

CONSULTORÍA

SERVICIOS AVIA LIMITADA.

Consultores:

GONZALO EMILIO LEÓN RINCÓN.

JORGE EDUARDO VÉLEZ MONTOYA

Asesor:

Mg. ANDRÉS FELIPE MOLINA GONZÁLEZ

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Medellín, 2014

Contenido

Lista de Tablas 3

Lista de Figuras 4

Resumen Ejecutivo..... 5

 Parte I 9

 1. Introducción..... 9

 2. Justificación..... 10

 3. La Empresa..... 12

 4. Problemática..... 18

 5. Objetivos..... 24

 6. Marco de Referencia (Estado del Arte)..... 25

 Parte II 51

 7. Marco Metodológico 51

 8. Recolección y compilación de datos 68

 9. Análisis e Interpretación de Resultados..... 90

 Parte III..... 95

 10. Formulación de la Ruta de Soluciones 95

 11. Presupuesto para la Ruta de Soluciones 100

 12. Costos de la Consultoría..... 101

 13. Conclusiones y Recomendaciones..... 102

 14. Referencias Bibliográficas..... 104

 Parte IV 107

Apéndices 107

Lista de Tablas

Tabla 1 - Empleo Directo en Zonas Francas 2007 27

Tabla 2 - Ingresos globales de operadores logísticos 3PL para 2010-2011 39

Tabla 3 - Elementos Fuertes y Blandos del Modelo de las 7S 54

Tabla 4 - Diseño Muestral de la Consultoría..... 65

Tabla 5 - Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos 83

Tabla 6 - Matriz de Perfil Competitivo 88

Tabla 7 - Formulación de la Ruta de Soluciones..... 95

Tabla 8 - Presupuesto para la Ruta de Soluciones..... 100

Tabla 9 - Costos de la consultoría 101

Lista de Figuras

Ilustración 1 - Estructura Orgánica de SERVICIOS AVIA	13
Ilustración 2 - Interior de Bodega N°28	15
Ilustración 3 - Interior Bodega N°3	16
Ilustración 4 - Interior Bodega	17
Ilustración 5 - Ingresos y Variaciones de SERVICIOS AVIA 2009-2012	18
Ilustración 6 - Costo total de la logística por región/país.	20
Ilustración 7 - Evolución de Zonas Francas Aprobadas	29
Ilustración 8 - Rentabilidad de Proyectos Dentro y Fuera de Zonas Francas.....	36
Ilustración 9 - Patrones de Gastos en Logística y Outsourcing.....	41
Ilustración 10 - Las Industrias que más tercerizan en operadores 3PL	42
Ilustración 11 - Crecimiento de Usuarios en Zonas Francas Colombianas	47
Ilustración 12 - Participación por Tipos de usuarios en Zonas Francas	48
Ilustración 13 - Modelo McKinsey de las 7 Claves de la Organización	55
Ilustración 14 - Dimensiones del entorno empresarial	57
Ilustración 15 - Tres Estrategias Genéricas	61
Ilustración 16 - Determinación de brechas que dificultan la competitividad de la Organización	64
Ilustración 17 - Composición y resultados del elemento Estrategia.....	68
Ilustración 18 - Composición y resultados del Elemento Estructura.....	69
Ilustración 19 - Composición y resultados del Elemento Sistemas	70
Ilustración 20 - Composición y resultados del Elemento Estilo.....	71
Ilustración 21 - Composición y resultados del Elemento Personal	72
Ilustración 22 - Composición y resultados del Elemento Habilidades.....	73
Ilustración 23 - Evaluación de Factores Externos e Internos	84
Ilustración 24 - Perfil Competitivo de Usuarios Industriales, de Bienes y Servicios de la Zona Franca de Rionegro	89

Resumen Ejecutivo

SERVICIOS AVIA nace en el año 2003 como una empresa de soporte y apoyo a las demás existentes en el Grupo AVIATUR, focalizándose en satisfacer las necesidades logísticas de sus clientes, a partir del aprovechamiento de los beneficios del Régimen Aduanero que le confiere estar ubicada en la Zona Franca de Rionegro (Antioquia), mediante la calificación de Usuario Industrial y de Servicios.

SERVICIOS AVIA está constituida por dos Unidades Estratégicas de Negocios, una de Cadena Logística y otra de ser Usuario de Servicios Básicos Industriales en Zona Franca.

En el negocio de carga, es fundamental obtener la satisfacción de los clientes ofreciendo servicios de apoyo al comercio internacional en las áreas: cambiaria, importación y exportación, almacenamiento y manejo de inventarios; por esto, la compañía pretende sobrepasar las expectativas de sus usuarios en términos de: oportunidad, costos, atención al cliente, asesoría, seguridad, eficiencia y responsabilidad. Para lograrlo, la organización cuenta con un equipo humano competente, motivado y comprometido, que se desempeña en un marco legal.

Sus operaciones han estado dirigidas a las compañías importadoras y exportadoras de todos aquellos sectores transformadores de materias primas, que requieran externalizar sus operaciones logísticas, por no ser parte de su Core Business; particularmente en el sector textil confección y tecnológico.

La Organización SERVICIOS AVIA, cuenta con 5 personas, quienes están a cargo de las principales funciones de la compañía, liderados por un Gerente. Caber resaltar que los procesos comerciales, tecnológicos, y administrativos son compartidos con otras compañías de la Corporación.

En la actualidad SERVICIOS AVIA, reporta una sustancial disminución en sus niveles de facturación. En el desarrollo de la Consultoría realizada a la Organización, se identificaron las siguientes situaciones: falta de agresividad comercial, ausencia de un área de mercadeo y

comercial, que diseñe y lleve a cabo un Plan Estratégico de Mercadeo, para Internacionalizar la operación; dándole soporte a la estrategia gerencial, en la búsqueda e incursión en nuevos mercados. Adicionalmente, se encontró que la Organización se encuentra alineada a los planes estratégicos del Grupo AVIATUR, pero carece de una Estrategia particular, que le dé, la identidad necesaria para operar como una empresa independiente.

Con base en la realización de un Diagnóstico inicial, se formularon los siguientes objetivos:

- Realizar un Diagnóstico Integral.
- Estudio de Inteligencia de Mercados, con el fin de establecer mercados atractivos para la operación de la empresa (oportunidades de expansión).
- Estudio de Competitividad, con el fin de conocer las Fuerzas Competitivas del mercado (oportunidades y amenazas).
- Analizar los hallazgos, con el fin de establecer posibles rutas de internacionalización y elegir la más adecuada.
- Diseñar el Plan Estratégico de Mercadeo Internacional y sus controles.
- Estimar el Presupuesto de costos para la implementación del Plan de Mercadeo Internacional.
- Socialización de hallazgos con el personal de la organización.

La realización de la presente Consultoría, está apoyada académicamente, en la aplicación de dos modelos: El Análisis de Elementos de las 7S de McKinsey y el de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter; mediante la aplicación de cuestionarios, realización de entrevistas y encuestas, entre otros.

Los principales hallazgos fueron:

- La Organización cuenta con personal comprometido y motivado, lo que le permite afrontar los futuros compromisos.
- El sector al cual pertenece la Organización, es uno de los de mayor crecimiento y dinamismo, no solo en Colombia, sino en el mundo; registrando índices de hasta 43.6%

para Latinoamérica entre el 2010 y 2011, configurándose como una gran oportunidad de expansión (PANALPINA, Capgemini, Penn State University, 2012).

- SERVICIOS AVIA, adolece de una Estrategia. Existe confusión entre el concepto de Objetivos y Estrategia. La Organización tiene muy claro “Que es lo que hay que hacer” pero desconoce el camino, o el modo que conlleve al logro de los objetivos organizacionales, que es precisamente, la Estrategia.
- SERVICIOS AVIA en su corta vida de operación, no ha logrado un nivel de focalización y/o especialización en la prestación de sus servicios, y el Know How desarrollado en sus operaciones pasadas, se ha ido perdiendo, puesto que los empleados que contaban con ese expertise; ya no se encuentran en la Organización, como consecuencia de la no continuidad en la prestación de esos servicios.
- El sector Textil - Confección fue uno de los principales generadores de negocios para SERVICIOS AVÍA en el pasado -el mercado venezolano representaba una porción importante de su facturación-, la Organización no ha logrado reemplazarlo; ni migrar a sectores con un mayor contenido de valor agregado, para garantizar la sostenibilidad futura de la Organización.
- SERVICIOS AVÍA no ha sabido potencializar los beneficios que le confiere la Reglamentación de Zonas Francas (Cambiaros, Aduaneros, Fiscales y Tributarios), corriendo el riesgo de perder, en el futuro inmediato, su calificación de Usuario de Bienes y Servicios, lo que significaría su desaparición.
- La Organización presenta, lo que según M. Porter, en su afamada Matriz de la Cinco Fuerzas Competitivas llama, “estar atrapada en la mitad”, que es cuando *“una Organización se embarca en muchas estrategias genéricas, pero que no logra ninguna, es decir, esta “No posee ventaja competitiva”*.
- La situación de los costos en SERVICIOS AVIA, reviste particular preocupación, puesto que están compartidos y mezclados con los costos operacionales de su Organización hermana “Deposito Aduanero Aviatur”.
- SERVICIOS AVIA es una Organización pequeña con una estructura plana, inmersa en el gran conglomerado empresarial del Grupo Aviatur, en el que su diseño jerárquico, obedece a una estructura piramidal, caracterizada por la centralización en la toma de

decisiones; lo que en algunas oportunidades, dificulta el desempeño y dinamismo en la evolución de los negocios.

- Una falencia importante es carecer de un área de Mercadeo y Comercial bien estructurada, puesto que en la actualidad, estas funciones son desarrolladas por la Gerencia Regional, pero no obedecen a un proceso comercial.

Las siguientes actividades se presentan como Propuesta de Valor, para fortalecer competitivamente a la Organización.

- Realizar un proceso de Direccionamiento Estratégico, con fin de establecer los aspectos misionales, que le den soporte a la Estrategia y fortalezcan su Core Business, creando un diferenciador.
- Redefinir la estructura organizacional de Servicios Avía.
 - Estructurar un área de Mercadeo y Comercial, que responda a la Estrategia.
- Establecer una metodología contable y financiera que permita separar los costos administrativos y operativos de Servicios Avía, de los de Deposito Aduanero Aviatur.
- Crear indicadores de gestión que midan el cumplimiento de los objetivos y que den cuenta del desempeño de los procesos.
- Gestionar el Conocimiento, con el fin de documentar los procesos.
- Fortalecer los elementos que componen la Cultura Corporativa.
- Diseñar un Plan de Capacitación que comunique la Reglamentación de Zonas Francas y sus beneficios (Cambiarios, Aduaneros, Fiscales y Tributarios), que le permitan potencializar su calidad de Usuario Industrial de Bienes y Servicios.

La implementación de estas actividades tendrá una duración de cinco (5) meses aproximadamente y se espera que en seis (6) meses, posteriores a la intervención, se logre el afianzamiento de una nueva Cultura Corporativa.

La inversión está valorada en un costo total de treinta y tres millones trescientos mil pesos (\$33.300.000).

La ejecución de esta intervención, si es aceptada, comenzará a partir de la firma del acta de inicio y estarán sujetos a cambios convenidos entre SERVICIOS AVIA y el equipo de consultores.

Parte I

1. Introducción

La asimetría en la contribución comercial de las unidades estratégicas de negocio: Servicios Logísticos y la de Usuarios Industriales de Bienes y Servicios, en la Zona Franca; sumada a la disminución en la facturación de SERVICIOS AVIA y la saturación en la oferta de servicios en Zona Franca de Rionegro, son temas de preocupación para la Gerencia. La Organización, en el pasado reciente tuvo atractivos niveles de facturación con clientes y proveedores de países como Estados Unidos, Brasil y Venezuela entre otros. La situación actual evidencia la necesidad de realizar un diagnóstico formal y técnico, que permita analizar la situación real de la Organización y a partir de este, considerar la viabilidad de construir un Modelo de un Plan Estratégico de Marketing Internacional, que garantice la internacionalización de la operación. Este plan, como herramienta administrativa, contribuye al posicionamiento de la Organización y la estandarización de un modelo comercial en los diferentes países en los que se pretenda incursionar y consolida la infraestructura básica de su modelo de negocios.

Esta consultoría, de tipo colaborativo, busca contribuir al posicionamiento de la Unidad Estratégica de Servicios Industriales, existente en la Zona Franca; en los clientes de la Organización AVIATUR, promoviendo la comercialización de las actividades de ensamble, maquilado, transformación, etiquetado y otras, orientadas al desarrollo de su Core Business.

La primera fase se fundamenta en herramientas de diagnóstico tales como el análisis de las 7S de McKinsey y la determinación de la competitividad, de la Organización, por medio del análisis de “Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter”, mediante la aplicación de cuestionarios, realización de entrevistas y encuestas, entre otros.

En la fase II, se analizan los hallazgos y en la Fase III, se presenta una Propuesta De Valor que permite dar solución a las áreas de mejora identificadas y pueda a su vez alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

2. Justificación

La presente consultoría tiene como propósitos principales, brindar soluciones de valor a las diferentes áreas de mejora identificadas durante la etapa de diagnóstico, en la Organización SERVICIOS AVIA. De igual manera, servir de guía en el proceso de internacionalización de las actividades de la compañía, y adicionalmente ser el referente de trabajo para el cumplimiento de los requisitos académicos necesarios para acceder al título de Magister en Negocios Internacionales de los candidatos.

En la actualidad SERVICIOS AVIA reporta una baja ostensible en sus niveles de facturación, como se puede apreciar en la *Ilustración 5 - Ingresos y Variaciones de SERVICIOS AVIA 2009-2012*. Internamente se evidencia la carencia de un Plan Estratégico de Mercadeo Nacional e Internacional que soporte la estrategia gerencial, en la permanencia, búsqueda e incursión en nuevos mercados.

Todo lo anterior justifica la realización de una consultoría en profundidad, de manera técnica y formal, que de lectura del estado actual de las diferentes áreas que conforman la Organización, y partir de éstas, realizar el diseño de una Propuesta de Valor.

El resultado de ésta Propuesta, se convertirá en un insumo fundamental que permitirá adoptar una visión sistémica en la Organización, describiendo su funcionamiento, con el fin de determinar el grado de articulación entre cada uno de sus elementos, en el logro de los objetivos organizacionales.

Esta consultoría es, en esencia, un servicio de asesoramiento profesional independiente, que le permitirá a SERVICIOS AVIA y a su alta dirección alcanzar los objetivos y fines propuestos, mediante el diagnóstico, formulación de rutas de solución y cierre de brechas, el descubrimiento y evaluación de nuevas oportunidades en el entorno internacional, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de los cambios (KUBR, 2012, pág. 9).

La academia como articulador de la realidad Organizacional, permitirá a los consultores (c) y a la Organización SERVICIOS AVIA obtener beneficios mutuos. Para los primeros es una gran oportunidad de convalidar sus conocimientos, y los segundos serán los destinatarios de las

propuestas de soluciones formuladas, desde lo teórico-práctico, generando así, una sinergia enriquecedora.

Si bien existen diferentes herramientas para el diagnóstico en profundidad, que permitan recabar y clasificar la información requerida para encontrar las causas raíz de los problemas de la Organización, se ha decidido aplicar el Modelo de las 7 S de McKinsey, puesto que se adecua al tipo de Organización registrado por SERVICIOS AVIA en cuanto a su diseño estructural, que sin lugar a dudas es una de las causas principales de sus actuales problemas, pues según Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr:

“Cualquier enfoque inteligente de la Organización, tiene que abarcar y considerar como interdependientes, por lo menos siete variables: estructura, estrategia, personal, estilo de administración, sistemas y procedimientos, conceptos rectores y valores compartidos (por ejemplo, cultura) y las fuerzas o actitudes actuales y esperadas de la corporación”. (1982, pág. 9)

Una vez encontradas las relaciones interdependientes de éstas variables, se podrá implementar, a partir de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter, una Propuesta de Valor que permita identificar cuáles son las ventajas competitivas de SERVICIOS AVIA.

En las últimas dos décadas, el desarrollo de las Zonas Francas de Libre Comercio ha crecido de manera vertiginosa, no solo en facturación, sino en la creación y generación de empleo directo e indirecto, beneficiando a un gran número de ciudadanos y familias en el mundo entero. SERVICIOS AVIA por ser un Usuario Industrial y de Servicios, de la Zona Franca de Rionegro (Antioquia), no es ajeno a estos compromisos. Una adecuada re-estructuración de la Organización, le permitirá responder a los retos del mercado y en especial a los de las Zonas Francas y a la vez cumplir desde lo social, empresarial; y con los fines propuestos por el gobierno, de acuerdo con la reglamentación vigente, impactar positivamente el nivel de vida de los habitantes del Oriente Antioqueño y dinamizar su tejido empresarial.

El desarrollo mundial de las Zonas Francas de Libre Comercio, presenta un gran componente de innovación, investigación y desarrollo, que podría ser un referente adicional para el replanteamiento de los objetivos estratégicos de SERVICIOS AVIA; conocimiento este, que sin lugar a dudas significaría un diferenciador en el mercado nacional e internacional.

3. La Empresa

SERVICIOS AVIA fue legalmente constituida como una sociedad Limitada en el año 2003. Pertenece al sector económico industrial y su creación estuvo orientada particularmente a complementar la oferta de servicios del Grupo AVIATUR. Se focaliza en satisfacer las necesidades logísticas de sus clientes, a partir del aprovechamiento de los beneficios del Régimen Aduanero, que le confiere estar ubicada en la Zona Franca de Rionegro (Antioquia), mediante la calificación de Usuario Industrial, de Bienes y Servicios.

SERVICIOS AVIA cuenta con dos Unidades Estratégicas de Negocios, una de Cadena Logística y otra en su calidad de Usuario de Servicios Básicos Industriales en Zona Franca.

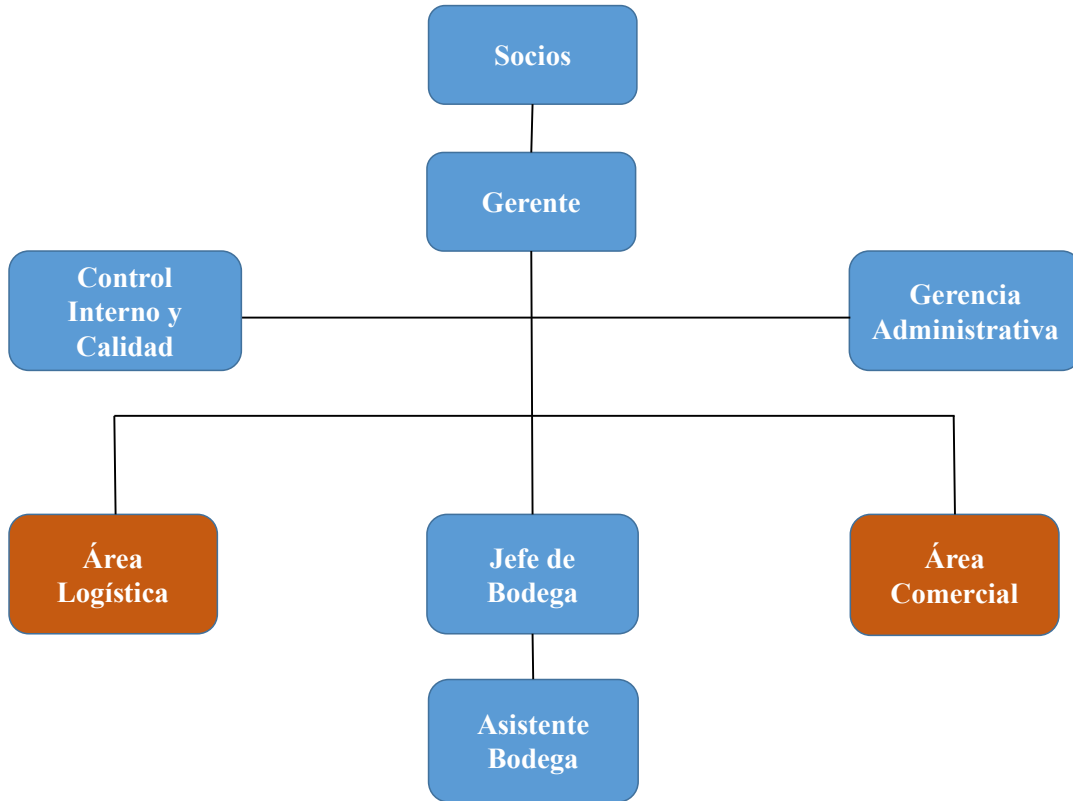
El mercado objetivo lo constituyen las compañías importadoras y/o exportadoras, nacionales y extranjeras de todos aquellos sectores transformadores de materias primas, maquiladas o ensambladas, que requieran acceder al beneficio anteriormente mencionado, en la ejecución de dichas actividades; como también de la reducción de costos y la agilización en sus procesos.

Si bien la Organización cuenta con el respaldo del Grupo AVIATUR, además de todas las ventajas descritas anteriormente, el nivel de facturación no arroja los resultados esperados y la Unidad Estratégica de Negocios de Usuarios de Bienes y Servicios de la Zona Franca disminuyó aproximadamente en un 80% su participación. Uno de los principales motivos que contribuyeron a esta reducción, obedeció a los cambios drásticos en las relaciones colombo-venezolanas, desde lo político y económico; mercado con el cual se tenían estrechos lazos comerciales, y que hacían parte de la triangulación con Estados Unidos y Brasil, para la transformación, ensamblaje y maquila, de productos, dentro de la Zona Franca.

La Organización está orientada por un Direccionamiento Estratégico centralizado, que obedece a las directrices trazadas por el Grupo AVIATUR y es apoyado por toda la infraestructura administrativa y tecnológica corporativa.

3.1. Estructura organizacional

Ilustración 1 - Estructura Orgánica de SERVICIOS AVIA



Fuente: (Vela, 2013)
 Construcción de los Consultores.

Como se aprecia en la *Ilustración 1 - Estructura Orgánica de SERVICIOS AVIA*, La Organización tiene una estructura simple, en la cual se destaca:

- **Gerencia:** Este cargo es ejecutado por el mismo Gerente de las demás Empresas del Grupo A VIATUR en Medellín, es decir, que dentro de sus responsabilidades, debe compartir el tiempo y recursos para alcanzar los objetivos organizacionales de:
 - AGENCIA DE ADUANAS AVIATUR S.A. Nivel 1.
 - AGENCIA DE CARGA AVIATUR S.A.
 - DEPOSITO ADUANERO AVIATUR S.A.
 - LATINOAMERICAN DISTRIBUTION S.A.
 - SERVICIOS AVIA.

- **Área Comercial:** Actualmente es el Gerente, quien realiza algunas de las actividades comerciales, puesto que sus demás actividades, no le permiten una total dedicación al tema Comercial.
- **Área Logística:** Las labores de esta área, son desarrollados por el personal de la bodega.
- **Gerente Administrativa** Este cargo, al igual que la Gerencia, debe administrar los recursos para las cinco Organizaciones del Grupo CARGA AVIATUR en Medellín.
- **Jefe de Bodega:** Realiza las funciones administrativas de las dos Unidades de Negocios de SERVICIOS AVIA.
- **Asistente de Bodega:** Personal que realiza funciones de carga, etiquetado y otras operaciones logísticas básicas, de acuerdo con las directrices impartidas por el jefe de Bodega.

3.2. Instalaciones Físicas.

La ubicación física de la parte operativa de SERVICIOS AVIA se encuentra en las Bodegas 3 y 28 de la Zona Franca del Municipio de Rionegro, en el Departamento de Antioquia, que está ubicada a un costado del Aeropuerto Internacional José María Córdoba, el cual sirve a la ciudad de Medellín principalmente y a todos los municipios cercanos del Oriente Antioqueño.

Cuenta con un área de 1.200 mts² y de éstos, se destinan aproximadamente 60m² para las oficinas administrativas.

Los espacios físicos están destinados en un 80% para el almacenamiento de mercancía, como se aprecia en la *Ilustración 2 - Interior de Bodega N°28*.

Ilustración 2 - Interior de Bodega N°28



Fuente: Fotografías tomadas por los Consultores

De igual forma en la bodega N° 3, la mayor parte del espacio se destina al almacenaje de mercancía, ver *Ilustración 3 - Interior Bodega N°3*.

Ilustración 3 - Interior Bodega N°3



Fuente: Fotografías tomadas por los Consultores

En el área administrativa de esta bodega, los espacios destinados a la transformación ensamble, empaclado y maquilado, se encuentran vacías como se aprecia en la *Ilustración 4 - Interior Bodega*.

