

PROGRAMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE  
COMERCIO EXTERIOR TRADE & CONNEXIONS S.A.S

MARIA CAMILA MARTINEZ GALEANO

ID: 88941

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA

2012

PROGRAMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE  
COMERCIO EXTERIOR TRADE & CONNEXIONS S.A.S

MARIA CAMILA MARTINEZ GALEANO

Trabajo de Grado Para Optar al Título de Ingeniera Industrial

Directora:

NAZLY TRIANA MOYANO

Profesional en Comercio Exterior

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA

2012

Nota de Aceptación:

El presente documento ha sido aprobado y Calificado por el Comité Académico, bajo las Normas vigentes de Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga.

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bucaramanga, 2012

## DEDICATORIA

A Dios, por acompañarme siempre en todos los momentos de mi vida, por privilegiarme de tener una familia, amigos, salud, amor, capacidades y talentos. Porque es el ser que me brinda su amor sin condición y que me ha liberado de muchas dificultades, ayudándome a superarlas de la mejor manera y convicción.

A mi familia, por que han sido mi mayor apoyo, han estado en todas las etapas de mi vida, dándome dentro de sus facultades una vida llena de amor, de detalles, de gustos, me han permitido vivir en una casa hermosa, me acompañan en los momentos de alegrías y de tristezas y me ayudaron a crecer.

A mi papi, porque siempre ha sido hermoso conmigo, su cariño, su amor, esa forma de consentirme y de quererme, darme tantos gustos y complacerme con tantos caprichos y hacer de mi vida un proceso placentero.

A mi mami, por ser tan especial, por saberme guiar en los momentos más difíciles, por motivarme, por escucharme, por quererme, por ser tan guerrera y ser el motor de mi familia, por darnos éxito y porque sencillamente es maravillosa.

A mi hermana, porque es como si fuera mi otra mamá, es la persona que me ha acompañado y aconsejado, por ser una buena mujer, por ser mi compañía en gran parte de mi vida.

A mi hermano, por colaborarme, por haberme consentido durante mucho tiempo y cuidarme. Por estar ahí en los momentos precisos, por escucharme, por ser tan tierno y tan buen hombre.

A mis amigos, por estar ahí siempre presentes, por brindarme muchas alegrías, escucharme y por pasar los momentos más agradables de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Doy gracias Dios por iluminarme y ayudarme a culminar este proyecto, un gran logro para mi vida.

A mi familia por apoyarme siempre y de la mejor forma.

A mi tutora Nazly Triana, quien me colaboro durante todo el proyecto, guiándome y acompañándome, teniéndome paciencia y haciéndome reír con sus comentarios haciendo de este proceso una experiencia amena.

A mi jefe Sergio Lizcano, quien hizo de esto un proceso de aprendizaje, a quien con su grandiosa personalidad me colaboró de la mejor forma, su buen trato, comprensión y ayuda permanente.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. JUSTIFICACIÓN	22
2. ANTECEDENTES	24
2.1 ANTECEDENTES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	24
2.2. ANTECEDENTES DE PLANEACION ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA.	24
3. OBJETIVOS	25
3.1 OBJETIVO GENERAL	25
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
4. MARCO REFERENCIAL	26
4.1 MARCO TEÓRICO.	26
4.1.1 Estrategia.	26
4.1.2 Dirección estratégica.	26
4.1.2.1 La posición estratégica.	27
4.1.2.2 Elecciones estratégicas.	28
4.1.2.3 Estrategia en acción	30

4.1.3	Direccionamiento Estratégico.	30
4.1.3.1.	Misión.	31
4.1.3.2	Visión.	32
4.1.3.3	El Diamante de Michael Porter.	33
4.1.3.4.	Matriz EFI.	33
4.1.3.5.	Matriz EFE	34
4.1.3.6	Análisis DOFA	34
5.	DISEÑO METODOLÓGICO.	36
5.1	METODOLOGÍA.	36
5.1.1	Recopilación de información.	36
5.1.2	Misión y Visión.	36
5.1.3	Diseño Estratégico.	36
5.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.	37
6.	DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.	38
6.1.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA.	38
6.1.1.	Actividad económica, Productos y/o Servicios	40
6.1.2.	Productos y / o Servicios	40
6.2.	ANTECEDENTES	40
6.2.1.	Antecedentes de Empresas de Servicios Comerciales	40
6.2.1.2	Us Comercial Service en empresas colombianas	41



6.2.2	Reseña Histórica de la empresa TRADE & CONNEXIONS S.A.S.	42
6.3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	43
6.3.1.	Misión, Visión y Objetivos de la Empresa.	43
6.3.2.	Proceso de Planeamiento.	44
6.4	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.	45
6.4.1	Organigrama	45
6.5	POLÍTICA ORGANIZACIONAL.	46
6.6	ANÁLISIS FINANCIERO Y CONTABLE.	47
6.6.1	Monitoreo de Costos y Contabilidad.	47
6.6.2	Normas legales y tributarias.	47
6.7	POLÍTICA AMBIENTAL.	48
6.7.1.	Política Ambiental de la empresa	48
6.8	SISTEMAS DE INFORMACIÓN.	48
6.8.1	Planeación del Sistema	48
6.8.2	Entradas	49
6.8.3	Procesos	49
6.8.4	Salidas	49
6.9	MERCADEO.	50
6.9.1	Producto	50
6.9.2	Área de Mercadeo.	51
6.10	COMPETITIVIDAD.	52

7. PROGRAMA DE DIRECCION ESTRATÉGICA.	53
7.1 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	54
7.2 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.	54
7.2.1 Declaración de la misión.	54
7.2.2 Declaración de la Visión.	55
7.2.3 Valores	55
7.3 ANÁLISIS SITUACIONAL	56
7.3.1 Análisis Externo	57
7.3.1.1 Análisis de las amenazas y oportunidades del macroentorno.	57
7.3.1.2 Análisis Competitivo	66
7.3.1.2.1 Análisis del Factor Competitivo Oportunidades y Amenazas.	70
7.3.1.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de la industria según Michael Porter.	72
7.3.1.3 Priorización de las Amenazas y Oportunidades del entorno.	73
7.3.1.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos- EFE	74
7.3.1.4.1 Análisis de los factores claves de éxito de la industria	76
7.3.2 Análisis Interno	77
7.3.2.1 Auditoría administrativa	78
7.3.2.7 Análisis de la Debilidades y Fortalezas.	88
7.3.2.8 Priorización de fortalezas y debilidades	91
7.3.2.9 Matriz de evaluación de factores internos EFI	92
7.3.3 Matriz DOFA	94
7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	97

7.5 ELECCIONES ESTRATÉGICAS	97
7.5.1 Estrategias Generales	97
7.5.1.2 Estrategia de inversión	97
7.5.1.3 Estrategia de Penetración de Mercados.	101
7.5.1.4 Estrategia de consolidación.	104
7.5.1.5 Estrategia de Diversificación	105
7.5.2.6 Estrategia defensiva.	106
7.5.2 Estratégias específicas	107
7.5.2.1 Estrategia organizacional.	107
7.5.1.3 Estrategia de Dirección	109
7.6 CONTROL DE LA ESTRATEGIA	111
8. ORIENTACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.	112
8.1. PRODUCTOS	112
8.1.1. Insumos Para impresión Digital	113
8.1.2. Tintas	113
8.1.1.2.1 Tintas Líquidas para impresoras Inkjet:	113
8.1.1.2.2 Ficha Técnica Para Tintas Líquidas.	116
8.1.1.2.3 Tintas Para Impresoras Laser: Polvo Tóner	136
8.1.1.2.4 Ficha Técnica para tintas en Polvo.	138
8.1.1.3. Sistemas de Tinta Continua.	144
8.1.1.4. Cartuchos.	145

8.1.1.5 Cabezales.	146
8.1.1.6 Tipos de papel.	147
8.1.2 Maquinas de Impresión	147
8.1.3 Maquinas de Impresión de Gran Formato	149
8.2. SERVICIOS	151
8.2.1 Asesoría en Procesos de Importación y exportación.	153
8.2.1.1. Asesoría en Importación	153
8.2.1.1.1 Áreas de Asesoría en Importación. "	155
8.2.1.1.1.1. Identificación del producto.	156
8.2.1.1.1.2 Búsqueda del Proveedor	159
8.2.1.1.1.3. Modalidades de Importación.	163
8.2.1.1.1.4. Negociación Incoterms.	170
8.2.1.1.1.5. Formas de Pago	175
8.2.1.1.1.6 Transporte Internacional.	178
8.2.1.1.1.7 Transporte nacional	183
8.2.1.1.1.9. Documentos y Trámites	185
8.2.1.1.1.10. Almacenamiento	186
8.2.1.2 Asesoría en Exportación.	187
8.2.1.2.1 Áreas de Asesoría en Exportación.	188
8.2.1.2.1.1 Registro como exportador	188
8.2.1.2.1.2 Estudio de Mercado y localización de la demanda potencial	189
8.2.1.2.1.3 Clasificación Arancelaria.	190

8.2.1.2.1.4. Documentos y trámites.	191
8.2.1.2.1.5. Modalidad de exportación	192
8.2.1.2.1.6 Negociación Incoterms	197
8.2.1.2.1.7 Acuerdos de pago	197
8.2.1.2.1.8 Logística Internacional.	198
8.2.2. Agente de compra internacional	198
8.2.3 Perfilación y calibración de monitores y de equipos de impresión	199
8.2.4 Asesoría en implementación de nuevas tecnologías	200
9. ANÁLISIS DE RESULTADOS.	201
9.1 RESULTADO ANÁLISIS EXTERNO.	201
9.2 RESULTADOS ANÁLISIS INTERNO	202
9.2.1 Auditoría Interna.	202
9.2.2 Resultado Análisis de Factores Internos.	203
10. CONCLUSIONES	204
11. RECOMENDACIONES	205
BIBLIOGRAFÍA	206
WEBGRAFIA	207
ANEXOS	217

## ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Acto Constitutivo	217
Anexo B. Guía de Auditoría Externa Estratégica: POAM	218
Anexo C. Guía de Auditoría de Diagnostico interno: PCI.	223
Anexo D. Cuadro Guía Para el Plan de Acción de la estrategia.	228
Anexo E. Cuadro Guía Para la Asignación de Recursos para la estrategia.	229

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Resumen Generalidades de la Empresa.	38
Tabla 2. Matriz EFE.	74
Tabla 3. Ponderación de factores internos.	82
Tabla 4. Ponderación para cada pregunta.	83
Tabla 5: Matriz EFI.	92
Tabla 6. Comportamiento de inversión.	100
Tabla 7. Tipos y Referencias de Impresoras.	148
Tabla.8. Resultados Ponderación Auditoría interna.	202

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Análisis del factor Económico.	58
Cuadro 2. Análisis del factor Político.	60
Cuadro 3. Análisis Factor Social.	62
Cuadro 4. Análisis Factor Tecnológico.	64
Cuadro 5. Factor Competitivo Oportunidades y Amenazas.	71
Cuadro.6. Priorización de las Amenazas y Oportunidades.	73
Cuadro 7. Priorización de fortalezas y debilidades.	91
Cuadro 8. Matriz DOFA.	94
Cuadro 9. Orientación estratégica Organizacional.	108
Cuadro 10. Ficha técnica Tinta sky color Hp 8000 Dye.	117
Cuadro11. Ficha técnica Tinta Sky color Hp 8000 Pigmentada	120
Cuadro 12. Ficha técnica tinta sky color Universal.	122
Cuadro 13. Ficha Técnica Tinta Sky Color Duracolor.	125
Cuadro 14. Ficha Técnica Sky Color Dye Hd.	128
Cuadro 15. Ficha Técnica Tinta Sky Color Ultracolor.	131
Cuadro 16. Ficha técnica Tinta Sky Color Sublimation.	134
Cuadro 17. Ficha Técnica Toner Sky Color IQ para Ricoh.	138
Cuadro 18. Ficha Técnica Toner Sky Color IQ para Xerox Phaser.	140
Cuadro 19. Ficha Técnica Toner Sky Color IQ para Lexmark.	142
Cuadro 20. Beneficios Impresoras Inkjet y Laser.	144



## LISTA DE ILUSTRACIONES

	<b>Pág.</b>
Ilustración 1. Fundamentos de la dirección estratégica.	27
Ilustración 2. Estructura Organizacional Inicial Trade & Connexions.	45
Ilustración 3. Modelo de Planeación Estratégica.	54
Ilustración 4. Análisis Situacional.	56
Ilustración 5. Factores del Análisis Externo.	57
Ilustración 6. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.	67
Ilustración 7. Análisis Interno.	77
Ilustración 8. Mercados de Consumo.	104
Ilustración 9. Factores para el Control de la estrategia.	111
Ilustración 10. Definición de Productos.	112
Ilustración 11. Definición de Servicios.	152
Ilustración 12. Áreas de asesoría en importación.	155
Ilustración 13. Proceso de selección de un Proveedor.	159
Ilustración 14. Variables incontrolables.	162
Ilustración 15. Incoterms.	171
Ilustración 16. Áreas de asesoría en exportación.	188

## RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO

**TÍTULO:** PROGRAMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE  
COMERCIO EXTERIOR TRADE & CONNEXIOS S.A.S.  
**AUTOR:** MARIA CAMILA MARTINEZ GALEANO  
**FACULTAD:** INGENIERIA INDUSTRIAL  
**DIRECTOR:** NAZLY TRIANA

En este documento se evidenciará el proceso de desarrollo de una serie de ideas elaboradas para orientar a la empresa de Comercio Exterior TRADE & CONNEXIONS S.A.S hacia un idóneo funcionamiento; mediante herramientas determinadas por el programa de dirección estratégica.

TRADE & CONNEXIONS es una empresa innovadora y nueva en el mercado, cuenta con habilidades empresariales poco tradicionales y una cultura empresarial abierta ligada a los negocios nacionales e internacionales, haciendo de esta una entidad con una mayor disposición para la integración de elementos estratégicos.

En primera instancia se determinó un diagnóstico organizacional para identificar el estado actual de la empresa, posteriormente se planteó un modelo de planeación estratégica considerando los siguientes aspectos: Misión, Visión y Valores; Análisis Situacional definido mediante un análisis Interno y análisis Externo por medio de herramientas estratégicas como: La Matriz EFE y la Matriz EFI; Objetivos estratégicos concretados mediante La Matriz DOFA como resultado del análisis situacional; Estrategias Generales y Específicas e Identificación de un modelo de cuadros guía para la acción de la estrategia y asignación de recursos que con lleva su ejecución; Finalmente se concreto el portafolio de productos y servicios final, mediante definición, elaboración de Fichas Técnicas para los bienes, e información pertinente para llevar a cabo los servicios para la empresa.

**PALABRAS CLAVE:** Estrategias, Planeación estratégica, análisis Situacional, Matriz EFI, Matriz EFE, Matriz DOFA.

## **ABSTRACT**

**TITLE:** STRATEGIC MANAGEMENT PROGRAM FOR FOREIGN TRADE COMPANY, TRADE & CONNEXIONS S.A.S.

**AUTHOR:** MARIA CAMILA MARTINEZ GALEANO.

**FACULTY:** INGENIERIA INDUSTRIAL.

**DIRECTOR:** NAZLY TRIANA.

This document will be evident the process of developing a set of ideas developed to guide the company Foreign Trade, TRADE & CONNEXIONS to a perfect performance, using certain tools by the program's strategic direction.

TRADE & CONNEXIONS is an innovative and new company in the market, has an unconventional business skills and an open corporate culture linked to national and international businesses, making this an entity with a greater willingness for integration of strategic elements.

In the first instance it was determined an organizational diagnosis to identify the current status of the company, subsequently raised a strategic planning model considering the following aspects: Mission, Vision and Values; Situational Analysis defined by Internal analysis and external analysis by strategic tools such as: EFE Matrix and EFI Matrix; Strategic objectives concretized through DOFA Matrix as a result of the situation analysis; General and Specific Strategies and Identification of a model frame guide for action and resource allocation strategy that takes its execution; Finally took shape product portfolio and final services, by definition, Sheets for making goods, and relevant information to execute the services of the company.

**KEY WORDS:** strategies, strategic Planning, Situational analysis, EFI matrix, EFE matrix, DOFA matrix.

## INTRODUCCIÓN

El proceso de evolución del mundo ha sido evidente a lo largo del tiempo, hace 50 años la humanidad se reparaba de guerras y de la hambruna que se veía venir del conflicto entre países dando campo a la modernización. Hoy en día todo va más rápido desde el impacto ambiental, la sociedad y cada uno de los individuos debido a que la vida actual así lo demanda a causa de la industrialización, tecnificación y todo lo necesario para la supervivencia del hombre aunque hay que aclarar que unos se favorecen más que otros y que existen beneficios y contras del fenómeno que estamos viviendo.

Como resultado, en donde todo va orientado a dar pie al proceso de globalización y cabe demostrar que es un tiempo en el cual la sociedad no debe rezagarse en aceptarlo y adoptarlo, pues este es un fenómeno dominante que se acelera con frecuencia. Los bienes y servicios, los recursos financieros y la información atraviesan las fronteras en cantidad creciente y con rapidez cada vez mayor, en lo que constituye un fenómeno sin precedentes históricos.

Los negocios internacionales hacen parte de la globalización y a su vez ambos aspectos se involucran como agentes estratégicos que repercuten en la competitividad de las empresas ante un mercado que exige más y que las obliga a evolucionar hacia un modelo de gestión que permita descubrir y satisfacer sus necesidades, entonces se podría decir que el mundo se presenta en este siglo XXI como: «Un escenario global, donde el mercado es un juego de todos contra todos». Trade & connexions una empresa que opta por integrar los factores estratégicos anteriormente mencionados lo cual hace que se convierta en una entidad abierta a la implementación de herramientas que la orienten.

En este sentido la incorporación de estrategias es un arte que coge potencia ya que su implementación hace que las empresas generen un factor diferenciador ante la competencia. Una empresa debe estar organizada y enfocada hacia un rumbo en la actualidad no se pueden dar el lujo de vivir el día a día sin antes identificarse como empresa e identificar planeaciones de futuras acciones sistematizadas que se ejecutan al interior y exterior de la misma y para ello afortunadamente existe una disciplina que a través de un proceso lo ejecuta.

Así mismo tal disciplina es la dirección estratégica donde su importancia radica en que se puede explicar por el grado de participación que se consigue en todos los niveles de la empresa, para definir e implementar los objetivos globales de manera que todas las variables examinadas dieran la dirección de las acciones necesarias que deberían tomar los ejecutivos a cargo de la definición de la estrategia sin dejar de considerar variables no discrecionales.

Con el ánimo de crecer, tener reconocimiento y modernizar la gestión Trade & Connexions hasta el momento una entidad de comercio exterior nueva e innovadora en el mercado desea integrar un programa de dirección estratégica que guie al correcto funcionamiento en las operaciones ya que es esta una entidad que posee conocimientos de la actividad comercial pero su diagnostico actual se encuentra en un estado crítico de desorganización en donde no tiene identificada su función como empresa.

## 1. JUSTIFICACIÓN

Elaborar el presente documento evidencia tener varios motivos y uno de ellos es poder aplicar los conocimientos adquiridos durante todo el proceso universitario como ingeniera industrial, para brindar en lo posible la mejor ayuda a una empresa a fin de solucionar sus problemas temporales y que pueda continuar con su debido crecimiento. Además de ser un proceso que no solo beneficia a las partes interesadas en este caso empresa-estudiante sino también repercute en la economía del país y al beneficio de la sociedad.

Los negocios internacionales, el uso constante de tecnología de información basada en Internet ha influenciado a las empresas a implementar nuevas estrategias de negocios como estas, que hacen parte de una cultura abierta y necesaria que repercute en la economía del país.

En este sentido todo esto es influenciado debido a que hoy en día se halla un alto grado de competitividad entre las empresas porque la demanda así lo ordena, lo cual hace que éstas se exijan de tal manera que involucren estrategias de negocios como las anteriormente mencionadas, una vez las organizaciones nazcan o crezcan con dichas habilidades estratégicas, hay que dejar en claro que sus operaciones dentro y fuera de ella deben estar ligadas a procesos de calidad y optar por integrar lineamientos que den un factor diferenciador.

Es importante que la empresa TRADE & CONNEXIONS S.A.S incorpore a su sistema de gestión lineamientos estratégicos que vengán entrelazados de modo inseparable con el proceso completo de la dirección, la empresa desea poder responder de la mejor forma de acuerdo a las exigencias del mercado y la situación actual, pero infortunadamente su proceso organizacional no está capacitado para enfrentarse a las necesidades actuales, ya que la entidad no se

encuentra orientada u organizada, actúa por medio de una gestión que cubre necesidades actuales sin prever futuras.

Identificar un modelo de planeación estrategia eficaz y eficiente para la empresa le brindaría muchas posibilidades de enfrentarse y responder al entorno actual competitivo mejorando notablemente el interior de la organización, pues este es un proceso que tiene si se plantea e implementa correctamente dará una probabilidad mayor de ser rentable y exitosa.

Este proceso logra “mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.

Aumenta la capacidad de prevención de problemas.

Permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades.

Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales.

Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas.

Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común.

Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales.

Disciplina y formaliza la administración”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> [Online]. Disponible en: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/beneficios-de-la-planeacin-estrategica.html> Recuperado en Enero de 2012.

## **2. ANTECEDENTES**

### **2.1 ANTECEDENTES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

“A nivel histórico la planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo”<sup>2</sup>.

### **2.2. ANTECEDENTES DE PLANEACION ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA.**

TRADE & CONNEXIONS SAS no ha realizado o implementado un plan de dirección estratégico, no existe una gestión basada en la planeación u organización de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

---

<sup>2</sup> Introducción a la Planeación Estratégica de UPIICSA. [Online]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/plabisnes.htm> recuperado en Enero de 2012.



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Plantear un programa de dirección estratégica para la empresa de negocios internacionales TRADE & CONNEXIONS que le permita diagnosticar su estado actual y la toma de decisiones futuras.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Recopilar información necesaria de todos los procesos internos y externos de la empresa para establecer un diagnostico organizacional.
- Determinar la misión y la visión por medio de objetivos a corto, mediano y largo plazo que identifiquen a la organización.
- Determinar alternativas estratégicas para la organización que permitan direccionar la gestión en las áreas representativas; corporativas, mercadeo y/o operativas.
- Entregar a la empresa un programa de dirección estratégica para la planeación y organización de decisiones futuras a corto mediano y largo plazo.

## **4. MARCO REFERENCIAL**

### **4.1 MARCO TEÓRICO.**

A continuación se evidenciarían términos relacionados con el tema objeto a desarrollo para mayor comprensión.

#### **4.1.1 Estrategia.**

“Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos”.<sup>3</sup>

#### **4.1.2 Dirección estratégica.**

“La dirección estratégica puede ser concebida como compuesta por tres elementos principales: comprender cuál es la posición estratégica de una organización, tomar decisiones estratégicas para el futuro y la dirección de la estrategia en acción.

---

<sup>3</sup> Definición de estrategia. [Online]. Disponible en: <http://www.definicion.org/estrategia> Recuperado en Noviembre de 2011.

### Ilustración 1. Fundamentos de la dirección estratégica.



**Fuente:** JONHNSON, Gerry, SCHOLES, Kevan, WHITTINGTON, Richard. *Fundamentos de Dirección Estratégica*. Octava edición. (Madrid: Pearson Education 2007).

**4.1.2.1 La posición estratégica.** La posición estrategia se refiere al impacto sobre la estrategia del entorno externo, una capacidad estratégica de la organización (recursos y competencias) y las expectativas e influencia de los grupos de interés. El tipo de cuestiones que plantea son centrales para las estrategias futuras.

- ✓ El entorno: la organización existe en el contexto de un mundo político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal complejo. Este entorno cambia y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Como afecta esto a la organización podría incluir la determinación de los efectos históricos y ambientales, así como los cambios esperados y potenciales en las variables ambientales. Muchas de las variables constituirán oportunidades, mientras que otras supondrán amenazas sobre la organización o ambas.

- ✓ La capacidad estratégica de la organización: constituida por recursos y competencias. Una forma de pensar sobre la capacidad estratégica de una organización es considerar sus fortalezas y debilidades. El propósito es formar una visión de las influencias internas y restricciones sobre las elecciones estrategias para el futuro.
- ✓ Explorar las principales influencias de las expectativas de los grupos de interés sobre los propósitos de la organización. El propósito se encuentra resumido en la visión de una organización, misión y valores. A este respecto, el gobierno corporativo es importante: a quien debería servir la organización principalmente y como deberían los directivos hacerse responsables de ello. Esto plantea cuestiones de responsabilidad social corporativa y ética.

**4.1.2.2 Elecciones estratégicas.** Las elecciones estratégicas incluyen las opciones para desarrollar la estrategia en términos de las direcciones en las que la estrategia se puede mover y los métodos de desarrollo mediante los que la estrategia puede ser perseguida. Por ejemplo, una organización puede tener que elegir entre movimientos de diversificación alternativos, por ejemplo entrando en nuevos productos y mercados. Conforme diversifica, cuenta con diferentes métodos disponibles, por ejemplo desarrollando un nuevo producto por si misma o adquiriendo una organización ya activa en el área.

- ✓ Existen elecciones estratégicas en términos de cómo la organización busca competir a nivel de negocio. Normalmente, estos incluyen la fijación de precios y estrategias de diferenciación las decisiones sobre como competir o colaborar con los competidores.

Existen elecciones estratégicas en términos de cómo la organización busca competir a nivel de negocio. Normalmente, estos incluyen la fijación de precios y

estrategias de diferenciación y las decisiones sobre como competir o colaborar con los competidores”.

- Estrategia Corporativa.

En el nivel más alto de una organización existen cuestiones de estrategia corporativa, que se refiere al alcance, o amplitud de una organización. Estas incluyen decisiones sobre diversificación de la cartera de productos y la extensión de mercados<sup>4</sup>, “la estrategia corporativa considera los objetivos de los socios, la estrategia de mercadeo, las oportunidades y amenazas del entorno, así como el nivel de competitividad, los recursos y los principios corporativos, para definir acciones multidimensionales que conllevan programas de inversión con objetivos de: 1. Crecimiento (Nuevos productos, mercados) 2. Reducción de costos (Aumento de eficiencia) ó 3. Ambos.

- Estrategia de mercadeo.

El Mercado es el elemento que motiva la operación empresarial; sin éste no hay clientes, no tiene sentido la producción de productos y servicios en la organización y tampoco la formulación de las estrategias operativa y corporativa.

- Estrategia operativa.

La estrategia de competitividad constituye el elemento “duro” del proceso estratégico, porque debe estructurar un esquema funcional, alineado con las estrategias corporativas y de mercadeo, y comprometer a toda la organización. Incorpora actividades Financieras, Administrativas, Tecnológicas, de Recursos Humanos, Manufactura, Mercadeo, Comerciales y Negocios Internacionales. Para formular la Estrategia Operativa se requiere: a) Evaluar objetivamente la Posición Competitiva de la Unidad de Negocio, detallando los elementos individuales de

---

<sup>4</sup> JONHNSON, Gerry, SCHOLLES, Kevan, WHITTINGTON, Richard. *Fundamentos de Dirección Estratégica*. Octava edición. ( Madrid: Pearson Education 2007) .

competencia en los diversos tramos de la organización y b) Identificar las claves de éxito ó factores determinantes en la operación”<sup>5</sup>.

- “La estrategia internacional es una forma de diversificación en nuevos mercados geográficos. A menudo es tan exigente como la diversificación.

**4.1.2.3 Estrategia en acción.** La estrategia en acción se ocupa de asegurar que las estrategias funcionen en la práctica.

Estructurar una organización para poder conseguir unos buenos resultados. De acuerdo con Brad Garlinghouse, los compartimentos estructurales estancos, la organización matricial y la burocracia eran grandes problemas para yahoo.

Los procesos son necesarios para controlar la forma en la que la estrategia es implementada. Los directivos necesitan asegurarse que las estrategias son implementadas de acuerdo a lo planificado, comprobar el progreso y hacer los ajustes necesarios sobre la marcha”<sup>6</sup>.

#### **4.1.3 Direccionamiento Estratégico.**

“Es una disciplina que, a través de un proceso denominado “planeación Estratégica”, compila la “Estrategia de Mercadeo”, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la “Estrategia Corporativa” que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la “Estrategia

---

<sup>5</sup>Direccionamiento Estratégico CMAPS. [Online]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico> Recuperado en Noviembre de 2011.

<sup>6</sup> JONHNSON, Gerry, SCHOLE, Kevan, WHITTINGTON, Richard, Op Cit.

Operativa”, con el ulterior objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de clientes y accionistas.<sup>7</sup>

“La formulación del planteamiento estratégico es un proceso analítico que ayuda a las organizaciones a determinar sus objetivos y a elegir sus estrategias o cursos de acción que les permitirá reducir riesgos y aprovechar las oportunidades del entorno. Para formular el planeamiento estratégico de las organizaciones se requiere un esquema conceptual lo suficientemente amplio para abarcar la gran diversidad de actividades y problemas que surgen dentro de la organización y su entorno. Para la generación de las estrategias alternativas se utilizara la matriz DOFA, herramienta de combinación que se fundamenta en la información de entrada proveniente de las matrices de evaluación del factor externo e interno (matrices EFE y EFI)”<sup>8</sup>.

**4.1.3.1. Misión.** “La misión es la expresión del propósito general de la organización, lo que de manera ideal, se encuentra en línea con los valores y expectativas de los principales grupos de interés y se ocupa del alcance de la organización. En ocasiones se alude a ella en términos de la aparentemente simple pero desafiante cuestión

Declaración concisa que explica la razón de ser de la organización; define el que hacer de la organización

Responde a los siguientes interrogantes:

¿En qué negocio estamos?

---

<sup>7</sup>Direccionamiento Estratégico. [Online]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estratgico> Recuperado en Noviembre de 2012.

<sup>8</sup>Planeamiento Estratégico. [Online]. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/grande\\_am/cap2.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/grande_am/cap2.pdf) Recuperado en Enero de 2012.

¿Para qué existimos?”<sup>9</sup>

✓ “Elementos de la declaración de la misión:

“¿Quiénes Somos?

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Donde compete la empresa?

¿Cuáles son nuestras competencias o ventajas competitivas?

¿Cuáles son nuestras preocupaciones e intereses en relación con nuestros empleados, comunidad, asuntos sociales y entorno?

¿Cuáles son nuestros principales objetos económicos?”<sup>10</sup>

**4.1.3.2 Visión.** “Visión o propósito estratégico es el estado futuro deseado de la organización. Es una aspiración en el torno a la que los estrategas, quizás un director general, podrían centrar la atención y las energías de los miembros de la organización”<sup>11</sup>.

1 “¿Qué deseamos hacer en el futuro?

2 ¿Para qué lo haremos?

3 ¿A quién deseamos servir?

4 ¿En qué tiempo lograremos la visión?

5 ¿Qué recursos emplearemos?”<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> JONHNSON, Gerry, SCHOLE, Kevan, WHITTINGTON, Richard. *Fundamentos de Dirección Estratégica*. Octava edición. (Madrid: Pearson Education 2007).

<sup>10</sup> COLOMBIA. SENA, UIS, ACIEM. *Diplomado en Gerencia de Empresas: Programa de Formación Especializada Convocatoria 004 de 2009*. Bucaramanga.

<sup>11</sup> JONHNSON, Gerry, SCHOLE, Kevan, WHITTINGTON, Richard. *Fundamentos de Dirección Estratégica*. Octava edición. (Madrid: Pearson Education 2007).

<sup>12</sup> Elementos de la Misión. [Online]. Disponible en: [cmap.upb.edu.co](http://cmap.upb.edu.co) Recuperado en Febrero de 2012.



**4.1.3.3 El Diamante de Michael Porter.** “El término *ventaja competitiva* fue acuñado por Michael Porter en sus trabajos sobre factores a nivel de empresa (1986) y los clusters (aglomeraciones) empresariales (1990). Porter marca un distanciamiento con el pensamiento económico tradicional, el cual se enfoca en las ventajas comparativas. Esencialmente, las ventajas comparativas son heredadas (disponibilidad de los factores básicos de producción, tales como fuerza laboral o energía barata o recursos naturales), mientras que las ventajas competitivas son creadas. Viendo en retrospectiva la historia del desarrollo industrial, uno percibe una serie de firmas, regiones y países ocupados en crear ventajas competitivas. El crecimiento industrial sostenible ha sido difícilmente construido en base a factores heredados. Por regla general, se puede decir que ha sido el resultado de la interrelación de factores y actividades”<sup>13</sup>.

- “Rivalidad entre empresas competidoras
- Entrada potencial de nuevos competidores.
- Desarrollo potencial de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores”<sup>14</sup>.

**4.1.3.4. Matriz EFI.** “La Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un

---

<sup>13</sup> Diamante de Michael Porter. [Online]. Disponible en: <http://www.meso-nrw.de/toolkit/espanol/tools/tools-diamond-2.html> Recuperado en Febrero de 2012.

<sup>14</sup> JONHNSON, Gerry, SCHOLES, Kevan, WHITTINGTON, Richard. *Fundamentos de Dirección Estratégica*. Octava edición. (Madrid: Pearson Education 2007).

enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales”<sup>15</sup>.

**4.1.3.5. Matriz EFE.** La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible”.<sup>16</sup>

**4.1.3.6 Análisis DOFA.** *“PARA PODER IR A ALGÚN LADO, PRIMERO TENEMOS QUE SABER DÓNDE ESTAMOS”*

Una vez definido el sueño, el horizonte, cuando ya podemos visualizar esa catedral que vamos a construir, debemos pasar inmediatamente a la acción.

El primer paso es saber exactamente donde estamos parados, cual es la situación del terreno, con qué elementos contamos, o que tenemos que adquirir, que sabemos hacer bien, o que tenemos que aprender a hacer y con quien vamos a competir.

---

<sup>15</sup> Matriz de Evaluación de Factores Internos. [Online]. Disponible en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lic/perez\\_t\\_n/capitulo4.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lic/perez_t_n/capitulo4.pdf) Recuperado en Febrero de 2012.

<sup>16</sup> Matriz de Evaluación de Factores Internos. Ibídem.

