas a empresas del sector	81
8.2.2 Análisis e interpretación de entrevistas a expertos del sector	84
9. FORMULACIÓN DE LA RUTA DE SOLUCIONES	88
9.1 RECOMENDACIONES PARA LA CONSTRUCCION DE RELACION CLIENTE – EMPRESA	88
9.2 RECOMENDACIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA RELACION CLIENTE – SERVICIO	91
9.3 RECOMENDACIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA RELACION CLIENTE – ASESOR	94
11. COSTOS DE LA CONSULTORÍA	99
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
13. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	104

LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO 1. Usos metodológicos para la propuesta de consultoría en la empresa Marex Cargo S.A	28
GRAFICO 2. Factores del macro entorno, modelo PESTEL	30
GRAFICO 3 Factores del micro entorno, modelo Kast y Rosenzweig	31
GRAFICO 4. Histórico USD millones de las exportaciones colombianas	38
GRAFICO 5. Histórico USD millones de las importaciones colombianas	38
GRAFICO 6. Exportaciones colombianas por modo de transporte	39
GRAFICO 7. Importaciones colombianas por modo de transporte	39
GRAFICO 8. Puertos marítimos de Colombia	40
GRAFICO 9. Principales países destino de las exportaciones colombianas	41
GRAFICO 10. Aeropuertos de Colombia	43
GRAFICO 11. Carga internacional por aerolínea	44
GRAFICO 12. Carga movilizada por mercado o país	44
GRAFICO 13. Principales rutas para la movilización de carga aérea internacional	45
GRAFICO 14. Principales empresas exportadoras e importadoras del país.	104

LISTA DE ADJUNTOS

ADJUNTO 1. Formato moderador de encuesta a clientes	72
ADJUNTO 2. Carpeta con 10 encuestas realizadas a los clientes.	72
ADJUNTO 3. Formato moderador de entrevista a expertos	77
ADJUNTO 4. Carpeta con 4 entrevistas a expertos	77
ADJUNTO 5. Nivel de satisfacción	107

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1. Estrategia para la mejor formulación de preguntas	25
CUADRO 2. Requisitos para constituir un agente de carga.	54
CUADRO 3. Respuestas agrupadas de las encuestas realizadas a las empresas	73
CUADRO 4. Respuestas agrupadas de las entrevistas realizadas a los expertos	77
CUADRO 5. Matriz DOFA. Análisis interno y externo	83
CUADRO 6. Análisis e interpretación de las respuestas de las encuestas realizadas a las empresas clientes.	89
CUADRO 7. Análisis e interpretación de las respuestas de las entrevistas realizadas a los expertos..	96
CUADRO 8: Cronograma eventos y capacitaciones con las agencias de aduanas.	101
CUADRO 9: Visitas clientes Mariano Roldan	101
CUADRO 10: Visitas clientes Aduanimex.	102
CUADRO 11: Inicio visitas ciudades por asesor y mes.	103
CUADRO 12: Cronograma de Capacitaciones para los asesores comerciales.	105
CUADRO 13: Elaboración pruebas de identificación del perfil para los asesores comerciales.	107
CUADRO 14: Cronograma de Capacitaciones, Ética y valores para el trabajo.	108
CUADRO 15: Cronograma de almuerzos de trabajo	110
CUADRO 16. Costo de la consultoría	111

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad abordar la problemática que está presentando el área comercial de la empresa Marex Cargo S.A, es de interés de la compañía abarcar con atención y especial cuidado, la alta volatilidad por parte de sus clientes a la hora de tomar los servicios de coordinación de transporte internacional de carga. Gran parte de sus clientes emigran fácilmente a otros competidores, principalmente por el número alto de competidores que hay, debido a la simplicidad técnica y legal que existe para la constitución legal de agentes de carga en el país.

Con el fin de validar esta problemática se realizó un acercamiento con la empresa Marex Cargo S.A., con el interés de realizar un diagnóstico integral a través del análisis PESTEL para el análisis externo y el modelo Kast Rosenzweig para el análisis interno. Una vez realizado dicho análisis, es consolidada esta información en una matriz DOFA. Este análisis integral confirma la problemática manifestada por la compañía y da unos lineamientos que aportan al desarrollo de la ruta de soluciones.

Adicional, la propuesta de esta consultoría considerando la problemática manifestada, tendrá como base el estudio del planteamiento del Marketing Relacional como herramienta que busca la retención de clientes en las empresas. Este concepto se enfoca en las relaciones que deben desarrollar las empresas con sus clientes, y muestra que es a través de esta construcción de relaciones que las empresas logran formar vínculos comerciales a largo plazo que permiten obtener mayores beneficios en el tiempo, de este modo los clientes se ven motivados a realizar la toma del servicio con la misma empresa, en lugar de los competidores.

De acuerdo a este enfoque, este trabajo pretende generar recomendaciones y acciones para la construcción y desarrollo de tres tipos de relaciones entre el cliente y la empresa: 1. cliente – empresa, 2. cliente – servicio o producto y 3. cliente – asesor.

Además del diagnóstico integral y el estudio del planteamiento del Marketing Relacional, la ruta de soluciones presentada en esta investigación también se sustenta en el

desarrollo y los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a clientes y expertos del sector que tienen como objetivo identificar las variables de éxito en la gestión comercial del asesor de ventas y de la empresa.

Una vez realizadas estas encuestas y entrevistas, se realizó una consolidación de la información en dos cuadros de recopilación y análisis de la información, los cuales dan más lineamientos para la construcción de la ruta de soluciones.

La propuesta anterior se desarrolla mediante la indagación de fuentes primarias y secundarias de información, dando como resultado una ruta de soluciones que le permitirá a Marex Cargo incrementar la retención de sus clientes, entendiendo que el análisis integral, el estudio del planteamiento del Marketing Relacional y la identificación de las variables de éxito en la gestión comercial darán la información que se debe conocer y aplicar para este objetivo.

Palabras claves: Agente de carga, comercio exterior, marketing relacional, análisis situacional.

1. INTRODUCCIÓN

El planteamiento de la propuesta de la consultoría como ejercicio académico al proyecto final de la Maestría en Mercadeo, pretende un acercamiento teórico y práctico con una visión holística a la situación actual de la empresa colombiana Marex Cargo S.A., con el fin de abordar la problemática que presenta el departamento comercial y que corresponde en el ejercicio profesional, siendo complemento al plan estratégico de la empresa.

Marex Cargo es un agente de carga internacional, especializado en soluciones integrales de logística de importación y exportación de cargas, principalmente la coordinación del transporte internacional para las empresas que tienen operaciones de comercio exterior. Lleva operando en el país 10 años y cuenta con oficinas propias en Cartagena, Buenaventura, Rionegro y Medellín, esta última como su sede principal. En otras ciudades del país hace presencia a través de sus dueños y socios: Agencia de Aduanas Mariano Roldan y Agencia de Aduanas Aduanimex. En el campo internacional su cobertura se maneja a través de una red internacional de agentes de carga independientes llamada *Worldwide Project Consortium WWPC*, a través de esta red de agentes, la compañía cuenta con representaciones en más de 160 países.

Los objetivos y el alcance de la consultoría que se realiza a Marex Cargo, consolidan la problemática de la organización en generar mecanismos y acciones que permitan la retención de clientes en la empresa, entendiendo esta necesidad como una oportunidad en el sector de agentes de carga puesto que es un sector altamente competido. En Colombia actualmente se encuentran constituidos 240 agentes de carga de manera formal, lo cual hace que los clientes de Marex Cargo tengan una alta oferta para la coordinación del transporte internacional de sus cargas tanto de importación como de exportación.

Con el desarrollo de este trabajo, se pretende realizar un diagnóstico integral de la empresa, que permita validar la problemática de la empresa, se realiza también el estudio del concepto Marketing Relacional que propone a las empresas, la construcción y el desarrollo de relaciones sólidas y duraderas entre la empresa y sus clientes, para lograr una retención de clientes en las compañías, basado en este concepto, se lleva a cabo el

desarrollo de encuestas a los clientes de la compañía y entrevistas a expertos del sector, para que además de los resultados arrojados en el análisis integral, se logre la identificación de las variables de éxito en la gestión comercial del asesor y de la empresa frente a sus clientes, de este modo lograr proponer una ruta de soluciones con recomendaciones y acciones que apalanquen un plan de trabajo para la gestión de retención de clientes en la empresa Marex Cargo.

Lo anterior no sería posible sin metodologías de compilación y análisis de información que para este caso son, modelo PESTEL (factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) para el análisis del entorno y el modelo de Kast & Rosenzweig, (Razón de Ser, Estructural, Tecnológico, Sicosocial y de Gestión) para el análisis interno, además del estudio del concepto de Marketing Relacional y la realización de encuestas y entrevistas para la identificación de las variables de éxito en la gestión comercial.

La implementación y desarrollo de los modelos y actividades metodológicas como objetivos específicos del presente trabajo, brindarán información confiable para su posterior interpretación y análisis. Los objetivos serán desarrollados y evidenciados cualitativamente y cuantitativamente a lo largo del trabajo, sobre todo en el desarrollo metodológico y en la ruta de soluciones.

2. LA EMPRESA

Marex Cargo S.A fue fundada en septiembre del 2.005, es una agencia de carga internacional de capital 100% Colombiano propiedad de la Agencia de Aduanas Mariano Roldán S.A y Agencia de Aduanas Aduanimex S.A. las cuales son prestadoras de servicios logísticos, especialmente servicios aduaneros para los procesos que desarrollan los importadores y exportadores en Colombia en la compra y/o venta de productos desde y hacia el mundo entero. Marex Cargo cuenta con una infraestructura propia en algunas ciudades principales de Colombia (Bogotá, Buenaventura, Cartagena, Medellín y Rionegro), a nivel internacional pertenece a una red internacional de agentes llamada WWPC (Worldwide Project Consortium), a través de la cual puede hacer presencia en más de 160 países. Como agentes de carga, Marex Cargo se desempeña en la prestación de servicios de transporte internacional aéreo y marítimo en todas las modalidades: aérea consolidada, carga marítima FCL, carga marítima LCL, Break Bult y carga de proyectos. Su público objetivo son todas las empresas legalmente constituidas del sector privado o público que tienen operaciones de importación y/o exportación.

Su creación, resulta del interés de estas dos agencias de aduana en ofrecer a sus clientes una logística integral, es decir, ofrecer en un mismo lugar todos los servicios de comercio exterior y en consecuencia que las empresas puedan obtener mejores costos y mejores tiempos en cada operación con una misma empresa o grupo experto en el tema.

Se debe tener claridad que ni Marex Cargo S.A. ni ningún agente de carga es dueño de barcos, ni aviones. El objetivo principal de Marex Cargo es coordinar el transporte internacional de las empresas importadores y exportadoras de productos. Esto de acuerdo, a las negociaciones especiales que la empresa logre con las navieras y las aerolíneas que son quienes poseen los barcos y los aviones. Según al volumen de carga que esté manejando la empresa es que se hacen estas negociaciones, luego, Marex Cargo busca transmitir las a los clientes finales, acompañadas de un excelente servicio y asesoría permanente para cada operación.

3. CONTEXTO DE LA CONSULTORÍA

Marex Cargo actualmente hace parte de un sector de servicios altamente competido, las principales razones son que los competidores no son sólo otros agentes de carga, sino también los mismos proveedores como navieras y aerolíneas que pueden ofrecer el servicio directamente al cliente, sólo que el servicio no es tan personalizado como el del agente; los transportadores terrestres que también buscan constituir un agente de carga para ofrecer tanto el servicio nacional como el internacional; los asesores en comercio exterior quienes tercerizan la operación y también pueden ofrecer estos servicios directamente al cliente; las agencias de carga multinacionales con estructuras más robustas y con filiales propias.

Además de todos estos competidores, los factores legales para su constitución y formación también hacen que este sector sea altamente competido, puesto que la regulación en la constitución de agentes de carga es muy endeble y permite con facilidad el surgimiento de nuevos competidores; el “saber hacer” por parte de empleados es otra variable, ya que gran número de empleados se independizan y crean su propio agente de carga llevándose este saber hacer.

La situación anterior ha generado interés por parte de la Compañía en buscar como diferenciarse de la competencia, la empresa ha querido hacerlo a través de una estrategia comercial que presente a Marex Cargo como un agente prestador de servicios personalizados que brinde soluciones estratégicas a sus clientes de acuerdo a una excelente asesoría y basados en las necesidades específicas de cada uno. Sin embargo, esta estrategia como muchas otras, terminan siendo las mismas para todo el sector. Actualmente en los agentes de carga las estrategias son muy uniformes para todas las empresas, la diferenciación que alguno logre, rápidamente pasa a ser copiada, es decir que hasta ahora la diferenciación o el valor agregado que se pueda establecer es de muy corto plazo.

Esta realidad, impacta negativamente la rentabilidad de la compañía, puesto que hoy en día los clientes son insuficientes para el número de agentes de carga existentes en Colombia, esto hace que los clientes de Marex Cargo exijan excelente servicio con tiempos de entrega muy rápidos pero a precios muy bajos, generando así que la rentabilidad del

negocio muchas veces sea la mínima o incluso que algunas veces los negocios arrojen pérdidas, sólo con la intención de no darle entrada a la competencia o por querer capturar un nuevo cliente.

Se debe notar que Marex Cargo es una empresa reconocida en el mercado local, con experiencia de 10 años y cuenta con los elementos principales para seguir y avanzar a una etapa de crecimiento, para esto se han realizado inversiones en tecnología y desarrollo de nuevas áreas como Negociación de Tarifas, la cual permite canalizar y controlar todas las negociaciones que hace la compañía con el objetivo de cerrar buenas tarifas que permitan brindar precios competitivos en el mercado, otra nueva área es la de Servicio al Cliente que pretende mejorar la atención a los clientes en términos de agilidad y eficiencia. Sin embargo la necesidad ahora se centra en revisar y reestructurar sus estrategias comerciales, puesto que a pesar de lo anterior, hay una alta volatilidad de sus clientes y la recompra cada vez se hace más difícil; como se mencionaba es principalmente por su número elevado de competidores y la dificultad de lograr un valor diferenciador en el largo plazo.

Marex Cargo cuenta con unos procesos establecidos para cada área de la empresa, los cuales se aplicaron bajo los procedimientos de la norma BASC (Business Alliance for Secure Commerce) y la experiencia de la gerencia. Cuenta con personal altamente calificado, su estrategia principal, está basada en el servicio personalizado a sus clientes. Sus dueños y aliados son dos Agencias de Aduana: Mariano Roldan con 35 años y Aduanimex con 23 años en el mercado, su larga y amplia experiencia le dan respaldo, confianza y credibilidad a clientes y empleados de Marex Cargo. De acuerdo a esta relación Marex Cargo, se presenta como grupo con estas dos empresas y esta estrategia ha tenido un resultado muy positivo frente a la consecución de clientes y su crecimiento en el mercado, sin embargo estos clientes también cambian su proveedor de transporte internacional de manera constante.

Lo anterior lleva al foco de este trabajo, que es la validación de esta problemática y la revisión del concepto de Marketing Relacional como herramienta que permite aumentar la retención de clientes en la empresas con sus clientes.

OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Ofrecer una estrategia para la retención de clientes en la empresa Marex Cargo S.A con base en el concepto de marketing relacional a través de un ejercicio de consultoría empresarial.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aplicar una investigación cualitativa y cuantitativa que permita recolectar información valiosa en relación a la problemática del área comercial de la compañía.
- Realizar un estudio sobre el concepto de marketing relacional, como herramienta para buscar la retención de clientes en la empresa.
- Realizar un diagnóstico integral de la empresa.
- Identificar las variables de éxito en la gestión comercial del asesor de la compañía, a través del desarrollo de encuestas y entrevistas.
- Proponer una ruta de soluciones que permita intervenir la problemática identificada en la investigación.
- Validar la ruta de soluciones con la gerencia de Marex Cargo para identificar si en efecto soluciona la problemática identificada.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

En este apartado se abordan aportes de diferentes autores, con el fin de tener claridad tanto en la parte conceptual, como en las conclusiones de los trabajos de carácter teórico y empírico relacionados con el desarrollo de estrategias comerciales, basadas en el concepto de marketing relacional para aumentar la retención de los clientes en la compañía.

5.1.1 Conceptos, estudios teóricos y empíricos.

Se inicia con la revisión teórica de varios conceptos como: calidad, satisfacción del cliente, fidelización, lealtad, retención, entre otros. Debe hacerse una diferenciación entre ellos para comprender su impacto final en el desarrollo de estrategias comerciales que la compañía decida aplicar.

Iniciando entonces esta conceptualización, esta (Kotler, 1994, p 20.) donde afirma que la clave para la retención de clientes es la satisfacción del cliente. De otro lado están (Peyrot, Cooper, y Schnapf, 1993; Woodside, Frey, y Daly, 1989) exponiendo que la satisfacción del cliente se basa en la confirmación de las expectativas asociadas por un comprador con el servicio o producto que brinda una compañía. Adicional también mencionan una variable muy importante dentro del desarrollo de la satisfacción del cliente, los autores (Peyrot, Cooper, y Schnapf, 1993; Woodside, Frey, y Daly, 1989) enuncian que la calidad se entiende como un antecedente de la satisfacción del cliente, haciendo que la satisfacción del cliente sea una evaluación de la calidad del producto o servicio que ofrece una compañía.

Lo anterior confirma que para que haya satisfacción del cliente debe existir calidad del producto o servicio, sin embargo para los tiempos de hoy, este concepto puede ser diferente, porque como antecedentes a la satisfacción no sólo está la calidad, también se

encuentran variables como la disponibilidad o acceso, formas de pago, agilidad en las tendencias de moda, la innovación, inmediatez, entre otros.

De acuerdo a lo anterior se puede inferir que la satisfacción del cliente es un punto de partida o una variable inicial del mercadeo, que responde a un cumplimiento en las expectativas de los clientes, para el desarrollo de estrategias de lealtad y retención de clientes en las empresas.

Sin embargo se debe notar que según (Reichheld, 1993, p. 71) el porcentaje de migrantes satisfechos es muy elevado, informa que entre el 65% y el 85% de los clientes que desertan dicen estar satisfechos, incluso muy satisfechos con su antiguo proveedor. De acuerdo a esto, se evidencia que satisfacción del cliente es diferente a retención de cliente, puesto que la satisfacción del cliente y la retención de clientes son variables que pueden arrojar resultados muy diferentes, es decir, un cliente altamente satisfecho no es necesariamente igual a un cliente retenido.

Según esta información, la retención de clientes no sólo depende de variables como satisfacción del cliente, calidad en el producto o cumplimiento de sus expectativas.

(Moorman, Zaltman y Deshpandé, 1992) y (Palmer y Bejou, 1994) hablan de la relación que tiene el cliente con la empresa, esa relación tiene un impacto importante y debe ser considerada según los autores. Ellos lo denominan como calidad de la relación. Según lo anterior, se pueden considerar dos tipos de relaciones que las empresas deben desarrollar con sus clientes, 1. cliente – producto y 2. cliente - empresa. La empresa debe vincular o conectar al cliente tanto con el producto o servicio como con la compañía. Desde la relación cliente – producto o servicio se agrupan conceptos de calidad, precios, disponibilidad, otros y desde la relación cliente - empresa se agrupan conceptos de imagen, valores, convicciones y más. Cada una de estas relaciones deberá ser identificada, evaluada y desarrollada con estrategias y actividades acorde a los objetivos estratégicos de las compañías, para lograr un mejoramiento continuo.

Apoyando a (Moorman, Zaltman y Deshpandé 1992) y (Palmer y Bejou 1994) quienes resaltan la calidad de la relación como factor predominante para la retención de

clientes, están (Thurau y Klee, 1997) quienes incorporan la confianza y el compromiso como las dos construcciones básicas en la conceptualización teórica de calidad de la relación, puesto que la confianza lleva al compromiso y son cruciales para la eficacia de la relación. Por ejemplo, sirve como un sustituto de los acuerdos contractuales y aumenta la eficiencia de la interacción, disminuyendo así los costos de transacción. Adicional la confianza se ocupa de las necesidades tanto operativas como sociales conduciendo a un compromiso afectivo en la relación.

Es justificado en lo anterior, que se considera en este trabajo que las relaciones que deben desarrollar las empresas con sus clientes son realmente tres, 1 Cliente – producto, 2 cliente – empresa y 3 cliente - asesor, es este último quien puede incorporar de manera directa la confianza y el compromiso con el cliente aumentando la eficacia y eficiencia de esas relaciones.

De acuerdo a estas teorías, se determina que componentes como la satisfacción del cliente, la calidad del producto o servicio y la calidad de la relación con la empresa deben complementarse dentro de las estrategias que se diseñen en las áreas de mercadeo y ventas de una compañía, para lograr un impacto favorable en la retención de clientes.

