

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER**  
**ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO**



**PLAN DE MERCADEO PARA LA AGENCIA DE ADUANAS MARIO LONDOÑO**  
**S.A. NIVEL 1**

**PRESENTADO POR:**  
**DIANA MILENA NAVARRO FUENTES**

**MEDELLÍN, MARZO DE 2015**

## TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO	5
2. ETAPA DE ANTECEDENTES	6
2.1 JUSTIFICACIÓN DEL PLAN	6
3. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	7
3.1 ALIANZA CON MALCO CARGO	8
3.3 TECNOLOGÍA	9
4. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA	10
4.1 PANORAMA SITUACIONAL: CONTEXTO MARIO LONDOÑO	10
4.2 PANORAMA COMPETITIVO	11
4.3 RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR	12
5. ETAPA DE ALINEACIÓN DE LA FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO	16
5.1 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN	16
5.2. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN	17
5.3. DEFINICIÓN VALORES CORPORATIVOS	17
5.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA	19
5.4.1 Diversificación de portafolio	19
5.4.2 Crecimiento intensivo a través de licitaciones	20
6. ETAPA DE MARCO TEÓRICO	20
7. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO E INVESTIGACIÓN DE MERCADO	25
7.1 PLAN DE MERCADEO	25
8. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	43

	3
8.1 FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	44
9. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO	45
9.1 ANÁLISIS DOFA	50
9.2 ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL	52
9.2.1 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	52
9.2.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	55
10. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR	56
11. MAPAS DE PRODUCTOS Y PRECIOS	58
11.1 ANÁLISIS DEL CLIENTE	60
11.2 HALLAZGOS	64
11.3 CONCLUSIÓN	70
11.4 RECOMENDACIONES	72
11.5 OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO	73
11.5.1 GENERAL	73
11.5.2 ESPECÍFICOS	73
12. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA COMPETITIVA	76
12.1 DIVERSIFICACIÓN DE PORTAFOLIO	76
12.2 CRECIMIENTO INTENSIVO A TRAVÉS DE LICITACIONES	77
13. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO	78
13.1 PUNTO DE EQUILIBRIO	79
13.2 REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	79
14. CONCLUSIONES	80
15. RECOMENDACIÓN	81

BIBLIOGRAFÍA	82
--------------	----

### **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Porcentaje de participación en el mercado el servicio aduanero	10
Figura 2. Histórico de exportaciones 1995-2013	13
Figura 3. Exportaciones a países con acuerdo comercial Enero –febrero de 2014	14
Figura 4. Exportaciones totales de Colombia 2013-2014	15

### **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Análisis de las fuerzas del entorno externo	46
Tabla 2. DOFA	50
Tabla 3. Matriz cruzada	51
Tabla 4. Valores Licitación ISA	59
Tabla 5. Objetivos	61
Tabla 6. Formulación de entrevista a clientes	63
Tabla 7. Formulación preguntas sesión de grupo con comerciales	64
Tabla 6. Cuadro de objetivos / formulación del plan táctico	74

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

La agencia de aduanas Mario Londoño S.A., (denominada también Malco) empresa familiar antioqueña, con una trayectoria de 76 años en el mercado, con cobertura a nivel nacional, tiene dentro de su portafolio una gama de servicios enmarcados en el comercio exterior que a la luz del día se han ido fortaleciendo a medida que las nuevas regulaciones en dicho sector generen cambios. En toda compañía es importante transmitir lo que se le ofrece a los clientes y ser consecuentes en la promesa de servicio. Si bien Mario Londoño S.A. se ha caracterizado por la calidad del servicio actualmente hay factores que inciden en que dicha calidad se vea afectada, por lo que se pretende identificar por medio de una entrevista algunas variables que impactan negativamente el servicio y posteriormente desarrollar estrategias para mitigarlas. Actualmente la relación de la empresa con el cliente es brindar un servicio de agenciamiento aduanero pero no tiene registrado qué otras necesidades tiene, por lo que tras un proceso de análisis con los principales clientes se identificó que le dan prioridad a la plataforma tecnológica para el seguimiento de sus operaciones ya que siempre debe estar actualizada, el cumplimiento de los tiempos de trámites de las operaciones, además ser claros en la oferta del servicio.

Agencia de Aduanas Mario Londoño es consciente de la necesidad de aumentar su rentabilidad y es por ello que una de sus principales estrategias es el incremento de la participación en licitaciones y la diversificación de su portafolio para generar mayor cobertura de sus servicios en el mercado. En cuanto al presupuesto para la ejecución del plan de mercadeo se identificó que equivale al 0.33% del presupuesto de ventas, es decir \$40.000.000 que se invertirá en capacitar a los colaboradores en temas sobre el servicio al cliente y en desarrollar el plan de incentivos para motivar a los colaboradores.

## **2. ETAPA DE ANTECEDENTES**

El presente análisis tiene como fin contextualizar cómo en Mario Londoño S.A. o Malco, se concibe el servicio al cliente específicamente por parte de los asesores, quienes están en constante comunicación e interacción con clientes. De igual forma se expone la importancia de diseñar un plan de mercadeo dirigido a fortalecer dicho servicio.

### **2.1 Justificación Del Plan**

Actualmente en la empresa se han presentado una serie de factores que inciden o impactan negativamente su imagen corporativa. Hechos como no contestar una llamada de los clientes, ofrecer una excusa indebida, no responder a tiempo un correo o llamada y tratar con excesiva confianza a los clientes, afecta una reputación que se ha construido a lo largo de 75 años en una empresa familiar y tradicional con grandes valores como el respeto donde el concepto de servicio integral no se debe sobreentender o malinterpretar por parte de los colaboradores. Desde un saludo hasta una despedida tiene peso en la comunicación directa entre asesor y cliente, por lo que aspectos como los anteriores no se pueden seguir repitiendo o en su defecto hay que minimizarlos hasta que se logre una imagen unificada.

La necesidad de proponer un plan de mercadeo enfocado al fortalecimiento de la cultura del servicio al cliente va muy ligado a quitar el imaginario colectivo de que esta propuesta le compete exclusivamente a un área, en este caso Servicio al Cliente, y no a toda la organización lo cual debe ser transversal a la misma. Si bien la compañía inicio con aproximadamente 10 personas hoy la conforman más de 400 funcionarios, lo cual hace

vital el desarrollo de estrategias enfocadas al servicio al cliente y que vayan en armonía con los valores corporativos, entre ellos “Vibramos con el servicio”.

Es importante para una compañía transmitir lo que informa a sus clientes y ser consecuentes en su promesa de servicio, de lo contrario esto solo conlleva a que su imagen decaiga ante la opinión pública y el mismo sector. Si bien los funcionarios no cambiarán su actitud de la noche a la mañana, es necesario reforzar los vacíos y hacer un seguimiento constante a las acciones propuestas para mitigar el impacto negativo que a la fecha se vienen presentando.

### **3. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA**

El 1 de octubre de 1938 los empresarios antioqueños Pedro Estrada G., Ignacio Gómez G. y Bernardo Mesa P., fundan en Medellín la empresa Gómez G. Y CIA Ltda. con un capital de \$30.000 cuyo objeto social era el transporte por tierra, canales y ríos e importaciones y exportaciones de artículos de comercio por cuenta ajena. En septiembre de 1943 se vincula a la empresa el señor Mario Londoño Mesa como accionista y a la vez asume la dirección de la compañía dándole un especial impulso a las exportaciones de café de los grandes cafeteros antioqueños. (Mario Londoño S.A. 2014).

El 5 de junio de 1951 se cambia la razón social a Mario Londoño y CIA Ltda; por esta época se abrió la oficina de Bogotá y los trámites aduaneros por los puertos de Barranquilla, Buenaventura, Cartagena y Santa Marta. En 1972 se vincula a la compañía el Dr. Álvaro Diego Londoño Ochoa hijo mayor de don Mario especialmente liderando el desarrollo de la empresa en Bogotá y manejando las relaciones con los entes públicos centrales. En 1988 ingresa el Dr. Santiago Londoño Ochoa también hijo de don Mario y

bajo el liderazgo de los doctores Álvaro Diego y Santiago en el año 1994 la familia Londoño adquiere las acciones de Roldan y CIA (empresa accionista de Mario Londoño) y proceden a abrir sus sucursales en demás puertos y fronteras así como en la ciudad de Cali.

En 2007 fallece en la ciudad de Medellín Don Mario Londoño dejando su legado a la segunda y tercera generación, quien a la fecha se encuentra liderando la compañía.

En 2012 se consolida el Grupo Malco, fusión entre Agencia de Aduanas Mario Londoño S.A. y su filial Agente de Carga Internacional Malco Cargo, como operador logístico integral en comercio internacional y trámites aduaneros. Hoy por hoy Agencia de Aduanas Mario Londoño aún conserva los principios éticos y morales con los que fue fundada como son: la honestidad y transparencia en el manejo de todos sus procesos. Su experiencia, basado en un servicio especializado en la logística de manejo de carga y en agenciamiento aduanero lo ha posicionado como una empresa de alta confidencialidad. (Mario Londoño S.A. 2014).

### **3.1 Alianza con Malco Cargo**

MALCO CARGO S.A. es una empresa filial de Mario Londoño S.A. y opera como proveedor de logística Internacional que cuenta con un completo portafolio de servicios que cubre toda la cadena logística necesaria para sus embarques de Importación – Exportación, facilitándole la labor de comercio exterior. Con esta estructura organizacional facilita a los clientes las operaciones de transporte y asesoría en comercio internacional, además ofrece un servicio personalizado e integral en operaciones marítimas, aéreas, terrestres, transporte internacional, entre otros. (Mario Londoño S.A. 2014).



### **3.2 Expansión**

En 2013 abrió una sede en Manizales completando de esta manera un cubrimiento con 13 oficinas a nivel nacional, lo cual permite abarcar la zona cafetera. (Mario Londoño S.A. 2014).

### **3.3 Tecnología**

La compañía tiene implementado un programa de gestión documental a través de una plataforma llamada BPMS (Business Process Management Suite) con un alcance a los procesos de Importaciones, Exportaciones, Asesorías y Malco Cargo. La plataforma además de un manejo eficiente de los registros y documentos generados en cada uno de estos procesos, permite un control eficiente sobre cada una de las tareas y actividades las cuales son monitoreadas y controladas mediante un flujo de trabajo. El cliente puede acceder a la plataforma para verificar su documento soporte digital y para observar cuál es el estado actual de su proceso y conocer en tiempo real en cuál de las etapas se encuentra su trámite. El usuario puede visualizar el documento a través de la herramienta. (Mario Londoño S.A. 2014).

La organización con la implementación de esta herramienta logra reducir los tiempos y sobrecostos por reprocesos, errores, gestión de los documentos al interior de la organización, planeación de las tareas, procesos documentados, permitiendo una comunicación más rápida y directa con los usuarios de las diferentes aplicaciones como el proceso de facturación. (Mario Londoño S.A. 2014).

#### 4. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA

Se expone un panorama de Mario Londoño S.A. en el sector de comercio exterior partiendo desde su nivel de atractividad, su foco y alcance en el mercado, además una contextualización a nivel país.

##### 4.1 Panorama situacional: contexto Mario Londoño

El sector de comercio exterior, al cual pertenece Mario Londoño, tiene un nivel de atractividad alto por su potencial de crecimiento en cuanto al margen o volumen de operaciones que se manejan anualmente. En cuanto al tamaño del mercado de los servicios de comercio exterior el agenciamiento aduanero representa solo el 6% del total de los servicios logísticos, tal como se expresa en la siguiente gráfica. (Mario Londoño S.A. 2014).

	ingr. 2011	ingr. 2012	% de crecim	ut. operacional	rentabilidad	% Particip
Logística y transporte	2.436.611	2.667.240	9,5%	157.555	5,9%	74%
Intermediación aduanera	194.132	207.055	6,7%	16.913	8,2%	6%
Transp. Marítimo y puertos	633.541	748.467	18,1%	54.124	7,2%	21%
<b>Total:</b>	<b>3.264.284</b>	<b>3.622.762</b>	<b>11,0%</b>	<b>228.592</b>	<b>6,3%</b>	

Figura 1. Porcentaje de participación en el mercado el servicio aduanero

Fuente: (Mario Londoño S.A. 2014)

Actualmente y como conocedor del sector tiene como foco de mercado al multisegmento o todo tipo de clientes, aunque limitándose con aquellos que vayan en contra de las políticas de seguridad o la ética de la compañía. Su alcance va desde lo nacional a lo internacional, específicamente Latinoamérica. Si bien dentro de su amplio portafolio de clientes figuran una variedad de sectores, actualmente su fuerte es trabajar con graneles, maquinaria especializada para la industria e hidrocarburos. (Mario Londoño S.A. 2014).

## 4.2 Panorama competitivo

Colombia es un país emergente, que ha sabido consolidarse a lo largo de los años debido a su auge económico, por lo que resulta muy atractivo para las inversiones extranjeras, (Procolombia, 2015). Debido a las nuevas políticas de comercio exterior que se han desarrollado y a las alianzas o firmas de tratados comerciales con otros países, no resulta sorprendente que los niveles de exportaciones e importaciones tengan una variación positiva en cuanto al volumen de operaciones, puesto que a medida que Colombia firme nuevos acuerdos comerciales los niveles de aranceles serán menor entre los países favorecidos.

Frente a esta situación se ven beneficiadas no solo las empresas comercializadoras por la reducción de arancel sino también los actores de la cadena logística, como en este caso las agencias de aduanas, por el aumento del volumen de operaciones. Un claro ejemplo fue la firma del TLC con Estados Unidos, hecho que disparó las operaciones de comercio exterior.

La oportunidad para las agencias de aduanas frente a estos casos radica en demostrar su profesionalismo y experiencia, lo cual se ve reflejado finalmente en los márgenes de venta. Si bien son pocas las agencias que logran consolidarse lo suficiente e ir posicionándose cada vez en el sector, la competencia es continua por lo que sus esfuerzos deben apostar a fortalecer su portafolio de clientes pertenecientes a los sectores económicos más importante y que aporten al crecimiento del PIB de Colombia tales como:

- El sector agropecuario: cuyos principales productos son el café, el maíz, el banano, las flores, el azúcar, entre otros.

- La industria manufacturera: dentro de este clasifican los químicos, el sector textil, de bebidas, etc.
- El sector del comercio, los restaurantes y los hoteles.
- El sector financiero: conformado principalmente por bancos comerciales y leasing, entre otros (Dane, 2014).