Para definir bien la situación de la empresa existe una herramienta, que por ser una de las más simples y conocidas, es de lo más eficaz.<sup>17</sup>

Según el libro GERENCIA ESTRATÉGICA<sup>18</sup>, DOFA es la sigla de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, las cuales, una vez han sido identificadas para la Entidad o compañía, ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.

La serie de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas permiten construir la Matriz DOFA, herramienta que permite formular estrategias de cuatro tipos: FO, DO, FA y DA.

**Estrategias FO:** están basadas en la implementación de las fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades externas.

**Estrategias DO:** buscan mejorar las debilidades internas con base en las oportunidades externas.

**Estrategias FA:** Su finalidad es aprovechar las fortalezas de la organización para reducir el impacto de las amenazas externas.

**Estrategias DA:** permiten minimizar las debilidades internas y amenazas externas para evitar caer en una posición inestable.

---

<sup>17</sup> Santiago Antognolli. Pymes: Primer paso FODA. [Online]. Disponible en: [http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Liderar\\_la\\_Empresa/Pymes:\\_Primer\\_paso\\_F.O.D.A./BF0436485988A159C1257346005B9962?opendocument](http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Liderar_la_Empresa/Pymes:_Primer_paso_F.O.D.A./BF0436485988A159C1257346005B9962?opendocument). Recuperado en Octubre de 2011.

<sup>18</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. X Edición. 2008. Pág. 185.

## **5. DISEÑO METODOLÓGICO.**

### **5.1 METODOLOGÍA.**

#### **5.1.1 Recopilación de información.**

Es de vital importancia identificar como se están realizando los procesos y tener conocimiento por medio de un análisis interno y análisis externo de la empresa, se ejecutara por medio de intercambio de documentos bibliográficos, base de datos, entrevistas y demás medios de recolección de información.

#### **5.1.2 Misión y Visión.**

Para determinar la misión y visión será por medio del conocimiento adquirido como estudiante, conocimiento observatorio de acuerdo a los elementos de cada una por medio de referencias bibliográficas con el fin de determinar la razón de ser y tener una idea clara de la situación futura de la empresa como aplicación del pensamiento estratégico.

Determinar alternativas estratégicas para la organización que permitan direccionar la gestión en áreas representativas; corporativas, mercadeo y operativas.

#### **5.1.3 Diseño Estratégico.**

Además de comprender visión y misión de la empresa el Diseño estratégico va a componer estrategias corporativas, estrategias de mercadeo y estrategias operativas, se decidirá por la estrategia que más favorezca a cada una de las áreas a trabajar de acuerdo a la información recolectada y las necesidades de la empresa del diagnostico actual. Las herramientas que se implementa dentro de

las posibles alternativas estratégicas son: referencias bibliográficas, encuestas, medición de variables, indicadores, matrices y métodos. Aclarando que se aplicaran de acuerdo con la estrategia escogida, es decir, se pueden aplicar unas y otras según el tipo que se seleccione.

## **5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

La investigación a realizar es de tipo descriptiva y de campo, Durante el proceso de investigación se hará una descripción detallada del diagnostico organizacional dentro y fuera de la empresa posterior se implementaran herramientas estratégicas que se adecuen en la organización en donde interactúan dos o más variables entre sí. Para determinar el diseño de dirección estratégica.

## 6. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.

El diagnostico se ejecuto con el fin de establecer el estado actual de la empresa mediante un análisis tanto interno como externo permitiéndole identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de manera que pueda conocer sus ventajas competitivas e iniciar el proceso para facilitar el desarrollo de acciones necesarias hacia un mejoramiento continuo para mejorar el nivel competitivo de la entidad.

El análisis de que trata esta etapa, debe contener por lo menos los siguientes aspectos:

### 6.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.

**Tabla 1. Resumen Generalidades de la Empresa.**

<b>NOMBRE O RAZÓN SOCIAL</b>	<b>TRADE &amp; CONNEXIONS S.A.S</b>
<b>NIT</b>	<b>900.388.452-6</b>
<b>TIPO DE SOCIEDAD</b>	<b>Sociedad Anónima Simplificada</b>
<b>DIRECCIÓN EMPRESA</b>	<b>Calle 37 Nro. 16-04 Oficina 330 Centro Comercial Panamá</b>
<b>TELÉFONOS:</b>	<b>6174062</b>
<b>E-MAIL:</b>	<b>Contacto @sky-color.net</b>
<b>WEB:</b>	<b>www.sky-color.net</b>
<b>NOMBRE DEL (LOS) PROPIETARIO (S):</b>	<b>Composición accionaría Familiar: Sergio Lizcano Jiménez Mireya Lizcano Jiménez</b>

	<b>Lina María Lizcano Jiménez</b>
<b>NOMBRE DEL GERENTE (REPRESENTACIÓN LEGAL)</b>	<b>Sergio Lizcano Jiménez</b>
<b>CONTACTO COMERCIO EXTERIOR</b>	<b>Sergio Lizcano Jiménez</b>
<b>SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE (CIUU)</b>	<b>5119, 7414, 5169, 5161</b>
<b>AGREMIACIÓN A LA QUE ESTÁ VINCULADA</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS ÚLTIMO AÑO:</b>	<b>8.000.000</b>
<b>TOTAL VENTAS ÚLTIMO AÑO :</b>	<b>60.000.000</b>
<b>EMPLEO DIRECTO : 1 EMPLEO INDIRECTO :3 TOTAL EMPLEO :4</b>	<b>El Socio (1) encargado del área de contabilidad y costos, El socio (2) Gerente General quien se ocupa en la parte directiva, negocios, compras, ventas. Y El Socio (3) su aporte es de capital. Además cuenta con (1) Representante en compras y ventas encargada de identificar posibles proveedores y clientes en china.</b>
<b>DESCRIPCION PUNTO DE UBICACIÓN</b>	<b>El punto de comercialización consta de dos pisos: <i>El primer Nivel:</i> Estilo oficina con dos escritorios y sus debidos equipos de computación en donde se ejecutan funciones de negocio. <i>El Segundo Nivel:</i> En este nivel es donde se encuentra la bodega de almacenamiento de la mercancía.</b>

**Fuente:** Autor

### **6.1.1. Actividad económica, Productos y/o Servicios**

Trade & Connexion S.A.S es una empresa Comercializadora de Productos perteneciente al Régimen Común y según el acta de constitución es una entidad apta para ejercer acciones como: Compra, venta, importación, exportación, representación, ensamblaje, distribución y comercialización de todo tipo de mercancías, materias primas, suministros, productos nacionales y extranjeros.

**Anexo A.** Acta de Constitución

### **6.1.2. Productos y / o Servicios**

Aún no han sido definidos la totalidad de productos a comercializar, actualmente no ejecuta la prestación de algún servicio.

Los productos que comercializa son:

Productos para impresión digital:

- Tintas hp.
- Tintas Epson.
- Sistemas de Tinta Continua.
- Cartuchos.

## **6.2. ANTECEDENTES**

### **6.2.1. Antecedentes de Empresas de Servicios Comerciales**

A continuación se evidenciarán dos empresas que se relacionan con el perfil que sirvió de inspiración para la creación de TRADE & CONNEXIONS.

Las empresas de servicios comerciales pueden enfocarse en diferentes aspectos y ofrecer distintos tipos de servicios, es importante aclarar que la empresa no



posee un enfoque claro del rumbo que desea tomar pero existen antecedentes de empresas que sirvieron de inspiración a la idea actual.

En la actualidad existen pocas empresas con un enfoque de prestación de servicios comerciales de tipo empresarial y una de ellas es “US Comercial Service” es una empresa Estadounidense quien es parte de una red mundial con oficinas en 70 países y 101 centros de asistencia al exportador en ciudades de Estados Unidos. En Colombia la oficina se dedica básicamente a la promoción en de servicios y productos fabricados en Estados Unidos los cuales tienen potencial de mercado en el país. Para tal efecto ayuda a firmas estadounidenses a establecer relaciones comerciales con empresarios colombianos interesados en importar y distribuir sus productos.

#### **6.2.1.2 Us Comercial Service en empresas colombianas:**

- “Oportunidades de Negocios con Firmas de Estados Unidos
- Asesoría Comercial
- Ferias y Eventos en Estados Unidos
- Ferias y Eventos en Colombia
- Información para Exportadores
- Revista Commercial News USA
- Embajada de los Estados Unidos
- Lista Clinton: Firmas Vetadas por el Gobierno de EEUU”<sup>19</sup>

En Michigan Estados Unidos empresas como “Global Strategic Management Inc. (GSMI) fue establecida para proveer servicios para el mundo en general. Gestión Estratégica Global, Inc. ayuda a los gobiernos, organizaciones e individuos en

---

<sup>19</sup> Servicios US Comercial Service. [Online]. Disponible en: <http://www.buyusa.gov/colombia/>. Recuperado en Noviembre de 2011.

todo el mundo en las mejores prácticas de gobierno, empresariales y tecnología de la información con el fin de optimizar los procesos, vaya de alta tecnología, maximizar los beneficios, salir al exterior, y mejorar la calidad de vida / económica el desarrollo”.<sup>20</sup>

### **6.2.2 Reseña Histórica de la empresa TRADE & CONNEXIONS S.A.S.**

Mediante una Entrevista a (Sergio Lizcano Jiménez) Gerente General y socio mayoritario, cuenta que la idea de negocio surgió a mediados del año 2009 por una investigación que realizó acerca del concepto de un modelo de empresa americano, bussines service company, organizaciones encargadas de la prestación de servicios comerciales a diferentes empresas en el mundo, creadas con el objetivo de suavizar los negocios entre los compradores o vendedores extranjeros. El Sr. Sergio pudo identificar una gran oportunidad en Colombia, ya que en la actualidad existen muy pocas que se dedican a esta misma actividad, con el fin de empezar ayudar a las personas a identificar productos, servicios, proveedores y demás, de tal forma les permita ofrecer calidad, precio, aumentando la competitividad y beneficios para el consumidor.

Las empresas dedicadas a la prestación de servicios comerciales son de carácter ambigüo pues no están obligadas a trabajar en una misma línea, muchas se dedican y se especializan en un tipo servicio o producto en especial algunas pueden ser distintas o muy parecidas unas de otras, dependiendo de lo que se ofrezca. Precisamente fue lo que el creador de Trade & Connexions quería lograr mediante la inspiración que le daban este tipo de empresas al momento de su creación. Una actividad en donde pudiera mostrar soluciones a los clientes de manera novedosa.

---

<sup>20</sup> Global Strategic Management Inc. [Online]. Disponible en: <http://www.tradeboss.com/default.cgi/action/viewcompanies/companyid/209868/>. Recuperado en Noviembre de 2012.

La empresa presenta un poco de contrariedad ya que en la actualidad ofrece un tipo de productos que no van enfocados al perfil inicial que se le quería dar.

En el 2010 año de inicio y puesta en marcha de la empresa Trade & Connexions creada como una sociedad familiar, se determinaron actividades comerciales tales como: la comercialización de tintas y consumibles para impresión digital dedicada a un mercado mayorista en donde mediante el proceso de importación se logra la adquisición de dichos bienes.

Hasta el día de hoy la empresa se solventa mediante la actividad económica anteriormente mencionada, aunque hay que destacar que según el acta de constitución de la entidad ésta puede ejecutar diferentes tipos de actividades nombradas en el numeral de Actividad Económica, ya que esto se estableció a razón de que la idea inicial en el 2009 era distinta (empresas de servicios comerciales tipo americano) no ha sido ejecutada, por falta de orientación y definición, optando por la comercialización de los bienes.

## **6.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.**

### **6.3.1. Misión, Visión y Objetivos de la Empresa.**

La empresa no cuenta con un direccionamiento estratégico que involucre conceptos como: misión, visión, y Objetivos, ya que no ha definido el propósito principal del negocio, por ende no sabe en donde esta, ni a donde se dirige.

En su estado actual se evidencia un número de ideas y propósitos en el ámbito de negocio a implementar en los próximos 2 o 3 años que no poseen rumbo ni dirección, estos son muchos aspectos que hacen pensar al creador que entre más

cosas haga más rentabilidad va a tener y creer que puede abarcar todo sin contemplar la capacidad que hay que tener en cuenta para su desarrollo repercutiendo en la pérdida de identificación de la empresa.

### **6.3.2. Proceso de Planeamiento.**

La empresa no aplica planeación estratégica en su administración. No cuenta con una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla, y tampoco quienes deben ejecutarla.

Las actividades a realizar a corto, mediano y largo plazo no se planean, ni se evalúan los recursos disponibles y necesarios, los procesos se llevan de forma empírica de acuerdo a las necesidades diarias de la empresa.

En cuanto a la toma de decisiones no se establece como política involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento. Las decisiones son tomadas por el gerente en la mayoría de los aspectos aunque en la parte financiera si existe integración de las partes, esto es debido a que sólo una persona está enfrente de manera presencial en la entidad haciéndose cargo de toda la gestión de la empresa en este caso (El GERENTE) y los demás socios lo hacen a distancia de manera indirecta.

## 6.4 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.

### 6.4.1 Organigrama

Ilustración 2. Estructura Organizacional Inicial Trade & Connexions.



**Fuente:** Autor

**GERENTE GENERAL:** Es el Socio 1. Encargado de direccionar y ejecutar las múltiples funciones de la empresa, este es un cargo que actualmente asume labores que no le competen, pues además de ejecutar su labor como Gerente es el encargado del desarrollo de productos, de ser secretario, administrador y demás áreas que la organización cuenta para el funcionamiento del negocio.

**CONTADOR:** Maneja la contabilidad y costos de la organización en general, el cargo lo realiza el Socio 2. Quién ejecuta su labor fuera de la empresa de forma

indirecta, recibiendo información proveniente de gerencia, éste es un proceso no fiable ya que las cuentas y razón de las entradas y salidas de dinero no lo hace el contador precisamente quién lo ejecuta es el gerente persona no apta y capacitado para realizar esta acción por ende brinda información no veraz.

La contabilidad no se lleva a cabo periódicamente debido a la desorganización de documentos y atraso en la información que se le da al contador.

**REPRESENTANTE EN COMERCIO EXTERIOR:** Es un contacto en china que se encarga de identificar proveedores y posibles clientes para la empresa, dando certificación del funcionamiento de las empresas contactadas.

La empresa no cuenta con un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas. No cuenta con áreas y personal definidos para determinar las funciones a ejecutar.

#### **6.4.2. Constitución Legal y Cumplimiento de Requisitos.**

Trade & Connexions es una empresa familiar que cumple con los requisitos mercantiles, certificados de la Cámara de Comercio y las diferentes responsabilidades como importador y comercializador en RUT ante la DIAN.

#### **6.5 POLÍTICA ORGANIZACIONAL.**

La empresa Trade & Connexions no cuenta con una política organizacional que permita tener un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le pueda dar una inducción a la empresa.

## **6.6 ANÁLISIS FINANCIERO Y CONTABLE.**

Actualmente la empresa no conoce la situación financiera y la estructura de costos que maneja la entidad. La contabilidad que se ejecuta en la empresa es de forma inconstante que permita llevarla de forma organizada y periódica.

### **6.6.1 Monitoreo de Costos y Contabilidad.**

La empresa Trade & Connexions no cuenta con un sistema de contabilidad y costos que provea información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones. Sin preparar reportes de cuentas por cobrar organizados por periodos de antigüedad. El manejo de costos es un proceso empírico y solamente se elaboran y presentan los documentos que exige DIAN: las retenciones y declaraciones de IVA.

Sin embargo la empresa ha sido rentable hasta el día de hoy por que importa productos que se muestran ser competitivos debido al precio y la calidad ya que son bienes difíciles de conseguir bajo estas condiciones.

### **6.6.2 Normas legales y tributarias.**

La empresa cuenta con una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados a pagar en el periodo gravable en los diferentes impuestos, tasas y contribuciones ya que se tienen detallados los calendarios, ésta acción la ejecuta el gerente y el contador.

## **6.7 POLÍTICA AMBIENTAL.**

### **6.7.1. Política Ambiental de la empresa**

La empresa Trade & Connexions No posee ninguna política ambiental establecida para la misma, en donde se conozcan y se identifiquen las normas ambientales que la controlan con el fin de establecer procedimientos y procesos para cumplirlas.

La empresa no considera las regulaciones ambientales cuando introduce los nuevos productos. Tampoco se definen las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto en procesos internos como externos a la organización.

A pesar de que no se tiene establecida una política ambiental para la empresa, es importante decir que no desea contribuir con un impacto ambiental negativo ya que de manera empírica y sin conocimientos del tema ejecuta acciones de reciclaje de papel.

## **6.8 SISTEMAS DE INFORMACIÓN.**

### **6.8.1 Planeación del Sistema**

La empresa no cuenta con un sistema de información diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable. Actualmente Posee nuevos equipos de cómputo, manipulados por el Gerente General quién está altamente capacitado para manejarlos.



### **6.8.2 Entradas**

En la empresa no se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (órdenes de compra, entradas y salidas, comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa debido a la sobrecarga laboral puesta sobre el Gerente General, que por falta de conocimiento al momento de ejecutar el proceso se producen falencias en la eficacia y eficiencia.

Se generan algunos documentos de soporte y se tiene deficiencia en los archivos.

### **6.8.3 Procesos**

La empresa no tiene una política establecida para realizar sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y almacenarlos en sitios seguros.

No existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.

Cuenta con un dispositivo electrónico llamado UPS en caso de fallas eléctricas, da tiempo de guardar y culminar procesos para evitar pérdidas de información.

### **6.8.4 Salidas**

No tiene información confiable, oportuna, clara y útil que pueda ser usada para la toma de todas las decisiones, debido a la no implementación de nuevos sistemas y personal capacitado para la implementación.

La gerencia no ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.

Cabe destacar que el Gerente General persona encargada del negocio posee conocimientos y habilidades para ejecutar los procesos de la organización pero desafortunadamente una sola persona no es apta para la ejecución de todas las áreas administrativas correspondientes a una organización por ende hacia un futuro cercano existe una probabilidad de sobrecarga laboral y errores de ejecución.

Afortunadamente la empresa está en un proceso de crecimiento, sus operaciones y procesos no son tan grandes, y cuenta con poca información almacenada, además de abastecer un mínimo de clientes pues estos son considerados como fijos de la organización.

## **6.9 MERCADEO.**

### **6.9.1 Producto**

Los productos desde el punto de vista técnico y comercial no han sido definidos en donde se evidencie calidades, precios, servicios que ofrece la empresa, la empresa no cuenta con un portafolio de productos y servicios debido a que no se ha dimensionado su alcance.

No cuenta con un portafolio de productos y servicios a modo escrito y organizado con información detallada y descriptiva de lo que realmente desea ofrecer.

Aspectos que posee Trade & Connexions en relación con el producto:

Diseño.

Características y atributos.

Empaque.

Precio de Compra.

Precio de venta.

### **6.9.2 Área de Mercadeo.**

La empresa TRADE & CONNEXIONS no tiene un departamento o área de mercadeo que le permita implementar políticas a corto, mediano y largo plazo al interior de la empresa, a fin de responder de manera efectiva a las necesidades y expectativas del cliente.

No cuenta con políticas de comercialización y de comportamiento de ventas durante el tiempo.

Parte de los productos se comercializan por medio de la Página Web creada por la empresa en donde se evidencian parte de los bienes, También se ejecuta a través del mayor mercado virtual de América latina en donde se puede comprar y vender de todo: mercado libre.

El portal en la Web presenta una estructura desorganizada e incompleta de los productos que la empresa comercializa

La empresa cuenta con un punto de comercialización al cual el cliente se puede dirigir, para este tipo de cliente no existe un portal definido de información ya que no cuenta con medios de comunicación como: campañas publicitarias, volantes y demás.

Actualmente la organización identifica a los mayoristas como su mercado más importante, logrando su atención por medio de referidos y el concepto del producto pues inicialmente el Gerente General se dirigía personalmente Puerta a Puerta haciendo demostraciones del material, hoy en día posee 6 clientes fijos.

#### **6.10 COMPETITIVIDAD.**

La empresa posee conocimiento de cuál es la posición de la empresa frente a compañías similares del sector, en cuanto a lo que ofrece tiene una ventaja competitiva con respecto a:

Costos,

Precio,

Calidad y

Diferencia del Producto.

No cuenta con un análisis de la evaluación global e incidencia del entorno.

## 7. PROGRAMA DE DIRECCION ESTRATÉGICA.

“¿Dónde estamos? Análisis Situacional.

¿A dónde queremos ir? Objetivos estratégicos.

¿Cómo llegar allá? Decisión estratégica

Responsables.

Funcionarios que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de sus organizaciones: Los estrategas.

Debe ser lo más participativo posible.

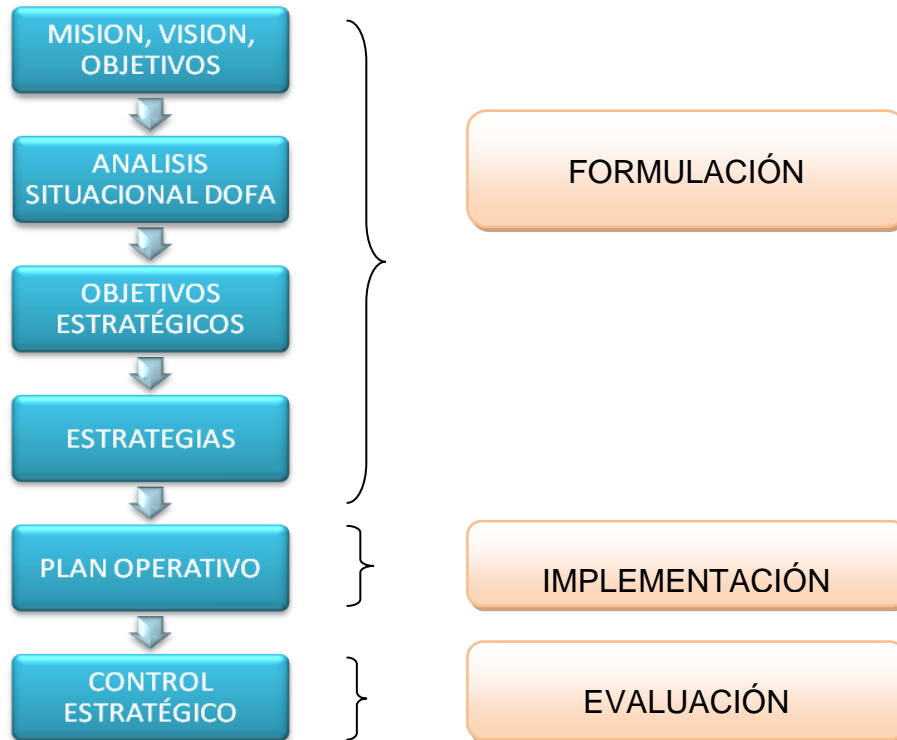
Uso de modelo”<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> COLOMBIA. SENA, UIS, ACIEM. *Diplomado en Gerencia de Empresas*: Programa de Formación Especializada Convocatoria 004 de 2009. Bucaramanga.

## 7.1 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**Ilustración 3. Modelo de Planeación Estratégica.**



**Fuente:** COLOMBIA. SENA, UIS, ACIEM. *Diplomado en Gerencia de Empresas:* Programa de Formación Especializada Convocatoria 004 de 2009. Bucaramanga.

## 7.2 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.

### 7.2.1 Declaración de la misión.

La misión que se establece para la empresa Trade & Connexions se elaboró teniendo en cuenta los elementos que la componen a fin de demostrar la razón de ser de la organización, asegurando la uniformidad de propósito dentro de la misma.

Somos una empresa comercializadora especializada en productos y servicios de alta calidad que se ajustan a las necesidades y requerimientos de los clientes, contamos con profesionales emprendedores capacitados que brindan soluciones óptimas con una atención amena y personalizada, tenemos presente la importancia y el respeto que se debe a la sociedad y al medio ambiente que nos rodea.

### **7.2.2 Declaración de la Visión.**

La visión que se elaboró para la empresa Trade & Connexions se creó en base de los elementos que la componen con el fin de identificar el estado deseado de la organización a largo plazo y visionar hacia dónde va.

En Trade & Connexions nos proyectamos como una reconocida comercializadora en productos y servicios en Colombia conocida por la eficiencia, eficacia, productividad y excelencia en el ejercicio con el fin de cumplir con las expectativas de los clientes y por una cultura globalizada.

### **7.2.3 Valores**

Con el fin de realizar de la mejor forma sus operaciones de manera íntegra y correcta, la empresa debe constar de valores que la guíen por tal motivo se identificaron los siguientes valores:

- ✚ Originalidad.
- ✚ Responsabilidad.
- ✚ Respeto.
- ✚ Confianza.
- ✚ Ética.
- ✚ Honestidad.

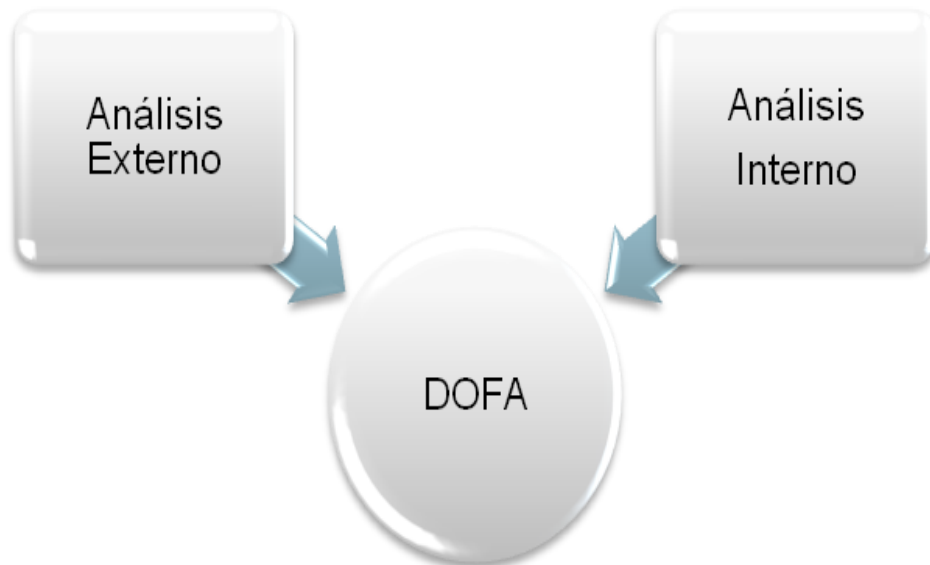
✚ Competitividad.

Los comportamientos deberán estar regidos por los valores que definen a Trade & Connexions, con el objetivo de lograr confiabilidad y cumplimiento en lo que se hace dentro y fuera de la organización, teniendo en cuenta a todas las personas que la rodean, clientes, colaboradores, proveedores y así lograr armonía entre las partes.

Como medida de aseguramiento para que la organización adopte los valores estos deben ser definidos, practicarlos sobre una base diaria y medirlos, con el objetivo de crear una cultura organizacional acogida por todos sus integrantes como marco de referencia para los comportamientos.

### 7.3 ANÁLISIS SITUACIONAL

**Ilustración 4. Análisis Situacional.**



**Fuente:** Autor

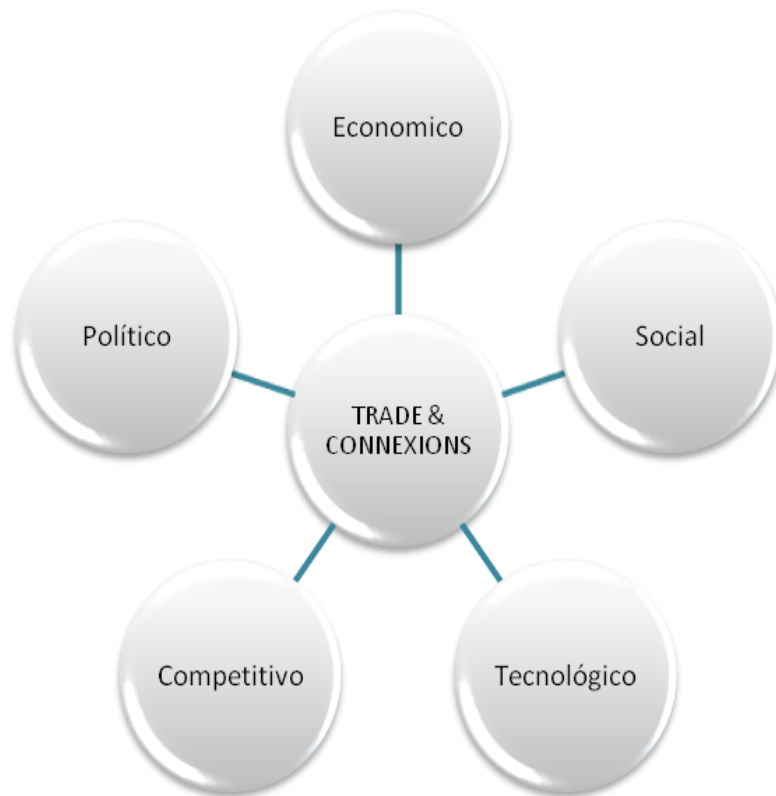


### 7.3.1 Análisis Externo

El Análisis Externo permitirá identificar factores ambientales generales que impactan en mayor o menor grado en la organización. El modelo que se utiliza identifica como afectan dichos factores.

Los entornos a considerar son:

#### Ilustración 5. Factores del Análisis Externo.



**Fuente:** Autor.

#### 7.3.1.1 Análisis de las amenazas y oportunidades del macroentorno.

**Cuadro 1. Análisis del factor Económico.**

FACTOR	VARIABLE DE ANÁLISIS	TENDENCIA	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE LA TENDENCIA	
				ALTA	BAJA
Económico	❖ Recesión económica	<p><b>Situación Actual:</b></p> <p>La crisis se lleva por delante cerca de 18.000 pequeños comercios. La llegada de la segunda recesión dentro del proceso de crisis que vivimos tiene como uno de sus principales damnificados al pequeño comercio. La caída del consumo interno y las escasas perspectivas de recuperación hacen que los consumidores se queden en casa y los primeros que lo pagan son los establecimientos de menor tamaño.<sup>22</sup></p> <p><b>Tendencia:</b> ha sido señalada por muchos especialistas internacionales como la «crisis de los países desarrollados», ya que sus consecuencias se observan fundamentalmente en los países más ricos del mundo.<sup>23</sup></p>	<p><i>Oportunidad:</i></p> <p>Las perspectivas de crecimiento económico a largo plazo en América Latina son positivas frente a la crisis, pero subsisten importantes retos para el futuro.</p> <p><i>Amenaza:</i></p> <p>Disminución poder adquisitivo de los clientes debido a la Recesión</p>	X	X

<sup>22</sup> Jose, Estevez (17 febrero de 2012). La crisis se lleva por delante cerca de 18000 pequeños comercios. El PAIS. [Online]. Disponible en: [http://caa.elpais.com/caa/2012/02/17/galicia/1329507249\\_337846.html](http://caa.elpais.com/caa/2012/02/17/galicia/1329507249_337846.html). Recuperado en Febrero de 2012.

<sup>23</sup> Crisis Económica 2008-2012. [Online]. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_econ%C3%B3mica\\_de\\_2008-2012#Extensi.C3.B3n\\_de\\_la\\_crisis](http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica_de_2008-2012#Extensi.C3.B3n_de_la_crisis). Recuperado en Febrero de 2012.

	❖ Devaluación del dólar frente al peso.	<p><b>Situación Actual:</b> El país, está viviendo un fenómeno revaluacionista desde el año 2003, dado que el peso ha llegado a niveles de \$1681, no observados desde 1999. “El precio del dólar ha perdido en lo corrido del año cerca de 160 pesos. Sólo en la última jornada de la presente semana la descolgada fue de 10,78 pesos, lo que llevó la tasa a los 1.784,77 pesos, la más baja del presente año”.<sup>24</sup></p> <p><b>Tendencia:</b> El dólar continuará con una tendencia de declive. Lo que no se puede determinar es hasta cuándo lo hará</p>	<p>Económica.</p> <p><u>Oportunidad:</u> Beneficio a los importadores debido a que los pagos se efectúan en dólares, generando un margen de utilidad que se traduce en menores precios de los bienes importados frente a los productos nacionales.</p> <p><u>Amenazas:</u> tendencia de crecimiento en la tasa de cambio respecto al dólar</p> <p><u>Oportunidad:</u> Ofrecer más opciones y precios más bajos. La</p>	X
	❖ Tratados de comercio con otros países	<p><b>Situación Actual:</b> “Durante la administración del presidente Barack Obama El Congreso de los Estados Unidos aprobó el tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos el 12 de octubre de 2011. En el caso de la Cámara de</p>	<p>respecto al dólar</p> <p><u>Oportunidad:</u> Ofrecer más opciones y precios más bajos. La</p>	X

<sup>24</sup>Alejandro Lamas. (7 de febrero de 2012). Baja Dólar Colombia. [Online]. Disponible en: <http://cambiodolar.com.co/baja-dolar-colombia.html#more-1039>. Recuperado en Febrero de 2012.

		<p>Representantes, el acuerdo pasó con 262 votos a favor y 167 en contra. De ellos 31 fueron demócratas y 231 republicanos. En el Senado el resultado fue 66 votos a favor y 33 en contra".<sup>25</sup> En la actualidad, la mayoría de países del mundo están celebrando tratados de libre comercio, abriendo sus puertas al mercado mundial y, por esta vía, logrando mejorar las condiciones para vender sus productos y servicios a las demás naciones.</p> <p><b>Tendencia:</b> Si algún país no quiere hacerlo, simplemente pierde comparativamente las ventajas que se ofrecen entre los países que sí lo hacen. Como consecuencia, la producción nacional perderá la oportunidad de crecer más y generar más empleo.</p>	<p>competencia no sólo fomenta la productividad, sino ayuda a promover relaciones pacíficas y estables entre los países. Un acceso sin arancel y crecimiento del volumen de comercio internacional del país, tanto en exportaciones como en importaciones.</p> <p>Amenaza: Distribución desigual de las ventajas del TLC</p>	<p>x</p> <p>x</p>
--	--	---	--	-------------------

Fuente: Autor.