Ilustración 4 - Interior Bodega

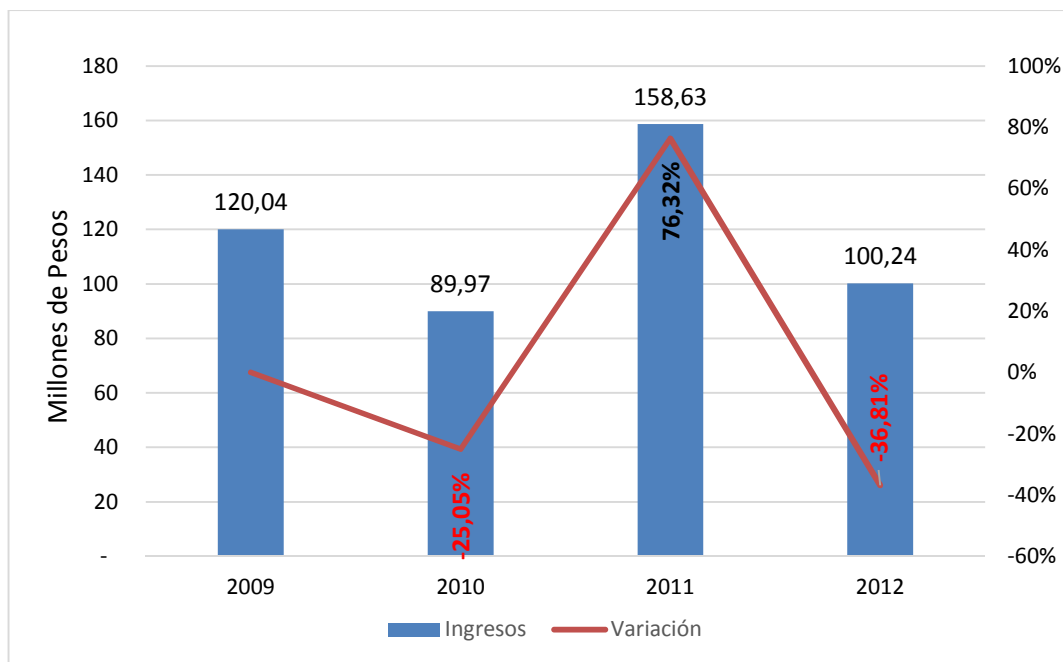


Fuente: Fotografías tomadas por los Consultores

4. Problemática

El problema identificado, que se presenta al interior de la Organización, es su carencia de Estrategia. La Organización tiene muy claro “Que es lo que hay que hacer” pero desconoce el camino o el modo, que conlleve al logro de los objetivos organizacionales, que es precisamente, la Estrategia. Esta, es la que le permite desarrollar una Ventaja Competitiva en el Sector. Adicionalmente no cuenta con un Plan Estratégico de Mercadeo Internacional, puesto no existe un Área de Mercadeo y Comercial, lo cual ha tenido consecuencias económicas, que se ven reflejadas en la disminución de ingresos como se puede apreciar en la *Ilustración 5 - Ingresos y Variaciones de SERVICIOS AVIA 2009-2012*. Allí es evidente la reducción de un 36.81% de los ingresos del 2012 en relación con los percibidos en el año inmediatamente anterior; y en relación con los ingresos del 2009, se encuentra en un -16.5% por debajo.

Ilustración 5 - Ingresos y Variaciones de SERVICIOS AVIA 2009-2012



Fuente: SERVICIOS AVIA, (2013).

Elaboración: Los Consultores

Para el Grupo AVIATUR, SERVICIOS AVIA es un apéndice más, que está inmerso dentro del conglomerado de las demás Organizaciones que lo conforman; pero que no ha tenido la relevancia e inversión, que efectivamente la posición en el contexto nacional e internacional, determinando con ello su Core Business, para así lograr mayor participación en el mercado.

A partir de las diferentes entrevistas con la Gerencia Regional, se puede inferir que SERVICIOS AVIA ha venido perdiendo participación en el mercado, al punto de que solamente lleva a cabo operaciones de almacenamiento y algunas de etiquetado, dentro de las instalaciones de la Zona Franca; adoleciendo de acciones agresivas orientadas a la definición de una estrategia comercial diferenciadora, que revierta la situación actual. (Velez, 2013).

Del desarrollo de los proyectos llevados a cabo por SERVICIOS AVIA en el pasado, solo queda la recordación del nombre, puesto que los líderes de esos proyectos fueron desvinculados de la Organización y el conocimiento generado, no quedó documentado. En la actualidad no reporta un portafolio de productos y servicios pormenorizados, con la descripción de cada una de las operaciones, que dé una lectura inequívoca de su “Know How”.

De acuerdo con la política de publicidad y promoción (Vela, 2013), basada en clientes referidos, y mercadeo voz a voz; en la actualidad no es de fácil percepción su imagen como operador logístico en el mercado, puesto que no se cuenta con material publicitario. Verbigracia: página web individualizada, brochures, presencia o aparición en publicaciones especializadas. Etc.

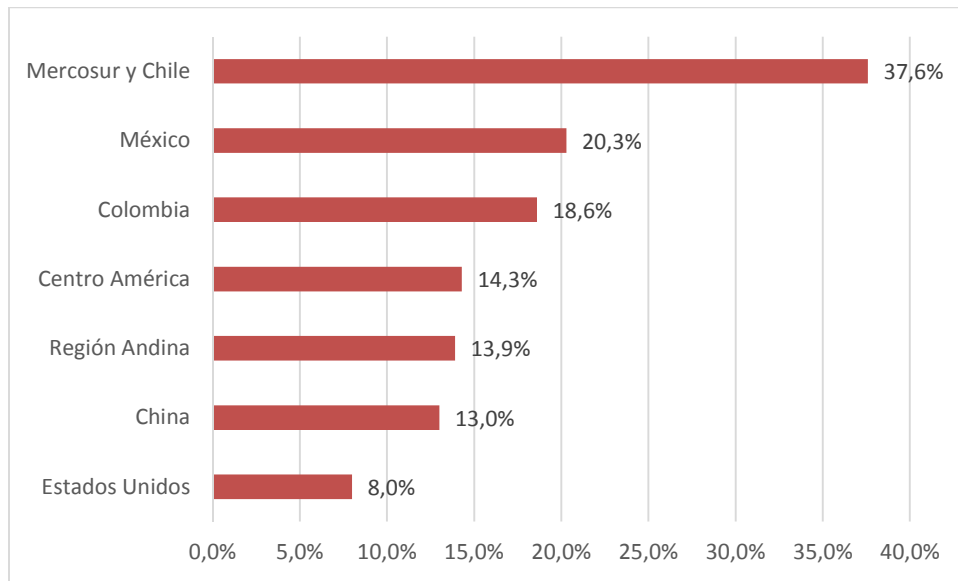
La actual estructura (ver *Ilustración 1 - Estructura Orgánica de SERVICIOS AVIA*), dificulta el cumplimiento de los objetivos, puesto que las actividades comerciales se llevan a cabo de manera simultánea, con las múltiples actividades gerenciales y administrativas, por el Gerente Regional; siendo estas últimas, las de mayor importancia y prioridad.

Al no existir un área comercial distinta, a la de la Gerencia Regional, la presencia comercial de SERVICIOS AVIA en el mercado, es de una posición pasiva; y reactiva, ante la aparición de eventuales negocios, pues se espera que estos últimos, aparezcan fruto de las relaciones públicas de dicha Gerencia.

También la Organización se ha visto afectada por factores externos, no controlables, que han entorpecido la comercialización de sus servicios, puesto que variables como la “competitividad

en Colombia”, hacen que inversionistas y organizaciones extranjeras se abstengan de pensar en subcontratar operadores logísticos, cuando los costos no son atractivos, en relación al resto de Latinoamérica, como se puede apreciar en la *Ilustración 6 - Costo total de la logística por región/país*.

Ilustración 6 - Costo total de la logística por región/país.



Fuente: Tomado de “Revista Económica Supuestos” (Universidad de los ANDES, 2010, pág. 9)

Estas consideraciones externas son bien conocidas de expertos como el Director del Banco Interamericano de Desarrollo, quien en un reciente artículo titulado “Colombia y el desafío de la infraestructura” publicado en la revista “Infraestructura y Desarrollo”, que se especializa en temas de logística, afirmó:

“La falta de infraestructura también repercute en el manejo de inventarios en las empresas. Mientras que las empresas de los Estados Unidos tienen inventarios que equivalen aproximadamente al 15% del PIB, en América Latina la proporción es más del doble. El mantenimiento de estos niveles es costoso, ya que supone la inmovilización de capital, lo que tiene un elevado costo en la mayor parte de la región. El resultado es un aumento significativo de los costos unitarios, con lo que se merman la competitividad y la productividad. Los inventarios adicionales exigidos por las deficiencias logísticas, implican en América Latina costos financieros adicionales de más de 2% del PIB” (Moreno, 2011).

Con estos hallazgos, se ha venido impulsando el desarrollo de Zonas Francas en Centro América. Ya en el 2007, países como Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, habían desarrollado un marco legal institucional para la creación y fomento de Zonas Francas que permitieran altos niveles de competitividad, innovación y desarrollo, como lo reportó la revista “Central America Today” en su artículo “Central American Free Zones – An Overview of Regulatory Frameworks” (Bogarin, 2007).

En la actualidad, en todos los países de Centro América, se ven los resultados. De acuerdo con las afirmaciones del Ministro de Economía guatemalteco Luis Velázquez quien dijo: “Las Zonas Francas generan 400.000 puestos de trabajo y mueven unos 1.570 millones de quetzales (200 millones de dólares) al año y han contribuido a la diversificación de los productos” (Zona Franca Parque Central, 2013). En Costa Rica el éxito se puede medir con el Informe presentado por PROCOMER¹ (Agosto, 2011, págs. 4-5); en las que se destacan las siguientes conclusiones:

- El número de Organizaciones activas en el Régimen de Zona Franca (RZF) fue de 256 en el año 2010. Según actividad productiva, el 47% corresponde a Organizaciones de servicios mientras que el 44% a industria manufacturera.
- Las exportaciones de bienes del RZF han representado más de la mitad de las exportaciones totales del país en el período 2006-2010 (entre un 52% y un 54%) (PROCOMER, Agosto, 2011).
- Dentro de las exportaciones de bienes, el sector de eléctrica y electrónica tiene la mayor participación con un 45% del total exportado por las Organizaciones del RZF en 2010.
- En cuanto a exportaciones de bienes, la sofisticación y la inclinación hacia la alta tecnología ha sido una constante. Según la clasificación por intensidad en el uso de los factores de producción (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE) un 75% del valor exportado corresponde a bienes de base científica o producto diferenciado (como partes para computadoras, equipos de infusión y transfusión de sueros, prótesis de uso médico, circuitos integrados, materiales y cables eléctricos y cámaras y proyectores cinematográficos).

¹ PROCOMER es una entidad del gobierno de Costa Rica, dedicada a promover el Comercio Exterior de ese país.

- Las exportaciones de servicios del RZF han tenido un comportamiento muy positivo, presentando un crecimiento promedio anual de 19.4%, entre 2006 y 2010, y además un aumento en su participación en las exportaciones totales de servicios pasando de 21.9% en 2006 a 31.7% para el año 2010 (PROCOMER, Agosto, 2011, pág. 5).
- Para 2010, la mayor parte de la Inversión Extranjera Directa (IED) total fue aportada por empresas que se encuentran operando en el RZF (54%), presentando un crecimiento anual promedio de 27.8% entre 2006 y 2010 (PROCOMER, Agosto, 2011, pág. 5).
- Dentro del grupo de empresas de IED en RZF que operaron en 2010, Estados Unidos es el origen del capital en un 79.6% de servicios, el 92.5% de ciencias de la vida y el 84.8% de manufactura avanzada.
- La IED en el RZF en 2010 fue 2.7 veces mayor que en el 2006. Durante ese período, el flujo acumulado alcanzó los US\$2,324 millones (PROCOMER, Agosto, 2011, pág. 5).
- La IED ha sido la clave para la transformación que ha tenido Costa Rica desde actividades sencillas, hacia actividades que utilizan más tecnología y recurso humano más sofisticado. Dentro del RZF las empresas de alta tecnología lideran el crecimiento en IED y exportaciones, posicionando al país como el cuarto país exportador de productos de alta tecnología en el mundo (primero en Latinoamérica), medido como la participación de estas exportaciones en las exportaciones totales de la industria manufacturera.
- El nivel de empleo generado por las empresas del RZF ha tenido, desde el año 2000, un crecimiento promedio anual de 6.5%, alcanzando para el año 2010 un total de 58,012 empleos directos. El sector de servicios es el que más empleo genera, con 48% del total en 2010, producto de un robusto crecimiento en la década. A nivel provincial, se tiene que las empresas ubicadas en Heredia son las que mayor proporción de los empleados mantiene, con un 47% del total de empleados en el RZF para el año 2010 (PROCOMER, Agosto, 2011, pág. 5).
- En relación con los salarios promedio por trabajador pagados en el RZF, tuvieron un continuo crecimiento entre 2006 y 2010, alcanzando la suma de US\$1,028 mensuales por trabajador. Esta cifra que fue 1.6 veces el salario promedio nacional pagado por el sector privado de Costa Rica, siendo el sector de servicios el que mantiene un mayor salario promedio, US\$1,299.4 mensuales por trabajador en 2010.

Precisamente el fortalecimiento de las Zonas Francas en Centro América le ha restado clientes a los usuarios de Zonas Francas en Colombia. Este y otros factores externos como:

- La inestabilidad en las relaciones comerciales con Venezuela.
- La pérdida de competitividad por efecto de la revaluación.
- El lento desarrollo de las exportaciones manufactureras en el sector textil, que todavía no reportan significativos crecimientos de participación en el mercado americano, pese a la vigencia del TLC;

han afectado el desempeño comercial de SERVICIOS AVIA, puesto que se ha visto abocada a competir con maquiladoras centroamericanas, que de igual manera comparten ese mercado, con mejores resultados (Velez, 2013).

5. Objetivos

5.1. Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico de Marketing Internacional, acorde con las necesidades de la Organización y del mercado.

5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un Diagnóstico Integral.
- Estudio de Inteligencia de Mercados, con el fin de establecer mercados atractivos para la operación de la Organización (oportunidades de expansión).
- Estudio de Competitividad, con el fin de conocer las fuerzas competitivas del mercado (oportunidades y amenazas).
- Analizar los hallazgos, con el fin de establecer los aspectos de mejora y sus posibles rutas de solución en aras de la internacionalización de la Organización.
- Diseñar el Plan Estratégico de Mercadeo Internacional y sus controles.
- Estimar el Presupuesto de costos para la implementación del Plan de Mercadeo Internacional.

6. Marco de Referencia (Estado del Arte)

6.1. Las Zonas Francas en el Mundo

Las Zonas de Libre Comercio (Free Trade Zone -FTZ- siglas en inglés), en forma de puertos libres, se establecieron por primera vez hace más de 5.000 años -puerto de Alejandría en Egipto- (Alexandria Port Authority, 2012). En el transcurso del tiempo el concepto de Zonas de Libre Comercio se ha transformado radicalmente. En la última mitad del siglo XX, las Zonas de Libre Comercio han experimentado cambios sustanciales y adaptaciones como resultado de un crecimiento exponencial en el comercio mundial y las mejoras en la eficiencia del transporte, en particular en el sector portuario. Como instrumento de la política comercial y de desarrollo, las Zonas de Libre Comercio se han transformado y adaptado a las realidades y condiciones locales de cada región. El concepto seguirá evolucionando con el tiempo adaptándose a las nuevas necesidades y demandas del sector privado y público (United Nations ESCAP, 2005, pág. 3).

En los últimos 50 años, las Zonas Francas han ganado importancia, en los países desarrollados y en desarrollo, como instrumento de política para la promoción de la IED (Inversión Extranjera Directa), orientada a la exportación. Mientras que en 1970, sólo un pequeño número de países habían permitido el establecimiento de Zonas Francas, en 1997 cerca de 850 Zonas operaban tanto en los países desarrollados y en desarrollo; y el número de Zonas Francas siguió aumentando. La investigación ha demostrado una fuerte correlación entre el establecimiento de las Zonas Francas y el fuerte desempeño de las exportaciones.

El aumento del comercio mundial y la rápida evolución de la infraestructura, impulsaron el cambio y la adaptación del concepto de Zonas Francas y en las últimas décadas ha habido muchos términos diferentes para ello. Términos comunes incluyen: Zona Franca, Zona de Procesamiento de Exportaciones, Zona de Exportación Libre y la Zona Económica Especial (United Nations ESCAP, 2005).

Se ha observado que los diferentes términos en el tiempo y el espacio, a menudo reflejan las actividades específicas llevadas a cabo dentro de una determinada Zona. En general, las barreras comerciales normales, como los aranceles y los contingentes se eliminan en las Zonas

Franca y los requisitos burocráticos se bajan, para atraer nuevos negocios e inversiones extranjeras. A las empresas que operan dentro de una Zona Franca también se le podrán conceder ciertas exenciones de impuestos, de ingresos; del país de acogida; o exenciones como un incentivo adicional. Estas Zonas suelen estar ubicadas en un área subdesarrollada del país de acogida, y se espera que las Zonas Francas promuevan actividades económicas para reducir así la pobreza y el desempleo. Las Zonas Francas a menudo se encuentran cerca de un puerto de entrada para facilitar la importación y exportación (United Nations ESCAP, 2005).

En 1975 había 25 países con Zonas Francas, mientras que el número había aumentado a 93 en 1997 (The World Bank, 1998). Del mismo modo, se estima que alrededor de 800.000 personas estaban empleadas en las Zonas Francas en 1975 y unos 4,5 millones en 1997. Las Zonas Francas se han extendido rápidamente en las últimas dos décadas. En la base de datos de Zonas Francas de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), se habían contado 47 países con 176 Zonas en 1986. Para el año 2006, había 3.500 en 130 países; que en conjunto, representan 68 millones de puestos de trabajo en todo el mundo, una cifra considerable que, sin embargo, representa sólo una pequeña proporción del empleo global. (OIT, 2011, pág. 283)

Como se observa en la *Tabla 1 - Empleo Directo en Zonas Francas 2007*, se muestra que la proporción de mano de obra nacional empleada en las Zonas Francas Internacionales está por encima del 1 por ciento, sólo en la región de Asia y el Pacífico (que representa 61 millones de los 68 millones a nivel mundial, en empleo en las Zonas Francas Internacionales), en las Américas, y en Oriente Medio y Norte de África (MENA) (OIT, 2011, pág. 283).

Tabla 1 - Empleo Directo en Zonas Francas 2007

Región	Número de empleos directos (miles)	Participación en % del total de la Población por región
Global	68.441	0.21
Asia & Pacific	61.089	2.30
Americas	3.084	1.15
Western Europe	0.179	0.00
CEECs & Central Asia	1.590	0.00
MENA (Middle East)	1.458	1.59
Sub-Saharan Africa	1.040	0.20

Fuente: Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2011)

Elaboración: Construcción de Consultores

De acuerdo con la Cámara de las Zonas Francas de la Andi (Asociación Nacional de Industriales), los empleos directos en el lapso de siete años, han crecido de manera significativa en Colombia, hasta casi duplicarse, pasando de 18.486 en 2003 a más de 32.000 en 2010, y en los indirectos el incremento es aún mayor, con 27.692 en 2003 y 114.339 en 2010. La obligación de generación de empleo, varía de acuerdo con dos características: a) según el tipo de Zona Franca; y b) según el capital de inversión de la empresa (PNUD, 2010, pág. 21).

En una entrevista al ministro guatemalteco de Economía, Luis Velásquez, este afirmó que a nivel mundial existen unas 3.000 Zonas Francas, 450 de ellas en Latinoamérica y 17 en Guatemala². Según el funcionario guatemalteco, más del 40% del comercio total mundial se maneja a través de este Régimen. En el caso de Guatemala, Velásquez dijo que las Zonas Francas generan 400.000 puestos de trabajo y mueve unos 1.570 millones de quetzales (200 millones de dólares) al año y han contribuido a la diversificación de los productos (Zona Franca Parque Central, 2013).

Al hacer un balance en Latinoamérica encontramos que, en Perú el desarrollo de Zonas Francas ha sido obstaculizado y negado; en Ecuador hace menos de una año se mejoró la legislación; en Chile hay dos Zonas Francas netamente comerciales, que no le generan un valor

² Palabras recogidas por el “Diario Libre”, en el desarrollo de la XV Conferencia Latinoamericana de Zonas Francas, llevada a cabo en el mes de Abril de 2013 en Guatemala.

agregado al país; en Argentina hay 4 Zonas Francas; en Brasil hay una sola Zona Franca; en Venezuela hay una legislación de Zonas Francas que nunca ha operado, porque no ha habido una base industrial importante; Uruguay tiene un componente de Zonas Francas muy fuerte en servicios, inclusive ha mostrado interés en invertir en Colombia. Lo contrario sucede con Centroamérica donde hay una competencia muy grande para Colombia. - El panorama se fortalece en los países centroamericanos. Países como Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Honduras tienen un desarrollo de Zonas Francas muy fuerte, porque lo utilizan como un mecanismo para atraer inversión extranjera. En ese sentido, hay mucho empresario asiático, colombiano, estadounidense y europeo. Además, en algunos países, el gobierno les ofrece a las empresas inversionistas garantías adicionales a las tributarias, como: cederles terreno para la construcción de las Zonas Francas; capacitación gratis y subsidios a los servicios públicos (Portafolio, 2011).

6.2. Las Zonas Francas en Colombia

De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia:

“El Régimen de Zonas Francas en Colombia tuvo sus inicios en 1958, con la creación de la Zona Franca de Barranquilla, mediante la Ley 105 del mismo año. En la década de los años setenta, comenzaron operaciones otras cinco Zonas Francas: Cartagena, Santa Marta, Cúcuta, Palmaseca y Buenaventura; siendo todas éstas de carácter público.

En julio de 1994, se procedió a su liquidación y a la posterior entrega en administración al sector privado, en cumplimiento de lo establecido por la Ley 7a. de 1991 y los Decretos 2111 de 1992 y 1125 de 1993. En Buenaventura se dio por terminado el Régimen Franco, dada su orientación netamente comercial”

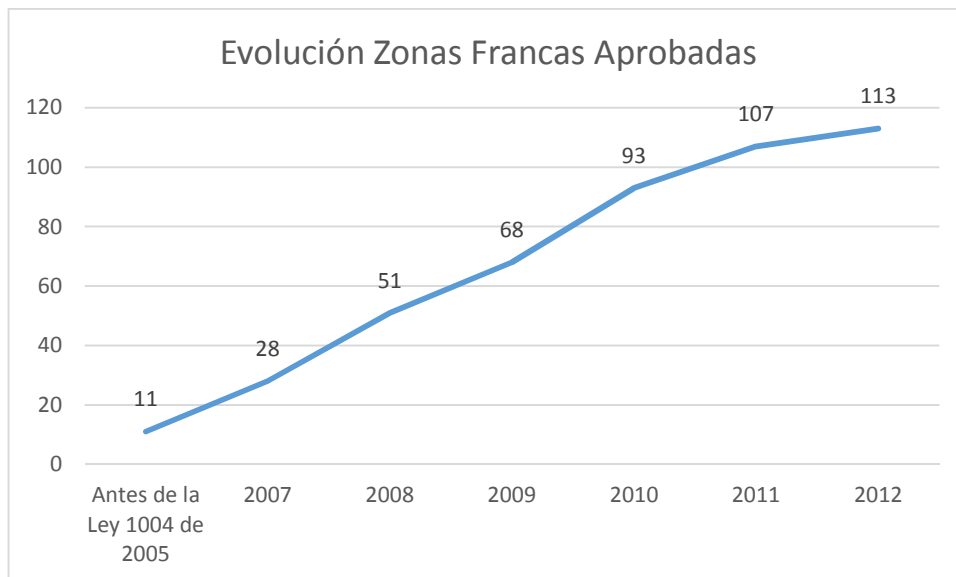
Como resultado del proceso de globalización de la economía, de las tendencias del comercio en el ámbito mundial y la nueva administración por parte del sector privado, se hizo necesaria una revisión y una modificación del Régimen de Zonas Francas en Colombia. De esta forma, se expidieron los Decretos 2131 de 1991 y 2233 de 1996, normas vigentes a la fecha, que permitieron la instalación de empresas prestadoras de servicios a los mercados externos, además de aquellas dedicadas a la producción o transformación de bienes”. (MINCIT, 2013).

Los incentivos utilizados para atraer a los inversores con frecuencia, ya no se limitan a una Zona o enclave específicos, pudiendo calificarse de Zona Franca la totalidad de una provincia, una ciudad o incluso un país.

La constitución de una Zona Franca se realiza, en Colombia, bajo el amparo de la ley Decreto 2233 de 1996, que fue reglamentada por la Ley 1004 del 30 de diciembre de 2005, en la cual se define una Zona Franca como: “*un área geográfica delimitada dentro del territorio nacional en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios, o actividades comerciales bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior*”. Las mercancías ingresadas en estas Zonas se consideran fuera del territorio aduanero nacional para efectos de los impuestos a las importaciones y a las exportaciones (CONGRESO DE COLOMBIA, 2005).

La aprobación de la Ley 1004 de 2005, los Decretos Reglamentarios 4051 de 2007 y 383 de 2007, buscan incentivar la creación de Zonas Francas que dinamicen la economía del país propendiendo por la generación de empleo directo y formal; para lo cual permite la distinción de 4 tipos de usuarios así: 1. Usuario Operador. 2. Usuario Industrial de Bienes. 3. Usuario Industrial de Servicios y 4. Usuario Comercial. Esta ley permitió el auge inusitado de la aprobación de Zonas Francas, tal como se aprecia en la *Ilustración 7 - Evolución de Zonas Francas Aprobadas*.