### **4.3 Reseña histórica del sector**

La transformación y exigencias comerciales de los países van ligadas con el manejo de la política económica de los mismos de tal forma que se deben potencializar en el ámbito internacional. En su afán por lograr altos índices de desarrollo y de acaparar el mercado, buscan nuevas políticas económicas que regulen el comercio y afiancen las relaciones comerciales entre sí, por medio de acuerdos, tratados, entre otros. Colombia es un país que en los últimos años ha tenido un auge y desarrollo de la economía, gracias a las políticas de crecimiento que se vienen trabajando para impactar el sector o sistema del comercio exterior colombiano. Son dichas políticas que han permitido la internacionalización del país a tal magnitud de impactar las grandes economías del mundo, atrayendo de esta manera más capital e inversión extranjera. El escenario hoy por hoy brinda un mundo de oportunidades que anteriormente no eran posibles debido a la falta de regulación en las políticas del comercio exterior y a la poca confianza inversionista. En la Figura 2 se puede observar los avances o niveles de exportación de Colombia, entre 1995 y 2013, (DANE, 2014):

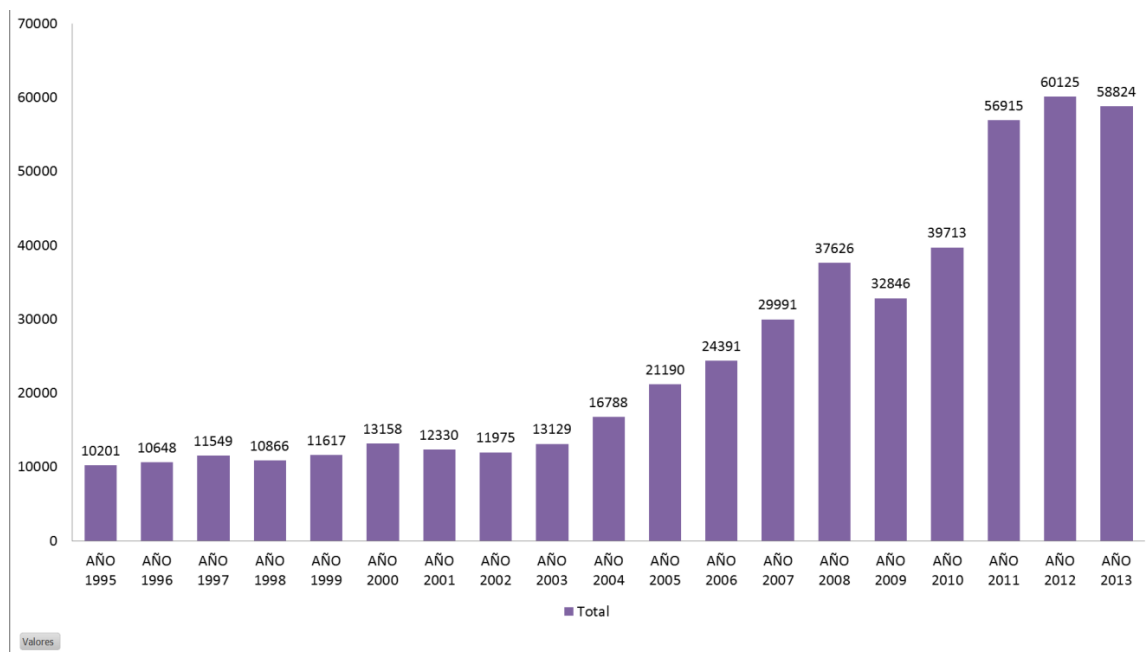


Figura 2. Histórico de exportaciones 1995-2013

Fuente: (DANE, 2014)

La buena proyección de Colombia en un escenario internacional se refleja por la aprobación del Tratado de Libre Comercio con E.E.U.U. proyecto que beneficia a los diferentes actores del comercio exterior (importadores y exportadores), puesto que la rebaja de aranceles (gradualmente) generará mayor atracción inversionista.

Entre el año 2013 y en lo corrido del 2014 Colombia ha presentado una serie de avances económicos y de gran impacto, gracias a los Acuerdos Comerciales nuevos y vigentes con otros países o unidades económicas, tal como se evidencia en la Figura 3:

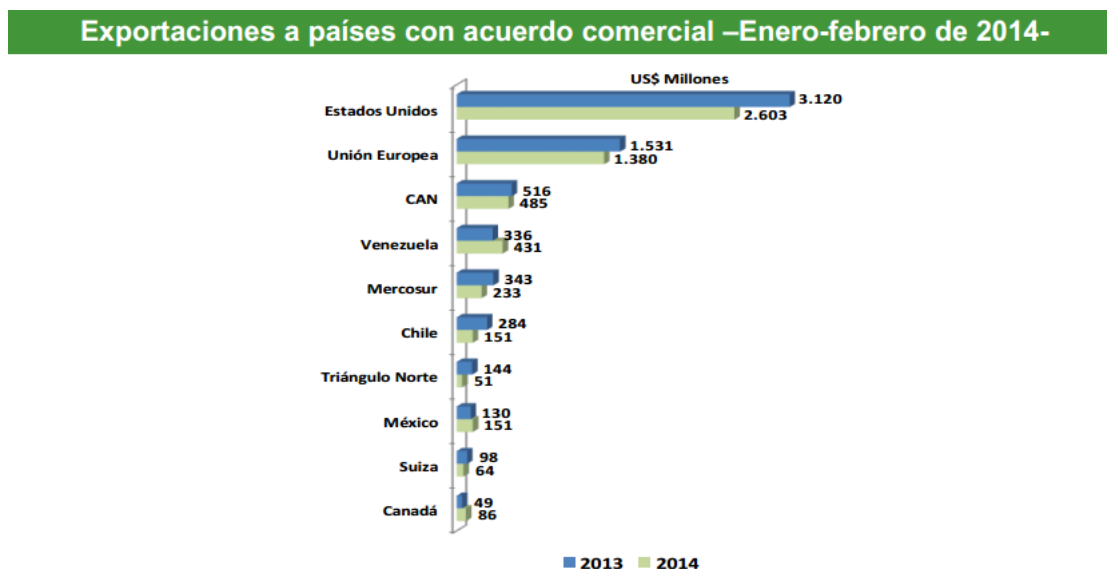


Figura 3. Exportaciones a países con acuerdo comercial Enero –febrero de 2014

Fuente: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014)

- En el primer bimestre de 2014, el 62,1% de las exportaciones de Colombia se realizó con países con los cuales se tiene acuerdos comerciales vigentes (US \$5.635 millones); similar al periodo de 2013 que fue de 52,8%.
- Se incrementaron las exportaciones a Venezuela (28,1%), México (16,3%), Canadá (74%).
- Se disminuyeron las exportaciones a Estados Unidos (-16,6%), Unión Europea (-9,8%), CAN (-5,9%), Chile (-46,9%), Triángulo Norte (-64,3%) y Suiza (-35,2%) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo., 2014).

De igual forma el crecimiento o potencialización de la economía colombiana se puede especificar por los tipos de productos que más demandan en el exterior y que Colombia exporta con más frecuencia, Lo cual se puede apreciar en la Figura 4:

## Exportaciones totales de Colombia

### Principales productos –Enero-febrero US\$ Millones

	2014	2013	Variación (%)
<b>Total</b>	<b>9.080</b>	<b>9.517</b>	<b>(4,6)</b>
Petróleo	4.438	4.430	0,2
Carbón	924	997	(7,3)
Aceites de petróleo	696	737	(5,5)
Café	339	342	(0,7)
Oro	244	537	(54,5)
Flores	234	198	17,9
Banano	159	93	71,7
Energía eléctrica	128	24	428,3
Gas de petróleo	102	60	71,0
Ferroníquel	96	102	(5,8)
Azúcar	65	41	57,1
Propileno	61	58	5,1
Medicamentos	55	61	(9,1)
Cloruro de vinilo	50	68	(26,1)
Insecticidas, raticidas	48	45	8,4
<b>Subtotal</b>	<b>7.642</b>	<b>7.793</b>	<b>(1,9)</b>
<b>% del total</b>	<b>84,2</b>	<b>81,9</b>	

### Contribución a la variación

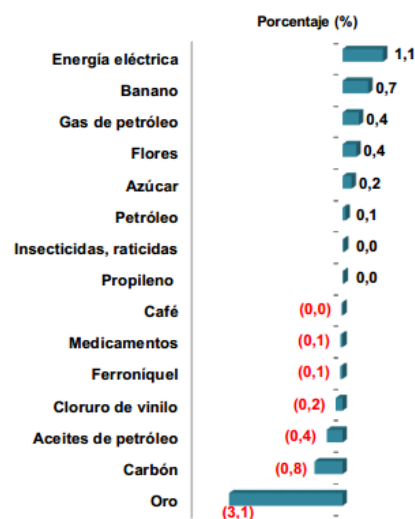


Figura 4. Exportaciones totales de Colombia 2013-2014

Fuente: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014)

Se puede inferir que entre el 2013 y 2014 el sector que más predominan en las exportaciones es el minero representado por el petróleo, carbón y aceites de petróleo en su respectivo orden; en el sector agricultor se encuentra el café con una posición de 4 puesto y nuevamente, del sector minero, está el oro. Lo anterior dentro de un rango de los 5 principales productos.

Con los acuerdos comerciales se espera tener el acceso real a determinadas economías, a un potencial de consumidores y su posible aprovechamiento dependerá del tamaño y la estructura económica de los países.

En dos décadas, la modernización normativa e institucional ha multiplicado por ocho las exportaciones del país, y por nueve la llegada de inversión extranjera. Gracias a la

internacionalización de la economía, Colombia es hoy una economía globalizada con mayor acceso a otros mercados, con más crecimiento y generación de empleo (RCN, 2014).

En tanto se dinamicen nuevas políticas de desarrollo económico en el país y que regulen el mercado internacional, existe una premisa fundamental que impacta las operaciones de comercio exterior hace 20 años y es el retraso en cuanto a la infraestructura tecnológica y logística en los principales puertos del país, (Portafolio, 2014).

Varios expertos y analistas critican la gestión del gobierno por no darle la suficiente importancia y labor por mejorar no solo el parque automotor o la plataforma logística, sino también por lo obsoleto del sistema tecnológico, aspectos que deja en desventaja a Colombia y que contradice su afán de ser un país competitivo. (Portafolio, 2014).

## **5. ETAPA DE ALINEACIÓN DE LA FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO**

Breve panorama de la misión, visión y valores corporativos de Mario Londoño S.A. y la forma en que estas se conjugan.

### **5.1 Definición de la misión**

El Grupo MALCO genera valor a sus clientes a través de soluciones integrales de logística en comercio exterior, apoyados en la honestidad e idoneidad de nuestro talento



humano, reconociendo en cada actuación un compromiso social y económico con el Estado, sus accionistas y sus empleados. (Mario Londoño S.A., 2014).

## **5.2. Definición de la visión**

El Grupo MALCO se consolidará en el 2017, como uno de los diez operadores logísticos en comercio exterior con mayor reconocimiento en el mercado nacional y uno de los más competitivos en el mercado internacional. (Mario Londoño S.A., 2014).

## **5.3. Definición valores corporativos**

- Respeto
- Honestidad
- Idoneidad

La conjugación de los valores corporativos frente a la misión se puede identificar que ya están inmersos en ésta, es decir tanto la honestidad e idoneidad permitirán generar valor a los servicios de Malco, además el respeto ya viene implícito en el servicio. De igual forma identifican el modo de actuar tanto individual como colectivamente en la compañía. Un valor que se puede rescatar es el compañerismo, cualidad que se evidencia y que los mismos colaboradores reconocen que es el principal motivo por el cual se apegan a la empresa. Este se refleja en la calidad humana y la atención frente a una inquietud o problema operativo con los demás asesores, independientemente si están en otras sedes. Como dato adicional y según el resultado de la encuesta de clima laboral el 93% del personal expresó haber recibido ayuda de los demás colaboradores, porcentaje que se ha

mantenido sobre el 90% en las encuestas de los años anteriores. (Mario Londoño S.A., 2014). Dicho esto se podría reevaluar los valores y agregar el compañerismo, como reflejo de la convivencia en la compañía y el sentido de pertenencia a la misma.

La misión define con claridad la razón social de Malco, ofrecer servicios de agenciamiento específicamente y por medio de su filial Malco Cargo, la logística internacional. Si bien registra la información muy general, se interpreta que al ofrecer soluciones integrales en logística exterior el cliente entiende que se gestionan actividades de comercio exterior. Este aspecto es lo que define como ventaja competitiva a toda organización del sector de comercio exterior, ya que un cliente al iniciar operaciones lo importante es hallar una empresa que se encargue de todo el proceso y no coordinar los procesos de nacionalización con una empresa y la logística con otra. Se es claro además, que la empresa responde ante al Estado, y que el actuar de los asesores se cobija en la honestidad e idoneidad de los mismos, en este caso sus valores. No obstante hay que definir o ser más claros en qué aspecto se determina como un compromiso social el actuar del talento humano.

Frente a la visión se identifica que es clara frente a lo que quiere lograr y en el tiempo estimado. Actualmente Malco se encuentra dentro de las cinco primeras agencias de aduanas en el país, lo que se convierte en un aliciente para seguir trabajando arduamente. Como proyección de crecimiento y expansión el Grupo Malco (conformada por la Agencia de Aduanas Mario Londoño, Malco Cargo y Comercial Malco), fue vendido al Grupo TCC a finales del 2014. Esto representa una gran ventaja para ambas compañías, ya que en el caso de TCC complementaria su portafolio de servicios en aras de ser un operador 4PL, es decir ofrecer un servicio óptimo al menor costo posible mediante la integración de todas las cadenas de abastecimientos y respaldado por una eficiente plataforma tecnológica. Para

Malco, este cambio representa la integración de nuevos clientes y la expansión a futuro a otros países.

## **5.4 Estrategia competitiva de la empresa**

En el siguiente análisis se contextualiza lo que está implementando la compañía con el fin de mejorar su competitividad en el sector, partiendo de las necesidades en el mercado.

### **5.4.1 Diversificación de portafolio**

Con miras a ampliar su portafolio la empresa adquirió en el 2014 una bodega para los servicios de almacenamiento de más de 200 contenedores, en la ciudad de Buenaventura. Cuenta con un área de 10.000 mts<sup>2</sup>, de los cuales 2.000 mts<sup>2</sup> corresponden a bodega y el restante es patio para el descargue de los contenedores y todos los equipos necesarios para el manejo de la operación. Uno de sus beneficios es que está A 1.5 km de la SPRBUN (Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura) y de la Terminal de Contenedores de Buenaventura, TCBUEN, por lo que agiliza más el tiempo para el traslado del contenedor de puerto a bodega, cargue del contenedor vacío y entrega en patio.

Lo anterior permite una mayor cobertura en cuanto a los servicios que actualmente ofrece y participar en proyectos que integren la logística de comercio exterior a través de diferentes formas de asociación con terceros e invertir en terrenos, bodegas y maquinaria logística. (Mario Londoño S.A., 2014).

#### **5.4.2 Crecimiento intensivo a través de licitaciones**

Agencia de Aduanas Mario Londoño es consciente de la necesidad de aumentar su rentabilidad y es por ello que actualmente una de sus principales estrategias es el aumento en la participación de licitaciones, identificando la forma de ganar en el negocio integrado de aduana, carga y almacenamiento, organizándose desde adentro de una manera diferente, con una estructura especializada, integrándose con otros actores, conociendo profundamente los clientes y sus procesos, de forma que le permita mejorar su posición competitiva para enfrentar a la competencia.

### **6. ETAPA DE MARCO TEÓRICO**

#### **6.1 Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio)**

La economía colombiana de hoy posee un gran factor diferenciador y son las políticas de comercio exterior enfocadas a la apertura económica, caso contrario en los años 90 cuya orientación era mantener una política proteccionista en la que si bien buscaba preservar la industria nacional, generaba incertidumbre en el mercado internacional por sus medidas restrictivas (Vargas, 2007, 465).

Entendiéndose el comercio exterior como la actividad económica basada en los intercambios de bienes, capitales y servicios que lleva a cabo un determinado país con otros países, regulado por normas internacionales (Ballesteros, 2001, 11), le imprimió a Colombia dos conceptos para potencializar su economía que son la apertura e internacionalización (Quijano, 2013, 32), como mecanismo de adaptación a las exigencias de la globalización, entre ellas la integración de mercados. En dicha integración se genera,

como se informó líneas arriba un intercambio de bienes, el cual hace relación a las mercancías tangibles, denominadas dentro del proceso de exportación e importación del artículo; los capitales, comprende las mutuas inversiones de capital a largo y corto plazo, y toda clase de movimiento monetario. Por su parte, los servicios incluyen todos los servicios mutuamente prestados; y entre ellos los fletes, transporte, los seguros, etc. (Ballesteros, 2001, 12).