## Cuadro 2. Análisis del factor Político.

<sup>25</sup> TLC Colombia y Estados Unidos. [Online]. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Tratado\\_de\\_Libre\\_Comercio\\_entre\\_Colombia\\_y\\_Estados\\_Unidos](http://es.wikipedia.org/wiki/Tratado_de_Libre_Comercio_entre_Colombia_y_Estados_Unidos) Recuperado en Febrero de 2012.

FACTOR	VARIABLE DE ANALISIS	TENDENCIA	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE LA TENDENCIA	
				ALTA	BAJA
Político	❖ Costumbres Políticas del país	<p><b>Situación Actual:</b> Este aspecto se visualiza desde dos puntos de referencia: 1. País de ubicación de la empresa y 2. País diferente a la ubicación de la empresa.</p> <p>1. Actualmente Colombia posee costumbres políticas relativamente estables que permiten el libre desarrollo de las actividades comerciales.</p> <p>2. Actualmente existen países que tienen costumbres políticas inestables y estables.</p> <p>“EL TERRORISMO SE CONCENTRA EN PAISES INESTABLES Y CON BAJO DESARROLLO ECONOMICO: 9 de cada 10 atentados en el mundo se producen en 2011 en Asia meridional, Oriente Medio y la mitad septentrional de África. Tres cuartas partes se produjeron en 2011 en países con poblaciones musulmanas, niveles socioeconómicos bajos y</p>	<p><u>Oportunidad:</u></p> <p>Facilidad y confianza de con una política estable hacer actividades comerciales</p> <p><u>Amenaza:</u></p> <p>Inicio de una Política inestable que tome decisiones para el desarrollo del libre comercio.</p>	X	X

FACTOR	VARIABLE DE ANALISIS	TENDENCIA	OPORTUNIDA D/ AMENAZA	PROBLABILIDAD DE OCURRENCIA DE LA TENDENCIA	
				ALTA	BAJA
		<p>regímenes políticos inestables”.<sup>26</sup></p> <p><b>Tendencia:</b> Los países desarrollan políticas diferentes, que cambian a través de las generaciones. Estos cambios de las políticas muy posiblemente no llevaran a la creación de una política homogénea mundial.</p>			

**Cuadro 3. Análisis Factor Social.**

FACTOR	VARIABLE DE ANALISIS	TENDENCIA	OPORTUNIDA D/ AMENAZA	PROBLABILIDAD DE OCURRENCIA DE LA TENDENCIA	
				ALTA	BAJA
Social	❖ Índice de inseguridad y delincuencia	<p><b>Situación actual:</b> COLOMBIA: MEDELLÍN MEJORÓ EN RANQUIN DE SEGURIDAD</p> <p>“La recomposición del conflicto urbano fue determinante para que Medellín pasara del puesto 4 al 14 entre las ciudades más violentas,</p>	<p><u>Oportunidad:</u> Ejecutar operaciones comerciales con tranquilidad y seguridad.</p>		X

<sup>26</sup> El terrorismo se concentra en países Inestables y Con bajo desarrollo Económico. [Online]. Disponible en: [http://www.teinteresa.es/politica/TERRORISMO-PRODUCE-MUSULMANES-REGIMENES-INESTABLES\\_0\\_648535439.html](http://www.teinteresa.es/politica/TERRORISMO-PRODUCE-MUSULMANES-REGIMENES-INESTABLES_0_648535439.html). Recuperado en Febrero de 2012.

FACTOR	VARIABLE DE ANALISIS	TENDENCIA	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE LA TENDENCIA ALTA    BAJA
		<p>según un estudio mexicano. Entre las 15 ciudades más violentas del mundo, del listado de 50 que dio a conocer este jueves la organización mexicana Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública”.<sup>27</sup></p> <p><b>Tendencia:</b> “Ante los más de mil alcaldes y gobernadores de Colombia reunidos en un pabellón del recinto ferial bogotano de Corferias, el general Naranjo consideró que el foro que inició este lunes servirá para “superar los miedos que ha experimentado la sociedad por las amenazas del crimen”.</p> <p>Por su parte, Naranjo admitió que el Gobierno colombiano no está capacitado para costear cámaras que vigilen cada municipio del país, pero invitó a las autoridades regionales y locales a obligar al sector privado a instalar cámaras en</p>	<p>Amenaza:</p> <p>El país cuenta con recursos para afrontar la inseguridad y la delincuencia.</p>	<p style="text-align: center;">X</p>

<sup>27</sup> DANIEL ROJAS, Medellín mejoro en ranquin de seguridad, 2012. Medellín (Colombia). [Online]. Disponible en: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/M/medellin\\_mejoro\\_en\\_ranquin\\_de\\_seguridad/medellin\\_mejoro\\_en\\_ranquin\\_de\\_seguridad.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/M/medellin_mejoro_en_ranquin_de_seguridad/medellin_mejoro_en_ranquin_de_seguridad.asp)

FACTOR	VARIABLE DE ANALISIS	TENDENCIA	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE LA TENDENCIA ALTA    BAJA
		edificios y locales comerciales de nueva construcción. <sup>28</sup>		
Social	❖ El desempleo	<p><b>Situación actual:</b> la tasa de desocupación de los jóvenes ha aumentado fuertemente durante los ochenta, acompañando la tendencia general de la fuerza de trabajo, pero a niveles marcadamente superiores. Este es un fenómeno que se da a nivel mundial pero que en cada país adquieren particularidades específicas y sobre todo en un contexto de subdesarrollo y dependencia política y económica.</p> <p><b>Tendencia:</b> Estas condiciones presentan un desafío para el Trabajo Social debido a la inexistencia o poca eficacia de las políticas sociales que apuntan hacia estos sectores.</p>	<p><u>Oportunidad:</u> Inversión y creación de empresas</p> <p><u>Amenaza:</u> Violencia en el sector</p>	<p style="text-align: right;">X</p> <p style="text-align: right;">X</p>

Fuente: Autor

#### Cuadro 4. Análisis Factor Tecnológico.

<sup>28</sup> Colombia: un congreso revisa desafíos de seguridad ciudadana como las bandas. 2012. Bogotá. [Online]. Disponible en: <http://www.infolatam.com/2012/02/14/colombia-un-congreso-revisa-desafios-de-seguridad-ciudadana-como-las-bandas/> Recuperado en Febrero de 2012.



FACTOR	VARIABLE DE ANALISIS	TENDENCIA	OPORTUNIDAD/AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE LA TENDENCIA ALTA BAJA
Tecnológico	❖ Internet y comercio electrónico	<p><b>Situación Actual:</b> “El comercio electrónico sigue creciendo a pasos agigantados. Muestra de ello es el porcentaje de usuarios que realiza compras en Internet. Australia, Japón, Indochina muestran un 87% de usuarios que han realizado compras por comercio electrónico frente al comercio tradicional, seguidos de Norte América y Europa. Destaca la zona Oriente Medio, África y Pakistán donde un 47% dicen no haber usado nunca internet para realizar sus compras”.<sup>29</sup></p> <p><b>Tendencia:</b> “Solo el comercio electrónico B2C en América Latina crecerá a más de 40% al año representando hoy US\$ 22,000 millones. Para algunas grandes empresas y pymes, el canal de ventas online ya es una parte significativa de su facturación y sigue creciendo. Muchas otras preparan activamente su ingreso y</p>	<p><u>Oportunidad:</u></p> <p>Aumento de las compras online.</p> <p><u>Amenaza:</u></p> <p>La Resistencia al cambio tecnológico.</p>	<p>X</p> <p>X</p>

<sup>29</sup> Estado de la situación actual del comercio electrónico. [Online]. Disponible en: <http://www.4webs.es/blog/estado-de-la-situacion-actual-del-comercio-electronico>.

FACTOR	VARIABLE DE ANALISIS	TENDENCIA	OPORTUNIDAD/AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE LA TENDENCIA ALTA    BAJA
		se proyecta un verdadero boom para los próximos años”. <sup>30</sup>		

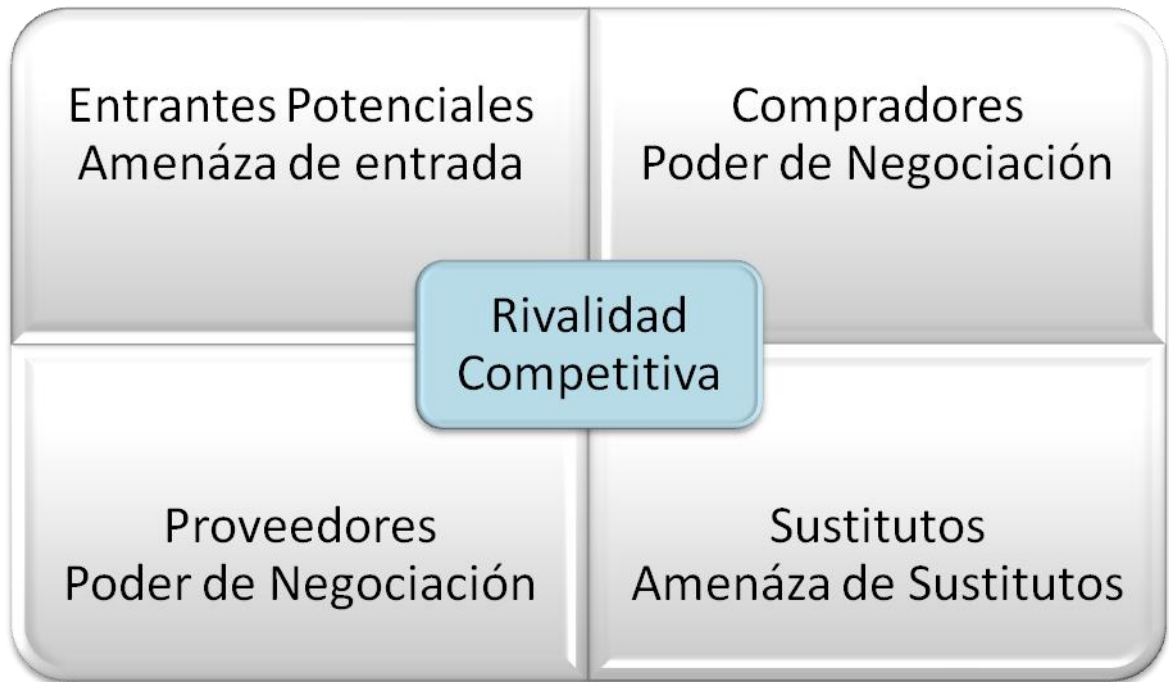
**Fuente:** Autor.

**7.3.1.2 Análisis Competitivo.** Al elaborar el análisis del factor competitivo de la empresa, se toma como punto de referencia la actividad principal del negocio que en la actualidad ejecuta mediante la comercialización de insumos de impresión Digital.

---

<sup>30</sup> En el 2011 el ecommerce global llegará al Trillón de Millones de Dólares. [Online]. Disponible en: <http://pueyrredonline.com/blog/2010/02/en-el-2011-el-ecommerce-global-llegara-al-trillon-de-millones-de-dolares/> Recuperado en Noviembre de 2012.

**Ilustración 6. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.**



**Fuente:** Adaptación de Autor, de Michael E. Porter. Todos los derechos reservados.

### **Nuevos entrantes**

- Amenaza de entrada

Durante los últimos años han venido creciendo las empresas en el mercado nacional de productos de impresión digital genéricos, y por otro lado la industria de estos productos Originales ha sido dominada por Hp y Epson. Para los nuevos entrantes se considera como barreras de entrada el conocimiento y experiencia acerca del negocio, que hace de su integración un proceso más complicado, para iniciarlo hay que tener este aspecto en cuenta ya que a medida que la empresa se encuentre en un punto de crecimiento alto es muy baja la posibilidad de que

entren nuevos competidores que afecten inmediatamente su mercado. En el mercado de las tintas e insumos de impresión digital es necesario contar con experiencia, para TRADE & CONNEXIONS luego de investigaciones, capacitación a cerca del mercado de las tintas y comportamiento de esta clase de productos ha tomado 2 años en donde aún no se ve como una empresa altamente reconocida sino como en una etapa de cimiento respecto a las demás empresas del sector.

El Acceso a canales de proveedores o de distribución es una barrera de entrada baja si se cuenta con proveedores a nivel nacional ya que es un proceso que no es complicado, sin embargo para mayor competitividad los mejores proveedores se encuentran en corea del sur quienes son el principal canal de distribución de TRADE & CONNEXIONS. Si los nuevos entrantes poseen las facultades de hacer negociaciones con este tipo de fabricantes la barrera será igualmente baja y peligrosa para el ambiente competitivo, de lo contrario esta barrera no representa peligro debido a que se limiten a proveedores nacionales, siendo este último aspecto el comportamiento actual de la competencia.

La diferenciación es una barrera de entrada alta la cual pueden enfrentarse los nuevos entrantes, debido a que existen muchos tipos de tintas de muy baja calidad y que actualmente los mayoristas en el sector las comercializan. La empresa TRADE & CONNEXIONS, posee tintas de excelente calidad que no ocasionan perjuicios en los cabezales, no producen cambios bruscos en la pigmentación y cuenta con gran variedad de tipos de tintas. Considerando como competencia a dos empresas mayoristas del sector.

## **Proveedores**

- Poder de los proveedores.

La industria de impresión digital genérica no se encuentra dependiente de tener proveedores concentrados que puedan ejercer poder absoluto sobre los compradores. Estos se ubican en cualquier parte del mundo aunque se especializan en países como Corea del Sur y China. TRADE & CONNEXIONS a pesar que cuenta con dos proveedores fijos tiene la posibilidad de acceder a otros debido a la diversidad de estos teniendo en cuenta la calidad de lo que ofrecen.

## **Compradores**

- Poder de los Compradores

Los compradores concentrados son el mayorista que se hacen evidentes, la empresa TRADE & CONNEXIONS, en su momento cuenta con 5 clientes implicando ser una amenaza, si la competencia provee un mejor producto la empresa corre el riesgo de perderlos.

## **Sustitutos**

- Amenaza de Sustitutos

Las tintas son una tecnología en donde su principal sustituto es la tinta original de alta tecnología. Los avances hechos por las tintas genéricas hacen de estas aportar los mismos beneficios a un menor costo sin perjudicar las máquinas y las impresiones. Actualmente HP y EPSON, son las dos grandes empresas que abarcan el mercado de productos originales de impresión digital. A pesar de la alta influencia de estas compañías tanto el producto genérico como el original son el

mismo producto, convirtiéndose en una barrera baja dependiendo del cliente y de sus necesidades que éste busca para satisfacerse, ya que no se considera a estas dos entidades como competencia potencial, aquel rival competitivo, son aquellas organizaciones que ofrecen productos de impresión digital genéricos.

### **Rivalidad Competitiva**

Con el pasar del tiempo los competidores en el sector han aumentado, hoy en día existe equilibrio entre competidores, ya que las empresas del sector que suministran productos de impresión digital genéricos, son PYMES de igual tamaño, concentradas en el mismo nicho de mercado, haciendo que exista un ambiente altamente competitivo.

Los altos costos fijos de la competencia en épocas durante el año se hacen presente ya que buscan reducir los costos unitarios incrementando sus volúmenes, y para hacerlo reducen los precios, induciendo a los competidores a hacer lo mismo y, por tanto, provocando guerras de precios en las que sufren todos en la industria.

#### **7.3.1.2.1 Análisis del Factor Competitivo Oportunidades y Amenazas.**

A continuación se presenta cada fuerza, las variables que la afectan y la identificación de oportunidades y amenazas desde la perspectiva de Trade & Connexions:

**Cuadro 5. Factor Competitivo Oportunidades y Amenazas.**

<b>FACTOR COMPETITIVO</b>	<b>VARIABLE ANALIZADA</b>	<b>IMPACTO POSITIVO O NEGATIVO PARA LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA OPORTUNIDADES/AMENAZAS</b>
<b>Potenciales Entrantes</b>	Poca Inversión	Amenaza
	Experiencia-conocimiento del comportamiento del producto y del mercado consumista	Oportunidad
	Acceso a canales de Distribución nacional	Amenaza
	Acceso a canales de Distribución Internacional	Oportunidad
	Diferenciación de los Productos, excelencia en Calidad, Precios y Variedad	Oportunidad
<b>Poder de Proveedores</b>	Gran cantidad de Proveedores en Colombia, china y Japón	Oportunidad
<b>Poder de Compradores</b>	Mayoristas Concentrados	Amenaza

<b>FACTOR COMPETITIVO</b>	<b>VARIABLE ANALIZADA</b>	<b>IMPACTO POSITIVO O NEGATIVO PARA LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA OPORTUNIDADES/AMENAZAS</b>
<b>Sustitutos</b>	Preferencias de los Clientes hacia los Productos Genéricos.	Oportunidad
<b>Rivalidad Competitiva</b>	Equilibrio entre Competidores	Amenaza
	Altos costos fijos	Amenaza

**Fuente:** Autor

**7.3.1.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de la industria según Michael Porter.** Luego de elaborar el anterior análisis de las fuerzas Competitivas de la industria, para poder identificar amenazas y oportunidades que estas le representan a la empresa, se observó que los nuevos entrantes o competidores al mercado de productos genéricos de impresión digital, no tienen gran dificultad para ingresar a la industria, pero si necesitan de un mayor esfuerzo para posicionarse ya que para comprender las necesidades del cliente y sus requerimientos es de vital importancia tener conocimiento, experiencia del negocio.

La industria puede acceder a un gran número de proveedores nacionales e internacionales lo que repercute en no depender de un solo proveedor y que su poder de negociación no sea de gran impacto. Los compradores poseen un mayor poder de negociación que afecta a la industria, la empresa cuenta con tan pocos compradores que la convierten en dependiente de ellos y con la facilidad de que decidan comprar al gran número de opciones que ofrecen los productos.



La rivalidad entre competidores se encuentra en un alto grado, como consecuencia de que la industria cuente con un gran número de empresas que compiten en el sector debido a la poca inversión inicial y facilidad de acceso a proveedores nacionales y sin valorar obstáculos que podrían afectar en un futuro y obligarlas a desertar. Finalmente los sustitutos, en este caso los productos originales de impresión digital, no presentan una amenaza fuerte ya que tanto los genéricos como los originales tienen los mismos beneficios a diferencia de los precios y siendo el cliente quien en última instancia decide a conveniencia.

### 7.3.1.3 Priorización de las Amenazas y Oportunidades del entorno.

**Cuadro.6. Priorización de las Amenazas y Oportunidades.**

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Rivalidad Competitiva que obligue a la baja de precios.	Crecimiento económico de América Latina.
Posibles cambios de aranceles y restricciones al ingresar la mercancía al territorio nacional.	Tratados de comercio con otros países y Posible firma del TLC con China.
Gobiernos inestables y en conflicto en donde se establezcan negociaciones de compra; Colombia-país proveedor.	Devaluación del Dólar frente al Peso Colombiano.
Disminución de la compra de productos para impresión digital genéricos.	Libertad de ejercer actividades comerciales.
Resistencia al cambio tecnológico.	Aumento de las compras online.
Dependencia de compradores.	Gran cantidad de proveedores.

**Fuente:** Autor

En el cuadro anterior se pueden evidenciar las Amenazas y las Oportunidades al cual la organización se enfrenta, logrando priorizarlas de acuerdo al análisis de

factores externos del macro y micro entorno anteriormente demostrado. De acuerdo a esta numeración se deben contar con estrategias para contrarrestar las amenazas identificadas de tal manera que permita a la empresa no verse tan afectada hacia un futuro. De igual forma aprovechando las oportunidades que se muestran y de otras que con el tiempo se pueden presentar para el debido crecimiento y solidez de la misma.

### 7.3.1.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos- EFE

Escala de evaluación:



**Tabla 2. Matriz EFE.**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO (FDE)	PESO (%)	TRADE & CONNEXIONS	
		Calificación	Total Ponderado
<b>AMENAZAS</b>			
Posibles cambios de aranceles y restricciones al ingresar la mercancía al territorio nacional.	10%	2	0,2
Gobiernos inestables y en conflicto en donde se establezcan negociaciones de compra; Colombia-país proveedor.	8%	2	0,16
Disminución de la compra de productos	10%	2	0,2

para impresión digital genéricos.			
Resistencia al cambio tecnológico.	5%	2	0,1
Rivalidad Competitiva que obligue a la baja de precios.	5%	1	0,05
Dependencia de compradores.	10%	1	0,1
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Crecimiento económico de América Latina.	6%	3	0,18
Tratados de comercio con otros países y Posible firma del TLC con China.	12%	4	0,48
Devaluación del Dólar frente al Peso Colombiano.	10%	4	0,4
Libertad de ejercer actividades comerciales.	6%	3	0,18
Aumento de las compras online.	10%	4	0,4
Gran cantidad de proveedores.	8%	3	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,69</b>

**Fuente:** Autor.

Calificación:

- 0- 1 DEFICIENTE
- 1.001 - 2 REGULAR
- 2.001 – 3 BUENO
- 3.001 – 4 EXCELENTE

Luego de haber realizado la Matriz EFE de los Factores determinantes del éxito se encontró, que la industria se encuentra en un nivel bueno o medio: de acuerdo a la ponderación de resultado. Los porcentajes y las calificaciones que se asignaron fueron de acuerdo al impacto de mayor o menor grado que estas ejercen sobre la industria a criterio de observación teniendo en cuenta factores de comportamiento del entorno.

**7.3.1.4.1 Análisis de los factores claves de éxito de la industria.** Las amenazas de mayor importancia son aquellas de carácter político y económico que dependen del gobierno Colombiano, el estatuto aduanero Colombiano podría realizar modificaciones en el arancel aplicable en las mercancías que ingresan al país. En el año 2010 ingresar tintas de impresión al país tenía un arancel del 5% hoy en día representa el 10%. La inestabilidad del arancel y posibles restricciones afectarían el costo de la mercancía importada.

Por otro lado, hoy en día muchos países se encuentran en conflicto, crisis económica e inestabilidad, prueba de ello es Venezuela, en donde difícilmente se pueden tener relaciones comerciales, debido a su estructura política que no permite un adecuado funcionamiento de las actividades comerciales llegando a expropiar, privatizar y cometer delitos a empresas extranjeras ocasionando desconfianza en las relaciones bilaterales. Así mismo hay que tener en cuenta aquellos países con gobiernos inestables y en conflictos ya que la empresa Trade & Connexions actualmente tiene relaciones con países como China y Japón que afortunadamente no se han presentado contratiempos, pero se considera como amenaza ya que la empresa no conoce las estructuras políticas de estos países en donde poseen costumbres políticas a valorar que podrían afectar gravemente en las negociaciones y tampoco de los que posiblemente desea entablar negociaciones.

La globalización ha generado que el mundo cambie más rápido, y que se generen consecuencias como tratados del libre comercio lo cual genera nuevos proveedores con productos innovadores, que permiten a la empresa competir y satisfacer las necesidades del mercado. Una oportunidad con gran impacto, es la posible negociación de un TLC con china, como consecuencia de los múltiples beneficios que hoy en día se tienen con las negociaciones con este país. El fenómeno de la globalización trae además facilidades del comercio online siendo una oportunidad que se debe aprovechar atravesando fronteras.

Otra oportunidad a considerar una de las más importantes es de aspecto económico: la devaluación del dólar frente al peso Colombiano. La empresa compra productos en el exterior en donde los pagos se efectúan en dólares, generando un margen de utilidad que se traduce en menores precios de los bienes importados frente a los productos nacionales. (Ver anexo B.)

### 7.3.2 Análisis Interno

El análisis interno se elabora a fin de identificar debilidades y fortalezas que presenta la empresa Trade & Connexions al desarrollar su actividad en donde se tienen en cuenta los siguientes factores:

#### Ilustración 7. Análisis Interno.



**Fuente:** Autor.

### 7.3.2.1 Auditoría administrativa.

1. ¿La empresa tiene un organigrama establecido?  
 Si  No
2. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?  
 Si  No
3. ¿Los objetivos y metas de la compañía son medibles y se comunican adecuadamente?  
 Si  No
4. ¿Se realizan dentro de la empresa procesos de planeación eficaz?  
 Si  No
5. ¿La empresa tiene definidas áreas administrativas y sus respectivas funciones?  
 Si  No
6. ¿La empresa cuenta con personal necesario dentro de la organización?  
 Si  No
7. ¿La empresa tiene políticas de personal, de selección, motivación, control y capacitación?  
 Si  No
8. ¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?  
 Si  No
9. ¿La empresa tiene políticas y manuales de procedimientos escritos?  
 Si  No
10. ¿La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes?  
 Si  No
11. ¿Es alta la moral de los integrantes?  
 Si  No
12. ¿La empresa cuenta con mecanismos de recompensas y de control para sus empleados?

Si  No

13. ¿Existe un departamento encargado exclusivamente de la administración del recurso humano con el que cuenta la empresa?

Si  No

### 7.3.2.2 Auditoría de Marketing

14. ¿Tiene claro cuáles son sus clientes potenciales?

Si  No

15. ¿Han aumentado sus ventas en los dos últimos años?

Si  No

16. ¿La empresa realiza investigación de mercados?

Si  No

17. ¿La empresa cuenta con un departamento de marketing?

Si  No

18. ¿La empresa cuenta con un portafolio de productos definido?

Si  No

19. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?

Si  No

20. ¿La empresa cuenta con algunas estrategias de promoción?

Si  No

21. ¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de información favorable?

Si  No

22. ¿Cuenta la empresa con una persona capacitada y con experiencia en la parte de mercadeo?

Si  No

23. ¿Tiene la empresa claro cuál es su cadena de proveedores?

Si  No

24. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?

Si                       No

25. ¿La empresa tiene claro cuál es su ventaja competitiva ante las demás empresas del sector?

Si                       No

### **7.3.2.3 Auditoría de finanzas y contabilidad**

26. ¿Cuenta la empresa con un departamento de finanzas y contabilidad?

Si                       No

27. ¿Cada decisión de inversión implementada en la empresa es justificada por un estudio o análisis previo de pertinencia?

Si                       No

28. ¿tiene la empresa actualmente activos no productivos?

Si                       No

29. ¿Tiene la empresa un software contable?

Si                       No

30. ¿La empresa está en condiciones de obtener el capital que necesita a corto plazo?

Si                       No

31. ¿La empresa puede obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas o acciones?

Si                       No

32. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?

Si                       No

33. ¿La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?

Si                       No

34. ¿El encargado de la parte financiera de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?

Si                       No



#### 7.3.2.4 Auditoría de operaciones

35. ¿Tiene la empresa un sistema de manejo de inventario establecido?

Si  No

36. ¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de inventarios?

Si  No

37. ¿La empresa tiene claro cuándo y cuanto hacer pedido a sus proveedores?

Si  No

38. ¿Los proveedores son confiables y razonables?

Si  No

39. ¿Tiene la empresa claro cuánto están asumiendo en costos de almacenamiento de los inventarios?

Si  No

40. ¿Cuenta la empresa con operarios necesarios para la ejecución de las tareas?

Si  No

41. ¿Los operarios tienen experiencia en sus tareas?

Si  No

42. ¿Las instalaciones, el equipo y las oficinas están en buenas condiciones?

Si  No

#### 7.3.2.5 Auditoría investigación y desarrollo

43. ¿La empresa cuenta con un departamento dedicado a realizar investigación y desarrollo?

Si  No

44. ¿Está bien calificado el personal de investigación y desarrollo de la organización?

Si  No

45. ¿Se asignan eficazmente los recursos para investigación y desarrollo?

Si  No

### 7.3.2.6 Auditoría de los sistemas de Información

46. ¿Tiene la empresa un manejo cuantificado de la demanda?

Si  No

47. ¿Existe un sistema de información adecuado dentro de la empresa?

Si  No

48. ¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?

Si  No

49. ¿La compañía está familiarizada con los sistemas de información de las empresas rivales?

Si  No

50. ¿El sistema de información de la compañía se mejora continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?

Si  No

**Tabla 3. Ponderación de factores internos.**

Ponderación para el tipo de preguntas	
Auditoría administrativa	20%
Auditoría de Marketing	18%
Auditoría de Finanzas y contabilidad	15%
Auditoría de operaciones	15%
Auditoría de investigación y desarrollo	12%
Auditoría de los sistemas de información	20%

<b>gerencial</b>	
<b>TOTAL</b>	100%

Fuente: Autor

**Tabla 4. Ponderación para cada pregunta.**

<b>PONDERACIÓN PARA CADA PREGUNTA</b>		
<b>AUDITORÍA ADMINISTRATIVA</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Ponderación</b>
1	SI	0,02
	NO	0
2	SI	0,005
	NO	0
3	SI	0,007
	NO	0
4	SI	0,05
	NO	0
5	SI	0,04
	NO	0
6	SI	0,01
	NO	0
7	SI	0,004
	NO	0
8	SI	0,002
	NO	0
9	SI	0,02
	NO	0

<b>PONDERACIÓN PARA CADA PREGUNTA</b>		
<b>AUDITORÍA ADMINISTRATIVA</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Ponderación</b>
10	SI	0,01
	NO	0
11	SI	0,01
	NO	0
12	SI	0,0025
	NO	0
13	SI	0,02
	NO	0
TOTAL		0,2005
<b>AUDITORÍA DE MARKETING</b>		
14	SI	0,02
	NO	0
15	SI	0,03
	NO	0
16	SI	0,005
	NO	0
17	SI	0,03
	NO	0
18	SI	0,035
	NO	0
19	SI	0,003
	NO	0
20	SI	0,0045
	NO	0
21	SI	0,01

<b>PONDERACIÓN PARA CADA PREGUNTA</b>		
<b>AUDITORÍA ADMINISTRATIVA</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Ponderación</b>
	NO	0
22	SI	0,008
	NO	0
23	SI	0,01
	NO	0
24	SI	0,014
	NO	0
25	SI	0,0105
	NO	0
<b>TOTAL</b>		0,18
<b>AUDITORÍA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD</b>		
26	SI	0,03
	NO	0
27	SI	0,013
	NO	0
28	SI	0,0065
	NO	0
29	SI	0,03
	NO	0
30	SI	0,02
	NO	0
31	SI	0,02
	NO	0
32	SI	0,003
	NO	0

<b>PONDERACIÓN PARA CADA PREGUNTA</b>		
<b>AUDITORÍA ADMINISTRATIVA</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Ponderación</b>
33	SI	0,0076
	NO	0
34	SI	0,02
	NO	0
<b>TOTAL</b>		0,1501
<b>AUDITORÍA DE OPERACIONES</b>		
35	SI	0,02
	NO	0
36	SI	0,01
	NO	0
37	SI	0,02
	NO	0
38	SI	0,02
	NO	0
39	SI	0,02
	NO	0
40	SI	0,02
	NO	0
41	SI	0,02
	NO	0
42	SI	0,02
	NO	0
<b>TOTAL</b>		0,15
<b>AUDITORÍA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>		
43	SI	0,05

<b>PONDERACIÓN PARA CADA PREGUNTA</b>		
<b>AUDITORÍA ADMINISTRATIVA</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Ponderación</b>
	NO	0
44	SI	0,04
	NO	0
45	SI	0,03
	NO	0
<b>TOTAL</b>		0,12
<b>AUDITORÍA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN GENERAL</b>		
46	SI	0,05
	NO	0
47	SI	0,08
	NO	0
48	SI	0,02
	NO	0
49	SI	0,015
	NO	0
50	SI	0,035
	NO	0
<b>TOTAL</b>		0,2
<b>TOTAL DE PREGUNTAS</b>		1

**Fuente:** Autor.

Luego de auditar cada uno de los factores internos de la organización, se procede a dar respuesta a la guía de indicadores que parte de un total del 100%, la empresa obtiene un porcentaje del 26,26%, representando falencias principalmente en áreas como: investigación y desarrollo y sistemas de

información, debido a que no obtuvo alguna participación porcentual a causa de que no se ejecuta alguna acción para el debido funcionamiento de estas áreas.

En las demás áreas también se evidencian falencias grandes demostrando porcentajes muy bajos obtenidos de la auditoria, en donde la empresa debe considerar soluciones óptimas a sus procesos internos y empezar un proceso de implementación de habilidades estratégicas.

En conclusión, se puede decir que la empresa presenta fallas en todas las áreas analizadas, sin embargo tiene un gran potencial, debido diferenciación en los productos que muestra cierta ventaja competitiva y la utilidad generada de estos.