(Thurau y Klee, 1997) definen retención de clientes, como el comportamiento de repetición de compra que se desencadena por las actividades del comercializador o vendedor haciendo que su estudio se centre en los aspectos de gestión. Para el caso de la empresa Marex Cargo, los aspectos de gestión se basan principalmente en: precios, reportes e información sobre los pedidos, tiempos de tránsitos, tiempos en las operaciones, crédito, agilidad de respuesta, calidad de la relación, soporte, estructura y asesoría permanente.

Según estas importantes definiciones, se debe resaltar la relevancia que tienen los asesores comerciales de las compañías a la hora de desarrollar un modelo de retención de clientes, puesto que son ellos quienes recogen la información del mercado para su posterior análisis y diseño de estrategias, adicional son quienes tienen la responsabilidad directa en la construcción y desarrollo de la relación con los clientes.

Siguiendo con esta conceptualización esta (Grönroos, 1994; Sheth y Parvatiyar, 1994) quienes afirman que la satisfacción del cliente ha adquirido una nueva atención en el contexto del cambio de paradigma del marketing transaccional al marketing relacional. Entendiendo Marketing relacional según (Morgan y Hunt, 1994, p. 22) como todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales exitosos. Por otro lado (Reinares y Ponzoa, 2004 pág. 19) explica el marketing relacional como una estrategia que encierra las diferentes acciones e iniciativas construidas por una empresa, hacia sus diferentes segmentos objetivos, encaminadas a conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos alineados a sus necesidades y expectativas, incluida la construcción de canales de relaciones estables de intercambio de comunicación y valor añadido, con el interés de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impidan su emigración hacia otros competidores. También (Sheth, 1996, p. 2;) define el marketing relacional como "la retención de clientes rentables a través de actividades de colaboración y la asociación en curso de uno a uno". Dice (Reinares y Ponzoa, 2004 pág. 197) que "el marketing relacional nos ayuda a concretar ese importante algo, nos permite detectar la relación existente entre la expresión del deseo y el tipo de remedio esperado"

Basados en las definiciones anteriores del Marketing Relacional, se puede inferir que, la percepción de satisfacción del cliente, la calidad del producto o servicio y la calidad de la relación con la empresa, son acciones que se ejecutan dentro de las estrategias del Marketing Relacional y aplica para un modelo de retención de clientes en una compañía.

Ahora se encuentra a (Munuera y Rodríguez, 2006 pág. 54-56) quien define el marketing estratégico, como el análisis y la comprensión del mercado a fin de identificar las oportunidades que permiten a la empresa satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mejor y más eficientemente que la competencia, y el marketing operativo como, el que desciende al plano de la acción para hacer frente a la puesta en marcha de esas estrategias. Entonces tenemos que el Marketing Relacional enfatiza en el desarrollo de la relación con el cliente a través de la confianza y el compromiso de los mismos, para que

luego desde el Marketing Estratégico se haga el análisis de los resultados y así establecer estrategias a desarrollar desde el Marketing Operativo.

Según (Reinares y Ponzoa, 2004 pág. 15) (Weinstein, 1999) los objetivos primarios del marketing relacional que es en el cual se centra este trabajo son: obtener el máximo valor posible, durante el máximo plazo posible en cada consumidor, es decir, incrementar el plazo de vida de valor con cada cliente y usar cuanto beneficio sea posible. Dice también el mismo autor (Reinares y Ponzoa, 2004 pág. 23) que “el objetivo del marketing relacional es convertir el actual monólogo existente entre las marcas y los consumidores en un diálogo, en el que ambas partes se beneficien del intercambio de información convirtiendo lo que antes era una transacción en una relación”.

Conforme a esta información, se puede enunciar que las empresas de hoy, para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos deben tener su enfoque en el tipo de relación que crean con sus clientes y tener completo conocimiento de ellos, entre más los conozcan más acertada será la oferta, mayor el valor percibido y mayor su duración e intensidad en las relaciones que constituyen con la compañía.

Considerar que (Reinares y Ponzoa, 2004 pág. 195) dice que “existe una tendencia generalizada a asociar fidelización con programas de recompensa, privilegios, descuentos, puntos, y con ello convertir un objetivo estratégico para la compañía en una mera herramienta táctica”. Por lo anterior es importante tener la diferenciación clara entre cada una de las variables relacionadas en el desarrollo de una estrategia de marketing relacional para luego poder hacer correctamente su planeación y desarrollo.

Como herramienta para programar las actividades del marketing relacional, (Reinares y Ponzoa, 2004 pág. 22) menciona el e-CRM como un modelo de negocio basado en internet, el e-CRM que supone ser el centro de conocimiento de la empresa y permite ofrecer al cliente respuestas satisfactorias y programar las actividades de marketing.

Además de las ayudas tecnológicas como el e-CRM (Reinares y Ponzoa, 2004 pág. 80) menciona la importancia sobre la orientación y el enfoque al cliente que debe tener toda la organización para el desarrollo de un modelo de Marketing Relacional. Dice “las relaciones con el cliente se extienden por todas las áreas de la organización. La actitud, los valores y las normas de la organización influyen en todas las interacciones con el cliente, antes, durante y después de la venta”. Según (Reinares y Ponzoa, 2004 pág. 6) “Los empleados deben ser considerados centros de creación de valor añadido y, exactamente igual que se hace con los consumidores, será preciso identificarlos y segmentarlos de acuerdo a unos objetivos”. Se cuenta también con (Munuera y Rodríguez, 2006 pág. 42) quienes definen la orientación al mercado como una cultura organizativa que genera las actitudes necesarias para la creación de un valor superior para los consumidores.

Según lo anterior se nota porque las empresas actuales están teniendo claro este enfoque hacia el cliente, siendo el cliente el más beneficiado, debido a que las ofertas que tiene día a día están cada vez más dispuestas a atenderlo mejor y a mejores precios. Sin embargo, a pesar de que empresas tienen claro la importancia de este planteamiento para tratar de retener a sus clientes se encuentran dificultades para la ejecución, por ejemplo, el lograr que todas las áreas y todos los empleados entiendan este planteamiento. Como se vio en la información anterior es un enfoque que debe establecerse desde la gerencia para lograr la participación de sus integrantes en su totalidad.

De otro lado (Munera y Rodríguez, 2006 pág. 33) define Estrategia Empresarial como “un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre recursos, capacidades y entorno en el cual opera, a fin de satisfacer los objetivos de múltiples grupos participantes”. De acuerdo a esta definición, el desarrollo de estrategias comerciales basadas en el concepto de marketing relacional, puede hacer parte de una estrategia empresarial, puesto que tiene acciones encaminadas a obtener una ventaja competitiva sostenible y defendible frente a la competencia.

En trabajos de tipo empírico, (Neil Rackham, SPIN Selling, 1988) argumenta que las ventas importantes requieren la construcción de una relación continua con el cliente, fundamentalmente porque éstas requieren de soporte post-venta y asesores expertos. Los clientes son más cautos a medida que el tamaño de la decisión a tomar se incrementa. Resalta también el autor, la importancia de los asesores comerciales dentro de las empresas, por lo cual las empresas deben brindar entrenamiento sobre cómo poder formular más y mejores preguntas abiertas y cerradas, además de capacitaciones sobre cómo construir relaciones con los clientes. Pues es aquí, donde está el cierre de las ventas importantes para la compañía.

Según (Neil, 1.988), propone 4 fases o estadios que atraviesan las ventas:

Estado preliminar: El primer estado se inicia antes de que la venta comience. Incluye la forma en la que el vendedor se presenta y cómo comienza la conversación. Muchos vendedores están de acuerdo en que los primeros dos minutos de una reunión con el cliente son determinantes e influyen el resto de la venta.

Investigación: Toda venta requiere indagar algo mediante la formulación de preguntas. Es necesario descubrir las necesidades del cliente y comprender mejor las organizaciones que representan. Investigar es la habilidad de ventas más importante para concretas ventas importantes.

Demostrar capacidad: Es necesario demostrar a los clientes que se tiene algo valioso para ofrecer. El vendedor vende soluciones para los problemas que los clientes tienen. Algunos vendedores demuestran su capacidad a través de una presentación formal, otros mostrando su conocimiento en el tema, otros mostrando el producto en acción y describiendo sus beneficios potenciales que el producto tiene para ofrecer.

Lograr compromiso: Finalmente, la venta finaliza con algún tipo de compromiso por parte del cliente. En las ventas pequeñas, el compromiso se transforma en una compra, pero en las ventas grandes existe una amplia gama de otros compromisos que se deben obtener,

como la garantía, los créditos, descuentos, entre otros. Las ventas importantes tienen un número de pasos intermedios que se denominan avances o adelantos. Con cada paso, el compromiso hacia la decisión final aumenta. Algunos ejemplos de adelantos son: cuando el cliente se compromete a asistir a una prueba de producto o servicio o cuando el cliente acepta una demostración en su lugar de trabajo. La compra aún no se ha hecho efectiva, pero las posibilidades han incrementado.

Neil Rackham propone la siguiente estrategia para que los asesores comerciales formulen mejores y más preguntas obteniendo éxito en su gestión o desempeño comercial:

Cuadro1. Estrategia mejor formulación de preguntas.

S	SITUACIÓN	Son preguntas que permiten reunir datos, información sobre los antecedentes y comprender cabalmente el contexto de la venta. Es imprescindible formularlas pero es necesario no formularlas en exceso, ya que pueden aburrir o irritar al cliente.	-¿Cuántos empleados tiene? -¿Cuánto tiempo hace que está en este negocio? -¿Cuáles son sus objetivos de negocios? -¿Cuál es su visión del negocio? -¿Qué tipo de equipos usa actualmente?
P	PROBLEMAS	Son preguntas que permiten explorar las dificultades, preocupaciones e insatisfacciones del cliente.	-¿Cuáles son las áreas en las que usted considera que tiene dificultades? -¿Qué obstáculos tienen ustedes en esa área?
I	IMPLICACIONES	Son preguntas que refieren a las consecuencias o efectos de los problemas	-¿Por qué es importante para usted resolver esta situación?

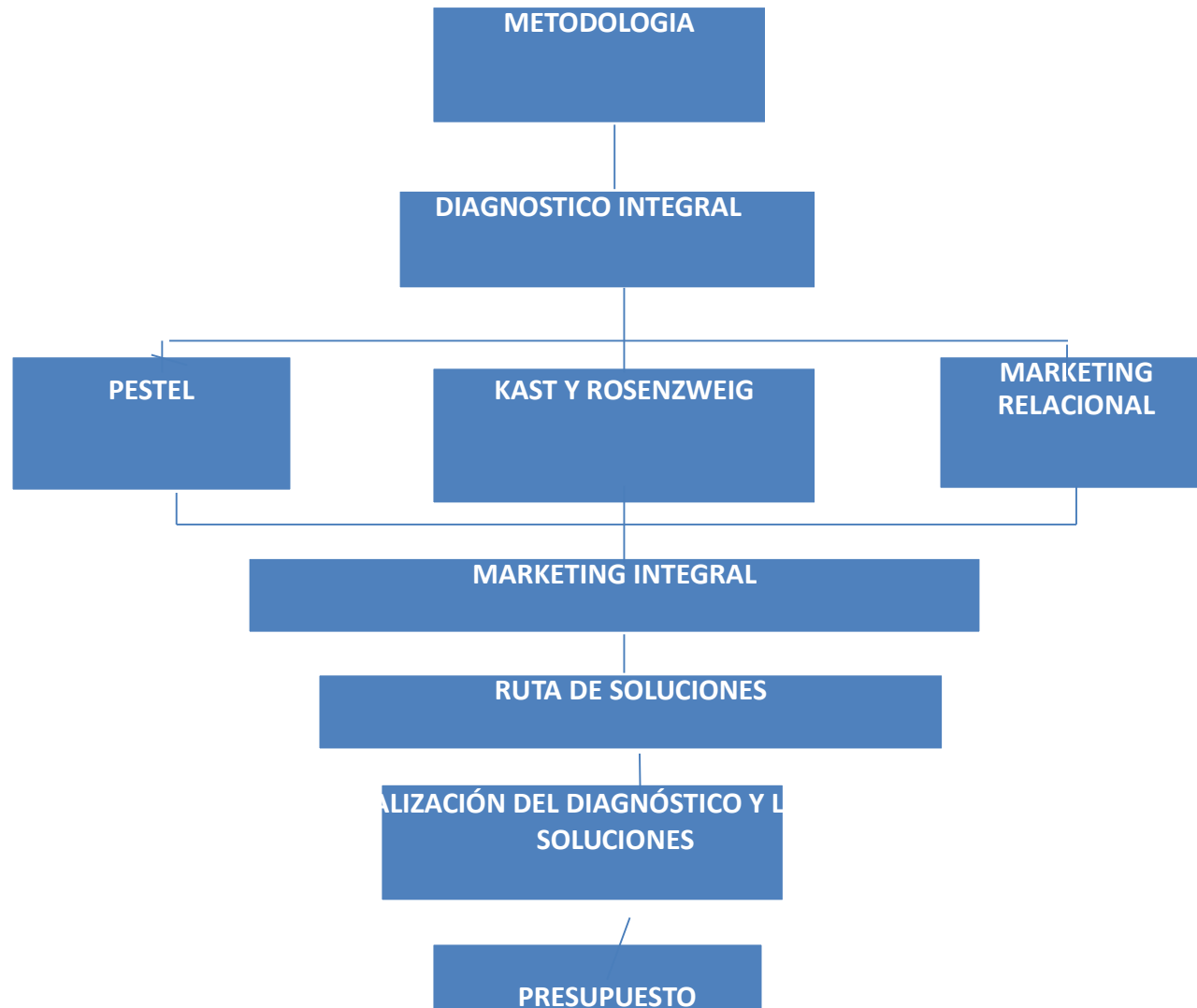
		del cliente.	-¿Cuáles cree que serían las implicaciones de resolver los problemas (costos / tiempo)?
N	NECESIDAD DE BENEFICIO	<p>Son preguntas que focalizan la atención del cliente en la solución y no en el problema. De este modo es el cliente quien enuncia los beneficios a obtener y no el vendedor. Son preguntas positivas y constructivas sobre los valores y la utilidad que el cliente percibe en la solución.</p>	<p>-¿Cómo puedo ayudarlo a lograr sus objetivos?</p> <p>-¿De qué modo esta oferta le ayudaría?</p> <p>-¿Cuáles cree usted que serán los beneficios a obtener?</p> <p>-¿Cómo cree usted que mi producto o servicio pueda ayudarlo?</p> <p>-¿Existe alguna otra forma en la que yo pueda ayudarlo?</p>

(Rackham, 1.998, p. 89).

De acuerdo a este estudio y a los conceptos de los autores, se ve la importancia que ejerce el asesor comercial dentro de un desarrollo de estrategias comerciales, basadas en el concepto de marketing relacional que busca aumentar la retención de los clientes en la empresa.

6. MARCO METODOLÓGICO

La metodología para el presente trabajo se presentará en el gráfico No. 1.

Gráfico 1. Usos Metodológicos.

Los modelos utilizados para la elaboración del diagnóstico integral que permite entregar la ruta de soluciones para la problemática planteada en esta empresa son: el modelo PESTEL (abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) para el análisis externo y el modelo de Kast y Rosenzweig para el análisis interno, la información suministrada por estos dos modelos permite la elaboración del análisis situacional de la empresa, la cual se entrega en una matriz DOFA. Respecto al análisis sobre el sector o la industria a la que pertenece Marex Cargo se emplea el modelo de Marketing Relacional el cual se desarrolla en la conceptualización del mismo y en la realización de una encuesta para los clientes de la empresa y una entrevista para algunos expertos del sector, este modelo permite identificar las variables de éxito en la gestión comercial tanto del asesor como de la empresa en su totalidad, de acuerdo a las condiciones y características del sector.

Considerando los resultados del análisis situacional a través de PESTEL y Kast y Rosenzweig y los resultados del análisis de las variables de éxito en el sector través del Marketing Relacional, se lleva a cabo la construcción de la ruta de soluciones conformada por recomendaciones y acciones planteadas al área comercial de la empresa Marex Cargo S.A

6.1 DIAGNÓSTICO INTEGRAL

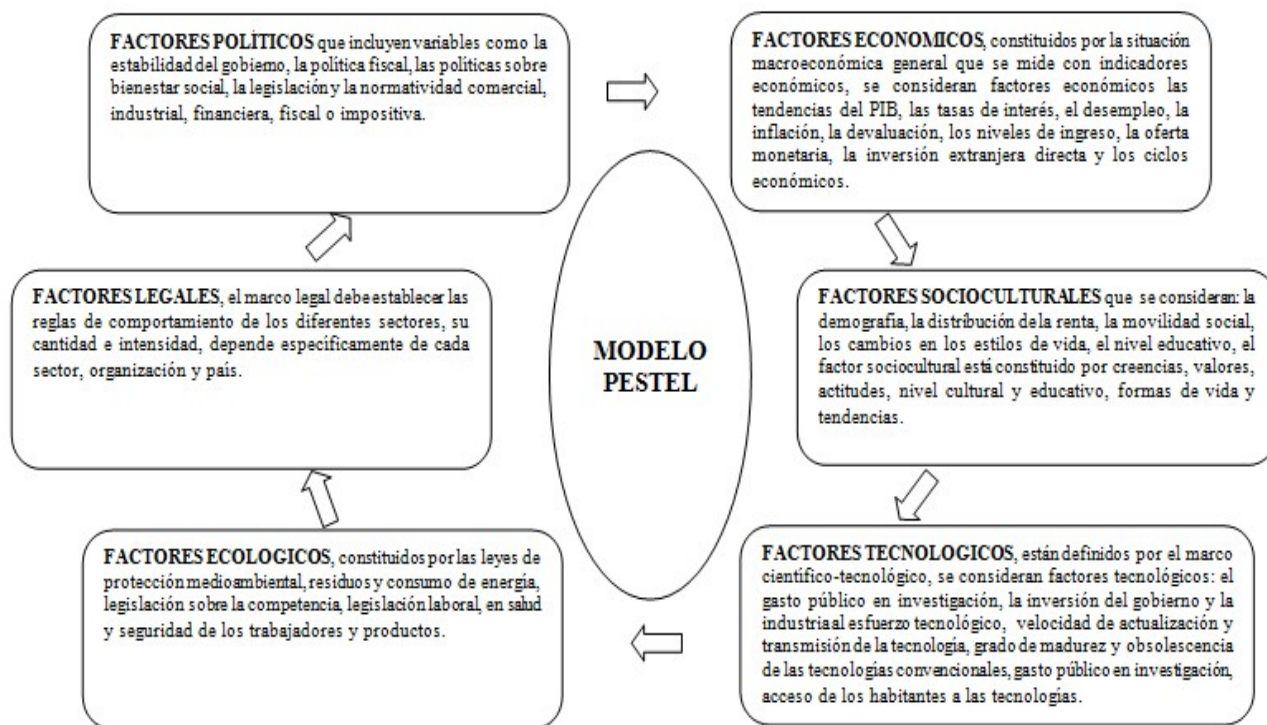
La primera etapa del proceso de la consultoría son los diagnósticos interno y externo de Marex Cargo, luego el estudio del Modelo de Marketing Relacional enfocado al análisis del sector para identificar los variables de éxito en la gestión comercial de una empresa, para posteriormente lograr la conformación del diagnóstico integral, en el cual se recoge, analiza e interpreta la información que permite conocer los elementos más significativos que afectan directa e indirectamente el área comercial de la empresa.

6.1.1 Análisis del entorno.

Se utiliza el modelo PESTEL para el análisis del entorno de la empresa Marex Cargo S.A. La herramienta PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía mediante el estudio de una serie de factores externos.

Los factores que se consideran en el modelo PESTEL se definen en la siguiente figura:

Gráfico 2. Factores del macro entorno, modelo PESTEL.



Fuente: Modelo PESTEL, 2009

La recolección de los datos del entorno externo, se inicia a partir de la consulta de fuentes secundarias como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Banco de la República, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Organización del fomento al comercio internacional seguro (BASC), Federación Colombiana de agentes logísticos en comercio internacional (FITAC) y la Asociación nacional de comercio exterior (Analdex).

6.1.2 Análisis Interno

El análisis interno se realiza apoyado en el modelo de Kast & Rosenzweig, los autores definen una organización como un sistema integrado por dimensiones que ellos denominan subsistemas, a saber: Razón de Ser, Estructural, Tecnológico, Sicosocial y de Gestión.

Estos subsistemas se relacionan entre sí y trabajan armónicamente para lograr unos objetivos organizacionales y personales y están rodeados por el sistema ambiental. (Zapata y Caldera, 2008)

Subsistema Razón de Ser, es el conjunto de fines y propósitos establecidos por la empresa para alcanzar su misión. Incluye la visión, la misión y los valores empresariales, junto con los objetivos estratégicos organizacionales y las estrategias para alcanzar las políticas y metas específicas definidas para el seguimiento.