Es de esta manera que con la globalización se empieza a enmarcar nuevas políticas de comercio exterior en Colombia, trayendo consigo la firma de tratados de libre comercio y acuerdos, con el fin de facilitar el intercambio de bienes entre los países miembros, bajo unos beneficios arancelarios. Este arancel de aduanas no es más que un impuesto indirecto que se recauda con ocasión de la importación, cuya principal finalidad es añadir un componente artificial al precio del producto que se importa, para hacerlo menos competitivo que la producción nacional, además de dicha función protectora, propia de los países desarrollados, el arancel puede tener una finalidad recaudatoria, por cuanto supone un incremento en los ingresos del Estado. (Ballesteros, 2001, 11). “de esta manera, la inserción de un Estado como Colombia en procesos de integración económica internacional supone, sin lugar a dudas, la configuración de nuevos retos...”. (Vargas, 2007,11). Dichos retos se forjan en el marco de políticas económicas internacionales en aras de mantener un buen dinamismo en el entorno macroeconómico y así facilitar el intercambio de bienes por medio de acuerdos comerciales. *“Las potencialidades de los TLC constituyen una oportunidad, que ahora exige una serie de acciones que permitan que el empresariado los aproveche plenamente, y, la recuperación de Estados Unidos, el principal socio comercial, podría traducirse en mayores exportaciones...”* (ANDI, 2015). Este concepto, implicado en la dinámica de comercio exterior, se entiende como *“la salida de mercancías del*

*territorio aduanero nacional con destino a otro país o zona franca*” (Perilla, 2009). Por medio de este proceso las empresas buscan diversificar sus productos y expandir su mercado para así ganar competitividad en el sector, utilizando si es el caso, alianzas estratégicas que faciliten la reducción de costos y mejoramiento de la eficiencia operativa. Aprovechar las ventajas y oportunidades de los acuerdos, posibilitan finalmente la generación de nuevos negocios e incremento de las ventas. “*La exportación ofrece, en primer término, los beneficios resultantes del incremento sustancial en las ventas; es decir, mayores utilidades a corto plazo como resultado del propio incremento de las operaciones; una reducción importante de los costos de producción y operación, derivada de un mayor volumen en la adquisición de materias primas, partes, etc.*” (Mercado, 2000, 26).

Algunos de los requisitos necesarios para iniciar con este tipo de operaciones son estar inscrito como exportador en el RUT (Registro Único Tributario), proceso que se gestiona ante la DIAN; ubicación de la subpartida arancelaria, que identifica el producto a exportar para que a través de esta se identifiquen los tributos aduaneros y demás requisitos; procedimiento ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (solicitud de declaración juramentada, si el comprador en el exterior exige el certificado de origen); procedimiento para vistos buenos o permisos para la autorización de la exportación, proceso aduanero para el despacho ante la Dian (factura comercial, lista de empaque, registros sanitarios, entre otros que se requieran). (Commerce Logistics, 2015). Cabe aclarar que los requisitos difieren para el tipo de mercancía que el exportador maneja, puesto que por su naturaleza debe cumplir las exigencias de la aduana del país de destino.

Ahora bien, en materia de importación, definida según el Estatuto Aduanero Colombiano, Artículo 3, como *la introducción de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional, bajo un régimen aduanero o la introducción de mercancías*

*procedentes de zona franca al resto del territorio aduanero nacional...*, Colombia presentó en el 2014 un déficit comercial frente a las exportaciones de US\$6.293 millones, es decir se importó más y se exportó menos. Lo anterior debido a la combinación de la caída anual del 6,8 % en las exportaciones y el aumento del 7,9% en las compras en el exterior, representado este último por el grupo de las manufacturas, combustible y productos de las industrias extractivas. (El Tiempo, 2015). Este déficit se debe principalmente al desplome de las ventas de combustible y productos de las industrias extractivas (minería), al pasar de 39.923 millones de dólares en el 2013 a 36.461 millones en el 2014, (El Tiempo, 2015). Este resultado desalentador para la industria colombiana obedece también, según Bruce Mac Master, presidente de la Andi, a un difícil entorno económico internacional con los mercados de Venezuela y Ecuador; la revaluación durante buena parte del periodo (últimos 3 años), lo que afectó la rentabilidad de las exportaciones y de los bienes que compiten con importaciones; mercados menos dinámicos; la persistencia en problemas de contrabando e informalidad, y los altos costos que asumen las empresas para producir localmente. (El Tiempo, 2015). Si bien la importación juega un papel significativo en la economía de un país, puesto que permite cubrir recursos difíciles de producir bien sea por la capacidad productiva o el desarrollo tecnológico, es necesario realizar controles directos e indirectos. En el primer de los casos corresponde a los instrumentos de política comercial que tienden a limitar la importación de mercancías de una nación, por medio de restricciones cuantitativas o licencias previas, es decir, solicitar previamente al ingreso de la mercancía autorización a la autoridad aduanera. En el segundo caso se encuentran todos los mecanismos que ejercen su acción sobre los precios de las mercancías, entre ellos están los aranceles y exenciones. (Mercado, 2000, 292).

En cuanto a los requisitos o recomendaciones para realizar este trámite es necesario identificar la subpartida arancelaria, proceso que se gestiona ante la DIAN y que tiene como objetivo establecer los tributos correspondientes para el producto a importar. Otro aspecto es verificar que se esté registrado en el RUT (Registro Único Tributario) en calidad de importador, se sugiere de igual forma hacer un estudio de mercado para analizar las facilidades económicas y logísticas para importar la mercancía (costos de nacionalización, flete internacional, interno, etc). Otro aspecto es la identificación del producto: saber el arancel de aduanas para verificar si el producto está sujeto a vistos buenos o requisitos por parte del ICA (Instituto Colombiano Agropecuario), Invima (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), ministerios, entre otros. Se realiza además un trámite ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT ) para solicitar un registro de importación, documento que autoriza la nacionalización del producto. (MinCIT, 2015). Siempre y cuando la mercancía sea mayor a USD1.000, es necesario contratar a una agencia de aduanas para que gestione el trámite de nacionalización. Dicha figura es una *“persona jurídica cuyo objeto principal es el ejercicio de la Intermediación Aduanera”* (Perilla, 2009, P. 9), regulada bajo el Decreto 2685 de 1999 de la DIAN y media o representa oficialmente al importador ante los organismos del Estado.

En su calidad como agencia de aduanas y según el artículo 13 del Decreto 2883 de la DIAN, no está autorizada para realizar actividades de consolidación o desconsolidación de carga (agrupar de varios lugares y desagrupar, respectivamente, para su despacho); transporte de carga, ni depósito de mercancías (almacenamiento de la carga). (Icesi, 2008).

Tiene como responsabilidad ante sus clientes, según el Artículo 27-4 de la Dian, de velar por la información que esté contenida en los documentos que sean presentados ante la Dian y responderán administrativamente cuando, por su actuación como declarantes, hagan



incurrir a su mandante o usuario de comercio exterior en infracciones administrativas aduaneras que conlleven a cualquier tipo de sanción. (Icesi, 2008). De esta forma las agencias de aduanas colaboran con entidades del Estado en el cumplimiento de las respectivas normas legales en el marco del comercio exterior.

## **7. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO E INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **7.1 Plan de mercadeo**

Un plan de mercadeo es una herramienta que facilita la consecución de estrategias encaminadas al logro de metas propuestas y se diseña para que sea útil a la empresa. Su objetivo principal, según David Hopkins es *“inducir a la gente a pensar en el futuro”* (Dolan, 1995, p. 121). Es decir se convierte en una herramienta de comunicación muy poderosa y eficaz, siempre y cuando su aplicabilidad sea correcta y acorde a las necesidades de la empresa. Un aspecto importante y para resaltar es el hecho que *“le permite a la alta administración o Gerencia, verificar la coherencia de las actuaciones y las sinergias que hay entre todas las unidades”* (Dolan, 1995, p. 122).

De igual forma la existencia de un plan de mercadeo en una empresa tiende a convertirse como requisito fundamental para *“evaluar con exactitud el desempeño de la Compañía, sirve de auditoria y puede ayudar a comprender cómo se comporta el mercado”* (Dolan, 1995, p. 122), permite establecer objetivos y recomienda las acciones para lograrlos. Se puede implementar para el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, para el fortalecimiento de una marca, para una campaña de fidelización, en fin su uso es

muy extenso, lo cual facilita su implementación independientemente del sector o área de trabajo.

### **Análisis de la situación**

Como premisa para el desarrollo de un plan de mercadeo se requiere como pieza fundamental un análisis del mismo en el cual se identifiquen las oportunidades y amenazas de la empresa. Una vez identificados los mercados donde competirá la organización, y establecida la estructura elemental de estos a través de la segmentación, la entidad deberá evaluar la situación competitiva de todos ellos. En otros términos, no es suficiente con saber quién es el público objetivo, sus necesidades y la manera de satisfacerlas. También hay que conocer perfectamente las fuerzas que actúan en cada segmento, con el objeto de detectar posibles amenazas y oportunidades... (Villacorta, 2010, 31). Partiendo de este concepto se identifican algunos aspectos que la compañía debe hacer constante seguimiento y control en el análisis, el primero de ellos es en el entorno, que está compuesto por todas las influencias externas que afectan las decisiones y actividades de la entidad. De esta manera la empresa deberá seleccionar la información relevante para el logro de sus objetivos, estableciendo un sistema de referencia que le facilite organizar la información según el entorno sea genérico (recopila todas las influencias externas provenientes del sistema socio-económico y que afectan a la empresa) o específico (todas las actividades que impactan a la empresa desde el sector en el que opera. (Villacorta, 2010, 32). En el ámbito genérico o macroentorno, cuyo objetivo es analizar la situación actual y futura de la compañía frente a un mercado, se identifican varios factores entre ellos el político, el cual plantea qué aspectos de este campo impactan el quehacer de la organización y cómo se puede hacer provecho de los mismos para mejorar las falencias que se presentan; en cuanto

a los factores económicos, arroja las variables que afectan el poder adquisitivo de los clientes y a los costes de capital de la empresa.

Por su parte los factores sociales, son los componentes en la sociedad y que en cierta forma afectan los intereses, actitudes, sentimientos, etc, que impactan en las decisiones de compra. Por último se encuentra el factor tecnológico, pieza clave de toda empresa, puesto que es un medio por el cual se ofrecen los productos y se materializan las necesidades de los mismos.

En el entorno específico o microentorno, se identifican los beneficios que puede obtener la empresa en un sector determinado. Este nivel depende directamente de la demanda y por ende el precio que se estipule en el mercado, por lo que la satisfacción aceptada del producto está ligada con el valor que se defina, entre otros. El volumen de beneficios también será función de la intensidad de la competencia y del poder de negociación de los proveedores, entendido como la rivalidad ampliada. Según Porter la *“noción de rivalidad ampliada se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa para explorar la ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa que ahí se encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales...”*(Rivera; López, 2012, p.24-243).

Una herramienta para rescatar a la hora de realizar un diagnóstico de la situación de la empresa es la matriz de posición competitiva de Mckinsey-General Electric, la cual contiene dos variables para su análisis que son, el **atractivo del mercado al que se dirige la empresa y la posición en la que se encuentra frente a la competencia**. Frente a la primera variable se tiene en cuenta ciertos factores del mercado tales como dimensión, poder de negociación con los clientes, barreras de entrada y de salida, etc.; factores tecnológicos, competitivos, económicos y sociales. En cuanto a la composición

competitiva, esta se valora teniendo como base la posición en el mercado (cuota de mercado, gama de productos, cumplimiento de las necesidades del cliente, entre otras); posición tecnológica y económica, capacidades propias (habilidades de la empresa, sistemas de distribución utilizados, organización y gestión interna, etc.) (Sainz de Vicuña, 2009, p. 109-110).

Teniendo en cuenta el panorama anterior sobre las variables que influyen en el análisis de la situación de mercadeo, éste último resulta vital e importante para llevar a cabo un plan de mercadeo, puesto que a partir de dicho análisis se formulan las estrategias más acordes para conseguir las metas y objetivos que definirán el norte de la compañía. (Cohen, William.2008, p. 33).

### **Elaboración del plan de mercadeo**

Contar con un plan de mercadeo facilita anticiparse y desafiar los cambios del entorno, más aun cuando nos enfrentamos a un sector altamente competitivo y dinámico. Es por ello que para su elaboración se requiere por ende, la mayor información posible que facilite el diseño de la estrategia y tácticas de mercadeo, que permitan alcanzar las metas y objetivos propuestos. Para preparar el plan es necesario iniciar por organizar el conjunto del trabajo que hay que hacer, de tal forma que se lleve a cabo con eficiencia. (Cohen, William.2008, p. 17- 18). La elaboración de un plan de mercadeo evita o controla la omisión de información importante y asegura que se exponga de manera lógica. Dentro de los elementos para tener en cuenta en su desarrollo se encuentra el sumario ejecutivo, que consiste en un resumen del plan de mercadeo, abarca además, la definición del producto o servicio con su factor diferenciador en el mercado, es decir cómo se encuentra frente a su competencia y qué estrategias se realizarán para lograr impactar; la inversión que se requiere y los resultados previstos. Este resumen permite a la alta dirección darse cuenta

rápidamente de los principales puntos del plan, no obstante deberá seguirle el índice de contenido. (Editorial Vertice, 2012 p. 1)

El índice *Es vital cuando se requiere obtener recursos para la ejecución del plan.* (Cohen, William.2008, p.18), puesto que en el caso de presentar el plan ante un inversionista o simplemente exponerlo ante un ejecutivo, agiliza la toma de decisión y más cuando tienen bajo su criterio otros proyectos. Se pretende entonces captar la atención de una forma concisa, para que en el caso de contar con expertos bien sea financieros se centren en los temas de su área, los de marketing se interesen por los apartados de estrategia y táctica, etc. (Villacorta, 2010, p. 141).

Otro aspecto es el análisis de la situación de mercadeo, donde se identifican los datos relevantes sobre elementos relacionados con las ventas, costes, beneficios, competidores, distribución y macroentorno. (Editorial Vértice, 2007). Dicho análisis, denominado como exploración del entorno, plantea cuatro condiciones del mercado. La primera de ellas es la condición general, en la que se establecen la demanda y las tendencias de los clientes potenciales a los que se dirige el producto o servicio. Preguntas como en qué medida afecta la tecnología al producto o servicio y su comercialización, son de importancia puesto que arroja variables para analizar el entorno. La segunda condición es la neutra, en esta se incluye el factor financiero por lo que plantean analizar la carencia o disponibilidad de fondos, si los cambios normativos influyen en la comercialización del producto o servicio, la existencia de grupos de interés que puedan afectar los planes de comercialización del producto / servicio.

En cuanto a las condiciones de la competencia se analiza a profundidad los principales competidores, sus servicios o productos, plan de mercadeo, historia, recursos financieros, humanos, etc., pero lo más importante son sus estrategias actuales y futuras. Es

importante además analizar cómo operan a nivel de comercialización, que canales o medios utilizan, entre otros. Finalmente se encuentra la condición de la empresa, que no es más que describir o analizar la situación de la misma en cuanto a recursos humanos, estructura financiera, estrategias de comercialización, posicionamiento, clientes, etc. (Cohen, William.2008, p.22-23).

Después de haberse realizado el análisis de la situación se identifican los problemas y oportunidades de la empresa, con el fin de sacar provecho de las oportunidades para así enfrentarse al problema. No basta con solo plantear cómo se aprovecharán las oportunidades, es necesario desarrollar estrategias encaminadas a prever el problema y cómo actuar ante ellos.

Continuando con las variables para la elaboración de un plan se tiene que los objetivos constituyen un punto central, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; estos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad. (Espinosa, 2014). Estos objetivos deben cumplir unos requisitos para que puedan considerarse como tal: claros, concisos, alcanzables, medibles, coherentes y estimulantes. (Villacorte, 2010, p. 141). En cuanto a la **elaboración de la estrategia** se debe tener en cuenta que apunta al cumplimiento de la meta y los objetivos propuestos. Al desarrollarla, la persona encargada de mercadeo, debe colaborar con el personal de compras y producción para verificar que se está en la capacidad de adquirir los materiales necesarios y ajustarlo al volumen de venta objetivo, además hablar con el área financiera para gestionar el

presupuesto necesario para la coordinación del material publicitario. (Editorial Vértice, 2007).