### 7.3.2.7 Análisis de la Debilidades y Fortalezas.

**Cuadro 6. Análisis de las Debilidades y Fortalezas.**

ÁREA	DESCRIPCIÓN DE LAS DEBILIDADES	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZAS
Administrativo	<p>La empresa no tiene una estructura organizacional lineal, lo cual le atribuye a una estructura desorganizada jerárquicamente, dificultando la asignación de áreas, de funciones y de personal.</p> <p>No se aplican conceptos estratégicos para la administración, lo cual se refleja en la falta de planeación, en donde no se trazan metas u</p>	<p>Es una empresa legal que cumple con los requisitos establecidos por la ley, actúa bajo la moral de sus integrantes contando con una excelente relación entre los miembros.</p>



	<p>objetivos.</p> <p>No cuenta con personal para la ejecución de las diferentes funciones que se presentan, y no implementa políticas de personal.</p>	
<b>Marketing</b>	<p>La empresa no ha asignado un departamento de marketing presentando falencias en implementación de canales de promoción y distribución de los productos, además la falta de definición del portafolio de productos a manera detallada.</p> <p>Algunas de sus principales causas por falta de conocimiento en el área de mercadeo dan como resultado el número de clientes concentrados generando dependencia hacia ellos ya que son tan pocos en el momento.</p>	<p>La empresa durante los últimos dos años se ha venido posicionando logrando cierto reconocimiento en el sector por la diferenciación de sus productos ya que estos son importados y compiten en calidad, precios y variedad frente a la competencia, que eventualmente ha permitido su crecimiento.</p> <p>La empresa ha aumentado sus ventas en los últimos años.</p>

<b>Finanzas y contabilidad</b>	<p>La empresa cuenta con una persona encargada del área de contabilidad, quien lo realiza de manera inadecuada ya que no recibe información y veraz haciendo de esto un proceso poco confiable, arrojando datos erróneos.</p> <p>No se cuenta con un software contable que permita hacer más eficiente el manejo de los datos financieros. (Recurso). Ni cuenta con una persona que haga seguimiento y organice la información.</p>	<p>La empresa está en condiciones de obtener el capital que necesita a corto plazo. (Capacidad) la generación de utilidad representa un 200% sobre el producto.</p> <p>La empresa paga a sus accionistas dividendos proporcionales a la inversión de estos. (Capacidad)</p> <p>La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo. (Recurso)</p> <p>La empresa puede obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de créditos que han permitido costear la mercancía importada ya que esta se paga en su totalidad al inicio de la negociación.</p>
<b>Operaciones</b>	<p>Las políticas de control de inventarios no son eficaces, lo que impide saber con exactitud los costos que estos generan. (Habilidad) y tener claridad el proceso logístico de la mercancía a fin de realizar pronósticos cuantificables.</p>	<p>Los proveedores de la empresa son confiables y razonables. (Recurso)</p> <p>La persona encargada de las operaciones elabora las tareas con experiencia y capacidad. (Recurso)</p> <p>Las instalaciones y las oficinas están en buenas condiciones. (Recurso)</p>
<b>Investigación y Desarrollo</b>	<p>La empresa no realiza ningún tipo de investigación (Habilidad).</p>	

<b>Sistemas de Información.</b>	<p>No existe un sistema de información que permita que la gerencia contar con respaldos cuantitativos para tomar decisiones. (Habilidad).</p> <p>No cuenta con un software legal en los equipos de computo</p>	<p>La empresa cuenta con equipos de computo, nuevos y de alta capacidad</p>
---------------------------------	--	---

**Fuente:** Autor.

### 7.3.2.8 Priorización de fortalezas y debilidades

**Cuadro 7. Priorización de fortalezas y debilidades.**

Fortalezas	Debilidades
Posicionamiento entre sus competidores.	No se aplican conceptos estratégicos ni dirección estratégica.
Incremento en sus ventas.	Asignación de áreas, de funciones y de personal.
Diferenciación en sus productos	Portafolio de productos a manera detallada
Los proveedores confiables y razonables.	La empresa no realiza ningún tipo de investigación.
La empresa está en condiciones de obtener el capital que necesita a corto plazo.	No existe un sistema de información que permita que la gerencia cuente con respaldos cuantitativos para tomar decisiones.

**Fuente:** Autor.

### 7.3.2.9 Matriz de evaluación de factores internos EFI



**Tabla 5: Matriz EFI.**

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO- FCE	PESO (%)	TRADE & CONNEXIONS	
		Calificación	Total Ponderado
<b>DEBILIDADES</b>			
No se aplican conceptos estratégicos ni dirección estratégica.	11%	1	0,11
Asignación de áreas, de funciones y de personal.	10%	1	0,1
Portafolio de productos a manera detallada	10%	1	0,1
La empresa no realiza ningún tipo de investigación.	6%	2	0,12
No existe un sistema de información que permita que la gerencia cuente con respaldos cuantitativos para tomar decisiones.	9%	1	0,09
No tiene una planeación financiera formal.	9%	1	0,09
<b>FORTALEZAS</b>			

Posicionamiento entre sus competidores.	7%	3	0,21
Incremento en sus ventas	8%	4	0,32
Diferenciación en sus productos	9%	4	0,36
Los proveedores confiables y razonables.	7%	4	0,28
La empresa está en condiciones de obtener el capital que necesita a corto plazo.	7%	4	0,28
Ideas de negocio innovadoras.	7%	4	0,28
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,3</b>

**Fuente:** Autor.

Luego de realizar el análisis, se observa que la empresa se encuentra en momento de control a nivel interno ya que cuenta con recursos, habilidades y capacidades internas que lo han permitido, sin embargo, las debilidades encontradas dentro de la empresa tienen un alto grado de impacto, que podrían afectar seriamente a la empresa llegando a un caos interno.

### 7.3.3 Matriz DOFA

**Cuadro 8. Matriz DOFA.**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>MATRIZ DOFA</b>	1. Posicionamiento entre sus competidores.	1. No se aplican conceptos estratégicos ni dirección estratégica.
	2. Incremento en sus ventas	2. Asignación de áreas, de funciones y de personal.
	3. Diferenciación en sus productos	3. Portafolio de productos a manera detallada
	4. Los proveedores confiables y razonables.	4. La empresa no realiza ningún tipo de investigación.
	5. La empresa está en condiciones de obtener el capital que necesita a corto plazo.	5. No existe un sistema de información que permita que la gerencia cuente con respaldos cuantitativos para tomar decisiones.
	6. Ideas de negocio innovadoras.	6. No tiene una planeación financiera formal.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATÉGIAS FO</b>	<b>ESTRATÉGIAS DO</b>

1. Crecimiento económico de América Latina.	f1.f2.01; f6.04 Aprovechar el posicionamiento e ideas innovadoras para ayudar al crecimiento de la empresa.	D3, D4, 01 Establecer convenios o alianzas estratégicas con otra empresa como complemento de los nuevos servicios.
2. Tratados de comercio con otros países y Posible firma del TLC con China.	f4.02.06 Aprovechar facultades que identifican los proveedores confiables para la Búsqueda de más opciones de proveedores.	D1, D2, D3, D4, D5, D6, 01,04 contratar a una agencia o firma externa especializada, para hacer algo en lo que no se especializa.
3. Devaluación del Dólar frente al Peso Colombiano.	f3,03,04,02 Incrementar Compras Internacionales	
4. Libertad de ejercer actividades comerciales.		
5. Aumento de las comercio online.		
6. Gran cantidad de proveedores.		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. Posibles cambios de aranceles y restricciones al ingresar la mercancía	f6, A1, A2 introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.	D3, A3, A5, A6. Introducir nuevos productos y servicios no relacionados con los actuales.

al territorio nacional.		
2. Gobiernos inestables y en conflicto en donde se establezcan negociaciones de compra; Colombia-país proveedor.	f1, f2, f3, A3, A6, A4 Crear fidelidad en los clientes y atención de nuevos clientes con el posicionamiento de marca, mediante mayores esfuerzos en mercadeo.	D1, D2, D4, D5, D6, A1, A2 Desarrollar un sistema estratégica que le ayude a la gerencia organizarse.
3. Disminución de la compra de productos para impresión digital genéricos.	f1, f3, A5, Unirse de manera temporal con dos o más organizaciones a fin de aprovechar alguna oportunidad.	
4. Resistencia al cambio tecnológico.		
5. Rivalidad Competitiva que obligue a la baja de precios.		
6. Poder de compradores.		

**Fuente:** Autor



## 7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación se enuncian los objetivos estratégicos que se identificaron a través de la Matriz DOFA.

- ✓ Aprovechar el posicionamiento e ideas innovadoras para ayudar al crecimiento de la empresa.
- ✓ Aprovechar facultades que identifican los proveedores confiables para la Búsqueda de más opciones de proveedores.
- ✓ Crear fidelidad en los clientes y atención de nuevos clientes con el posicionamiento de marca, mediante mayores esfuerzos en mercadeo.
- ✓ Establecer convenios o alianzas estratégicas con otra empresa como complemento de los nuevos servicios.
- ✓ Introducir nuevos productos y servicios no relacionados con los actuales.
- ✓ Desarrollar un sistema estratégico que le ayude a la gerencia organizarse.

## 7.5 ELECCIONES ESTRATÉGICAS

### 7.5.1 Estrategias Generales

**7.5.1.2 Estrategia de inversión** De acuerdo con las ideas nuevas de negocio, el posicionamiento e incremento en las ventas que hasta el momento en la empresa, aprovechando un posible crecimiento en América latina se puede pensar en una estrategia de inversión para el crecimiento de la empresa.

“La Inversión Estratégica, involucra la colocación de tu dinero de diferentes maneras, diversificando entre diferentes planes. Una vez que se hayan evaluado los objetivos, se determinara cuánto dinero se va a invertir, así mismo aceptado el nivel del riesgo con el cual se siente seguro aprendiendo acerca de las diferentes alternativas, entonces se podrá hablar de una preparación adecuada para poner

en práctica la construcción de un portafolio con diversas inversiones. Cabe señalar que el Portafolio, es el conjunto de todos los instrumentos financieros, bonos, acciones, efectivo, otros; que van a permitir la diversificación y juego importante de tan variados instrumentos financieros. Al no existir la seguridad absoluta del retorno, diversificarse ayuda a compensar cuando uno de los sectores no se comporta como era de esperar.

Las Estrategias de Inversión están formadas por todos aquellos recursos que promueven el uso de capital para obtener más dinero y para la obtención de beneficios económicos por parte de una empresa o ente particular. Para ello se deben tener en cuenta una serie de análisis o estudios que van a permitir aumentar las posibilidades de conseguir los objetivos que se proyecten a futuro. Los riesgos y los retornos potenciales varían mucho en función de los productos de inversión. Las acciones van a ofrecer crecimiento, pero pueden ser muy volátiles. Los bonos suministran una renta fija, pero están sujetos a la variación del valor de emisión, dependiendo del buen funcionamiento de la empresa o de la entidad emisora del bono.

Por otra parte, una Inversión Estratégica también toma parte en las inversiones que contemplan la creación de nuevas empresas de servicios, industrias, etc., que al final aportaran un beneficio económico a sus beneficiarios.

El inversor personal, en especial aquel con un horizonte de largo plazo, dispuesto a convivir y aceptar las subas y bajas del mercado, se sentirá confiado invirtiendo la mayor parte de su capital en acciones comunes. Dentro del espectro de las empresas posibles hay cantidad de posibilidades para obtener una buena diversificación. Es posible invertir en las llamadas "Blue Chip" Stocks (compañías muy grandes con continuo crecimiento de utilidades y que a menudo pagan dividendos), o en empresas de crecimiento llamadas GrowthStocks (empresas con

crecimiento de utilidades mucho más acelerado que el promedio de su industria, a veces son empresas pequeñas con gran potencialidad para sus productos).

También es posible diversificar la inversión en acciones, comprando en diferentes industrias; balanceando empresas de venta minorista con otras dedicadas a servicios públicos, podría ser una buena idea. Mantener acciones de variadas industrias permite protegerse, cuando una de ellas no funciona bien otra puede crecer compensando el rendimiento del portafolio.

Las Estrategias de Inversión representan uno de los componentes más importantes en lo que se refiere al futuro económico de un organismo público o privado, la interacción de todos los factores que están involucrados en él deben ser estudiados de forma cuidadosa. Los instrumentos utilizados para la obtención de beneficios económicos deben estar acordes a lo establecido en el marco legal correspondiente. Pudiéndose considerar numerosas formas de inversión para el logro de los objetivos planteados, pero será necesario el estudio de cada caso en particular para lograr una estrategia que cumpla con los beneficios y que puedan soportar los riesgos que esta estrategia represente.

#### *FACTORES QUE SE DEBEN CONSIDERAR PARA SELECCIONAR LA ESTRATEGIA DE INVERSIÓN.*

- Crecimiento del capital durante el tiempo que permanece invertido.
- El interés y los dividendos que paga tu inversión.
- El ingreso vinculado al rendimiento de la inversión.
- El riesgo de la inversión<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Arelys Ron, Estrategia de Inversión. [Online]. Disponible en: <http://www.oocities.org/es/arelysdhamarysronmoreno/hw/t3.htm>. Recuperado en Febrero de 2012.

En particular para la empresa Trade & Connexions sería apropiado realizar un estudio de las ideas de negocio a valorar con el fin de identificar presupuesto necesario para su ejecución, posibilidades de rentabilidad y riesgo, para una posible inversión de capital.

De acuerdo con el estudio para el presupuesto que conlleva la implementación de las ideas novedosas se establecen las prioridades de cual o cuales ideas se son convenientes para de determinar el tipo de inversión, ya sea de adquisición de acciones, de capital o el factor necesario de acuerdo con la capacidad que tenga la empresa para llevar a cabo la inversión, teniendo en cuenta el tiempo, a corto, mediano o largo plazo.

**Tabla 6. Comportamiento de inversión.**

<b>COMPORTAMIENTO DE OPCIONES DE INVERSIÓN</b>			
<b>OPCIONES DE INVERSION</b>	<b>RENDIMIENTO</b>	<b>RIESGO</b>	<b>LIQUIDEZ</b>
<b>Acciones</b>			
Comunes	8-20%	Medio a Alto	Inmediata
Preferidas	5-9%	Medio a Alto	Buena
<b>Bonos</b>			
Municipales	3-10%	Bajo a medio	Variable
Corporativos	6-11%	Bajo a Medio	Inmediata
Junk (Baja calidad)	8-14%	Alto	Hasta 30 años
<b>Fondos</b>			
De acciones, bonos,			
manejo de efectivo	0-16%	Bajo a Alto, dependiendo de la habilidad del Gerente y de los Objetivos.	BUENA
<b>Bienes Raíces</b>			

Propiedades, renta	0-20%	Medio a Alto	Baja a moderada
<b>Colecciones</b>			
Arte, antigüedades, metales	pocas colecciones	medio a alto	Baja a moderada
Y piedras preciosas.	Dan ganancias.	Alto	baja a moderada
<b>Futuros</b>			
Contratos	0-30%	Alto	Alta.

**Fuente:** Arelys Ron [Online]. Disponible en: <http://www.oocities.org/es/arelysdhamarysronmoreno/hw/t3.htm>. Recuperado en Febrero de 2012.

**7.5.1.3 Estrategia de Penetración de Mercados.** Para desarrollar un programa de fidelización y atracción de nuevos clientes consiste en el desarrollo de una estrategia en torno a un producto, servicio o marca para crear relaciones entre empresa y consumidores a largo plazo.

“Penetración de Mercados. Esta estrategia hace crecer a la empresa en el mismo mercado y con los mismos productos. Algunas maneras de lograr penetración de mercados serían:

- Definir nuestra estrategia de marketing para obtener nuevos clientes dentro de la región donde actualmente estamos.
- Ofrecer a los clientes actuales otros productos que todavía no han adquirido. Por ejemplo, ofrecer a nuestros clientes que nos han comprado un seguro de vida, un seguro contra robo o contra incendio. Ofrecer a nuestros clientes que

nos han comprado un sistema de contabilidad, que ahora instalen un sistema de control de chequeras., etc”<sup>32</sup>.

La estrategia de penetración de mercados trata principalmente en desarrollar una estrategia de mercadeo en donde permita atraer la atención de nuevos clientes y la fidelidad de los ya existentes con los productos actuales, en la empresa en particular los productos de impresión digital.

“Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva). Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque 1) persuade a los clientes actuales a usar más del producto, 2) atrae a clientes de la competencia y 3) persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos”<sup>33</sup>.

En este proceso hay que elaborar un análisis o investigación detallada al cliente, de su comportamiento en relación con los productos, ¿qué hacen con los productos?, ¿partes donde adquieren los productos?, ¿cuándo adquieren los productos?, ¿Qué tienen en cuenta para seleccionar el producto? ¿Por qué prefieren comprar en diferentes lugares? Para poder detectar necesidades con más precisión.

Para la empresa Trade & Connexions es conveniente concentrarse en desarrollar programas estratégicos en el servicio y en el reconocimiento de marca por parte de los clientes, ya que en la actualidad el producto cuenta con características que

---

<sup>32</sup> Estrategia de Penetración de Mercados. [Online]. Disponible en:

[http://www.trabajo.com.mx/estrategias\\_de\\_crecimiento.htm](http://www.trabajo.com.mx/estrategias_de_crecimiento.htm) Recuperado en Febrero de 2012.

<sup>33</sup> Richard L. Sandhusen. Estrategias de mercado. [Online]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html> Recuperado en Febrero de 2012.

generan valor, tales como: bajos precios en relación con la competencia, calidad y variedad, por ende no es apropiado concentrarse en una estrategia en este aspecto, sin embargo hay que tenerla en cuenta en el proceso de desarrollo de penetración de mercados.

En este sentido es necesario un programa de atención Antes, Durante y Después para entrar en un proceso directo con los clientes como servicio de atención y definir canales de promoción. En conclusión hay que realizar un estudio y evaluación en mercadeo para responder de manera efectiva a las necesidades y expectativas del cliente para lograr su atención.

En la estrategia de penetración de mercados para Aumentar la cuota de Mercado hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Mejorar el producto o servicios ofertados.
- Reposicionar la marca.
- Admitir reducciones sustanciales del precio.
- Reforzar la red de distribución.
- Organizar las acciones promocionales.

La empresa debe comprender los mercados de consumo y en donde esta posicionado el suyo en particular para partir a desarrollar acciones promocionales e identificar el proceso de servicio al cliente.

## Ilustración 8. Mercados de Consumo.



**Fuente:** Mercados de Consumo. [Online]. Disponible en: [WWW.GOOGLE.COM.CO](http://WWW.GOOGLE.COM.CO) Recuperado en Febrero de 2012.

Los mayoristas definidos como los consumidores de mayor importancia en la empresa TRADE & CONNEXIOS “son los comerciantes que venden al por mayor. El mayorista es uno de los componentes de la cadena de distribución. El mayorista es de alguna manera el intermediario entre el que fabrica un producto y el consumidor final de ese producto Es decir, el mayorista o distribuidor mayorista, como también se lo llama, le compra al productor, fabricante o a otro mayorista y luego le venderá a un fabricante, otro mayorista, un minorista”.<sup>34</sup>

**7.5.1.4 Estrategia de consolidación.** “Eliminación de productos: Esta estrategia se presenta cuando una empresa decide reducir el número de productos que se están ofreciendo en el mercado, debido a que considera que algunos segmentos de mercado son demasiado pequeños o demasiado costosos para seguir con ellos. Se opone a la estrategia de desarrollo del producto. Como

<sup>34</sup> Definición Mayoristas. [Online]. Disponible en la Pág. Web: <http://www.definicionabc.com/economia/mayorista.php> Recuperado en Febrero de 2012.



ejemplo cabe mencionar a Novartis en Colombia, quien decidió sacar del mercado el Snip, producto utilizado para controlar las moscas, por considerar que, después de unos años, era poco atractivo para el negocio. Sin embargo, al cabo de un tiempo, desarrollaron y lanzaron al mercado uno nuevo que lo llamaron Agita.

Sin duda alguna, para una empresa sería más fácil, más eficiente en costos y más deseable producir un producto en un solo tamaño, con iguales especificaciones, de un solo color, etc. Sin embargo el mercado no es así y las exigencias obligan a las empresas a tener un sólido departamento de I&D en donde se puedan desarrollar constantemente nuevos y variados productos. Es claro que de esta manera resulta mayor la inversión pero es la manera más viable para poder mantenerse en un ambiente caracterizado por la amplia competitividad”.<sup>35</sup>

La empresa **Trade & Connexions** dentro de la línea de productos para impresión digital cuenta con una gran variedad de productos sin rotación y sin representación en las utilidades del negocio, por ende, una estrategia de consolidación en esta línea de productos sería apropiada ya que se enfocaría en un producto estrella, que de acuerdo con las ventas son las tintas.

**7.5.1.5 Estrategia de Diversificación:** Luego de plantear una estrategia de Consolidación, se opta por determinar una posible estrategia que le permita a la empresa ofertar diferentes productos y servicios que previamente ha venido identificando a otros mercados, para ello, se identifica una estrategia de diversificación.

*Diversificación en conglomerado o no relacionada:* Consiste en el desarrollo de productos o servicios más allá de las capacidades actuales y red de valor, es

---

<sup>35</sup> Estrategias Gerenciales de Mercadeo para la toma de decisiones. Estrategia de Consolidación. [Online]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos52/estrategias-mercadeo/estrategias-mercadeo2.shtml>. Recuperado en Febrero de 2012.

decir, es vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existente, para de esa manera, atraer a nuevas categorías de clientes.

“La diversificación no relacionada a menudo es descrita como una estrategia conglomerada. Debido a que no existen economías de alcance evidentes entre los diferentes negocios.

Parte de esta estrategia beneficia a los países con mercados poco desarrollados en donde pueden ser un suelo fértil para los conglomerados. Si los mercados de capital externo y de trabajo no funcionan bien, los conglomerados ofrecen un mecanismo sustituto para asignar y desarrollar capital o talento directivo dentro de sus propias fronteras organizativas. Por ejemplo, los conglomerados coreanos (los chaebol) tuvieron éxito en la fase de crecimiento rápido de la economía coreana, en parte debido a que fueron capaces de movilizar inversiones y desarrollar directivos de una forma que compañías autónomas en Corea del Sur tradicionalmente eran incapaces de hacerlo. Así mismos, la fuerte cohesión cultural entre directivos en tales chaebol, reducía los costes de coordinación y supervisión y control que serían necesarios en un conglomerado occidental, en el que los directivos serían menos confiables. Lo mismo puede ser cierto hoy en otras economías de rápido crecimiento en las que todavía existen mercados de capital y de trabajo poco desarrollados.”<sup>36</sup>

La empresa Trade & Connexions necesita de esta estrategia, ya que, desea aprovechar los beneficios anteriormente mencionados que esta presenta y además por que tiempo atrás las ideas de negocio con nuevos productos y servicios han sido consideradas a implementar a largo plazo.

#### **7.5.2.6 Estrategia defensiva. Empresa de riesgo compartido (joint venture)**

---

<sup>36</sup> JONHNSON, Gerry, SCHOLE, Kevan, WHITTINGTON, Richard. *Fundamentos de Dirección Estratégica*. Octava edición. (Madrid: Pearson Education 2007).

Constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objetivo de aprovechar alguna oportunidad, es decir, “actúa como una "asociación empresarial estratégica" entre dos o más empresas nacionales y/o extranjeras, que mediante la integración, interacción y complementariedad de sus actividades y recursos buscan alcanzar propósitos comunes”.<sup>37</sup>

Esta estrategia es conveniente para la empresa debido a que es necesario contar con empresas que desarrollan y cuentan con más experiencia en los nuevos productos que se desean ofrecer, ayudando a complementar y brindar con eficiencia el servicio.

## **7.5.2 Estratégicas específicas**

**7.5.2.1 Estrategia organizacional.** Utilizada en las empresas para tener una ventaja entre sus competidores, ya que las empresas elaboran un plan estratégico en las actividades a la que se dirige su empresa, de esta manera disminuyen costos, aumentan productividad, se aumenta la participación de los empleados, y se tiene un liderazgo en la empresa.

Este enfoque es aplicado por cada empresa de manera diferente ya que cada empresa es la encargada de seleccionar el tipo de competencia que se crea conveniente para alcanzar sus objetivos, por lo cual ninguna empresa tiene el mismo tipo de competencia en un mercado. La empresa antes de seleccionar el tipo de competencia debe de tener en cuenta, recursos, y capacidades que la empresa tiene, para que no haya problemas para que se cumplan las metas, y se logren los objetivos de la empresa.

---

<sup>37</sup> Raúl Maguiña f. joint venture: estrategia para lograr la competitividad empresarial en el Perú. [Online]. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol7\\_n1/pdf/joint.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol7_n1/pdf/joint.pdf) Recuperado en Febrero de 2012.

**Cuadro 9. Orientación estratégica Organizacional.**

FACTOR	ORIENTACIÓN ESTRATEGICA
ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar un organigrama escrito que muestre áreas que necesita la organización</li> <li>▪ identificar personal y funciones a realizar</li> <li>▪ Contratar personal necesario</li> <li>▪ Asignar políticas y manuales de procedimientos escritos.</li> <li>▪ Crear una cultura y clima organizacional</li> <li>▪ Asignar políticas de personal de: selección, Motivación, Control Capacitación</li> <li>▪ Elaborar un proceso de planeamiento estratégico</li> <li>▪ La estrategia básica del negocio este escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.</li> <li>▪ Elaborar objetivos específicos, cuantificables y medibles</li> </ul>
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar un monitoreo de costos y contabilidad periódicamente</li> <li>▪ contabilizar y rotar sus inventarios</li> <li>▪ definir un sistema claro para definir los costos de la empresa</li> <li>▪ Asignar un área contable y financiera</li> <li>▪ Software contable</li> </ul>
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir un área de mercadeo</li> <li>▪ Investigación de mercados</li> <li>▪ estrategias de comercialización</li> <li>▪ Definir el portafolio de productos</li> </ul>
OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definir políticas y los procedimientos de control</li> </ul>

FACTOR	ORIENTACIÓN ESTRATEGICA
	de inventarios <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tener claro cuánto y cuando realizar los pedidos a los proveedores.</li> <li>▪ Valorar las instalaciones.</li> </ul>

**Fuente:** Autor

**7.5.1.3 Estrategia de Dirección.** Aprovechar facultades que identifican los proveedores confiables para la Búsqueda de más opciones de proveedores.

“Los proveedores son quienes están antes que nuestro emprendimiento en la cadena de valor. Tener una relación privilegiada o estrecha con ellos puede darle a la empresa una ventaja. Sus innovaciones, su calidad y su eficiencia, son las nuestras. Elegir a los proveedores y mejorar las relaciones con ellos es así de importante”<sup>38</sup>.

Para ello es necesario incorporar una estrategia organizacional, en la política de personal que debe contar con personal capacitado, buenas relaciones humanas, tanto dentro de la empresa como con los clientes y proveedores, para generar habilidades de influencia en las relaciones humanas que traigan como consecuencia buenas relaciones con los proveedores, y capacidades para la atracción de nuevos y confiables proveedores.

En la empresa, identificar los proveedores es una función que es realizada por parte del Gerente General, pero debido a la sobrecarga laboral, es necesario que implemente una estrategia de delegación de función, y transmita aquellas habilidades que usa actualmente en el proceso de identificación de proveedores,

---

<sup>38</sup> Eduardo Remolins. 10 estrategias para diferenciarse y aumentar la rentabilidad. [Online]. Disponible en: <http://enpiyama.wordpress.com/2010/04/28/10-estrategias-para-diferenciarse-y-aumentar-la-rentabilidad/> Recuperado en Febrero de 2012.

por tal motivo hay que definir las capacidades y habilidades necesarias del personal a contratar, ya que este es un proceso de acciones, necesarias para la búsqueda de nuevos proveedores en caso de que existan diferencias irreconciliables con los actuales u otros provean de un mejor producto, y para un adecuado funcionamiento de las relaciones a largo plazo.

## **Metas**

- ✚ Rentabilidad, en cuanto al margen Operativo.
  
- ✚ Incrementar productividad en el servicio al cliente: Cumplimiento, Atención pre y Post Venta.
  
- ✚ Empresa Reconocida; establecer reconocimiento entre los clientes y se logre identificar la dinámica de la empresa.
  
- ✚ Ejecutar Alianzas estratégicas con otras organizaciones.

## 7.6 CONTROL DE LA ESTRATEGIA

¿Cómo puede una organización compleja, alcanzar el resultado?

Es necesario tener: Alineación en las siguientes áreas:

### Ilustración 9. Factores para el Control de la estrategia.



**Fuente:** COLOMBIA. SENA, UIS, ACIEM. *Diplomado en Gerencia de Empresas:* Programa de Formación Especializada Convocatoria 004 de 2009. Bucaramanga.

## 8. ORIENTACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.

Durante el proceso del desarrollo del proyecto en la empresa Trade & Connexions, una de las principales falencias fue la falta de orientación respecto a lo que se ofrece, por tal motivo, se vio la necesidad definir el portafolio de productos y servicios como parte de la estrategia de mercadeo, en donde se involucraran aspectos tales como: elaboración de la ficha técnica de los productos más importantes, identificación y definición de los servicios.

A continuación se presentan la línea productos definidos, con los que la empresa va a trabajar.

### 8.1. PRODUCTOS

#### Ilustración 10. Definición de Productos.



Fuente: Autor.



### **8.1.1. Insumos Para impresión Digital**

En esta línea de Productos se puede visualizar lo que se considera como consumibles para impresión digital con el objetivo cumplir con el adecuado funcionamiento de las mismas y que se requieren con el tiempo a medida de su utilización.

A continuación se muestran el tipo de insumos de impresión Digital que la Empresa Importa y Comercializa:

- Tintas.
- Sistemas de Tinta Continua.
- Cartuchos.
- Tóner.
- Cabezales.
- Tipos de papel.

### **8.1.2. Tintas**

Tipos de tinta:

Existen dos tipos de tintas que la empresa Comercializa tinta líquida inkjet que sirve para impresoras de inyección de tinta, y tinta en polvo (tóner) que sirve para impresoras Laser.

**8.1.1.2.1 Tintas Líquidas para impresoras Inkjet:** Las tintas líquidas para impresión se utilizan para impresoras de proceso de inyección de tinta, “Su funcionamiento se basa en la expulsión de gotas de tinta líquida a través de unos inyectores que impactan en el papel formando los puntos necesarios para la

realización de gráficos y textos. La tinta se obtiene de unos cartuchos reemplazables que dependiendo del tipo de impresora pueden ser más o menos.

Las características principales de una impresora de inyección de tinta son la velocidad, que se mide en páginas por minuto (ppm) y que suele ser distinta dependiendo de si imprimimos en color o en monocromo, y la resolución máxima, que se mide en puntos por pulgada (PPP). En ambos valores, cuanto mayor es mejor”.<sup>39</sup>

“Estas impresoras tienen cartuchos rellenos con tinta líquida, son libres de impacto e imprimen a colores. Cuentan internamente con chips y circuitos electrónicos que reciben órdenes desde la computadora y almacenan los datos para imprimirlos: La impresora recibe la orden desde la computadora de lo que va a imprimir.

La impresora almacena los datos recibidos en una memoria RAM interna también llamada Buffer.

Un mecanismo electromecánico acomoda la hoja acorde a las especificaciones que envía la computadora.

El cabezal de impresión que contiene los cartuchos, se mueve mientras el cartucho va expulsando minúsculos chorros de tinta sobre la hoja para formar el gráfico ó carácter (para formar los colores, mezcla los chorros entre amarillo, cian y magenta).

La hoja va avanzando por medio de un rodillo movido por un motor, conforme se termina de imprimir cada renglón, se mueve para empezar el siguiente.

---

<sup>39</sup> Impresoras: Inyección de Tinta inkjet. [Online]. Disponible en la Pág. Web: <http://www.pchardware.org/impresoras.php> Recuperado en Octubre de 2011.

Esto se repite hasta terminar los datos almacenados. Dependiendo el modelo de impresora, esta puede enviar la señal hacia la computadora de que terminó de imprimir, así como el nivel de tinta de sus cartuchos”.<sup>40</sup>

Las tintas líquidas están hechas a base de colorantes o pigmentos que determinan la composición y comportamiento de la tinta: Tinta Dye y Tinta Pigmentada.

“¿Qué es la tinta DYE? (utilizada en todos los modelos de impresoras de cualquier marca).

La tinta base colorantes, son generalmente mucho más fuertes y pueden producir más color de una densidad dada por unidad de masa, por que el tamaño de partícula es menor que el de un pigmento. Sin embargo, debido a que los colorantes son disueltos en una fase líquida, tienen una tendencia a ser absorbidos por el papel, haciendo a la tinta menos eficiente y también permitiendo que se corra de su lugar, produciendo un efecto de salpicado y de poca calidad en la impresión, sin embargo estos tienen mayor transparencia que los pigmentos por tanto en cuyos casos se requiera de menor opacidad estos son los idóneos.

Las impresiones en este tipo de tinta es de mayor luminosidad, sin embargo se decoloran fácilmente a los rayos del sol y se corre fácilmente con el agua.

¿Qué es la tinta Pigmentada? (Utilizada solo en impresoras de la marca EPSON llamada Durabrite).

Las tintas pigmentadas contienen otros componentes para asegurar la adhesión del pigmento a la superficie y prevenir que sea removida por efecto de abrasión

---

<sup>40</sup> Funcionamiento Interno: Impresoras Inkjet. [Online]. Disponible en la Pág. Web: [http://www.informaticamoderna.com/Impresoras\\_de\\_inyec.htm](http://www.informaticamoderna.com/Impresoras_de_inyec.htm) Recuperado en Octubre de 2011.

mecánica. Estos materiales son generalmente resinas (en tintas solventes) o aglutinantes (en tintas al agua)

Las tintas pigmentadas tienen la ventaja que cuando son empleadas sobre papel, éstas permanecen sobre la superficie aplicada. Esto es una característica deseable, porque cuanto más cantidad de tinta queda sobre el papel, se necesita menos cantidad de tinta para obtener la misma intensidad de color.

Esta tinta no se corre con el agua, no se decolora y tiene mayor durabilidad en la intemperie. A diferencia de la tinta DYE la tinta pigmentada tiene menos luminosidad pero a simple vista no pierde calidad”.<sup>41</sup>

#### **8.1.1.2.2 Ficha Técnica Para Tintas Líquidas.**


En el siguiente cuadro se mostrará la ficha técnica de las tintas líquidas y en polvo, ya que estas son consideradas como el producto estrella de la empresa por tal motivo se manifestaran con más detalle que los demás productos de la empresa.


---

<sup>41</sup> Tinta Dye y Tinta Pigmentada. [Online]. Disponible en la Pág. Web: [http://www.sistemascontinuos.com.mx/www/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2&Itemid=4](http://www.sistemascontinuos.com.mx/www/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=4) Recuperado en Octubre de 2011.

## FICHA TÉCNICA

**Cuadro 10. Ficha técnica Tinta sky color Hp 8000 Dye.**

	
<b>NOMBRE COMERCIAL PRODUCTO</b>	TINTA SKY COLOR HP 8000 DYE
<b>CONSIDERADO</b>	Producto líquido que contiene varios Colorantes utilizados para pintar una superficie con el fin de crear imágenes o textos.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>	<p>Es una Tinta para impresoras de inyección (INKJET) proceso que utiliza tinta líquida, que se obtiene de cartuchos reemplazables que dependiendo del tipo de impresora son más o menos, en este caso es para impresoras marca HP de la serie Officejet Pro 8000 y 8500.</p> <p>“Por sus colores tipo de y el color negro tipo pigmentada crea imágenes que garantizan la exactitud y uniformidad del color. Con la seguridad de que obtendrán los mismos colores intensos y luminosos en todas las copias impresas</p> <p>Tinta fotográfica reconocida por su proceso de pigmentado, color y envasado. Se iguala en PH y color</p>

	que la tinta original. No se necesita hacer ajustes cromáticos” <sup>42</sup> .
<b>EMPAQUE COMERCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Trade &amp; Connexions se encarga de empacar el líquido en envases de polietileno y Pet resistentes.</li> <li>✚ Para 500 ml y 1000 ml: El envase es blanco y la tapa según el color de la tinta.</li> <li>✚ Para 120 ml: El envase es transparente.</li> </ul> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Cuenta con una etiqueta en donde se visualiza la información del producto y numeración de lote como verificación de que la tinta pertenece a la marca Sky-Color.</p>
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Cada envase de tinta tendrá una medida de 120 ml, 500ml y 1000 ml.
<b>PRESETACIONES (COLOR)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Cyan.</li> <li>✚ Magenta.</li> <li>✚ Amarillo.</li> <li>✚ Negro.</li> </ul>
<b>VIDA ÚTIL ESTIMADA</b>	2 años

<sup>42</sup> [Online]. Disponible en: [www.Sky-Color.net](http://www.Sky-Color.net) Recuperado en Septiembre de 2011.