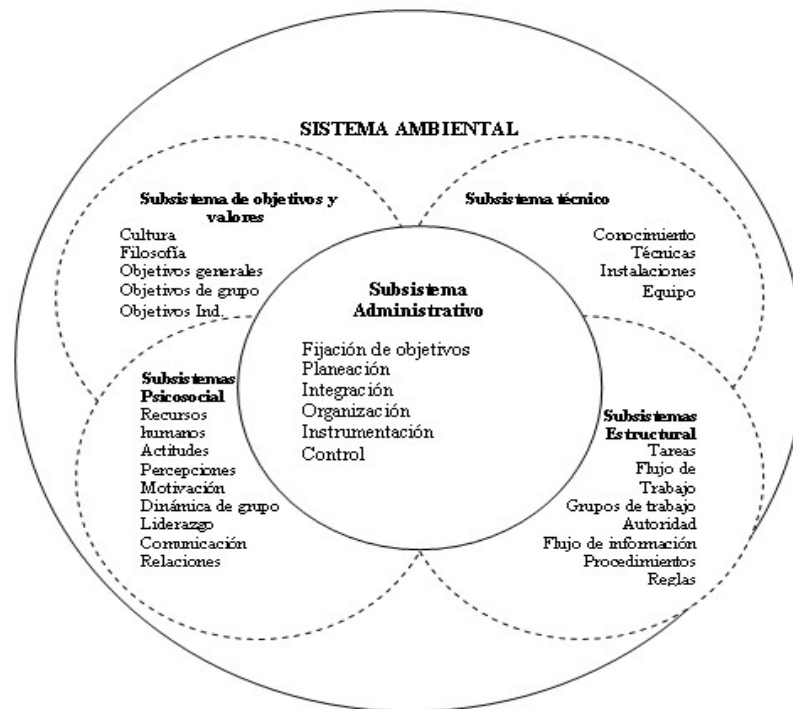
Subsistema Tecnológico, conjunto de sistemas y herramientas que hacen parte de la plataforma tecnológica y que garantiza a la Organización el flujo de información, productos y procesos necesarios para su desempeño.

Subsistema Sico Social, corresponde a la cultura organizacional instaurada en la organización.

Subsistema Estructural, es el modelo de negocios con el que la organización compete en el mercado y la definición de los niveles de dirección necesarios para su funcionamiento.

Subsistema de Gestión, es el conjunto de indicadores que permiten a la organización analizar y hacer seguimiento al desempeño de los objetivos fijados desde el subsistema razón de ser. El modelo se puede observar en el gráfico No. 3

Gráfico 3. Modelo de Kast & Rosenzweig



Fuente: Modelo de Kast y Rosenzweig, 2009.

El análisis interno de la empresa se realiza a partir del modelo de Kast & Rosenzweig, descrito previamente, con el apoyo de fuentes primarias como entrevistas a dueños y empleados de la compañía y fuentes secundarias como el portal WEB de la empresa.

6.2 IDENTIFICACION DE LAS VARIABLE DE ÉXITO EN LA GESTIÓN COMERCIAL QUE DEBE REALIZAR EL ASESOR Y LA EMPRESA.

6.2.1 Entrevistas a expertos

Para la identificación de las variables de éxito en la gestión comercial que debe realizar tanto la empresa como el asesor, se realizan entrevistas a expertos gremiales. La fijación de la muestra de los entrevistados surge del cumplimiento de las siguientes variables: pertenecer al sector de comercio exterior, más de 20 años de experiencia y alta relevancia e influencia en la industria. Las entrevistas a expertos con el cumplimiento de estas variables encaminan el trabajo a la identificación de los aspectos más importantes en una gestión comercial.

Fijado el alcance de la muestra, y establecida la relación con los responsables de las entrevistas, se fija el calendario de las entrevistas.

Con relación al diseño del cuestionario, se tienen en cuenta aquellos elementos surgidos de la revisión de la literatura de Creswell, J. W. (2012). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and mixed methods approaches* y Albert, M. J. (2009). *La investigación educativa. Claves teóricas*. Madrid: McGraw-Hill.

De acuerdo a los parámetros anteriores, las entrevistas realizadas fueron cuatro, para este caso se trata de los señores: Juan Guillermo Peláez, gerente general y dueño de la agencia de Carga Logimpex Cargo S.A.S; Juan Carlos Cardona, gerente general y dueño de la agencia de aduana Mariano Roldán S.A y accionista de la agencia de carga Marex Cargo S.A.; Juan José Lacoste, presidente de la federación FITAC y abogado aduanero por más de 25 años y Andrés Arteaga gerente regional de la agencia de carga Coltrans S.A.S. por más de 20 años.

El adjunto 1 contiene el instrumento de entrevista a expertos.

6.2.2 Encuestas a empresas clientes del sector

Siguiendo con la identificación de estas variables, también se realizan encuestas a importantes empresas de comercio exterior que usan los servicios de los agentes de carga, con más de 10 años de experiencia en el sector y con un volumen representativo de operaciones de importación y exportación. Sobre el diseño de la encuesta, se tiene en cuenta el objetivo general y los objetivos específicos de este trabajo, más todos los elementos surgidos del marco teórico que pudieran aportar significativamente en el resultado de la investigación.

Según el alcance y los parámetros fijados se realizan 10 encuestas, para el estudio fueron: Disandina S.A, Grucol S.A, Only Pisos S.A, Pisende S.A, Hada S.A, Grupo Éxito, Nopco S.A.S, CJ Textiles S.A.S, Procables S.A y Rotamos S.A.S.

El adjunto 2 contiene el instrumento de la encuesta a clientes.

Con la metodología previamente descrita, se puede entender la problemática de la empresa y con base a los hallazgos se propone una ruta de soluciones coherente con tal situación.

7. RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS

7.1 RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO

7.1.1 Macro entorno: Para el análisis del macro entorno, se trabaja con el Modelo PESTEL, según se había enunciado, se desarrollan los factores políticos, económicos, sociales, ecológicos y legales y su impacto positivo o negativo sobre el sector de la empresa Marex Cargo S.A.

7.1.1.1 Factor Político

Legislación en materia de empleo

Según el informe técnico del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane, 2014), la tasa de desempleo muestra cifras positivas en generación de empleo y disminución de la tasa de desempleo a menos de dos dígitos, que para ese periodo fue de 9,1%, la más baja en los últimos 10 años. Para el Gobierno, esto se vio impulsado por las iniciativas del Ministerio de Trabajo en cinco frentes: calidad, protección social, acuerdos entre empleadores y colaboradores, formación y nuevas tendencias. (MINTRABAJO, 2013). Esta situación puede estimular la inversión extranjera e incrementar el intercambio de bienes y servicios en el país lo cual beneficiaría a la empresa Marex Cargo S.A. en el momento de la demanda de sus servicios.

Un eventual proceso de paz, en el entorno político colombiano y un proceso de paz negociado

Según Tony Blair, quien fuera el primer ministro del Reino Unido en el periodo 1994-2007, “las conversaciones entre el gobierno Colombiano y los grupos armados insurgentes, como eventual proceso de paz, generan alta incertidumbre frente al futuro inmediato por dos razones clave: negociación secreta (ignoramos qué se negocia) y la naturaleza política de la contraparte FARC”. Dicho proceso pretende acabar el conflicto armado entre las partes, (El Tiempo, 2015)

De acuerdo a los argumentos enunciados por Tony Blair, de negociarse mal el proceso de paz, implicaría la expansión de los indicadores conflictivos y mayor deterioro multifactorial, los casos centroamericanos son elocuentes. La paz es una tarea pendiente, no de un gobierno, sino del estado colombiano, quien debe lograr la construcción de una sociedad más equitativa (El Tiempo, 2015), donde se formulen políticas claras de educación y empleo dando cobertura a sectores menos favorecidos con enfoque de estrategias claras.

Las pasadas elecciones presidenciales mostraron que el candidato opositor Oscar Iván Zuluaga, alcanzó 7 millones de votos (2014, El País, abril 26); esta alta votación implica un contrapeso político fuerte que muestra un país dividido y difícil de gobernar, que puede sufrir cambios imprevistos.

La información anterior podría afectar a la empresa Marex Cargo, desde el punto de vista de la inversión de empresas extranjeras en el país, debido a la sensación de incertidumbre de próximos hechos y a un ambiente susceptible a grandes cambios.

Como factor político comercial, hay que mencionar los diferentes planes de créditos y financiamientos que el sector público ofrece a la PYMES, para que incursionen con éxito en el comercio internacional, esto genera incremento en el intercambio de bienes en los cuales Marex Cargo debe estar atento para participar.

7.1.1.2 Factor Económico

Aunque la economía colombiana está en general en un buen momento, hay signos alarmantes de desindustrialización del país en el mediano plazo. La desindustrialización del país que se presenta en dos vías: una, como resultado de etapas del desarrollo, típicas del mundo desarrollado y la otra vía como resultado de los choques externos que mejoran los volúmenes y los precios de los commodities, como procesos del mundo emergente (Anif, 2013), indican una mayor tendencia importadora y un desestímulo a la producción nacional de todo orden, esto incide duramente en la demanda de servicios de comercio exterior beneficiando en este caso a la empresa Marex Cargo S.A.

Valor del peso frente a otras monedas

Un peso fuerte implica abaratamiento de los productos y servicios que se exportan, lo que resulta más beneficioso para las empresas exportadoras que importadoras, para Marex Cargo es importante estructurar sus estrategias comerciales de acuerdo al comportamiento de la moneda local, puesto que si se fortalece el valor se estimulan las exportaciones y si la moneda pierde valor se estimula la importación, este comportamiento le dirá a Marex Cargo cuando fortalecer sus negociaciones para importación o exportación.

Economía estable

Según Portafolio febrero, 2015, Colombia cuenta con una economía estable y con escenarios favorables para mayor crecimiento y desarrollo en los próximos años. La tasa de inflación ha disminuido, la inversión extranjera directa (IED), las exportaciones y las importaciones han venido aumentando reflejando un entorno confiable en el ámbito internacional. Adicional la firma de acuerdos comerciales y tratados de libre comercio también se han ampliado y en estos momentos, Colombia es uno de los países latinoamericanos que más acuerdos tiene. Todo lo anterior apunta a la ampliación de las relaciones comerciales entre empresas de un país con otro y a grandes expectativas de compra y venta de productos entre Colombia con diferentes empresas del mundo las cuáles van a requerir un medio de transporte seguro y confiable. Según esto, para Marex Cargo el factor económico del país no es de alto riesgo en la actualidad.

Informe Índice de desempeño logístico mundial

Sin embargo respecto a la evaluación del Índice de desempeño logístico mundial del 2014 (LPI, por su sigla en inglés), Colombia si tiene unas dificultades en cuanto a su área logística, las cuales pueden afectar su potencial de crecimiento. Colombia ocupa la posición 64 dentro de 155 países evaluados por el Banco Mundial (BM). Este informe analiza siete grandes áreas entre las que se destacan eficiencia del proceso de tramitación por parte de las aduanas y otros organismos fronterizos, calidad de la infraestructura de transporte y tecnología de información para la logística, facilidad y costos de organizar cargamentos internacionales y puntualidad en arribo a destino de los cargamentos (BM, 2014).

En Sudamérica, Colombia pasó del sexto lugar en el 2012 al séptimo lugar en el 2014 y solo supera en la región a Ecuador, Bolivia, Venezuela y Paraguay. Resalta la calificación otorgada al “Justo a Tiempo” que ubica al país en el puesto 57 y la “idoneidad logística” con el puesto 52 (BM, 2014).

Por otro lado, el índice refleja deficiencias en las aduanas y en la trazabilidad, Colombia ocupa el puesto 65 y 85 respectivamente. El tiempo de una exportación desde el punto de origen a un puerto o aeropuerto es de 4 días y el costo es de USD1.275. Por su parte, el tiempo y valor de una importación desde el puerto o aeropuerto hasta la bodega del comprador es de 8 días y USD1.783, respectivamente (BM, 2014)

Debido a estos resultados, el Gobierno Nacional ha identificado una serie de proyectos en pro de mejorar la competitividad del país que ha estructurado en el Plan Maestro de Transporte 2010-2018 y que por medio del Instituto Nacional de Concesiones (INCO) se está llevando a cabo. Así mismo, algunos puertos y aeropuertos del país están trabajando en la ampliación, reestructuración y mejoramiento de sus instalaciones, para así prestar un servicio más ágil y eficiente a la carga que ingresa y sale del país.

Gráficas movimientos millones USD y toneladas que genera el transporte de las exportaciones e importaciones del país.

Gráfico 4. Legiscomex, 2014. *Histórico en USD millones de las exportaciones colombianas.* Recuperado de <http://www.legiscomex.com>

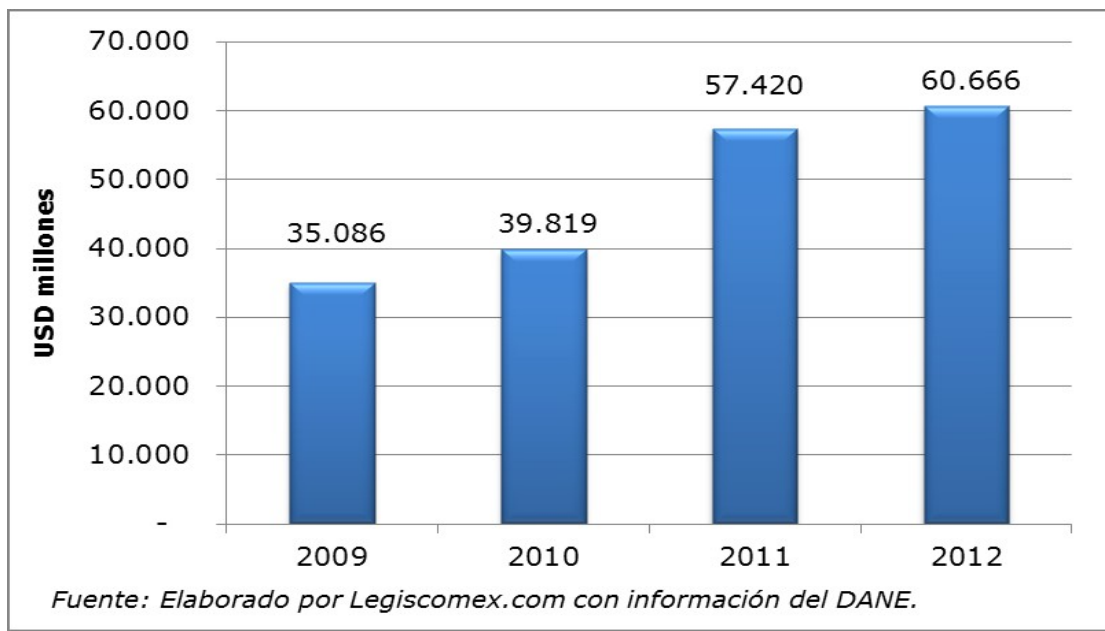
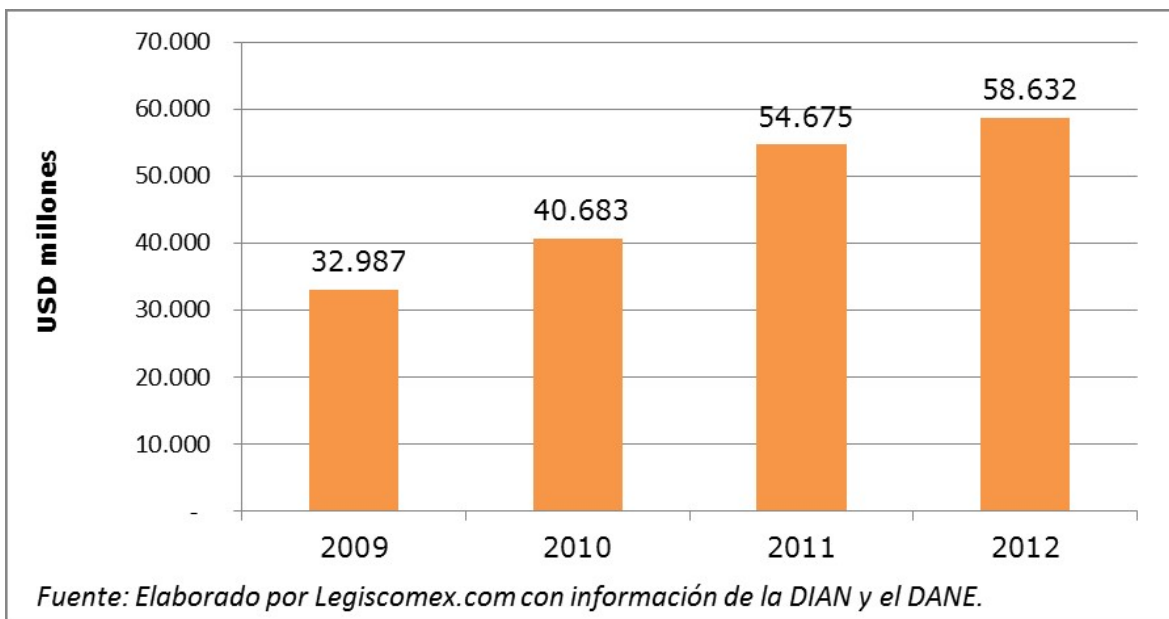


Gráfico 5. Legiscomex, 2014. *Histórico en USD millones de las importaciones.* Recuperado de <http://www.legiscomex.com>



Se evidencia que las exportaciones y las importaciones tienen tendencia de crecimiento año a año, por lo cual Marex Cargo puede desarrollar estrategias para ambas operaciones.

Gráfico 6. Legiscomex, 2014. *Exportaciones colombianas por modo de transporte.*
Recuperado de <http://www.legiscomex.com>

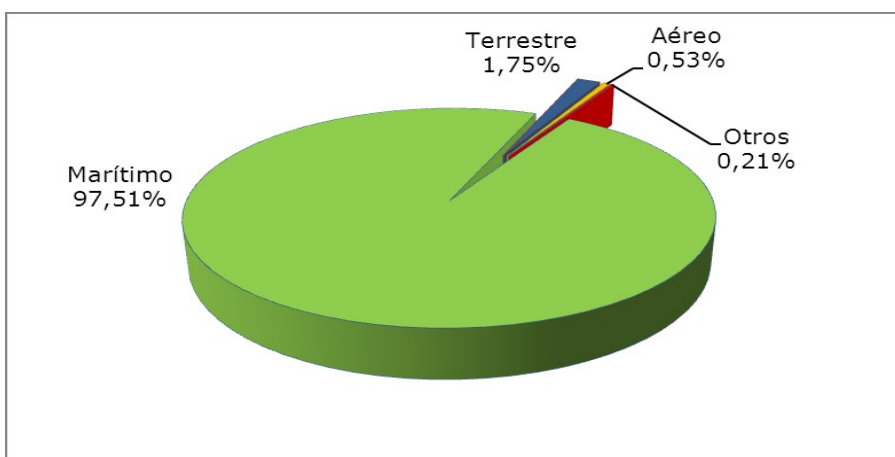
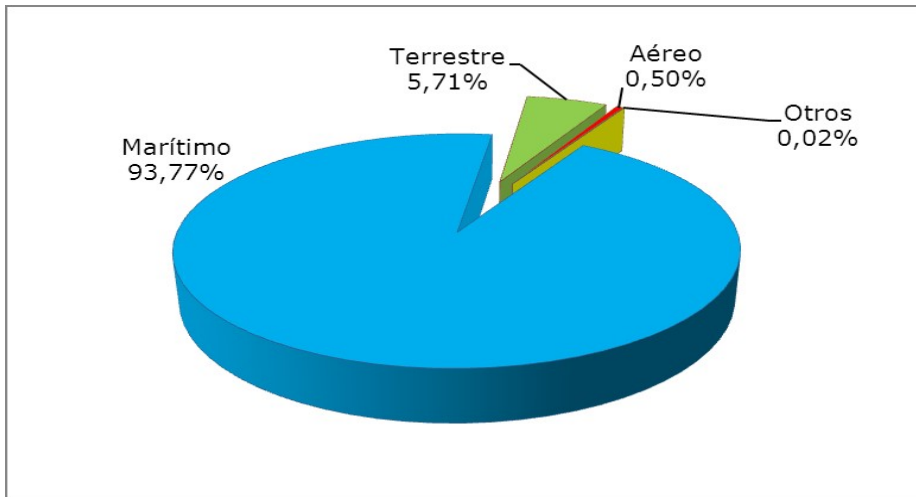


Gráfico 7. Legiscomex, 2014. *Importaciones colombianas por modo de transporte.*
Recuperado de <http://www.legiscomex.com>



Transporte marítimo

Colombia tiene ocho puertos principales, seis de ellos se encuentran en la costa Atlántica y dos, en la Pacífica. La costa Atlántica conecta al país con Centroamérica, Norteamérica y Europa, mientras que la Pacífica es el lugar de interconexión con Sudamérica, la costa occidental de Norteamérica y Asia.