Ilustración 7 - Evolución de Zonas Francas Aprobadas



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012)

Elaboración: Los Consultores

Adicional a las leyes que reglamentan las Zonas Francas, el gobierno colombiano ha venido creando leyes en otros ámbitos que impulsen la competitividad y el comercio exterior, como se puede concluir a partir del documento Conpes 3547 de 2008:

“El Estado tiene la función de crear el entorno regulatorio para optimizar el funcionamiento de las relaciones entre los diversos actores de la logística y el transporte, de promover mecanismos óptimos para el control de las mercancías que faciliten y promuevan el comercio exterior colombiano, así como el facilitar y proveer de infraestructura de transporte y tecnologías de la información y las comunicaciones – TIC, con la calidad y capacidad (actual y futura) para soportar las expectativas del crecimiento de los flujos de intercambio de bienes. (pág. 15)

Desde la puesta en marcha de la reglamentación del 2007, hasta septiembre de 2011, Colombia pasó de tener 11 Zonas Francas a 113 aprobadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), de las cuales el 56 por ciento ya se encontraba o había iniciado operaciones de comercio exterior. Estas aprobaciones, han estimulado la generación de 147.051 empleos (32.712 directos y 114.339 indirectos), gracias a la creación de más de 700 empresas, que promueven las economías de escala y la competitividad en las regiones donde se establecen. Como también en el desarrollo de procesos industriales altamente productivos y competitivos, bajo los conceptos de seguridad, transparencia, tecnología y producción limpia. De las 108 Zonas Francas, 86 están conformadas por 34 permanentes (11 antes de la Ley 1004/05 y 23 permanentes nuevas) y 52 permanentes especiales (Portafolio, 2011).

“De acuerdo con la información de la Dian, Cundinamarca es la región que tiene más Zonas Francas permanentes y permanentes especiales. Tiene en total 20. Le sigue el departamento de Bolívar con 14, el Valle del Cauca y Cauca con 8 y el Magdalena, Atlántico y Bolívar con 6. Gaviria destacó que a pesar de la posible modificación se espera que este régimen siga promoviendo la inversión en el país sobre todo en “en lugares del país que requieren de apoyos e incentivos para atraer la inversión y fomentar las inversiones en la prestación de servicios intensivos en mano de obra para generar empleo” y aclaró que con el nuevo Estatuto Aduanero se espera lograr que las sanciones, objeto de queja de varios empresarios, guarde proporcionalidad en la imposición de sanciones” (La Republica, 2013)

“La región más dinámica en el desarrollo de Zonas Francas es Cundinamarca, por su condición de principal centro empresarial y productivo del país. Son 20 proyectos los que se han declarado con inversiones superiores a los 2,1 billones de pesos y una generación de 57 mil empleos,

aproximadamente. De estos, 15 son industriales, cuatro de servicios y uno agroindustrial. Le siguen Atlántico, Magdalena y Cauca que cuentan con seis Zonas Francas cada uno. Antioquia, por su parte, tiene cinco proyectos: dos de servicios y tres industriales; con 272 mil millones de pesos y 10 mil plazas de trabajo. Y el Valle tiene cuatro Zonas Francas, con una inversión de 700 mil millones y la creación de 14 mil puestos de trabajo. "Hoy apoyamos proyectos en Leticia, Caquetá y Boyacá (aquí son cuatro en el sector siderúrgico, ensamble de vehículos, de salud y de autopartes). Pero también hay interés en Chocó y en los Llanos Orientales", dice el director ejecutivo de Cámara de Usuarios Zonas Francas de la Andi, Édgar Martínez, quien adiciona que también han surgido casos curiosos, como el de Nariño, en donde se asociaron 200 cultivadores de brócoli para iniciar una Zonas Francas" (Portafolio, 2011).

En Colombia hay desarrollos de Zonas Francas de servicios, turísticas y agroindustriales que no se encuentran en ninguno de los otros países de la región.

6.2.1. Características de las Operaciones en Zonas Francas

De acuerdo con la información consultada en la página del Ministerio de comercio, Industria y Turismo de Colombia (MINCIT, 2013) y del Portal oficial en Colombia de PROEXPORT Colombia (Proexport, 2013), a continuación se describen los principales lineamientos legales de las operaciones que los usuarios de Zonas Francas deben observar:

- Los bienes que los usuarios introduzcan a las Zonas Francas se considerarán ubicados fuera del territorio nacional para efectos de los impuestos aplicables a las importaciones y a las exportaciones, por lo tanto no requieren trámites de nacionalización.
- Para efectos de las normas de origen, se considerarán exportación, la venta y salida a mercados externos de los bienes producidos, transformados, elaborados o almacenados por los usuarios industriales y comerciales o también, la prestación de servicios a mercados externos.
- Para efectos tributarios, se considera exportación definitiva el envío desde el resto del territorio nacional a un usuario de la Zona Franca, de bienes nacionales o en libre disposición, siempre y cuando sean efectivamente recibidos por el usuario.

- Los bienes que se encuentren en el resto del territorio nacional bajo algún Régimen de importación suspensivo de tributos aduaneros, podrán finalizar dicha modalidad reexportándolos a un usuario de Zona Franca, cuando se trate de importaciones temporales de corto y de largo plazo de bienes de capital, y del Plan Vallejo.
- Con el objeto de realizar parte del proceso industrial en el resto del territorio nacional, el usuario operador podrá autorizar la salida temporal de materias primas e insumos desde la Zona Franca y hasta por 6 meses.
- El usuario operador y la Administración de Impuestos y Aduanas podrán autorizar la salida, con fines de exhibición, de los bienes producidos por un usuario industrial en Zona Franca, con destino a una Zona Franca transitoria.
- El usuario operador podrá autorizar la salida temporal, desde la Zona Franca a cualquier sitio en el resto del territorio nacional y hasta por un término máximo de 3 meses, de aquella maquinaria o equipo que requiera revisión, mantenimiento o reparación.
- Con autorización de la Administración de Impuestos y Aduanas y/o del usuario operador, los usuarios pueden efectuar compraventas de bienes o trasladar dichos bienes a otro usuario, aún de otra Zona Franca, para que se encargue de la totalidad o de una parte de los procesos de producción, transformación o ensamble.
- La exención del impuesto de renta para los usuarios industriales se realiza sobre sus ingresos obtenidos por las ventas anuales a mercados extranjeros.

6.2.2. Régimen de incentivos de las Zonas Francas

De igual manera se consultó en la página del Ministerio de comercio, Industria y Turismo de Colombia (MINCIT, 2013) y en el Portal Oficial de Inversión en Colombia de PROEXPORT Colombia (Proexport, 2013) acerca de los incentivos para los usuarios de Zonas Francas y se encontró los siguientes.

6.2.2.1. Incentivos tributarios

- Los usuarios de las Zonas Francas industriales de bienes industriales y servicios gozan de exención del pago de impuesto de renta (35%) y complementario de remesas (7%) sobre los ingresos provenientes de las ventas anuales de bienes y servicios con destino a mercados

externos, ya sean ventas a terceros países, ventas en desarrollo de contratos de importación-exportación (Plan Vallejo), ventas a otros usuarios de la misma u otra Zona Franca colombiana, o ventas en desarrollo de licitaciones internacionales de conformidad con el artículo 213 del Estatuto Tributario y artículo 54 del Decreto 2233 de 1996 (MINCIT, 2013).

- Los pagos, abonos en cuenta y transferencias al exterior por concepto de intereses y servicios técnicos que efectúen los usuarios industriales y que estén vinculados con su actividad en Zona Franca, no están sometidos a retención en la fuente ni causan impuesto de renta y remesas.
- El usuario comercial no tiene incentivos tributarios y en ningún caso puede vender o distribuir mercancías al detal. En conjunto, los usuarios comerciales no pueden ocupar un área superior al 25% del área total de la respectiva Zona Franca.

6.2.2.2. Incentivos de comercio exterior.

- Los bienes destinados a la producción (maquinaria y equipo, materias primas, insumos, repuestos) procedentes del extranjero y destinados a los usuarios industriales, están exentos de los derechos de importación, es decir, de los aranceles, del impuesto al valor agregado o del impuesto a las ventas y solo se causarán los derechos sobre el componente extranjero incorporado Artículo 39 del Decreto 2233 de 1996, Artículo 395 Decreto 2685 de 1999 (MINCIT, 2013).
- Para los inversores extranjeros que sean usuarios industriales de una Zona Franca se garantiza el certificado de origen para sus mercancías, con lo cual podrán acceder a los mercados ampliados, a las ventajas de los acuerdos comerciales celebrados por Colombia y a las preferencias arancelarias otorgadas por determinados países.

6.2.2.3. Incentivos aduaneros

- El usuario de bienes industriales, al importar al resto del territorio nacional un bien final que elabore o transforme en Zona Franca, tiene la facultad de nacionalizar previamente la materia prima de origen extranjero que vaya a utilizar, en lugar de cancelar el arancel del bien final, pagando solamente el respectivo gravamen arancelario.
- Cuando se importen al resto del territorio nacional mercancías de origen extranjero almacenadas en Zona Franca, se aplicará el gravamen arancelario del bien final sobre el valor aduanero de las mercancías.

- El IVA se liquidará, en ambos casos, sobre el valor aduanero del bien adicionado con los derechos de aduana.
- Se consideran como valor agregado nacional y por lo tanto no forman parte de la base para calcular el arancel, las materias primas e insumos de origen colombiano, y las de origen extranjero respecto de las cuales se hayan pagado los derechos de importación en Colombia; así mismo, la mano de obra incorporada en Zona Franca se considera valor agregado nacional.
- Con la libre circulación de los bienes producidos en las Zonas Francas al mercado nacional se pierde la exención del impuesto de renta y sus complementarios sobre la fracción de los ingresos derivados de las ventas al mercado interno.
- Las mercancías de origen extranjero y con destino al mercado nacional se pueden almacenar en Zona Franca sin causar arancel ni IVA durante su permanencia en la Zona.
- Se autorizan las operaciones de tránsito aduanero desde puertos y aeropuertos internacionales hacia Zonas Francas, así como entre Zonas Francas, permitiendo movilizar las mercancías sin que ellas causen arancel ni IVA.

6.2.2.4. Facilitación cambiaria

- Los usuarios de las Zonas Francas tienen libertad de posesión y negociación de toda clase de divisas, pueden efectuar pagos en moneda extranjera convertibles dentro de la respectiva área de Zona Franca, pueden mantener divisas en depósito o en cuentas corrientes en bancos colombianos o del exterior, para realizar giros al exterior por concepto de adquisición de bienes y servicios.
- Igualmente, tienen facultad para la repatriación o el giro de utilidades al exterior y la autorización de inversión extranjera sin restricciones.
- Las empresas instaladas en las Zonas Francas industriales no se encuentran obligadas a reintegrar las divisas correspondientes a los ingresos percibidos en el desarrollo de las actividades propias.
- Las importaciones y exportaciones de bienes y servicios que los usuarios industriales realicen con los residentes en el país, se pueden pagar en divisas o en moneda legal colombiana.
- Los usuarios instalados dentro del perímetro de las Zonas Francas industriales de bienes, podrán obtener financiación para comprar mercancías, sin la obligación de constituir el

depósito respectivo de parte de sus proveedores, de los intermediarios del mercado cambiario y de entidades financieras del exterior.

6.2.2.5. Incentivos financieros

- Las entidades financieras vigiladas por la Superintendencia Bancaria, con excepción de Almacenes Generales de Depósito, podrán vincularse a las Zonas Francas como sucursal o agencia de una institución financiera sin Régimen Franco.
- Los usuarios de bienes industriales de las Zonas Francas disponen de todas las posibilidades de crédito existentes en Colombia: líneas regulares de crédito para empresas establecidas en el territorio nacional en bancos, corporaciones financieras y corporaciones de ahorro y vivienda; línea del Instituto de Fomento Industrial (IFI - Banco Mundial), para activos fijos que permite financiar la relocalización de empresas en estas Zonas; y líneas especiales del Banco de Comercio Exterior para la financiación de empresas exportadoras, sin depósito, hasta por un término de 6 meses, contados a partir de la fecha del conocimiento de embarque o guía aérea.
- La financiación a un plazo superior al indicado y con valor superior a cinco mil dólares de los Estados Unidos, constituye una operación de endeudamiento externo, respecto de la cual deberá efectuarse un depósito en el Banco de la República equivalente al 30% del valor del desembolso.
- El Banco de Comercio Exterior, mediante la modalidad de crédito denominada “inversión fija”, contempla un mecanismo de financiación, para activos fijos que permite a los usuarios operadores, desarrolladores, industriales y de servicios de las Zonas Francas industriales y turísticas tener acceso, bajo el sistema de redescuento, a los recursos de crédito; tanto en moneda legal, como en dólares.
- En las inversiones factibles de ser financiadas, se incluyen los rubros necesarios para el normal funcionamiento de la Zona Franca o el desarrollo de una actividad industrial encaminada a la producción y comercialización de bienes y servicios para exportación directa o indirecta.

6.2.2.6. Otros Incentivos

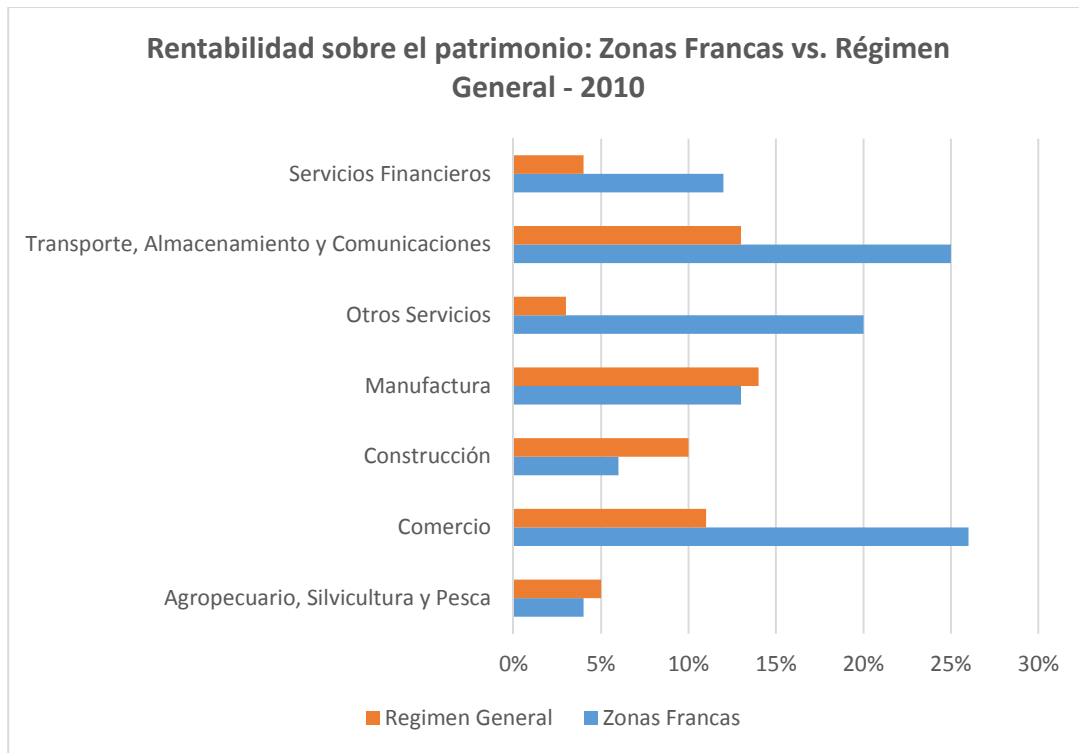
- Los usuarios de las Zonas Francas gozan de una ubicación geográfica estratégica cerca de puertos, aeropuertos o vías terrestres; utilización de una infraestructura desarrollada

(bodegas, patios, vías, zonas verdes), utilización de servicios complementarios como seguridad, telecomunicaciones, centro de salud, guardería, cafetería y transporte para empleados, entre otros.

- En las Zonas Francas transitorias los beneficios son de carácter aduanero en razón de que a estas áreas podrán ingresarse, libres de tributos aduaneros, las mercancías de procedencia extranjera a saber: bienes destinados a la exhibición, muestras sin valor comercial, impresos, catálogos y demás material publicitario, materiales destinados a la decoración, mantenimiento y dotación de los pabellones y alimentos y bebidas.

A la luz de todos estos beneficios, el Banco Mundial realizó un estudio en el cual determinó que en Colombia es más rentable realizar operaciones con empresas establecidas bajo el Régimen de Zonas Francas, que las operadas en el Régimen General, tal como se aprecia en la *Ilustración 8 - Rentabilidad de Proyectos Dentro y Fuera de Zonas Francas*.

Ilustración 8 - Rentabilidad de Proyectos Dentro y Fuera de Zonas Francas



Fuente: El Gasto Tributario en Colombia, (Banco Mundial, 2012, pág. 109)

Elaboración: Los Consultores

Muchos proyectos de inversión ejecutados en Zonas Francas, tienen rentabilidades suficientemente altas como para haber sido viables bajo el Régimen General, especialmente

en los sectores de Comercio y Servicio. En la *Ilustración 8 - Rentabilidad de Proyectos Dentro y Fuera de Zonas Francas*, se comparan las rentabilidades promedio por sector económico, entre las empresas de Zonas Francas y las del Régimen General. Llama la atención que en las actividades de Servicios, las rentabilidades sobre patrimonio promedio son significativamente superiores, a las que muestran las empresas en el Régimen General. Esta observación permite suponer que se trata de proyectos que se habrían llevado a cabo aún sin los alivios tributarios del Régimen de Zonas Francas.

6.3. Los Operadores Logísticos

Los operadores logísticos han reportado un alto desarrollo y crecimiento en los últimos años gracias a los cambios propiciados por el gran dinamismo del mercado, los incentivos gubernamentales para incrementar la economía. Se destacan el aumento en los flujos de transporte, la creciente industria de la tercerización o outsourcing, la disminución de los costos de mano de obra en países y sectores especializados; todos ellos jalonados por la globalización, que obliga a la reestructuración del componente logístico, para enfrentar los nuevos retos. (Sanchez, Enero 2012, pág. 6).

Los niveles de tercerización en un sector económico o en un país, se consideran un indicador de crecimiento y desarrollo visto desde la logística, pues ello supone la expansión y dinamismo de la cadena de abastecimiento en las importaciones y exportaciones. Esta cadena, permite que las empresas identifiquen su Core Business, y lo que está por fuera de él. Este último es subcontratado entonces, a empresas o proveedores especializados. América Latina no es ajena a ello, e igualmente comparte esa creciente economía de servicios, que cada vez ofrece mayor generación de valor, a bajos costos, gracias a las economías de escala (Rey, 2008)

La evolución en la sinergia entre fabricantes y distribuidores, ha permitido una integración en sus relaciones comerciales, que han dado como resultado una reestructuración de sus sistemas logísticos, caracterizado por suministros cada vez más lejanos y una tendencia a la focalización de unidades productivas y centros de distribución. La implementación de la filosofía del JIT (Just in Time) ha ganado importancia y su aplicación permite la implementación de estrategias complejas, tales como: la reducción de inventarios y entregas a tiempo; retos estos, que sin una ágil estructura

logística, serían difíciles de cumplir. Claro está, que esta infraestructura puede llegar a afectar eventualmente su competitividad, si no está alineada con los objetivos organizacionales. Habría que analizar cada modelo de negocio en particular. (Sanchez, Enero 2012)

Nace entonces el operador logístico como un actor importante entre el fabricante y el distribuidor, quien articula todas las operaciones logísticas que conlleven flujos de información o físicos. Dentro de los servicios ofrecidos, se pueden encontrar desde la gestión de los aprovisionamientos, hasta el transporte físico, pasando obviamente, por todas las funciones de almacenaje y gestión de stocks, manipulaciones de las cargas, picking, etiquetado, envasado, etc.

De acuerdo con el informe Delphi realizado por Pricewaterhouse Coopers y el European Business School Supply Chain Management Institute, los operadores logísticos ofrecen a la industria, una serie de ventajas tales como: costos flexibilizados (lo que posibilita convertir en variables, ciertos costos fijos), percibir mejores servicios ofrecidos por empresas especializadas en este sector, reducción de costos de inversión y especialización de los recursos (PWC y European Business School , 2011)

En concordancia con lo anterior, las empresas que recurren a los servicios logísticos especializados, obtienen un costo logístico directamente proporcional al uso y frecuencia de acuerdo con los niveles de ventas: a mayor venta mayor costo, y a contrario sensu, en épocas de recesión, menores costos; lo que significa ahorros significativos.

El temor de entregar información confidencial como: bases de datos, estadísticas de ventas, y otros, obstaculiza el normal desarrollo de la modalidad de subcontratación de las operaciones logísticas. En este escenario es necesario encontrar los requisitos ideales que debe cumplir un operador logístico integral, para poder asumir satisfactoriamente la logística de otros, pues es a partir del alineamiento de ambas empresas, que se generan los niveles de confianza suficientes para compartir objetivos comunes (Sanchez, Enero 2012).

Para dar respuesta a la duda que genera determinar los niveles de confianza, es necesario tener en consideración, que no se pueden fijar esquemas rígidos; de la misma forma que no todos los clientes precisan el mismo nivel de servicio, no todos los operadores se plantean los mismos objetivos, de todos modos, es evidente que se debe tender a delimitar una serie de presupuestos dirigidos a alcanzar el máximo cumplimiento en la calidad del servicio.

6.4. La actualidad de los Operadores Logísticos

La volatilidad económica y la incertidumbre siguen afectando a los mercados globales y a su vez, a los mercados mundiales de servicios de 3PL³ (3 Part Logistics). Como se observa en los datos estimados de Armstrong & Associates⁴ en la *Tabla 2 - Ingresos globales de operadores logísticos 3PL para 2010-2011*, los ingresos 3PL globales para 2010 fueron de \$ 541.6 mil millones (de dólares) y estos aumentaron un 13,7 %, a \$ 616,1 mil millones (USD) en 2011 . Esto refleja la globalización en curso y el aumento de los negocios para los proveedores de 3PL del mundo. Aparte de los efectos adversos obvios en los ingresos 3PL globales para los años 2007-2009, el sector 3PL ha seguido creciendo en los últimos años. Las regiones mostradas en la tabla, corresponden a las cuatro zonas geográficas principales del mundo, donde se destacan los mercados de Asia y el Pacífico (21.2%) y América Latina (43.6%), los cuales están creciendo espectacularmente en el uso de la logística externalizada. Los Ingresos de los operadores de 3PL norteamericanos están aumentando a un ritmo mucho menor (7,2 %), lo que refleja la madurez de su mercado de 3PL, mientras que los problemas económicos de Europa se pueden ver en la modesta contracción (-2,8 %) de los ingresos de los operadores de 3PL.

Tabla 2 - Ingresos globales de operadores logísticos 3PL para 2010-2011

Región	2010 Ingresos 3PL globales (\$ miles de millones Dólares)	2011 Ingresos 3PL globales (\$ miles de millones Dólares)	Cambio porcentual 2010-2011
Norte America	\$ 149.1	\$ 159.9	+ 7.2%
Europa	165.1	160.4	- 2.8%
Asia-Pacifica	157.6	191.1	+ 21.2%
Latino América	27.5	39.5	+ 43.6%
Otras Regiones	42.3	65.2	+ 54.0%
Total	\$ 541.6 \$	616.1	+ 13.7%

Fuente: (PANALPINA, Capgemini, Penn State University, 2012),

Elaboración: Los Consultores

³ Significa, operadores que realizan 3 actividades logísticas diferentes a un mismo producto.

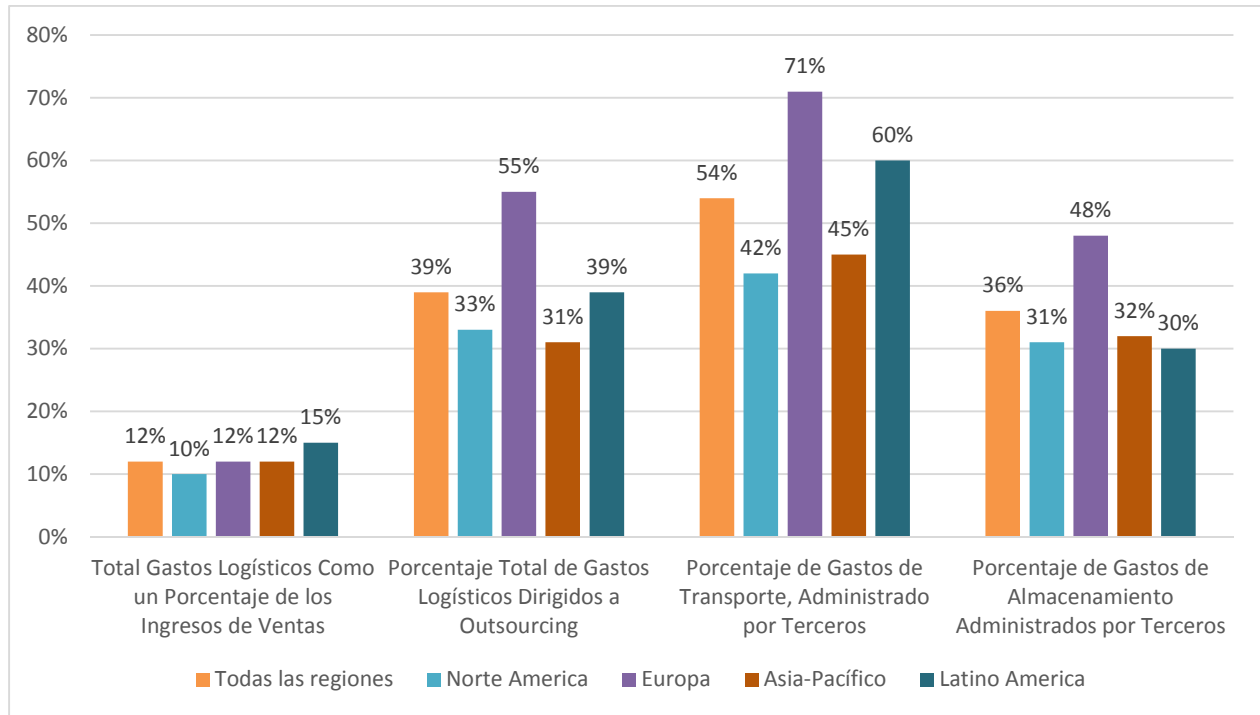
⁴ Armstrong & Associates Inc. es una Organización de consultoría norteamericana, que ofrece Un Servicio de Información de Expertos (EIS), que son investigaciones y análisis de mercado Premium; incluye los líderes del 3PL guías y versión en línea de quién es quién en la logística. Además, los suscriptores E.I.S. tienen acceso a informes de investigación continua de mercados para 3PL e Informes de Expertos especializados en el sector de logística.