<b>NORMA TÉCNICA DE CALIDAD</b>	Certificada por ISO9001-2008, UKAS 055
<b>CUIDADOS ESPECIALES (CON LA TINTA)</b>	<p><i>LA TINTA</i> debe mantenerse en un lugar fresco, libre de los rayos solares directos y de la humedad. Así mismo, es necesario tener en cuenta que no se debe tener abierto el envase donde se almacena, con el fin de evitar el ingreso de impurezas en el producto, que altere su grado de pureza.</p> <p>Se recomienda no mezclar con <i>TINTAS</i> de otras marcas. Solo se pueden mezclar con las tintas originales de la impresora.</p> <p><i>Mantenerse en temperaturas en un Rango de 15-35 °C.</i></p> <p><i>Mantenerse fuera del alcance de los niños.</i></p> <p><i>No ingerir la tinta.</i></p>
<b>RECOMENDACIONES (EN LAS IMPRESIONES)</b>	<p>Las impresiones no deben ser expuestas al sol ni al agua.</p> <p>Se recomienda utilizar papeles proporcionados por sky color.</p>
<b>APLICACIÓN</b>	Puede ser usada para recargar cartuchos y para sistema de tinta continuo.
<b>TIPO DE TINTA</b>	Genérico.

Fuente: Autor



### Cuadro11. Ficha técnica Tinta Sky color Hp 8000 Pigmentada



<b>NOMBRE COMERCIAL PRODUCTO</b>	TINTA SKY COLOR HP 8000 PIGMENTADA
<b>CONSIDERADO</b>	Producto líquido que contiene varios pigmentos utilizados para colorear una superficie con el fin de crear imágenes o textos.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>	Es una Tinta para impresoras de inyección (INKJET) proceso que utiliza tinta líquida, que se obtiene de cartuchos reemplazables que dependiendo del tipo de impresora son más o menos, en este caso es para impresoras HP 8000. “Tinta fotográfica reconocida por su proceso de pigmentado, color y envasado. Se iguala en PH y color que la tinta original. No se necesita hacer ajustes cromáticos” <sup>43</sup> .
<b>EMPAQUE COMERCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Trade &amp; Connexions se encarga de empacar el líquido en envases de Pet resistentes.</li> <li>✚ Para 120 ml: El envase es transparente.</li> <li>✚ cuenta con una etiqueta que muestra información del producto y numeración de lote como verificación de que la tinta pertenece a la</li> </ul>

<sup>43</sup> Ibídem.





	<p>marca Sky Color.</p> 
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Cada envase de tinta tendrá una medida de 120 ml.
<b>PRESETACIONES (COLOR)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Cyan.</li> <li> Magenta.</li> <li> Amarillo.</li> </ul>
<b>VIDA ÚTIL ESTIMADA</b>	2 años
<b>NORMA TÉCNICA DE CALIDAD</b>	Certificada por ISO9001-2008 y UKAS 055
<b>CUIDADOS ESPECIALES (CON LA TINTA)</b>	<p><i>LA TINTA</i> debe mantenerse en un lugar fresco, libre de los rayos solares directos y de la humedad. Así mismo, es necesario tener en cuenta que no se debe tener abierto el envase donde se almacena, con el fin de evitar el ingreso de impurezas en el producto, que altere su grado de pureza.</p> <p>Se recomienda no mezclar con <i>TINTAS</i> de otras marcas. Solo se pueden mezclar con las tintas originales de la impresora.</p> <p><i>Mantenerse en temperaturas en un Rango de 15-35 °C.</i></p> <p><i>Mantenerse fuera del alcance de los niños.</i></p> <p><i>No ingerir la tinta.</i></p>
<b>RECOMENDACIONES</b>	Las impresiones pueden estar expuestas a los rayos del sol y al agua.

<b>(CON LAS IMPRESIONES)</b>	Se recomienda utilizar papeles proporcionados por sky color.
<b>APLICACIÓN</b>	Puede ser usada para recargar cartuchos y para sistema de tinta continuo.
<b>TIPO DE TINTA</b>	Genérico.

Fuente: Autor

### Cuadro 12. Ficha técnica tinta sky color Universal.

	
<b>NOMBRE COMERCIAL PRODUCTO</b>	TINTA SKY COLOR UNIVERSAL
<b>CONSIDERADO</b>	Producto líquido que contiene varios pigmentos utilizados para colorear una superficie con el fin de crear imágenes o textos.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>	Es una Tinta para impresoras de inyección (INKJET) proceso que utiliza tinta líquida, que se obtiene de cartuchos reemplazables que dependiendo del tipo de impresora son más o menos, en este caso es para impresoras marca HP. “Por sus colores tipo dye y el color negro tipo pigmentada crea imágenes que garantizan la exactitud y uniformidad del color. Con la seguridad de que obtendrán los mismos colores intensos y luminosos en todas las copias impresas

	<p>Es una Tinta fotográfica reconocida por su proceso de pigmentado, color y envasado. Se iguala en PH y color que la tinta original. No se necesita hacer ajustes cromáticos”<sup>44</sup>.</p>
<p><b>EMPAQUE COMERCIAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Trade &amp; Connexions se encarga de empacar el líquido en envases de polietileno y Pet resistentes.</li> <li>✚ Para 500ml y 1000ml: El envase es blanco y la tapa según el color de la tinta.</li> <li>✚ Para 120 ml: El envase es transparente y tapa blanca.</li> </ul> <div style="text-align: center;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Cuenta con una etiqueta que muestra información del producto y numeración de lote como verificación de que la tinta pertenece a la marca Sky Color.</li> </ul>
<p><b>UNIDAD DE MEDIDA</b></p>	<p>Cada envase de tinta tendrá una medida de 120 ml, 500ml y 1000ml.</p>
<p><b>PRESETACIONES (COLOR)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Cyan.</li> <li>✚ Magenta.</li> <li>✚ Amarillo.</li> <li>✚ Negro.</li> </ul>

<sup>44</sup> Ibídem.


<b>VIDA ÚTIL ESTIMADA</b>	2 años
<b>NORMA TÉCNICA DE CALIDAD</b>	Certificada por ISO9001-2008 y UKAS 055
<b>CUIDADOS ESPECIALES (CON LA TINTA)</b>	<p><i>LA TINTA</i> debe mantenerse en un lugar fresco, libre de los rayos solares directos y de la humedad. Así mismo, es necesario tener en cuenta que no se debe tener abierto el envase donde se almacena, con el fin de evitar el ingreso de impurezas en el producto, que altere su grado de pureza.</p> <p>Se recomienda no mezclar con <i>TINTAS</i> de otras marcas. Solo se pueden mezclar con las tintas originales de la impresora.</p> <p>Se recomienda para uso exclusivo en impresoras HP de escritorio.</p> <p><i>Mantenerse en temperaturas en un Rango de 15-35 °C.</i></p> <p><i>Mantenerse fuera del alcance de los niños.</i></p> <p><i>No ingerir la tinta.</i></p>
<b>RECOMENDACIONES (CON LAS IMPRESIONES)</b>	<p>Las impresiones no deben ser expuestas al sol ni al agua.</p> <p>Se recomienda utilizar papeles proporcionados por sky color.</p>
<b>APLICACIÓN</b>	Puede ser usada para recargar cartuchos y para sistema de tinta continuo.
<b>TIPO DE TINTA</b>	Genérico.

**Fuente:** Autor.

**Cuadro 13. Ficha Técnica Tinta Sky Color Duracolor.**

	
<b>NOMBRE COMERCIAL PRODUCTO</b>	TINTA SKY COLOR DURACOLOR
<b>CONSIDERADO</b>	Producto líquido que contiene varios pigmentos utilizados para colorear una superficie con el fin de crear imágenes o textos.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>	<p>Es una Tinta para impresoras de inyección (INKJET) proceso que utiliza tinta líquida, que se obtiene de cartuchos reemplazables que dependiendo del tipo de impresora son más o menos, en este caso es para impresoras EPSON.</p> <p>“La Tinta Sky Color Duracolor para Epson es una tinta fotográfica de alta definición, resistente al agua, a la decoloración y entrega un agradable acabado matte en sus fotografías. Nuestra tinta está diseñada con los más altos estándares de calidad”<sup>45</sup>.</p>


<sup>45</sup> *Ibíd.*

<p><b>EMPAQUE COMERCIAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Trade &amp; Connexions se encarga de empacar el líquido en envases de polietileno resistentes.</li> <li>✚ Para 500 Y 1000 ml: El envase es blanco y la tapa según el color de la tinta.</li> <li>✚ Para 100 ml: El envase es</li> </ul> <div style="text-align: center;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ cuenta con una etiqueta que muestra información del producto y numeración de lote como verificación de que la tinta pertenece a la marca Sky Color.</li> </ul>
<p><b>UNIDAD DE MEDIDA</b></p>	<p>Cada envase de tinta tendrá una medida de: 100ml, 500ml, 1000ml.</p>
<p><b>PRESETACIONES (COLOR)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Cyan.</li> <li>✚ Magenta.</li> <li>✚ Amarillo.</li> <li>✚ Negro.</li> </ul>
<p><b>VIDA ÚTIL ESTIMADA</b></p>	<p>2 años</p>
<p><b>NORMA TÉCNICA DE CALIDAD</b></p>	<p>Certificada por ISO9001-2008 y UKAS 055</p>
<p><b>CUIDADOS ESPECIALES (CON LA TINTA)</b></p>	<p><i>LA TINTA</i> debe mantenerse en un lugar fresco, libre de los rayos solares directos y de la humedad. Así mismo, es necesario tener en cuenta que no se debe tener abierto el envase donde se almacena, con el fin de evitar el ingreso de impurezas en el producto, que altere su grado de pureza.</p>

	<p>Se recomienda no mezclar con <i>TINTAS</i> de otras marcas. Solo se pueden mezclar con las tintas originales de la impresora.</p> <p>Se recomienda para uso exclusivo en impresoras EPSON de escritorio.</p> <p><i>Mantenerse en temperaturas en un Rango de 15-35 °C.</i></p> <p><i>Mantenerse fuera del alcance de los niños.</i></p> <p><i>No ingerir la tinta.</i></p>
<b>RECOMENDACIONES (CON LAS IMPRESIONES)</b>	<p>Se recomienda para uso en papeles fotográficos proporcionados por Sky Color.</p> <p>Las impresiones pueden estar expuestas a los rayos del sol y al agua.</p>
<b>APLICACIÓN</b>	<p>Puede ser usada para recargar cartuchos y para sistema de tinta continuo. No tapa los cabezales de sus impresoras.</p>
<b>TIPO DE TINTA</b>	<p>Genérico.</p>


**Fuente:** Autor.

**Cuadro 14. Ficha Técnica Sky Color Dye Hd.**

	
<b>NOMBRE COMERCIAL PRODUCTO</b>	TINTA SKY COLOR DYE HD
<b>CONSIDERADO</b>	Producto líquido que contiene varios Colorantes utilizados para pintar una superficie con el fin de crear imágenes o textos.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>	Es una Tinta para impresoras de inyección (INKJET) proceso que utiliza tinta líquida, que se obtiene de cartuchos reemplazables que dependiendo del tipo de impresora son más o menos, en este caso es para impresoras marca EPSON. “Tinta fotográfica reconocida por su proceso de pigmentado, color y envasado. Se iguala en PH y color que la tinta original. No se necesita hacer ajustes cromáticos” <sup>46</sup> .
<b>EMPAQUE COMERCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Trade &amp; Connexions se encarga de empacar el líquido en envases de polietileno resistentes.</li> <li>✚ Para 500 Y 1000 ml: El envase es blanco y la tapa según el color de la tinta.</li> <li>✚ Para 100 ml: El envase es</li> </ul>

<sup>46</sup> Ibídem.




	 <p> <span style="color: cyan;">✚</span> cuenta con una etiqueta que muestra información del producto y numeración de lote como verificación de que la tinta pertenece a la marca Sky Color. </p>
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Cada envase de tinta tendrá una medida de: 100ml, 500ml, 1000ml.
<b>PRESETACIONES (COLOR)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: cyan;">✚</span> Cyan.</li> <li><span style="color: magenta;">✚</span> Magenta.</li> <li><span style="color: yellow;">✚</span> Amarillo.</li> <li><span style="color: black;">✚</span> Negro.</li> <li><span style="color: cyan;">✚</span> Light Cyan.</li> <li><span style="color: magenta;">✚</span> Light Magenta.</li> </ul>
<b>VIDA ÚTIL ESTIMADA</b>	2 años
<b>NORMA TÉCNICA DE CALIDAD</b>	Certificada por ISO9001-2008 y UKAS 055
<b>CUIDADOS ESPECIALES (CON LA TINTA)</b>	<p> <i>LA TINTA</i> debe mantenerse en un lugar fresco, libre de los rayos solares directos y de la humedad. Así mismo, es necesario tener en cuenta que no se debe tener abierto el envase donde se almacena, con el fin de evitar el ingreso de impurezas en el producto, que altere su grado de pureza. </p> <p> Se recomienda no mezclar con <i>TINTAS</i> de otras marcas. Solo se pueden mezclar con las tintas originales de la impresora. </p>


	<p>Se recomienda para uso exclusivo en impresoras EPSON de escritorio.</p> <p><i>Mantenerse en temperaturas en un Rango de 15-35 °C.</i></p> <p><i>Mantenerse fuera del alcance de los niños.</i></p> <p><i>No ingerir la tinta.</i></p>
<p><b>RECOMENDACIONES (CON LAS IMPRESIONES)</b></p>	<p>No exponer al sol y se corre fácilmente con el agua.</p> <p>Las tintas DYE son por naturaleza altamente susceptibles al tipo y calidad del papel en que se imprime. Esto es debido a que las fibras usadas en la fabricación del papel pueden resultar en algún aspecto absorbentes para la tinta DYE. Si el papel no es revestido y con un alto contenido de fibra, entonces, la impresión puede provocar “arañas” en los bordes como en la figura siguiente.</p> <p>Se recomienda el uso de papeles proporcionados por Sky Color.</p>
<p><b>APLICACIÓN</b></p>	<p>Puede ser usada para recargar cartuchos y para sistema de tinta continuo.</p>
<p><b>TIPO DE TINTA</b></p>	<p>Genérico.</p>

**Fuente:** Autor.

**Cuadro 15. Ficha Técnica Tinta Sky Color Ultracolor.**

	
<b>NOMBRE COMERCIAL PRODUCTO</b>	TINTA SKY COLOR ULTRACOLOR
<b>CONSIDERADO</b>	Producto líquido que contiene varios pigmentos utilizados para colorear una superficie con el fin de crear imágenes o textos.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>	<p>Es una Tinta para impresoras de inyección (INKJET) proceso que utiliza tinta líquida, que se obtiene de cartuchos reemplazables que dependiendo del tipo de impresora son más o menos, en este caso es para la impresoras EPSON.</p> <p>“Desarrollada pensando específicamente en las impresoras profesionales de inyección de tinta, la tinta Epson UltraColor fue el primer paso en la creación de una tinta profesional basada en pigmentos. Epson ha desarrollado y utilizado variaciones de esta tinta para diferentes necesidades y aplicaciones, logrando un considerable avance en la tecnología de impresión”<sup>47</sup>.</p> <p>“Tinta Sky Color Duracolor Epson es una tinta fotográfica de alta definición, resistente al agua, a la</p>

<sup>47</sup>Tinta Ultracrome [Online]. Disponible en la Pág. Web: <http://global.latin.epson.com/Explorar-Epson/Innovacion/Tinta-Ultrachrome> Recuperado en Septiembre de 2011.

	<p>decoloración y entrega un agradable acabado matte en sus fotografías. Nuestra tinta está diseñada con los más altos estándares de calidad<sup>48</sup>.</p>
<p><b>EMPAQUE COMERCIAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Trade &amp; Connexions se encarga de empacar el líquido en envases de polietileno y Pet resistentes.</li> <li>✚ Para 500 Y 1000 ml: El envase es blanco y la tapa según el color de la tinta.</li> <li>✚ Para 100 ml: El envase es transparente.</li> </ul> <div style="text-align: center;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ cuenta con una etiqueta que muestra información del producto y numeración de lote como verificación de que la tinta pertenece a la marca Sky Color.</li> </ul>
<p><b>UNIDAD DE MEDIDA</b></p>	<p>Cada envase de tinta tendrá una medida de: 100ml, 500ml, 1000ml.</p>
<p><b>PRESETACIONES (COLOR)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Cyan.</li> <li>✚ Magenta.</li> <li>✚ Amarillo.</li> <li>✚ Negro.</li> <li>✚ M Black.</li> <li>✚ P Black.</li> <li>✚ Light Cyan</li> <li>✚ Light Magenta.</li> </ul>


<sup>48</sup> [Online]. Disponible en: [www.Sky-Color.net](http://www.Sky-Color.net) Recuperado en Septiembre de 2011.

<b>VIDA ÚTIL ESTIMADA</b>	2 años
<b>NORMA TÉCNICA DE CALIDAD</b>	Certificada por ISO9001-2008
<b>CUIDADOS ESPECIALES (CON LA TINTA)</b>	<p><i>LA TINTA</i> debe mantenerse en un lugar fresco, libre de los rayos solares directos y de la humedad. Así mismo, es necesario tener en cuenta que no se debe tener abierto el envase donde se almacena, con el fin de evitar el ingreso de impurezas en el producto, que altere su grado de pureza.</p> <p>Se recomienda no mezclar con <i>TINTAS</i> de otras marcas. Solo se pueden mezclar con las tintas originales de la impresora.</p> <p><i>Mantenerse en temperaturas en un Rango de 15-35 °C.</i></p> <p><i>Mantenerse fuera del alcance de los niños.</i></p> <p><i>No ingerir la tinta.</i></p> <p>Se recomienda para uso exclusivo en impresoras EPSON de gran Formato o Fotográficas de uso especial.</p>
<b>RECOMENDACIONES (CON LAS IMPRESIONES)</b>	<p>Se recomienda para uso en papeles fotográficos y papeles proporcionados por Sky Color.</p> <p>Las impresiones pueden estar expuestas a los rayos del sol y al agua.</p>
<b>APLICACIÓN</b>	Puede ser usada para recargar cartuchos y para sistema de tinta continuo.
<b>TIPO DE TINTA</b>	Genérico.

**Cuadro 16. Ficha técnica Tinta Sky Color Sublimation.**

	
<b>NOMBRE COMERCIAL PRODUCTO</b>	TINTA SKY COLOR SUBLIMATION
<b>CONSIDERADO</b>	Producto líquido que contiene varios pigmentos utilizados para colorear una superficie con el fin de crear imágenes o textos.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>	<p>Es una Tinta para impresoras de inyección (INKJET) proceso que utiliza tinta líquida, que se obtiene de cartuchos reemplazables que dependiendo del tipo de impresora son más o menos, en este caso es para la impresoras EPSON y MUTOH.</p> <p>“La tinta Sky Color Sublimación se utiliza para hacer transferencia de tinta en Mugs, Textiles en Poliéster, entre otros. Nuestra tinta mantiene la calidad de las imágenes por mucho tiempo y garantiza no tapar sus cabezales”.<sup>49</sup></p>

<sup>49</sup> Ibidem.

<b>EMPAQUE COMERCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Trade &amp; Connexions se encarga de empaçar el líquido en envases de polietileno y Pet resistentes.</li> <li>✚ Para 500 Y 1000 ml: El envase es blanco y la tapa según el color de la tinta.</li> <li>✚ Para 100 ml: El envase es transparente.</li> </ul> <div style="text-align: center;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ cuenta con una etiqueta que muestra información del producto y numeración de lote como verificación de que la tinta pertenece a la marca Sky Color.</li> </ul>
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Cada envase de tinta tendrá una medida de: 100ml, 500ml, 1000ml.
<b>PRESETACIONES (COLOR)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Cyan.</li> <li>✚ Light Cyan.</li> <li>✚ Magenta.</li> <li>✚ Light Magenta.</li> <li>✚ Amarillo.</li> <li>✚ Negro.</li> <li>✚ Light Black.</li> </ul>
<b>VIDA ÚTIL ESTIMADA</b>	2 años
<b>NORMA TÉCNICA DE CALIDAD</b>	Certificada por ISO9001-2008 Y UKAS 055
<b>CUIDADOS</b>	<i>LA TINTA</i> debe mantenerse en un lugar fresco, libre de

<b>ESPECIALES (CON LA TINTA)</b>	<p>los rayos solares directos y de la humedad. Así mismo, es necesario tener en cuenta que no se debe tener abierto el envase donde se almacena, con el fin de evitar el ingreso de impurezas en el producto, que altere su grado de pureza.</p> <p>Se recomienda no mezclar con <i>TINTAS</i> de otras marcas. Solo se pueden mezclar con las tintas originales de la impresora.</p> <p>Se recomienda para uso exclusivo en impresoras EPSON Y MUTOH de escritorio.</p> <p><i>Mantenerse en temperaturas en un Rango de 15-35 °C.</i></p> <p><i>Mantenerse fuera del alcance de los niños.</i></p> <p><i>No ingerir la tinta.</i></p>
<b>RECOMENDACIONES (CON LAS IMPRESIONES)</b>	<p>Se recomienda para uso en papeles proporcionados por Sky Color.</p> <p>Una vez sea transferida las impresiones pueden estar expuestas a los rayos del sol y al agua.</p>
<b>APLICACIÓN</b>	<p>Puede ser usada para recargar cartuchos y para sistema de tinta continuo.</p>
<b>TIPO DE TINTA</b>	<p>Genérico.</p>

**Fuente:** Autor.

### **8.1.1.2.3 Tintas Para Impresoras Laser: Polvo Tóner**

“Estas impresoras son libres de impacto y tienen tóner, ello es un cilindro relleno con tinta en forma de polvo. Pueden imprimir a color, pero las más utilizadas usan solo tinta negra, ya que para el color se necesita tóner adicional. Cuentan



internamente con chips y circuitos electrónicos que reciben órdenes de la computadora y almacenan los datos para imprimirlos:

- La impresora recibe la orden desde la computadora de lo que va a imprimir.
- La impresora almacena los datos recibidos en la memoria RAM interna también llamada Buffer.
- Un mecanismo electromecánico acomoda la hoja acorde a las especificaciones que envía la computadora.
- Un mecanismo llamado escáner, emite un haz de luz láser que se refleja con un espejo sobre el tóner. Este haz de luz lleva cargas electroestáticas, las cuáles atraen el polvo de tinta y forman el carácter ó figura sobre el tóner.
- El tóner gira; pasa sobre la hoja y la tinta en polvo se sobrepone en la hoja.
- Luego la hoja pasa sobre un mecanismo llamado fusor, el cuál gira y además está caliente, por lo que se derrite la tinta en polvo, y una vez que se enfría, la tinta está pegada en la hoja.
- La hoja va avanzando por medio de un rodillo movido por un motor, conforme se termina de imprimir cada renglón, se mueve para empezar el siguiente.
- Lo anterior se repite hasta terminar los datos almacenados. Dependiendo el modelo de impresora, esta puede enviar la señal de que terminó de imprimir, así como el nivel de tinta de tóner presente”.<sup>50</sup>


---

<sup>50</sup> Funcionamiento Interno: Impresoras Laser. [Online]. Disponible en: [http://www.informaticamoderna.com/Impresora\\_lasser.htm](http://www.informaticamoderna.com/Impresora_lasser.htm) Recuperado en Octubre de 2011.

8.1.1.2.4 Ficha Técnica para tintas en Polvo.


Cuadro 17. Ficha Técnica Toner Sky Color IQ para Ricoh.

<p><b>NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO</b></p> 	<p><b>TONER SKY COLOR IQ PARA RICOH</b></p>
<p><b>PRODUCTO</b></p>	<p>El tóner es un polvo seco usado en las impresoras láser y fotocopiadoras para formar textos e imágenes en un papel.</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b></p>	<p>Es una tinta en forma de polvo para impresoras que manejan tecnología láser que consiste en: recibir información digital procedente de la computadora para por medio del polvo y un rayo laser, plasmar la información en un medio físico.</p> <p>El Tóner SKY COLOR IQ está diseñado con una avanzada tecnología de polimerizado, el cual no pierde grandes cantidades de energía en el proceso de fusión, mezcla, trituración o en los procesos de clasificación que utiliza los Tóner pulverizados convencionales.</p> <p>Esta tecnología mezcla el Tóner a través de un proceso de polimerización para crear partículas esféricas, lo que permite un rendimiento de impresión superior y una mejor calidad de imagen.</p>

	<p>Gracias a la tecnología de polimerización la calidad del color está garantizada para ofrecer imágenes más nítidas y colores precisos. Además, de una impresión más brillante y beneficios de costo-efectividad.</p>
<p><b>EMPAQUE COMERCIAL</b></p>	<p>✚ El empaque en que se deposita el producto es en envases Pead Polietileno de alta densidad.</p> 
<p><b>UNIDAD DE MEDIDA</b></p>	<p>Gramos.</p>
<p><b>PRESETACIONES (COLOR)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Cyan.</li> <li>✚ Magenta.</li> <li>✚ Amarillo.</li> <li>✚ Negro.</li> </ul>
<p><b>CUIDADOS ESPECIALES</b></p>	<p><i>El Tóner debe mantenerse en un lugar fresco, libre de los rayos solares directos y de la humedad. Así mismo, es necesario tener en cuenta que después de abierto, no se debe mantener abierto el recipiente donde se almacena, con el fin de evitar el ingreso de impurezas en el producto, ya que pueden alterar su grado de pureza.</i></p>
<p><b>TIPO DE TINTA</b></p>	<p>Genérico.</p>

Fuente: Autor.

**Cuadro 18. Ficha Técnica Toner Sky Color IQ para Xerox Phaser.**


<p><b>NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO</b></p> 	<p><b>TONER SKY COLOR IQ PARA XEROX PHASER</b></p>
<p><b>PRODUCTO</b></p>	<p>El tóner es un polvo seco usado en las impresoras láser y fotocopiadoras para formar textos e imágenes en un papel.</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b></p>	<p>Es una tinta en forma de polvo para impresoras que manejan tecnología láser que consiste en: recibir información digital procedente de la computadora para por medio del polvo y un rayo laser, plasmar la información en un medio físico.</p> <p>El Tóner SKY COLOR IQ está diseñado con una avanzada tecnología de polimerizado, el cual no pierde grandes cantidades de energía en el proceso de fusión, mezcla, trituración o en los procesos de clasificación que utiliza los Tóner pulverizados convencionales.</p> <p>Esta tecnología mezcla el Tóner a través de un proceso de polimerización para crear partículas esféricas, lo que permite un rendimiento de impresión superior y una mejor calidad de imagen.</p> <p>Gracias a la tecnología de polimerización la calidad del color está garantizada para ofrecer imágenes más nítidas y colores precisos. Además, de una impresión más brillante y beneficios de costo-efectividad</p>
<p><b>EMPAQUE</b></p>	<p>El empaque en que se deposita el producto es en</p>

<b>COMERCIAL</b>	<p>envases Pead Polietileno de alta densidad.</p> 
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Gramos.
<b>PRESETACIONES (COLOR)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Cyan.</li> <li> Magenta.</li> <li> Amarillo.</li> <li> Negro.</li> </ul>
<b>CUIDADOS ESPECIALES (CON EL TONER)</b>	<p><i>El Tóner debe mantenerse en un lugar fresco, libre de los rayos solares directos y de la humedad. Así mismo, es necesario tener en cuenta que después de abierto, no se debe mantener abierto el recipiente donde se almacena, con el fin de evitar el ingreso de impurezas en el producto, ya que pueden alterar su grado de pureza.</i></p>
<b>TIPO DE TINTA</b>	Genérico.

**Fuente:** Autor.

**Cuadro 19. Ficha Técnica Toner Sky Color IQ para Lexmark.**

<p><b>NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO</b></p> 	<p><b>TONER SKY COLOR IQ PARA LEXMARK</b></p>
<p><b>PRODUCTO</b></p>	<p>El tóner es un polvo seco usado en las impresoras láser y fotocopiadoras para formar textos e imágenes en un papel.</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b></p>	<p>Es una tinta en forma de polvo para impresoras que manejan tecnología láser que consiste en: recibir información digital procedente de la computadora para por medio del polvo y un rayo laser, plasmar la información en un medio físico.</p> <p>El Tóner SKY COLOR IQ esta diseñado con una avanzada tecnología de polimerizado, el cual no pierde grandes cantidades de energía en el proceso de fusión, mezcla, trituración o en los procesos de clasificación que utiliza los Tóner pulverizados convencionales.</p> <p>Esta tecnología mezcla el Tóner a través de un proceso de polimerización para crear partículas esféricas, lo que permite un rendimiento de impresión superior y una mejor calidad de imagen.</p> <p>Gracias a la tecnología de polimerización la calidad del color esta garantizada para ofrecer imágenes más nítidas y colores precisos. Además, de una impresión</p>

	más brillante y beneficios de costo-efectividad
<b>EMPAQUE COMERCIAL</b>	<p>✚ El empaque en que se deposita el producto es en envases Polietileno de alta densidad.</p> 
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Gramos.
<b>PRESETACIONES (COLOR)</b>	<p>✚ Cyan.</p> <p>✚ Magenta.</p> <p>✚ Amarillo.</p> <p>✚ Negro.</p>
<b>CUIDADOS ESPECIALES (CON EL TONER)</b>	<i>El Tóner debe mantenerse en un lugar fresco, libre de los rayos solares directos y de la humedad. Así mismo, es necesario tener en cuenta que después de abierto, no se debe mantener abierto el recipiente donde se almacena, con el fin de evitar el ingreso de impurezas en el producto, ya que pueden alterar su grado de pureza.</i>
<b>TIPO DE TINTA</b>	Genérico.

**Fuente:** Autor

## Cuadro 20. Beneficios Impresoras Inkjet y Laser.

Beneficios Impresoras INKJET	Beneficios Impresoras LASER
Las impresoras inkjet son idóneas para uso domestico. Documentos de tamaño moderado y frecuencia moderada.	Calidad en las impresiones, capaces de producir imágenes más limpias y nítidas.
bajo costo inicial	Capacidad de impresión,
Reemplazo de cartuchos mas barato.	Idóneas para utilizar en la empresa.

Dados los requerimientos de la empresa las tintas se consideran como el producto estrella, ya que este es un producto que compite con precios, estándares de calidad y es el más reconocido y consumido por sus clientes, por tal motivo algunos de los demás insumos de impresoras corren el riesgo de ser abolidos por su bajo rendimiento en ventas para proceder a una estrategia de eliminación de productos

### 8.1.1.3. Sistemas de Tinta Continua.



“El sistema de tinta continua es un dispositivo externo, el cual reemplaza los cartuchos originales, posee unos cartuchos con chips reseteables, en algunos modelos el chip se autoresetea y en otros hay que resetearlos presionando un botón. El sistema se alimenta de manera continua a través de unas mangueras



conectadas a los tanques externos y estos a su vez a los cartuchos especiales que incluye el sistema”<sup>51</sup>.

Impresoras Epson Referencias:

- CHIP (1) 1171R  
TX115, TX105, T23, T24.
- CHIP (2) 1031R.  
TX300, TX200, TX210, TX400, TX410, C79, C92, CX3900, CX4900, CX5600, CX5900, CX6900F, CX7300, CX7300, CX8300, CX9300F.

Impresoras Hp Referencias:

- CHIP (3) 691R  
K550, K5300, K5400, L7380,  
L7580, L7680, L7780, K8600.

#### 8.1.1.4. Cartuchos.



“Un cartucho de tinta o *cartucho de inyección de tinta* es un componente sustituible de una impresora que contiene la tinta y, frecuentemente también el propio cabezal de impresión que proyecta la tinta en el papel durante la impresión.

---

<sup>51</sup> Definición Sistema de tinta Continuo. [Online]. Disponible en: <http://www.tintacontinua.com/infoProducto.php?idProducto=78> Recuperado en Octubre de 2011.

El nombre deriva del hecho de que corresponde a un contenedor duro que se inserta en el interior de la máquina y que contiene tinta ya sea en base a agua o un solvente especial.

Cada cartucho de tinta contiene uno o más depósitos independientes de tinta”<sup>52</sup>.

Tipos de Cartuchos:

Originales.

Genéricos.

#### **8.1.1.5 Cabezales.**



“Algunos cartuchos incluyen también el cabezal que corresponde al dispositivo que mediante pequeñas diferencias de voltaje calienta la tinta lo suficiente para generar las microgotas que colorean el papel de acuerdo a la impresión solicitada”<sup>53</sup>.

**Para impresoras Hp**

**Referencias:**

11, 940.

---

<sup>52</sup> Definición Cartucho de Tinta. [Online]. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Cartucho\\_de\\_tinta](http://es.wikipedia.org/wiki/Cartucho_de_tinta). Recuperado en Octubre de 2012.

<sup>53</sup> Ibídem.

**Para Impresoras Epson.**

F181010, f182000.

#### 8.1.1.6 Tipos de papel.



<b>BOND</b>
<b>Normal-Xerox</b>
<b>Tecnología</b>
<b>FOTOGRAFICOS</b>
<b>Matte-Calcio</b>
<b>Glossy</b>
<b>SUBLIMACIÓN</b>
<b>Prendas</b>
<b>Cerámicas</b>
<b>TRANSFER</b>
<b>Prendas Oscuras</b>
<b>Prendas Claras</b>

#### 8.1.2 Máquinas de Impresión

##### Impresora

“La **impresora** es un periférico de ordenador que permite producir una copia permanente de textos o gráficos de documentos almacenados en formato electrónico, imprimiéndolos en medios físicos, normalmente en papel o transparencias, utilizando cartuchos de tinta o tecnología láser.