Gráfico 8. Puertos marítimos de Colombia



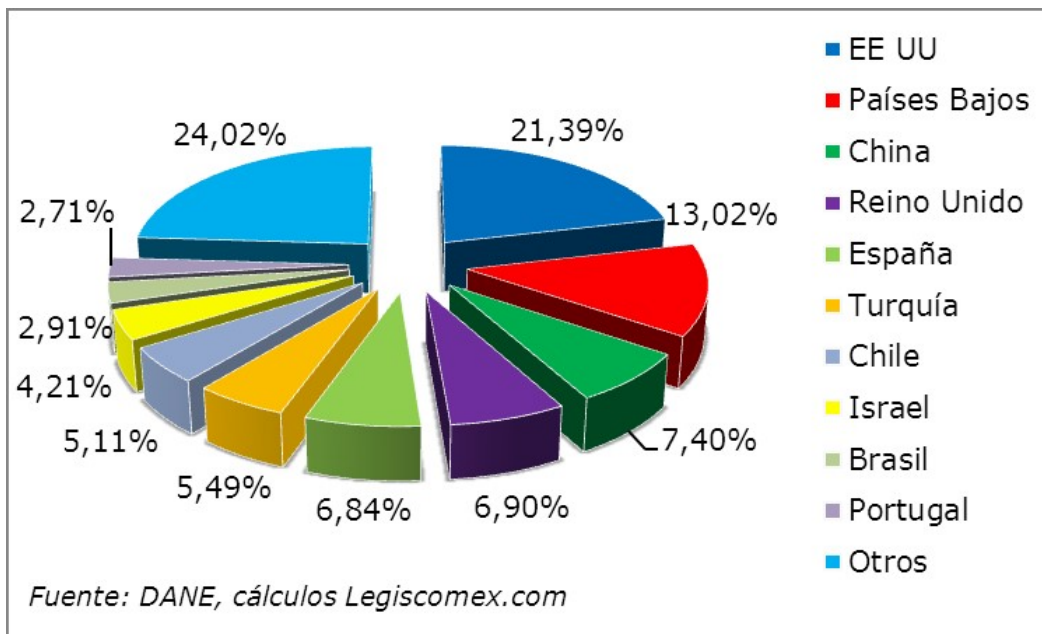
Fuente: Legiscomex, 2012

Evolución del tráfico portuario

Santa Marta fue la zona portuaria que registró el mayor tráfico entre enero y agosto del 2014 con un 27,6%, lo que equivale a 31,2 millones de tons. Le siguieron Cartagena, con 22,5 millones de tons; La Guajira, con 21,7 millones de tons; el Golfo de Morrosquillo, con 20 millones de tons; Buenaventura, con 10,2 millones de tons, y Barranquilla, con 5,6 millones de tons. (Legiscomex, 2014).

Para Marex Cargo y los agentes de carga, los puertos principales de sus operaciones son Buenaventura que recibe y despacha las mercancías de Lejano Oriente y Sur América y Cartagena que recibe y despacha las mercancías de Europa, Estados Unidos, Medio Oriente y Centro América. Estos dos puertos manejan la mayor cantidad de carga en contenedor, mientras que Santa Marta maneja el transporte de perecederos, carga líquida y granel, son negociaciones muy grandes incluso del sector público y privado dónde no se contrata por contenedor sino por barco completo.

Gráfico 9. Legiscomex, 2014. *Principales países destino de las exportaciones colombianas vía marítima.* Recuperado de <http://www.legiscomex.com>



Según información del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), durante el primer semestre del 2014, EE UU fue principal país destino de las exportaciones colombianas vía marítima, con 13,6 millones de tons. Le siguieron, Países Bajos, con 8,3 millones tons; China, con 4,7 millones de tons; Reino Unido, con 4,4 millones de tons, y España, con 4,3 millones de tons.

Estados Unidos y Europa requieren un especial interés por parte de Marex Cargo, velar por tener tarifas y rutas muy competitivas hacia estos destinos, los asesores deben estar actualizados sobre la situación económica, política, social y legal de estos países, además asistir a Ferias Internacionales en estos países, para buscar clientes potenciales y agentes muy competitivos. Esto le permitiría participar con fuerza donde está el mayor volumen de las exportaciones.

Transporte aéreo

Según la Aeronáutica Civil de Colombia, el país cuenta con nueve aeropuertos que manejan carga internacional. Los más importantes son, El Dorado en Bogotá; José María Córdova en Rionegro; Alfonso Bonilla Aragón en Palmira; Ernesto Cortissoz en Soledad; Rafael Núñez en Cartagena; Matecaña en Pereira; Palonegro en Lebrija; Camilo Daza, en Cúcuta, y Gustavo Rojas Pinilla, en la isla de San Andrés.

Gráfico 10. Aeropuertos de Colombia

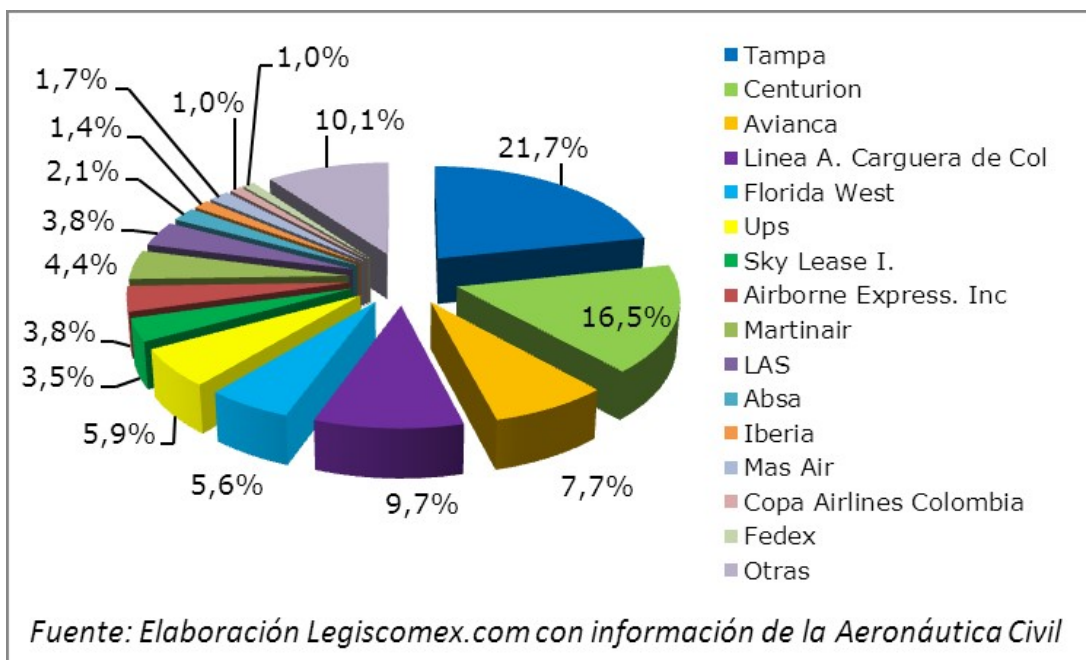


nte: Elaborado por Legiscomex, 2012

Según la Aeronáutica Civil, entre enero y julio del 2013 se movilizaron 407.430 tons de carga, un 3,04% más que lo registrado en el mismo período del 2012 cuando fueron 395.427. Del total, un 80,2% fue carga internacional y el restante 19,8%, nacional.

Entre enero y julio del 2013, Tampa fue la aerolínea que más carga internacional movilizó con 70.851 tons. Le siguieron, Centurion, con 53.553 tons; Avianca, con 25.259 tons; Línea aérea carguera de Colombia, con 31.813 tons; Florida West, con 18.154 tons, y UPS, con 19.359 tons, entre otros.

Gráfico 11. Legiscomex, 2014. *Carga internacional por aerolínea.* Recuperado de <http://www.legiscomex.com>



De acuerdo a estos resultados, Marex Cargo puede identificar con que aerolíneas debe fortalecer sus alianzas y relaciones comerciales.

Gráfico 12. Legiscomex, 2014. Carga movilizada por mercado. Recuperado de <http://www.legiscomex.com>

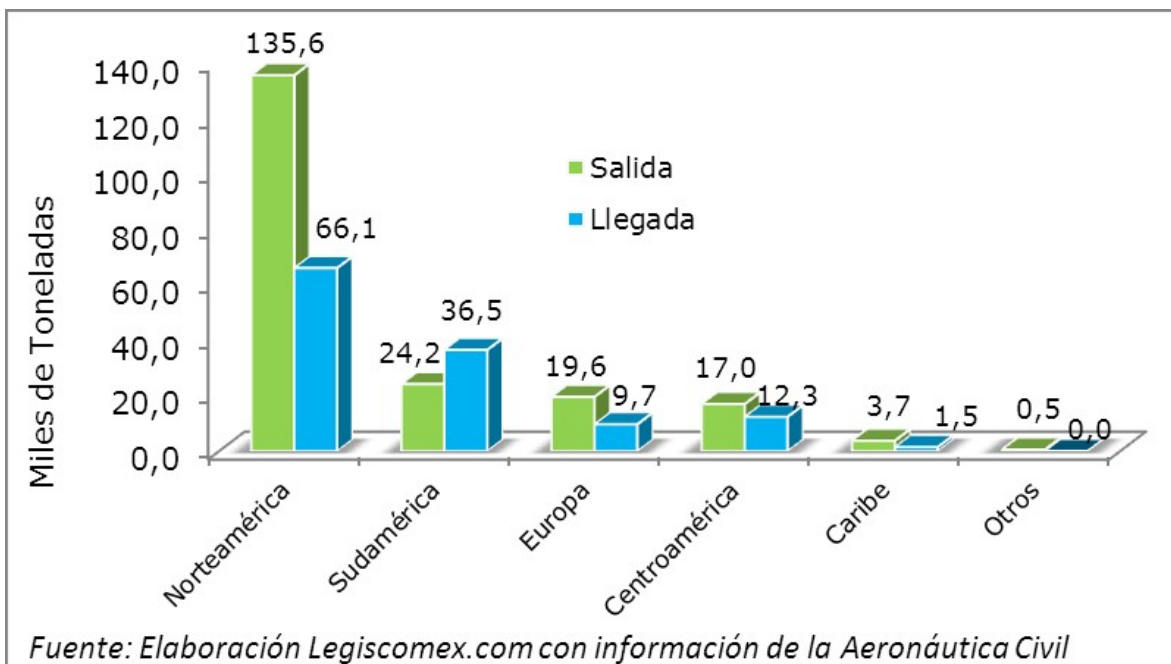
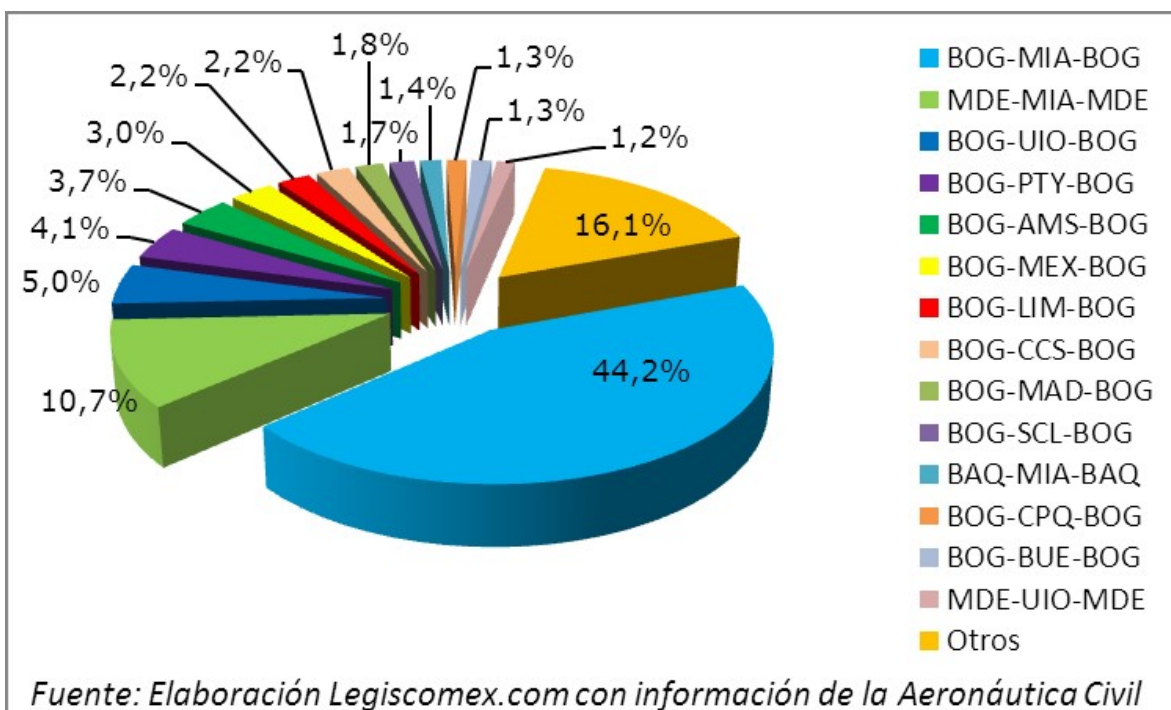


Gráfico 13. Legiscomex 2014. Principales rutas para la movilización de carga aérea internacional. Recuperado de <http://www.legiscomex.com>



Entre enero y julio del 2013, el principal mercado para el embarque y desembarque de la mercancía movilizada vía aérea fue Norteamérica con 135.599 tons y 66.061 tons, respectivamente. Le siguieron, Sudamérica con 60.693 tons en entrada y salida; Europa, con 29.253 tons; Centroamérica, con 29.301 tons; Caribe, con 5.180 tons, y otros mercados, con 522 tons.

Según las dos gráficas anteriores, Marex Cargo debe negociar tarifas especiales de exportación aérea desde Medellín y Bogotá a Estados Unidos, a la vez hacer labor comercial con las compañías que actualmente tengan rutas para ese país.

Perspectivas del Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo que contempla una inversión total de USD 316.684 millones, el Gobierno Nacional propone los siguientes lineamientos estratégicos para mejorar los servicios de transporte y logística:

Desarrollar estrategias logísticas para el impulso del transporte multimodal, a través de: modos alternativos de transporte (corredores fluviales y férreos), nodos de transferencia (puertos, aeropuertos, pasos de frontera, centros logísticos en las afueras de las ciudades), gerencias de corredores logísticos y programas piloto de plataformas logísticas. Promover y facilitar la articulación de los servicios logísticos de valor agregado a la infraestructura de transporte a través de, por ejemplo, el uso de las TIC y la implementación de Sistemas Inteligentes de Transporte. Fortalecer el marco institucional de sector logístico. Promover Infraestructuras Logísticas Especializadas (ILE). Priorizar la seguridad vial como política de Estado.

Así mismo y en forma más detallada, el Plan Nacional de Desarrollo propone pasar de 900 a 2.400 km de carreteras de doble calzada. Por ello, a través del Instituto Nacional

de Concesiones (INCO) se ha estructurado una serie de proyectos dirigidos a mejorar la infraestructura vial del país tanto en modo carretero como férreo.

Actualmente el país tiene 25 concesiones vigentes en modo carretero que suman 5.800 km de origen a destino, aproximadamente 875 km de doble calzada construidos y 670 km de doble calzada en operación. Adicionalmente, tiene más de 6.000 km de proyectos viales para entregar en concesión durante el periodo 2013-2016.

Con relación al modo férreo, el INCO trabaja en la ampliación de la red actual en las dos concesiones que tiene en el momento y pasar de 625 km a 1.378 km con los nuevos proyectos concesionados (Carare-Chiriguaná-puertos de la Guajira).

Por otra parte, el Gobierno Nacional ha estructurado el Plan Maestro de Transporte 2010-2018 que presenta los proyectos de infraestructura necesarios para la competitividad del país, y que son divididos por zonas.

El Plan Nacional de desarrollo permitirá que Colombia ocupe mejores puestos en el índice de Desempeño y el Foro Económico Mundial, lo cual representa un incremento de nuevas navieras y aerolíneas con más rutas que se interesen por atender este mercado, del mismo modo se puede incrementar la competencia para Marex Cargo porque los agentes de carga tipo multinacionales también estarán interesados en poner aquí nuevas sedes o sucursales y a su vez se incrementarían las operaciones de importación y exportación generando posibles negocios y clientes para la empresa.

7.1.1.3 Factor Legal.

Política comercial en Colombia para el sector servicios. Factor legal

En el 2014, el sector servicios (incluida la construcción) representó el 69,5% del Producto Interno Bruto (PIB), según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE, 2014). Así mismo, de acuerdo a la última Gran Encuesta Integrada de Hogares, el aporte de este sector al empleo total nacional fue del 68,9%, en el 2013.

Por lo anterior el Gobierno puede estar interesado en velar por el buen funcionamiento y desarrollo de las empresas del sector servicios, del cual hace parte Marex Cargo.

Servicio transporte marítimo y aéreo

Transporte marítimo

El acceso al mercado de transporte marítimo internacional, se establece en el principio de reciprocidad y el Ministerio de Transporte posee las facultades para imponer medidas que delimiten el acceso de empresas de determinados países al mercado del transporte marítimo internacional del país. A continuación se presentan los mecanismos y compromisos adoptados por Colombia para el manejo de la política comercial del transporte marítimo:

- El acceso al mercado de transporte marítimo de cabotaje está limitado a empresas constituidas por personas naturales con domicilio principal en Colombia o por personas jurídicas constituidas en Colombia, se debe contar con al menos una nave de bandera colombiana. Para esto es fundamental estar inscrito en el libro de matrículas que mantienen las capitanías de los puertos.
- Para que una empresa nacional o extranjera pueda prestar servicios regulares de transporte marítimo, se debe contar con una habilitación y permiso de operación emitido por la Dirección General Marítima (DIMAR), que tiene vigencia indefinida y es otorgada para determinadas clases de servicios.
- Las empresas extranjeras que ofrezcan servicios de transporte marítimo en Colombia deben contar con un representante en Colombia y las naves de bandera extranjera que arriben a un puerto colombiano deben contar con un agente marítimo.
- Las sociedades portuarias regionales necesitan una concesión para operar, que se otorgan por un período de 20 años, renovable hasta por 20 años más.

- La legislación no restringe la participación del capital extranjero en las sociedades portuarias regionales.

Transporte aéreo

Las aerolíneas extranjeras pueden prestar servicios de transporte aéreo internacional desde y hacia Colombia considerando los acuerdos internacionales a los que está suscrito Colombia.

La Aeronáutica Civil puede autorizar a una empresa extranjera para prestar servicios internacionales siempre y cuando el país de origen de dicha aerolínea ofrezca beneficios a las aerolíneas colombianas en cuanto a la seguridad pública, los intereses económicos del transporte aéreo y demás. Del mismo modo, las aerolíneas extranjeras con permiso de operación deben contar con un representante domiciliado en Colombia.

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Colombia ha suscrito acuerdos internacionales en materia de transporte aéreo con Alemania, Antillas Francesas, Antillas Holandesas, Argentina, Aruba, Bélgica, Bolivia, Brasil, Chile, Corea, Costa Rica, Cuba, Ecuador, Emiratos Árabes Unidos, España, EE UU, Francia, Holanda, Italia, Luxemburgo, México, Panamá, Perú, Portugal, Reino Unido, República Dominicana, Suiza, Surinam, Uruguay y Venezuela (Los acuerdos con Bélgica y Luxemburgo abarcan exclusivamente los servicios de carga).

El 90% de los trabajadores de una empresa de transporte aéreo colombiana deben ser nacionales, el comandante de una aeronave colombiana debe ser colombiano y las agencias o sucursales en Colombia de una empresa extranjera deben cumplir con este requisito, al menos que el país de origen de la empresa extranjera no imponga restricciones parecidas a empresas colombianas.

Toda empresa nacional o extranjera que ofrezca servicios aéreos debe obtener un permiso de operación entregado por Aerocivil y estos permisos de operación se otorgan una ruta especificada.

El Código de Comercio permite que el Gobierno entregue subvenciones a la industria aérea. Sin embargo, se permite subvencionar únicamente a las empresas de transporte aéreo públicas.

Aerocivil tiene la facultad para entregar en concesión la administración de los aeropuertos del Estado a entidades especializadas o asociaciones regionales. Sin embargo, la participación estatal en las sociedades a las que se les otorguen las concesiones no puede ser superior al 5%. No existen límites en cuanto a la participación extranjera en las empresas que reciban en concesión la administración de un aeropuerto.

Las empresas que deseen ofrecer servicios de apoyo relacionados con el transporte aéreo necesitan solicitar un permiso de funcionamiento a la Aerocivil, que se expide por tres años y son renovables.

De acuerdo a la información anterior, los mecanismos y compromisos adoptados por Colombia para el manejo de servicios de transporte marítimo y aéreo genera un ambiente de confianza para las empresas nacionales y extranjeras, puesto que se cuenta con entidades importantes y serias para su regulación, además de procesos claros y definidos que pretenden garantizar el buen desarrollo de estos negocios con un impacto favorable en cuestión de empleo y desarrollo para el país.