En tanto la estrategia indica cómo lograr los objetivos, **las tácticas** por su parte muestran como ejecutar la estrategia. Dichas tácticas se encuentran contenidas dentro del mix del marketing, ya que se tiene que recurrir a varias estrategias combinando las variables precio, producto, plaza y promoción. Toda vez que ya se tiene definido lo que se realizará se procede con la elaboración del presupuesto “cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. Para que la dirección general apruebe el plan de marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios...” (Marketing XXI, 2014).

En la medida que se desarrollen las tácticas o plan de acción se debe llevar un control y seguimiento de las mismas, medir su impacto, si se ha cumplido lo programado, etc., lo anterior partiendo de la base de que *“todos los procesos de control son necesarios para comprender la eficacia y eficiencia de las distintas actividades de marketing”*. (Kotler; keller, 2006, p. 30). La falta de controles para los procesos repercutiría en el resultado del plan de mercadeo al no estar preparados ante una contingencia o situación desfavorable para la compañía.

### **Desarrollo del mix de marketing**

El propósito de toda empresa es lograr el cumplimiento de las estrategias enmarcadas en un plan de mercadeo, las cuales le permiten conseguir ventajas competitivas y diferenciarse en el sector. Para ello se recurre a una a la herramienta del marketing mix. El concepto de marketing mix fue desarrollado por Neil Borden en 1950, quien Consideraba que la estrategia de mercado se basaba en un programa integrado en este caso por 12

aspectos o tareas que la empresa podía integrarlas para así influir en la decisión de compra de los clientes: producto, precio, marca, canales de distribución, personal de ventas, publicidad, promoción, empaque, exhibición, servicio, distribución e investigación. Más adelante McCarthy simplificó la lista a cuatro aspectos, denominados las 4 P's, que son producto, precio, plaza, promoción; logrando de esta manera que las empresas se interesaran por aplicar dichos factores. (Editorial ESIC, VV.AA., 2015, p. 42). La variable producto en este caso corresponde al instrumento que dispone la empresa para satisfacer las necesidades del consumidor, es lo que se está ofreciendo en el mercado. Es de gran importancia ya que crean los medios para satisfacer al cliente, corresponde a decisiones de largo plazo, y son los primeros en consultarse para hacer el diseño de la estrategia comercial. (Editorial ESIC, VV.AA., 2015, p. 44). Las razones por las cuales el diseño de este factor es de gran importancia a la hora de delinear la estrategia comercial se debe a varias razones, entre ellas a que **si un producto no existe, no puede ser valorado, distribuido, ni comunicado**. Es decir, si no se tiene un producto no tiene sentido implementar las demás variables del marketing mix; otro aspecto es si **el producto fundamenta la relación de intercambio**. Esta es posible en la medida que el consumidor satisface sus necesidades gracias al producto y, a cambio, la empresa obtiene un beneficio. Otra de las razones hace referencia a si la **estrategia de producto es una decisión a largo plazo**. En esta la formulación de estrategia de producto no puede ser modificada de una manera fácil ni rápida por los elevados costes que supone cambiar o mejorar un producto, además puede suponer una variación no deseada de las percepciones del consumidor acerca de la imagen de la empresa. (Rodríguez, 2006, p. 70). La clave en este aspecto es la diferenciación.



En cuanto a la variable precio se puede decir que es el único elemento que aporta ingresos a la compañía. “*Consiste no solo en la cantidad de dinero que el consumidor paga para obtener el producto, sino también agrupa todos los esfuerzos que le supone adquirirlo, como los costes de buscar y comparar información sobre productos alternativos...*”. (Rodríguez, 2006, p. 70). De igual forma la estrategia de precio que se vaya a desarrollar en la empresa estará delimitada por la posición (establecida por la elasticidad de la demanda) y el nivel (representación de lo que los clientes están dispuestos a pagar por el producto). (Villacorta, 2010, p. 113). Si el precio está mal percibido por el cliente al considerarlo fuera de su alcance, lo más seguro es que no adquiera el producto. Frente a esta situación, la empresa puede utilizar tres enfoques para la fijación de precios, el primero de ellos es **la orientación al producto** en la que el precio se fija teniendo en cuenta los costes de producción, aplicando un margen sobre estos; en el segundo caso está **la orientación a la competencia** en la que el precio se halla realizando un comparativo entre la cadena de valor de la empresa con la de la competencia, y finalmente, la última estrategia habla sobre **la orientación al cliente**, en esta el precio se hace mediante un análisis de valor para el cliente. (Villacorta, 2010, p. 113).

El tercer factor del marketing mix es la distribución que consiste “*en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta.*” (Espinosa, 2014). Su papel en la compañía resulta primordial puesto que define la forma en que el cliente recibirá lo que quiere y en un tiempo favorable. La logística para la distribución del producto depende de las características del producto, del mercado, de los recursos, los consumidores, entre otros. Se concibe dentro de la distribución seis funciones básicas generadoras de valor agregado que son el servicio **de transporte**, en el que se involucra toda acción necesaria para el transporte del producto

desde fábrica hasta el sitio de consumo. La segunda función es **fraccionar** que corresponde a las actividades dirigidas a poner los productos fraccionados y en condiciones que el cliente o consumidor lo requiere. *El servicio de **almacenaje** hace relación a que las labores que se realizan sean seguras para así darle tranquilidad al cliente. En cuanto a **surtir**, están las actividades que facilitan la constitución de conjuntos de productos especializados o complementarios, adaptados a una situación de consumo. Por su parte en la función **contactar**, se encuentran las tareas que facilitan la accesibilidad de grupos numerosos y compradores. Finalmente se menciona la función **informar**, que son todas las actividades que permiten mejorar el conocimiento de las necesidades del mercado.* (Villacorta, 2010, p. 119-120).

Finalmente en cuanto a la promoción, que no es más que “*el conjunto de técnicas integradas en el plan de mercadeo para alcanzar los objetivos específicos a un público determinado*”. (Bonta, 2002, p. 44). Mediante este se trata de comunicar los beneficios que tiene el producto y por ende persuadir al público para que los adquiera o consuma. Es por ello que “*la forma en que se combinan los distintos instrumentos promocionales dependerá de las características del producto, mercado, competencia y de la estrategia seguida por la empresa*”. (Editorial ESIC, VV.AA., 2015, p. 47). El objetivo final es por ende influir en las actitudes y comportamientos de compra respecto al producto. Cuando se trata de vender productos nuevos en el mercado se emplea la comunicación de tipo informativo para dar a conocer las ventajas de su uso, mientras que si son productos ya posicionados se debe emplear una estrategia comunicativa de recordación para que refuercen el valor de la marca en el imaginario colectivo. (Rodríguez, 2006, p. 72).

## 7.2 Investigación de mercados

### Definición del Problema y Objetivos del Plan de Investigación

En la definición del problema se decide que es lo que se desea estudiar, siendo un paso vital para el inicio de la investigación. No se puede iniciar una investigación específica con el problema incorrecto ya que podría significar una gran dilapidación de recursos. En la definición del problema también se debe obtener un balance entre un problema lo suficientemente extenso y lo suficientemente limitado para tener esfuerzos focalizados, haciendo la investigación de mercados eficiente y con los niveles de amplitud/exactitud necesarios. La importancia de un problema bien definido es descrito por López-Pinto al afirmar que *“un problema bien definido es un problema medio resuelto”* (López-Pinto 2001, p. 103)

Una vez se tiene un problema bien definido, se decide qué tipo de investigación se va a hacer, lo cual depende de los objetivos deseados. Una investigación exploratoria se usa para obtener una visión general sobre el problema a abordar y usualmente precede a una investigación descriptiva o causal. Según Kotler y Armstrong (2003) la investigación exploratoria también puede usarse para definir el problema y sugerir hipótesis. La investigación descriptiva se usa para *“proporcionar una fotografía exacta de algún aspecto del medio ambiente de mercado”* (López-Pinto 2001, p. 104), es decir, caracterizar un aspecto de interés como los distintivos demográficos o socioeconómicos de los consumidores de cierto producto. Si bien los estudios descriptivos no tienen naturaleza causal, son útiles en la predicción de dicho tipo de relaciones. Por último, la investigación causal si se enfoca a analizar las relaciones de causalidad entre variables específicas, corroborar hipótesis y establecer relaciones causa-efecto.

## Desarrollo del Plan de Investigación

La investigación de mercados necesita una planeación adecuada. Esto para conseguir la información necesaria para tomar decisiones dentro de un presupuesto que la empresa esté dispuesta a pagar, es decir, el estudio de mercados debe verse rentable desde el punto de vista de las ganancias esperadas del proyecto en cuestión (Kotler, P.; Keller, K. 2006). El investigador de mercados debe escoger una adecuada mezcla de fuentes de información, métodos de investigación, instrumentos de obtención de datos, plan de muestreo y métodos de contacto para obtener la información necesaria con una cantidad de recursos razonable.

- **Fuentes de información:** el estudio puede realizarse con fuentes primarias o secundarias. Las fuentes secundarias son otras investigaciones, datos proporcionados por el gobierno, material académico, etc. Las fuentes primarias por su lado implican una obtención de datos directa del mercado.
- **Métodos de investigación:** Observación, focus group, encuesta, datos de comportamiento (observación del historial de compra) y experimental (cambiar aspectos específicos del producto el servicio y observar la reacción del mercado).
- **Instrumentos:** la información se puede obtener con cuestionarios, instrumentos mecánicos (como el galvanómetro que mide el interés o las emociones despertados por un estímulo) o de tipo cualitativo (diario en vídeo, entrevista a grupo heterogéneo, seguimiento del cliente).
- **Plan de muestreo:** esta debe elegirse con cuidado, para que una vez obtenida la cantidad de información necesaria, se respete un presupuesto limitado. El tamaño de la muestra debe ser significativo para obtener datos fiables, pero a

su vez, se debe ser cauto de no aumentar mucho los costos buscando una gran cantidad de encuestados. A su vez una unidad de muestra bien definida, permitirá recoger los datos del público objetivo, evitando así desviaciones y dando mayor precisión a los resultados.

- **Métodos de contacto:** el método de contacto se elige dependiendo del plan de muestreo. Factores como necesidad de cobertura geográfica de la muestra, necesidad de generación de confianza (entrevistas extensas) o necesidad de respuesta inmediata determinan el método de contacto elegido. Kotler y Keller (2006) proponen los cuestionarios por correo, las entrevistas telefónicas (advierten sobre posible invasión de privacidad en este caso), la entrevistas personales y las entrevistas online como posibles métodos de contacto a los encuestados.

Una vez se ha definido el plan de investigación, se prosigue con la recogida de la información siguiendo la planeación realizada, se analiza la información y se interpretan los resultados. La interpretación de los resultados, según Villacorta (2010) debe hacerse de forma simple, clara y concisa, contestando a las preguntas de investigación (el problema) para facilitar la toma de decisiones de la gerencia.

### **Ética en la información de marketing**

La investigación de mercados acarrea unos mínimos éticos para respetar los derechos de los interesados en la investigación de marketing. Malhotra, Dávila y Treviño (2004) hablan de 4 interesados que tienen responsabilidades recíprocas y con el proyecto: el investigador, el cliente (solicitante o suscriptor de la investigación), el encuestado y el

público. Por su lado, Plazas (2006) explica los derechos de los encuestados y las obligaciones del investigador y el cliente.

- ***Derechos del Cliente:***
  - El derecho de elegir si se desea o no participar en un estudio.
  - El derecho a la seguridad; que incluye la protección del anonimato del encuestado.
  - El derecho a estar informado: presentación del encuestado con relación a lo que se realizó y por qué, junto con la divulgación de los datos de los encuestados.

Por su lado, los deberes del investigador y del cliente según Porter y Armstrong (2013) establecen las principales cuestiones en la ética de la investigación de mercados:

- ***Intrusiones en la privacidad del consumidor:*** la respuesta sobre el límite en el que se comienza a invadir la privacidad de los consumidores es difícil de responder y es bastante relativa. Las percepciones de los consumidores sobre este punto es variable: algunos consumidores son bastante abiertos y la consideran como un ejercicio útil que permite ofrecerles mejores productos, mientras que otros son reacios y desconfían de que sus datos personales puedan ser compartidos o que las empresas busquen manipularlos a través de las investigaciones. En este caso, los derechos del encuestado deben ser respetados y algunos estándares establecidos por la industria como “Tu opinión cuenta”, de la Marketing Research Association. Al mismo tiempo, se debe ser cuidadoso con el rastreo de la actividad online de los usuarios (es válida, pero tiene sus límites).
- ***Mal uso de los resultados de investigación:*** los resultados de investigación

pueden ser usados como herramientas de persuasión, pero la tergiversación de los resultados para lograr afirmaciones en beneficio de la compañía no es ético y puede acarrear consecuencias legales. Porter y Armstrong proporcionan el ejemplo de los cereales “Frosted Mini Wheats”, los cuales Kellogg’s, anunciaba que estos hacían que los niños prestaran 20% más atención. El estudio realmente arrojaba una media del 11% y era en comparación con niños que no habían desayunado.

### 7.3 Tema técnico

#### **Departamento de marketing**

La mayoría de las compañías poseen departamentos de marketing donde se desarrolla, planifica y coordina las diferentes estrategias con miras a alcanzar los objetivos propuestos en el plan de mercadeo. Es por ello que se sugiere que las empresas diseñen un departamento de marketing que pueda poner en práctica las estrategias y planes de marketing, independientemente si la empresa es muy pequeña al menos debe existir una persona que se encargue de todas las actividades necesarias para la consecución de las metas comerciales, en el caso de una empresa grande se cuenta con varios departamentos con especialistas en el área de ventas, de producto, publicidad, etc. (Kotler;Armstrong. 2003, p. 67). Si bien dentro de este departamento se planifica la mayoría de estrategias y actividades de mercadeo, no se le puede dejar dicha labor exclusivamente a esta área, puesto que la empresa empieza a presentar dificultades de venta. *Es así que una compañía podría tener el mejor departamento de marketing / ventas en su industria y aun así fracasar en el mercado.* (Kotler, 1999, p. 38). Lo importante es y será trabajar de la mano

con otras áreas que guarden relación con el quehacer del departamento de mercadeo y que en cierta forma influyan en el desarrollo de estrategias de dicha área.

Los departamentos de mercadeo hoy día tienen la facilidad para organizarse estratégicamente de tal forma que permita un flujo normal de todas las actividades. La primera forma de organización es la **funcional**, en la que especialistas funcionales (gerente de ventas, de investigación, de producto, etc.), rinden cuentas por su gestión ante el jefe inmediato. La principal ventaja es su sencillez administrativa, sin embargo pierde eficacia al aumentar el número de productos y mercados. Lo anterior debido a una planeación insuficiente tanto para el producto como mercados específicos, ya que se descuidan los productos que no son favoritos y un segundo aspecto es que cada grupo funcional compete con las demás funciones por presupuesto y garantía.

Por su parte la **organización geográfica** hace relación a la fuerza de ventas que desarrollan las empresas para ofrecer sus productos según la zona geográfica, y permite a los vendedores asentarse en un territorio favorable, para así potencializar las ventas. (Kotler, 2002, p. 53). En el caso de las empresas que comercializan varios tipos de productos y a gran cantidad, que las organizaciones funcionales no pueden controlar, establecen una organización de producto o de marca para que lo coordinen. *Esta organización permite al gerente de producto concentrarse en desarrollar una mezcla de marketing con eficacia de costos para el producto, reaccionar rápidamente ante cambios en el mercado y cuidar de las marcas pequeñas.* (Kotler, 2002, p. 53).

### **Control de marketing**

Para que el plan de mercadeo tenga buenos resultados es necesario llevar un control de marketing, definido según Kotler como el *“proceso de medir y evaluar los resultados de estrategias y planes de marketing, y tomar medidas correctivas para asegurar que se*



*alcancen los objetivos*” (.Kotler; Armstrong Gary. 2003, p. 68). El control de marketing implica evaluar el resultado de las estrategias y tomar acciones correctivas. Constan de actividades, mecanismos o procesos diseñados por la empresa para asegurar la implementación exitosa de la estrategia de marketing (Ferrel; Hartline, 341), además posee cuatro pasos para llevar a cabo el anterior proceso.