6.5. El Gasto de las Empresas, en Logística y 3PL.

En relación con la investigación llevada a cabo por PANALPINA, los encuestados dedican un promedio del 12% de sus ingresos por ventas totales a logística, y un 39% promedio de estas va a logística en outsourcing (Ver *Ilustración 9 - Patrones de Gastos en Logística y Outsourcing*). Mientras que el 12% se mantiene constante desde los estudios previos, el 39% dedicada a la logística en outsourcing baja ligeramente desde el 42%, reportado en el estudio del año anterior. Los gastos de logística total incluyen transporte, distribución, almacenamiento y servicios de valor agregado. Las consideraciones de Armstrong & Associates estiman y proyectan incrementos a los ingresos globales 3PL citados en la *Tabla 2 - Ingresos globales de operadores logísticos 3PL para 2010-2011*, estos porcentajes apoyan el hallazgo de que los mercados mundiales de Servicios 3PL se están expandiendo (PANALPINA, Capgemini, Penn State University, 2012, pág. 8).

La *Tabla 2 - Ingresos globales de operadores logísticos 3PL para 2010-2011*, también muestra diferencias abismales en todo el mundo en los porcentajes de transporte y almacenaje al ser gestionados por terceros. En el informe los encuestados dicen que en promedio gastan en outsourcing responsable del transporte un 54%, pero estos van desde un mínimo de 42% en América del Norte y 45% en Asia y el Pacífico, en América Latina el 60% y 71% en Europa. El 45% de Asia y el Pacífico bajó dramáticamente del 60%, resultado registrado el año pasado, lo que puede ser explicado por una disminución modesta en transportadores de Asia y el Pacífico, quienes reportan un incremento del uso de externalización de servicios logísticos este año (PANALPINA, Capgemini, Penn State University, 2012, pág. 8).

Ilustración 9 - Patrones de Gastos en Logística y Outsourcing

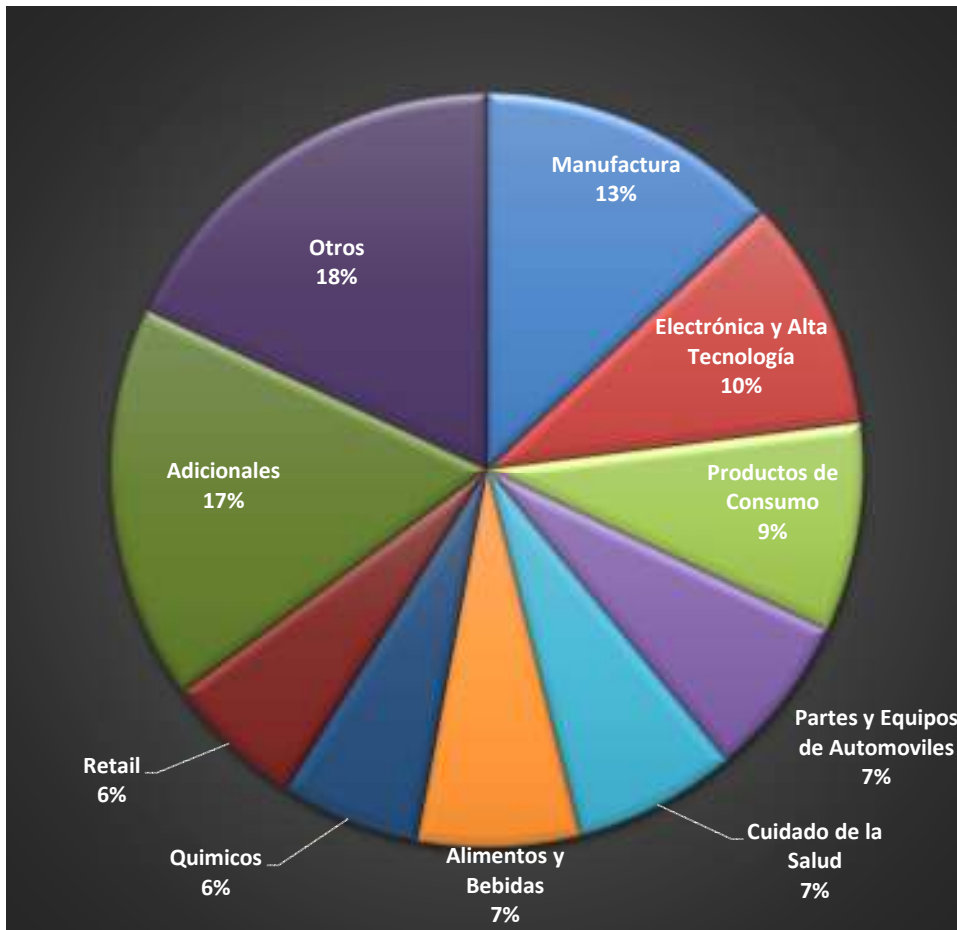


Fuente: 2013 - Third-Party Logistics Study (PANALPINA, Capgemini, Penn State University, 2012)
 Elaboración y Traducción de los Consultores.

El porcentaje de externalización de operaciones de transporte y almacenamiento ha caído ligeramente en todo el mundo, excepto Europa, donde creció del 42% a 48% en el 2011. Este aumento en la externalización en operaciones de almacenamiento, puede ser explicado por los temas económicos importantes, que recientemente han estado afectando la actividad empresarial europea (PANALPINA, Capgemini, Penn State University, 2012, pág. 8).

A nivel mundial las industrias que más externalizan los servicios logísticos se muestran en la *Ilustración 10 - Las Industrias que más tercerizan en operadores 3PL*. Teniendo una alta ocupación todo el sector de manufacturas, pudiendo ser aprovechado en Colombia por los Usuarios Operadores Industriales.

Ilustración 10 - Las Industrias que más tercerizan en operadores 3PL



Fuente: 2013 - Third-Party Logistics Study (PANALPINA, Capgemini, Penn State University, 2012)

Elaboración y traducción de los Consultores

6.6. Logística en Colombia

Aunque la logística vista desde el transporte se podría decir que en Colombia ha estado presente desde la llegada de los españoles en la época de la conquista, el concepto moderno va desde los años noventa hasta la actualidad. Debido al desarrollo urbanístico del país, con el auge y desarrollo de ciudades importantes que demandan consumo masivo, obliga a que los productos se distribuyan eficientemente en más de 40 regiones, por eso es importante una estrategia que agilice este proceso.

El tema logístico fue liderado en el Valle del Cauca después de la apertura económica por el gobierno del presidente Virgilio Barco. Toma fuerza en el gobierno de César Gaviria,

posibilitando la entrada de nuevos productos al país a través de puertos marítimos, en el marco de la Apertura Económica.

El Puerto de Buenaventura inicia con la entrada de más del 70% de las importaciones hechas por el país. El Valle del Cauca se convierte entonces, en el principal generador de carga del país, mas no es el principal receptor, debido al deficiente sistema vial departamental y la incapacidad portuaria para el bodegaje de mercancías.

La presión internacional obliga a Buenaventura a crear un grupo de generadores de carga para normalizar el represamiento y nace el Comité de Logística del Puerto y los operadores desarrollaron el tema logístico.

Los trabajadores del tema logístico en esa época, eran administradores no preparados en el tema de la Logística y se dan cuenta, que esta disciplina debería ser incluida en las ofertas de pregrado de las universidades colombianas.

Al igual que en el tema educativo, la legislación colombiana adolecía de reglamentaciones e iniciativas que propendieran por el impulso de las cadenas de abastecimiento y de la competitividad en el país. Para el año 2005 el gobierno colombiano tomó conciencia de las condiciones poco satisfactorias en la infraestructura y la logística, que afectaban la competitividad del país.

Dentro de los hallazgos que se pudieron identificar se tienen (Conpes , 2008):

- Altos costos que afectan la productividad y competitividad del País.
- Debilidad Institucional.
- Problemas de Información Logística.
- Infraestructura de Transporte deficiente.
- Multiplicidad de procesos de Comercio Exterior.
- Limitado aprovechamiento de las TIC's (Tecnologías de Información y Comunicaciones).
- Deficiencias en la Provisión y Uso de Servicios Logísticos y de Transporte.

Teniendo en cuenta estos hallazgos, el gobierno estableció la Organización del Sistema Nacional de Competitividad, en el año 2006, para coordinar las diferentes iniciativas que los sectores público y privado tuvieran, en aras de mejorar la competitividad y productividad del país. Dentro de esta Organización, se creó el Comité Nacional de Competitividad (CNC), quien coordinó diferentes ejes temáticos, para la facilitación de la Logística del Comercio y el Transporte (Comifal), que propusieran soluciones coordinadas a los problemas logísticos colombianos (CEPAL - Naciones Unidas, Mayo de 2010). El resultado de estas iniciativas es un documento aprobado, en Octubre de 2008, por el Consejo Nacional de Política Social y Económica, (CONPES), con el número 3547, del cual se refieren textualmente sus objetivos:

i. *Crear el entorno institucional.*

Contar con un espacio de discusión para tomar acciones coordinadas y enfocadas hacia un mismo objetivo que contribuya a la competitividad del país, se convierte en una necesidad imperante para la optimización del desempeño logístico nacional.

ii. *Generar información en logística.*

Se busca generar la cultura de la información mediante el desarrollo de una metodología que permita la recolección y publicación de información específica en logística, que oriente la formulación de acciones que promuevan la adopción de mejores prácticas en logística y transporte.

iii. *Contar con corredores logísticos articulados.*

Las políticas públicas en infraestructura de transporte deberán trascender hacia la inclusión del concepto de logística en la formulación de planes, programas y proyectos de infraestructura de orden nacional, así como su articulación con planes de desarrollo departamentales y municipales y su posterior inclusión en Planes de Ordenamiento Territorial, cuando esta infraestructura interactúe en temas de competencias regionales.

El reto es llegar a una complementariedad modal que estimule una mayor oferta de transporte, permita un aumento del flujo de bienes y servicios, y produzca una reducción en los costos de distribución física de nuestros productos.

Así mismo, la vinculación funcional de la infraestructura física con la de comunicaciones y las prácticas de facilitación del comercio, serán los preceptos para contar con corredores logísticos integrales.

iv. *Promover la facilitación del comercio exterior.*

Las políticas públicas en la facilitación del comercio exterior se regirán por principios de eficiencia, eficacia, coordinación interinstitucional y publicidad, con el propósito de unificar los procedimientos, reducir tiempos y disminuir costos de los servicios prestados por las entidades gubernamentales.

v. *Promover el uso de las TIC al servicio de la logística.*

En consonancia con el Plan Nacional de TIC 2008 – 2019, las políticas para el sector productivo estarán orientadas a incrementar el uso y apropiación de TIC en las empresas con el fin último de contribuir al aumento de la competitividad, y por ende a la productividad.

En ese sentido, el Gobierno Nacional busca promover la integración operacional entre la infraestructura y los servicios asociados a esta, con las TIC como elemento articulador. Lo anterior permitirá a todos los actores de una cadena o segmento logístico, crear un entorno predecible y confiable para el desarrollo de sus actividades. El libre flujo de información a lo largo de toda la cadena logística provee conectividad virtual y genera visibilidad de sus procesos, permitiendo una operación sin interrupciones, retrasos y costos excesivos en términos de eficiencia, calidad y seguridad.

vi. *Fomentar la provisión de servicios de calidad en logística y transporte.*

Las acciones en este campo, se enfocan a formar capital humano, con el objetivo de que las operaciones se realicen de manera segura y eficiente, mediante la adopción de mejores prácticas en la contratación y provisión de servicios de logística y transporte. (Conpes , 2008).

A partir de la publicación del CONPES 3457 y de los resultados iniciales de la aplicación de las diferentes políticas y acciones tomadas, Colombia goza de una buena imagen a nivel mundial, puesto que sus indicadores han mejorado. En la última versión de la revista Doing Business (2013), Colombia aparece en el puesto número 45, debajo de Chile (37) y Perú (43), pero mejor ubicado que el resto de países latinoamericanos. En este informe, el Banco Mundial resalta los adelantos y mejoras realizadas en Colombia para:

- El establecimiento de nuevas empresas,
- La agilidad en la obtención de permisos de construcción,
- La reducción de tramitologías,

- La agilidad para afilar a los trabajadores al sistema de protección social (Salud, Pensión, ARL),
- La conexión eléctrica en Ciudades,
- El registro y consulta de propiedades (usando medios electrónicos),
- El “Habeas Data”, en el historial crediticio y la protección a la inversión extranjera (World Bank, 2013, págs. 5-83).

El sector cuenta en la actualidad con 3.900.000 metros cuadrados disponibles en Zonas Francas permanentes en operación, y esta cifra irá creciendo paulatinamente en los próximos dos años, al entrar en operación las que han sido aprobadas en años recientes, hasta alcanzar, en 2014, 9.255.003 metros cuadrados (Proexport Colombia, 2012, pág. 2).

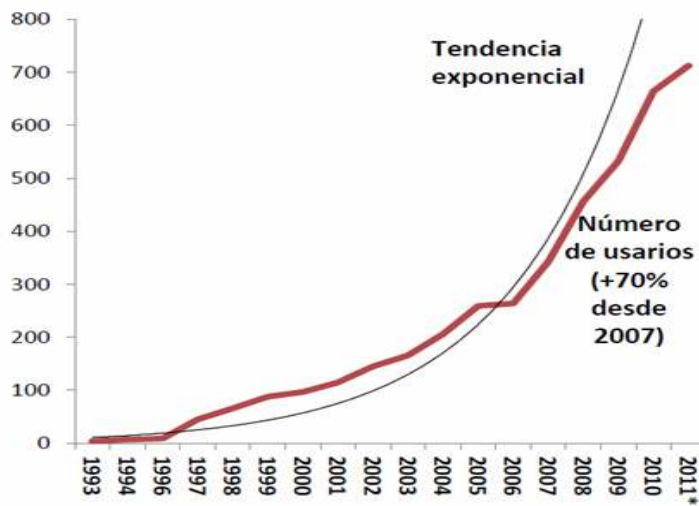
Los tres principales departamentos de la Región Caribe colombiana: Magdalena, Atlántico y Bolívar, cuentan con 1.300.000, 570.000 y 560.000 metros cuadrados disponibles, respectivamente, mientras que en el resto del país, la cifra alcanza 1.740.000 metros cuadrados (Proexport Colombia, 2012, pág. 2).

Así las cosas, Colombia está lista y dispuesta a seguir dando la bienvenida a los inversionistas que quieran beneficiarse de estas ventajas y, al tiempo, ayudar a la generación de empleo y al desarrollo de un país que tiene las mejores perspectivas de crecimiento y desarrollo.

6.6.1. Crecimiento del Sector Logístico

Desde la promulgación de la Ley 1004 del 2005, el número de usuarios dentro de las Zonas Francas ha tenido un gran crecimiento, tal como se observa en la *Ilustración 11 - Crecimiento de Usuarios en Zonas Francas Colombianas*

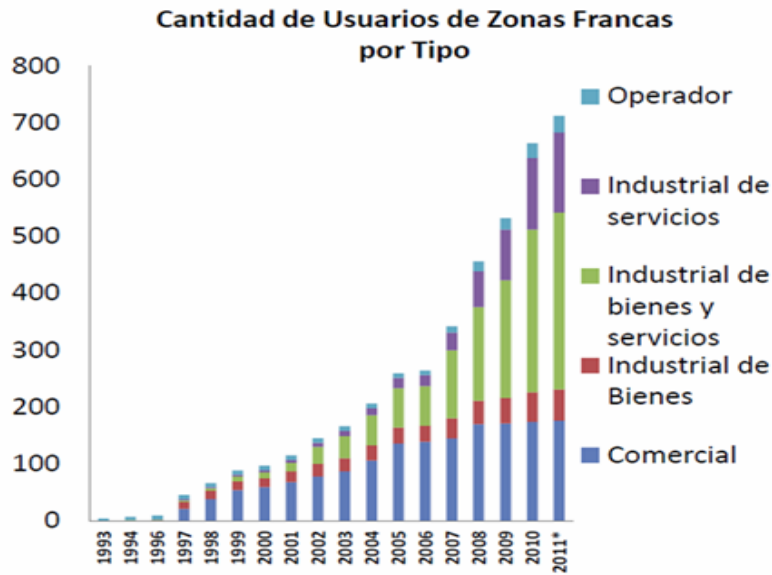
Ilustración 11 - Crecimiento de Usuarios en Zonas Francas Colombianas



Fuente: Tomado de “El Régimen de Zonas Francas En Colombia” (Banco Mundial, 2012, pág. 3)

Adicionalmente, como se puede apreciar en la *Ilustración 12 - Participación por Tipos de usuarios en Zonas Francas*, se presenta un incremento bastante diferencial en el aumento por tipo de Usuarios, a la situación vigente en 2006: los Usuarios Industriales de Servicio crecieron con 642% y los Industriales de Bienes y Servicios en un 344%, frente a solo un 27%, en los Usuarios Comerciales (Banco Mundial, 2012, pág. 118).

Ilustración 12 - Participación por Tipos de usuarios en Zonas Francas



Fuente: Tomado de “El Régimen de Zonas Francas En Colombia” (Banco Mundial, 2012, pág. 119)

6.6.2. El Sector Logístico en Antioquia

De acuerdo con la publicación del Directorio de Zonas Francas Permanentes en Colombia, publicado por Proexport Colombia (2012), en su apartado sobre la Región Occidental, Antioquia y en especial su capital, cuentan con unas ventajas frente a otras Zonas del país, dentro de las que resaltan textualmente:

“Economía dinámica y creciente: Medellín, con un PIB de USD\$17.069 millones, en 2010 representó el 8% al PIB de Colombia. Adicionalmente, el departamento de Antioquia aportó el 31,1% de las exportaciones no tradicionales de Colombia en 2010, del cual 45% corresponde a servicios.

Una de las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina según el ranking de la revista América Economía, ascendiendo 23 posiciones en los últimos 8 años a la posición 15 en 2010.

Alta calidad de vida: La buena calidad de servicios públicos, educación, el ambiente social y económico, la hacen la ciudad con más alta calidad de vida del país, según el Informe Nacional de Competitividad 2009-2010.

Medellín, una ciudad con costos competitivos: De acuerdo al ranking “Costo de Vida” de la revista América Economía en 2009, el costo de vida de Medellín es inferior al de ciudades como Ciudad de Panamá, Buenos Aires y Santiago.

Disponibilidad de talento humano: De acuerdo al Ministerio de Educación Nacional entre 2001 y 2009, se graduaron más de 90.000 estudiantes de programas de educación superior de diferentes áreas.

Adicionalmente se han identificado Industrias que tienen un mayor desarrollo, entre las que se destacan:

TIC (Tecnologías de Información y Comunicaciones)

BPO (Business Process Outsourcing): Creación de Centros de Servicios compartidos para Latam, y de Customer Care, ESO (Engineering Services Outsourcing), FAO (Finance and Accounting Outsourcing), HRO (Human Resource Outsourcing) Telemedicina e I+D.

Software y Servicios TI: Desarrollo de software para microelectrónica, nanotecnología, biotecnología, agro-tecnología y aplicaciones móviles y Data Centers.

Cosméticos

Oportunidades en establecimiento de plantas de producción y centros de I+D+i como apoyo a la industria.

Automotriz

Ensamble de buses, camiones y vehículos ligeros y en fabricación de partes para los segmentos de piezas o partes del interior de vehículos y componentes eléctricos.

Agroindustria

Hortofrutícola. Gran productor a nivel nacional con rendimientos superiores al promedio mundial.

Confecciones

Oportunidades para instalación de plantas de producción y centros logísticos e I+D+i textil.

Materiales De Construcción

Vivienda e infraestructura: sectores prioritarios en la estrategia del Gobierno y ejes que impulsarán el desarrollo de la construcción y el de insumos.

Biología

Gran diversidad de pisos térmicos - existencia de diversos ecosistemas. Observatorio Nacional de la Biodiversidad Colombiana - Proyecto del gobierno” (Proexport Colombia, 2012)

Con todo lo Anterior se puede concluir que Antioquia presenta un panorama favorable de Inversión y Competitividad que promete excelentes resultados para cualquier empresa del Sector Logístico.

Parte II

7. Marco Metodológico

La presente consultoría es de tipo correlacional y explicativa, puesto que persigue medir el grado de relación existente entre los diferentes elementos que componen la Organización, vistos desde las 7 S's de McKinsey, y de igual manera es explicativa, porque pretende encontrar las causas de las brechas existentes.

Se lleva a cabo mediante la aplicación de dos modelos metodológicos: Las 7 S de Mckinsey y Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. La primera aporta la identificación de las brechas existentes entre el nivel estratégico y operativo, en cuanto al grado de articulación y coherencia que debe existir al interior de la Organización en la consecución de los objetivos organizacionales; y la segunda, aporta elementos para identificar el actual entorno competitivo de la Organización, abordado y analizado desde cada una de las variables propuestas por el modelo de Porter.

Como instrumentos que apoyan la aplicación de estos dos modelos, se realiza una consulta y revisión de:

7.1. Fuentes Secundarias:

- Documento CONPES 3457. (2008). POLÍTICA NACIONAL LOGÍSTICA Bogotá: DNP: DIES.
- LEY 1004 DE 2005. Diario Oficial, págs. 1-5 CONGRESO DE COLOMBIA. (30 de Diciembre de 2005).
- Colombia y el desafío de la infraestructura. Infraestructura y Desarrollo. Moreno, L. A. (2011).
- La Zona Franca de Bogotá -Oportunidades de inclusión productiva para jóvenes en situación de pobreza y vulnerabilidad. Bogotá: PNUD. (2010).
- Encuesta Nacional Logística - Resultados del Benchmarking Logístico – Colombia 2008. Rey, M. F. (2008). Atlanta, GA : Latin America Logistics Center (LALC) .

- Políticas Integradas de Infraestructura, Transporte, y Logística: Experiencias Internacionales y Propuestas Iniciales. Santiago de Chile: CEPAL - Naciones Unidas. (Mayo de 2010).
- Balance de las Zonas Francas: Beneficio neto del régimen para Costa Rica 2006-2010. San José: PROCOMER. (Agosto, 2011).
- Central American Free Zones - An overview of regulatory frameworks. Central America Today - A Trade Investment Magazine, Bogarin, M. (Noviembre / Diciembre de 2007)
- 2013 Third-Party Logistics Study - The State of Logistics Outsourcing, Results and Findings of the 17th Annual Study. Harrisburg, Pennsylvania: Penn State's Smeal College of Business. PANALPINA, Capgemini, Penn State University. (2012).
- Free Trade Zone and Port Hinterland Development. New York: United Nations ESCAP. (2005).
- Doing Business 2013 - Latin America - Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises. Washington D.C.: World Bank. (2013).
- Trade and Employment, From Myths to Facts. Geneva: OIT. (2011).
- PWC y European Business School. (2011). Transporte y Logística 2030-Infraestructura de transporte; ¿motor o freno de mano para las cadenas logísticas globales? Barcelona: PWC.
- Export Processing Zones: A Review in Need of Update. Washington, DC: The World Bank. (1998).
- ZONAS FRANCAS HAN LIBRADO A LATINOAMÉRICA DE LA CRISIS MUNDIAL. Zona Franca Parque Central. (23 de Abril de 2013). Cartagena De Indias, Bolívar, Colombia.

7.2. Fuentes Primarias:

Se realizan visitas a las sedes de SERVICIOS AVIA en Medellín y Rionegro. Allí se efectúan y obtienen los siguientes insumos:

- Entrevista en profundidad con el Gerente de la Organización.
- Entrevista en Profundidad con el Jefe de Control Interno.
- Encuestas al Personal de Zona Franca.
- Manuales de Funciones y Perfiles.
- Informes del Estado de Resultados de los años 2009, 2010, 2011 y 2012.
- Documentos de Existencia y Representación Legal. Expedida por la Cámara de Comercio.
- Listado de Clientes.

7.3. Metodología.

A continuación se describen las metodologías aplicadas para la presente consultoría.

1. Las 7S de Mckinsey, sirven para realizar el diagnóstico Interno de la Organización.
2. Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter, para identificar los factores del entorno que afectan la Competitividad de la Organización en el Mercado.

Para obtener la Ventaja Competitiva de la Organización se realizan dos matrices:

- a) Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos.
- b) Matriz de Perfil Competitivo.

7.4. Metodología de las 7S de McKinsey

La metodología de las 7S de McKinsey, se basa en una investigación realizada por Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr. sobre los problemas de estrategia y eficacia en la administración. Estos investigadores sostienen que: *“Cualquier enfoque inteligente de la Organización tiene que abarcar y considerar como interdependientes, por lo menos siete variables: Estructura, Estrategia, Personal; Estilo de Administración, Sistemas y Procedimientos, Conceptos rectores y valores compartidos (Por Ej, cultura) y las fuerzas o actitudes actuales y esperadas de la corporación”*. (Peters & Waterman Jr., 1982, pág. 9).