Respecto al marco legal para la constitución de un agente de carga, está contenido en el decreto 2685 de 1.999. Dirección de Impuestos y Aduana Nacionales.

Marex Cargo es una empresa autorizada por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para actuar como agente de carga internacional bajo el código N° 287.

Principales entidades relacionadas con el sector para su vigilancia y regulación.

DIAN, Constitución y regulación del Agente de Carga Internacional. Sector Gobierno.

UIAF, Control y manejo de reportes para prevención y detección de actividades criminales, relacionadas con los delitos de lavado de activos y la financiación del terrorismo. Sector Gobierno.

BASC, Asesoría para creación de procesos seguros al interior de las empresas, evitando que ocurran acciones ilícitas. Sector Privado.

FITAC, Agremiación sin ánimo de lucro que vela por los intereses del sector. Sector Privado.

ANALDEX, Asociación Nacional de Comercio Exterior. Corporación sin ánimo de lucro, creada con el propósito de fomentar y fortalecer la actividad exportadora de Colombia. Sector privado.

Decreto que regula el agente de carga y todo el comercio exterior en Colombia, decreto 2685 de 1.999. DIAN

Definición agente de carga internacional

Modificada por el artículo 1 del Decreto 2628 de 2001.

Persona jurídica inscrita ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, para actuar exclusivamente en el modo de transporte marítimo, y cuyo objeto social incluye, entre otras, las siguientes actividades: coordinar y organizar embarques, consolidar carga de exportación o desconsolidar carga de importación y emitir o recibir del exterior los documentos de transporte propios de su actividad (DIAN, decreto 2685 de 1.999)

Obligaciones del agente de carga internacional

Artículo modificado por el artículo 11 del decreto 1198 de 2000.

Son obligaciones del agente de carga internacional, las siguientes:

- a) Transmitir o incorporar en el sistema informático aduanero, en la oportunidad prevista en el artículo 96 del presente decreto, la información contenida en los documentos de transporte.
- b) Responder por la información transmitida o incorporada al sistema informático aduanero.

El Agente de Carga Internacional, en el modo de transporte marítimo, transmitirá electrónicamente la información relacionada con la carga consolidada, contenida en los documentos de transporte, o la incorporará en el sistema informático aduanero dentro de las veinticuatro (24) horas siguientes a la finalización del plazo previsto en el inciso anterior. Dentro del mismo término establecido en el presente inciso, el Agente de Carga Internacional deberá entregar el documento de transporte y el Manifiesto de la carga consolidada.

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales establecerá mediante resolución, el contenido y los requisitos del Manifiesto de la Carga Consolidada.

El Agente de Carga Internacional deberá inscribirse ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, cumpliendo además de los requisitos previstos en el artículo 76 del presente Decreto, los que dicha entidad determine mediante resolución de carácter general, debiendo constituir una garantía bancaria o de compañía de seguros por un valor equivalente a quinientos (500) salarios mínimos legales mensuales vigentes, con el objeto de garantizar el pago de las sanciones a que hubiere lugar por el incumplimiento de las obligaciones previstas en este Decreto.

Cuando se trate de carga consolidada, el agente de carga internacional deberá informar por escrito a la autoridad aduanera sobre las inconsistencias que advierta respecto de lo consignado en los documentos, dentro de las seis (6) horas siguientes a la finalización del descargue, precisando las inconsistencias encontradas.

c) Entregar a la autoridad aduanera los documentos que amparan la carga consolidada y el Manifiesto de Carga correspondiente a la misma, en la oportunidad prevista en el artículo 96 del presente decreto

d) Informar por escrito a las autoridades aduaneras dentro del término previsto en el artículo 98 del presente decreto, acerca de los sobrantes o faltantes en el número de bultos, o sobre el exceso o defecto en el peso, en caso de mercancía a granel, respecto de lo consignado en el documento de embarque, precisando las inconsistencias advertidas.

e) Entregar a la autoridad aduanera en la oportunidad legal los documentos de transporte que justifiquen las inconsistencias advertidas en los documentos hijos, cuando a ello hubiere lugar, de acuerdo con lo previsto en las normas aduaneras o enviar en un viaje posterior la mercancía faltante, según corresponda, cumpliendo con lo previsto en el artículo 99 del presente decreto

f) Presentar a la autoridad aduanera las justificaciones de excesos y faltantes a que se refiere el artículo 99 del Decreto 2685 de 1999, respecto de los documentos hijos que amparan la carga consolidada.

g) Expedir la planilla de envío que relacione las mercancías amparadas en el documento de embarque, que serán introducidas a un depósito o a una zona franca.

h) Entregar dentro de la oportunidad establecida en las normas aduaneras, las mercancías amparadas en el documento de embarque al depósito habilitado (DIAN, decreto 2685 de 1.999)

Requisitos para constituir un agente de carga internacional

Artículo 27°. Requisitos para ser inscrito como Agente de Carga Internacional. Para efectos de lo establecido en los artículos 76 y el parágrafo del artículo 96 del Decreto 2685 de 1999, el representante legal de la persona jurídica que pretenda ser inscrita como Agente

de Carga Internacional, o su apoderado debidamente constituido, al formular solicitud escrita dirigida al Subdirector de Comercio Exterior de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, deberá cumplir los siguientes requisitos:

**Adjunto 6. Requisitos para constituir un agente de carga internacional.
Decreto 2685 de 1.999, DIAN**

De acuerdo al adjunto relacionado Marex Cargo cuenta con el 100% de sus documentos legales. Se debe notar que la información anterior es sobre la coordinación del transporte marítimo, la modalidad del transporte aéreo carece de una sólida regulación, lo que genera que cualquier asesor independiente, también pueda ofrecer este servicio, generando para Marex Cargo más competidores.

Se evidencia en este decreto, un marco técnico-legal simple y endeble para la creación de un agente de carga, aún más cuando se aclara que en el documento sólo se hace referencia a la coordinación del transporte marítimo, como se mencionada la coordinación del transporte aéreo no está regulada, lo cual aumenta la simplicidad de este marco legal.

Actualmente según Analdex, se está creando una regulación más fuerte para los agentes de carga que podría ejecutarse en el 2.018, esto indica que uno de las razones sobre el alto número de competidores es la simplicidad para la constitución de un agente de carga, sin embargo, una vez se imponga una regulación más exigente, las empresas de agentes de carga podrían verse reducidos, quedando en el mercado agentes de carga con un músculo financiero más grueso y una infraestructura propia (instalaciones y empleados directos), esto sería una oportunidad de crecimiento para Marex Cargo.

En este factor se debe resaltar la estricta vigilancia que hacen las entidades regulatorias a los agentes de carga, principalmente la DIAN, su foco es validar a diario la legalidad de las operaciones de comercio exterior. Debe garantizar operaciones y procesos que no permitan la contaminación de las cargas como droga o lavado de dinero. Marex Cargo debe trabajar en su día a día para que sus procesos internos den cumplimiento a la seguridad de todas sus operaciones.

7.1.1.4 Factor Social - Estructural

Aspectos demográficos

La pirámide de población nacional actual y de sus proyecciones hasta 2050, muestra una población económicamente activa (entre 14 y 65 años); población activa para vincularse en empresas de este sector y para crear empresas de este negocio (DANE, 2015).

Base De la Pirámide (BDP)

Hay tendencias internacionales y nacionales enfocadas a llegar con productos y servicios a la BDP. La población más pobre y numerosa es un gran público (Blair, 2014) y se deben buscar los medios para satisfacer sus necesidades. Teniendo en cuenta esta situación el Gobierno Nacional y el sector privado ven dentro de las soluciones, la importación cada vez mayor de maquinaria para el desarrollo de la industria que permita la creación de empleos también de productos básicos para entregar en las regiones menos favorecidas y el intercambio de estudiantes para promover la investigación.

De acuerdo al crecimiento de este sector, la oferta educativa es cada vez mayor y se genera la disponibilidad de personal altamente capacitado en estas áreas, por lo cual, agentes de carga nacionales como Marex Cargo, pueden estar más preparados para competir con empresas extranjeras.

Competidores potenciales y existentes:

Adjunto: Listado de agentes de carga en el país.

Según cámara de comercio, actualmente existen en Colombia 240 agentes de carga, adicional a esto, se debe recordar que aparte de estos 240 agentes de carga legalmente constituidos y registrados, también son competidores de Marex Cargo. Las empresas que tercerizan estos servicios, los asesores independientes y los mismos proveedores como navieras y aerolíneas que están en capacidad de ofrecer estos servicios debido a la regulación tan frágil con la que actualmente se cuenta en el marco legal.

Como se había mencionado las barreras de entrada actualmente para los nuevos competidores son en términos legales muy débiles, el transporte aéreo incluso carece de

regulación lo que facilita que surjan nuevos competidores. Otro factor es el “saber hacer” por parte de empleados, gran número se independizan para crear su propio agente de carga llevándose el saber hacer, las bases de datos de los clientes y de los proveedores.

Este aumento acelerado de competidores efectivamente baja la rentabilidad del sector, por ejemplo, en el año 2.006 la rentabilidad de una operación como el transporte de un contenedor era de USD 400, mientras que para el 2.015 la rentabilidad es de USD 100 por contenedor, incluso menos, lo que ha llevado a que Marex Cargo diversifique su portafolio para buscar rentabilidades en otros servicios complementarios pero que a su vez trasladan mayores responsabilidades.

Las necesidades de capital para constituir una empresa como agente de carga puede ser mínimo o significativo, esto depende de qué tipo de empresa se quiere consolidar, las empresas que tercerizan o empresas poco formales pueden requerir un mínimo de inversión, puesto que la póliza de garantía exigida por ley puede ser constituida con bienes inmuebles personales o familiares, las instalaciones y funcionamiento de las oficinas de estos agentes de carga comúnmente son virtuales y las operaciones en puerto son tercerizadas con otras empresas. Mientras que empresas como Marex Cargo deben cubrir los costos de oficinas propias en 6 ciudades del país o más y personal directamente de la nómina de la compañía, esta sería una fortaleza a resaltar frente a los clientes, sin embargo, de otro lado y tomando como referencia a los competidores fuertes y grandes como DHL, Panalpina y Kuehne Nagel, se evidencia que se trata de multinacionales con redes propias alrededor del mundo, lo cual hace que se reflejen en el mercado como empresas más consolidadas e importantes que una empresa nacional como Marex Cargo, pero de otro lado, algunos clientes de la empresa consideran que trabajan con Marex Cargo porque le ofrecen una rápida y buena atención, mientras que las multinacionales por ser tan grandes sólo atienden a clientes grandes y en el mercado son más las empresas pequeñas y medianas que las grandes, es decir que el tamaño de Marex Cargo puede ser aprovechado para el desarrollo de las estrategias comerciales, puesto que no es tan pequeña como para no brindar respaldo y confianza ante los clientes, pero tampoco es tan grande como para que impida poder dar un servicio personalizado a sus clientes.

Los competidores nuevos y existentes deben recurrir a los mismos proveedores de Marex Cargo, es decir todos los agentes de carga utilizan las mismas navieras y aerolíneas que tienen servicios en Colombia. A los nuevos y pequeños competidores les toma más tiempo lograr buenas tarifas y beneficios con estos proveedores, esto sería una ventaja para Marex Cargo pero de corto plazo.

En cuanto a los canales de obtención de información de la competencia, Marex cargo cuenta con una ventaja comparativa muy importante, son sus dueños, porque se trata de dos agencias de aduana y es allí donde se almacena toda la información sobre los procesos de comercio de exterior de los clientes, que a su vez pueden ser clientes de interés para Marex Cargo, allí se puede obtener información como, con qué empresas están trabajando, cuánto están pagando, que tiempos están manejando, etc. Aquí Marex Cargo tiene la oportunidad de hacer una propuesta mejorando lo información que encuentre. La competencia y Marex Cargo cuentan con otras fuentes de información que son públicas y legales como las bases de datos de Hermanos Quintero, Legiscomex y DIAN, en estas bases se puede ver los trayectos, cantidades, productos, proveedores o clientes y toda la información que se contiene en una declaración de importación o en una declaración de exportación.

Respecto a la imagen y reconocimiento en el mercado, Marex Cargo cuenta con un alto posicionamiento, debido a su buen servicio, buenas tarifas y empresas asociadas que muestran una alta experiencia y conocimiento de los temas correspondientes.

Se percibe que las estrategias en este sector son muy uniformes para todas, actualmente las dos principales estrategias son: El precio, puesto que el importador o exportador busca bajar sus costos y para esto aprovecha la sobre oferta que existe. Es por esto que sin duda alguna, el precio se ha convertido en factor predominante a la hora de poder cerrar un negocio, es tan alta la presión por bajar los costos, que incluso se encuentran clientes que ponen la variable precio por encima de variables como el servicio, la experiencia y el respaldo del proveedor, asumiendo un alto riesgo para la compañía. La segunda estrategia es el enfoque al servicio, en este sector el servicio se traduce en información permanente, proactividad en las eventualidades que surjan y asesoría

permanente sobre la coordinación de los embarques, para esto, las empresas han adquirido sistemas de software muy completos con información rápida, en línea y que brinden trazabilidad a toda la información y a sus documentos. Como parte del servicio también están los créditos y las capacitaciones que el agente de carga le pueda brindar al cliente.

De acuerdo a que en la actualidad todos los agentes de carga se enfocan principalmente en estas dos estrategias, se pretende con este trabajo proponer como valor agregado a diferenciador para Marex Cargo, el desarrollo de estrategias comerciales más eficientes para la retención de sus clientes, desde una óptica del marketing relacional que busca la satisfacción en el tiempo con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida que el cliente emigre hacia otros competidores.

7.1.1.5 Factor Tecnológico

Es impensable la vida actual sin la mediación de las tecnologías, en el sector de comercio exterior juegan un papel fundamental, porque es a través de ellas que los costos y tiempos de las operaciones internacionales son cada vez menor, ocasionando tiempos de respuesta tan inmediatos como si los negocios se estuvieran realizando dentro de una misma región.

Producción local

La existencia de centros internacionales de call center, procesamiento de datos médicos, diagnósticos, contables, tributarios, estadísticos, tecnológicos y otros a bajos costos y en horarios complementarios a los horarios laborales nuestros, constituyen amenazas para la producción local, más costosa, limitada a horarios diurnos y con bajos valores agregados.

Impacto en la agilización de los procesos de importación y exportación.

El intento de unificar procesos y programas de las aduanas de los países como ya está en algunos países, el equipamiento de aparatos tecnológicos en los puertos para hacer las

inspecciones más rápidas y seguras, los sistemas satelitales para hacer el seguimiento a las mercancías en barcos y aviones en tránsito, son situaciones reales que han permitido el orden ascendente de estas operaciones.

Sistemas en línea de los diferentes reguladores del sector.

Para la realización de las operaciones de importación o exportación, se debe cargar toda la información en la plataforma MUISCA de la DIAN, la cual frecuentemente se encuentra caída en la red, ocasionando retrasos en las operaciones y generando para el cliente final, la imagen de que el retraso es por acciones del agente de carga, del mismo modo sucede con la información en línea, que se debe manejar con las aduanas de diferentes países.

7.1.1.6 Factor Ecológico.

La planeación del desarrollo sostenible es responsabilidad de todos los sectores: el Estado, la empresa y la sociedad. El sector privado como generador de empleo y desarrollo de un país, debe tener en sus procesos y desarrollos planes ecológicos, incluso es este un valor diferenciador que muchos clientes consideran a la hora de escoger un proveedor. El reciclaje y el contratar con empresas transportadores con procesos limpios para el medio ambiente, son acciones que pueden tomar los agentes de carga.

7.2 RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis interno, se desarrolla el modelo de Kast y Roesenzweig, el cual incluye varios factores.

7.2.1 Subsistema Razón de Ser. Para este aspecto, se toma información de la página de Internet de la empresa Marex Cargo.

Marex Cargo S.A fue fundada en septiembre del 2.005, es una agencia de carga internacional de capital 100% Colombiano propiedad de la Agencia de Aduanas Mariano Roldán S.A y Agencia de Aduanas Aduanimex S.A. las cuales son prestadoras de servicios logísticos, especialmente servicios aduaneros para los procesos que desarrollan los importadores y exportadores en Colombia en la compra y/o venta de productos desde y hacia el mundo entero. Marex Cargo cuenta con una infraestructura propia en algunas ciudades principales de Colombia (Bogotá, Buenaventura, Cartagena, Medellín y Rionegro), a nivel internacional pertenece a una red internacional de agentes llamada WWPC con la cual puede hacer presencia en más de 160 países. Como agentes de carga Marex Cargo se desempeña en la prestación de servicio de transporte internacional aéreo y marítimo en todas las modalidades: aérea consolidada, carga marítima FCL, carga marítima LCL, Break Bult y carga de proyectos. Su público objetivo son todas las empresas legalmente constituidas del sector privado o público que tienen operaciones de importación y/o exportación.

Su creación, resulta del interés de estas dos agencias de aduana en ofrecer a sus clientes una logística integral, es decir, ofrecer en un mismo lugar todos los servicios de comercio exterior y como consecuencia que las empresas puedan obtener mejores costos y tiempos en cada operación.

SERVICIOS

- Transporte internacional marítimo
- Transporte internacional aéreo

- Seguro de cargas
- Almacenamiento de mercancías
- Gestión Aduanera
- Continuaciones de viaje OTM y DTA
- Asesoría comercio exterior

MISIÓN

“Desarrollar y brindar verdaderas soluciones para el manejo logístico integral de las cargas de importación y exportación de nuestros clientes de una manera ágil, con un personal altamente profesional y herramientas tecnológicas adecuadas que nos lleven a convertirnos en un aliado estratégico de nuestros clientes”.

VISIÓN

“En el año 2018 seremos una compañía con cubrimiento y alto reconocimiento dentro de las empresas de comercio exterior en el país, esto será gracias a nuestro permanente acompañamiento, asesoría y excelente calidad de nuestro servicio”.

PROMESA DE VALOR

“Brindamos soluciones a nuestros clientes a través de un servicio personalizado y comprometidos con el éxito de sus operaciones de comercio exterior”.

Es importante saber entonces, que la empresa tiene como prioridad, atender de una manera personalizada a sus clientes queriendo buscar con ello un factor diferenciador, además se apropia de la buena imagen que tienen sus dueños en el mercado para poder dar un buen nombre.

7.2.2 Subsistema Tecnológico. La empresa cuenta con adecuadas herramientas tecnológicas que facilitan sus procesos, además de un manejo del conocimiento y flujos de trabajo organizados.

Plataforma Simac: Es un software que da trazabilidad a la ejecución de cada proceso del servicio, va desde la creación o apertura del negocio hasta la facturación del mismo, quedando evidenciado el responsable de cada paso de la operación y la fecha en que se realizó, para determinar responsables y tiempos de cada proceso. Este sistema también permite almacenar los documentos de cada operación por un periodo de 5 años y es disponible para cada cliente.

Software contable: Apoyo para la facturación y cartera de la empresa. Facilita el seguimiento y ordenamiento de toda la información de la compañía, además genera los indicadores del área comercial como ventas, rentabilidad, cartera, entre otros.

El factor tecnológico es fundamental para los resultados de esta compañía, en este sector los clientes premian la coordinación e información de sus mercancías de manera ágil y oportuna. De nada servirían estos sistemas de información si no se hiciera un programa de entrenamiento y sensibilización del personal que opera los sistemas, para esto, Marex Cargo hace capacitaciones trimestrales para todo el personal.

7.2.3 Subsistema Sico Social. La empresa vela por el desarrollo de una adecuada cultura organizacional. Desde la constitución de la compañía se ha contado con procedimientos muy definidos para la selección de personal, enfocándose a la vinculación de personas conciliadoras, participativas y con buen manejo de las relaciones. Esto ha llevado a que este aspecto se convierta en una fortaleza para la empresa, donde incluso en el momento de auditorías externas del BASC ha quedado resaltado. El grupo de empleados entienden que es un trabajo en equipo y velan por cumplir el objetivo global de la compañía más que por cumplir su función específica. La observación directa y la entrevista con el director de Gestión Humana permitieron evidenciar que los empleados de Marex Cargo son respetuosos del conducto regular y procuran mantener un clima organizacional saludable para todos.

Importancia en el servicio. En el país se resalta un interés especial por recibir un buen servicio, los consumidores son exigentes de una buena atención y tiempos oportunos a sus requerimientos. Enfocándonos en este sector la variable servicio es aún más exigido, es por esto que Marex Cargo ha establecido como estrategia, ofrecer a sus clientes un servicio

personalizado, que se traduce en respuesta inmediata en cualquier horario. Sin embargo y como se mencionaba anteriormente, son estrategias que también aplican los demás agentes de carga. Las entrevistas a clientes reflejan que Marex Cargo es una empresa enfocada en brindar un buen servicio en la coordinación del transporte de las cargas, sin embargo se debe notar que la buena calificación de un cliente se puede ver afectada por situaciones ajenas al control de la empresa, pero para el cliente final es Marex Cargo el responsable, un caso de esto, son los retrasos o cambios en los itinerarios de navieras y aerolíneas.