El primero corresponde al **control operativo**, el cual implica comparar el desempeño actual con el plan anual y gestionar los correctivos necesarios. Su propósito es asegurar que la empresa alcance las metas, ventas y utilidades establecidas en el plan, además fijar la rentabilidad de los productos, mercados y canales de distribución. **En el control estratégico** se tiene que determinar si las estrategias básicas de la empresa son congruentes con las oportunidades, y si las está aprovechando en canales, mercados y productos. Un método básico e importante para facilitar este control es la auditoria de marketing, en la que se realiza una evaluación exhaustiva, sistemático, independiente y del entorno. De esta manera proporciona información de calidad para hacer mejoras en el plan. (.Kotler; Armstrong Gary. 2003, p. 69).

### **Entorno de mercadeo**

Las empresas deben estar en constante análisis del entorno y más cuando este es cambiante en el área de mercadeo. La responsabilidad para identificar dichos cambios corresponde a los directivos de éste departamento para así diseñar nuevas soluciones para satisfacer las necesidades que no están cubiertas. *“A medida que cambia el entorno, lo hacen también las necesidades de los consumidores. Por ello, las empresas, que deseen triunfar deben lanzar una oferta de productos adaptada a las características del mercado en el que operan”*. (Baena, Graciá.Pág.44). Algunas oportunidades y amenazas se pueden encontrar identificando tendencias, es decir, secuencias de acontecimientos que se producen

en un determinado momento. (Editorial Vértice. 2007, p. 19). Los mercadólogos deben ser conscientes del entorno, y anticiparse a las tendencias para afrontar amenazas y usar las oportunidades que presente. También se debe tener un criterio suficiente sobre lo que son verdaderas tendencias (o megatendencias) que influyan en el entorno del marketing, para no confundirlas con modas o situaciones pasajeras. Las empresas afrontan un microentorno y un macroentorno. Su relación con estos puede determinar el éxito o fracaso de éstas.

**Microentorno:** son los actores cercanos a la empresa, tales como los departamentos internos, proveedores, los canales de marketing, la competencia y los públicos. La empresa puede ejercer un mayor control sobre éste para lograr ventajas competitivas decisorias, procurando mantener una congruencia en todos estos factores para ofrecer mayor valor a los clientes, formulando estrategias holísticas. La calidad por ejemplo, abarca desde los insumos suministrados por los proveedores, el proceso de producción dentro de la empresa, el trato al consumidor brindado por los canales de venta y los servicios pos-venta ofrecidos, entre otros procesos internos y de relación con el cliente y los públicos; lo cual implica un esfuerzo conjunto en todos los eslabones de la compañía. (Kotler y Armstrong, 2013)

**Macroentorno:** según Kotler y Armstrong son fuerzas sociales más amplias que afectan al microentorno. Entre estas se encuentran los factores demográficos, naturales (escasez de recursos y contaminación), tecnológicos, económicos, culturales, políticos y legales. En este caso, dichas variables pueden definir aspectos como las formas de producción, métodos de seguimiento y relación con los clientes, el mercado potencial y su poder adquisitivo, la posibilidad (legal, cultural o moral) de introducir un producto, la viabilidad ambiental de un producto o los costos de la materias primas, etc.

Algunos actores como Kotler y Armstrong, argumentan que el papel proactivo de las empresas puede ser inclusive influyendo el macroentorno. Ellos afirman que “Existen tres

tipos de empresas: las que hacen que sucedan las cosas, las que ven cómo suceden las cosas y las que se preguntan qué sucedió”. Mientras tanto, otros autores, aunque coinciden en la necesidad de un rol proactivo, afirman que son “variables no controlables” (Editorial Vértice. 2007; pg 20)

## **8. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DEL ÉXITO**

Los factores críticos de éxito, son las áreas específicas en las que “las cosas deben ir bien para que el negocio prospere” (Rockart, 1979). En un principio, el concepto se usó en referencia a la información específica que debía llegarle a los gerentes para conocer la salud de sus negocios. Hoy día es usado como un concepto administrativo general, para describir las áreas o factores que deben funcionar bien para el éxito de un negocio, proyecto o plan estratégico. Son definidos acorde a las condiciones de cada empresa/proyecto en específico. Si bien pueden tenerse en cuenta referentes dentro de la misma industria, cada negocio tiene sus propias situaciones que llevan a los gerentes a considerar algún factor como clave para el logro de los objetivos. En el caso específico del presente plan de mercadeo, el análisis DOFA hecho anteriormente fue el determinante para establecer los siguientes factores críticos de éxito. Principalmente en la búsqueda de mejoras en la conexión de la plataforma de información, la necesidad de mantenerse como un proveedor confiable (seguro) y cercano al cliente (esto como factor determinante para mantener los clientes, siendo uno de los proveedores con los precios más altos del mercado) y disminuir los riesgos en la operaciones. Como se puede observar, en este caso, los factores críticos de éxito fueron definidos como elementos claves en el proceso de afianzar las fortalezas y

remediar las debilidades de la empresa, para que, consolidando el concepto de servicio de MALCO, se impulse su crecimiento en ventas y mejore su rentabilidad debido al perfeccionamiento del servicio y los procesos inherentes. A continuación se exponen los factores identificados en Malco.

### 8.1 Factor crítico de éxito

**Ofrecer el mejor servicio integral en comercio exterior:** este aspecto es vital puesto que en el mercado hay competidores con alto reconocimiento, existen muchas Agencias de Aduanas en el país, además existe el riesgo de que con el nuevo estatuto aduanero las empresas puedan ser los declarantes directos en las operaciones de comercio exterior. Este factor involucra además la calidad en el personal.

**Nuevas alianzas estratégicas:** este aspecto es importante puesto que en la medida que se le brinden más facilidades al cliente para llevar a cabo la operación sin contratiempos, aumenta la calidad del servicio y fortalece la relación con la empresa. Ejemplo de ello puede ser con una bodega para almacenar la mercancía.

**Excelente plataforma tecnológica:** un punto clave en cualquier empresa. Hoy en día con los avances de la tecnología todo es posible y es por ello que la empresa ha invertido en el diseño de software propio que permita la interacción entre los asesores y el cliente, de tal forma que éste último pueda identificar el estado de su mercancía por medio de una plataforma y no tener la necesidad de llamar a su asesor constantemente.

**Proveedores con calidad óptima:** un buen proveedor determinará el éxito en la operación de comercio exterior y más cuando los clientes son cada vez más exigentes con la entrega de su mercancía. Para su selección a veces no hay que escatimar en gastos ya que de ello dependerá la relación con los clientes y es mejor evitarse posibles dolores de cabeza que pueden afectar en su medida el mismo patrimonio de la empresa.

### **Interno**

- Conocimiento y experiencia en aduanas
- Solvencia económica
- Sistema de información en línea con los clientes: es vital contar con ágiles sistemas de información en tiempo real, conectividad on line y que generen reportes e indicadores para los clientes.

### **Externo**

- Cambios en la normatividad: aumentan los riesgos.
- Competencia desleal por parte de otros operadores
- Navieras exigen solidaridad de las agencias ante incumplimiento de clientes.

Puertos quieren lo mismo.

## **9. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO**

Dentro del análisis de una compañía se identifican no solo factores internos que permiten una mejor competitividad en el sector, sino también otros elementos externos e independientes a la organización, pero que una vez identificados facilitan tener una visión

de lo que sucede en el entorno. Estos factores son de carácter político, económico, socio-cultural, ecológico y legal. A continuación se detallan los factores identificados en Malco.

Tabla 1. Análisis de las fuerzas del entorno externo

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL
	Mercado demanda una Logística integral.	
	Posibilidad de Alianzas estratégicas con todo tipo de operadores en la cadena logística.	
Proceso de Paz traería más inversión	Nuevos tratados de libre comercio traen mayor número de operaciones en comercio exterior.	Menor desempleo, mayor consumo
	Nuevos cambios en normatividad demanda más servicio de asesorías.	
	Centros de producción distantes de los puertos, exige operaciones logísticas de transporte interno, almacenamiento y distribución.	

Fuente: (Mario Londoño S.A, 2014)

En cuanto al factor político se identifica que **el proceso de paz atraería más inversión extranjera**, puesto que mejoraría y se fortalecerían algunos sectores de la economía como el agrícola, sector rezagado en cuanto al desarrollo de nuevas tecnologías

pero que sin duda ha logrado avanzar en los últimos años. De igual forma dinamizaría el mercado logrando una mayor “estabilidad”. De acuerdo con un Estudio Económico de la OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Colombia realizado en 2013, se estima que “el final del conflicto haría que mejorara la cohesión social y se disminuyera la corrupción y la congestión judicial, además la reducción de los actos terroristas contra la infraestructura física se traduciría en una menor destrucción de capital físico y ese clima más seguro atraería más inversión extranjera directa (IED)”. (OCDE Colombia, 2013).

Por su parte en el análisis económico se identificó la variable: **Mercado demanda una Logística integral**. Lo anterior teniendo en cuenta que Colombia es un país que apenas está logrando sobresalir de los atrasos en materia de infraestructura logística y que estén a la altura del desarrollo y tecnología de otros países. El desafío por ende sigue y seguirá siendo fortalecer el desempeño logístico por medio de la intervención de entidades que regulen y unan esfuerzos para que finalmente Colombia sea lo suficientemente competitivo, **además que se puedan generar alianzas estratégicas entre los operadores de comercio exterior** para facilitar una mejor cobertura de los servicios en el sector.

De acuerdo a un estudio del Banco Mundial, difundido por Portafolio, Colombia se encuentra en el puesto 64 en el índice de desempeño logístico con una calificación en ascenso de 2,87 (la evaluación se hace de 1 a 5).

En el ranking se miden ingredientes como la eficiencia del proceso del despacho de aduana, la calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte, la facilidad de acordar embarques a precios competitivos, la calidad de los servicios logísticos, la capacidad de seguir y rastrear los envíos, y la frecuencia con la cual los embarques llegan al consignatario en el tiempo programado (2014).

De igual forma no hay que dejar a un lado los acuerdos comerciales que en los últimos años ha firmado Colombia, aspecto que le exige aún más solucionar los problemas arriba mencionados. Con la entrada en vigencia de los TLC, se ha incursionado a nuevos mercados y explorar ofertar comerciales que antes, si bien no eran imposibles, tenía su grado de limitantes. Actualmente Colombia tiene vigente los siguientes TLC: Estados Unidos, Chile, México, Triángulo Norte (Guatemala, Honduras, El Salvador), Canadá y Suiza. Cuatro en negociación: Corea del Sur, Panamá y Turquía, además de las pre-negociaciones con Costa Rica.

También, el país tiene acuerdos comerciales con la Unión Europea, la Comunidad Andina de Naciones, Mercosur, Cuba y la Comunidad del Caribe. Entre más acuerdos o TLC se ratifiquen más oportunidades y facilidades tienen los empresarios para concertar nuevas negociaciones en otros mercados.

El gobierno espera concretar acuerdos con República Dominicana, el Caricom, Trinidad y Tobago y Panamá y Japón. Asimismo, el presidente Santos manifestó que **buscará negociar un TLC con China**. Así las cosas, Colombia tendría acceso a más del 60% del mercado mundial de bienes y servicios del planeta (Círculo de Inversionistas, 2014).

Adicionalmente uno de los beneficios es lograr que Colombia esté a la altura desde un aspecto económico de los otros países y por ende estimule la inversión extranjera. En cuanto a los **nuevos cambios normativos**, éste conlleva una alta demanda de servicio de asesorías. Para el caso del Estatuto Aduanero (aún sin aprobar) surgieron muchas dudas puesto que la nueva reglamentación contiene cambios de gran impacto para el sector de comercio exterior, por ello las empresas y en especial las Agencias de Aduanas han estado alertas a las modificaciones que se puedan presentar antes de aprobarlo. Uno de los



cambios de este proyecto “es que los responsables de la obligación aduanera son los declarantes y los operadores de comercio exterior, así como cualquier persona que directa o indirectamente esté relacionada con el cumplimiento de formalidades o de la normatividad aduanera” (La República, 2013).

Desde el aspecto social se destaca la variable: **menor desempleo, mayor consumo**. Esto tiene incidencia frente al impacto del mercado laboral en Colombia y el índice de desempleo que se presente, por lo que en la medida que dicho índice se ubique bajo los dos dígitos habrá mayor población laborando y con más recursos para consumir. Esto impacta la capacidad de consumo para los productos que más adquieren los colombianos, es decir, en la medida que en el mercado aumente la demanda de algunos productos, motivará a las empresas a importar más seguido o en mayor volumen dicho producto.

La tasa de desempleo ha disminuido. Sin embargo, sigue siendo alta entre los países de la OCDE y de América Latina y la mayoría de personas que trabajan lo hacen en la economía informal y a menudo en ocupaciones de baja productividad. La creación de empleo formal sigue estando muy limitada por regulaciones restrictivas del mercado de trabajo, en particular por unos costos laborales no salariales muy elevados, y por un salario mínimo alto en comparación con la retribución media (La República, 2013).

## 9.1 Análisis DOFA

Tabla 2. DOFA

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de paz</li> <li>- Mercado demanda una Logística integral.</li> <li>- Posibilidad de Alianzas estratégicas con todo tipo de operadores en la cadena logística.</li> <li>- Nuevos tratados de libre comercio traen mayor número de operaciones en comercio exterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos cambios en normatividad.</li> <li>- Competencia desleal por parte de los demás operadores del sector.</li> <li>- Exigencia de los clientes para asumir errores.</li> <li>- Exigencia de navieras y puertos ante incumplimiento de clientes.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de integración entre los sistemas de Mario Londoño S.A y Malco Cargo.</li> <li>- Poca experiencia en Licitaciones</li> <li>- Sobrecostos por errores y omisiones en operaciones por desconocimiento de ciertos temas aduaneros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelente Posicionamiento e Imagen de la empresa.</li> <li>- Conocimiento y Experiencia de 75 años en aduanas.</li> <li>- Excelente Relacionamiento con clientes.</li> <li>- Presencia nacional con oficinas en puertos capitales y fronteras.</li> <li>- Solvencia económica.</li> <li>- Plataforma tecnológica y sistema de información en línea con los clientes</li> </ul>

### 9.1.1 Estrategia Cruzada

Tabla 3. Matriz cruzada

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excelente Posicionamiento e Imagen de la empresa.</li> <li>2. Conocimiento y Experiencia de 75 años en aduanas.</li> <li>3. Excelente Relacionamiento con clientes.</li> <li>4. Presencia nacional con oficinas en puertos capitales y fronteras.</li> <li>5. Solvencia económica.</li> <li>6. Plataforma tecnológica y sistema de información en línea con los clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de integración entre los sistemas de Mario Londoño S.A y Malco Cargo.</li> <li>2. Poca experiencia en Licitaciones</li> <li>3. Sobrecostos por errores y omisiones en operaciones por desconocimiento de ciertos temas aduaneros.</li> </ol>
Oportunidades	Estrategias: FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso de paz</li> <li>2. Mercado demanda una Logística integral.</li> <li>3. Posibilidad de Alianzas estratégicas con todo tipo de operadores en la cadena logística.</li> <li>4. Nuevos tratados de libre comercio traen mayor número de operaciones en comercio exterior.</li> </ol>	<p>(F1-O3). El posicionamiento e imagen de la empresa, facilita el proceso de generar alianzas estratégicas.</p> <p>(F4-O2). Al tener cobertura nacional puedo abarcar otros mercados con necesidad de un servicio integral.</p> <p>(F3-O2). La excelente relación con clientes, facilita la consecución de nuevos compradores en la medida que la mejor publicidad es un cliente satisfecho.</p>	<p>D2-O2). Frente a la poca experiencia en licitaciones, generar alianzas para aunar esfuerzos.</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevos cambios en normatividad.</li> <li>2. Competencia desleal por parte</li> </ol>	<p>(F2-A1). Con 76 años de experiencia, Malco ha demostrado ser una empresa</p>	<p>(A1-D3). El área de calidad debe anticiparse a los cambios normativos para que los</p>

<p>de los demás operadores del sector.</p> <p>3. Exigencia de los clientes para asumir errores externos a Malco.</p> <p>4. Exigencia de navieras y puertos ante incumplimiento de clientes.</p>	<p>solvente, con personal capacitado y más frente a nuevos cambios normativos.</p> <p>(F6-A3). Fortalecimiento de la plataforma para el conocimiento de los procesos de la compañía de tal forma que los clientes tengan conocimiento de ello.</p> <p>(F3-A4). Gestionar actividades de lobby con directivos de las navieras y puertos, para minimizar el impacto por parte del incumplimiento de los clientes con los pagos u procesos que afecten directamente a Malco.</p>	<p>sobrecostos por errores no aumenten, para ello se coordinarán capacitaciones en temas aduaneros.</p>
---	---	---

## 9.2 Análisis al interior del sector industrial

Estructura del mercado en el que se compete: Actualmente en el mercado hay un número considerable de agencias de aduanas, por lo tanto existe una competencia perfecta.