Este modelo suele emplearse para evaluar, si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la Organización, estaría alineada con dichos factores. En caso negativo, sería

necesario replantearse parte o la totalidad de la estrategia. El modelo de las 7S puede ser usado en cualquier situación en donde la perspectiva de alineamiento pueda ser de utilidad, como por ejemplo:

- Mejorar el desempeño de una compañía.
- Examinar los efectos de aceptación a futuros cambios en una compañía.
- Alinear los departamentos y procesos durante una fase de adquisición.
- Determinar cuál es la mejor forma de implementar una propuesta de estrategia.

7.4.1. Los 7 Elementos

El modelo de las 7S de McKinsey involucra siete factores interdependientes que son categorizados como elementos: fuertes (“hard”) y blandos (“soft”). Ver tabla 3 - Elementos Fuertes y Blandos del Modelo de las 7S.

Elementos Fuertes	Elementos Blandos
Estrategia	Valores Compartidos
Estructura	Competencias
Sistemas	Estilo
	Personal

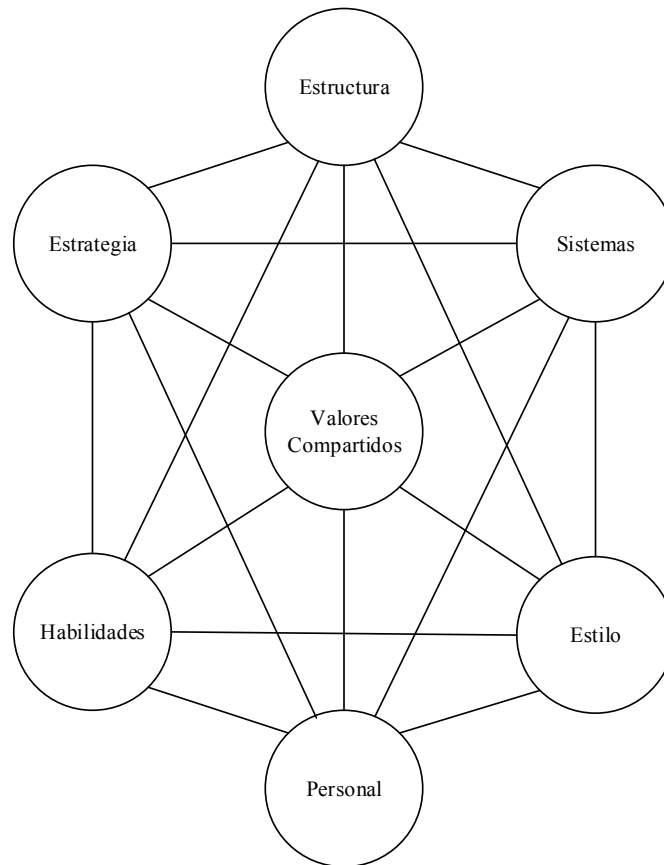
Tabla 3 - Elementos Fuertes y Blandos del Modelo de las 7S
 Fuente: Tomado de (Peters & Waterman Jr., 1982)

Los elementos fuertes son más fáciles de identificar y definir; la Gerencia puede influenciarlos de manera directa. Por ejemplo: organigramas, procedimientos formales, sistemas de TI, entre otros.

Los elementos blandos pueden ser más difíciles de describir, son menos tangibles y más influenciados por la cultura. Pero de igual forma ambos tipos de elementos son igual de importantes si la Organización quiere ser exitosa.

En la Ilustración 13 se puede visualizar la interdependencia de los elementos, en donde se aprecia cómo el cambio en uno de ellos, afecta a los demás.

Ilustración 13 - Modelo McKinsey de las 7 Claves de la Organización



Fuente: Tomado de:(Peters & Waterman Jr., 1982, pág. 11)

STRATEGY (Estrategia): La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la Organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una Organización.

STRUCTURE (Estructura): La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multinacional), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También puede incluir la

fórmula jurídica que adquiere la entidad, la fórmula de expansión (franquicia, orgánica, fusiones...), de Organización jerárquica (centralizada o descentralizada), de recursos humanos (estructura piramidal o plana), etc.

SYSTEMS (Sistemas): Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la Organización y los sistemas de información, son los canales por los que discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.

STYLE (Estilo): Es el modelo de comportamiento y estilo de liderazgo establecido por la cúpula de la Organización.

STAFF (Personal): Los empleados son la columna vertebral de cualquier Organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.

SKILLS (Habilidades): Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la Organización. Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales. También puede referirse al “know how”.

SHARED VALUES (Valores compartidos): Los valores compartidos son el corazón de la Organización. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos, en la misma dirección. Representa a los valores centrales de la compañía que se encuentran evidenciados en la misión de la misma.

Existe una clara interacción entre el Estilo y los Valores Compartidos. Normalmente se asocia al primero, el concepto de Cultura Empresarial y al segundo, el concepto de Misión. Ambos conceptos, a menudo están influidos por la idiosincrasia del fundador, a veces el origen de la Organización, y a veces simplemente se van forjando con el tiempo. Ambos atributos reflejan a la vez, la ética y estética de la Organización. Colocando valores compartidos en el centro del modelo, hace hincapié, en que estos valores son esenciales para el desarrollo de todos los otros elementos críticos. La estructura, estrategia, sistemas, estilo, personal y habilidades, nacen del por qué la Organización se creó originalmente y lo que representa. La visión original de la compañía fue formada a partir de los valores de los creadores. A medida que los valores cambian, también lo hacen todos los demás elementos. Éste modelo está basado en la teoría, de que para que una

Organización funcione bien, estos 7 elementos tienen que estar alineados y reforzados mutuamente. Así que, el modelo puede ser usado para ayudar a identificar qué se necesita realinear, para mejorar el desempeño, o mantener alineado durante otro tipo de cambios (reestructuración, un nuevo proceso, fusión organizacional, un nuevo sistema, un cambio de líder o de liderazgo, etc.). El modelo puede ser usado para comprender cómo los elementos organizacionales están interrelacionados y asegurar que el impacto más amplio de cambios en un área, sea tomado en consideración.

7.4.2. Metodología De Las Cinco Fuerzas Competitivas De Michael Porter

Es conocido que existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la Organización en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector.

Ilustración 14 - Dimensiones del entorno empresarial



Fuente: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. (Porter, 1998, pág. 5)

Elaboración: Los Autores

Se debe tener en cuenta que el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la Organización y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la Organización, en el ámbito nacional e internacional. Porter (1982) dice: “*La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una Organización con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la Organización es el sector o sectores industriales en los cuales compiten*”.

Las Cinco Fuerzas que se presentan en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado, como se aprecia en la *Ilustración 14 - Dimensiones del entorno empresarial*. Estas son:

Rivalidad entre las Empresas: Se refiere al conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto. Es la fuerza con que las empresas competidoras emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así, su posición a costa de sus rivales en el sector. Los principales factores que contribuyen, en mayor medida, a incrementar la rivalidad entre los competidores son: *Concentración, Diversidad de los competidores, Costos Fijos Elevados, Diferenciación entre los productos, Costos de cambio, Grupos empresariales, Lento Crecimiento de la demanda, Altas Barreras de Salida, Equilibrio entre Capacidad y Producción, Efectos de demostración.*

Capacidad de Negociación de los Clientes: Es decir, la fuerza que ejerce el conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios. El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: Sensibilidad al precio y poder de negociación, para lo cual en cualquiera de las dos dimensiones se deberá tener en cuenta: *La concentración de clientes, El volumen de compra, La diferenciación y la Información acerca del proveedor.*

Capacidad de Negociación de los Proveedores: Por proveedores entendemos como el conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios. Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una Organización en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

Las condiciones de mercado en el sector de los proveedores y la importancia que ellos tienen para el producto del sector que se está estudiando determinarán la intensidad de esta fuerza.

El poder negociador de los proveedores dependerá de:

- Las condiciones del mercado
- Del resto de los proveedores y,
- La importancia del producto que proporcionan.

Su fuerza se verá disminuida si el producto que ofrecen es común y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores. En este caso, el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta. Por el contrario el proveedor obtendrá una ventaja importante si el producto que ofrece es muy particular y difícil de conseguir y los compradores necesitan de éste, para sus procesos. Las variables más relevantes de esta fuerza son: *la concentración de proveedores, la importancia del volumen para los proveedores, la diferenciación de insumos, el costo de cambio, el impacto de los insumos y la integración hacia adelante.*

Productos Sustitutos: Son aquellos elementos o materias primas que pueden aparecer y satisfacer las mismas necesidades que cubren los productos que actualmente existen en el mercado. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. La presencia de productos sustitutos competitivos en precio, puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado. Los factores que normalmente permiten saber si realmente constituyen una amenaza son: *la disponibilidad de sustitutos, el precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto.*

Barreras De Entrada: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado (Porter, 1982).

El ingreso de nuevos competidores al sector, depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad media del sector. El número de competidores potenciales estará condicionado a las barreras de entrada existentes y a la capacidad de represalia de las empresas pertenecientes al sector. *“Entendemos por barreras de entrada a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector, es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él”* (Dalmau P, 1997). Las barreras de entrada se pueden agrupar entorno a la diferenciación, las acciones gubernamentales y las ventajas en costos, se menciona a continuación algunas barreras: *economías de escala, curva de experiencia, requisitos de capital, costos al cambiar de proveedor, acceso a insumos, acceso a canales de distribución, identificación de marca, diferenciación del producto, y barreras gubernamentales.*

7.4.3. Determinación de la Ventaja Competitiva.

Contexto Competitivo

Para el desarrollo del análisis de la competitividad de la Organización, es necesario realizar un abordaje del concepto de competitividad en general. Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1989 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Según él, “la competitividad se define como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio, que los competidores domésticos e internacionales, que se traducen en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales” lo toma como “un indicador que mide o cuantifica la capacidad de una nación de competir frente a sus socios comerciales” (Porter, 1989), y la OCDE lo toma como “*el grado en que un país, estado o región produce bienes de servicio, bajo condiciones de libre mercado, los cuales enfrentan la competencia de los mercados internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de su población y la consecuente productividad de sus empresas y gestión gubernamental*” (OCDE, 2000), igualmente Ricardo Hausmann la presenta en sus ponencias como el “*desarrollar nuevas*

vocaciones cercanas a las que ya existen (basadas en tecnología y conocimiento) y lograr la transformación productiva para explotarla” (Hausmann, 2012).

Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva - Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior” (1991), Identifica tres estrategias competitivas genéricas como base fundamental para el desempeño promedio de una Organización, en un determinado sector. La Estrategia de Costos, la Estrategia de Diferenciación y la Estrategia de Enfoque (Porter M. , 1991, págs. 29-33), ver *Ilustración 15 - Tres Estrategias Genéricas*

Ilustración 15 - Tres Estrategias Genéricas

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo Más Bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo Amplio	1. Liderazgo de Costos	2. Diferenciación
	Objetivo Limitado	3A. Enfoque de costo	3B. Enfoque de Diferenciación

Fuente: Tomado de “Ventaja Competitiva” (Porter M. , 1991, pág. 29)

Porter identifica como estrategias muy importantes las dos primeras, es decir, la de costos y la de diferenciación. Sin embargo cuando el sector cubre ampliamente estas dos, la competitividad se puede dar a partir de una tercera estrategia, que sería el “enfoque” en un nicho específico, haciendo énfasis, ya sea en la estrategia de costos o en la de diferenciación.

7.4.3.1. Estrategia de Costos

Para M. Porter, “El Liderazgo de costos es tal vez la más clara de las tres estrategias” (Porter M. , 1991, pág. 30). El éxito de esta estrategia radica en tener un real liderazgo en costos y un amplio cubrimiento del sector, para poder aplicar: economías de escala, tecnologías de punta

propias y acceso preferencial a materias primas, entre otros. Sin embargo, no es fácil combinar eficazmente el criterio de diferenciación a bajos costos, para lograr el liderazgo deseado.

Hoy por hoy se pretende que las Organizaciones sean líderes en costos, puesto que si la estrategia está soportada en la oferta de precios bajos, fácilmente podrá ser franqueada por otra Organización que posea un mayor músculo financiero y consecuentemente pueda ofertar más barato.

7.4.3.2. Estrategia de Diferenciación

De acuerdo con Michael Porter (1991, pág. 32), la estrategia de diferenciación es crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único; la Organización debe identificar que atributos del producto o servicio son importantes para el comprador y dedicarse en exclusiva a satisfacerlos. Adicionalmente, Porter identifica y pone como requisito la generación de valor para el consumidor, como condición para que la diferenciación presente resultados alentadores a la Organización. Se trata pues, de que el comprador sea capaz de percibir que se le ha añadido valor a su compra, y para detectar esta situación, el autor se apoya en el concepto de “cadena de valor del comprador” (1991, págs. 69-76).

Las áreas de la diferenciación pueden ser: Servicio, Mercadotecnia, Fuerza de Ventas, Promoción, Publicidad, etc. Siendo estas las actividades primarias que generan valor en la cadena. Estas que se encuentran listadas, se seleccionaron para ser calificadas dentro del sector de operadores logísticos:

- **Servicio**

Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible, porque no tiene como resultado la obtención de la propiedad de algo (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 199).

- **Mercadotecnia (Marketing)**

Proceso social y administrativo, mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos, obteniendo a cambio el valor de los clientes. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 5)

- **Fuerza de Ventas,**

Es el personal interno o externo y otros colaboradores, que participan en la comercialización de sus productos o servicios (Kotler & Armstrong, 2008).

- **Promoción**

Consiste en la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, y marketing directo, que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 363)

- **Publicidad**

Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 363).

7.4.3.3. Estrategia de Enfoque

Esta estrategia radica en seleccionar un segmento estrecho del sector al cual atiende la Organización y satisfacer de manera especializada, ya sea por costos o por diferenciación, necesidades específicas de dicho segmento. Si el segmento objetivo de la estrategia no es diferente de otros segmentos, entonces la estrategia de enfoque no tendrá éxito. (Porter M. , 1991, pág. 33)

7.5. Diseño de Variables

Esta consultoría pretende determinar cuáles son las áreas necesarias a intervenir al interior de la Organización, con el propósito de realizar la internacionalización de las actividades de SERVICIOS AVIA. Para este fin, se analizan las variables listadas a continuación, dado que estas, son las propuestas por los modelos anteriormente mencionados:

- Estrategia
- Estructura
- Sistemas
- Estilo
- Personal
- Habilidades
- Valores Compartidos
- Competitividad a partir del Análisis de las Cinco Fuerzas.

El grado de articulación estructural de las anteriores variables, determinará las brechas existentes, para que la Organización sea lo suficientemente competitiva en escenarios internacionales y de Zonas Francas, tal como se *representa en la Ilustración 16 - Determinación de brechas que dificultan la competitividad de la Organización.*

Ilustración 16 - Determinación de brechas que dificultan la competitividad de la Organización



Fuente: Elaboración Propia de los Consultores

7.6. Diseño Muestral

Tabla 4 - Diseño Muestral de la Consultoría

Variables	Fuente	Tipo De Fuente	Justificación
Estrategia	Gerencia, Empleados, Manual de Gestión de la Calidad	Primaria	Definir la estrategia actual de la Organización
Estructura	Gerencia, Empleados, Manual de Gestión de la Calidad Jefe de Control Interno y Gestión de la Calidad, Manual de Gestión de la Calidad	Primaria	Dar lectura a la estructura actual de la Organización
Sistemas		Primaria	Describir los procesos y los sistemas de información que dan soporte a la Organización
Estilo	Gerencia y Empleados	Primaria	Determinar el estilo de Dirección
Personal	Empleados, Manual de Funciones	Primaria	Establecer cuáles son los Recursos Humanos con que cuenta la Organización
Habilidades	Todos los Empleados, Manual de Funciones	Primaria	Determinar las habilidades y capacidades de los miembros de la Organización
Valores compartidos	Todos los Empleados	Primaria	Identificar los valores centrales que comparten los miembros de la Organización
Competitividad	Análisis del Entorno Internacional, Análisis de Zonas Francas, Beneficios Jurídicos, Beneficios Tributarios Estado del Arte	Secundarias	Determinar la Competitividad de la Organización a partir del Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de M. Porter.

Fuente: Elaboración propia de los Autores

7.7. Diseño de Instrumentos

- **Valoración de la Matriz de las 7S de McKinsey a partir de:**
 - Entrevistas estructuradas con el Gerente (Grabación de Audio).
 - Entrevista estructurada con el Jefe de Calidad y Control Interno (Grabación de Audio).
 - Encuestas planificadas, aplicadas a los empleados.
 - Consulta del Manual de Perfiles y Funciones y del Manual de Calidad.
 - Análisis de Informe de Estado de Resultados Años: 2009, 2010, 2011 y 2012.

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) a partir de:**
 - Reglamentación de Zonas Francas (Aspectos Legales, Beneficios Tributarios, Incentivos, etc.)
 - Reglamentación del Sector Logístico en Colombia (Aspectos Legales, Beneficios Tributarios, Incentivos, etc.)
 - Tendencias a nivel mundial del Sector Logístico (Operadores Logísticos).
 - Comportamiento económico del Sector Logístico en Colombia.
 - Visita a Ensamblados ZF (competidor inmediato en Zona Franca)
 - Análisis del portafolio de productos y servicios de los competidores inmediatos en Zona Franca de Rionegro.

- **Valoración de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

En esta matriz se tiene en cuenta los siguientes elementos genéricos

 - Estrategia de Diferenciación.
 - Estrategia de Costos.
 - Estrategia de Enfoque.

Estos elementos se califican teniendo en cuenta los usuarios Industriales y de Bienes y Servicios existentes en la Zona Franca de Rionegro y que son los competidores directos de la Organización.

7.8. Pre-plan de análisis.

A partir de la información recolectada, se establece el tipo de articulación de la estructura con que cuenta la Organización. Se construye una matriz cuantitativa que es presentada en forma gráfica radial, en la cual se aprecian los elementos que requieren de intervención para su correcta alineación.

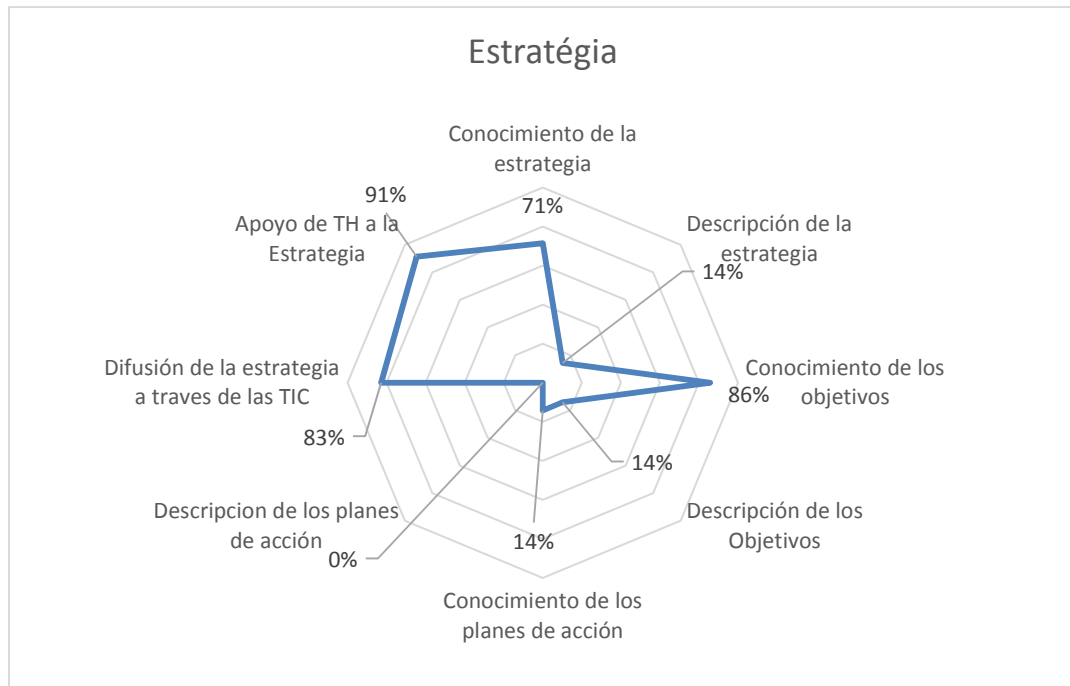
En cuanto a la competitividad de la Organización, se procede con el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de M. Porter. A partir de la construcción y valoración de las matrices propuestas anteriormente, se presenta en forma gráfica radial el resultado.

8. Recolección y compilación de datos

8.1. Matriz de las 7 S de McKinsey

- **Estrategia:**

Ilustración 17 - Composición y resultados del elemento Estrategia



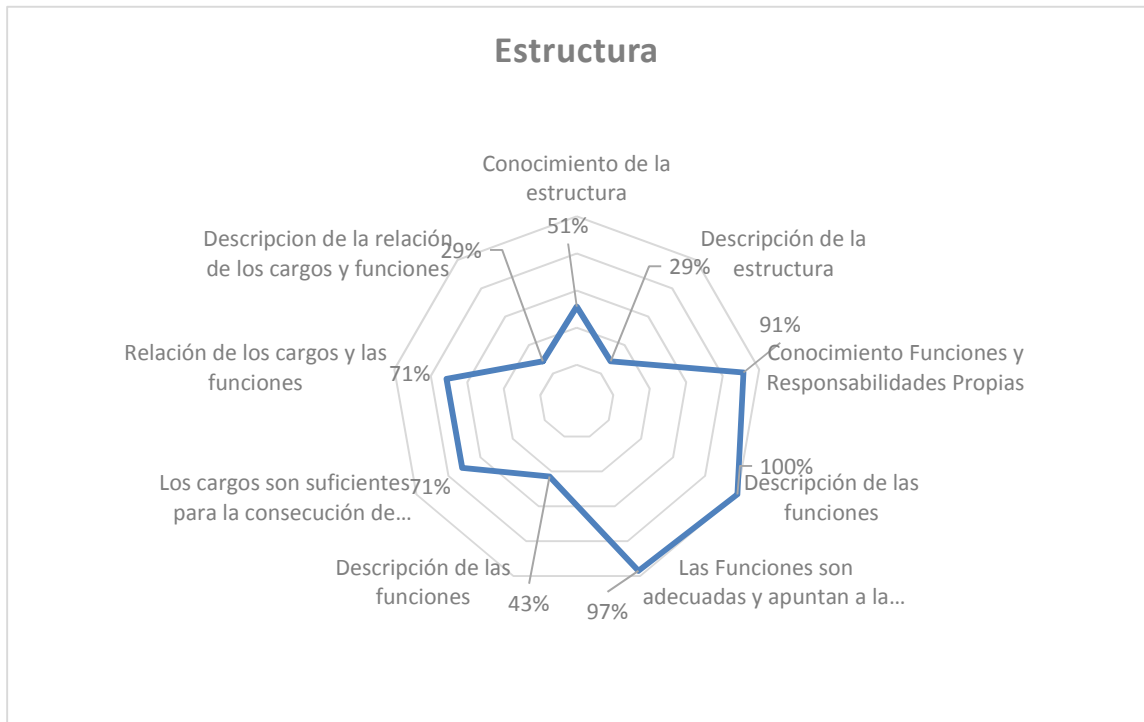
Fuente: Construcción de los Autores

Tal como se aprecia en la *Ilustración 17 - Composición y resultados del elemento Estrategia*, el 71% de los empleados afirmaron conocer la Estrategia, sin embargo solo el 14% fue capaz de describirla; de igual manera sucedió con los objetivos organizacionales y peor aún para los planes de acción, los cuales ninguno de los empleados los describió. Después de un concienzudo análisis de las entrevistas en profundidad y encuestas realizadas a la Gerencia Regional, a la Jefatura de Control Interno y el personal operativo de la Organización, es importante resaltar que SERVICIOS AVIA, adolece de una Estrategia, porque la Estrategia existente, se diseñó y formuló para el Grupo Aviatur en general, y esta, no es aplicable a la Organización, que requiere de Estrategias más puntuales, por ser tan específica dado su carácter de Usuario Industrial de Bienes y Servicios de Zona Franca.

Adicionalmente existe confusión entre los conceptos de objetivos, y estrategias. La Organización tiene muy claro “qué es lo que debe hacer” pero desconoce el camino, o el modo, que conlleve al logro de los objetivos organizacionales.