Las impresoras suelen diseñarse para realizar trabajos repetitivos de poco volumen, que no requieran virtualmente un tiempo de configuración para conseguir una copia de un determinado documento”.<sup>54</sup>



**IMPRESORAS Y MULTIFUNCIONALES**

**Tabla 7. Tipos y Referencias de Impresoras.**

<b>IMPRESORAS</b>	<b>IMPRESORAS</b>
<b>EPSON</b>	<b>HP</b>
Artisan 710	Officejet Pro 8500
NX420W	Officejet Pro 8500 A Plus
NX610	Officejet Pro J8000
T24	
T25	
T50	
TX 125	
TX 220	
TX 320 F	
TX 525 F	
TX 560 WD	
TX 620 FWD	

<sup>54</sup> Definición Impresora. [Online]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Impresora> Recuperado en Octubre de 2011.

TX 720 FWD	
TX115	
TX210	
TX220	
TX420	
TX550W	

**Fuente:** Autor.

### **8.1.3 Maquinas de Impresión de Gran Formato**

“Las impresoras de gran formato o plotter son aquellas impresoras que habitualmente se utilizan para la impresión de gráficos vectoriales o dibujos lineales a gran escala, como por ejemplo, planos y dibujos de piezas específicas. Los trabajos impresos en estas impresoras de gran formato tienen una calidad tal que difícilmente podrían realizarse en otros tipos de impresoras.

Generalmente se utilizan las impresoras de gran formato o plotters para realizar impresiones que requieren un grado de calidad muy alto y en una escala grande, como por ejemplo los planos de un arquitecto o de un ingeniero o los carteles publicitarios y las pancartas de una empresa o negocio. Por lo general, el tamaño de una impresora de gran formato puede variar entre los 91 y 140 centímetros.

Hay dos tipos de impresoras de gran formato:

Aquellas que imprimen con un sistema de plumillas de diferentes trazos y colores que se desplazan sobre la superficie realizando los dibujos;

Aquellas que imprimen a través de un sistema de inyección de tinta, tanto en negro como a color.

Las ventajas que tienen las impresoras de gran formato o plotters con respecto a las otras tipos de impresoras son:

- ✓ Precisión en el color.
- ✓ Velocidad de impresión.
- ✓ Calidad de impresión.
- ✓ Capacidad de imprimir en grandes superficies.
- ✓ Gran flexibilidad en los tipos de soporte sobre los que imprime.
- ✓ También pueden identificarse una serie de desventajas en este tipo de impresoras, como son:
  - ✓ Las impresoras de gran formato o plotters son muy **caros**.
  - ✓ Como los plotters son capaces de imprimir en grandes superficies”.<sup>55</sup>

## Referencia

Hp 111R



“Plotter compacto para diseñadores que imprimen documentos técnicos hasta formato a-1, en su casa o estudio.

---

<sup>55</sup> Definición Impresoras de Gran Formato, [Online]. Disponible en: <http://www.impresoras.nom.es/impresoras-gran-formato-plotter/> Recuperado en Octubre de 2011.

IMPORTANTE. Tiene alimentador de papel en rollo y cortador automático. Acepta hojas de papel en alimentación manual de él, no tiene charola para alimentación automática de hojas

Imprime un plano 0.60 x 0.90 en 90 seg., una imagen 0.60 x 0.90 hasta en 1.2 min. Resolución de 1200 x600 dpi en color y negro, sistema de 4 cartuchos y 4 cabezales independientes, formato máximo de impresión de .60 x1.60 mts en alimentación manual y alimentación trasera para materiales hasta de medio milimetro.64 MB en RAM no expandible, puerto paralelo y USB, lenguaje pci3 GUI, compatible con Windows, autocad y Mac.

Accesorios opcionales no incluidos: tarjeta de red<sup>56</sup>.

## **8.2. SERVICIOS**

Luego de escuchar las diferentes lluvias de ideas por parte del gerente, se decidió por definir los siguientes servicios.

---

<sup>56</sup> [Online]. Disponible en: <http://www.satori.com.mx/hp-designjet-111r-p-321.html> Recuperado en Octubre de 2011.

**Ilustración 11. Definición de Servicios.**



**Fuente:** Autor.



### **8.2.1 Asesoría en Procesos de Importación y exportación.**

Este servicio consiste en brindar información relevante en los procesos de importación y exportación, con el objetivo de que el cliente logre minimizar el riesgo a la hora de ejecutar el proceso.

“El servicio eficiente de información de una empresa que decida participar en el comercio exterior, debe tener la característica de un servicio de espionaje. Es preciso realizar la investigación de mercados en tiempo y momentos precisos. No es posible derrochar gastos en tiempo, viajes y promociones, por información que solo ha sido recogida al azar e inexacta para utilizarse como veraz.

La investigación de mercados y de procesos debe ser fehaciente basada en elementos perfectamente comprobados en la recopilación y análisis de la información y luego sobre la experiencia que se adquiera.

Se necesita saber qué tipo de sistema político impera en los países seleccionados, conocer los controles a que debe sujetarse la importación: aduanas, impuestos, requisitos de salud, cuotas y sobre todo la orientación en leyes y aspectos comerciales”<sup>57</sup>.

#### **8.2.1.1. Asesoría en Importación**

Para realizar el proceso de asesoría en importaciones es de vital importancia que la empresa comprenda en qué consiste y que hay que tener en cuenta para llevarlo a cabo.

Según el Decreto 2685 de 1999 Titulo I articulo 1

---

<sup>57</sup> MERCADO, Salvador. Comercio Internacional I: Mercadotecnia internacional importación-exportación, 4ª ed. México. Limusa. 2000. 306 p.

“Importación: Es la introducción de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional. También se considera importación la introducción de mercancías procedentes de zona franca industrial de bienes y de servicios, al resto del territorio aduanero nacional en los términos previstos de este decreto”.<sup>58</sup>

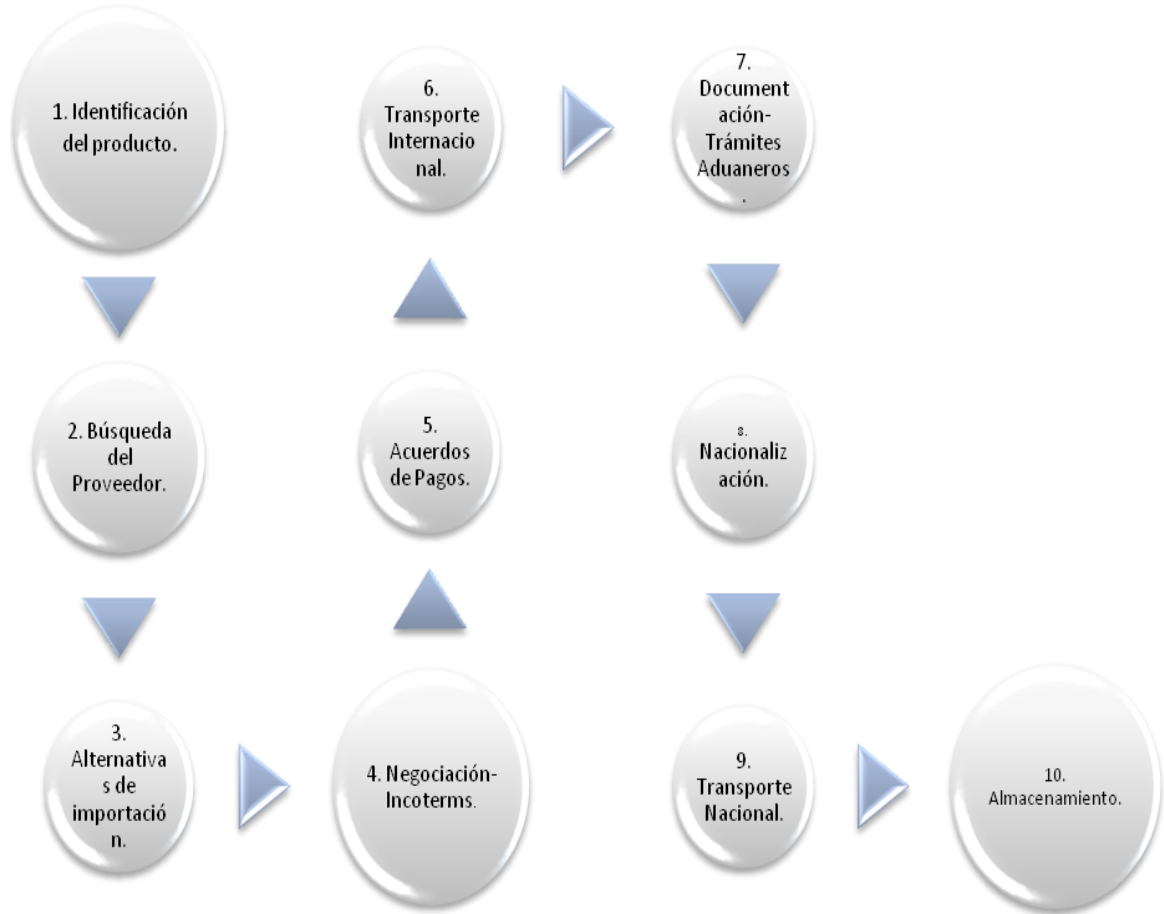
A continuación se muestra la clasificación del proceso de exportación, evidenciando las áreas de asesoría que se le brindaran al cliente que desea exportar, la empresa dará las facultades de que el cliente pueda escoger una asesoría parcial o total del proceso dependiendo de sus necesidades.

---

<sup>58</sup> Definición Importación. [Online]. Disponible en: [http://camara.ccb.org.co/documentos/5948\\_legislacionaduaneracamaradecomercio.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/5948_legislacionaduaneracamaradecomercio.pdf) Recuperado en Septiembre de 2011.

**Ilustración 12. Áreas de asesoría en importación.**

**ÁREAS DE ASESORÍA EN IMPORTACIÓN**



**Fuente:** Autor.

**8.2.1.1.1 Áreas de Asesoría en Importación.** “El Comercio Exterior es el intercambio de bienes, servicios y capitales entre diferentes países. Cuando un país necesita ingresar productos se produce la importación,

la que es definida como: la introducción legal de mercancía extranjera para su uso o consumo del país"<sup>59</sup>.

El proceso de importación requiere de valorar muchos factores que hay tenerlos presentes para que sea más seguro el éxito de su ejecución, a continuación se presentan esos aspectos expuestos a investigación, definidos como áreas de asesoría en el proceso de importación.

Las áreas de asesoría en el proceso de importación son:

**8.2.1.1.1.1. Identificación del producto.** En este punto el cliente contará con una asesoría personalizada que brinda información en factores relacionados para la identificación del producto o mercancía que se desea importar. Factores tales como:

- Precio de Compra:

Es el costo de compra del producto que estipula la empresa en el exterior mediante el cual se localizará diferentes opciones de pre liquidación o cotización.

“El precio puede ser considerado como el nivel al que se iguala el valor monetario de un producto o servicio para el comprador con el valor de la transacción para el vendedor, sin embargo, desde el punto de vista del comprador el precio no es sólo el valor monetario del producto sino también los esfuerzos realizados para adquirirlo y el tiempo dedicado a ello. Por ello sería el valor que da el producto al consumidor a cambio de la utilidad que este recibe, en esta línea lo podemos definir como la cantidad de dinero que un consumidor va a desembolsar para disfrutar de un bien o servicio que le proporcione una utilidad”<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup>Introducción al Proceso. [Online]. Disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/importar/proceso.htm>. Recuperado en Septiembre de 2011.

<sup>60</sup> Definición Precio-Compra. [Online]. Disponible en: <http://www.elergonomista.com/marketing/mk40.html> Recuperado en Septiembre de 2011.

- Clasificación Arancelaria:

La clasificación Arancelaria Determina el gravamen de importación, “La clasificación arancelaria consiste en ubicar una determinada mercancía en la fracción arancelaria que le corresponde dentro de la Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación, de conformidad con las Notas legales, de Sección, de Capítulo, Notas Explicativas, Reglas Generales y Complementarias, así como de diversos criterios de clasificación que se encuentran en las Reglas de Carácter General en Materia de Comercio Exterior”<sup>61</sup>.

“La importancia de la clasificación arancelaria radica en que permite tener un mismo identificador común en el mundo, a manera de “nombre” común para todos, sin importar el idioma, así mismo permite que una misma mercancía se codifique en forma idéntica tanto en las tarifas de importación como de exportación en todos los países, para ello se utilizan los primeros seis dígitos de la clasificación.

- Ficha técnica:

La ficha técnica consiste en brindar información de la descripción del producto en detalle, todo aquello relacionado con datos como: Marca, Modelo, Versión, Composición, Unidad de medida etc. Así mismo poder descifrar la calidad y cumplimiento de las expectativas de los clientes.

“Es el documento oficial en el cual se describen las principales características del producto así como las indicaciones y formas de uso. En los productos que se basan en compuestos químicos es muy importante hacer énfasis en su grado de peligrosidad, para evitar accidentes. Así mismo se deben dar algunas indicaciones

---

<sup>61</sup> Nomenclatura Arancelaria: Clasificación Arancelaria. [Online]. Disponible en la Pág. Web: [http://www.comxport.com/ncm/clasificacion\\_arancelaria.php](http://www.comxport.com/ncm/clasificacion_arancelaria.php). Recuperado en Septiembre de 2011.

para prevenir situaciones de riesgo y medidas de primeros auxilios para ayudar a posibles víctimas de mal uso o almacenamiento”<sup>62</sup>.

Nota: Al cliente se le darán tres opciones del producto consultado

- Lugar: (País)

En este ítem se define el sitio o el país de procedencia de la mercancía y se determinan diferentes aspectos que harán que se deduzcan las mejores opciones de procedencia.

A este respecto, hay que evaluar la oportunidad y riesgo, tanto desde el punto de vista del clima general de negocios como desde el punto de vista del producto y/o servicio específico. Para ello se analizarán los siguientes elementos, entre otros: Riesgo político, financiero y legal.

Acuerdos comerciales.

Ubicación Geográfica.

Para una empresa que entra por primera vez en los mercados internacionales, el grado de similitud y conocimiento de un país son factores importantes en cuanto a la elección. Es decir, valoran fuertemente la distancia psico-gráfica:

Idioma.

Cultura.

Desarrollo industrial.

Prácticas comerciales.

El conocimiento y familiaridad con un país reducen la incertidumbre que se tiene del mismo y, por tanto, inciden directamente en su elección.

---

<sup>62</sup> Definición Ficha Técnica del Producto. [Online]. Disponible en: [http://es.scribd.com/makui\\_landinez/d/53746373/69-Ficha-Tecnica-del-Producto](http://es.scribd.com/makui_landinez/d/53746373/69-Ficha-Tecnica-del-Producto). Recuperado en Septiembre de 2011.

**8.2.1.1.1.2 Búsqueda del Proveedor.** Es necesario aclarar que la empresa se encargara de identificar varias opciones de proveedor y de acuerdo a su criterio podrá sugerir el más conveniente a selección, pero es el cliente quien decide escoger el proveedor de acuerdo a la información que se le brinde.

**Ilustración 13. Proceso de selección de un Proveedor.**



**Fuente:** Aprobación/Elegibilidad de Proveedores. [Online]. Disponible en: [http://www.kohler.com/corp/supplier/55174\\_Spanish\\_Translation\\_of\\_GSQM-12\\_06.pdf](http://www.kohler.com/corp/supplier/55174_Spanish_Translation_of_GSQM-12_06.pdf) Recuperado en Septiembre de 2011.

En este aspecto se brindará información acerca de la empresa que suministrará la mercancía o el producto que ingresará al país. En donde se tendrán en cuenta diferentes aspectos que involucran variables internas, variables incontrolables externas y tipos de proveedor.

- Variables Internas de la empresa-proveedor:

Las variables internas son aquellas donde la empresa puede ejercer un control sobre ellas, es decir puede modificarlas, manejarlas o combinarlas en un momento dado con el fin de reaccionar a un cambio en su entorno, donde las variables externas son las encargadas de originar estos cambios.

Las Variables internas determinan el grado de confiabilidad, seguridad, ética y reconocimiento; La empresa provea el producto con las especificaciones y requerimientos que se necesita; Políticas de calidad, certificaciones de calidad, Estados financieros, Documentación necesaria para la importación como: Registro o Licencia de Importación:

- ✓ Permisos Previos.
- ✓ Vistos Buenos.

Despacho de la Mercancía:

- ✓ Factura Comercial Certificado de Origen.
- ✓ Documento de transporte.

Dependiendo el termino y acuerdo de negociación la empresa proveedor debe estar en capacidad de diligenciar todos los tramites, documentos que se requieren para el manejo logístico de la mercancía desde la fabrica hasta el buque como modalidad FOB, es decir que cuente con la capacidad de entregar la proforma en donde se asuman los costos del manejo y Agenciamiento Aduanero pertinentes de la mercancía.

Cabe aclarar que dependiendo de la Negociación Incoterms la empresa importador asume o no los costos y diligenciamientos pertinentes a la importación.

Proforma:



“La factura proforma es un documento que utiliza el vendedor para plasmar una oferta detallada de una venta. Al tratarse de una oferta, si es aceptada por el comprador, será el Origen de un contrato de compraventa. Por tanto, es necesario que contenga todos los datos necesarios para establecer los términos y condiciones de venta”<sup>63</sup>.

Termino de negociación.

Termino de entrega.

Medio de pago.

Oportunidad de Pago.

En el cual se conseguirá ver como el proveedor ejecuta sus operaciones dentro y fuera de la empresa y la forma de negociación.

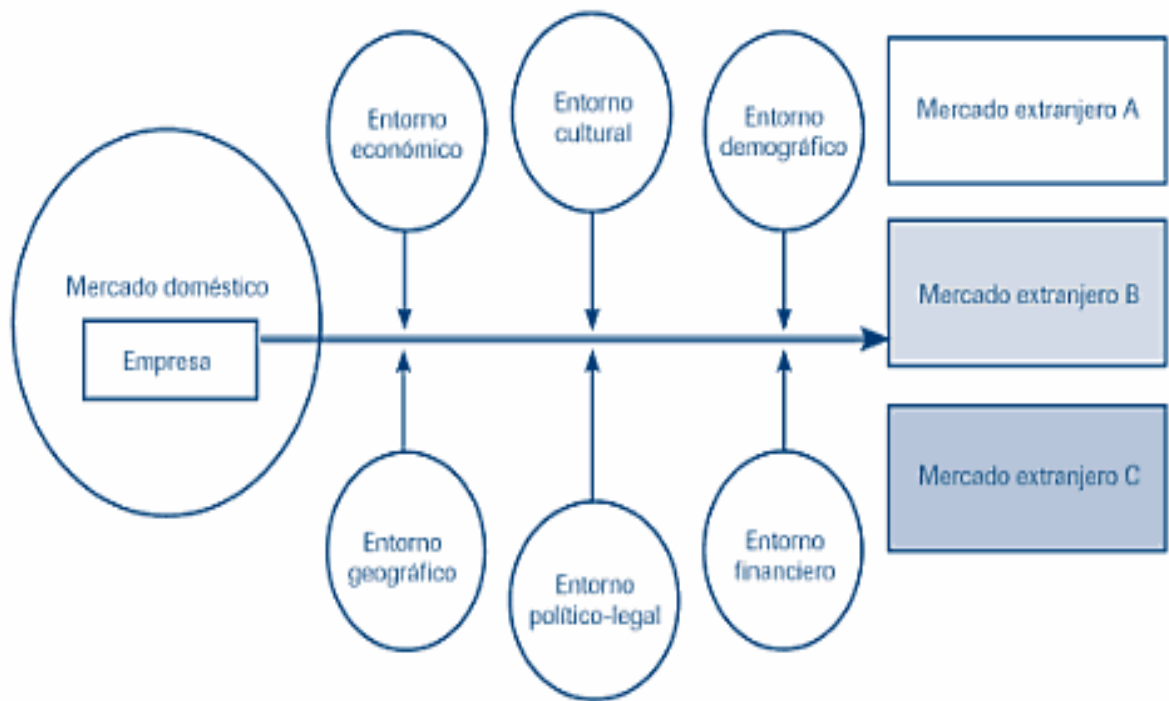
- Externos a la Empresa: Variables Incontrolables

Son las que la empresa no puede controlar porque no tiene poder de decisión sobre las mismas:

---

<sup>63</sup> Definición Factura Proforma. [Online]. Disponible en: <http://www.plancameral.org/Guias/TransporteLogistica/docs/Fprof.pdf> Recuperado en Septiembre de 2011.

### Ilustración 14. Variables incontrolables.



**FUENTE:** Libro Marketing Internacional: Teoría y 50 Casos.

Ubicación (País): Acuerdos Comerciales, dirección, contacto y demás

Riesgo político, financiero y legal.

Acuerdos comerciales.

Ubicación Geográfica.

Para una empresa que entra por primera vez en los mercados internacionales, el grado de similitud y conocimiento de un país son factores importantes en cuanto a la elección. Es decir, valoran fuertemente la distancia psico-gráfica:

Idioma.

Cultura.

Desarrollo industrial.

Prácticas comerciales.

“Las empresas y los ejecutivos internacionales requieren estar preparados a fin de desarrollar las habilidades necesarias para observar y analizar la tendencia del entorno impredecible. Estas tendencias se conocen como variables incontrolables”<sup>64</sup>.

- Tipo de Proveedor por su función: Consultor de obra, consultor exclusivo, proveedor de bienes, servicios, distribuidor exclusivo, fabricante exclusivo, proveedor general de bienes o servicios.

Esta es una operación tercerizada que se ejecuta vía web y por medio de entidades como Proexport quien cuenta con bases de datos, estadísticas e información en línea, con información veraz y actualizada.

**8.2.1.1.1.3. Modalidades de Importación.** La empresa se encargará de asesorar al cliente a cerca de las modalidades de importación y orientar por cuál de ellas, le corresponde introducir la mercancía, para realizar este tipo de asesoramiento es necesario comprender el ente regulador, las regulaciones pertinentes y la modalidad de introducción.

- El Régimen Aduanero

“Es el tratamiento aplicable a las mercancías sometidas al control y vigilancia de la autoridad aduanera, mediante el cual se les asigna un destino aduanero específico

---

<sup>64</sup> El entorno del Marketing Internacional (variables Incontrolables). [Online]. Disponible en: [http://books.google.com.co/books?id=oL204g8ndxUC&pg=PA6&dq=marketing+internacional+importacion&hl=es&ei=XdUhT8bQGML6ggeEzY16&sa=X&oi=book\\_result&ct=bookthumbnail&resnum=4&ved=0CFMQ6wEwAw#v=onepage&q=marketing%20internacional%20importacion&f=false](http://books.google.com.co/books?id=oL204g8ndxUC&pg=PA6&dq=marketing+internacional+importacion&hl=es&ei=XdUhT8bQGML6ggeEzY16&sa=X&oi=book_result&ct=bookthumbnail&resnum=4&ved=0CFMQ6wEwAw#v=onepage&q=marketing%20internacional%20importacion&f=false). Recuperado en Septiembre de 2011.

de acuerdo con las normas vigentes. Los regímenes aduaneros son importación, exportación y tránsito<sup>65</sup>.

Los agentes aduaneros deben señalar en el pedido de importación el régimen aduanero que solicitan para las mercancías que están internando.

ART. 86. — “Ámbito de aplicación. Las disposiciones consagradas en este título conforman el régimen bajo el cual se regula la importación de mercancías.

- Regulaciones a las Importaciones
  - ✓ Licencia de importación.

En Colombia existen tres regímenes de importación:

- ✓ **Libre:** libre Importación es aquella mercadería que puede ingresar en el territorio aduanero colombiano sin ningún inconveniente o requerimiento especial por parte de la Aduana.

Alcanza a la mayoría de las mercaderías y productos, siendo necesario apenas el registro de importación y la licencia, que se otorga automáticamente;

- ✓ **Licencia previa:** En esta modalidad están incluidos principalmente los productos químicos para el tratamiento de narcóticos (precursores), armas, municiones y explosivos, así como bienes usados, imperfectos, mercaderías objeto de liquidación, importaciones no reembolsables, productos exentos de impuestos y los presentados por entidades oficiales (con excepción de gasolina y urea, importados por Ecopetrol).

El principal objetivo de la licencia previa es permitir al Estado efectuar controles sobre las importaciones, con el objetivo de proteger la industria nacional colombiana; controlar el ingreso de divisas y proteger al consumidor y la salud

---

<sup>65</sup> Definición Régimen Aduanero. [Online]. Disponible en: <http://www.dian.gov.co/content/defensoria/contenidos/glosa2.htm> Recuperado en Septiembre de 2011.

pública. Con el mecanismo de la licencia previa, el gobierno puede controlar la demanda futura de cambio, restringir los consumos considerados superfluos y coordinar la política de importaciones de acuerdo con los planes de desarrollo económico y social.

En el régimen de licencia previa se encuadran los bienes usados, defectuosos, los que tienen alguna exención arancelaria, las importaciones del sector público y las coberturas sin cobertura cambiaria (aquellas que no implican salida de divisas, como por ejemplo inversiones extranjeras, donaciones, etc.).

✓ **Prohibido:** Armas químicas, biológicas y nucleares; residuos nucleares o tóxicos, aldrina, heptacloro, dieldrina, clordano, conefloro y sus compuestos, lindano aislado o compuesto con otras sustancias, residuos consistentes en mezclas líquidas y equipamientos bélicos. La mayoría de estos productos sólo pueden ser importados por el gobierno colombiano a través de su industria militar.

- Importaciones de muestras y mercaderías sin valor comercial

No se requiere licencia previa de registro para las importaciones de muestras sin valor comercial que se destinan a fines promocionales y publicitarios, experimentos y ensayos técnicos y científicos o como prototipos de productos no destinados a comercialización.

El valor unitario de cada mercadería no debe exceder US\$ 50 ni sobrepasar la cantidad de 10 unidades por remesa. En el caso de cantidades mayores, debe agregarse la leyenda “mercaderías sin valor comercial” en el embalaje o empaque original, siempre que el valor del envío no supere los US\$ 1.000.

Se necesita licencia de Importación para los bienes incluidos en la lista de productos con licencia previa, para las muestras sin valor comercial que no encajen en las condiciones descritas anteriormente, para las joyas y piedras

preciosas en general, metales preciosos, oro y derivados, plata y metales del grupo”<sup>66</sup>.

- Modalidades de Importación

“Son las diferentes formas de declarar la mercancía objeto de importación e indican si la misma queda sujeta a restricciones aduaneras una vez haya obtenido el levante, o si por el contrario, quedan libre de disposición.

De esta forma, dependiendo de las transacciones comerciales que realice el importador, podrá acogerse a la modalidad de importación que más se ajuste a sus necesidades y las de sus proveedores en el exterior”<sup>67</sup>.

“Las modalidades a las que puede someterse la mercancía de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional, las establece el artículo 116 del citado Decreto 2685 de 1999, así:

- a) Importación ordinaria; Es la introducción de mercaderías extranjeras en el territorio aduanero colombiano con el fin de permanecer en él de manera indefinida, con el pago de los tributos aduaneros correspondientes.
- b) Importación con franquicia; Es aquella que, en virtud de Tratado, Convenio o Ley, goza de exención total o parcial de tributos aduaneros y con base a la cual la mercadería queda en disposición con restricciones, salvo lo dispuesto en la norma que consagra ese beneficio.
- c) Reimportación por perfeccionamiento pasivo; La reimportación de mercadería exportada para elaboración, reparación o transformación, ocasionará pago de

---

<sup>66</sup>Regulaciones a las Importaciones. [Online]. Disponible en: [http://www.prochile.cl/ficha\\_pais/colombia/proceso\\_imp.php](http://www.prochile.cl/ficha_pais/colombia/proceso_imp.php) Recuperado en Septiembre de 2011.

<sup>67</sup> Definición Modalidades de Importación. [Online]. Disponible en: <http://portal.araujoibarra.com/faq/bfcuales-son-las-modalidades-de-importacion> Recuperado en Septiembre de 2011.

tributos aduaneros sobre el valor agregado en el exterior, para lo cual se aplicarán las tarifas correspondientes a la subpartida tarifaria del producto terminado que se importa. La mercadería así importada quedará en libre disposición.

d) Reimportación en el mismo estado; se puede importar, sin el pago de los tributos aduaneros, la mercadería exportada -provisoria o definitivamente- siempre que no haya sufrido modificación en el extranjero y que se hayan pagado los impuestos internos.

e) Importación en cumplimiento de garantía; se puede importar, sin el pago de tributos aduaneros, la mercadería que, en cumplimiento de una garantía de fabricante o proveedor, haya sido reparada en el exterior.

f) Importación temporal para reexportación en el mismo estado; Es la importación con suspensión de tributos aduaneros para mercaderías destinadas a reexportación en un plazo señalado y que no hayan sufrido modificación alguna, excepto el desgaste normal por su uso. Queda en disposición restricta. No podrán ser importadas bajo esta modalidad mercaderías fungibles ni aquellas que no puedan ser plenamente identificadas.

g) Importación temporal para perfeccionamiento activo: Es la importación temporal que permite recibir dentro del territorio aduanero colombiano, con suspensión total o parcial de derechos de importación, mercaderías destinadas a ser total o parcialmente reexportadas, en un plazo determinado, después de haber sufrido transformación, elaboración o reparación. Bajo esta modalidad también puede ser importada maquinaria, equipamiento, partes, piezas o insumos para la producción, total y parcial, de bienes y servicios destinados a exportación.

Los tipos de importación para perfeccionamiento activo contempladas por el nuevo estatuto aduanero colombiano son:

- Importación temporal para perfeccionamiento activo de bienes de capital. Es la importación temporal de bienes de capital, con suspensión de tributos aduaneros, destinados a ser reexportados, después de haber sido sometidos a reparación o acondicionamiento, en un plazo no superior a los seis (6) meses, prorrogables por igual período en casos debidamente justificados y autorizados por la autoridad aduanera. La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales determinará las mercaderías que pueden ser objeto de esta modalidad de importación. El bien así importado queda en disposición restringida.
- Importación temporal en desarrollo de sistemas especiales de importación-exportación. Entiéndase por importación temporal en desarrollo de Sistemas Especiales de Importación - Exportación, la modalidad que permite recibir dentro del territorio aduanero colombiano, en base a los artículos 172, 173 y 174 del Decreto Ley 444 de 1967, con suspensión total o parcial de tributos aduaneros, mercaderías específicas destinadas a ser exportadas total o parcialmente en un plazo determinado, después de haber sufrido transformación, elaboración o reparación, bien como los insumos necesarios para estas operaciones.  
Bajo esta modalidad también se puede importar maquinaria, equipamiento o piezas de reposición para la producción, total o parcial, de bienes y servicios destinados a la exportación. Las mercaderías así importadas quedan en disposición restringida.
- Importación temporal para procesamiento industrial; Es la modalidad bajo la cual se importan materias primas e insumos que van a ser sometidos a transformación, procesamiento o manufactura industrial, por parte de industrias reconocidas como Usuarios Altamente Exportadores y autorizadas por la autoridad aduanera. La mercadería así importada quedará en disposición restringida. Los Usuarios Altamente Exportadores autorizados para utilizar esta modalidad, deberán presentar declaración de Importación específica sin necesidad de pagar los tributos aduaneros. La Dirección de Impuestos y



Aduanas Nacionales dará las instrucciones para el proceso de esta modalidad de importación y habilitará el depósito dentro del cual se realizarán las operaciones de procesamiento industrial.

h) Importación para transformación o ensamble; Es la modalidad bajo la cual se importan mercaderías que van a ser sometidas a procesos de transformación o montaje, por parte de industrias reconocidas como tales por la autoridad competente, y autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

La mercadería así importada quedará en disposición restringida.

Los autorizados para utilizar esta modalidad, deberán presentar la declaración de Importación específica, sin necesidad de pagar los tributos aduaneros.

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales dará las instrucciones para el procesamiento de esta modalidad de importación y habilitará el depósito donde se almacenarán las mercaderías que serán sometidas al proceso de transformación o montaje.

i) Importación por tráfico postal y envíos urgentes; Es la modalidad por medio de la cual podrán ser objeto de importación por tráfico postal los envíos de correspondencia, los paquetes postales y los envíos urgentes por avión, siempre que su valor no exceda de quinientos ( 500 ) dólares de los Estados Unidos de Norte América y requieran ágil entrega a su destinatario, que no constituyan expediciones comerciales y cuyo peso no exceda veinte (20) kilos, su Medida no superen 1,50 metros en cualquiera de sus dimensiones, ni 3 metros la suma de la longitud y el mayor contorno

j) Entregas urgentes: Por medio de esta modalidad, la Dirección de Aduanas Nacionales, podrá autorizar sin trámite previo alguno, la entrega directa al usuario, de determinadas mercancías que así lo requieran, bien sea porque ingresen como

auxilio para damnificados de catástrofes o siniestros, por su especial naturaleza o porque respondan a la satisfacción de una necesidad apremiante”<sup>68</sup>.

k) Viajeros. “La modalidad de importación de viajeros solo es aplicable a las mercancías que no constituyan expedición comercial y sean introducidas por los viajeros. Para tales efectos, no se consideran expediciones comerciales aquellas mercancías que se introduzcan de manera ocasional y consistan exclusivamente en bienes reservados al uso personal o familiar, o bienes que estén destinados a ser ofrecidos como regalo, sin que por su naturaleza o su cantidad reflejen intención alguna de carácter comercial. Los viajeros que ingresen al país, tendrán derecho a traer equipaje acompañado, sin registro o licencia de importación, hasta por un valor total de un mil quinientos dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (US\$1.500) o su equivalente y con franquicia del tributo único”<sup>69</sup>.

- “Según la modalidad de la importación, la mercancía quedará en libre o en restringida disposición. Salvo la modalidad de viajeros, a las demás modalidades de importación se les aplicarán las disposiciones contempladas para la importación ordinaria, con las excepciones que se señalen para cada modalidad en el presente título.