### 9.2.1 Análisis de los competidores

**Aviatur.** Agencia de Aduanas Aviatur S.A. - Nivel 1

Es una empresa de la Organización Aviatur. Ejerce la actividad de agenciamiento aduanero desde 1977, realizando todos los trámites pertinentes para nacionalización o exportación de mercancías, cumpliendo con todas las reglamentaciones exigidas por las autoridades. Tiene sedes en Bogotá, Ipiales, Barranquilla, Medellín, Buenaventura, Cúcuta,

Cali, Cartagena, Santa Marta y Riohacha. Tiene como filial al Agente de Carga Aviatur. Quien ofrece servicios integrales para la coordinación del transporte nacional e internacional en todas las modalidades, además de mudanzas internacionales. Los servicios en aduana son:

**Agenciamiento aduanero:** actividad de agenciamiento aduanero, realizando todos los trámites pertinentes para nacionalización o exportación de mercancías, cumpliendo con todas las reglamentaciones vigentes exigidas por las autoridades.

**Asesorías en trámites:** Presta asesoría en la aplicación de regímenes aduaneros, trámites de comercio exterior, requisitos para la importación y exportación de mercancías, régimen cambiario, reglamentos técnicos necesarios y demás trámites.

**Clasificación arancelaria:** cuenta con personal capacitado en clasificación arancelaria que realiza el análisis necesario para determinar las subpartidas arancelarias correctas de las mercancías objeto de operación de comercio exterior.

**Trámite de transito aduanero:** trámites en puerto de tránsito aduanero, y operación de transporte multimodal desde las sucursales en Cartagena, Santa Marta, Barranquilla y Buenaventura a cualquier administración aduanera en el país.

**Administración Plan Vallejo:** ofrece asesoría en la ejecución de programas, administración y presentación de estudios de demostración para los sistemas especiales de importación y exportación.

**Servicios de implante:** personal debidamente formado y capacitado es ubicado en las oficinas del cliente, para atender las necesidades y apoyar los procesos de comercio exterior. (Aviatur, 2014)

### **Mariano Roldan**

La compañía fue fundada en la ciudad de Medellín, el 29 de diciembre de 1978. Tiene por objeto social la intermediación aduanera y en general, el ejercicio de todas las actividades inherentes al Comercio Exterior. El servicio de logística Integral está complementada con la empresa de embarque MAREX CARGO S.A. Tiene sedes en Barranquilla, Cartagena, Bogotá, Medellín, Cali, Urabá y Buenaventura. Algunos de sus clientes: Familia Sancela, Arclad, Corbeta, Fabricato Tejicóndor, Vélez, Ferrasa. Dispronat (Alimentos Naturales). Sus servicios son:

**Intermediación aduanera:** la empresa cuenta con más de 30 años de experiencia, dedicada únicamente a la actividad de Intermediación Aduanera en todas sus manifestaciones.

**Estudio y control:** estudio, control y revisión de todos y cada uno de los documentos requeridos en cada importación, exportación, reembarque y traslados para así evitar sobre costos y demoras ocasionadas por la no presentación correcta y oportuna de los documentos ante las autoridades aduaneras.

**Asesorías de Comercio Exterior** en aspectos como registro e inscripciones ante la DIAN de: UAP, ALTEX; Devoluciones y Compensaciones de Obligaciones Aduanera: recuperación de mayores tributos cancelados en las declaraciones de importación; Asesoría jurídica y elaboración de respuestas y solicitudes de la DIAN, además solicitud de todo tipo de autorizaciones y licencias, Vistos Buenos, permisos, certificaciones, registros sanitarios y normas técnicas. (Mariano Roldán S.A., 2014).

## **9.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas**

Dentro del análisis del entorno se identifican cinco fuerzas competitivas las cuales son de vital importancia analizarlas ya que por medio de éstas se definen estrategias para la consecución de un buen margen de rentabilidad y lograr competitividad en el mercado.

**9.2.2.1 Determinantes del poder del comprador o cliente.** Los compradores influyen en el margen de ganancia de la industria puesto que generan una “guerra de precio” en el sector. Los clientes más apetecidos por su volumen de operaciones tienen gran poder puesto que decidirán al final con cuál proveedor trabajar. Se debe tener un buen manejo de tarifas y valor agregado para el cliente. Por ende son sensibles al precio.

**9.2.2.2 Rivalidad entre competidores existentes.** Actualmente existen en el sector empresas con alto reconocimiento y trayectoria en el mercado, lo cual se ha reflejado en la capacidad y alcance en el volumen de operaciones. El número de agencias de aduanas es considerable por lo que el nivel de competencia es muy alto, por ende se presta para la competencia desleal.

Si bien el producto es homogéneo la diferencia radica principalmente en el precio, por lo que aumenta la intensidad de la competencia. La calidad en el servicio también es un punto clave.

**9.2.2.3 Poder de negociación de los proveedores.** Se identifica que hay compañías que dominan el sector (líneas navieras), no existen muchos sustitutos para competir en el medio. Hay una capacidad de integración vertical para participar en el negocio. Se busca fomentar en ciertos aspectos alianzas estratégicas y que impacten positivamente el sector, lo anterior por parte de gremios.

**9.2.2.4 Amenaza de nuevos competidores.** En esta se identifica una barrera de entrada de alto riesgo frente a una de baja rentabilidad, por lo que las empresas existentes en el mercado estarán alertas para atacar al nuevo rival. La ventaja de las empresas establecidas es que tienen el suficiente soporte financiero para no perder su participación en el mercado.

**9.2.2.5 Amenaza de servicios sustitutos.** La mayor amenaza para el sector es el Nuevo Estatuto Tributario, ya que permitiría a las empresas ser declarantes directos, lo cual dejaría por fuera a las agencias de aduanas, sin embargo teniendo en cuenta la complejidad de los trámites aduaneros es más fácil para las empresas dejar en manos de las agencias los respectivos procesos.

## **10. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR**

Actualmente en Mario Londoño existe un área comercial la cual gestiona estrategias de mercadeo, sin embargo estas no están estructuradas en un plan que conjugue todas las áreas de la compañía y que impacten tanto al público interno y externo. Las estrategias surgen del momento, no hay un presupuesto establecido sino que por el contrario la propuesta es avalada por la Gerencia General o Comercial, además no existe una socialización o conocimiento de las necesidades de la empresa a nivel comunicacional por lo que muchas veces las estrategias no van acorde a lo que realmente se ajuste a la realidad. Esta modalidad ha estado vigente durante varios años en la compañía. Por su parte desde el Área Servicio al Cliente se hace seguimiento a las quejas y reclamos, función de carácter operativo para lo cual se está trabajando para darle un aire combinado con estrategias de



comunicación. Desde esta unidad de trabajo se coordina las capacitaciones a los clientes a nivel nacional, los boletines, comunicados e informativos tanto internos como externos. Estos medios de información se han ido mejorando a nivel estructural para darle un mejor enfoque y armonía al contenido del mismo, haciéndolo más atractivo.

Tanto la Gerencia Comercial y Servicio al Cliente trabajan de la mano, puesto que entre estas se puede tener una visión o panorama de las inconformidades de los clientes, primero por las visitas diarias comerciales de la Gerencia y segundo por el seguimiento a las quejas y reclamos. Algunas de las estrategias de fidelización que se han ido implementando es aprovechar las capacitaciones para pedirle la fecha de cumpleaños a los clientes, esta información se recopila y se seleccionan todos los clientes a nivel nacional que cumplan por cada mes, para la fecha de cumpleaños se le informa al asesor del cliente y al comercial para que estén enterados, además se le envía por correo una tarjeta de felicitación y si es el caso de un cliente exclusivo se le envía un detalle.

Si bien la empresa es familiar y actualmente la lidera la tercera generación junto con un Gerente externo, tiene distribuido un equipo comercial en las principales ciudades de la siguiente manera: en Medellín la conforman 3, en Bogotá 6, Cali 2 y Barranquilla 1. El equipo es liderado actualmente por la Gerente Comercial, quien le hace seguimiento mensual por medio de comités donde se informa si se logró el presupuesto asignado con su respectiva sede.

La Agencia de Aduanas Roldan tiene 100 funcionarios entre auxiliares y agentes aduaneros (autorizados para hacer trámites ante la DIAN), sin contar con la parte administrativa y comercial. La oficina principal se encuentra en Medellín por la que la fuerza de venta se enfoca en dicha ciudad, sin descartar las demás sedes claro está. El área comercial lidera principalmente en Medellín y se coordina con los demás ejecutivos de

cuenta de las sedes secundarias. Trabajan bajo un presupuesto asignado al cual hacen seguimiento en las reuniones comerciales, de tal forma que puedan diseñarse nuevas estrategias.

Por su parte Agencia de Aduanas Aviatur está conformada por un área comercial y otra operativa. Desde el primer aspecto se coordina el cumplimiento del presupuesto asignado, realizan reuniones periódicas con las demás sedes en este caso por videoconferencia, en especial con Bogotá por ser la sede principal. Un factor diferenciador con Mario Londoño es que los asesores coordinan operaciones puntuales, es decir, uno se encarga solo de carga suelta, otro de carga consolidada, etc. Caso contrario en Mario Londoño, donde un asesor puede coordinar ambos aspectos.

## **11. MAPAS DE PRODUCTOS Y PRECIOS**

Uno de los factores principales a la hora de elegir una cotización radica no solo en la calidad, sino también en el factor precio. De esta manera se expone la situación de Mario Londoño frente a la competencia, en cuanto a dicho aspecto.

Tabla 4. Valores Licitación ISA

<b>Agencia Aduanas</b>	<b>De Advalorem</b>	<b>Comisión Mínima</b>	<b>Observación</b>
Aviatur	0.22%	\$240.000	No le importa perder un cliente, con tal de no reconocer un reclamo, así sea por manejo comercial.
Mariano Roldan	0.25%	\$200.000	
Mario Londoño S.A.	0.3%	\$300.000	A pesar de ser costoso es reconocido por su calidad y servicio.

El ad-valorem es el porcentaje sobre el valor de la mercancía y el cual es asignado por la agencia de aduanas, dependiendo del producto. Si es para una importación se calcula sobre el valor CIF de la mercancía (el vendedor asume los costos del envío de la mercancía, incluido el seguro), mientras que si es para una exportación se hace sobre el valor FOB (el vendedor debe cumplir con la obligación de entregar la mercancía en el medio de transporte designado por el comprador). (Legiscomex, 2015).

Normalmente en una cotización de aduana se presentan unos costos fijos y otros variables (comisión mínima y ad-valorem) que en última instancia representan las ganancias de la agencia por hacer el trámite. Por ejemplo si la mercancía vale 40 mil USD, se multiplica por la TRM (Tasa Representativa del Mercado) negociada en la cotización o del día, luego el valor en pesos se multiplica por el advalorem que se le ofreció al cliente y el resultado que da es la comisión que se le cobra al cliente. Por lo anterior, de estas variables dependen las utilidades para la agencia de aduanas.

## 11.1 Análisis del cliente

El análisis de mercado es un proceso vital a la hora de realizar un plan marketing, puesto que por medio de él se diseñan y desarrollan programas que ayudarán a que la empresa obtenga un mejor margen de venta.

**Segmentación geográfica:** los servicios de agenciamiento de la compañía, actualmente se encuentra distribuido entre las ciudades de Cali, Barranquilla, Manizales y la gran mayoría en las sedes principales que corresponden a Medellín y Bogotá.

**Segmentación por tamaño:** actualmente los clientes que posee la compañía se encuentran segmentados por el número de facturación, partiendo de los top 5, 10, 30 y top 50 en adelante. Dentro de los top 5, la mayoría se encuentra entre las ciudades de Bogotá y Medellín, por lo que al ser los clientes más representativos tienen más beneficios con Malco, como la ampliación de la fecha para pago de fondos o anticipos.

**La segmentación por sector:** actualmente se trabaja con clientes del sector industrial, excepto con los que comercializan piedras preciosas ni mercancía chatarra, por el riesgo que representa en la cadena logística. Si bien maneja una variedad de mercancía o producto, tiene una trayectoria en graneles, maquinaria especializada para la industria e hidrocarburos.

**Segmentación por necesidad de negocio:** el 80% del negocio actualmente corresponde a clientes pequeños, el restante son de cuentas claves. El aspecto que más exigen los clientes es la entrega a tiempo de la mercancía, que no presente atrasos por problemas documentales, además de un servicio con calidad por parte de los asesores. Las

operaciones con el sector de licor han aumentado por lo que se trabajará fuerte con esta industria, para aumentar las ventas.

Si bien existen otras agencias y que ofrecen los mismos servicios, finalmente lo que se le está ofreciendo al cliente es tranquilidad de que toda la logística corre por cuenta de un tercero que con su experiencia y conocimiento logrará que su mercancía pueda llegar a su destino sin ningún inconveniente, por ende la necesidad que se le satisface al cliente es **seguridad.**

### **Problema de mercadeo / oportunidad**

Actualmente la relación de la empresa con el cliente es brindar un servicio de agenciamiento pero no tiene identificado qué otras necesidades tiene el cliente, por lo que la oportunidad radica en descubrirlas y trabajar en ellas.

### **Objetivo General**

Identificar las expectativas del cliente frente al servicio que se les presta en agenciamiento aduanero para implementar las mejoras correspondientes.

### **Objetivos específicos**

- 1) Evaluar el servicio de agenciamiento actualmente
- 2) Analizar qué necesidades se satisfacen y cuales no
- 3) Evaluar la experiencia de venta de los servicios

Tabla 5. Objetivos

<b>Objetivo específico</b>	<b>Público objetivo</b>	<b>Metodología de investigación</b>
----------------------------	-------------------------	-------------------------------------

1	Usuarios	Cualitativa / entrevista
2	Usuarios	Cualitativa / entrevista
3	Comerciales	Sesión de Grupo

### **Ficha Técnica**

#### **Objetivo de la investigación:**

Identificar las expectativas del cliente frente al servicio que se les presta en agenciamiento aduanero para implementar las mejoras correspondientes.

#### **Metodología:**

Estudio de tipo cualitativo, investigación exploratoria.

#### **Herramienta:**

Entrevista en profundidad.

#### **Muestra:**

Se seleccionó los 10 clientes principales por facturación. Se citó principalmente a los encargados de coordinar las operaciones de comercio exterior de cada empresa.

#### **Realización:**

Se contactó a cada cliente con la intervención de la Dirección Comercial exponiendo la situación que el espacio con ellos era valioso, ya que con éste se realizarían mejoras en Mario Londoño en la parte del servicio. Coordinar la asistencia de los 10 clientes se tardó 2 semanas, la entrevista se realizó en unas salas de Malco y tuvo una duración de 1 hora y ½. La elaboración de los resultados se realizó en 3 días.