- **Estructura:**

Ilustración 18 - Composición y resultados del Elemento Estructura



Fuente: Construcción de los Autores

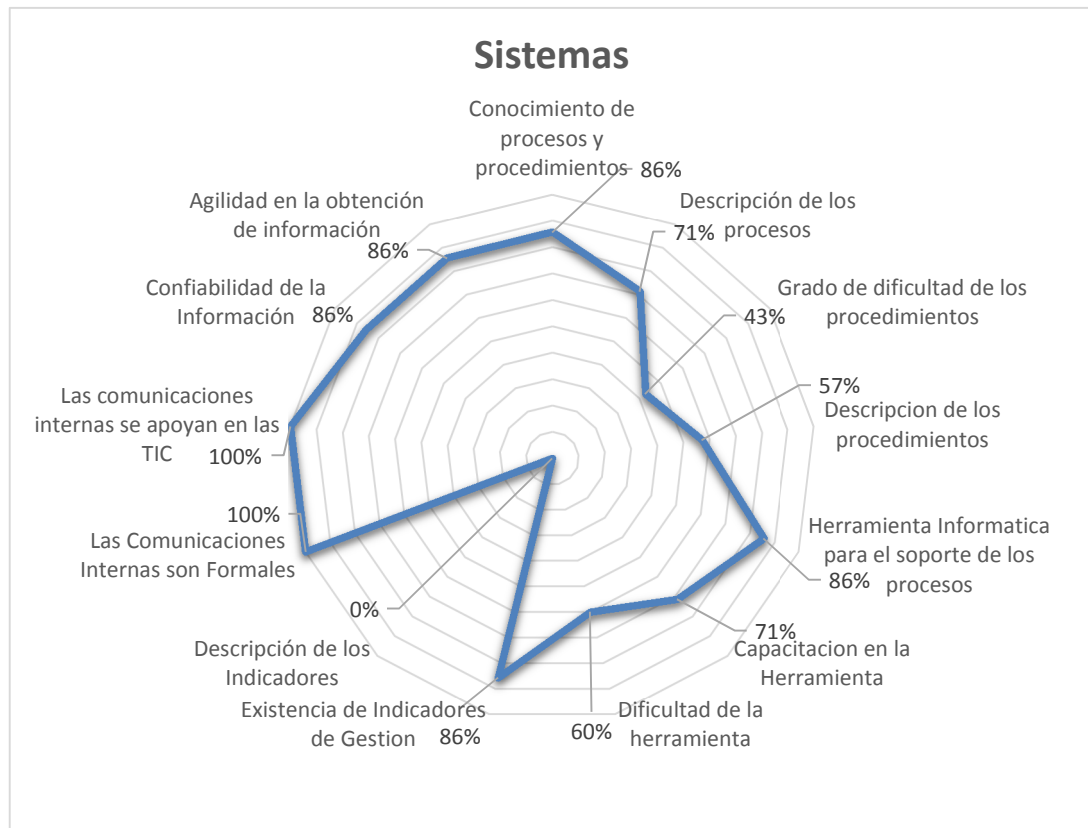
La Organización es pequeña, con una estructura plana (Ver Ilustración 1– Estructura orgánica de SERVICIOS AVIA), inmersa en el gran conglomerado empresarial del Grupo Aviatur, en el que su diseño jerárquico, obedece a una estructura piramidal, caracterizada por la centralización en la toma de decisiones; lo que en algunas oportunidades, dificulta el desempeño y dinamismo en la evolución de los negocios.

Se evidencia además, que los límites de los cargos no están claramente definidos y los empleados de la Organización desarrollan funciones en otras compañías del Grupo, de manera simultánea; perdiendo identidad y priorizando sus funciones de acuerdo a la operatividad del día a día. Los empleados operativos encuestados, en su gran mayoría,

desconocen la estructura completa (Ver Ilustración 18 - Composición y resultados del Elemento Estructura). La Gerencia Regional, en situaciones, queda atrapada en la operatividad mencionada anteriormente; asumiendo varios roles a la vez, sin poder desarrollar la mirada holística, que le permita leer y analizar adecuadamente el entorno a nivel nacional e internacional, para garantizar la sostenibilidad futura de la Organización. Una de las causas por las cuales se presenta esta situación, es la ausencia de recursos humanos, en los cuales pueda delegar funciones en el área comercial y jurídica.

- **Sistemas**

Ilustración 19 - Composición y resultados del Elemento Sistemas



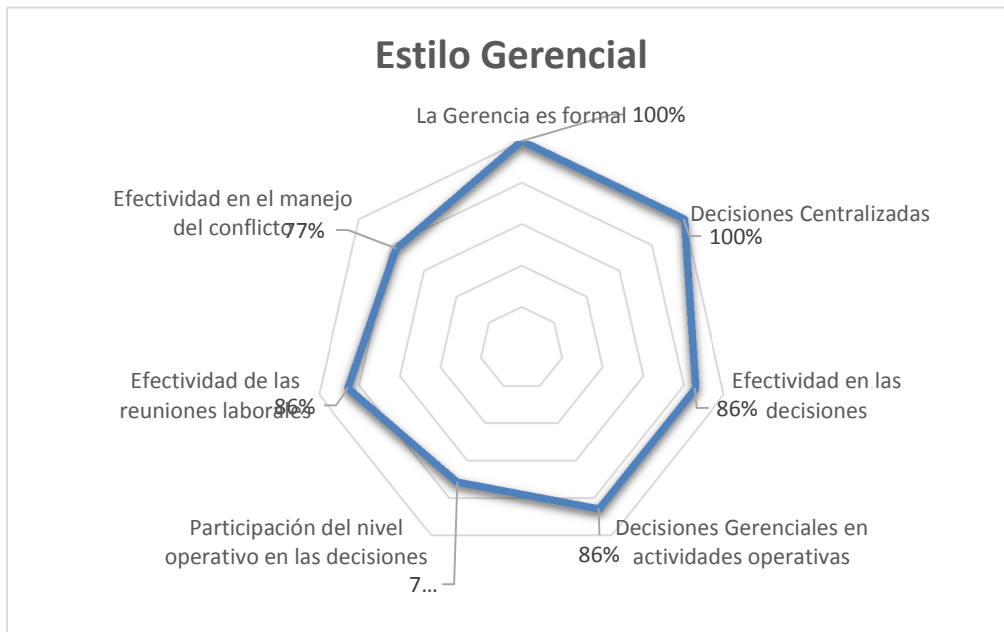
Fuente: Construcción de los Autores

Tal como se aprecia en la *Ilustración 19 - Composición y resultados del Elemento Sistemas*, los empleados de la Organización califican de manera favorable la estructura del área de Sistemas, abordado bajo las dos acepciones; es decir, desde la estructura de procesos, como también mirado desde las Tecnologías de Información y Comunicación. Sin embargo es preocupante, el desconocimiento de los indicadores como instrumento de control a su

gestión; lo que sin lugar a dudas, no posibilita emprender acciones de mejora, pues no se tiene un referente cuantitativo, para valorar el grado de obtención del objetivo, lo que denota además la carencia de Estrategia, que es una de las mayores disfunciones que presenta la Organización.

- **Estilo**

Ilustración 20 - Composición y resultados del Elemento Estilo

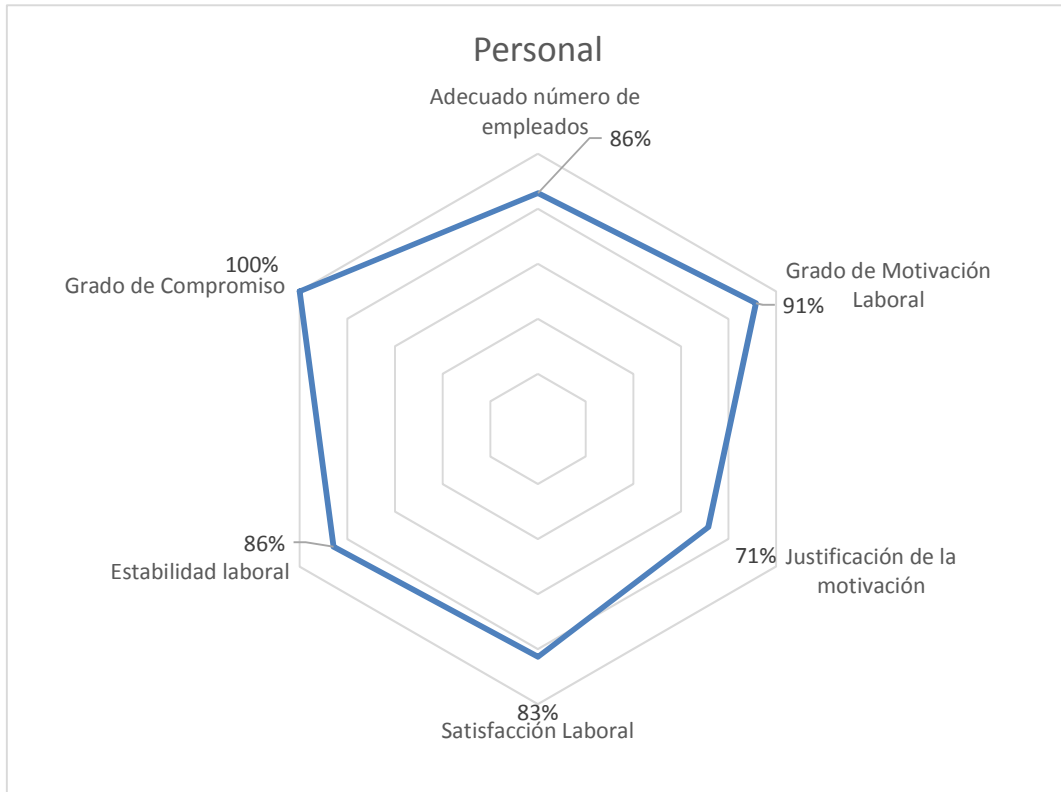


Fuente: Construcción de los Autores

De acuerdo con las encuestas y entrevistas realizadas, la Gerencia presenta un estilo consultivo. En este, la primera función, es definir los objetivos y las metas (o los problemas), la realiza el Gerente conjuntamente con sus subordinados, haciéndolos participar con sus propias ideas. Sin embargo, es él, quien agota el proceso en la toma de las decisiones, puesto que selecciona, evalúa, elige, ejecuta y controla, la mejor alternativa. Las respuestas de los empleados se graficaron como se aprecia en la *Ilustración 20 - Composición y resultados del Elemento Estilo*.

• **Personal**

Ilustración 21 - Composición y resultados del Elemento Personal

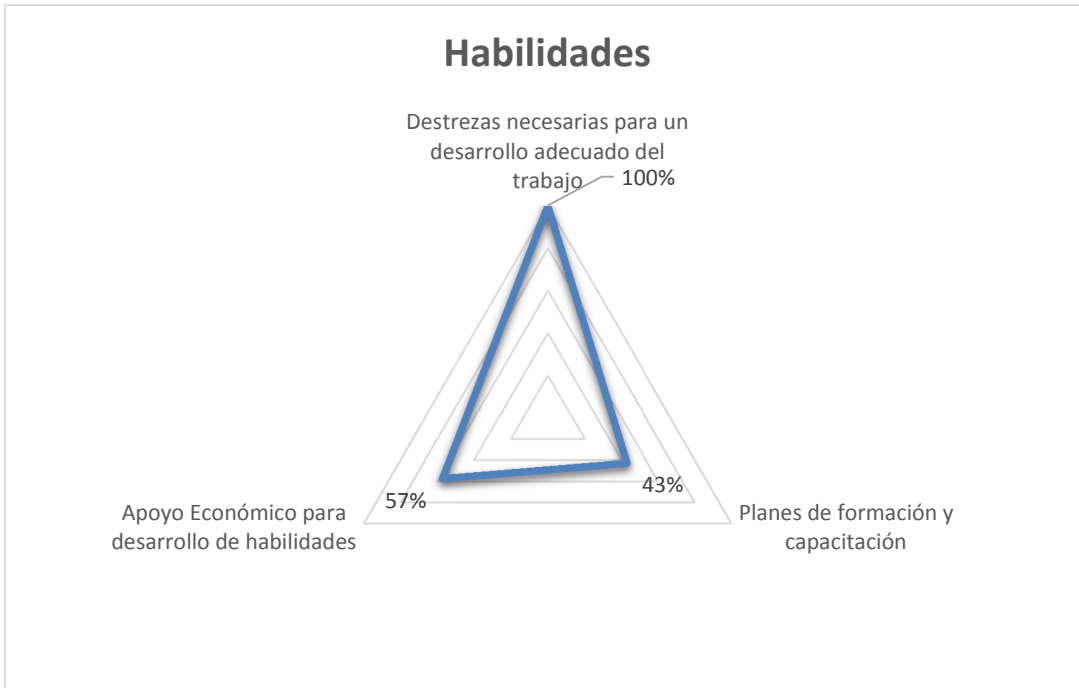


Fuente: Construcción de los Autores.

La organización cuenta con personal comprometido y motivado, que de acuerdo con las funciones actuales es suficiente en número para el desarrollo adecuado de las actividades y siente que existe estabilidad laboral, propiciando un buen clima, tal como se aprecia en la *Ilustración 21 - Composición y resultados del Elemento Personal*.

- **Habilidades**

Ilustración 22 - Composición y resultados del Elemento Habilidades



Fuente: Construcción de los Autores

De acuerdo con las encuestas realizadas, los empleados manifestaron que la Organización adolece de Planes de Formación y Capacitación para el adecuado desempeño de las funciones, y que el apoyo económico es insuficiente, para iniciativas individuales de capacitación, ver *Ilustración 22 - Composición y resultados del Elemento Habilidades*.

- **Valores Compartidos**

En la encuesta realizada se incluyeron preguntas que dieran cuenta del conocimiento acerca de la política organizacional, sus valores y normas. Ninguno de los empleados encuestados, tuvo respuestas cercanas a los conceptos que se encuentran consagrados en el Manual de Calidad y las páginas web de la Organización; lo que evidencia una carencia específica en el desarrollo de la Cultura Corporativa y su sentido de pertenencia (razón por la cual no existe ninguna Ilustración de este elemento).

8.2. Aplicación del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Desde el punto de vista de M. Porter, existen Cinco Fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la Organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas, que determinan la competencia industrial:

8.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

De acuerdo con Porter (1982), el mercado o el segmento es atractivo, dependiendo de la facilidad en franquear las barreras de entrada, por nuevos actores que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades, para apoderarse de una porción del mercado.

Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes (Harvard Business Review, 2008)

En esta consultoría se analizaron siete importantes elementos:

a. Economías de escala por el lado de la oferta:

En Colombia la modalidad de Usuarios Industriales, de Bienes y Servicios en las Zonas Francas es una industria naciente, apenas reglamentada en el 2007 (artículo 0383 y 4005 de 2007) en la cual, cualquier operador logístico de talla mundial podría incursionar cumpliendo las bajas barreras legales existentes. En un informe presentado por la firma Consultora SJ Consulting Group Inc, “Los 40 Proveedores Logísticos Globales más importantes” (Top 40 Global Logistics Providers), (2012), ninguna de las firmas colombianas de logística, incluido el Grupo Aviatour, figura dentro del informe. Adicionalmente los ingresos de estas firmas van de los USD 1,465 millones, hasta los USD 37,780 Millones, reportados por DHL; cifra que ningún operador logístico local ha logrado. Es decir que este elemento es una barrera fácil de franquear.

b. Economías de escala por el lado de la demanda:

Para el caso del Grupo Aviatour se puede inferir que, por su trayectoria de más de 50 años en el país, si existen beneficios de escala por parte de la demanda; que de alguna manera, si constituyen una barrera de entrada para sus competidores; y la colocan por su posicionamiento en un lugar abanderado en el mercado colombiano. Pero para el caso de SERVICIOS AVIA en particular, no se puede predicar lo mismo, puesto que en su corta vida empresarial, solo puede registrar algunas operaciones comerciales de manera puntual en el pasado, con cuyos clientes no cuenta en la actualidad.

c. Costos para los clientes por cambiar de proveedor:

SERVICIOS AVIA, frente a la entrada de nuevos proveedores de servicios logísticos, ya sea como usuarios Industriales o de Bienes y Servicios, tiene unas barreras bajas frente a sus eventuales competidores, puesto que su valor agregado o su “Know How” actual se focalizó en el ensamblaje de sistemas eléctricos y terminado de prendas en el sector textil; operaciones que en la actualidad, son fácilmente copiables o ya vienen estandarizadas desde la fábrica principal (Maquila), y que obedecen a las mejores prácticas de los Sistemas de Gestión de la Calidad. Cualquiera de las anteriores operaciones podría ser fácilmente replicada por un nuevo operador; como se pudiera predicar de las empresas de servicios logísticos de talla mundial, reportadas en el estudio anteriormente mencionado. Se podría concluir que una Organización que requiera de estos servicios, preferiría recurrir a estas últimas, por su posicionamiento global (Top of Mind, and Top of Heart).

d. Requisitos de capital.

Si se mira desde el requisito legal para constituirse como un nuevo usuario logístico Industrial o de Bienes y Servicios (artículo 4 del Decreto 780 de 2008), la inversión que debe hacer una Organización es de 5.000 smmlv y el compromiso de realizar una nueva inversión equivalente a dos mil salarios mínimos mensuales legales vigentes (2.000 smmlv), y de generar mínimo veinte (20) nuevos empleos directos y formales, dentro de los tres (3) años siguientes a la calificación. Es decir, que cualquiera de los operadores logísticos internacionales, listados en el informe de SJ Consulting Group Inc., estaría en condiciones de realizar este monto de inversión, para competir con SERVICIOS AVIA. Igualmente sería una barrera fácil de franquear.

e. Ventajas de los actores independientemente del tamaño.

En esta variable en particular, se puede afirmar que SERVICIOS AVIA, por no tener un alto grado de especialización y de especificidad en la elaboración de procesos logísticos, las barreras de entrada de los eventuales competidores a esta industria, son relativamente fáciles de franquear.

f. Acceso desigual a los canales de distribución.

Observando los procesos que lleva a cabo SERVICIOS AVIA, si un operador nuevo quisiera entrar como competidor, el acceso a la distribución tendría la misma dificultad, puesto que SERVICIOS AVIA en la actualidad no cuenta con una flota o proceso de distribución complejo; por el contrario, si el operador logístico es uno de los Top 40 mencionados, SERVICIOS AVIA podría quedar en desventaja. Basta mirar a DHL, en el tema de courier o paqueteo. Es decir otro elemento de la barrera, fácil de franquear.

g. Políticas gubernamentales.

De acuerdo con el marco legal que reglamenta la creación y calificación de Usuarios Industriales y de Bienes y Servicios en las Zonas Francas (Ley 1004 de 2005, los Decretos Reglamentarios 4051 de 2007 y 383 de 2007), cualquier Organización nacional o extranjera interesada en obtener dicha calificación, previo el lleno de los requisitos legales, podrá perfectamente acceder a ella, para su operación. Por lo tanto esta barrera es baja en términos de cumplimiento. Existe gran preocupación por parte de la Gerencia de SERVICIOS AVIA de perder la calificación, por no haber podido cumplir las exigencias de orden económico, consagradas en el marco legal, en cuanto a la generación de empleo y niveles de facturación y desarrollo.

8.2.2. La rivalidad entre los competidores

Para una Organización como SERVICIOS AVIA resulta en principio, relativamente fácil competir; puesto que cuenta con el respaldo del Grupo Aviatour, quien con su experiencia y reconocimiento, puede enfrentar los embates de sus rivales (guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos), ya que está en condiciones de ofertar un amplio portafolio de productos y servicios.

a. Los competidores son varios o son iguales en tamaño y potencia.

Existen varios competidores con similares portafolios de productos y servicios en este sector. Para el caso de SERVICIOS AVIA, por la carencia de focalización de su Estrategia, no le es fácil competir en igualdad de condiciones desde el punto de vista enfoque de marketing, lo que la convierte en un competidor débil.

b. Las barreras de salida son altas

En este aspecto SERVICIOS AVIA no cuenta con unas barreras altas de salida, puesto que los niveles de inversión en Activos Tecnológicos realizados son bajos, y la mayor considerable inversión fue, inicialmente, la consecución de la planta física.

c. Los competidores están comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes.

No se evidencia una rivalidad fuerte en la Zona Franca de Rionegro. Los actuales operadores logísticos, tienen estrechos lazos de camaradería, comparten clientes e información y se apoyan en servicios. Estos aspectos dificultan el posicionamiento de un líder que jalone el dinamismo económico en dicha Zona.

8.2.3. Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo con Harvard Business Review (2008), los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos, cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios y/o transfiriendo los costos a los particulares del sector. Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria, que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios.

Un grupo de proveedores es poderoso si:**a. Esta más concentrado que el sector al cual le vende**

En el caso de SERVICIOS AVIA, no se registran proveedores con alta concentración.

b. Los grupos de proveedores no dependen del sector para sus ingresos

La dependencia de los proveedores, en la Zona Franca de Rionegro frente a los operadores logísticos, es baja, ya que de acuerdo con los informes presentados en el

Marco de Referencia, en Colombia se registran más de 800 usuarios Industriales de Bienes y Servicios instalados en las diferentes Zonas Francas.

c. Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor

Al no reportar la Organización una especialización en sus actividades operadas en Zona Franca, no le resulta difícil cambiar de proveedores. El cambio sería significativamente oneroso, si se estuviera ante proveedores con altos componentes de innovación y desarrollo, en la ejecución de sus tareas.

d. Los proveedores ofrecen productos diferenciados

En el caso de proveedores de transporte, empaques, marquillas etc., de igual manera, no se evidencia ningún poder, puesto que sus volúmenes no resultan atractivos para llegar a acuerdos con significativas reducciones de costos. Adicionalmente los clientes que recurren a sus servicios, proveen todos los insumos para la transformación de sus productos.

De SERVICIOS AVIA, no se puede predicar que tenga un gran poder de negociación con sus proveedores, por la discontinuidad en sus operaciones comerciales, que no generan un atractivo para ellos; y en el tema de subcontratación de mano de obra calificada, no garantiza estabilidad.

e. El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector

Cualquier proveedor actual de SERVICIOS AVIA, podría tomar la decisión de integrarse hacia adelante, abandonando la relación comercial con este.

8.2.4. Poder de negociación de los compradores

Los clientes poderosos -el lado inverso de los proveedores poderosos- son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen. Exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

a. Los compradores son poderosos, si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios y usan su poder principalmente para presionar la reducción en los precios.

SERVICIOS AVIA se encuentra en desventaja con relación a sus compradores, puesto que el portafolio de productos y servicios que ofrece no tiene niveles de complejidad.

b. Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes, en relación con el tamaño de un proveedor.

Para el caso de SERVICIOS AVIA, esta no cuenta con gran poder de negociación, ya que su tamaño es pequeño, en relación a cualquier operación que se quiera llevar a cabo, en términos de economías de escala. Este elemento la coloca en desventaja.

c. Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.

A este respecto, la Organización no presenta ninguna diferenciación, puesto que cualquier otro de sus competidores directos, estaría en condiciones similares en cuanto a la prestación de servicios, en la Zona Franca de Rionegro.

d. Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor

Para este aspecto en particular, el eventual cambio de proveedor no significaría ningún traumatismo a nivel de costos para los compradores o clientes de la Organización, puesto que no existe una evidente especialización tecnológica o un Know How específico.

e. Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos, si los proveedores generan demasiadas utilidades.

Los clientes de SERVICIOS AVIA, podrían en cualquier momento integrarse hacia atrás, puesto que el portafolio de servicios ofrecido es muy básico y no cuenta con un factor diferenciador complejo, que dificulte esta decisión.

f. Un grupo de compradores es sensible al precio si:

El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones.

Si el proceso de manufactura o transformación que SERVICIOS AVIA ofrece al mercado representa la mayor participación en costos fijos de sus clientes, la decisión de esa tercerización deberá estar encaminada a prescindir de los servicios, y asumirlos dentro de su propia Cadena de Valor. Habría que analizar cada modelo de negocio en particular.

8.2.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Para el caso de SERVICIOS AVIA se puede decir, que como operador no se diferencia de sus eventuales sustitutos, que podrían ser empresas que manufacturen, transformen o presten un servicio similar, sin ser usuarios de Zona Franca; mediante un mejor desempeño de esa operación, implementando un mejor marketing o una mejor estrategia. La Organización sufrirá entonces, en términos de rentabilidad y a menudo limitará su potencial crecimiento en el sector.

Un mercado o segmento es menos atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.

La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

La amenaza de un sustituto es alta sí:

a. Ofrece un atractivo trade off de precio y desempeño respecto del sector,

Para el caso de SERVICIOS AVÍA podría ser sustituida por cualquier Organización que pertenezca a una cadena logística, y que ofrezca similares servicios.

b. El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

Otra amenaza para que SERVICIOS AVÍA sea fácilmente sustituida, sería la evaluación económico-financiera de los beneficios tributarios y aduaneros actuales, frente a los ofrecidos por otras FTZ (Free Trade Zone), ubicadas en otros países, como es el caso de algunas naciones centroamericanas, las cuales cuentan con un 100% de exención en el impuesto de renta para exportaciones.

8.2.6. Rivalidad entre competidores existentes.

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, campañas publicitarias, lanzamiento de nuevos productos, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector, depende en primer lugar, de la intensidad con la cual las empresas compiten y en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.

Entre los usuarios operadores de Bienes y Servicios ubicados en la Zona Franca de Rionegro no se percibe una agresiva rivalidad, puesto que el portafolio de productos y servicios ofrecidos no es distinto. Sin embargo, si es importante destacar que existen dos grandes competidores, como son:

- Magnun Logistics S.A., quien reporta en su portafolio, operaciones de transporte de carga especializada.
- Ensamblados ZF S.A.S., el cual presta servicios de transformación y ensamble al sector automotriz y sector textil-confección.

A diferencia de SERVICIOS AVÍA, estos competidores reportan altos niveles de concentración, focalizada en la prestación de servicios, lo que sin lugar a dudas les posibilita un mejor posicionamiento de imagen.