Corresponde al importador elegir la modalidad de importación a la que va a someter su mercancía, teniendo en cuenta la naturaleza y condiciones de la operación”<sup>70</sup>

**8.2.1.1.1.4. Negociación Incoterms.** En este paso se brindará información de la negociación más conveniente de los incoterms,

---

<sup>68</sup> Regulaciones a las Importaciones. [Online]. Disponible en: [http://www.prochile.cl/ficha\\_pais/colombia/proceso\\_imp.php](http://www.prochile.cl/ficha_pais/colombia/proceso_imp.php) Recuperado en Septiembre de 2011.

<sup>69</sup> Definición de Viajeros. [Online]. Disponible en: [http://www.javatechnic.com/spanish\\_import.htm#11](http://www.javatechnic.com/spanish_import.htm#11) Recuperado en Septiembre de 2011.

<sup>70</sup> Modalidades de Importación. [Online]. Disponible en: <http://www.notinet.com.co/serverfiles/servicios/archivos/17oct03/dian099-03.htm> Recuperado en Septiembre de 2011.

tomando como referencia diferentes factores como el lugar de origen, el costo que se asumirá, el tipo de mercancía entre otros, para definir el incoterms adecuado a cada compra y así el importador y exportador asuman y deleguen riesgos en la importación.

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

Los Incoterms también se denominan cláusulas de precio, pues cada término permite determinar los elementos que lo componen. La selección del Incoterm influye sobre el costo del contrato.

El propósito de los Incoterms es el de proveer un grupo de reglas internacionales para la interpretación de los términos más usados en el Comercio internacional.

**Los Incoterms determinan:**

- El alcance del precio.
- En qué momento y donde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador.
- El lugar de entrega de la mercadería.
- Quién contrata y paga el transporte
- Quién contrata y paga el seguro
- Qué documentos tramita cada parte y su costo”<sup>71</sup>.

Se establecen 2 categorías de Incoterms los “multimodales” y los “marítimos”.

**Ilustración 15. Incoterms.**

---

<sup>71</sup> Definición Incoterms. [Online]. Disponible en: <http://www.megatransport.com.co/incoterms.php>. Recuperado en Septiembre de 2011.

Modalidad de transporte	Mercancía acondicionada para su venta	La carga en el almacén del vendedor	Transporte interior en origen	Formalidades aduaneras de exportación	Gastos manipulación en origen	Transporte principal	El seguro de la mercancía	Gastos manipulación de destino	Formalidades aduaneras de importación	Transporte interior en destino	Entrega de la mercancía al comprador
<b>EXW</b> Polivalente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>FCA</b> Polivalente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>FAS</b> Marítimo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>FOB</b> Marítimo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CPT</b> Polivalente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CIP</b> Polivalente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CFR</b> Marítimo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CIF</b> Marítimo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DAT</b> Polivalente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DAP</b> Polivalente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>DDP</b> Polivalente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

**Fuente:** Incoterms. [Online]. Disponible en: [www. Google.com.co](http://www.Google.com.co) Recuperada en Septiembre de 2011.

“El término “En Fábrica” (Ex Works, EXW) identifica una venta directa a la salida, que puede ser utilizada con cualquier tipo de transporte. Se caracteriza por imponer las menores obligaciones al vendedor y las máximas al comprador. El primero queda obligado, básicamente, a poner las mercancías en su establecimiento a disposición del comprador, sin tener que cargar los efectos en el vehículo receptor. Ni siquiera está obligado a despachar las mercancías para la exportación, sino que corresponde al comprador.

El término “Franco Transportista” (Free Carrier, FCA) es una venta indirecta a la salida. El vendedor se obliga esencialmente a realizar los trámites aduaneros de exportación y poner las mercancías a disposición del porteador contratado por el comprador. Es éste quien corre con el riesgo de contraprestación durante el transporte; es decir, si las mercancías se pierden o dañan durante su traslado, el comprador está obligado a pagar el precio. Es un término modalmente neutro o polivalente:

Se puede utilizar con cualquier modo de transporte.

Los términos “Transporte Pagado Hasta” (To o CPT) y “Transporte y Seguro Pagados Hasta” (and Insurance to, CIP) son también ventas indirectas a la salida y modalmente neutras. Se diferencian de la regla FCA en que el vendedor, y no el comprador, contrata el transporte en nombre y por cuenta propia. No obstante, a pesar de ello, no soporta el riesgo de contraprestación, que grava sobre el comprador. Se diferencian entre sí por la contratación del seguro.

Mientras que la regla CPT no imputa obligación alguna a las partes, el término CIP obliga al vendedor a contratar el seguro de las mercancías en nombre y a expensas propias, pero en beneficio del comprador.

Las reglas “Entregada En Terminal” (Delivery At Terminal, DAT), “Entregada En Lugar” (Delivery At Place) y “Entregada Derechos Pagados” identifican ventas directas en destino. El vendedor cumple su obligación de entrega cuando pone los efectos vendidos a disposición del comprador en el lugar de destino acordado. Por lo tanto, el vendedor corre con el riesgo de contraprestación durante el transporte. Los tres son también modalmente neutros. A pesar de que la alusión a la “terminal” podría hacer pensar que la regla DAT sólo se puede utilizar cuando las mercancías se van a trasladar por mar, las Reglas Incoterms 2010 separan la terminal del ámbito portuario. La nota de orientación explica que

“«Terminal» incluye cualquier lugar, cubierto o no, como un muelle, almacén, estación de contenedores o terminal de carretera, ferroviaria o aérea”. Además, el DAT pertenece a las reglas para cualquier modo o modos de transporte.

Los tres términos se diferencian entre sí por la imputación de la descarga de las mercancías así como por los trámites aduaneros de importación. La regla DAT dispone que el vendedor cumpla su obligación de entrega cuando pone las mercancías a disposición del comprador tras descargarlas del medio de transporte. En cambio, en las ventas DAP y DDP la entrega se produce estando las mercancías todavía cargadas en el vehículo; el comprador corre con los riesgos y costes de descarga. En cuanto a los trámites aduaneros de importación, los términos DAT y DAP los imputan al comprador; el término DDP al vendedor. Por eso, la última regla constituye el reverso de la moneda del término EXW.

Las cuatro reglas restantes identifican ventas indirectas al embarque, que sólo pueden utilizarse cuando las mercancías se trasladan por mar o por vías de navegación interior. Se diferencian entre sí por el lugar de entrega, la contratación del transporte y la del seguro. En las ventas “Franco al Costado del Buque” (Free Alongside Ship, FAS), el vendedor cumple su obligación de entrega cuando pone las mercancías al costado del buque. En cambio, en las ventas “Franco a Bordo” (Free On Board, FOB), “Coste y Flete” (Cost and Freight o CFR) y “Coste, Seguro y Flete” (Cost, Insurance and Freight o CIF), la entrega se produce cuando las mercancías se ponen a bordo del buque. En cuanto a la contratación del transporte, corresponde al comprador en las reglas FAS y FOB, mientras que grava sobre el vendedor en las reglas CFR y CIF. Por último, los términos FAS, FOB y CFR son asegurativamente neutros. En las ventas CIF, el vendedor debe

asegurar las mercancías en nombre y a expensas propias pero en beneficio del comprador.”<sup>72</sup>

**8.2.1.1.1.5. Formas de Pago.** En este punto se brindara información acerca de los medios de pagos que existen para hacer negociaciones en el exterior y de que entidades que hacen posibles el transido del pago comúnmente conocidas como (IMC) Intermediario del Mercado Cambiario.

- Medios de pago:

“Otro de los grandes interrogantes que se plantea el importador está relacionado con la manera más apropiada para pagarle las mercancías a su proveedor en el exterior y es allí donde el empresario muchas veces le asusta entrar al mundo del comercio internacional por temor a no conocer lo que técnicamente se denomina: medios de pago internacionales, los cuales son utilizados para pagar las operaciones en el exterior.

La elección está determinada por:

El riesgo asumido por las partes.

Por los costos”<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup> Carlos, Górriz. Reglas Incoterms 2010: Principales Términos. [Online]. Disponible en: [http://www.cambrabcn.org/c/document\\_library/get\\_file?folderId=14268&name=DLFE-98626.pdf](http://www.cambrabcn.org/c/document_library/get_file?folderId=14268&name=DLFE-98626.pdf). Recuperado en Septiembre de 2011.

<sup>73</sup> Medios de Pago. [Online]. Disponible en: [http://camara.ccb.org.co/documentos/2832\\_seminario\\_tramites\\_importacion.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/2832_seminario_tramites_importacion.pdf) Recuperado en Septiembre de 2011.

### Medios de pago más utilizados



**Fuente:** Disponible en: <http://www.bancoldex.com.co>. Recuperado en Septiembre de 2011.

#### ✓ Pago Anticipado.

“Consiste en que el importador, antes del embarque, sitúa en la plaza del exportador el importe de la compra venta. Esta forma de pago representa muchos riesgos para el comprador; quien queda totalmente a merced de la buena fe del vendedor, quien eventualmente y hasta deliberadamente puede demorar indebidamente el envío de las mercancías o simplemente en el peor de los casos no hacerlo. El uso de esta modalidad es excepcional, cuando por ejemplo el vendedor domina el mercado por ser el único proveedor del producto”<sup>74</sup>.

#### ✓ Carta de Crédito.

“Es un instrumento de pago, sujeto a regulaciones internacionales, mediante el cual un banco (Banco Emisor) obrando por solicitud y conformidad con las

<sup>74</sup>Definición Pago Anticipado. [Online]. Disponible en: <http://www.e-mypes.com/comercio-exterior/formas-de-pago-exportacion.php>. Recuperado en Septiembre de 2011.



instrucciones de un cliente (ordenante) debe hacer un pago a un tercero(beneficiario) contra la entrega de los documentos exigidos, siempre y cuando se cumplan los términos y condiciones de crédito”<sup>75</sup>.

✓ Cobranza Documentaria.

1). “Hay despacho de la mercancía al importador pero no se le envían los documentos que requiere para nacionalizarla. 2). Paralelamente el exportador remite a través de su banco al banco del comprador, los documentos de exportación junto con un documento financiero (letra de cambio o pagaré). 3). El banco del importador presenta el documento financiero a su cliente para que proceda a su pago (venta al contado) o haga la aceptación (venta a plazos). 4). En el momento que el importador paga o acepta el documento financiero, recibe la documentación para hacer el retiro de la mercancía.

Riesgos:

No aceptación de la letra de cambio o pagaré

No proceda al pago llegado el momento, en caso de venta a plazos”<sup>76</sup>.

✓ Cuenta Abierta o Pago Directo.

“Giro Directo. El vendedor envía las mercancías y los originales de los documentos al importador para que este las nacionalice. El comprador paga las mercancías en la fecha convenida. El pago se puede dar mediante una orden de pago (transferencia bancaria) o con la emisión de un cheque girado a nombre del exportador”<sup>77</sup>.

---

<sup>75</sup>Definición Carta de Crédito. [Online]. Disponible en: <http://www.logistica.gob.mx/pdf/FormasPagoInternacional.pdf>. Recuperado en Septiembre de 2011.

<sup>76</sup> Medios de Pago Internacional. [Online]. Disponible en: [http://camara.ccb.org.co/documentos/2832\\_seminario\\_tramites\\_importacion.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/2832_seminario_tramites_importacion.pdf). Recuperado en Septiembre de 2011.

<sup>77</sup> Ibídem.

- Entidades:

“Los Intermediarios Cambiarios (IMC) son las entidades definidas por la Junta Directivas del Banco de la Republica, es decir los Bancos Comerciales, los bancos hipotecarios las corporaciones financieras, las compañías de financiamiento comercial, la FEN Bancoldex, las cooperativas Financieras, las sociedades comisionistas de Bolsa y las casas de cambio”<sup>78</sup>.

**8.2.1.1.1.6 Transporte Internacional.** En este ítem se hará un pre asesoramiento que identifica la modalidad del transporte.

La empresa no ejecutara la operación de transportar la mercancía, se le dará al cliente asesoramiento de entidades o empresas transportistas (Agente de carga Internacional o International Freight Forwarders) es decir, es una acción tercerizada, quien además de ejecutar el proceso logístico internacional puede inferir la modalidad de transporte de acuerdo a la experiencia. También se optará por calificar e identificar transportistas adecuadas y se hará mediante aspectos como:

- ✓ Tárifas de manejo,
- ✓ Cumplimiento del tiempo de respuesta,
- ✓ Especialidad,
- ✓ Reconocimiento y Calidad.

La empresa se encargará de dar información acerca de las modalidades de transporte y cual le podría ser conveniente teniendo en cuenta prioridades y necesidades del cliente.

- Existen diferentes modalidades de transporte internacional:

---

<sup>78</sup> Definición Intermediarios Cambiarios (IMC). [Online]. Disponible en: <http://www.set-fx.com/content/mercadocambiario/index.html>. Recuperado en Septiembre de 2011.

- Aéreo.
- Marítimo.
- Terrestre.

Para determinar la modalidad es importante tener en cuenta factores tales como:

**Velocidad-Tiempo:** Hace relación al tiempo que gasta el medio de transporte de la mercancía a este factor se le da prioridad según las necesidades del cliente, la prontitud en que necesite la mercancía.

**Costos:** Es el valor monetario que asume la acción de transportar la mercancía y según la modalidad de transporte que se escoja este puede variar, este aspecto va ligado con las prioridades y capacidades monetarias del importador, que dependiendo su necesidad se elige el medio de transporte adecuado.

**Cantidad:** hace referencia a la porción de una magnitud o un cierto número de unidades, las cantidades se expresan de distintas formas, pueden expresarse en gr, Kg etc. Según la cantidad si es mayor o menor se decidirá por el medio de transporte optimo, Por ejemplo: Para grandes volúmenes de masa es conveniente optar transportar la mercancía vía marítima.

**Tipo de mercancía:** En esta parte el importador proporciona información sobre las características de las mercancías a importar. Se debe proporcionar los datos necesarios para identificar cada tipo de mercancía y definir el cuidado pertinente de la misma, con el fin de sugerir el medio de transporte óptimo para la permanencia del estado original del producto.

**Confiabledad y Riesgo:** Este aspecto hace relación a la seguridad y el peligro a que se expone la mercancía según el medio de transporte que se opte, es decir, si el producto que se transporta necesita de cuidados especiales y por tal motivo es necesario decidir transportar la mercancía en la mejor modalidad. Es importante determinar los beneficios y los contras de cada modo.

A continuación se definen el comportamiento y ventajas de cada modalidad de transporte Internacional:

- Aéreo:

- ✓ "Velocidad

Es el modo de transporte más rápido y el que ofrece a los usuarios un servicio más eficiente, confiables y de alta calidad lo cual le asegurara una vasta clientela. El transporte aéreo es irremplazable en el envío de productos perecederos o compras urgentes, como medicinas o repuestos, y de bienes de rápida obsolescencia.

- ✓ Competitividad:

El transporte aéreo brinda las siguientes reducciones en los gastos:

**Inventario:** La frecuencia en los vuelos permite alta rotación de inventarios, la cual se refleja en los costos y los volúmenes de producto almacenado.

**Financiamiento:** El tiempo de almacenamiento durante el viaje es menor debido al corto periodo de transito. Por tanto, el monto y los intereses del capital invertido son menores.

**Embalaje:** Gran parte del costo de embalaje queda virtualmente eliminado debido al cuidado con se manipula la carga aérea. El ahorro es aún mayor cuando se unitariza la carga en paletas o contenedores.

**Manipuleo:** Las operaciones de cargue y descargue están muy mecanizadas, y por tanto, son mucho menos traumáticas para la carga que las del transporte terrestre marítimo.

Documentación: es muy sencilla y está totalmente normalizada (carta de porte aéreo, AWB) lo cual reduce costos administrativos.

Seguro: el manipuleo, tiempo de almacenamiento y duración del viaje reducen los riesgos por daños, demoras, robo o pérdida, todo lo cual se traduce en primas de seguro más bajas.

✓ Cobertura del mercado:

La vasta red de transporte aéreo de carga que existe, llega a regiones inaccesibles y a países sin litoral sobre otros modos de transporte, lo cual les permite incorporarse a las operaciones de comercio exterior en forma más competitiva.

- Marítimo:

Tarifas más bajas.

Transporte en masa de grandes volúmenes.

Diversidad y especialización en tipos de buques.

Regulaciones internacionales uniformes.

- Terrestre:

Ventajas del transporte por camión

✓ Versatilidad:

Permite acceso más rápido a las instalaciones de los despachadores, embarcadores y destinatarios, lo cual facilita la operación de recogida y entrega de los elementos transportados. Cuando la ruta planeada originalmente se encuentra bloqueada, o cuando el tráfico está congestionado, se puede utilizar rutas alternas, lo cual permite cumplir fechas y horarios establecidos.

✓ Accesibilidad:

Una de las ventajas más significativas del transporte por carretera es la agilidad de los vehículos para la distribución. En consecuencia, generalmente esta en capacidad de ofrecer un verdadero servicio puerta a puerta sin que medie manipulación o trasbordo.

✓ Prontitud:

Por su flexibilidad, la partida y llegada de camiones puede fijarse con relativa exactitud, lo que evita demoras. Estas ocurren casi siempre, a consecuencia del mal tiempo u otras circunstancias excepcionales.

✓ Seguridad:

El conductor acompaña el camión durante todo el trayecto, ejerciendo una supervisión personal que permite reducir el riesgo de daños y saqueo.

✓ Costos de embalaje:

El transporte de un vehículo especializado es ideal para casi todos los elementos y para algunas clases de carga a granel en cantidades pequeñas. En comparación con otros modos, el transporte por camión exige con frecuencia menor embalaje e incluso lo hace innecesario”<sup>79</sup>.

✓ Documentación y aduana:

La documentación requerida es sencilla cuando se trata de formularios.

▪ Agente de carga Internacional international freight forwarders

“Operación de tránsito aduanero mediante el cual se efectúa el transporte de mercancías o personas de un país a otro; es decir, el transporte que se efectúa entre varias naciones, y que son sometidos a varias actividades materiales y legales. (Control aduanero)”<sup>80</sup>.

---

<sup>79</sup> Modalidades de Transporte. [Online]. Disponible en: [www.alltransitda.com/](http://www.alltransitda.com/). Recuperado en Septiembre de 2011.

<sup>80</sup> Definición Transporte Internacional. [Online]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos88/transporteinternacional/transporteinternacional.shtml#eltranpora> Recuperado en Septiembre de 2011.



“Agente de Carga Internacional - ACI: Persona jurídica cuyo objeto social incluye, entre otras las siguientes actividades: Coordinar y organizar embarques, consolidar carga de exportación o desconsolidar carga de importación, emitir o recibir del exterior los documentos de transporte propios de su actividad. El ACI actúa a nombre de terceros como coordinador entre los generadores de carga y los transportadores efectivos de la misma. Carga: Es mercancía lista para ser transportada o que está siendo transportada. Cliente: Persona natural o jurídica a quien el agente de carga internacional le presta regularmente sus servicios Consignatario: Persona natural o jurídica a quien el remitente o embarcador en el exterior envía una carga, o a quien se le haya endosado el documento de transporte. Carga Peligrosa: Es aquella que está oficialmente clasificada como peligrosa, así como aquellas que podrían volverse peligrosas, de acuerdo a la clasificación de Naciones Unidas. Instrucción de Despacho: Es el conjunto de indicaciones que efectúa un cliente, señalando de manera expresa y precisa la manera en que desea que el ACI efectúe su labor respecto de determinada operación de transporte internacional de carga”.<sup>81</sup>

**8.2.1.1.1.7 Transporte nacional.** En este aspecto del transporte nacional hace referencia en brindar un asesoramiento o información básica de empresas transportistas nacionales, luego de que la mercancía se encuentre en territorio

---

<sup>81</sup> Agente de Carga Internacional. [Online]. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Agente-De-Carga-Internacional/1564061.html> Recuperado en Septiembre de 2011.

nacional aduanero. Este aspecto deberá realizarse de acuerdo al tipo de producto y el puerto de llegada para dar opciones de la transportadora más apropiada.

- Ente regulador: El transporte en Colombia está regulado dentro de las funciones del Ministerio de Transporte, el cual lleva procesos muy de la mano con la autoridad ambiental (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial), la Unidad de Planeación Minero energética, la empresa Colombiana de Petróleos (Ecopetrol), el Ministerio de Minas y Energía y otras entidades de índole estatal.
- Condiciones para la contratación: Las empresas transportadoras deben ser Responsables, Reconocidas, capacitadas, manejar buenos precios, servicios de rastreo y tiempo de entrega.

**8.2.1.1.1.8 Nacionalización.** El proceso de Nacionalización se realiza por medio de Agentes de Aduana, ya que son las gestoras de la operación, en este servicio se dará información del agente aduanero conveniente para el proceso, teniendo presente confiabilidad, seguridad, costos y eficiencia.

“Nacionalización de mercancías: Instante en que ocurre el pago de los derechos de internación y de los impuestos internos aplicables, tales como el Impuesto al Valor Agregado (IVA), entre otros, que habilitan al importador para ingresar bienes al país”.<sup>82</sup>

“Por procedimientos aduaneros se entiende el conjunto de formalidades que deben cumplir las mercancías que ingresan al territorio aduanero de un país o salen de él, con el fin de asegurar el cumplimiento de la legislación correspondiente. Estas formalidades imponen obligaciones a la persona

---

<sup>82</sup> Definición Nacionalización. [Online]. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon//dic/dbtc/N.htm>. Recuperado en Septiembre de 2011.



relacionada con las mercancías, que puede ser su propietario, un tercero designado por el o el transportista, dependiendo de la formalidad que deba ser cumplida. En general, esas obligaciones consisten en la presentación de las mercancías y del medio de transporte ante la aduana, junto con una declaración relativa de las mercancías y los documentos de respaldo solicitados, además de la constitución de una garantía cuando corresponda y el pago de derechos e impuestos eventualmente exigibles.

De forma general, la realización de operaciones de exportación o de importación suele demandar dos tipos de formalidades: las que son previas a la presentación de la declaración de mercancías ante la aduana y la declaración de mercancías ante la aduana”.<sup>83</sup>

**8.2.1.1.1.9. Documentos y Trámites.** En este servicio de asesoría en conjunto con el punto anterior, es un proceso que se realiza por medio de Agentes Aduaneros, encargado de la documentación y trámites necesarios para el levantamiento de la mercancía. Como información complementaria y para conocer más acerca del intermediario que despacha los documentos y trámites es preciso considerar que:

- “Son declarantes ante la autoridad aduanera:  
Sociedades de Intermediación Aduanera  
Almacenes Generales de Depósito  
Excepciones que pueden actuar de forma directa.
  
- Las Agentes Aduaneros son:

---

<sup>83</sup> Definición Procedimientos Aduaneros. [Online]. Disponible en: <http://www.aladi.org/nsfaladi/cuaderno.nsf/vcuadernosweb/Procedimientos%20Aduaneros%20-%20Cuaderno%20N%C2%B0%203>. Recuperado en Septiembre de 2011.

## Definición

Personas jurídicas autorizadas por la DIAN, para ejercer la intermediación aduanera.

## Agentes Aduaneros.

Actividad mercantil y de servicio ejercida por las SIA, orientada a facilitar, el cumplimiento de las normas legales, en materia de M, X y T.A.

Actividad: Auxiliar de la función pública aduanera

## Finalidad

Colaborar con las autoridades aduaneras en la aplicación de las normas legales, relacionadas con el comercio exterior”.<sup>84</sup>

**8.2.1.1.1.10. Almacenamiento.** En este servicio se brindará asesoría de información del almacenamiento que debe tener la mercancía ya importada, respecto a las adecuaciones y recomendaciones de los cuidados más relevantes para la conservación adecuada del estado inicial mercancía.

- “Almacenamiento: son aquellos lugares donde se guardan los diferentes tipos de mercancía. Son manejados a través de una política de inventario. Esta función controla físicamente y mantiene todos los artículos inventariados. Al elaborar la estrategia de almacenamiento se deben definir de manera coordinada el sistema de gestión del almacén y el modelo de almacenamiento.
- Clasificación de los almacenes:

Cada almacén es diferente de cualquier otro. Por lo tanto, es necesario establecer mecanismos para clasificar los almacenes. Algunos de los parámetros usados para su clasificación son:

---

<sup>84</sup> Proceso de Importación. SIAS. [Online]. Disponible en: [http://camara.ccb.org.co/documentos/2832\\_seminario\\_tramites\\_importacion.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/2832_seminario_tramites_importacion.pdf) Recuperado en Septiembre de 2011.

Según su relación con el flujo de producción.

Según su ubicación.

Según el material a almacenar.

Según su localización.

Según su función logística".<sup>85</sup>

**8.2.1.2 Asesoría en Exportación.** Para realizar el proceso de asesoría en Exportaciones es de vital importancia que la empresa comprenda en qué consiste y que hay que tener en cuenta para llevarlo a cabo.

Exportación: Se considera como exportación la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país. Así mismo se considera exportación la salida de mercancías a una zona franca industrial de bienes y servicios.

A continuación se muestra la clasificación del proceso de exportación, evidenciando las áreas de asesoría que se le brindaran al cliente que desea exportar, la empresa dará las facultades de que el cliente pueda escoger una asesoría parcial o total del proceso dependiendo de sus necesidades.

---

<sup>85</sup> Definición Almacenamiento. [Online]. Disponible en: [www.tauniversity.org/tesis/Tesis\\_Alvaro\\_Silva\\_2.doc](http://www.tauniversity.org/tesis/Tesis_Alvaro_Silva_2.doc) Similares. Recuperado en Septiembre de 2011.

**Ilustración 16. Áreas de asesoría en exportación.**



**Fuente:** Autor.

**8.2.1.2.1 Áreas de Asesoría en Exportación.** El proceso de Exportación requiere de valorar muchos factores que hay tenerlos presentes para que sea más seguro el éxito de su ejecución, a continuación se presentan esos aspectos expuestos a investigación, definidos como áreas de asesoría en el proceso de Exportación.

**8.2.1.2.1.1 Registro como exportador.** “En este aspecto se brindará información del documento que sustenta de forma legal poder realizar actividades de exportación.

El Gobierno Nacional ha expedido el Decreto 2788 del 31 de agosto de 2004 de Minhacienda, por el cual se reglamenta el Registro Único Tributario (RUT), el cual

se constituye como el nuevo y único mecanismos para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN. Para adelantar actividades de exportación, se debe tramitar el registro especificando esta actividad. Teniendo en cuenta que el RUT se sustituyó e incorporó, entre otros, el Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios, es importante que los interesados observen estrictamente las disposiciones establecidas para el efecto, tanto en el Decreto 2788 como en la Resolución 8346 ambos de 2004. Esto último se sustenta en la circular Externa #062 de Mincomercio, que deroga las circulares externas #020 y #031 del 19 y 25 de febrero de 2000, la #050 del 30 de octubre de 2003 de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo”<sup>86</sup>.

**8.2.1.2.1.2 Estudio de Mercado y localización de la demanda potencial.** “Esta área de asesoramiento se dará información al cliente del comportamiento que tiene su producto en otro país, haciendo una investigación pertinente por medio de aspectos claves que determinaran el mercado objetivo

La exportación requiere inicialmente de una selección de mercados, donde se determinen las características específicas y del país o región a donde se quiere exportar: identificación de canales de distribución, precio de la exportación, hábitos y preferencias a los consumidores del país o región, requisitos de ingreso, vistos buenos, impuestos, preferencias arancelarias y otros factores que están involucrados en el proceso de venta en el exterior. Para esto se puede contar con herramientas como el sistema de inteligencia de mercados de la página Web PROEXPORT”<sup>87</sup>.

Se brindará información en:

---

<sup>86</sup> Guía Para Exportar Bienes. [Online]. Disponible en: [http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Guia\\_para\\_exportar\\_bienes.pdf](http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Guia_para_exportar_bienes.pdf). Recuperado en Octubre de 2012.

<sup>87</sup> Ibídem.

- Preselección de países

Destino actual de las exportaciones colombianas de su producto

Afinidad cultural y comercial

Preferencias arancelarias

Países competidores

Disponibilidad de transporte

- Selección del mercado.

Reseña económica, geográfica y política.

Costo estimado del transporte.

Exigencias de entrada del producto y régimen comercial.

- Obtener Información del Mercado.

De precios

De comercialización

De competencia

De promoción

**8.2.1.2.1.3 Clasificación Arancelaria.** Al igual que las importaciones la mercancía está expuesta a una posición arancelaria, en este sentido la empresa brindará asesoramiento de cómo puede clasificarla o en su defecto clasificarla.

Hay que tener presente lo siguiente para poder clasificar la mercancía en una posición Arancelaria:

- “Para localizar la posición arancelaria de sus productos tiene dos opciones: 1) a través del arancel de aduanas y 2) con la ayuda informal que le brinda el centro de información Empresarial ZEIKY. Es importante aclarar que la DIAN es el único ente autorizado para determinar posiciones arancelarias, según el Decreto

2685/99 Art. 23 y la Resolución 4240/00 Art. 154 al 157 de la DIAN- División de aranceles”<sup>88</sup>.

**8.2.1.2.1.4. Documentos y trámites.** En este servicio se brinda información acerca la elaboración de algunos documentos que debe tener el exportador y mediante que entidades los puede diligenciar. Para ello se muestra la siguiente información:

- “Registro de Productos Nacionales, Oferta Exportable y Solicitud de determinación de Origen: Si el comprador en el exterior exige el certificado de origen para obtener una preferencia arancelaria, el exportador deberá bajar de la pagina del ministerio de comercio, la forma 02 o 02A (para artesanías), con su correspondiente instructivo. Este certificado tiene vigencia de dos años a partir de su aprobación. Diligencielo y preséntelo en original y una copia, junto con el certificado de la cámara de comercio y copia del RUT, en la ventanilla de correspondencia del MINCOMERCIO.

Solicitud de Criterios de Origen: luego de tener aprobada la solicitud del Criterio de origen de su producto ( forma 02 o 02A) y si requiere de certificado de origen adquiera la firma digital ante CERTICAMARA Bogotá, enviar nombre de la empresa, RUT, Nombre del representante legal, dirección de correo electrónico, número de teléfono, fax, dirección, y ciudad de domicilio a la dirección del correo electrónico del grupo operativo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: [registro@mincomercio.gov.co](mailto:registro@mincomercio.gov.co). El Ministerio de Comercio envía un usuario y una contraseña. Diligencia el certificado de origen a través de [www.vuce.gov.co](http://www.vuce.gov.co) en el modulo de exportaciones.

- Es importante que consulte si su producto requiere de vistos buenos y/o permisos previos para la autorización de la exportación. Estos deben ser

---

<sup>88</sup> *Ibídem.*

tramitados antes de presentar la declaración de exportación (DEX) ante la DIAN. Algunos ejemplos: ICA (Sanidad animal y vegetal), INVIMA (Medicamentos, Alimentos, Productos Cosméticos), Ministerios de Ambiente (Preservación fauna y flora silvestre), DAMA (madera y semillas), INGEOMINAS (Piedras preciosas, Esmeraldas y Metales Preciosos), Ministerio de Cultura (Arte, Cultura y Arqueología), etc. Otros productos están sujetos a cuotas como el azúcar y la panela a Estados Unidos, o el banano y Atún a la Unión Europea, entre otros”.<sup>89</sup>

- Procedimientos Aduaneros Para despacho ante la DIAN:

Al igual que las importaciones los procedimientos aduaneros se van a realizar mediante un agente aduanero, pero en este caso, es para ejecutar operaciones para una exportación.

**8.2.1.2.1.5. Modalidad de exportación.** La empresa se encargará de asesorar al cliente a cerca de las modalidades de importación y orientar por cuál de ellas, le corresponde introducir la mercancía, para realizar este tipo de asesoramiento es necesario comprender el ente regulador, las regulaciones pertinentes y la modalidad de introducción.

Las mercancías que se introduzcan al territorio nacional o se extraigan del mismo, podrán ser destinadas a alguno de los regímenes aduaneros.

- “Régimen de Exportaciones

✓ Son sujetas a vistos buenos: Por excepción únicamente requieren de visto bueno previo a la obtención del registro de exportación ciertos productos señalados taxativamente en actos administrativos proferidos en diferentes entidades gubernamentales tales como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de minas.

Ejemplo: Cosméticos, animales (certificado sanitario), algodón.

---

<sup>89</sup> Ibidem.



✓ Régimen de Libre Exportación: Por regla general la exportación de bienes desde Colombia no requieren autorizaciones previas, porque el gobierno estipula que no existen.

Ejemplos: Zapatos, Bolsos, Diplomáticos.

✓ Régimen de Prohibida Exportación: Con el fin de proteger el patrimonio cultural de la nación constituido por todos los bienes y valores culturales que son expresión de la nacionalidad colombiana, el gobierno se reserva la facultad de impedir la salida del territorio colombiano de algunas mercancías que pueden vulnerar este patrimonio.

✓

Ejemplos: Patrimonio Cultural de la nación, Régimen para los bienes de interés cultural Demolición, desplazamiento y restauración.<sup>90</sup>

▪ **Modalidades de Exportación.**

✓ “Exportación definitiva

a. Embarque Único con datos definitivos al embarque: Es la exportación tal cual la conocemos, únicamente cuando se refiere a datos definitivos es que el documento de exportación no sufre ninguna modificación.

b. Embarque único con datos provisionales: Bajo esta modalidad se envían aquellas mercancías que por sus características físicas o químicas o circunstancias inherentes a la comercialización, no puede disponerse de la información definitiva al momento del embarque.

---

<sup>90</sup> Régimen de Exportaciones. [Online]. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/4875935/REGIMEN-DE-EXPORTACION>. Recuperado en Octubre de 2011.

c. Embarque fraccionado con datos definitivos o provisionales: Es el despacho en diferentes envíos y con diferentes documentos de transporte de mercancías

✓ Exportación temporal para el perfeccionamiento pasivo:

Es la modalidad de exportación que regula la salida temporal de mercancías nacionales o nacionalizadas del territorio aduanero nacional, para ser sometidas a transformación, elaboración, o reparación en el exterior o en una Zona Franca Industrial de Bienes y de Servicios, debiendo ser reimportadas dentro del plazo que la Aduana autorice para cada caso antes de su exportación.