Tabla 6. Formulación de entrevista a clientes

- 
1. ¿Qué razones los motivan a contratar los servicios de Mario Londoño S.A?
  2. ¿Por qué recomendaría el servicio de Mario Londoño S.A?
  3. ¿Qué experiencia positiva y negativa ha tenido con Mario Londoño?
  4. ¿Son evidentes las mejoras que hace la Compañía para la satisfacción de las necesidades o sugerencias que usted realiza?
  5. ¿Qué debería mejorar Mario Londoño S.A?

- 
6. Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de solicitar un servicio en Mario Londoño, siendo 1 insatisfecho y 5 satisfecho:
    - a. Calidad del servicio
    - b. Relación calidad- precio
    - c. Atención de los funcionarios
    - d. Tiempo de trámite
    - e. Servicio post- venta
-

Tabla 7. Formulación preguntas sesión de grupo con comerciales

Cómo es la experiencia de vender el servicio de agenciamiento a los clientes?
¿Qué hacen que los clientes queden satisfechos e insatisfechos?

## 11.2 Hallazgos

Para llevar a cabo el desarrollo de las entrevistas se tuvo en cuenta a los 10 clientes principales de la Compañía.

Objetivos específicos

### 1) Evaluar el servicio de agenciamiento actualmente

Frente a este objetivo se plantearon las siguientes preguntas:

- ¿Qué razones los motivan a contratar los servicios de Mario Londoño S.A?
- ¿Por qué recomendaría el servicio de Mario Londoño S.A?

En general se evidenció que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio de Mario Londoño S.A. por varias razones, entre ellas la calidad del servicio por parte de los asesores y más la disponibilidad de atender las inquietudes que a veces se les presentan con una operación, trámite o norma en particular. Siempre encuentran soporte bien sea directamente con el asesor asignado u otra área de la Compañía como por ejemplo la Gerencia Jurídica, la cual abarca temas especiales sobre interpretación de la norma. Por lo



anterior el tratamiento a la solución de los problemas es uno de los factores que motiva a los clientes a seguir con Mario Londoño S.A.

De igual forma el nivel de acompañamiento y la formación de los funcionarios es evidente y fundamental, lo cual ha permitido que algunos clientes lleven en Malco más de 20 de años. A continuación se rescata un comentario de uno de uno de los entrevistados: *“los servicios son muy buenos, hay buen acompañamiento con excelente calidad humana. Nos encontramos satisfechos con el servicio que nos prestan y con nuestro coordinador de operaciones, ya que es una persona muy proactiva y comprometida”*.

Sienten el respaldo no solo de un asesor sino de todo un equipo interdisciplinario, en el cual se pueden soportar bien sea para la atención de un problema o inconvenientes en la operación. Frente a esto consideran que es fácil tratar o analizar un tema y si es necesario escalarlo hasta la Gerencia. Perciben un buen tratamiento a los reclamos (al menos los clientes que los han tenido), ya que es fácil llegar a un acuerdo con la empresa, en caso de ser responsable. Sin embargo un aspecto por mejorar en este caso es el tiempo para la solución.

Tienen la convicción que hay mejoras por hacer en Mario Londoño S.A. sin embargo no dudarían en recomendarnos por la calidad humana de todo el personal.

## **2) Analizar qué necesidades se satisfacen y cuáles no**

- ¿Qué experiencia positiva y negativa ha tenido con Mario Londoño?
- ¿Son evidentes las mejoras que hace la Compañía para la satisfacción de las necesidades o sugerencias que usted realiza?

Frente a este aspecto se halló que uno de los factores que más valoran los clientes es que se les genere la menor de las preocupaciones, es decir, que la mercancía pueda salir o

llegar al país sin contratiempos, que no exista algún error en los documentos soportes como el registro de importación u otro tipo, ya que al tener unos compromisos con sus respectivos clientes temen quedarles mal. Para ellos tener un parte de tranquilidad que la mercancía llegará en la fecha asignada es lo más importante. Les gusta trabajar con Mario Londoño por la trayectoria, experiencia y la responsabilidad en las operaciones.

En cuanto a la formulación de las experiencias positivas, se identificó que valoran cuando se les notifica de manera oportuna una nueva Resolución o normatividad y que esté relacionada con la razón social de ellos; consideran importante las capacitaciones que se les dicta, la cual hace parte actualmente como valor agregado de la empresa. La eficacia es otro aspecto que destacan, sobre esto comentó un cliente: *“Empresa S.A<sup>1</sup> confía al 100% en la efectividad y en la responsabilidad que la agencia nos brinda en las exportaciones, más tratándose del producto que es tan delicado. Agradecemos sobre todo a las agencias en Cartagena y en Ipiales que han sido muy eficientes en la atención y la colaboración que nos prestan y que nos hacen sentir muy bien representados ante los puertos”*.

Por su parte en cuanto a las experiencias negativas, se evidenció que un factor común para la mayoría de los clientes es la información desactualizada en la plataforma tecnológica; es decir, la trazabilidad en este sistema no la consideran del todo fiable puesto que al hablar con el asesor perciben que la información que éste les brinda no registra siempre en la plataforma, por lo que desisten de ella y solo la utilizan para temas puntuales como el descargue de un archivo o registro de la operación.

Por su parte el tiempo de respuesta o los trámites de nacionalización consideran que pueden ser más ágiles, ya que en ocasiones toma más tiempo de lo estimado. Sienten que a

---

<sup>1</sup> Nombre de la empresa modificado

<sup>2</sup> Persona que trabaja fija en la empresa del cliente. Especie de outsourcing.

veces tienen que recurrir a la Gerencia Comercial cuando perciben que el trámite se extiende o presenta problemas en los cuales podemos intervenir.

En cuanto a la percepción de las mejoras que realiza Mario Londoño, se identificó que una vez exponen su inconformidad frente a un proceso interno ante la Gerencia Comercial o Dirección Operativa, se logra ver una diferencia. Estas inconformidades corresponden en su gran mayoría sobre las fallas que son repetitivas en las operaciones o sobre algún caso puntual pero de gran relevancia que requiere ajustes tanto de Mario Londoño como en su defecto por parte del cliente. Frente a este aspecto comentó un cliente: *“las sugerencias son acatadas y se tiene respuesta inmediata, además el in-house<sup>2</sup> desempeña un papel muy importante para que todas las operaciones fluyan y estemos satisfechos con el servicio del Grupo Malco”*.

- ¿Qué debería mejorar Mario Londoño S.A?
- Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de solicitar un servicio en Mario Londoño, siendo 1 insatisfecho y 5 satisfecho:
  - a. Calidad del servicio
  - b. Relación calidad- precio
  - c. Atención de los funcionarios
  - d. Tiempo de trámite
  - e. Servicio post- venta

En cuanto a las mejoras de Mario Londoño sugieren canalizar un proceso con la misma persona, es decir, los clientes que realizan tanto el trámite de agenciamiento como el transporte internacional con la filial de Mario Londoño (Malco Cargo), les incomoda

---

<sup>2</sup> Persona que trabaja fija en la empresa del cliente. Especie de outsourcing.

contactar a más de una persona para tener conocimiento sobre el mismo proceso. Si bien esta sugerencia ya se viene trabajando, no es fácil coordinar todo con la misma persona ya que al ser una operación integral involucra tanto el tema de aduana como de carga y no a todos los asesores se les facilita entender algunos trámites de comercio exterior.

Los tiempos de entrega o nacionalización siguen siendo una prioridad, no obstante son conscientes que a veces los problemas son producto de alguna omisión por parte de ellos lo cual repercute en que entidades como la DIAN, ICA, INVIMA, policía de antinarcóticos, etc., tomen retaliaciones sobre el proceso o la mercancía, perjudicando de esta manera los tiempos de nacionalización. Así como hay clientes que califican el tiempo de entrega con satisfacción, como los que piensan lo contrario, todo depende del producto y trámite que requieren; por ende dicho aspecto se torna un poco subjetivo. Un comentario para resaltar es el siguiente: *“Es muy importante aprovechar la herramienta de los informes mensuales con el fin de mejorar los tiempos en los trámites”*.

En cuanto al grado de importancia de los factores detallados arriba se encontró con una calificación entre 4 y 5, solo 3 clientes mencionaron un grado de 3 para la atención de los funcionarios y tiempo de trámite, mientras que la variable con el grado de satisfacción más alto fue la atención de los funcionarios (7 clientes calificaron 5 y 3 de 4). Nos comenta un cliente lo siguiente: *“El nivel de servicio es bueno, los costos no son muy competitivos vs otras ofertas del mercado, sin embargo aun así prefiero seguir con Malco”*.

### **3) Analizar la experiencia de venta de los servicios**

Para este análisis se tuvo en cuenta al área comercial a nivel nacional. Esta se llevó a cabo por videoconferencia con las demás sedes:

- ¿Cómo es la experiencia de vender el servicio de agenciamiento a los clientes?

- ¿Qué hacen que los clientes queden satisfechos e insatisfechos?

El proceso de venta de agenciamiento es algo muy competitivo puesto que hay que saberle vender sin ofrecer falsas promesas. Lo más importante es ser convincente con la propuesta comercial y si el cliente no acepta continuar con Mario Londoño en el primer filtro lo ideal es que quiera ensayar más adelante, lo cual suele ocurrir siempre y cuando se le haga seguimiento. Se requiere perseverancia cuando se está captando un cliente potencial que maneja buen volumen de operaciones, ya que a veces se niegan a aceptar alguna propuesta por parte de la Compañía.

Para los casos en que los nuevos clientes llegan recomendados por los actuales es más fácil venderles, ya que están dispuestos a escuchar todo el portafolio de servicio y ofrecerles no solo el de agenciamiento.

En cuanto a la satisfacción de los clientes este se ve reflejado en la medida que el servicio ofertado se cumpla, por lo que es muy delicado hablar de tiempos de entrega cuando se desconoce el producto o proceso de importación (por ejemplo si exige algún requisito y el tiempo que este implica), lo cual ha ocurrido algunas veces cuando el comercial desconoce algunos aspectos y no los cuestiona, por lo que cuando el asesor lo recibe se genera el malestar o inconveniente sobre algún trámite pendiente.

Otro factor es que el cliente quede satisfecho cuando ve en la propuesta comercial justo lo que necesitaba e incluye un valor agregado, que en este caso son las capacitaciones sobre comercio exterior. En los casos en que ha quedado insatisfecho se debe a los precios de la cotización, ya que los consideran alto. Si bien en algunas ocasiones se llega a un acuerdo con el cliente, no siempre se puede ceder por debajo de la tarifa mínima porque no tiene sentido perder en una operación. En este caso simplemente queda en manos del cliente tomar la decisión.

Otro aspecto se debe cuando en una operación se presentan inconvenientes que en última instancia le genera al cliente extracostos. Aunque los motivos hayan sido externos a la Compañía el cliente siempre lo va relacionar con Malco. En estos casos normalmente se le explica toda la trazabilidad sobre lo que ocurrió para así aclarar la responsabilidad de la empresa.

Los resultados expuestos previamente se basan según la investigación exploratoria cualitativa por lo que no expresa cifras.

### **11.3 Conclusión**

Evaluar el servicio de agenciamiento actualmente

Frente a este aspecto se concluye que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio de Mario Londoño S.A. por la calidad en la atención de los asesores, la disponibilidad de atender las inquietudes que a veces se les presenta y el soporte de toda la Compañía. De igual forma valoran el conocimiento y formación de los asesores.

Consideran que es fácil tratar o analizar una inconformidad con el servicio ante el área pertinente por lo que el tratamiento a este es en la mayoría de los casos satisfactorios.

1) Analizar qué necesidades se satisfacen y cuales no

Se identificó que los clientes tienen un parte de tranquilidad al trabajar con Mario Londoño por la trayectoria, la experiencia y la responsabilidad en las operaciones.

Por lo que si en el desarrollo de un trámite se presentan inconvenientes saben que en Mario Londoño se pueden soportar para solucionarlo. Se sienten valorados cuando se les actualiza constantemente sobre una nueva normatividad y se les explica cómo les afecta o

no. Reconocen la importancia de las capacitaciones ya que les ayuda a profundizar en temas importantes sobre comercio exterior y es un apoyo cuando las solicitan para el personal de la empresa donde laboran.

En cuanto a las experiencias negativas, un factor común para la mayoría de los clientes es la información desactualizada en la plataforma tecnológica; es decir, la trazabilidad no la consideran siempre del todo actualizada puesto que si hablan con el asesor y este les brinda alguna información a veces no está reflejada en el sistema, por lo que desisten de ella y solo la utilizan para temas puntuales como el descargue de un archivo o registro de la operación.

Por su parte el tiempo de respuesta o los trámites de nacionalización consideran que pueden ser más ágiles, ya que en ocasiones toma más tiempo de lo estimado o lo “normal”. Sienten que a veces tienen que recurrir a la Gerencia Comercial cuando perciben que el trámite se extiende o presenta problemas.

## 2) Evaluar la experiencia de venta de los servicios

Para analizar esta variable se tuvo en cuenta el área comercial, en la cual se evidenció que la mayoría de los vendedores tienen que hacer un esfuerzo extra para conseguir nuevos clientes y más cuando la competencia en el mercado es alta. Ser convincentes y presentar una buena tarifa son factores que influyen en la decisión de compra del cliente. Es importante el seguimiento, ya que por medio de este se pueden identificar las debilidades en una operación o la satisfacción del servicio. Actualmente los comerciales de Medellín (2) son los que se desplazan a las demás ciudades para concertar nuevos negocios, mientras que los de Bogotá no pues al ser una plaza grande no lo requiere por el momento. Para el caso de Cali y Manizales no es necesario, solo cubren las zonas aledañas como municipios.

## 11.4 Recomendaciones

De acuerdo a los resultados arrojados por el proceso de investigación se realizan las siguientes recomendaciones:

- Es importante darle prioridad al manejo y uso de la plataforma tecnológica por parte de los asesores, puesto que finalmente hace parte de los valores agregados que la Compañía tiene y por ende repercute en la imagen corporativa. Si bien los asesores son conscientes que dicha herramienta es vital para el seguimiento de las operaciones por parte del cliente a veces suelen omitir este paso ya que lo hacen directamente por teléfono.
- El tiempo de los trámites como se mencionó anteriormente es fundamental para los clientes por lo que es necesario el esfuerzo de los asesores por comprometerse más con la operación de tal forma que se pueda llegar hasta el último recurso para que todo llegue en el tiempo confirmado.
- Las respuestas ante las inconformidades de los clientes deben darse en el tiempo estimado y no esperar a que este recurra a la Gerencia para poder darle curso a su petición.
- Los comerciales deben esforzarse más por conocer en detalle los procesos o trámites aduaneros, ya que esto repercute en el proceso de venta y así cuando el cliente inicie el proceso no se lleve una impresión distinta. Es decir que él sepa desde un principio los riesgos inherentes a la operación y no cuando estos ya ocurran, ocasionándole de esta manera extracostos.



## 11.5 Objetivos del plan de mercadeo

### 11.5.1 General

Generar un incremento del 10% de las ventas en la Agencia de Aduanas Mario Londoño.

### 11.5.2 Específicos

1. Incrementar el nivel de satisfacción del cliente en un 5%

#### Actividades:

- Capacitación a los colaboradores
- Diseñar un plan de incentivos para motivar a los colaboradores
- Elaborar un plan para evaluar la mejora del proceso de forma continua.

2. Identificar nuevas oportunidades para el diseño de los servicios que presta Mario Londoño S.A.

#### Actividades:

- Hacer evaluaciones permanentes con los clientes para identificar mejoras, falencias y oportunidades de nuevos servicios.
  - Evaluar la competencia para fortalecer la estrategia competitiva de la empresa
  - Analizar las tendencias en el mercado para identificar oportunidades en la empresa.
3. Identificar segmentos de mercado atractivos y ampliar el portafolio para la Compañía.

**Actividades:**

- Hacer análisis estratégico de la cartera de los clientes rentables.
- Identificar potenciales clientes con necesidades insatisfechas.
- Participar en licitaciones para el servicio de agenciamiento

**11.5.3 Plan táctico**

En el marco del plan estratégico se configura una serie de tácticas que definen los intereses planeados por la empresa para alcanzar la meta establecida. Es de esta manera que en el plan táctico se definen unos objetivos, con sus respectivas actividades, metas e indicadores.