Clientes actuales y potenciales: En los inicios para Marex Cargo y para muchas empresas, había menos competidores, sin embargo hoy en día los clientes resultan ser insuficientes para el número de agentes de carga existentes en Colombia, esto hace que los clientes de Marex Cargo exijan cada vez más, haciendo que la rentabilidad del negocio muchas veces sea la mínima incluso algunas veces las negocios arrojen pérdidas, sólo con la intención de no darle entrada a la competencia o capturar un nuevo cliente. La clasificación de los clientes se hace de acuerdo al volumen de operaciones de comercio exterior que tiene cada empresa, de acuerdo a esto, la compañía establece diferentes estrategias, por ejemplo y según entrevista con la directora de ventas, se enfocan en clientes grandes que tengan mensualmente más de 20 operaciones de transporte internacional, puesto que son clientes que por su volumen en operaciones apalancan la obtención de buenas tarifas entre Marex Cargo y las navieras y aerolíneas, otra estrategia que maneja la empresa según la entrevista es el enfoque en clientes pequeños puesto que no todos los competidores los han abordado y permiten manejar un margen de rentabilidad más amplio.

El segmento principal de clientes para Marex Cargo son los clientes de las agencias de aduanas dueñas de Marex Cargo, la estrategia del grupo es ofrecer un servicio integral donde Marex Cargo coordine el transporte y sus documentos, para que luego la agencia de aduana continúe con los trámites de legalización de la importación o de la salida en exportación. Estas empresas llevan más de 20 años en el mercado por lo cual cuentan con amplia experiencia y reconocimiento en el sector, lo que hace que Marex Cargo cuente con una oportunidad de acercamientos con nuevos clientes, sin embargo por la sobre oferta que tienen todos los clientes, esto es sólo una oportunidad más no la clave del éxito de la empresa. Otro segmento de clientes, son los clientes referenciados, se da por un buen

servicio y buenas experiencias que haya tenido un cliente de la empresa, el tercer segmento son los clientes referenciados por los agentes del exterior, en los países donde tienen presencia resultan negocios con empresas colombianas y es aquí donde les solicitan información sobre una empresa con la cual puedan enviar las mercancías que están negociando.

La retención de los clientes, es un gran reto para la compañía y el sector, debido a los factores ya mencionados como la sobre oferta, simplicidad en el marco legal para la constitución de agentes de carga y la búsqueda por parte de los clientes de mejorar el costo final de sus productos a través de todos los eslabones de la cadena logística. Es por esto que la empresa necesita rediseñar sus estrategias y mecanismos comerciales con nuevos modelos, pretendiendo así el sostenimiento en el mercado y aumentando su participación.

7.2.4 Subsistema Estructural. Marex Cargo cuenta con una estructura básica de colaboradores que consta de 21 empleados, todo es personal administrativo, tiene una estructura formal que soporta la operación y se encuentra redactada bajo la norma del BASC, lo cual asegura que los procesos son basados en criterios de seguridad, control y eficiencia.

Las operaciones que se requieren en los puertos y ciudades del país, se operan con personal directo de Marex Cargo, lo que genera que hayan mejores resultados, sin embargo hay algunos agentes de carga que operan con terceros, quedando sujetos a que los tiempos de espera y tareas a realizar sean más lentos y menos controlados.

De la misma forma están definidos los roles de la estructura y la planta de cargos, Marex Cargo cuenta con los roles y áreas suficientes para la operación de este servicio, mientras que otros agentes de carga no tienen aún toda su estructura completa, debido a los costos que esto representa, por lo cual una misma persona o área debe realizar varias funciones, casos de esto son, el área de Negociación de Tarifas que se dedica a la negociación de contratos con navieras, aerolíneas y agentes del exterior y el área de Servicio al Cliente, que se dedica a atender las necesidades e inquietudes de los clientes así el asesor de su cuenta no esté en la oficina, estas áreas han sido estratégicas para la obtención de buenos resultados en la compañía.

En relación al área comercial, Marex Cargo cuenta con una dirección comercial y 3 asesores comerciales, tienen un proceso muy bien definido en la norma, sin embargo cuentan con dificultades para identificar y orientar un valor agregado o diferenciador que les permita incrementar la retención de sus clientes. Actualmente un cliente toma el servicio con Marex Cargo y califica su servicio muy bien, pero esto no está asegurando que el siguiente servicio lo tome nuevamente con Marex Cargo, esto sucede debido a la sobre oferta que hay y que genera una guerra de precios donde la rentabilidad termina disminuida cada vez más. Debido a esto, los agentes de carga en muchas ocasiones ofrecen el servicio sin ningún margen de rentabilidad, incluso con pérdida para la empresa, pero con la esperanza de vincular a un cliente nuevo o generar aceptación en el tiempo de ese cliente, esta estrategia para retención de clientes es muy riesgosa y difícil de sostener.

Dentro de este mismo subsistema se identifica en la organización los niveles de autoridad y comunicación en sus diferentes niveles, los medios de comunicación que le permiten a la dirección conocer inquietudes o aportes de los empleados, son las reuniones por áreas y las evaluaciones para todos los empleados que se lleva a cabo semestralmente.

Su sede principal es en Medellín, con sedes en Bogotá, Buenaventura, Cartagena, Medellín y Rionegro.

7.2.5 Subsistema de Gestión. Para el cumplimiento de los procesos se utiliza el sistema informático SIMAC, a través de éste, se monitorea que cada quien realice sus funciones en el tiempo estipulado sin opción de retrasos. El sistema contable como se mencionó, permite generar los indicadores del área comercial como ventas, rentabilidad y cartera. Se cuenta con otras actividades de control como la encuesta de satisfacción a los clientes cada semestre y la evaluación a los empleados cada año.

Los riesgos de los procesos de la operación, están identificados y evidenciados dentro de la norma BASC, aquí mismo se evidencia cuál es el proceso para abordar o solucionar las operaciones con problemas.

Dentro del proceso se pueden presentar retrasos por diferentes circunstancias, algunas dependientes de la compañía y otras por factores externos, algunos de estos son: cuando no hay documentos de importación o exportación a tiempo por parte del cliente para poder elaborar el trámite, retrasos de pagos de Marex Cargo a los proveedores claves como navieras y aerolíneas, retrasos de pagos de los clientes a Marex Cargo, problemas en las plataformas informáticas de las aduanas, puertos y aeropuertos. No tienen instrumento establecido para conocer el porcentaje de operaciones con problema.

Como conclusión del análisis interno, se identifica la completa y correcta estructura de la empresa donde cuenta con personal directo para todas las tareas del proceso, procesos validados bajo la norma Basc y personal enfocado al trabajo en equipo y cultura organizacional.

7.3 RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DE LAS VARIABLES DE ÉXITO EN LA GESTIÓN COMERCIAL QUE DEBE REALIZAR EL ASESOR Y LA EMPRESA

Para la recolección y compilación de las variables de éxito en la gestión comercial que deben realizar las empresas y los asesores comerciales, se realizaron 4 entrevistas a profundidad, a expertos del sector con más de 20 años de experiencia y 10 encuestas personales, a empresas representativas del medio con más de 10 años de experiencia que usan los servicios de agentes de carga.

7.3.1 Recolección y compilación encuestas a empresas del sector.

Teniendo en cuenta la problemática de la empresa y buscando ser alineada con empresas reconocidas del sector, se tuvo la oportunidad de realizar acercamientos a diez empresas - clientes a través de una encuesta personal, en las cuales se les indaga por las variables de éxito en la gestión comercial del asesor de un agente carga, para así conocer y analizar qué es lo que los clientes están esperando de su asesor comercial para poder cerrar con esté los negocios y servicios que la empresa este requiriendo. Estas empresas son: Disandina S.A, Grucol S.A, Only Pisos S.A, Pisende S.A, Hada S.A, Grupo Éxito, Nopco S.A.S, CJ Textiles S.A.S, Procables S.A y Rotamos S.A.S.

El adjunto 1 incluye el instrumento de encuestas a clientes.

El adjunto 2 contiene las 10 encuestas realizadas a los clientes mencionados.

A continuación se presenta cuadro con la agrupación de respuestas de las 10 empresas encuestadas:

Cuadro 3. Respuestas agrupadas de las encuestas realizadas a los clientes.

Preguntas	Agrupación de respuestas
1. ¿Qué servicios de negocio espera usted como cliente recibir de su agente de carga?	<ul style="list-style-type: none"> - Transporte internacional - Aduana - Transporte nacional - Seguro - Bodega
2. ¿De esos servicios, cuál considera usted deberá tener mayor grado de experiencia profesional el agente de carga u asesor? ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> - Aduana. Porque contiene información muy técnica y requiere más especialización en el manejo de la norma aduanera del país para evitar sanciones. - Transporte internacional. Porque es la razón ser del agente de carga.
3. ¿Cree usted importante que su agente de carga se actualice en cuál de los siguientes aspectos?	<ul style="list-style-type: none"> - Normatividad internacional - Gestión documental (Sistemas de la DIAN y otros) - Rutas de transporte. - Normatividad colombiana aduanera y normatividad de transportes internacionales e internacionales. - Servicio al cliente

Preguntas	Agrupación de respuestas
<p>4. Organice en orden de importancia las siguientes variables, (siendo 1 el más importante y 5 el menos importante):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precio 2. Carisma y empatía 3. Servicio 4. Experiencia y conocimiento del asesor 5. Infraestructura 	<p>De los diez encuestados y notando que los diez encuestados podían enumerar varias opciones de las cinco sugeridas, se evidencia que 5 de los 10 encuestados respondieron que las variables más importante en la oferta de servicio de un agente de carga son el Servicio y el Precio, la segunda más importante es el Carisma y Empatía del asesor con 4 respuestas, la tercera variable más importante es la experiencia y conocimiento del asesor con 3 respuestas y la cuarta variable más importante es la infraestructura de la empresa con 2 respuestas.</p>
<p>5. ¿Cómo cree que maneja los requerimientos en las situaciones de desplaneación (eventualidades dentro del proceso) su asesor de carga?</p>	<p>Lo primero que hacen los agentes de carga es dar aviso, principalmente por email o por teléfono, algunos pocos lo hacen personalmente a través de una cita, en algunos hay información a tiempo y son proactivos, es decir, brindan soluciones y alternativas para la situación, en otros casos, la información ya es tarde.</p>
<p>6. ¿Cómo podría manejarse de mejor modo las situaciones imprevistas del servicio de transporte a través de su asesor de carga?</p>	<p>Con información a tiempo. Dependiendo de la situación que se trate, hacerlo personalmente, porque el cruce de correos ahí no es tan efectivo.</p>
<p>7. ¿Con qué frecuencia hace visita su asesor? ¿Le gustaría que fuera más?</p>	<p>Mensual, Bi mensual: No requieren más visitas.</p> <p>Trimestral y Semestral: Si prefieren más visitas.</p>

Preguntas	Agrupación de respuestas
<p>8. ¿Considera importante tener una buena relación comercial con su asesor de carga o es indiferente? ¿Por qué?</p>	<p>Todos confirman que es completamente importante. Porque una buena relación comercial genera confianza, tranquilidad, seguridad, el asesor es experto en ese tema por lo cual la relación debe ser muy buena, por ser los expertos saben dar recomendaciones, si hay una buena relación como cliente se estará informado de qué está pasando en el sector, qué se puede mejorar y qué beneficios nuevos pueden ofrecer a los clientes, una buena relación genera sensación de transparencia y honestidad en las negociaciones, se siente un trabajo en equipo, permitirá pedir más ayuda cuando haya una dificultad y pedir mejores precios, se percibe que hay alguien que se preocupa por los resultados de la empresa cliente, se genera una buena comunicación que facilita los procesos y su gestión.</p>
<p>9. ¿Identifica usted a qué segmento de cliente pertenece dentro de su agente de carga?</p>	<p>Los encuestados responden que el segmento en el que los tienen sus agentes pueden ser dos, primero de acuerdo al sector al que pertenece la empresa como, textiles, marmoleros, decoración, comercializadores, segundo según el tipo de carga como carga pesada, peligrosa, costosa, perecedera, entre otros.</p>

Preguntas	Agrupación de respuestas
<p>10. ¿Cuál o cuáles considera que son las variables de éxito que debe tener el asesor de carga para su gestión comercial?</p>	<p>Precio: Contratos y tarifas especiales que puedan transmitir a los clientes.</p> <p>Servicio: Disponibilidad en todo momento, apoyo y soporte a las situaciones que se presentan, servicio incondicional y respaldo. Software de seguimiento de las mercancías para una excelente comunicación e información constante sobre el estado de las cargas y que permita una trazabilidad hasta el destino final y un servicio post venta.</p> <p>Comunicación: espacios para el diálogo y la negociación, asesorar y explicar los procesos antes de embarcar las mercancías, solucionar los asuntos de manera más rápida y acertada, pro actividad sobre nuevas propuestas que mejoren los procesos. Contacto permanente sea por email, por teléfono o personalmente.</p> <p>Carisma y empatía: buen vocabulario, buen trato, respetuoso, buena imagen y presentación personal, amabilidad.</p> <p>Honestidad: para generar confianza.</p> <p>Cumplimiento en sus compromisos para ganar también la confianza del cliente.</p>

Fuente: propia

7.3.2 Recolección y compilación entrevistas a expertos del sector

De acuerdo a los objetivos de esta investigación, se realizan cuatro entrevistas a profundidad, con expertos de más de 20 años de experiencia en el sector de comercio exterior, en las cuales se indaga por las variables de éxito en la gestión comercial del asesor de un agente carga desde la óptica del marketing relacional.

Las entrevistas a expertos se realizaron a los señores Juan Guillermo Peláez, gerente general y dueño de la agencia de Carga Logimpex Cargo S.A.S; Juan Carlos Cardona, gerente general y dueño de la agencia de aduana Mariano Roldan S.A y accionista de la agencia de carga Marex Cargo S.A.; Juan José Lacoste, presidente de la federación FITAC y abogado aduanero por más de 25 años y Andrés Arteaga gerente regional de la agencia de carga Coltrans S.A.S.

El adjunto 3 contiene el formato moderador de las entrevistas a los expertos del sector.

El adjunto 4 incluye las cuatro entrevistas a profundidad realizadas a los expertos del sector.

A continuación se presenta cuadro con la agrupación de comentarios y respuestas de los cuatro expertos entrevistados:

Cuadro 4. Respuestas agrupadas de las entrevistas

Preguntas	Agrupación de respuestas
1. Dentro de la gestión comercial necesaria para la retención de clientes, que elementos considera valiosos para una eficiente gestión (asesor-cliente). ¿Qué variables debe incluir	Experiencia y conocimiento del sector y de la empresa, el cliente de hoy está muy informado conoce los tiempos de tránsito, las rutas, las navieras y las aerolíneas directamente, por lo cual se debe estar muy bien capacitado para reflejar seguridad y confianza ante él. Un buen precio es indispensable por la alta oferta que hay y

una correcta gestión.

sobre todo cuando el agente de carga no es conocido y está buscando un primer negocio con un cliente, después de vinculado, la empresa debe a través del asesor comercial desarrollar una relación con ese cliente para lograr resaltar otras variables.

Excelente servicio, que en este negocio se traduce en mucha información, reportes diarios sobre el estado de las cargas e informar las eventualidades.

Credibilidad y honestidad para que los clientes confíen en el asesor, cumplir con los acuerdos.

Mostrarse como un aliado para el cliente, que el cliente sienta que el asesor vela por sus intereses, sin olvidarse de los intereses de la empresa que lo contrata.

Perseverancia y constancia, los negocios no se dan de un día para otro, pueden llevar semanas y hasta meses para que se concreten.

Empatía, para que se construya una relación donde el precio pase a un segundo plano.

Comunicación de calidad y constante con el cliente, el asesor debe procurar por estar en la mente de sus clientes al momento que están asignando las mercancías. El cliente recordará al asesor o empresa con la cual tiene más contacto.

Preguntas	Agrupación de respuestas
<p>2. Dentro de los elementos importantes en la gestión podría usted, darme un orden de importancia.</p>	<p>Cliente nuevo: precio, servicio, financiación.</p> <p>Cliente actual: servicio, precio y financiación.</p> <p>Precio, servicio, conocimiento y experiencia, asesoría y acompañamiento</p>
<p>3. ¿Qué piensa del concepto marketing relacional y su inminente incursión en la venta de servicios del país? ¿Cree usted que sea una estrategia efectiva para aumentar la retención de clientes en un agente de carga?</p>	<p>El concepto de marketing relacional ya hoy en día está implícito en el servicio que se ofrece en este sector, el cliente está esperando mucha asesoría y acompañamiento permanente por parte del asesor.</p> <p>Efectivamente el asesor cada vez más, debe enfocarse en el perfil de su cliente, sus gustos, sus preferencias, sus necesidades y su estilo de trabajar. Esto le permitirá crear relaciones comerciales más fuertes.</p> <p>El cliente de hoy, quiere cada vez más apoyo y respuesta inmediata por parte del asesor, sobre todo cuando haya un problema, quiere que lo resuelva en el instante y esas exigencias responden al nivel de confianza que haya entre el cliente y el asesor.</p> <p>Para el desarrollo de estas relaciones es importante la estabilidad del asesor comercial en la compañía, los clientes prefieren la constancia en la persona que los atiende en lugar de cambios constantes de personal.</p> <p>Las empresas deben ser muy cuidadosas con estas estrategias porque si la relación comercial la dejan solo en manos del asesor, el cliente realmente va a ser del asesor y no de la</p>

	<p>empresa. Se deben generar mecanismos para que el cliente siga siendo de la empresa.</p> <p>El momento crucial para que el asesor comercial impacte a su cliente, es antes de que se entregue la mercancía a una naviera o aerolínea porque es aquí, donde el asesor puede mostrar buena asesoría sobre cómo embarcar la carga y qué se debe tener en cuenta, como la normatividad de ese país, hacer sugerencias y propuestas de cómo es mejor embarcar la mercancía, una vez se entregue la mercancía al transportador, la información es prácticamente la misma hasta que la carga llegue a su destino final y se pasa las responsabilidades a otros actores de la cadena.</p>
<p>4. ¿Algún comentario adicional, que considere contribuirá al desarrollo del sector?</p>	<p>El asesor debe tener claro cuáles son las políticas de venta de la compañía a la que está representando, cuál es la estructura de costos y de acuerdo a esto debe organizar las variables y herramientas que le da la empresa para hacer su venta. Sus estrategias también deben ir de acuerdo al perfil de cada cliente</p> <p>Debe tener un criterio para saber hasta dónde puede ceder con cada cliente, por lo cual debe tener un margen de maniobra frente a los precios.</p> <p>El éxito del agente de carga requiere de oficinas propias en diferentes partes del mundo.</p> <p>El agente de carga debe ofrecer servicio integral, es decir todos los procesos de la cadena (transporte, aduana, bodega, etc.). La agencia de aduana fideliza a sus clientes, porque son conceptos de normas y conocimiento más específicos y técnicos, esto podría ser estratégico para un agente de carga, tener su propia</p>

agencia de aduana para fidelizarlos más.

El sector requiere más regulación para limitar la alta competencia.

Fuente: propia

8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A partir de los hallazgos del diagnóstico externo e interno y la identificación de variables de éxito en la gestión comercial del asesor, se realizará la interpretación y el análisis de los resultados, el cual busca validar el problema y luego plantear las posibles soluciones que fueron validadas con la gerencia de la compañía.

8.1 MATRIZ DOFA – ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Una vez realizado el análisis externo e interno de la empresa Marex Cargo S.A., se compila en una matriz DOFA, la cual permitirá una visualización más precisa de la situación en la que se encuentra la empresa, en aras de encaminarse a la implementación de estrategias y mecanismos que aumenten la retención de clientes para el cumplimiento de los objetivos de este trabajo.