8.3. Análisis de la Competitividad de SERVICIOS AVIA.

De acuerdo con las variables analizadas a la luz de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, se construye la Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos (EFE), que se muestra en la *Tabla 5 - Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos*:

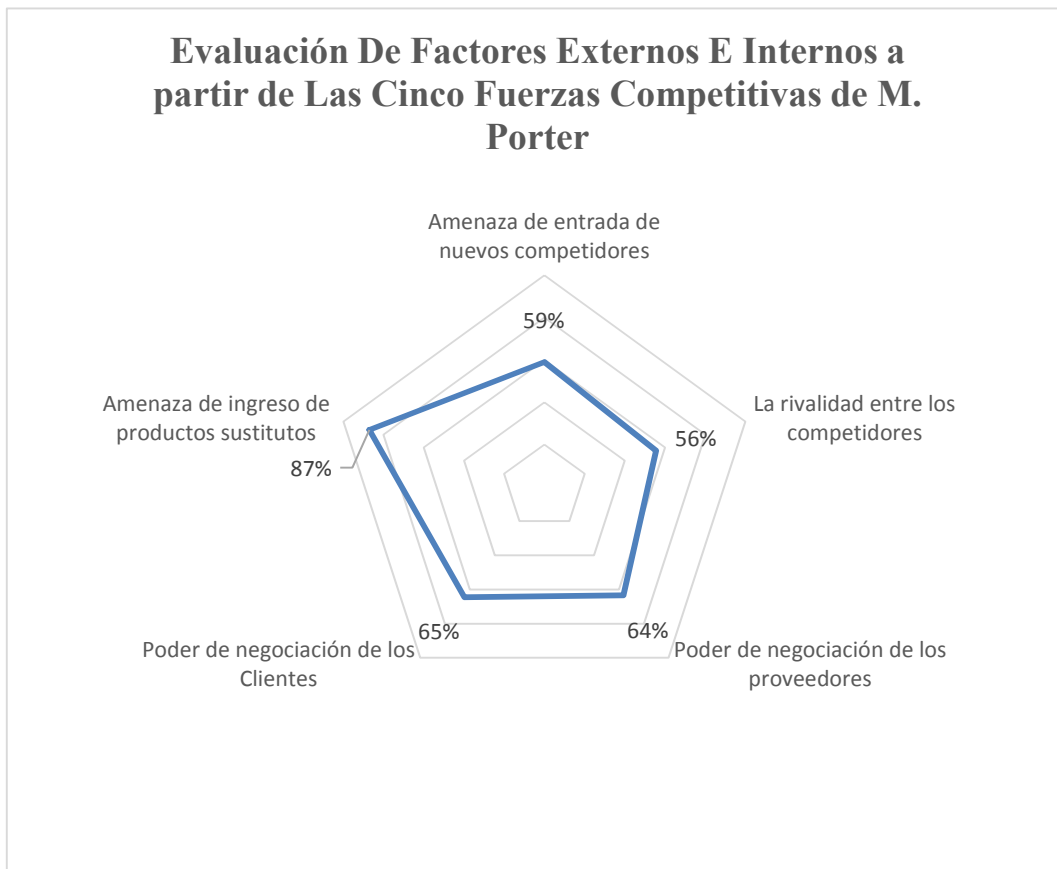
Tabla 5 - Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos

Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos			
Variable	Peso	Calificación	Total
Amenaza de entrada de nuevos competidores	100%		59%
Economías de escala por el lado de la oferta:	15%	5	0.075
Economías de escala por el lado de la demanda:	15%	5	0.075
Costos para los clientes por cambiar de proveedor:	5%	3	0.015
Requisitos de capital.	15%	7	0.105
Ventajas de los actores independientemente del tamaño	20%	4	0.08
Políticas gubernamentales	30%	8	0.24
La rivalidad entre los competidores	100%		56%
Los competidores son varios o son iguales en tamaño y potencia.	25%	5	0.125
El crecimiento del sector es lento.	35%	7	0.245
Las barreras de salida son altas	15%	4	0.06
Los competidores están comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes.	25%	5	0.125
Poder de negociación de los proveedores	100%		64%
Esta más concentrado que el sector al cual le vende	15%	5	0.075
Los grupos de proveedores no dependen del sector para sus ingresos	15%	8	0.12
Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor	15%	5	0.075
Los proveedores ofrecen productos diferenciados	15%	3	0.045
El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector	40%	8	0.32
Poder de negociación de los Clientes	100%		65%
Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios.	20%	7	0.14
Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor	10%	5	0.05
Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí	15%	4	0.06
Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor	15%	9	0.135
Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos, si los proveedores generan demasiadas utilidades	20%	6	0.12
Los compradores son sensibles al Precio	20%	7	0.14
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	100%		87%
Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector.	30%	8	0.24
El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.	70%	9	0.63

Fuente: Construcción de los Autores

De acuerdo con el análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos, se puede inferir que SERVICIOS AVIA tiene unas amenazas muy fuertes en cuanto a la posibilidad de aparición de productos sustitutos, seguido del poder de negociación de proveedores y clientes, mientras que se encuentra en una mejor posición, frente a la aparición de nuevos competidores, como se aprecia en la *Ilustración 23 - Evaluación de Factores Externos e Internos*.

Ilustración 23 - Evaluación de Factores Externos e Internos



Fuente: Construcción de los Autores

8.4. Matriz de Perfil competitivo

En la elaboración de esta Matriz se tuvieron en cuenta dos Usuarios Industriales de Bienes y Servicios, quienes al igual que SERVICIOS AVIA, se encuentran ubicados en la Zona Franca de Rionegro. La Matriz de Evaluación se aplicó teniendo en cuenta los tres enfoques que conducen a la construcción de las estrategias propuestas por Michael Porter.

8.4.1. Estrategia de Costos

En el caso de los operadores logísticos (Usuarios Industriales de Bienes y Servicios) de la Zona Franca de Rionegro, se puede inferir, que ninguno de los analizados y calificados, presenta una Estrategia soportada en la reducción de costos. Esto se hace evidente, al momento de solicitar cotizaciones para operaciones logísticas similares; puesto que las mismas, no presentan mayores diferencias en precios.

8.4.2. Estrategia de Diferenciación

Esta estrategia contempla los siguientes elementos:

- **Servicio**

- Magnum Logistics cuenta con diferenciadores en los servicios ofrecidos, tales como: Asesoría y Consultoría y Desarrollo de Software Logístico a la medida de las necesidades de sus clientes. Lo anterior lo posiciona en un lugar abanderado en la Zona Franca de Rionegro. La empresa realiza un acompañamiento integral, que se traduce en un servicio que genera valor.
- Ensamblés ZF ofrece servicios especializados solo para ciertos segmentos de la industria (textil y automotriz), focalizado en éste último.
- SERVICIOS AVIA adolece de un portafolio de servicios que sea percibido como Valor Agregado, ya que el mismo, no se hace visible de manera independiente al del Grupo Aviatur. No hay evidencias de acompañamiento integral al mercado, por carecer de una estructura comercial independiente.

- **Mercadotecnia**

- Magnum Logistics cuenta con fortalezas dentro del sector, puesto que sus unidades estratégicas (Aduanas, Bodegaje, Transporte y Zona franca), son complementarias, para brindar un servicio integral.
- Ensamblés ZF presenta una estrategia focalizada en la actualidad, al sector automotriz.
- SERVICIOS AVIA no posee una estructura de mercadeo y ventas que diseñe y ejecute una estrategia comercial, que sirva como vehículo en el logro de sus objetivos organizacionales.

- **Fuerza de Ventas**

Los Competidores de SERVICIOS AVIA registran Departamentos Comerciales, debidamente conformados por asesores especializados en áreas logísticas y de comercio exterior, lo que sin lugar a dudas, les posibilita un mayor acercamiento y fidelización en cada uno de sus nichos de mercado. Situación contraria en SERVICIOS AVIA, en la cual, solo es la Gerencia Regional quien atiende las necesidades comerciales de todo el Grupo Aviatur en Medellín. Las actividades comerciales en la Organización, no obedecen a un proceso planificado, que haga parte de la estructura de un instituido Departamento Comercial.

- **Promoción**

- Magnum Logistics, cuenta con estrategias de Promoción orientadas a la fidelización de sus clientes, mediante beneficios blandos, publicidad, correos y casos de éxito.
- Ensamblés ZF es más modesto en su estrategia de Promoción, debido a su focalización en los sectores ya mencionados.
- SERVICIOS AVIA está ligada a la estrategia Promocional del Grupo Aviatur, que se encuentra focalizada en el sector Hotelería y Turismo, lo que afecta negativamente el posicionamiento de la Organización, puesto que no se identifica con operaciones logísticas especializadas, razón de ser de SERVICIOS AVIA.

- **Publicidad**

- Magnum Logistics cuenta con diferentes medios publicitarios (brochures, aparición en revistas especializadas, pagina web y beneficios blandos).

- Ensamblés ZF cuenta con una página web bien estructurada.
- SERVICIOS AVIA supedita su estrategia publicitaria a la del Grupo, la cual está centralizada y focalizada en el voz a voz y referidos. La Organización aparece en la página web del Grupo como una unidad estratégica más, sin la debida importancia.

8.4.3. Estrategia de Enfoque

- Se puede observar una Estrategia de Enfoque total en Ensamblés ZF, quienes se encuentran dedicados actualmente a satisfacer las necesidades de ciertas partes del sector automotriz de manera exclusiva, y algunas operaciones específicas en el sector textil confección.
- Magnum Logistics, presenta un amplio portafolio de servicios orientado a brindar soluciones integrales en la administración de la Cadena Logística de “Carga especial” como es el caso de: Flores en barco, Maquinaria del sector Petrolero, y Especies para acuarios públicos, entre otros.
- SERVICIOS AVIA, en la actualidad solo presenta servicios de almacenamiento; los procesos de transformación, aunque se encuentran ofrecidos en su portafolio, no son parte de sus actividades diarias.

Con base en los análisis realizados se elaboró de forma cuantitativa una Matriz de Perfil Competitivo que se presenta en la Tabla 6 - Matriz de Perfil Competitivo

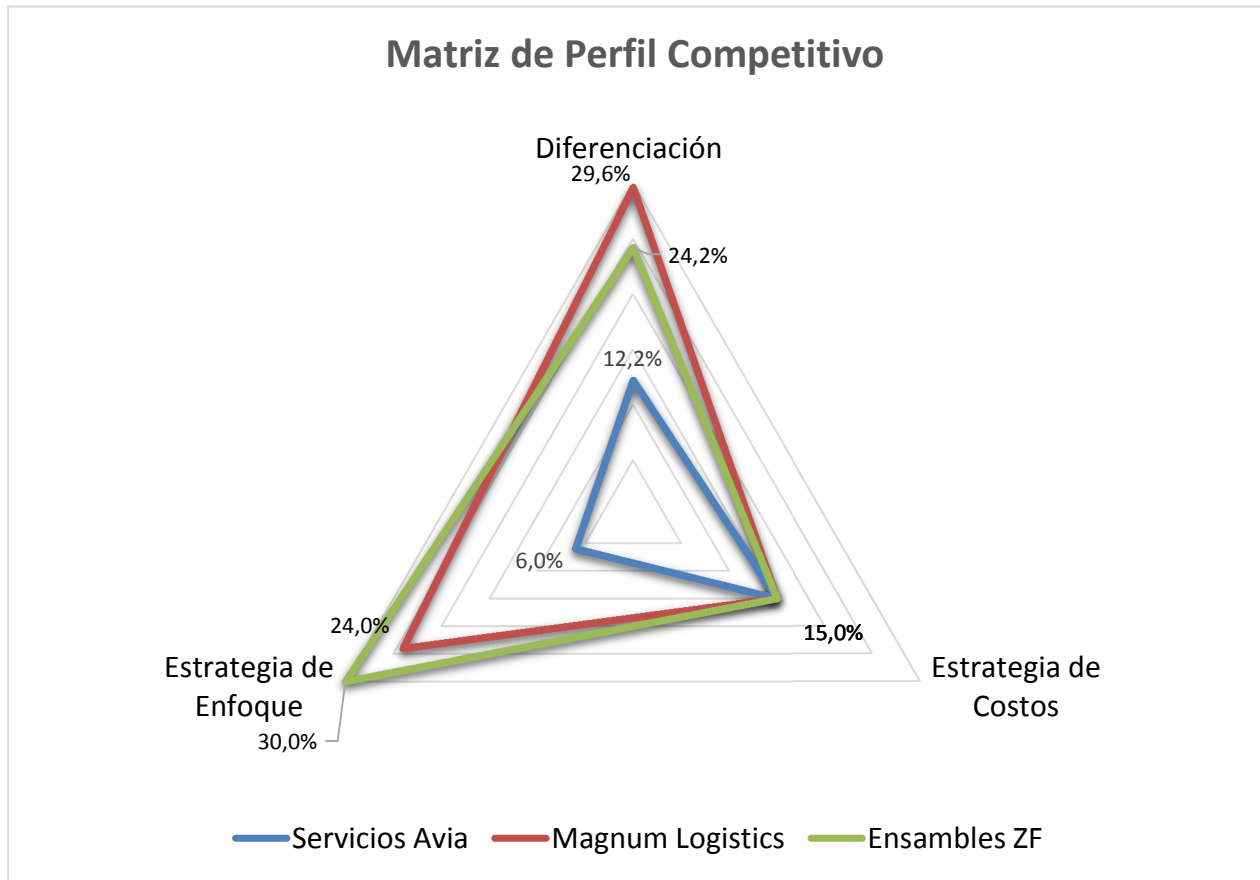
Tabla 6 - Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO						
Estrategias Genéricas de los Usuarios de Bienes y Servicios Zona Franca Rionegro	Peso (factor de Ponderación)	Calificación			Puntaje	
		Servicios Avia	Magnum Logistics	Ensamblables ZF	Servicios Avia	Magnum Logistics
Estrategia de Costos	30%	5	5	5	15.0%	15.0%
Diferenciación	40%				10.2%	22.4%
Servicio	25%	3	8	5	7.5%	12.5%
Mercadotecnia	25%	2	8	6	5.0%	15.0%
Fuerza de Ventas	20%	2	8	6	4.0%	12.0%
Promoción	15%	4	9	6	6.0%	9.0%
Publicidad	15%	2	8	5	3.0%	7.5%
Estrategia de Enfoque	30%	2	8	10	6.0%	30.0%

Fuente: Construcción de los Autores

De acuerdo con estas valoraciones, se elaboró una gráfica que permite evidenciar las áreas de Mejora de SERVICIOS AVIA, frente a sus competidores de la Zona Franca de Rionegro, como se aprecia en la Ilustración 24 - Perfil Competitivo de Usuarios Industriales, de Bienes y Servicios de la Zona Franca de Rionegro

Ilustración 24 - Perfil Competitivo de Usuarios Industriales, de Bienes y Servicios de la Zona Franca de Rionegro



Fuente: Construcción de los Autores

9. Análisis e Interpretación de Resultados

De acuerdo con el diagnóstico realizado, a continuación se describen los hallazgos en la Organización:

9.1. Fortalezas

- SERVICIOS AVIA pertenece a un Grupo empresarial muy destacado dentro del Sector Logístico y Turismo, lo que le permite un buen posicionamiento y un sólido respaldo financiero y puede explotar las relaciones de las redes empresariales con que cuenta este.
- La Organización cuenta con personal comprometido y motivado, lo que le permite afrontar los futuros compromisos.
- Contar con la calificación de Usuario Industrial de Bienes y Servicios en la Zona Franca Rionegro.
- Tener dentro de sus activos, la titularidad de 600 metros cuadrados, para la realización de operaciones logísticas, que en el devenir de sus actividades se pudieran requerir.

9.2. Oportunidades

El Sector Logístico en Colombia presenta grandes oportunidades para SERVICIOS AVIA. Tal como se señaló en el capítulo 6 “Marco de Referencia”, este ha venido reportando un crecimiento sostenido del orden del 6.8% en promedio, en los últimos 5 años. De acuerdo con la página de PROEXPORT, en el Sector también se encuentran otros elementos importantes tales como:

- *Mayor índice de disponibilidad de mano de obra calificada en Latinoamérica, de acuerdo al Institute for Management Development (IMD, 2012).*
- *Bajos costos salariales. Los analistas financieros, contadores y economistas son los más económicos de la región hasta en un 78%.*
- *Más de 85 mil graduados anualmente en carreras técnicas y profesionales.*

- *Ubicación estratégica y zona horaria compartida con ciudades como Nueva York, Miami, Lima y México D.F.*⁵.

El Gobierno Colombiano continúa trabajando en el logro de un mejor posicionamiento en el Ranking de Competitividad Logística, reportando una ubicación en el puesto 64 de 155 para el año 2012 (The World Bank, 2012, pág. viii), habiendo obtenido un avance significativo de 8 posiciones, como resultado del desarrollo del documento CONPES 3547 (Política Nacional Logística, 2008).

El hecho de estar SERVICIOS AVIA ubicado en una Zona Franca, le confiere un tratamiento especial desde el punto de vista comercio exterior, fiscal, aduanero, financiero y cambiario, lo que significa oportunidades adicionales frente a otras empresas y mayor competitividad a nivel de costos. Como se documentó en el capítulo 6 “Marco de Referencia”, en un estudio realizado por el Banco Mundial, estos beneficios se ven reflejados en los niveles de rentabilidad obtenidos ver *Ilustración 8 - Rentabilidad de Proyectos Dentro y Fuera de Zonas Francas*. Cuando las empresas no se encuentran ubicadas en Zona Francam, se pueden reportar rentabilidades del orden de: para el sector de Telecomunicaciones 12%, Comercio 11% y Otros Servicios 3%; mientras que si estas, se encuentran cobijadas por la Reglamentación de una Zona Franca, las rentabilidades serían de: Telecomunicaciones **26%**, Comercio **26%**, y Otros Servicios **23%**.

El sector Logístico de 3PL en el mundo, reportó una facturación en el 2011 de 616.1 Miles de millones de dólares, lo que representa un crecimiento del 13.7% en comparación con el 2010 (PANALPINA, Capgemini, Penn State University, 2012); de éstos 39.500 millones se facturaron en Latinoamérica, lo que representó un **crecimiento del 43.6%** frente a la facturación del 2010; es decir, es un sector de crecimientos exponenciales, en razón a que el factor logístico se ha convertido en la mayor ventaja competitiva de las compañías.

⁵ Oportunidades destacadas en la página de Proexport Colombia www.investincolombia.com.co

9.3. Debilidades

- La Organización presenta, lo que según M. Porter en su afamada Matriz de la Cinco Fuerzas Competitivas, llama “*estar atrapada en la mitad*”, que es cuando “*una Organización se embarca en muchas estrategias genéricas, pero que no logra ninguna, es decir, esta “No posee ventaja competitiva”*”.
- La situación de los costos en SERVICIOS AVIA, reviste particular preocupación, puesto que están compartidos y mezclados con los costos operacionales de su Organización hermana “Deposito Aduanero Aviatur”, realidad esta, que no le permite realizar un análisis financiero apropiado, para conocer a ciencia cierta, cuánto vale servir el mercado que atiende; con el ánimo de establecer márgenes atractivos de contribución, en el momento de competir. De igual manera esta situación ha permitido la supervivencia de SERVICIOS AVIA, colocándola en una zona de confort.

9.4. Áreas de Mejora

9.4.1. Estrategia

SERVICIOS AVIA, adolece de una Estrategia; la existente, se diseñó y formuló para el Grupo Aviatur en general y esta no es aplicable a la Organización; que requiere de estrategias más puntuales, por ser tan específica dado su carácter de Usuario Industrial de Bienes y Servicios de Zona Franca. Existe confusión entre el concepto de Objetivos y Estrategia. La Organización tiene muy claro “Que es lo que hay que hacer” pero desconoce el camino, o el modo que conlleve al logro de los objetivos organizacionales, que es precisamente, la Estrategia.

9.4.2. Estructura

SERVICIOS AVIA es una Organización pequeña con una estructura plana, inmersa en el gran conglomerado empresarial del Grupo Aviatur, en el que su diseño jerárquico obedece a una estructura piramidal, caracterizada por la centralización en la toma de decisiones; lo

que en algunas oportunidades, dificulta el desempeño y dinamismo en la evolución de los negocios.

Se evidencia además, que los límites de los cargos no están claramente definidos y los empleados de la Organización, desarrollan funciones en otras compañías del Grupo, de manera simultánea; perdiendo identidad y priorizando sus funciones de acuerdo a la operatividad del día a día.

Una falencia importante es carecer de un área de Mercadeo y Comercial bien estructurada, puesto que en la actualidad estas funciones son desarrolladas por la Gerencia Regional, pero no obedecen a un proceso.

9.4.3. Sistemas

A pesar de un buen diseño de los procesos productivos y de un gran soporte en la infraestructura de tecnologías de información, existe un desconocimiento por parte de los empleados de los Indicadores, como instrumento de control a su gestión, lo que conlleva a una gran dificultad en la retroalimentación del desempeño de los procesos e impide el análisis de estos y la toma de decisiones orientadas a la ejecución de acciones de mejora.

Adolece además de la caracterización de los procesos que ha realizado en el pasado en términos de cuantía, tiempos de entrega, para la conformación o el diseño de una oferta de servicios en su Cadena de Valor.

9.4.4. Cultura Corporativa

En el diagnóstico realizado, se evidencia una carencia específica en el desarrollo de la Cultura Corporativa y su sentido de pertenencia, puesto que los empleados encuestados no pudieron precisar los valores corporativos de la Organización, siendo estos, el punto de partida para conseguir la integración del equipo de trabajo, en el logro de los objetivos organizacionales.

9.4.5. Factores externos

Aunque las oportunidades y ventajas en el sector Logístico, son muy atractivas, puesto que en Colombia su reglamentación e impulso apenas comenzó en el 2008 y a la fecha se

ha tenido un crecimiento importante; teniendo todavía mucho espacio para crecer, éstas no han sido aprovechadas por SERVICIOS AVIA, y por el contrario se encuentra muy amenazada por factores como:

- En el sector, las barreras de entrada son fáciles de franquear, de tal suerte que cualquier competidor nacional e internacional que pretenda entrar y posicionarse lo podría hacer.
- SERVICIOS AVIA en su corta vida de operación, no ha logrado un nivel de focalización y/o especialización en la prestación de sus servicios, y el Know How desarrollado en sus operaciones pasadas, se ha ido perdiendo, puesto que los empleados que contaban con ese expertise; ya no se encuentran en la Organización, como consecuencia de la no continuidad en la prestación de esos servicios.
- El sector Textil-Confección fue uno de los principales generadores de negocios para SERVICIOS AVÍA en el pasado -el mercado venezolano representaba una porción importante de su facturación-. La Organización no ha logrado reemplazarlo; ni migrar a sectores con un mayor contenido de valor agregado, para garantizar la sostenibilidad futura de la Organización.
- SERVICIOS AVÍA no ha sabido potencializar los beneficios que le confiere la reglamentación de Zonas Francas (Cambiaros Aduaneros, Fiscales y Tributarios), corriendo el riesgo de perder en futuro inmediato, su calificación de Usuario de Bienes y Servicios, lo que significaría su desaparición.

Parte III

10. Formulación de la Ruta de Soluciones

Tabla 7 - Formulación de la Ruta de Soluciones

	Propuestas de Acción	Duración	Responsable
1.	Realizar un proceso de Direccionamiento Estratégico, con fin de establecer los aspectos misionales que le den soporte a la Estrategia, y fortalezcan su Core Business, creando un diferenciador.	2 Semanas	Junta Directiva
2.	Redefinir la estructura organizacional de Servicios Avía.	1 Semana	- Gerencia Regional - Control Interno
a.	Estructurar un área de Mercadeo y Comercial, que responda a la Estrategia.	1 Semana	- Gerencia Regional - Control Interno
3.	Establecer una metodología contable y financiera que permita separar los costos administrativos y operativos de Servicios Avía, de los de Depósito Aduanero Aviatur.	3 Meses	- Gerencia Financiera - Control Interno
4.	Crear Indicadores de Gestión que midan el cumplimiento de los objetivos y que den cuenta del desempeño de los procesos.	1 Semana	-Control Interno
5.	Gestionar el conocimiento, con el fin de documentar los procesos.	1 Semana	- Control Interno
6.	Fortalecer los elementos que componen la Cultura Corporativa.	6 Meses	- Talento Humano. - Gerencia Regional
7.	Diseñar un Plan de Capacitación que comunique la Reglamentación de Zonas Francas y sus beneficios (Cambiarios, Aduaneros, Fiscales y Tributarios), que le permitan potencializar su calidad de Usuario Industrial de Bienes y Servicios.	2 Semanas	- Talento Humano.
8.	Suministrar un Modelo de un Plan Estratégico de Mercadeo Internacional, el cual hará parte de la Propuesta de Valor, que se presenta a continuación (ver numeral 10.1).	Incluido	-Los Consultores

Fuente: Construcción de los Autores

10.1. Modelo de un Plan Estratégico de Mercadeo Internacional

Como parte de la Propuesta de Valor, se propone un Modelo de Plan de Mercadeo Internacional, aplicable a SERVICIOS AVIA. A continuación se describen los elementos necesarios para su elaboración. El agotamiento de cada uno de los pasos que constituyen este proceso, no garantiza el éxito de la Organización en la penetración y posterior posicionamiento en un mercado objetivo, pero de alguna manera sirve de ruta o guía que analizada por la Gerencia, minimice las posibles pérdidas económicas, cuando se trate de internacionalizar la operación.

Para el logro exitoso del diseño del Plan Estratégico de Mercadeo Internacional, es recomendable que SERVICIOS AVIA se apoye en:

- Proexport Colombia,
- La Cámara Colombiana de Zonas Francas de la ANDI
- Asociación de Zonas Francas de las Américas

Quienes brindan apoyo incondicional y organizan la participación de sus asociados, en escenarios nacionales e internacionales, con conferencias y congresos especializados en temas logísticos y de Zonas Francas.

10.1.1. Establecer Objetivos

Con el ánimo de poder realizar un adecuado gerenciamiento del Plan de Mercadeo, es necesario determinar anticipadamente los objetivos cuantitativos y cualitativos que se pretenden alcanzar con la implementación del Plan. Estos objetivos deben tener unas características propias, como son: Específicos, Alcanzables, Retadores y Medibles.

a. Financieros

La Organización debe determinar el nivel de inversión que pretende realizar para incursionar en los mercados objetivos, como también, el retorno esperado de la inversión y la viabilidad del proyecto de acuerdo con cada una de las etapas de Vida del Producto; puesto que los márgenes de contribución son diferentes en cada una de ellas.

b. Marketing

Se debe definir los sectores y segmentos de estos, a los cuales se dirigirá, para poder establecer la Estrategia (líder, seguidor, retador, nichero), con relación a los demás competidores del Mercado.

c. Participación en el mercado.