Tabla 6. Cuadro de objetivos / formulación del plan táctico

<b>Objetivo específico</b>	<b>Actividad</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>
		<b><u>Meta objetivo:</u></b> El indicador del nivel de satisfacción del cliente será mayor a 90%.	$= \frac{\text{Satisfacción cliente}}{\# \text{ Clientes Satisfechos(transacciones)}} \times 100\%$
<b>Incrementar el nivel de satisfacción del cliente.</b>	Capacitando a los colaboradores en servicio al cliente.	<b><u>Meta actividad 1</u></b> Mejorar la eficacia en el servicio al cliente de la compañía en un 5%	Porcentaje de reducción de las quejas por servicio, teniendo como base los indicadores reportados en Quejas y Reclamos. $\left( \frac{\text{Satisfacción cliente actual}}{\text{Satisfacción cliente año anterior}} - 1 \right) \times 100\%$
	Diseñar un plan de incentivos para motivar a los colaboradores.	<b><u>Meta actividad 2</u></b> Mejorar el servicio al cliente en un 5%	Calificación del nivel del servicio al cliente (escala de 1 a 100).

	Elaborar un plan para evaluar la mejora del proceso de forma continua.	<b><u>Meta actividad 3</u></b> Establecer un orden y control que permita identificar que el desempeño de los asesores frente al servicio mejore en un 5%.	Calificación del nivel del servicio al cliente (escala de 1 a 100).
<b>Identificar nuevas oportunidades para el diseño de los servicios que presta Mario Londoño S.A.</b>		<b><u>Meta objetivo</u></b> Crecimiento de las ventas de un 10%.	$\frac{\text{Ventas periodo actual} - \text{Ventas periodo anterior}}{\text{Ventas periodo anterior}}$
	Hacer evaluaciones permanentes con los clientes para identificar mejoras, falencias y oportunidades de nuevos servicios.	<b><u>Meta actividad 1</u></b> Crear nuevas oportunidades de servicio para vender más en el sector en un 10%	$\frac{\text{Ventas periodo actual} - \text{Ventas periodo anterior}}{\text{Ventas periodo anterior}}$
	Evaluar la competencia para fortalecer la estrategia competitiva de la empresa.	<b><u>Meta actividad 2</u></b> Crear nuevas oportunidades de servicio para vender más en el sector en un 10%	$\frac{\text{Ventas periodo actual} - \text{Ventas periodo anterior}}{\text{Ventas periodo anterior}}$
	Analizar las tendencias en el mercado para identificar oportunidades en la empresa.	<b><u>Meta actividad 3</u></b> Crear nuevas oportunidades de servicio para vender más en el sector en un 10%	$\frac{\text{Ventas periodo actual} - \text{Ventas periodo anterior}}{\text{Ventas periodo anterior}}$
<b>Identificar segmentos de mercado atractivos</b>		<b><u>Meta objetivo</u></b> Captar 5 nuevos clientes (neto) con alto valor en operaciones al año.	Ventas clientes fugados: dato último año Clientes nuevos: captados en últimos 2 años, promedio ventas a éstos en últimos 2 años. No incluye clientes recuperados. Comparar con rentabilidad promedio cliente.  $\frac{(\text{Ventas clientes nuevos} - \text{Ventas clientes fugados})}{(\#\text{Clientes nuevos} - \#\text{Clientes fugados})}$

<b>y ampliar el portafolio para la empresa</b>	Hacer análisis estratégico de la cartera de los clientes rentables	<b><u>Meta actividad 1</u></b> Plantear un nivel de rentabilidad del 10% para cada tipo de cliente.	$Rentabilidad\ promedio\ cliente = \frac{Rentabilidad\ total\ antes\ de\ impuestos}{\# Clientes}$
	Captar potenciales clientes.	<b><u>Meta actividad 2</u></b> Captar 5 clientes potenciales en el año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de clientes potenciales captados.</li> <li>• Ventas realizadas a los clientes potenciales captados.</li> </ul>
	Participar en licitaciones para el servicio de agenciamiento	<b><u>Meta actividad 3</u></b> Lograr ventas de \$200.000.000 vía licitaciones.	Ventas realizadas vía licitaciones.

## 12. Formulación de estrategia competitiva

Con miras a obtener liderazgo y mejorar la oferta de servicios en el mercado, es necesario diseñar estrategias enmarcadas a mejorar la rentabilidad de la empresa y así sobrevivir en el entorno.

### 12.1 Diversificación de portafolio

Con miras a ampliar su portafolio de servicios la empresa adquirió una bodega para los servicios de almacenamiento en la ciudad de Buenaventura. Esto permitirá una mayor cobertura en cuanto a los servicios que actualmente ofrece y participar en proyectos que integren la logística de comercio exterior a través de diferentes formas de asociación con terceros e invertir en terrenos, bodegas y maquinaria logística.

## **12.2 Crecimiento intensivo a través de licitaciones**

Agencia de Aduanas Mario Londoño es consciente de la necesidad de aumentar su rentabilidad y es por ello que una de sus principales estrategias es el aumento en la participación de licitaciones identificando la forma de ganar en el negocio integrado de aduana, carga y almacenamiento organizándose desde adentro de una manera diferente, con una estructura especializada, integrándose con otros actores, conociendo profundamente los clientes y sus procesos, de forma que le permita mejorar su posición competitiva para enfrentar a la competencia.

### 13. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

ACTIVIDAD	Enero	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	COSTO	NOTA
Capacitar a los colaboradores en servicio al cliente.													\$ 10.000.000	La capacitación se realizará a nivel nacional y tendrá una duración de 2 horas por grupo.
Desarrollar el plan de incentivos para motivar a los colaboradores.													\$ 30.000.000	El plan incluirá una serie de incentivos para los asesores a nivel nacional.
Elaborar un plan para evaluar la mejora del proceso de forma continua.	Un día por mes						Un día por mes						-	Lo ejecuta personal interno de Malco
Hacer evaluaciones permanentes con los clientes para identificar mejoras, falencias y oportunidades de nuevos servicios.													-	Lo desarrolla directamente el área comercial de la empresa.
Evaluar la competencia	Primera semana						Primera semana						-	Lo ejecuta personal interno de Malco
Analizar las tendencias en el mercado.	2 horas por un día /mes						2 horas por un día /mes						-	Lo ejecuta personal interno de Malco
Hacer análisis estratégico de la cartera de los clientes rentables	Primera semana												-	Lo ejecuta personal interno de Malco
Identificar potenciales clientes con necesidades insatisfechas.													-	Lo ejecuta personal interno de Malco
Participar en licitaciones para el servicio de agenciamiento	Primera semana												-	Lo ejecuta personal interno de Malco
<b>TOTAL</b>													<b>\$ 40.000.000</b>	

**Nota: recordar que Malco es el nombre corto de Mario Londoño S.A.**

### **13.1 Punto de equilibrio**

Presupuesto de ventas por año es de \$12.000.000.000

Gastos plan de mercadeo \$40.000.000

$(\$40.000.000 / \$12.000.000.000) * 100 = 0.33\%$  de gastos

De acuerdo a lo anterior del presupuesto de ventas se tiene asignado un 0.33% para los gastos del plan de mercadeo.

El presupuesto de ventas es determinado entre la Gerencia Financiera, General y Comercial, una vez se haya obtenido las utilidades netas. Se analiza además la capacidad productiva de la empresa frente a las operaciones que se encuentran en desarrollo y a los nuevos proyectos que se están gestionando, en este caso licitaciones y el volumen de operaciones por mes determinadas previamente con el cliente. Por su parte se tiene en cuenta alguna modificación de las políticas de la empresa, por ejemplo, no seguir trabajando con clientes que comercializan productos específicos por el riesgo que puede representar en la operación y por ende para Malco, etc. Otro aspecto a tener en cuenta es el incremento de la rentabilidad operativa por clientes top de la compañía.

En este caso se asigna un presupuesto mensual entre los mil millones y mil millones doscientos de pesos (aunque dependiendo del mes vigente y si se cumple el presupuesto del mes anterior el presupuesto puede variar).

### **13.2 Requerimientos para la implementación del plan**

Algunas posibles barreras que se pueden presentar con el plan radican básicamente en varios aspectos tales como la capacidad o el compromiso de los funcionarios para

aprehender los temas impartidos en las capacitaciones, al igual que la acogida del programa de incentivos no sea la esperada por parte de los asesores o que su interés decaiga con el pasar del tiempo.

De igual forma existe la posibilidad de que no se cumpla las evaluaciones periódicas con los clientes, por falta de tiempo de los mismos comerciales o que la vayan aplazando. Por su parte en cuanto al análisis del entorno o la competencia pueden surgir algunas premisas y es que si no se analiza a profundidad, las oportunidades de mejora del servicio o del portafolio, no serán efectivas y todo el proceso se resumirá en una pérdida de tiempo. Aplicar una buena técnica de análisis es la base del éxito y más cuando se está en la búsqueda de potenciales clientes o solo potencializar un servicio.

#### **14. CONCLUSIONES**

1. Mario Londoño S.A. debe apalancarse en sus activos ocultos (prestigio y reconocimiento) para desplegar nuevas oportunidades de negocios que le permitan crecer ofreciendo a sus clientes paquetes de servicios integrados.

2. En cuanto a licitaciones la empresa debe adquirir destrezas y mejorar su posición competitiva mediante consorcios o uniones temporales con otros operadores para generar propuestas ganadoras.

3. El sector de los servicios de comercio exterior está en pleno crecimiento pero está atomizado con muchos jugadores; existe un espacio de oportunidad para que Malco se alíe con otros operadores y participe en las grandes actividades de la logística internacional.



4. Al ser un sector muy denso en competidores con diferentes niveles de integración de servicios, implica para Malco estar muy alerta con el entorno para así identificar los cambios que se vayan generando y anticiparse a los hechos.

5. El enfoque del plan de mercadeo se basa en el servicio al cliente como premisa para aumentar las ventas en Malco, partiendo de la base de que la calidad de un servicio representa uno de los factores principales a la hora de ofrecer un producto en el mercado. Lo importante es entonces lograr un equilibrio entre calidad y por último precio.

## **15. RECOMENDACIÓN**

El sector operaciones de comercio exterior se desenvuelve en la coordenada de competitividad, dominada por los compradores, los competidores y los proveedores. Es por ello que al ser éste un sector con grandes competidores implica para Malco mejorar su estrategia de ventas y ser más agresivo en el medio. En este orden de ideas se recomienda crecer el valor de la facturación mediante la incorporación de clientes de gran volumen y prestando un mejor acompañamiento a los clientes actuales.

De igual forma no se puede descartar la posibilidad de una alianza con otra empresa del sector y que se complementen en sus procesos operativos.

Los servicios de comercio exterior, principalmente aduanas y asesorías, requieren de un alto nivel de conocimiento en normas, trámites y procedimientos, para ello se requiere apoyarse en expertos en la norma para que el proceso sea lo suficientemente efectivo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Aduanas Aviatur (2014). Recuperado de <http://www.agenciadeaduanasaviatur.com/es/>
- Agencia de Aduanas Mariano Roldan (2014). Recuperado de <http://www.siamaro.com/>
- Baena Graciá, Verónica. (2011). Fundamentos de marketing: entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial. Pág. 44.
- Ballesteros Román, Alfonso J. (2001). 2da edición. Comercio exterior: teoría y práctica. Pág. 11-12.
- Banco de la República (2015). Recuperado en <http://www.banrep.gov.co/es/trm>
- Bonta, Patricio, (2002). 199 Preguntas sobre marketing. Página 44
- DANE (2014). Cuentas Trimestrales – Colombia. Producto Interno Bruto (PIB), primer Trimestre de 2014. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_Itrime14.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrime14.pdf)
- De Vicuña Ancín, J. M. (s.f.). El Plan de Marketing en la práctica. Pag. 41.
- Dolan, R. (1995). La esencia del Marketing, vol 1. Página 121
- Editorial Vértice (2007). Plan de marketing. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=BEGNnxqO3GgC&printsec=frontcover&dq=elaboracion+plan+de+mercadeo&hl=es&sa=X&ei=z3T2VJSAHoOVNuDPgogB&ved=0CEwQ6AEwCQ#v=onepage&q=elaboracion%20plan%20de%20mercadeo&f=false>
- Estudios económicos de la OCDE Colombia (2013). Evaluación económica. Recuperado de <http://www.pedagogica.edu.co/admin/docs/1360161308ocde.pdf>
- Espinosa, Roberto (2014). ¿Cómo elaborar el plan de marketing? Recuperado de

<http://robertoespinosa.es/2014/03/25/como-elaborar-el-plan-de-marketing/>

Espinosa, Roberto (2014). Marketing mix. Recuperado de <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>

Ferrell, O. C.; Hartline, Michael D. Estrategia de marketing, quinta edición. Recuperado de <http://www.capitaldemarca.com/wp-content/uploads/2014/05/Estrategia-deMarketing.pdf>

J, Dolan, R. La esencia del Marketing, vol. 1. Página 121

Kotler, P. y Armstrong, G. ( s.f.). Fundamentos de marketing. Pag. 61-65-67

Kotler, P.; Keller, K. (s.f.). Dirección de Marketing, duodécima edición. Pág. 30, 60

Kotler, Philip. (1999). El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados. Pág. 38.

Kotler, Philip. (2002). Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales. Pág. 53.

La República (2013). Proyecto de nuevo EA: cambios y retos. Recuperado de [http://www.larepublica.co/asuntos-legales/proyecto-de-nuevo-ea-cambios-y-retos-i\\_44776](http://www.larepublica.co/asuntos-legales/proyecto-de-nuevo-ea-cambios-y-retos-i_44776)

Marketing XXI (2014). Etapas del plan de marketing. Recuperado de

<http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2014). Estadísticas e Informes. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=47>

Perilla Gutiérrez, R. (2009). Legislación Aduanera de Colombia. Edición 12. Pág. 6

Portafolio (2014). Logística, el reto para los TLC que tiene Colombia. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/logistica-colombia>

Procolombia (2015). Colombia, entre los 3 países del mundo más atractivos para invertir. Recuperado de <http://www.procolombia.co/multimedia/video/colombia-entre-tres-paises-del-mundo-mas-atractivos-para-invertir>

- Ocampo, José Antonio. La internacionalización de la economía colombiana. Página. 17.
- Perilla Gutiérrez, R. (2009). Legislación Aduanera de Colombia. Edición 12. Página 6
- Portafolio (2014). Logística, el reto para los TLC que tiene Colombia. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/logistica-colombia>
- Procolombia (2015). Colombia, entre los 3 países del mundo más atractivos para invertir. Recuperado de <http://www.procolombia.co/multimedia/video/colombia-entre-tres-paises-del-mundo-mas-atractivos-para-invertir>
- Quijano Velasco, Fernando. Comienza la metamorfosis. Revista Pórtico Edi. 18. Página 32.
- RCN (2014). Exportaciones de Colombia alcanzaron los us 60666 millones en 2012. Recuperado de <http://www.rcnradio.com/noticias/exportaciones-de-colombia-alcanzaron-los-us60666-millones-en-2012-5032>
- Rivera, C., Jaime; López R., Mencía de Garcillán (2012). Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones. Pág. 242-243
- Rodríguez Ardura, Imma (2006). Dret penal II. Pág. 70
- Sainz de Vicuña Ancín, José María. El plan estratégico en la práctica (2009). Pág. 109-110.
- Taylor, K (s.f.). Investigación de Mercados. McGraw Hill. Edición quinta. Pág. 5.
- V., AA. (2015). 50 años de marketing. Pág. 42. 1ª ed.
- Villacorta Tilve, Manuel (2010). Introducción al marketing estratégico. Pág. 31
- William A., Cohen (2008). El plan de marketing: procedimiento, formularios, estrategia y técnica. Pág. 33.