Cuadro. 5. Matriz DOFA – Análisis interno y externo

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Marex Cargo tiene dificultad en la generación de mecanismos y estrategias que permitan una retención mayor en los clientes. • La empresa tiene representación fuera del país a través de una red independiente de agentes y no de oficinas directas. • Marex Cargo tiene dificultad de lograr un valor diferenciador en el mercado de largo plazo, los clientes perciben que todos están haciendo lo mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marex Cargo cuenta con oficinas propias en Bogotá, Cartagena y Buenaventura, estas ciudades manejan el mayor flujo de mercancías del país, por lo cual son puntos estratégicos donde Marex Cargo debe estar. • Marex Cargo cuenta con el software Simac, desarrollado de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa y de los actores participantes de la cadena como clientes y agencias de aduanas, permite hacer trazabilidad a las mercancías y enviar reportes a los clientes diariamente sobre el estado de sus cargas. • El sistema Simac, también es una herramienta para hacer mediciones en cuanto a la efectividad de los procesos con sus responsables y sus tiempos. • Pertenecer a dos Agencias aduana con amplia trayectoria y buena imagen en el sector, facilita el acceso a clientes potenciales. • Marex

	<p>Cargo cuenta con un ambiente laboral apropiado para el buen funcionamiento de la operación, el equipo de trabajo labora bajo una cultura organizacional adecuada, lo cual genera eficiencia en los procesos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Marex Cargo, es una agente de carga con servicios integrados, el cual está en capacidad de ofrecer todos los servicios que requiere una importación o exportación, a través de estructura, propia y alianzas estratégicas.• El transporte marítimo representa el 98% del transporte internacional, Marex Cargo se encuentra muy bien preparado para esta modalidad, cuenta con contratos especiales con navieras y agentes en el exterior para estas rutas, oficinas directas en Cartagena y Buenaventura y clientes con operaciones representativas en estos puertos que le permiten apalancar estas negociaciones.• Marex Cargo, tiene como promesa ofrecer un servicio personalizado y de excelencia, lo cual marca su enfoque al cliente.
--	---

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La mala calificación del país en el informe de Índice de Desempeño Logístico Mundial, refleja problemas en la trazabilidad de las cargas, en las operaciones de aduana y sobre todo en la infraestructura de los aeropuertos, instalaciones portuarias y red vial. Las tarifas de transporte y logística de Colombia son más altas que la de otros países de Suramérica. Esto puede causar que algunas negociaciones internacionales se hagan con otros países de la región y no con Colombia. • El factor político del país sujeto a cambios imprevistos, de acuerdo al desarrollo del proceso de paz, puede causar inestabilidad a la economía del país en cualquier momento, afectando la inversión. • La frágil reglamentación para la constitución de nuevos agentes de carga en el país es una amenaza, sobre todo en la regulación del transporte aéreo, para que los competidores sigan aumentando. • La dependencia de proveedores principales como 	<ul style="list-style-type: none"> • Las agencias de aduana cuentan con toda la información de sus clientes hasta por 5 años como norma de la DIAN, por lo cual Marex Cargo puede buscar en las bases de datos de sus dos agencias dueñas información sobre sus clientes actuales o clientes potenciales, para preparar propuestas más efectivas. • Las variables macroeconómicas como, factores económicos estables y favorables, políticas que fomentan el desarrollo de las PYMES para incrementar el comercio internacional, importaciones y exportaciones en orden ascendente, tasa de desempleo en disminución e inversión en vías e infraestructura portuaria y aeroportuaria, brindan oportunidades a Marex Cargo para que su posibilidad de número de negocios se incremente, puesto que el buen comportamiento de estas variables aumentan la dinámica de intercambio de bienes y servicios. • El sector de transporte internacional marítimo y aéreo se encuentra organizado y vigilado a través de organizaciones importantes que brindan seguridad a los inversionistas, aumentando la confianza para el desarrollo de estos negocios.

navieras, aerolíneas y DIAN, pueden atrasar los procesos y generar imagen negativa de Marex Cargo ante los clientes, como si este fuera el responsable.

- El alto número de competidores por la falta de regulación, empleados que se independizan y se llevan el know how, asesores de comercio exterior que no requieren de infraestructuras, ni grandes inversiones, agentes de carga multinacionales con filiales propias en diferentes países, las mismas navieras y aerolíneas que ofrecen servicios a clientes directamente, todo esto conlleva a una reducción en la rentabilidad de los negocios.
- La falta de lealtad y retención de los clientes en Marex Cargo, debido al alto número de competidores.

- Marex Cargo se encuentra en el sector de transporte internacional de cargas, el cual es de importancia y categoría mundial, debido a que el transporte de las mercancías en la logística de cualquier país es factor primordial.
- Después de 10 años de existencia de la Empresa en el mercado, se debe preparar y continuar hacia una etapa de crecimiento y posicionamiento.

Fuente: propia

8.2 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS VARIABLES DE ÉXITO EN LA GESTIÓN COMERCIAL DEL ASESOR DE AGENTE DE CARGA, DESDE LA ÓPTICA DL MARKETING RELACIONAL

8.2.1. Análisis e interpretación encuestas a empresas del sector.

De acuerdo a la compilación de información en el punto anterior, se presenta a continuación el cuadro No. 6 con el análisis de la información de las encuestas:

Cuadro 6. Análisis e interpretación de respuestas de las encuestas realizadas a los clientes o empresas del sector.

Preguntas	Análisis de respuestas
1. ¿Qué servicios de negocio espera usted como cliente recibir de su agente de carga?	<p>Sobre los servicios que debe prestar el agente de carga, se encontraron dos grupos de respuesta, el primero manifestó que el agente de carga sólo debe prestar servicio de transporte internacional, puesto que es su razón de ser y su función principal, informaban las empresas que la especialización brinda un mejor servicio, además para los servicios de aduana y otros, estas empresas ya cuentan con empresas contratadas y de alto grado de competitividad a las cuales no quieren dejar o cambiar. El segundo grupo manifestó, que el agente de carga si debe prestar todos los servicios que se requieren en la cadena de la operación, porque esto simplifica la coordinación, los tiempos y los costos para los clientes.</p> <p>De acuerdo a la investigación realizada y a la información global del estudio, los agentes de carga si deben apuntar a ofrecer servicios integrales, porque de este modo amplían su portafolio y tienen mayor control de la información de sus clientes lo cual genera barreras de salida y puede llevar a una mayor retención de clientes.</p>

Preguntas	Análisis de respuestas
<p>2. ¿De esos servicios, cuál considera usted deberá tener mayor grado de experiencia profesional el agente de carga u asesor? ¿Por qué?</p>	<p>Siguiendo los resultados de la investigación, se debe notar que los agentes de carga efectivamente tienen como función principal la coordinación del transporte internacional, sin embargo, la mayoría hoy en día también están ofreciendo el servicio de agenciamiento aduanero, el cual requiere un conocimiento más específico y técnico, por lo cual Marex Cargo debe ofrecer capacitaciones a sus asesores, sobre temas de agenciamiento aduanero, así poder mostrar mayor grado de conocimiento ante los clientes y que los clientes que estén con dudas de hacer cambios, se sientan más seguros y contemplen consolidar toda la operación logística en un agente de carga como Marex Cargo.</p>
<p>3. ¿Cree usted importante que su agente de carga se actualice en cuál de los siguientes aspectos?</p>	<p>Según esta información, los clientes actuales y representativos para la Empresa, esperan que sus asesores manejen aspectos sobre la normatividad internacional, gestión documental, rutas de transporte, normatividad colombiana aduanera y de transportes. Lo cual debe considerarse en las capacitaciones que se vayan a programar para los asesores comerciales durante el año. Del mismo modo, esto apalancará que los clientes decidan integrar la operación en una misma empresa.</p>
<p>4. Organice en orden de importancia las siguientes variables, (siendo 1 el más importante y 5 el menos importante):</p> <ul style="list-style-type: none"> 6. Precio 7. Carisma y empatía 8. Servicio 9. Experiencia y conocimiento del asesor 10. Infraestructura 	<p>Estas cinco variables son altamente importantes a la hora de ofrecer el servicio y buscar la retención del cliente, su orden de importancia puede ser según estos resultados o según la misión y visión de la empresa.</p> <p>Las estrategias comerciales, deben contener estas cinco variables en su diseño en mayor o menor proporción, pero la ausencia o falla de una variable, estará aumentando el riesgo de que el cliente no haga la recompra del servicio y que la retención del cliente en la compañía sea más difícil de lograr.</p>
<p>5. ¿Cómo cree que maneja los requerimientos en la desplaneación (eventualidades dentro del proceso) su asesor de carga? 6. ¿Cómo podría manejarse de mejor modo</p>	<p>El manejo de las eventualidades en las operaciones, sienten los clientes que es del mismo modo en todos los agentes de carga, lo que realmente puede marcar la diferencia es que estos casos se atiendan de manera personal y en el tiempo oportuno, además que se den sugerencias de solución para esas eventualidades.</p>

<p>las situaciones imprevistas del servicio de transporte a través de su asesor de carga?</p>	
Preguntas	Análisis de respuestas
<p>7. ¿Con qué frecuencia hace visita su asesor? ¿Le gustaría que fuera más frecuente?</p>	<p>De acuerdo a este punto, las empresas del sector están esperando ser visitados por sus asesores de modo mensual o bimensual. Marex Cargo puede validar cronogramas para contar con esta periodicidad y diseñar estrategias para que este espacio sea completamente aprovechado por los asesores para la construcción o fortalecimiento de las relaciones: cliente – servicio, cliente – empresa y cliente - asesor.</p>
<p>8. ¿Considera importante tener una buena relación comercial con su asesor de carga o es indiferente? ¿Por qué?</p>	<p>Es contundente la importancia que tiene la buena relación cliente – asesor para obtener una mayor retención de clientes en la empresa, es por esto que Marex Cargo debe velar por el desarrollo no sólo de la relación cliente - asesor, sino también, cliente – empresa y cliente – servicio como se ha explicado en varias ocasiones. Propiciar y desarrollar capacitaciones sobre comunicación asertiva, servicio al cliente y negociación, además de espacios para trabajo en equipo con el cliente, como desayunos y almuerzos de trabajo, son formas de construir estas importantes relaciones.</p> <p>Lo anterior puede brindar mayor retención de clientes, puesto que los vínculos que se desarrollan en estos espacios pueden ser tan fuertes que al cliente le costará o dudará utilizar el servicio de la competencia. Sin embargo, deben haber mecanismo para que el trabajo quede a nombre de la empresa y no del asesor, es decir que el cliente reconozca que es la empresa la que está poniendo a su disposición todos los elementos para una buena atención, incluso al asesor que lo atiende.</p>
<p>9. ¿Identifica usted a qué segmento de cliente pertenece dentro de su agente de carga?</p>	<p>Marex Cargo puede fortalecer su segmentación de clientes de acuerdo a las dos formas que arrojó la investigación, su decisión será de acuerdo a plan estratégico global de la compañía. Se debe reconocer que al tener sus clientes segmentados, se facilita el desarrollo de las estrategias y aumenta el grado de efectividad de las mismas.</p>

Preguntas	Análisis de respuestas
10. ¿Cuál o cuáles considera que son las variables de éxito que debe tener el asesor de carga para su gestión comercial?	<p>Continuando con la identificación de las variables de éxito en la gestión comercial, las empresas encuestadas coinciden con algunas variables que proponía la investigación con las preguntas cerradas como el precio, el servicio, y el carisma del asesor, otras variables como la infraestructura y la experiencia no son mencionadas en esta pregunta abierta, puede ser porque ya las consideren de modo implícito en el servicio o porque no están en primer plano como las que si mencionaron.</p> <p>Otras variables que mencionaron las empresas y en las cuales hicieron mucho énfasis fueron la comunicación, la honestidad y el cumplimiento del asesor. Lo que traduce que en este sector, el cliente espera interactuar de manera constante con el asesor y que esté lo haga de manera honesta y cumplida para así ganar su confianza.</p>

Fuente: propia

8.2.2 Análisis e interpretación de entrevistas a expertos del sector

Según la compilación de información en el punto anterior, se presenta a continuación el cuadro No. 7 con el análisis de la información de las entrevistas:

Cuadro 7. Análisis e interpretación de respuestas a las entrevistas realizadas a los expertos del sector.

Preguntas	Análisis de respuestas
1. Dentro de la gestión comercial necesaria para la retención de clientes, que elementos considera valiosos para una eficiente gestión (asesor-cliente). ¿Qué variables debe incluir una correcta gestión?	<p>En este punto la pregunta fue abierta, lo que permitió que los expertos fueran quienes mencionarán las variables que se están buscando en la investigación.</p> <p>El resultado arrojó varias variables que también se encontraron en las encuestas a las empresas, lo que lleva a notar una alineación entre las empresas encuestadas y las entrevistas a expertos.</p>

	<p>Se evidencia que a diferencia de las encuestas a los clientes, los entrevistados dan mayor fuerza a la experiencia y el conocimiento que deben tener los asesores de estas empresas. Esto lleva a suponer que los clientes consideran esta experiencia y conocimiento implícito al momento que el asesor ofrece el servicio, sin embargo así estas empresas lo consideren implícito, Marex Cargo debe fortalecer su plan de capacitaciones a los asesores, porque una cosa es lo que el cliente perciba y otra es que Marex Cargo si vele por transmitir experiencia y conocimiento a los clientes, a través de su asesor.</p> <p>Según los expertos, el asesor de agente de carga debe tener las siguientes variables dentro de su gestión para que tenga éxito y los clientes se mantengan en la compañía:</p> <p>Experiencia, buen precio, excelente servicio, credibilidad, honestidad, aliado, perseverancia, constancia, empatía y buena comunicación.</p>
<p>2. Dentro de los elementos importantes en la gestión podría usted, darme un orden de importancia.</p>	<p>En este punto como pregunta abierta nuevamente, se pidió un orden de importancia a las variables de éxito y los expertos respondieron que las dos variables más importantes son el precio y el servicio, dándole más peso al precio, mientras que las empresas o clientes también coincidían en estas dos variables pero dándole mayor relevancia al servicio, un servicio que para el cliente incluye, una excelente gestión de su asesor basada en comunicación y asesoría con una buen respaldo estructural de la empresa contratada como sistemas tecnológicos e instalaciones.</p> <p>El orden para los expertos sería: Precio – Servicio – Conocimiento y Experiencia – Asesoría y acompañamiento.</p>

Preguntas	Análisis de respuestas
<p>3. ¿Qué piensa del concepto marketing relacional y su inminente incursión en la venta de servicios del país? ¿Cree usted que sea una estrategia efectiva para aumentar la retención de clientes en un agente de carga?</p>	<p>En cuanto al desarrollo de las relaciones como parte del éxito, mencionaron que efectivamente todo este concepto ya funciona en este sector, porque los clientes están esperando mucho acompañamiento, apoyo y trabajo en equipo, lo que genera un nivel de confianza cada vez mayor entre el cliente y la empresa a través del asesor. Esto también genera el deseo por los clientes de que los asesores tengan una estabilidad laboral para que así las empresas cuenten con relaciones más largas. De acuerdo a esto, se observa que hay una línea muy delgada entre que la relación comercial sea del asesor o de la empresa.</p> <p>Por lo anterior, se resalta la importancia de que todas estas estrategias sean percibidas por el cliente como de la empresa y no sólo como acciones independientes del asesor.</p> <p>Un buen momento para aplicar todo este concepto de marketing relacional según los expertos, es al inicio de la operación pues es ahí donde el cliente realmente espera diligencia, asesoría y mucha información. Después de entregar la mercancía al barco o al avión, la responsabilidad está pasando a otros actores de la cadena, y la información sólo va ser sistemática en lugar de informativa y formativa.</p>

<p>4. ¿Algún comentario adicional, que considere contribuirá al desarrollo del sector?</p>	<p>Un punto muy relevante para la gestión exitosa por parte del asesor, según los expertos, es que esté debe establecer sus propias estrategias dependiendo del perfil del cliente y de las políticas de venta y herramientas que tiene la compañía. Por lo cual, deben contar con un margen de maniobra para tomar decisiones a la hora de la negociación.</p> <p>Otro aporte, fue que los agentes de carga deben apuntarle al servicio integrado y a oficinas propias en diferentes países también hacen parte del éxito.</p>
--	---

Fuente: propia

9. FORMULACIÓN DE LA RUTA DE SOLUCIONES

Para la formulación de la ruta de soluciones, se tienen en cuenta los resultados arrojados en el diagnóstico situacional (factores externos e internos, compilados y analizados en la matriz DOFA), y en la identificación de variables de éxito en la gestión comercial (encuestas a clientes y entrevistas a expertos, compiladas y analizadas en los cuadros 5 y 6). Ambos resultados se complementaron en las recomendaciones planteadas al área comercial de Marex Cargo, considerando a su vez el planteamiento del Marketing Relacional estudiado en esta investigación, el cual resalta la importancia de la construcción y desarrollo de tres tipos de relaciones que toda empresa debe tener con sus clientes para asegurar una mayor retención de los mismos. Estos tres tipos de relaciones son: Cliente – empresa, cliente – producto o servicio y cliente – asesor. Como se mencionaba en el desarrollo de este trabajo, el Marketing Relacional plantea que con el desarrollo de las relaciones entre las empresas y los clientes, se genera un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que disminuirá la fuga de los clientes hacia otros competidores.

Con este trabajo se entregan unas recomendaciones acompañadas de un plan de trabajo y acciones para el área comercial, las cuales se establecen desarrollar en el primer semestre de 2016, será la empresa la que determine la continuidad de estas actividades.

9.1 Recomendaciones para la construcción de la relación cliente – empresa.

Según el marco conceptual de este trabajo, la relación cliente – empresa consiste en, la capacidad que tiene la empresa para vincular o conectar la marca con el cliente, haciendo que este reconozca fácilmente que todo lo que hay a disposición para que ellos lleven a cabo su labor, es proporcionado por la compañía incluyendo el asesor que los atiende.

9.1.1 Recomendación 1: Marex Cargo debe desarrollar estrategias de publicidad y mercadeo, haciendo énfasis en el grupo empresarial al cual pertenece, puesto que las empresas dueñas de Marex Cargo (Aduanimex y Mariano Roldán) son altamente

reconocidas en el mercado. Se propone la realización de actividades en conjunto como asistencia a ferias y eventos en los que participan estas empresas.

Cuadro 8: Cronograma eventos y capacitaciones con las agencias de aduanas.

EVENTO / CAPACITACION	COSTO	FECHA	HORA	ASISTENTES
Foro Nacional de Exportadores	\$3.500.000 / Stand	17/02/2016	7:30 A 5:30	Dirección comercial y asesores comerciales / Agencia de Aduana Aduanimex
Actualización versión IV BASC	\$210.000	28/02/2016	9:00 A 12:00	Dirección comercial y asesores comerciales / Agencia de Aduanas Aduanimex
Estatuto Aduanero y nuevas barreras arancelarias con Ecuador	\$300.000	16/03/2016	2:00 A 5:00	Dirección comercial y asesores comerciales / Agencia de Aduanas Mariano Roldan

Fuente: propia

9.1.2 Recomendación 2: Se recomienda realizar visitas a clientes potenciales en conjunto con las agencias de aduana, para lograr mayor efectividad en el momento de las reuniones. Para esto, se identificaron los principales 5 clientes de cada agencia de aduana y se construyó un cronograma de visitas en grupo.

Cuadro 9: Visitas clientes Mariano Roldan

EMPRESA	AGENCIA DE ADUANAS	FECHA	HORA	ASISTENTES
Productos Familia Comercializadora Internacional de llantas	Mariano Roldán	14/01/2016	08:00	La directora comercial y un asesor comercial
	Mariano Roldán	18/01/2016	07:00	La directora comercial y un asesor comercial
Cueros Velez	Mariano Roldán	11/02/2016	02:00	La directora comercial y un asesor comercial

Enka de Colombia	Mariano Roldán	03/02/2016	10:00	La directora comercial y un asesor comercial
Procables	Mariano Roldán	10/03/2016	04:00	La directora comercial y un asesor comercial

Fuente: propia

Cuadro 10: Visitas clientes Aduanimex.

EMPRESA	AGENCIA DE ADUANAS	FECHA	HORA	ASISTENTES
Haceb	Aduanimex	22/01/2016	10:00	La directora comercial y un asesor comercial
Prebel	Aduanimex	28/01/2016	03:00	La directora comercial y un asesor comercial
Arquitectura y Concreto	Aduanimex	12/02/2016	02:00	La directora comercial y un asesor comercial
Hermeco	Aduanimex	23/03/2016	08:30	La directora comercial y un asesor comercial
Línea Directa	Aduanimex	29/03/2016	11:00	La directora comercial y un asesor comercial

Fuente: propia

9.1.3 Recomendación 3: De acuerdo a las fortalezas evidenciadas en la matriz DOFA, se propone a Marex Cargo, realizar visitas comerciales periódicas (trimestrales) en las ciudades de Buenaventura, Cartagena y Bogotá, con el fin de construir y fortalecer las relaciones comerciales con las empresas que están ubicadas en estos lugares. Estas ciudades según el diagnóstico son las ciudades donde se realizan el mayor número de importaciones y exportaciones en carga aérea y en contenedor y pueden ser distribuidas para los tres asesores comerciales, de este modo consolidar una constancia y experiencia en cada uno de estos mercados.

Cuadro 11: Inicio visitas ciudades por asesor y mes.

CUIDAD	ASESOR	MES	COSTO POR VIAJE, DURACION 2 DIAS.
BUENAVENTURA	ASESOR 1	ENERO – 2016	\$950.000
CARTAGENA	ASESOR 2	FEBRERO – 2016	\$950.000
BOGOTÁ	ASESOR 3	MARZO -2016	\$950.000

9.2 Recomendaciones para la construcción de la relación cliente – servicio:

La construcción y desarrollo de la relación cliente – servicio, hace referencia al momento en que la empresa logra que sus clientes se identifiquen con el servicio que este presta, ya sea porque las fortalezas que el cliente percibe, las asemeja a su modo de trabajo o pensamiento, o cuando el cliente asocia conceptos de calidad, precios, disponibilidad, agilidad, imagen, valores y/o convicciones. Es decir, qué tan a fin se siente el cliente con el servicio que presta la empresa.