De acuerdo con los sectores y segmentos definidos, se deberá fijar también el grado de participación que se pretende alcanzar en estos.

10.1.2. Análisis del Mercado**a. Determinación del Mercado Objetivo**

De manera frecuente, se presentarán oportunidades de marketing a la Gerencia; será su habilidad, determinar cuáles de estas oportunidades revisten atraktividad y alguna similitud que facilite la incursión en ellos.

b. Características

Se deberá observar cada uno de sus componentes: Tamaño del Mercado, Ubicación, Aspectos Geográficos, Demográficos, Niveles socio-culturales, etc.

c. Necesidades

Se deberá identificar qué tipo de necesidades presenta el sector y los clientes potenciales que lo conforman.

d. Factores que afectan las ventas.

Se deberá determinar los factores Políticos Económicos, Sociales, Tecnológicos Ecológicos y Legales que afectan el normal desarrollo de la Gestión Comercial.

10.1.3. Inteligencia de Mercado**a. Atraktividad del Mercado.**

Habrà que desarrollar un minucioso análisis sobre el comportamiento que ha registrado en los tres últimos años el mercado que se pretende atender, esto con el ánimo de establecer si vale la pena incursionar en la atención de ese mercado en particular, visto desde los aspectos financieros anteriormente mencionados.

b. Atractividad de la Industria.

Igualmente se deberá estudiar el sector industrial que se pretende atender, visto desde el entorno global, tendencias, estadísticas de crecimiento y demás factores que lo conforman y afectan.

c. Beneficios para el Mercado Objetivo.

Se deberá determinar qué beneficios se van a entregar al mercado que se pretende atender, con el fin de que sea atractivo para los clientes del sector.

d. Ventaja Competitiva Sostenible.

De acuerdo con el numeral anterior, de los aportes que se pretende entregar a los clientes potenciales, se deberá determinar también, cuál va a ser ese Valor Agregado o Propuesta Valor y cómo impacta positivamente la Cadena de Valor de los clientes.

10.1.4. Investigación de Mercados**a. Determinación del Universo**

Establecer el tamaño del mercado que se pretende atender y a partir de este, determinar el tamaño de muestra, que sea lo suficientemente representativo, para conducir a conclusiones contundentes.

b. Aplicación de Técnicas de Investigación.

En este aspecto, se deberá determinar qué tipo de metodologías de investigación serán las idóneas a aplicar a la muestra seleccionada (Encuestas, Focus Group, Entrevistas en profundidad, Observación, etc.).

c. Análisis de resultados

Sin lugar a dudas esta es la parte del proceso que reviste mayor importancia, pues se trata aquí, de cruzar los hallazgos recogidos con las diferentes metodologías, que genere claridad en cuanto a la favorabilidad del proyecto.

d. Conclusiones

Colocar los resultados en un contexto que, de manera inequívoca, den lectura de la realidad del mercado; para, con base en esta, tomar la mejor decisión y establecer los insumos que darán base a las Estrategias de la Mezcla de Mercado.

10.1.5. Aplicación de Marketing Mix

De acuerdo con las investigaciones realizadas, se deberá definir la ESTRATEGIA a seguir: Precio, Diferenciación o Enfoque en una de estas dos.

a. Producto

Con base en los hallazgos de la Inteligencia e Investigación realizados, se deberá diseñar o modificar el eventual portafolio de productos, que responda a las necesidades del mercado objetivo.

b. Precio

De acuerdo con las investigaciones realizadas se deberá diseñar la Estrategia de Precios.

c. Canales de Distribución

Una vez determinado el producto y precio, se deberá fijar la estrategia del cómo se va a entregar el servicio a los clientes. Existen dos modalidades: La primera: subcontratar parte de la operación y determinar quiénes serían los actores involucrados en servir al cliente, sin perder la esencia de la Estrategia planteada, y la segunda, es realizar todo el servicio, directamente por el operador logístico.

d. Promoción

Es necesario diseñar toda la estrategia de Promoción y Comunicación al sector y mercado objetivo, para conseguir la preferencia de los clientes y lograr el posicionamiento.

11. Presupuesto para la Ruta de Soluciones

Tabla 8 - Presupuesto para la Ruta de Soluciones

Propuestas de Acción		Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1.	Realizar un proceso de Direccionamiento Estratégico, con fin de establecer los aspectos misionales que le den soporte a la Estrategia, y fortalezcan su Core Business, creando un diferenciador.	Horas	20 Presenciales 10 No presenciales	150.000	\$ 4.500.000.
2.	Redefinir la estructura organizacional de Servicios Avía.	Horas	8 Presenciales		\$ 1.200.000
a.	Estructurar un Área de Mercadeo y Comercial, que responda a la estrategia.	Horas	8 Presenciales		\$ 1.200.000
3.	Establecer una metodología contable y financiera que permita separar los costos administrativos y operativos de Servicios Avia, de los de Deposito Aduanero Aviatur.	Meses	3	5.000.000	\$ 15.000.000
4.	Crear indicadores de gestión que midan el cumplimiento de los objetivos y que den cuenta del desempeño de los procesos.	Horas	16 Presenciales	150.000	\$ 2.400.000
5.	Gestionar el conocimiento con el fin de documentar los procesos.	Horas	20 Presenciales	150.000	3.000.000
6.	Fortalecer los elementos que componen la Cultura Corporativa.	Horas	20 Presenciales 10 No presenciales	150.000	\$ 4.500.000
7.	Diseñar un Plan de Capacitación que comunique la Reglamentación de Zonas Francas y sus beneficios (Cambiaros, Aduaneros, Fiscales y Tributarios), que le permitan potencializar su calidad de Usuario Industrial de Bienes y Servicios.	Horas	10 Presenciales	150.000	\$1.500.000
8.	Suministrar un Modelo de un Plan Estratégico de Mercadeo Internacional, el cual hará parte de la Propuesta de Valor. (Entregado. ver numeral 10.1).	NA	NA	NA	NA
TOTAL PRESUPUESTO DE INTERVENCIÓN					\$33.300.000

Fuente: Construcción de los Autores

12. Costos de la Consultoría

Tabla 9 - Costos de la consultoría

CONSULTORÍA SERVICIOS AVIA Ltda.

	Ítem	Descripción	Unidad	Cant.	Valor Unitario	Valor Total
Consultores	1	Consultores	Horas	400	\$ 135,600	\$ 54,240,000
Subtotal Consultores						
Auxiliares	2	Servicios Profesionales	Meses	3	\$ 4,500,000	\$ 13,500,000
	3	Encuestadores	Unidad	25	\$ 15,000	\$ 375,000
	4	Digitación	Unidad	25	\$ 4,200	\$ 105,000
Subtotal Auxiliares						
\$ 13,980,000						
Logística	5	Papelaría y otros	Global	1	\$ 800,000	\$ 800,000
	6	Ayudas Talleres	Global	1	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
Subtotal Logística						
\$ 2,800,000						
TOTAL SERVICIO						
\$ 71,020,000						

Fuente: Construcción de los Autores

13. Conclusiones y Recomendaciones

- SERVICIOS AVIA se encuentra “atrapado en la mitad”, es decir, es cuando “una Organización se embarca en muchas estrategias genéricas, pero no logra ninguna, lo que significa que “carece de una Ventaja Competitiva Sostenible”. Por esta razón resulta necesario, la formulación de su Estrategia.
- Tradicionalmente se ha utilizado la Metodología DOFA para realizar diagnósticos organizacionales, dejando de lado otras metodologías que pueden ahondar en temas tan importantes como la articulación necesaria, de los diferentes elementos internos de una Organización. Por esta razón, se quiere resaltar la aplicación de la Metodología de las 7S de McKinsey –formulada por Peters & Waterman”, la que permitió llegar a hallazgos más significativos en la comprensión de cómo la estructura debe soportar la Estrategia; que para el caso de Servicios AVIA, particularmente, es una de sus grandes debilidades.
- La aplicación de los modelos formulados por M Porter y desarrollados en la presente consultoría, permiten direccionar las estrategias necesarias para lograr el desarrollo de una Ventaja Competitiva en Servicios AVIA, que la faculte insertarse en el ámbito de los negocios internacionales.
- Servicios AVIA debe realizar una reingeniería en su estructura y en sus procesos internos, para estar habilitado en la eventual internacionalización de su Gestión. Reingeniería que tendrá como insumo importante, la presente consultoría
- Es muy importante para la Organización afiliarse a las asociaciones gremiales tales como: la Cámara de Zonas Francas de la ANDI, Asociación de Zonas Francas de las Américas y otras. Adicionalmente la Gerencia Regional, debe participar de forma permanente en las diferentes actividades del gremio, a nivel nacional e internacional, para desarrollar “networking”, que garantice la visibilidad de la Organización, y a la vez, lo actualice sobre el Estado del Arte del Sector, condición esta, que contribuya a dar una apropiada lectura de los entornos.

- La Gerencia Regional de SERVICIOS AVIA debe socializar los resultados de la presente consultoría con sus superiores jerárquicos, con el propósito de llegar a consensos negociados, que garantice el respaldo desde cúpula del Grupo, propendiendo por la competitividad y sostenibilidad de la Organización, en el contexto global de los Mercados.
- En el desarrollo de la presente consultoría se tuvo la oportunidad de convalidar y afianzar de manera enriquecedora, los conceptos académicos aprendidos durante el Programa de Maestría en Negocios Internacionales de la Institución Universitaria ESUMER.

14. Referencias Bibliográficas

- Banco Mundial. (2012). *El Gasto Tributario en Colombia*. Bogotá D.C.: Banco Mundial.
- Bogarin, M. (Noviembre / Diciembre de 2007). Central American Free Zones - An overview of regulatory frameworks. *Central America Today - A Trade Investment magazine*, 72-74.
- CEPAL - Naciones Unidas. (Mayo de 2010). *Políticas Integradas de Infraestructura, Transporte, y Logística: Experiencias Internacionales y Propuestas Iniciales*. Santiago de Chile: CEPAL.
- CONGRESO DE COLOMBIA. (30 de Diciembre de 2005). LEY 1004 DE 2005. *Diario Oficial*, págs. 1-5.
- Conpes . (2008). *POLÍTICA NACIONAL LOGÍSTICA - Conpes 3457*. Bogotá: DNP: DIES.
- Dalmau P, J. I. (1997). *Análisis Industrial y de la Competitividad*. Valencia: Universidad Politecnica de Valencia.
- Harvard Business Review. (2008). *Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan a la Estrategia*. Cambridge: Harvard Business Review.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava Edición ed.). México: Pearson Educación.
- KUBR, M. (2012). *LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS* (3a Ed. ed.). Mexico: Limusa.
- La Republica. (13 de Marzo de 2013). Decreto de zonas francas estaría listo en este mes. Recuperado el 16 de Septiembre de 2013, de http://www.larepublica.co/comercio-externo/decreto-de-zonas-francas-estar%C3%ADa-listo-en-este-mes_33220
- MINCIT. (11 de Abril de 2013). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2013, de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=10357>
- Moreno, L. A. (2011). Colombia y el desafío de la infraestructura. *Infraestructura y Desarrollo*(44), 24-25.
- OIT. (2011). *Trade and Employment, From Myths to Facts*. Geneva: OIT.
- PANALPINA, Capgemini, Penn State University. (2012). *2013 Third-Party Logistics Study - The State of Logistics Outsourcing, Results and Findings of the 17th Annual Study*. Harrisburg, Pennsylvania: Penn State's Smeal College of Business.
- Peters, T. J., & Waterman Jr., R. H. (1982). *En Busca de la Excelencia*. Cali: Norma.
- PNUD. (2010). *La zona Franca de Bogotá -Oportunidades de inclusión productiva para jóvenes en situación de pobreza y vulnerabilidad*. Bogotá: PNUD.
- Portafolio. (27 de Julio de 2011). Colombia se convierte en el país líder de la región en ZF. *Portafolio*.

- Portafolio. (20 de Septiembre de 2011). Colombia se fortalece en materia de Zonas Francas. *Portafolio*, pág. 11.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva - Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Rei Argentina S.A.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas Para El Análisis De Los Sectores Industriales y De La Competencia*. Mexico: Compañía Editorial S.A. De C.V.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- PROCOMER. (Agosto, 2011). *Balance de las ZONAS FRACAS; beneficio neto del régimen para Costa Rica 2006-2010*. San José: PROCOMER.
- Proexport. (Octubre de 2013). *Portal Oficial de Inversión de Colombia*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2013, de Zonas Francas y Otros Incentivos en Colombia:
<http://www.inviertaencolombia.com.co/zonas-francas-y-otros-incentivos.html>
- Proexport Colombia. (2012). *Directorio Zonas Francas Permanentes Año 2012*. Bogotá D.C.: Proexport.
- PWC y European Business School . (2011). *Transporte y Logística 2030- Infraestructura de transporte; ¿motor o freno de mano para las cadenas logísticas globales?* Barcelona: PWC.
- Rey, M. F. (2008). *Encuesta Nacional Logística - Resultados del Benchmarking Logístico – Colombia 2008*. Atlanta, GA : Latin America Logistics Center (LALC) .
- Sanchez, E. (Enero 2012). Cuadernos de Externalización: Las cuatro “W” del outsourcing. *ADL Newsletter*, 6-8.
- SERVICIOS AVIA LIMITADA. (2013). *ESTADO DE RESULTADOS 2009-2012*. Bogotá: Aviatur.
- SJ Consulting Group Inc. (Abril de 2012). *Top 40 Global Logistics Providers*. Recuperado el 20 de Agosto de 2013, de Industry Data:
http://www.jindel.com/newsroom/IndustryData/top40globallogistics_2012_04.htm
- The World Bank. (1998). *Export Processing Zones: A Review in Need of Update*. Washington, DC: The World Bank. Recuperado el 18 de Septiembre de 2013, de
<http://siteresources.worldbank.org/SOCIALPROTECTION/Resources/SP-Discussion-papers/Labor-Market-DP/9802.pdf>
- The World Bank. (2012). *Connecting to Compete 2012 - Trade Logistics in the Global Economy*. Washington D.C.: The World Bank.
- United Nations ESCAP. (2005). *Free Trade Zone and Port Hinterland Development*. New York: United Nations.

Universidad de los ANDES. (6 de abril de 2010). Logística en Colombia: camino hacia la competitividad. *Revista Económica SUPUESTOS(2)*, 40.

Vela, O. (7 de Octubre de 2013). Políticas y procesos administrativos de SERVICIOS AVIA Ltda. (G. E. León Rincón , & J. E. Vélez Montoya, Entrevistadores)

Velez, J. C. (09 de Septiembre de 2013). Situación Actual de Servicios Avia. (G. E. León Rincón, & J. E. Velez Montoya, Entrevistadores)

World Bank. (2013). *Doing Business 2013 - Latin America - Smarter Regulations for Small And Medium-Size Enterprises*. Washington D.C.: World Bank.

Zona Franca Parque Central. (23 de Abril de 2013). ZONAS FRANCAS HAN LIBRADO A LATINOAMÉRICA DE LA CRISIS MUNDIAL. Cartagena De Indias, Bolivar, Colombia. Recuperado el 25 de Septiembre de 2013, de <http://www.zonafrancapc.co/novedades-info.php?id=150&la=es>

Parte IV

Apéndices

De acuerdo con el estricto nivel de Confidencialidad solicitado por SERVICIOS AVIA y del Grupo Aviatur, aunque se cuenta con los siguientes documentos,

- Entrevistas estructuradas con el Gerente (Grabación de Audio).
- Entrevista estructurada con el Jefe de Calidad y Control Interno (Grabación de Audio).
- Manual de Perfiles y Funciones y del Manual de Calidad.
- Informe de Estado de Resultados Años: 2009. 2010, 2011 y 2012.

Esta Información no puede ser anexada.

A continuación se incluye el instrumento transversal aplicado a los empleados de SERVICIOS AVIA, para la construcción de la Matriz de las 7S de McKinsey.

Apéndice 1 - Encuesta realizada a los empleados de SERVICIOS AVIA

1	Conoce usted la estrategia de Servicios Avia Ltda.	<input type="checkbox"/>	Si
		<input type="checkbox"/>	No
	Podría Enunciarla?	<hr/>	
		<hr/>	

2	Conoce usted los objetivos de la empresa?	<input type="checkbox"/>	Si
		<input type="checkbox"/>	No
	Podría Enunciarlos?	<hr/>	
		<hr/>	

3	Conoce usted los planes de acción de la empresa	<input type="checkbox"/>	Si
		<input type="checkbox"/>	No
	Podría Enunciarlos	<hr/>	
		<hr/>	

4	Los programas de Informática permiten la difusión de los planes y de la estrategia	<input type="checkbox"/>	Siempre
		<input type="checkbox"/>	Casi siempre
		<input type="checkbox"/>	A Veces
		<input type="checkbox"/>	Casi nunca
		<input type="checkbox"/>	Nunca

5	El área de Talento Humano, Apoya la estrategia y los planes de acción de la empresa	<input type="checkbox"/>	Siempre
		<input type="checkbox"/>	Casi siempre
		<input type="checkbox"/>	A Veces

		<input type="checkbox"/>	Casi nunca
		<input type="checkbox"/>	Nunca
6	Conoce usted la estructura de Servicios Avia Ltda,	<input type="checkbox"/>	Muy Bien
		<input type="checkbox"/>	Bien
		<input type="checkbox"/>	Regular
		<input type="checkbox"/>	Muy Regular
		<input type="checkbox"/>	No la conoce
	Descríbala		
7	Conoce las funciones y responsabilidades de su cargo	<input type="checkbox"/>	Muy Bien
		<input type="checkbox"/>	Bien
		<input type="checkbox"/>	Regular
		<input type="checkbox"/>	Muy Regular
		<input type="checkbox"/>	No la conoce
	Descríbalas brevemente		
8	Considera que las funciones que usted realiza son adecuadas y apuntan a la consecución de los objetivos de la empresa	<input type="checkbox"/>	Siempre
		<input type="checkbox"/>	Casi siempre
		<input type="checkbox"/>	A Veces
		<input type="checkbox"/>	Casi nunca
		<input type="checkbox"/>	Nunca
	Cómo:		
9	Considera usted que los cargos son suficientes para la consecución de los objetivos?	<input type="checkbox"/>	Si
		<input type="checkbox"/>	No
10	Sabe usted como se relacionan cada uno de los cargos y sus funciones	<input type="checkbox"/>	Si
		<input type="checkbox"/>	No
	Describa:		
11	Conoce usted los procesos y Procedimientos de la Empresa?	<input type="checkbox"/>	Si
		<input type="checkbox"/>	No
	En cuáles interviene usted?		
12	Considera usted que el grado de dificultad de los procedimientos es:	<input type="checkbox"/>	Muy difícil
		<input type="checkbox"/>	Difícil
		<input type="checkbox"/>	Normal
		<input type="checkbox"/>	Fácil
		<input type="checkbox"/>	Muy fácil
	Explique:		

13	Existe una herramienta Informática que soporte todas las operaciones de la empresa?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
14	Ha tenido capacitación y entrenamiento en el manejo de esta herramienta	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
15	Califique el grado de dificultad en el uso de la herramienta	<input type="checkbox"/> Muy difícil <input type="checkbox"/> Difícil <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Fácil <input type="checkbox"/> Muy fácil
16	Los procesos en los que usted interviene tienen indicadores de gestión?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
17	Con que instrumentos se controla la gestión de esos procesos	
18	Las comunicaciones internas son formales o informales	<input type="checkbox"/> Formales <input type="checkbox"/> Informales
19	Las comunicaciones internas se apoyan en la infraestructura informática?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
20	La información de Servicios Avia es confiable?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
21	La información del negocio se obtiene rápidamente?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
22	Considera usted que La gerencia es formal o informal	<input type="checkbox"/> Formales <input type="checkbox"/> Informales
23	Las decisiones que se toman son centralizadas?, Quien las toma?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
24	El proceso de toma de decisiones es efectivo?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
25	La Gerencia participa en las decisiones operativas?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
26	Las personas en cargos operativos participan en las decisiones?	<input type="checkbox"/> Si

			No
--	--	--	----

27	Las reuniones de trabajo son efectivas?		Si
			No

28	El manejo de problemas y conflictos es efectivo?		Muy Efectivo
			Efectivo
			Pasa desapercibido
			Poco efectivo
			Nada efectivo

29	Considera usted adecuado el número de empleados para la realización de las tareas en Servicio Avia Ltda.		

30	Trabaja usted motivado?		Muy Motivado
			Motivado
			Algo Motivado
			Poco Motivado
			Nada Motivado
	Porque? _____		

31	Considera usted que el grupo de trabajo está satisfecho laboralmente		Muy Satisfecho
			Satisfecho
			Algo Satisfecho
			Poco Satisfecho
			Nada Satisfecho

32	Recientemente ha habido contrataciones o despidos?		Si
			No

33	Considera usted que sus compañeros de trabajo están comprometidos con la empresa?		Si
			No

34	Considera usted que el grupo de trabajo tiene las destrezas necesarias para llevar adecuadamente el trabajo?		Si
			No

35	La empresa cuenta con planes de capacitación necesarios para el desarrollo y potencializarían de estas destrezas		Si
			No

36	Hay apoyo económico y/o de tiempo para el desarrollo de habilidad?		Si
			No

37	Por favor escriba la política organizacional de la empresa	

38	Por favor describa los valores de la empresa

39	Por favor describa las normas de la empresa

40	Por favor describa las fortalezas de servicios Avia Ltda

41	Por favor describa las debilidades de servicios Avia Ltda.

42	Desde su punto de vista como ve amenazada la empresa

43	Desde su punto de vista qué oportunidades inexploradas tiene Servicios Avia Ltda

44	Si Usted fuera el gerente, qué estrategias y acciones propondría para mejorar el Desempeño de la empresa.

Apéndice 2 - Estructura de la Encuesta, frente a las 7 S de Mckinsey

Elemento	Definición Variable	N° de Pregunta	Descripción de la pregunta
Estrategia	La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la Organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una Organización.	1	Conoce usted la estrategia de Servicios Avia Ltda. Podría Enunciarla?
		2	Conoce usted los objetivos de la empresa?
		3	Conoce usted los planes de acción de la empresa Podría Enunciarlos
		4	Los programas de Informática permiten la difusión de los planes y de la estrategia
		5	El área de Talento Humano, Apoya la estrategia y los planes de acción de la empresa
Estructura	La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas, de gestión. También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad, la fórmula de expansión, de Organización jerárquica, de recursos humanos.	6	Conoce usted la estructura de Servicios Avia Ltda, Descríbala
		7	Conoce las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos
		8	Considera que las funciones que usted realiza son adecuadas y apuntan a la consecución de los objetivos de la empresa
		9	Considera usted que los cargos son suficientes para la consecución de los objetivos?
		10	Sabe usted como se relacionan cada uno de los cargos y sus funciones
		11	Conoce usted los procesos y Procedimientos de la Empresa?, en cuales interviene usted?
Sistemas	Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la Organización y los sistemas de información, son los canales por los que discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.	12	Considera usted que el grado de dificultad de los procedimientos es:
		13	Existe una herramienta Informática que soporte las operaciones de la empresa?
		14	Ha tenido capacitación y entrenamiento en el manejo de esta herramienta
		15	Califique el grado de dificultad en el uso de la herramienta
		16	Los procesos en los que usted interviene tienen indicadores de gestión?
		17	Con que instrumentos se controla la gestión de esos procesos
		18	Las comunicaciones internas son formales o informales
		19	Las comunicaciones internas se apoyan en la infraestructura informática?
		20	La información de Servicios Avia es confiable?
		21	La información del negocio se obtiene rápidamente?

Estilo	Es el modelo de comportamiento y estilo de liderazgo establecido por la cúpula de la Organización	22	Considera usted que La gerencia es formal o informal
		23	Las decisiones que se toman son centralizadas?, Quien las toma?
		24	El proceso de toma de decisiones es efectivo?
		25	La Gerencia participa en las decisiones operativas?
		26	Las personas en cargos operativos participan en las decisiones?
		27	Las reuniones de trabajo son efectivas?
		28	El manejo de problemas y conflictos es efectivo?
		29	Considera usted adecuado el número de empleados para la realización de las tareas en Servicio Avia Ltda.
Personal	Los empleados son la columna vertebral de cualquier Organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.	30	Trabaja usted motivado? Porque?
		31	Considera usted que el grupo de trabajo está satisfecho laboralmente
		32	Recientemente ha habido contrataciones o despidos?
		33	Considera usted que sus compañeros de trabajo están comprometidos con la empresa?
Habilidades	Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la Organización. Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales. También puede referirse al "know how".	34	Considera usted que el grupo de trabajo tiene las destrezas necesarias para llevar adecuadamente el trabajo
		35	La empresa cuenta con planes de capacitación necesarios para el desarrollo y potencializarían de estas destrezas
		36	Hay apoyo económico y/o de tiempo para el desarrollo de las destrezas?
		37	Por favor escriba la política organizacional de la empresa
Valores Compartidos	Los valores compartidos son el corazón de la Organización. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos, en la misma dirección. Representa a los valores centrales de la compañía que se encuentran evidenciados en la misión de la misma.	38	Por favor describa los valores de la empresa
		39	Por favor describa las normas de la empresa
		40	Por favor describa las fortalezas de servicios Avia Ltda.