9.2.1. Recomendación 1: De acuerdo a los resultados de las encuestas, las entrevistas y al diagnóstico externo, la variable precio es sin duda decisiva a la hora de un cliente tomar el servicio, según esto, Marex Cargo debe buscar negocios de altos volúmenes para poder continuar con buenas tarifas que se acepten en el mercado, son los negocios de volúmenes los que permiten hacer contratos especiales con las navieras y las aerolíneas. Estos negocios pueden estar sacrificados en su rentabilidad llevándola incluso a su mínima expresión, pero de este modo se estará garantizando la participación activa en el mercado y buenas tarifas, los contratos obtenidos bajo esta estrategia deben verse compensados en rentabilidad con otro segmento de clientes, como empresas medianas y pequeñas.

Gráfico 14: Principales empresas exportadoras e importadoras del país para visitar y desarrollar negocios de volumen representativo.

LEGISCOMEX.com

Importador	Código Importador (10 Dig)
COMPANIA DE GALLETAS NOEL S.A.S.	8110149949
PRODUCTORA DE ALIMENTOS CONCENTRADOS PARA ANIMALES – CONTEGRAL	8110149949
SOLLA S.A	8909323898
CRISTALERIA PELDAR S.A.	8909012715
ALIMENTOS FINCA S.A.S.	8909012715
SOLLA S.A	8909002918
COOPERATIVA COLANTA	8909012715
FERRASA S.A.S.	8909002918
MOLINOS SANTA MARTA S.A.S	8909012715
COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A.	8909001181

Fuente: Recuperada www.legiscomex.com, 2015

9.2.2. Recomendación 2: Según estos mismos resultados, la segunda variable más relevante a la hora de asignar un embarque es el servicio, incluso en muchas ocasiones se destaca más que el precio. Se debe notar que el servicio en este sector, es percibido por el cliente como un conjunto entre la infraestructura y herramientas tecnológicas que tiene la empresa, y la atención y conocimiento que brinda el asesor. Respecto a la infraestructura y herramientas tecnológicas, se le propone a la empresa elaborar un plan de inversión anual que permita cumplir las expectativas de los clientes en cuanto a esta variable.

Referente a la atención y al conocimiento del asesor comercial, el análisis interno mostró que el servicio actual de la compañía es bien percibido por parte de los clientes, sin embargo para aumentar esa buena percepción y lograr cumplir las expectativas y necesidades de los clientes que manifestaron en las encuestas, se sugiere el desarrollo de planes de capacitaciones para los asesores comerciales sobre temas de asertividad, servicio al cliente, comunicación, negociación, y temas técnicos como normatividad internacional, gestión documental, rutas de transporte, normatividad colombiana aduanera y de

transportes. Estos temas son el resultado de las encuestas y entrevistas realizadas en la investigación.

Estas capacitaciones en primera instancia deben ser dirigidas a los asesores comerciales, sin embargo pueden estar abiertas a todos los empleados que tengan contacto directo con los clientes de la empresa.

Cuadro 12: Cronograma de Capacitaciones para los asesores comerciales.

CAPACITACIÓN	COSTO	CAPACITADOR	FECHA	HORA
Comunicación asertiva	\$250.000/persona	Cámara de Comercio, Medellín	25/08/2015	7:00 a 11:00
Normatividad Internacional Parte I	0	Mariano Roldán	09/09/2015	7:30 a 9:30
Servicio al cliente	\$250.000/persona	Cámara de Comercio, Medellín	22/10/2015	7:00 a 11:00
Normatividad Colombiana Parte II	0	Mariano Roldán	30/09/2015	7:30 a 9:30
Pasos de una negociación exitosa	\$250.000/persona	Cámara de Comercio, Medellín	03/11/2015	Por confirmar
Gestión Documental	0	Aduanimex	23/10/2015	8:00 a 12:00
Rutas de transporte	0	Maersk	Noviembre	Por confirmar
Normatividad de transportes	0	Grupo TCC y Fracor	Noviembre	Por confirmar

Fuente: propia

9.3 Recomendación para la construcción de la relación cliente – asesor:

La construcción de la relación cliente - asesor, es la relación que se basa en la confianza y el compromiso con el cliente, logrando obtener una relación de mayor valor en el tiempo para la compañía.

9.3.1 Recomendación 1: Dentro del desarrollo de la relación cliente – asesor y según los resultados de las encuestas y las entrevistas, se evidencia una variable muy importante para una gestión comercial exitosa, se trata del carisma y la empatía del asesor comercial con el cliente. Los clientes manifestaron que a la hora de ellos tomar su decisión de toma del servicio, la empatía con su asesor juega un papel determinante, puesto que es aquí donde se construye confianza y el cliente más que pagar un flete, siente que está pagando por otros aspectos más importantes como la seguridad y la tranquilidad en sus operaciones, esta sensación la tienen de acuerdo al grado de empatía que tienen con sus asesores comerciales. Por lo cual se sugiere que los temas como la comunicación asertiva, el servicio al cliente y los pasos de una negociación exitosa mencionados del plan de capacitaciones anterior, sirva para trabajar esta variable con los asesores de la compañía.

9.3.2 Recomendación 2: Se recomienda al área de recursos humanos de Marex Cargo, fortalecer el proceso de selección de personal para el cargo de asesores comerciales, con herramientas que permitan identificar el grado de carisma y empatía de un candidato a asesor comercial

A continuación se presentan algunas de las herramientas:

Cuadro 13: Elaboración pruebas de identificación del perfil para los asesores comerciales.

TEST	COSTO	PSICOLOGA	FECHA
Orientación de perfil	\$125.000/ persona	Sandra Gómez	En el momento de contratación o cambios de puestos

Identificación de fortalezas	\$125.000/ persona	Sandra Gómez	En el momento de contratación o cambios de puestos
Inteligencia Emocional	0	Sandra Gómez	En el momento de contratación o cambios de puestos

9.3.3 Recomendación 3: Se sugiere a la compañía la elaboración de una encuesta de satisfacción de servicio, para que los clientes de la empresa puedan indicar cuál es su grado de satisfacción en la atención que recibe por parte de un asesor comercial. Esta encuesta se propone que sea realizada semestralmente por cuenta de la dirección comercial. Con estos resultados, la empresa podrá analizar y concluir si la empatía entre el cliente y el asesor realmente está influyendo en los negocios que cada asesor logra o no cerrar.

Adjunto 5: Formato encuesta de satisfacción en la atención al cliente.

9.3.4 Recomendación 4. Según los resultados, el éxito o no de la gestión comercial del asesor, está altamente influenciado por valores o características del asesor como credibilidad, honestidad, perseverancia, constancia y disciplina, estos resultados muestran que a medida que el asesor cuente con estas características, el cliente aumentará su grado de confianza y seguridad a la hora de trabajar con el asesor y la empresa a la que este representa. De acuerdo a esto, también aplica en este punto la recomendación realizada al área de recursos humanos sobre fortalecer el proceso de selección de los asesores comerciales, para que se logre identificar si los candidatos a estos cargos cuentan con estas características. Esto no quiere decir que el proceso de selección actual este mal planteado o los asesores no cumplan con un buen perfil, sólo que es importante dejar este planteamiento claro, para que la empresa cada vez lo fortalezca más en el momento de contratar personal para esta área de la empresa.

Dentro de esta recomendación también es importante que Marex Cargo y todas sus áreas, brinden al asesor comercial las herramientas necesarias para que puedan cumplir los

compromisos, de este modo el equipo de trabajo de la empresa estará apalancando los valores o características que el asesor logró reflejar ante los clientes de la empresa.

Adicional a lo anterior, se sugiere también la realización de capacitaciones para los asesores donde se aborde con más profundidad temas de ética y valores en el trabajo.

Cuadro 14: Cronograma de Capacitaciones, Ética y valores para el trabajo.

CAPACITACIÓN	CAPACITADOR	COSTO	FECHA	HORA
La ética en el trabajo	Comfama	\$180.000/ persona	Noviembre	Por confirmar
Cómo se cultivan los negocios / Sembrar para recoger. (perseverancia, constancia y disciplina)	Comfama	\$180.000/ persona	Noviembre	Por confirmar

Fuente: Propia

9.3.5 Recomendación 5. De acuerdo a los resultados de las encuestas a clientes y a las entrevistas a los expertos, la experiencia y el conocimiento del asesor son otras variables a considerar en el momento que el cliente va a tomar el servicio. La experiencia y conocimiento de los asesores refleja para los clientes, aspectos de seguridad y tranquilidad, los clientes logran sentir que sus negocios o mercancías están en buenas manos y que cualquier dificultad este asesor sabrá cómo manejarlo.

Según este resultado, se recomienda al área de recursos humanos en conjunto con la dirección comercial ajustar el perfil del asesor comercial de la empresa, en los campos del nivel académico y del nivel de experiencia. Los clientes quieren ser atendidos por expertos en la materia.

Requisitos mínimos para asesor comercial en Marex Cargo:

- Dos años de experiencia
- Nivel tecnológico como estudio mínimo
- Cursos, diplomados en servicio al cliente, atención al público

- Nivel de inglés medio

Como complemento de esta recomendación, también forma parte las capacitaciones técnicas sobre normatividad internacional, gestión documental, rutas de transporte, normatividad colombiana aduanera y de transportes, que se presentó en el cuadro 12.

9.3.6 Recomendación 6: Según los resultados de las encuestas y entrevistas. el asesor comercial debe brindar asesoría y acompañamiento permanente a los clientes de la empresa como hasta ahora, esto fortalecerá la relación y generará más opciones para que el cliente repita la toma del servicio con esta empresa, incluso el asesor termina conociendo también el modo de trabajo de sus clientes que posiblemente se convierta en un aliado para su equipo de trabajo reduciendo así la posibilidad de que el cliente tome el servicio con otro competidor.

Se sugiere a los asesores de Marex Cargo tener acercamientos y espacios para conocer los planes de trabajo de sus clientes, luego con esta información logren proponer mejoras en los procesos y ganar de este modo una mayor confianza y seguridad por parte de los clientes.

Se recomienda también dentro de este punto, que la empresa proporcione los recursos o incluya dentro del presupuesto comercial, desayunos y almuerzos de trabajo entre los asesores y clientes de la compañía. Inicialmente se toma a los 5 clientes más representativos de la compañía, con una frecuencia trimestral.

Cuadro 15: Cronograma almuerzos de trabajo

CLIENTE	FECHA	# PERSONAS	PRESUPUESTO	TIEMPO
GOOD PRICE S.A.S	FEBRERO – 2016	3	\$90.000	2 HORAS
EUROCERAMICA S.A.S	FEBRERO – 2016	4	\$120.000	2 HORAS
ALLTEX S.A.	MARZO – 2016	2	\$60.000	2 HORAS
ELECTROVILLEGAS S.A	MARZO – 2016	3	\$90.000	2 HORAS
GRUPO CRYSTAL	ABRIL – 2016	2	\$60.000	2 HORAS

Según la investigación realizada en esta consultoría con fundamentos teóricos y prácticos de autores reconocidos y con una metodología validada, estas recomendaciones le permitirán a Marex Cargo desarrollar y potencializar las variables identificadas en este estudio, con el fin de lograr un aumento en la retención de sus clientes. El presupuesto para esta recomendación es de \$200.000 mensuales.

10. COSTOS DE LA RUTA DE SOLUCIONES

Para el desarrollo de la ruta de soluciones, se estima el siguiente presupuesto:

Cuadro 16. Costos de la Ruta de Soluciones

PRESUPUESTO RUTA DE SOLUCIONES MAREX CARGO S.A.		
ACTIVIDADES	COSTO POR AÑO	APLICACIÓN
Capacitaciones	\$5,070.000	Por tres asesores
Ferías	\$3,500.000	Por Stand
Visitas clientes en ciudades y puertos	\$11,400.000	Para tres ciudades y tres asesores
Almuerzos de trabajo	\$1,680.000	Para 5 clientes, trimestral
TOTAL	\$21,650.000	

Fuente: Elaboración propia

11. COSTOS DE LA CONSULTORÍA

Para el desarrollo de la consultoría, se ha estimado siguiente presupuesto:

Cuadro 17. Costos de la consultoría

PRESUPUESTO CONSULTORIA MAREX CARGO S.A.				
PLANIFICACIÓN	SESIONES	HORAS	COSTO	TOTAL
Recopilación de información	Presencial	9	\$90,000	\$810,000
Planificación de las herramientas	Investigativa	9	\$90,000	\$810,000
Desarrollo de las metodologías	Presencial	9	\$90,000	\$810,000
DIAGNÓSTICO				
Análisis del objetivo y el problema	Investigativa	8	\$90,000	\$720,000
Hallazgos	Investigativa	24	\$90,000	\$2.160,000
Informe	Investigativa	18	\$90,000	\$1.620,000

IDENTIFICACION DE VARIABLES				
Entrevistas	Presencial	10	\$120.000	\$1.200.000
Encuestas	Presencial	6	\$120.000	\$1.200.000
RUTA DE SOLUCIONES				
Análisis de los resultados	Investigativa	14	\$120,000	\$1,680,000
Validación de las opciones	Investigativa	10	\$120,000	\$1.200,000
Formulación de soluciones	Investigativa	14	\$120,000	\$1,680,000
Investigación de clientes y entorno a mayor profundidad	Presencial e investigativa	40	\$120,000	\$4,800,000
Segmentación y clasificación de clientes	Presencial e investigativa	25	\$90,000	\$2,250,000
Crear estrategias diferenciales para abordar cada variable identificada para aumentar la retención de clientes	Investigativa	140	\$120,000	\$16,800.000
Entrega de informe sobre la propuesta del plan de capacitaciones de acuerdo a los resultados de las entrevistas y las encuestas	Investigativa y presencial	2	\$90,000	\$180.000
TOTAL		338		\$37,920.000

Fuente: Elaboración propia

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis situacional realizado a la empresa Marex Cargo S.A., permite evidenciar las variables internas y externas que afectan a favor o desfavor de la compañía. De acuerdo a ello, la empresa puede intervenir en los puntos críticos y sumar así para el cumplimiento de los objetivos del área comercial.

El alto número de competidores es una realidad para Marex Cargo, lo cual pone en riesgo la rentabilidad de la empresa, de ahí la importancia de construir estrategias claras para aumentar la retención de clientes en la empresa. Estas estrategias deben tener responsables que realicen seguimiento y medición de los resultados.

Las empresas de hoy para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y comerciales, deben tener un enfoque al cliente y al desarrollo de las relaciones con el cliente, estas relaciones se presentan desde tres enfoques: el primero es cliente – empresa, el segundo cliente – servicio o producto y el tercero cliente –asesor. Se deben establecer estrategias para cada una de estas relaciones. La construcción y desarrollo de estas relaciones, garantiza mayor retención de clientes en una compañía

De acuerdo al nivel de desarrollo de estas relaciones, Marex Cargo será más asertivo a la hora de hacer sus ofertas. El valor percibido por sus clientes será mayor y la duración e intensidad de la relación también, permitiendo sacar el máximo provecho de esa relación comercial.

La actitud, los valores y las normas de la organización influyen en todas las interacciones con el cliente, antes, durante y después de la venta. Los empleados son considerados centros de creación de valor añadido y, exactamente igual que se hace con los consumidores, será preciso identificarlos y segmentarlos de acuerdo a unos objetivos.

De acuerdo a la investigación, se evidenció que los expertos resaltaron con mayor fuerza la variable experiencia y conocimiento, mientras que los clientes resaltaron de modo

más contundente la variable de servicio y el precio, con las recomendaciones planteadas se pretende integrar este grupo de variables con el objetivo de aumentar la asertividad de los clientes frente a las propuestas realizadas por los asesores comerciales de la empresa

El cuadro con las variables identificadas se puede combinar según el plan estratégico de la compañía.

El papel del asesor comercial es de suma importancia en el desarrollo de estrategias para retención de clientes en Marex Cargo S.A., pues es este a través del cual, se pueden ejecutar las estrategias y mecanismos establecidos en conjunto con la dirección comercial, para esa retención de clientes. Por lo cual, el perfil y proceso de selección de este cargo, debe ser complementado según los resultados de las variables. También es el asesor con el soporte de la empresa, quien puede desarrollar relaciones comerciales cada vez más fuertes, pues este se interesa por conocer los gustos, preferencias, necesidades y estilo de trabajo de los clientes de la compañía haciendo que el vínculo comercial sea más duradero y efectivo.

Según los resultados de las encuestas a los clientes, las variables más importantes para aumentar la retención de clientes son el precio y el servicio, estas dos variables se deben trabajar con la misma intensidad, sin descuidar una por la otra. El precio debe ser muy competitivo debido al alto número de competidores que hay en el sector y el servicio porque los clientes incluyen como parte de ese servicio una excelente gestión del asesor (asesoría, acompañamiento, información, etc), variables que llevan a que el cliente quiera repetir la compra en esta empresa y no en otra.

Después de las variables como servicio, precio, experiencia y conocimiento, se evidencian otras como: Carisma y empatía del asesor, credibilidad y honestidad del asesor, asesoría y acompañamiento permanente, comunicación constante y asertiva. El desarrollo de cada una de estas variables ayudará al aumento en retención de clientes en la empresa Marex Cargo.

Según la información global de la investigación, los agentes de carga deben apuntar a ofrecer servicios integrales, porque de este modo amplían su portafolio y tienen mayor control de la información de sus clientes lo cual genera barreras de salida y lleva a una mayor retención de clientes.

Marex Cargo debe desarrollar un plan de capacitaciones muy bien estructurado y con profesionales de primera categoría en las diferentes áreas que arroja la investigación, de este modo responder a los clientes con todas las expectativas que tienen en cuanto sus asesores, en medida que el asesor cumpla estas expectativas, los clientes serán retenidos con mayor facilidad.

Marex Cargo debe ser muy cuidadoso con las estrategias de relación cliente - empresa, si la relación sólo está en manos del asesor, el cliente no será de la empresa sino del asesor. La empresa debe generar mecanismos que permitan la interacción del cliente más que con el asesor con la empresa directamente, para que el cliente reconozca que es la empresa la que está poniendo a su disposición todos los elementos para una buena atención, incluso al asesor que lo atiende.

El asesor debe tener claro cuáles son las políticas de venta de la compañía a la que está representando, cuál es la estructura de costos y cuál es su margen de maniobra, de acuerdo a esto y al concepto de marketing relacional, puede hacer su plan o estrategia de venta según el cliente que vaya a desarrollar, obteniendo resultados exitosos,

Marex Cargo debe crear un presupuesto anual para todas las estrategias que la investigación plantea o incluirlo en el presupuesto del área de mercadeo y ventas, de este modo puede garantizar las capacitaciones que los asesores requieren a lo largo del año, y los espacios que se deben propiciar entre empresa y cliente.

13. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- González, L (2007). La evaluación en la gestión de los proyectos y programas de desarrollo. Recuperado el 16 de Agosto de 2014 de http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/14809/original/La_evaluacion_en_la_gestion_de_proyectos.pdf
- Lara, Reinares y Manuel, Ponzoa. (2004). Marketing Relacional.
- Sheth, Jagdish (1.996). El cliente es la clave, Satisfacción del cliente
- Kotler, Philip (1.994). Fundamentos del marketing. Vol. 3
- Peyrot, Cooper y Schnapf (1.993) Calidad y satisfacción del cliente.
- Moorman, Zaltman y Deshpandé. (1992) Calidad de la relación con el cliente.
- Thorsten, Hennig-Thurau y Klee, Alexander. (1997) University of Hanover.
- Fred Reichheld, 1993, El efecto lealtad
- Thurau y Klee, 1997. Psychology and Marketing
- GRÖNROOS, C. (1996). Relationship Marketing: strategic and tactical implications. Management Decisions, vol. 34
- Parada, P. (2013) Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del entorno, Recuperado de internet el 22 de febrero de 2014. <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Pedro J Reinares y Jose M Ponzoa, 2004, Marketing Relacional.
- Jagdish N Sheth, 1996, Handbook of Relationship Marketing
- Neil Rackham, SPIN Selling, 1988)

Santos, Juan Manuel. (2014), Periodico el Tiempo. Recuperado el 20 de septiembre de 2014 de <http://www.santospresidente.com>

Zapata, R y Caldera, J. (2008). La complejidad de las organizaciones. Recuperado el 22 de septiembre de 2014 de <http://www.scielo.org.ve/pdf/rcs/v14n1/art05.pdf>

Freemont Kast y James Rosenzweig, 2009. Recuperado <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/enfoque-sistemico-fundamentos.pdf>

www.wvpc.eu.com

www.legiscomex.com

www.analdex.org

www.dian.gov.co