✓ Exportación temporal para reimportación en el mismo estado:

Es la modalidad de exportación que regula la salida temporal de mercancías nacionales o nacionalizadas del territorio aduanero nacional, para atender una finalidad específica en el exterior, en un plazo determinado, durante el cual deberán Ser reimportadas sin haber experimentado modificación alguna, con excepción del deterioro normal originado en el uso que de ella se haga. El ejemplo mas claro para esta modalidad es la salida de productos que van a ser expuestos en una feria internacional, simplemente la mercancía sale para cumplir una finalidad específica y solo se tiene en cuenta el desgaste de la misma en el exterior.

✓ Reexportación:

La reexportación es la modalidad de exportación que regula la salida definitiva del territorio aduanero nacional de mercancías que estuvieran sometidas a una modalidad de importación temporal o a la modalidad de transformación y ensamble. También podrán declararse por esta modalidad los bienes de capital o sus partes, que encontrándose importados temporalmente, deban salir para ser

objeto de reparación o reemplazo en el exterior o en una Zona Franca Industrial de Bienes y Servicios.

✓ Reembarque:

Es la modalidad de exportación que regula la salida del territorio aduanero nacional de mercancías procedentes del exterior que se encuentren en almacenamiento y respecto de las cuales no haya operado el abandono legal ni hayan sido sometidas a ninguna modalidad de importación. No podrá autorizarse el reembarque de sustancias químicas controladas por el Consejo Nacional de Estupefacientes.

✓ Exportación por tráfico postal y envíos urgentes:

Podrán ser objeto de exportación por esta modalidad, los envíos de correspondencia, los paquetes postales y los envíos urgentes.

✓ Exportación de muestras sin valor comercial:

Para efectos del régimen de exportación se consideran muestras sin valor comercial aquellas mercancías declaradas como tales, cuyo valor FOB total no sobrepase el monto que señale la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales mediante resolución.

✓ Exportaciones temporales realizadas por viajeros:

Serán objeto de esta modalidad de exportación las mercancías nacionales o nacionalizadas que lleven consigo los viajeros que salgan del país y que deseen

reimportarlas a su regreso en el mismo estado, sin pago de tributos al momento de la entrada, por ser de carácter temporal.

✓ Exportación de menajes:

Serán objeto de esta modalidad de exportación los menajes de los residentes en el país que salen del territorio aduanero nacional para fijar su residencia en el exterior.

✓ programas especiales de exportación:

Programa Especial de Exportación - PEX - es la operación mediante la cual un residente en el exterior compra materias primas a un productor residente en Colombia, disponiendo su entrega a otro productor también residente en el territorio aduanero nacional, quien se obliga a laborar y exportar el bien manufacturado a partir de dicha materia prima, según las instrucciones que reciba del comprador externo.

✓ Exportación de servicios

a. Suministro transfronterizo. Es la modalidad bajo la cual un servicio es exportado a otro país sin la necesidad de movilizar personas para suministrar el servicio, por tanto lo que viaja es el servicio. El caso o el ejemplo más claro es el telemercadeo, los call centers, la interconexión eléctrica entre Colombia y Ecuador.

b. Movimiento de personas. Es la modalidad bajo la cual para prestar el servicio se tiene que desplazar el personal de manera temporal mientras cumple la función que va a desarrollar en el exterior. El ejemplo es lo que se refiere a consultoría o capacitación en el exterior.

- c. Movimiento de consumidores. Es la modalidad bajo la cual para prestar el servicio, la persona del exterior tiene que movilizarse al país local para que se le suministre el servicio. El caso mas concreto en este punto es cuando una persona del exterior viene a Colombia a que se le preste un servicio médico o odontológico.”<sup>91</sup>

**8.2.1.2.1.6 Negociación Incoterms.** Los incoterms anteriormente identificados y definidos como una de las áreas de importación también se presentan en el proceso de exportación teniendo la misma función, ya que es son acuerdos pactados por parte del comprador y vendedor, En este paso se brindará información de la negociación más conveniente de los incoterms para el exportador.

**8.2.1.2.1.7 Acuerdos de pago.** Es importante tener en cuenta la forma en que el cliente pagará la exportación. Por ello la empresa se encargará de brindar información acerca de los instrumentos de pago internacional y entidades pertinentes, este es un procedimiento es similar al de las importaciones con la diferencia de que se hace a la inversa, es decir, pago lo hace el país extranjero, bajo la modalidad de exportación.

- “Para esto existen diferentes instrumentos de pago internacional, como cartas de crédito, letras avaladas, garantías standby, entre otras, que le brindan seguridad en la transacción.

---

<sup>91</sup> Modalidades de Exportación. [Online]. Disponible en: <http://albertoibarrapcse.files.wordpress.com/2010/05/modalidades-de-exportacion-e-importacion.pdf>. Recuperado en Octubre de 2011.

Existen entidades que mediante un asesor pueden ayudar con esta información, Bancoldex en el ZEIKY, para que de manera conjunta estructuramos cada uno de sus negocios de acuerdo con sus necesidades.

- **Procedimientos Cambiarios (Reintegro de Divisas)**

Toda exportación genera la obligación de reintegrar las divisas a través de los intermediarios cambiarios (Bancos Comerciales y demás entidades financieras) por tanto los exportadores deben efectuar la venta de las divisa a estos intermediarios, para lo cual se debe reclamar y diligenciar ante dicha entidad el formulario Declaración de Cambio No2”<sup>92</sup>.

**8.2.1.2.1.8 Logística Internacional.** Éste punto se ejecutará de igual forma que el proceso de importación, anteriormente ya definido.

**8.2.2. Agente de compra internacional.** El agente de compras para la empresa se define como un comprador de precios de un producto buscando las mejores oportunidades de negocios para los diferentes tipos de clientes.

Se realiza la importación por medio de la empresa Trade & connexions. Previamente se solicita una pre liquidación del valor CIP. Una vez el producto llegue a Colombia se liquidan impuestos, comisión, y se pasa la cuenta de cobro del valor total de la prestación del servicio.

- “Un agente de compras internacional es aquel que frente a los requerimientos de los clientes, realiza la búsqueda y selección de productos y proveedores, cubriendo todas sus necesidades.

---

<sup>92</sup> Guía Para Exportar Bienes. [Online]. Disponible en: [http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Guia\\_para\\_exportar\\_bienes.pdf](http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Guia_para_exportar_bienes.pdf). Recuperado en Octubre de 2011.

Los agentes de compras internacionales se encargará de:

- ✓ Visitar las industrias y definir los parámetros de calidad exigidos, negocian los precios más competitivos, y confirman las órdenes de compra.
- ✓ Asesoran a la empresa para proceder a emitir las órdenes de pago correspondientes.
- ✓ Coordina el transporte y el despacho de las mercaderías, facilitando a los exportadores el cumplimiento de los contratos acordados.
- ✓ Pueden también controlar la calidad de los productos enviados, para garantizar siempre una plena satisfacción.
- Se debe que tener en cuenta las siguientes características principales de un buen agente de compras:
  - ✓ Su conocimiento del mercado
  - ✓ El área geográfica que cubra.
  - ✓ El tamaño de su empresa.
  - ✓ La calidad y cantidad de su fuerza de ventas
  - ✓ Con qué otros productos o empresas trabajan.
  - ✓ Capacidad para ofrecer un servicio post-venta.
  - ✓ Solvencia financiera.
  - ✓ Contactos o relaciones con ese mercado.
  - ✓ Interés en colaborar con el exportador<sup>93</sup>.

**8.2.3 Perfilación y calibración de monitores y de equipos de impresión.** Este es un proceso que optimiza el color tanto en monitores como en equipos de impresión garantizando que la calidad de las imágenes que se visualizan en el monitor y en la impresión corresponda a la imagen real.

---

<sup>93</sup> Tatiana Vives. Agente de Compras Internacional. [Online]. Disponible en: <http://tatianavives.blogspot.com/2011/04/agente-de-compras-internacional.html> Recuperado en Octubre de 2011.

Se calibra el monitor utilizando un dispositivo o hardware el cual crea un perfil según el tipo de monitor y según las condiciones ambientales donde se encuentre el equipo.

Luego se procede a calibrar el equipo de impresión imprimiendo los parches y creando un perfil para el papel que se desea calibrar, Haciendo que lo que se visualiza en la pantalla sea la misma imagen con factores como: colores, contraste, brillo.

Al cliente se le entregará:

Un archivo en un CD que corresponde al perfil realizado junto con las instrucciones de cómo instalarlo y utilizarlo.

**8.2.4 Asesoría en implementación de nuevas tecnologías.** Este servicio que se encarga de ofrecer soluciones optimas a los problemas o procesos que se presentan en las empresas, por medio de la implementación de nuevas tecnologías.

Se detecta la necesidad luego se busca la tecnología adecuada para solucionar los problemas o satisfacer las necesidades. Mediante el servicio de agente de compra internacional se procede a identificar el proveedor de la tecnología para traerla e implementarla.

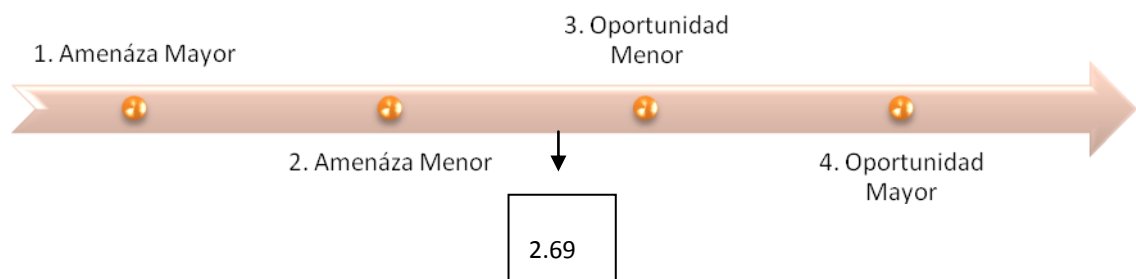
Se instala se entregan los manuales y se capacita y se da el soporte durante el tiempo requerido, cabe destacar que la empresa debe contar con un departamento de ingeniería con personal altamente calificado para implementar y ejecutar cualquier herramienta tecnológica.



## 9. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

En el desarrollo del proyecto, mediante el diagnóstico situacional donde se realiza un análisis interno y externo en la empresa se presentan los siguientes resultados:

### 9.1 RESULTADO ANÁLISIS EXTERNO.



Según el modelo utilizado para el análisis externo, la Matriz de Evaluación de Factores Externos que identifica la influencia de las amenazas y oportunidades en la empresa con una escala de la evaluación de 1-4, arrojó un resultado de 2,69, con un rango de calificación de 0-4 que determina que la industria se encuentra en un nivel bueno o medio: de acuerdo a la ponderación de resultado. Los porcentajes y las calificaciones que se asignaron fueron de acuerdo al impacto de mayor o menor grado que estas ejercen sobre la empresa a criterio de observación teniendo en cuenta factores de comportamiento del entorno.

## 9.2 RESULTADOS ANÁLISIS INTERNO

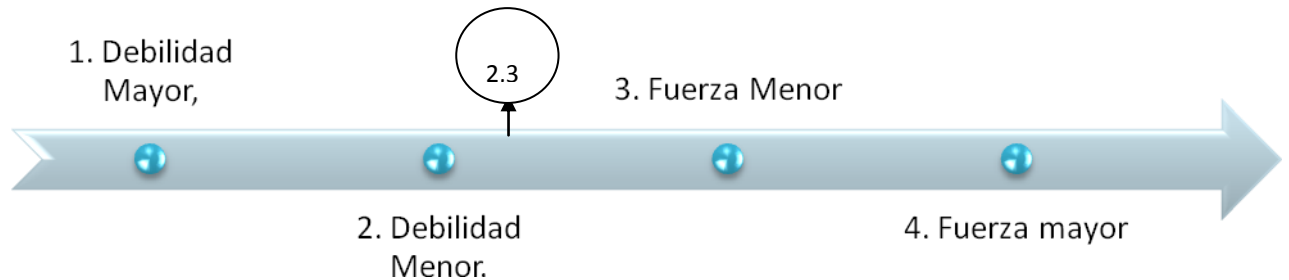
### 9.2.1 Auditoría Interna.

Tabla.8. Resultados Ponderación Auditoría interna.

Ponderación para el tipo de preguntas		
	% Porcentual	Total Ponderado
Auditoría administrativa	20%	4%
Auditoría de Marketing	18%	9,20%
Auditoría de Finanzas y	15%	5,06%
Contabilidad		
Auditoria de operaciones	15%	8%
Auditoría de investigación y	12%	0%
Desarrollo		
Auditoría de los sistemas de	20%	0%
información		
Gerencial		
<b>TOTAL</b>	100%	26%

Para determinar falencias o el debido funcionamiento en las operaciones al interior de la empresa se elaboro un cuestionario de 50 preguntas, asignado un porcentaje para cada una de las áreas auditadas, Administrativa, marketing, finanzas, operaciones, Investigación y desarrollo, y sistemas de información. Como resultado el 26% de las áreas auditadas de la empresa tiene en cuenta acciones apropiadas para el funcionamiento correcto de las mismas. Representando un porcentaje muy bajo, Las falencias se evidencian principalmente en las áreas de investigación y desarrollo y sistemas de información, en donde no obtuvieron alguna participación porcentual, siendo estas las más afectadas dentro de la entidad.

### 9.2.2 Resultado Análisis de Factores Internos.



Según la Matriz de Evaluación de Factores Internos modelo que identifica la incidencia de las Fortalezas y debilidades en la empresa con una escala de la evaluación de 1-4 arrojó un resultado de 2,3, con un rango de calificación de 0-4. Se observa que la empresa se encuentra en control a nivel interno ya que cuenta con recursos, habilidades y capacidades que lo han permitido como consecuencia del grado de influencia en las fortalezas. Los porcentajes y las calificaciones que se asignaron fueron de acuerdo al impacto de mayor o menor grado que estas ejercen sobre la empresa a criterio de observación teniendo en cuenta factores de comportamiento interno.

## 10. CONCLUSIONES

Durante el proceso de desarrollo del proyecto en la empresa, se cumplieron a cabalidad con todos los objetivos propuestos al inicio del proceso.

Se unificó el sentido de la organización por medio de la misión y se definió el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo por medio de la visión de forma honesta y realista teniendo en cuenta los elementos que las componen.

Mediante el proceso de recopilación de información para la ejecución del análisis situacional, se estableció que la empresa se encuentra en un estado actual bueno, tanto en el análisis externo como en el interno de acuerdo con las Matrices EFE y EFI utilizadas respectivamente; Cabe destacar que en la auditoría interna de la empresa se determina que el 26% de las operaciones cumplen con un adecuado funcionamiento.

A través de la elaboración de la matriz DOFA en donde se identificaron objetivos estratégicos, se establecieron alternativas estratégicas para la organización que le permiten direccionar la gestión, estrategias de carácter corporativo por medio de inversión, consolidación, penetración de mercados, diversificación no relacionada y riesgo compartido. Y por último estrategias organizacionales por medio de orientación en áreas: Administrativas, Mercadeo, Finanzas, Operaciones, I&D y Sistemas de Información.

## **11. RECOMENDACIONES**

Teniendo en cuenta las alternativas estratégicas planteadas en el proceso del proyecto es importante que la empresa previamente a su ejecución de estas opciones sean evaluadas y analizadas.

Actualmente la empresa debe considerar con mayor importancia, las operaciones internas, ya que las debilidades identificadas en la auditoría, tienen un gran impacto a mediano plazo, siendo preciso primero enfocarse en implementar las estrategias propuestas en este aspecto.

En el momento en que la empresa decida llevar a cabo la ejecución del portafolio de productos y servicios final, es necesario que defina un programa de funciones que conlleve pasos a tener en cuenta para la ejecución de cada uno. Con el fin de establecer orden y acciones específicas para disminuir el riesgo de dar información errónea.

Finalmente como complemento a este proceso, la empresa debe continuar realizando investigaciones en las diferentes áreas de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- JONHNSON, Gerry, SCHOLES, Kevan, WHITTINGTON, Richard. *Fundamentos de Dirección Estratégica*. Octava edición.( Madrid: Pearson Education 2007).
- COLOMBIA. SENA, UIS, ACIEM. *Diplomado en Gerencia de Empresas: Programa de Formación Especializada Convocatoria 004 de 2009*. Bucaramanga.
- SERNA, Humberto. *Gerencia Estratégica*. 3R Editores. X Edición. 2008. Pág. 185.
- MERCADO, Salvador. *Comercio Internacional I: Mercadotecnia internacional importación-exportación*, 4ª ed. México. Limusa. 2000. 306 p.

## WEBGRAFÍA

Planeación Estratégica [Online]. Disponible en: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/beneficios-de-la-planeacin-estratgica.html>  
Recuperado en Enero de 2012.

Introducción a la Planeación Estratégica de UPIICSA. [Online]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/plabisnes.htm> recuperado en Enero de 2012.

Definición de estrategia. [Online]. Disponible en: <http://www.definicion.org/estrategia> Recuperado en Noviembre de 2011.

Disponible en: <http://www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estratgico>  
Recuperado en Noviembre de 2011.

Direccionamiento Estratégico CMAPS. [Online]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estratgico> Recuperado en Noviembre de 2011.

Direccionamiento Estratégico. [Online]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estratgico> Recuperado en Noviembre de 2012.

Planeamiento Estratégico. [Online]. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/grande\\_am/cap2.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/grande_am/cap2.pdf)  
Recuperado en Enero de 2012.

Elementos de la Misión. . [Online]. Disponible en: [cmap.upb.edu.co](http://cmap.upb.edu.co) Recuperado en febrero de 2012.

Diamante de Michael Porter. [Online]. Disponible en: <http://www.meso-nrw.de/toolkit/espanol/tools/tools-diamond-2.html> Recuperado en Febrero de 2012.

Matriz de Evaluación de Factores Internos. [Online]. Disponible en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lic/perez\\_t\\_n/capitulo4.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lic/perez_t_n/capitulo4.pdf) Recuperado en Febrero de 2012.

Santiago Antognolli. Pymes: Primer paso FODA. [Online]. Disponible en: [http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Liderar\\_la\\_Empresa/Pymes:\\_Primer\\_paso\\_F.O.D.A./BF0436485988A159C1257346005B9962!opendocument](http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Liderar_la_Empresa/Pymes:_Primer_paso_F.O.D.A./BF0436485988A159C1257346005B9962!opendocument). Recuperado en Octubre de 2011.

Servicios US Comercial Service. [Online]. Disponible en: <http://www.buyusa.gov/colombia/>. Recuperado en Noviembre de 2011.

Global Strategic Management Inc. [Online]. Disponible en: <http://www.tradeboss.com/default.cgi/action/viewcompanies/companyid/209868/>. Recuperado en Noviembre de 2012.

Jose, Estévez (17 febrero de 2012). La crisis se lleva por delante cerca de 18000 pequeños comercios. España. El PAIS. [Online]. Disponible en: [http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/02/17/galicia/1329507249\\_337846.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/02/17/galicia/1329507249_337846.html). Recuperado en Febrero de 2012.

Crisis Económica 2008-2012. [Online]. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_econ%C3%B3mica\\_de\\_2008-2012#Extensi.C3.B3n\\_de\\_la\\_crisis](http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica_de_2008-2012#Extensi.C3.B3n_de_la_crisis). Recuperado en Febrero de 2012.



Alejandro Lamas. (7 de febrero de 2012). Baja Dólar Colombia. [Online]. Disponible en: <http://cambiodolar.com.co/baja-dolar-colombia.html#more-1039>. Recuperado en Febrero de 2012.

El terrorismo se concentra en países Inestables y Con bajo desarrollo Económico. [Online]. Disponible en: [http://www.teinteresa.es/politica/TERRORISMO-PRODUCE-MUSULMANES-REGIMENES-INESTABLES\\_0\\_648535439.html](http://www.teinteresa.es/politica/TERRORISMO-PRODUCE-MUSULMANES-REGIMENES-INESTABLES_0_648535439.html). Recuperado en Febrero de 2012.

Daniel Rojas. Medellín mejoro en ranquin de seguridad, 2012. Medellín (Colombia). [Online]. Disponible en: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/M/medellin\\_mejoro\\_en\\_ranquin\\_de\\_seguridad/medellin\\_mejoro\\_en\\_ranquin\\_de\\_seguridad.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/M/medellin_mejoro_en_ranquin_de_seguridad/medellin_mejoro_en_ranquin_de_seguridad.asp)

Colombia: un congreso revisa desafíos de seguridad ciudadana como las bandas. 2012. Bogotá. INFOLAM. [Online]. Disponible en: <http://www.infolatam.com/2012/02/14/colombia-un-congreso-revisa-desafios-de-seguridad-ciudadana-como-las-bandas/> Recuperado en Febrero de 2012.

Estado de la situación actual del comercio electrónico. [Online]. Disponible en: <http://www.4webs.es/blog/estado-de-la-situacion-actual-del-comercio-electronico>. Recuperado en Febrero de 2012.

En el 2011 el ecommerce global llegará al Trillón de Millones de Dólares. [Online]. Disponible en: <http://pueyrredonline.com/blog/2010/02/en-el-2011-el-ecommerce-global-llegara-al-trillon-de-millones-de-dolares/> Recuperado en Noviembre de 2012.

Arellys Ron, Estrategia de Inversión. [Online]. Disponible en: <http://www.oocities.org/es/arelysdhamarysronmoreno/hw/t3.htm>. Recuperado en Febrero de 2012.

Estrategia de Penetración de Mercados. [Online]. Disponible en: [http://www.trabajo.com.mx/estrategias\\_de\\_crecimiento.htm](http://www.trabajo.com.mx/estrategias_de_crecimiento.htm) Recuperado en Febrero de 2012.

Richard L. Sandhusen. Estrategias de mercado. [Online]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html> Recuperado en Febrero de 2012.

Definición Mayoristas. [Online]. Disponible en la Pág. Web: <http://www.definicionabc.com/economia/mayorista.php> Recuperado en Febrero de 2012.

Estrategias Gerenciales de Mercadeo para la toma de decisiones. Estrategia de Consolidación. [Online]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos52/estrategias-mercadeo/estrategias-mercadeo2.shtml>. Recuperado en Febrero de 2012.

Raúl Maguiña f. joint venture: estrategia para lograr la competitividad empresarial en el Perú. [Online]. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol7\\_n1/pdf/joint.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol7_n1/pdf/joint.pdf) . Recuperado en Febrero de 2012.

Eduardo Remolins. 10 estrategias para diferenciarse y aumentar la rentabilidad. [Online]. Disponible en: <http://enpiyama.wordpress.com/2010/04/28/10-estrategias-para-diferenciarse-y-aumentar-la-rentabilidad/> Recuperado en Febrero de 2012.

Impresoras: Inyección de Tinta inkjet. [Online]. Disponible en: <http://www.pchardware.org/impresoras.php> Recuperado en Octubre de 2011.

Funcionamiento Interno: Impresoras Inkjet. [Online]. Disponible en: [http://www.informaticamoderna.com/Impresoras\\_de\\_inyec.htm](http://www.informaticamoderna.com/Impresoras_de_inyec.htm) Recuperado en Octubre de 2011.

Tinta Dye y Tinta Pigmentada. [Online]. Disponible en: [http://www.sistemascontinuos.com.mx/www/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2&Itemid=4](http://www.sistemascontinuos.com.mx/www/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=4) Recuperado en Octubre de 2011.

[Online]. Disponible en: [www.Sky-Color.net](http://www.Sky-Color.net) Recuperado en Septiembre de 2011.

Tinta Ultrachrome [Online]. Disponible en: <http://global.latin.epson.com/Explorar-Epson/Innovacion/Tinta-Ultrachrome> Recuperado en Septiembre de 2011.

Funcionamiento Interno: Impresoras Laser. [Online]. Disponible en: [http://www.informaticamoderna.com/Impresora\\_lasser.htm](http://www.informaticamoderna.com/Impresora_lasser.htm) Recuperado en Octubre de 2011.

Definición Sistema de tinta Continuo. [Online]. Disponible en: <http://www.tintacontinua.com/infoProducto.php?idProducto=78> Recuperado en Octubre de 2011.

Definición Cartucho de Tinta. [Online]. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Cartucho\\_de\\_tinta](http://es.wikipedia.org/wiki/Cartucho_de_tinta). Recuperado en Octubre de 2012.

Definición Impresora. [Online]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Impresora> Recuperado en Octubre de 2011.

Definición Impresoras de Gran Formato, [Online]. Disponible en: <http://www.impresoras.nom.es/impresoras-gran-formato-plotter/> Recuperado en Octubre de 2011.

[Online]. Disponible en: <http://www.satori.com.mx/hp-designjet-111r-p-321.html> Recuperado en Octubre de 2011.

Introducción al Proceso. [Online]. Disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/importar/proceso.htm>. Recuperado en Septiembre de 2011.

Definición Precio-Compra. [Online]. Disponible en: <http://www.elergonomista.com/marketing/mk40.html> Recuperado en Septiembre de 2011.

Nomenclatura Arancelaria: Clasificación Arancelaria. [Online]. Disponible en la Pág. Web: [http://www.comxport.com/ncm/clasificacion\\_arancelaria.php](http://www.comxport.com/ncm/clasificacion_arancelaria.php). Recuperado en Septiembre de 2011.

Definición Ficha Técnica del Producto. [Online]. Disponible en: [http://es.scribd.com/makui\\_landinez/d/53746373/69-Ficha-Tecnica-del-Producto](http://es.scribd.com/makui_landinez/d/53746373/69-Ficha-Tecnica-del-Producto). Recuperado en Septiembre de 2011.

Aprobación/Elegibilidad de Proveedores. [Online]. Disponible en: [http://www.kohler.com/corp/supplier/55174\\_Spanish\\_Translation\\_of\\_GSQM-12\\_06.pdf](http://www.kohler.com/corp/supplier/55174_Spanish_Translation_of_GSQM-12_06.pdf) Recuperado en Septiembre de 2011.

Definición Factura Proforma. [Online]. Disponible en: <http://www.plancameral.org/Guias/TransporteLogistica/docs/Fprof.pdf> Recuperado en Septiembre de 2011.

El entorno del Marketing Internacional (variables Incontrolables). [Online]. Disponible en: [http://books.google.com.co/books?id=oL204g8ndxUC&pg=PA6&dq=marketing+internacional+importacion&hl=es&ei=XdUhT8bQGML6ggeEzY16&sa=X&oi=book\\_result&ct=bookthumbnail&resnum=4&ved=0CFMQ6wEwAw#v=onepage&q=marketing%20internacional%20importacion&f=false](http://books.google.com.co/books?id=oL204g8ndxUC&pg=PA6&dq=marketing+internacional+importacion&hl=es&ei=XdUhT8bQGML6ggeEzY16&sa=X&oi=book_result&ct=bookthumbnail&resnum=4&ved=0CFMQ6wEwAw#v=onepage&q=marketing%20internacional%20importacion&f=false). Recuperado en Septiembre de 2011.

Definición Régimen Aduanero. [Online]. Disponible en: <http://www.dian.gov.co/content/defensoria/contenidos/glosa2.htm> Recuperado en Septiembre de 2011.

Regulaciones a las Importaciones. [Online]. Disponible en: [http://www.prochile.cl/ficha\\_pais/colombia/proceso\\_imp.php](http://www.prochile.cl/ficha_pais/colombia/proceso_imp.php) Recuperado en Septiembre de 2011.

Definición Modalidades de Importación. [Online]. Disponible en: <http://portal.araujoibarra.com/faq/bfcuales-son-las-modalidades-de-importacion> Recuperado en Septiembre de 2011.

Definición de Viajeros. [Online]. Disponible en: [http://www.javatechnic.com/spanish\\_import.htm#11](http://www.javatechnic.com/spanish_import.htm#11) Recuperado en Septiembre de 2011.

Modalidades de Importación. [Online]. Disponible en: <http://www.notinet.com.co/serverfiles/servicios/archivos/17oct03/dian099-03.htm> Recuperado en Septiembre de 2011.

Definición Incoterms. [Online]. Disponible en: <http://www.megatransport.com.co/incoterms.php>. Recuperado en Septiembre de 2011.

Carlos, Górriz. Reglas Incoterms (2010). Principales Términos. [Online]. Disponible en:

[http://www.cambrabcn.org/c/document\\_library/get\\_file?folderId=14268&name=DLE-98626.pdf](http://www.cambrabcn.org/c/document_library/get_file?folderId=14268&name=DLE-98626.pdf). Recuperado en Septiembre de 2011.

Medios de Pago. [Online]. Disponible en:

[http://camara.ccb.org.co/documentos/2832\\_seminario\\_tramites\\_importacion.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/2832_seminario_tramites_importacion.pdf)

Recuperado en Septiembre de 2011.

Definición Pago Anticipado. [Online]. [Disponible en: [http://www.e-](http://www.e-mypes.com/comercio-exterior/formas-de-pago-exportacion.php)

[mypes.com/comercio-exterior/formas-de-pago-exportacion.php](http://www.e-mypes.com/comercio-exterior/formas-de-pago-exportacion.php). Recuperado en

Septiembre de 2011.

Definición Carta de Crédito. [Online]. Disponible en:

<http://www.logistica.gob.mx/pdf/FormasPagoInternacional.pdf>. Recuperado en

Septiembre de 2011.

Medios de Pago Internacional. [Online]. Disponible en:

[http://camara.ccb.org.co/documentos/2832\\_seminario\\_tramites\\_importacion.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/2832_seminario_tramites_importacion.pdf).

Recuperado en Septiembre de 2011.

Definición Intermediarios Cambiarios (IMC). [Online]. Disponible en:

<http://www.set-fx.com/content/mercadocambiario/index.html>. Recuperado en

Septiembre de 2011.

Modalidades de Transporte. [Online]. Disponible en: [www.alltransltda.com/](http://www.alltransltda.com/).

Recuperado en Septiembre de 2011.

Definición Transporte Internacional. [Online]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos88/transporteinternacional/transporteinternacional.shtml#eltranpora> Recuperado en Septiembre de 2011.

Agente de Carga Internacional. [Online]. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Agente-De-Carga-Internacional/1564061.html> Recuperado en Septiembre de 2011.

Definición Nacionalización. [Online]. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon//dic/dbtc/N.htm>. Recuperado en Septiembre de 2011.

Definición Procedimientos Aduaneros. [Online]. Disponible en: <http://www.aladi.org/nsfaladi/cuaderno.nsf/vcuadernosweb/Procedimientos%20Aduaneros%20-%20Cuaderno%20N%C2%B0%203>. Recuperado en Septiembre de 2011.

Definición Almacenamiento. [Online]. Disponible en: [www.tauniversity.org/tesis/Tesis\\_Alvaro\\_Silva\\_2.doc](http://www.tauniversity.org/tesis/Tesis_Alvaro_Silva_2.doc) Similares. Recuperado en Septiembre de 2011.

Guía Para Exportar Bienes. [Online]. Disponible en: [http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Guia\\_para\\_exportar\\_bienes.pdf](http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Guia_para_exportar_bienes.pdf). Recuperado en Octubre de 2011.

Modalidades de Exportación. [Online]. Disponible en: <http://albertoibarrapcse.files.wordpress.com/2010/05/modalidades-de-exportacion-e-importacion.pdf>. Recuperado en Octubre de 2011.

Tatiana Vives. Agente de Compras Internacional. [Online]. Disponible en:  
<http://tatianavives.blogspot.com/2011/04/agente-de-compras-internacional.html>  
Recuperado en Octubre de 2011.



## **ANEXOS**

### **Anexo A. Acto Constitutivo**

#### **TRADE & CONNEXIONS S.A.S**

#### **ACTO CONSTITUTIVO**

En la ciudad de Bucaramanga, Departamento de Santander, República de Colombia, el 29 de Septiembre de 2010, LINA MARIA LIZCANO JIMENEZ, de nacionalidad Colombiana, identificado(a) con C. C. 63.354.269 de Bucaramanga, domiciliado(a) en la ciudad de Barranquilla – Atlántico; MIREYA LIZCANO JIMENEZ, de nacionalidad Colombiana, identificado(a) con C. C. 63.510.482 de Bucaramanga, domiciliado(a) en la ciudad de Bogotá – Cundinamarca; SERGIO LIZCANO JIMENEZ, de nacionalidad Colombiana, identificado(a) con C. C. 80.853.957 de Bogotá, domiciliado(a) en la ciudad de Bucaramanga – Santander, declaramos previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada TRADE & CONNEXIONS S.A.S, para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por término indefinido de duración, con un capital suscrito de \$1.200.000, dividido en 1.200 acciones ordinarias de valor nominal de \$1.000 cada una, que han sido liberadas en su totalidad, previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento.

Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo, los estatutos de la sociedad por acciones simplificada que por el presente acto se crea.

## Anexo B. Guía de Auditoría Externa Estratégica: POAM

DIAGNÓSTICO EXTERNO: POAM									
FACTORES ECONÓMICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Tratados de comercio con otros países.									
2. La tasa de Cambio.									
3. La recesión Económica.									
4. Las tasas de Interés.									
5. El producto Interno Bruto.									
6. La devaluación.									
7. La Coyuntura Cafetera.									
8. La Política Laboral.									
9. La Inflación.									
10. La competencia global desigual.									
11. Dependencia de los costos de Petróleo.									
12. Los subsidios de otros países al sector.									
13. Deuda Externa.									
14. La inestabilidad del Sector.									
15. Políticas de inversión social.									
16. Contrabando.									
17. Crédito Bancario.									

**Fuente:** COLOMBIA. SENA, UIS, ACIEM. *Diplomado en Gerencia de Empresas:*  
Programa de Formación Especializada Convocatoria 004 de 2009. Bucaramanga.

A (3)= Alto M(2)= Medio. B (1)= Bajo

DIAGNÓSTICO EXTERNO: POAM									
FACTORES POLÍTICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Privatización.									
2. Restricción Sobre el Comercio.									
3. Subsidios gubernamentales.									
4. Situación de Fronteras.									
5. Costumbres políticas del país.									
6. Protección al medio Ambiente.									
7. Protección al Consumidor.									
8. Plan de Ordenamiento Territorial.									
9. Política de seguridad del Estado.									
10. Participación Ciudadana.									
11. Acuerdos de comercio Internacional.									
12. Credibilidad en las Instituciones.									
13. Problema Fiscal del País.									
14. Política Tributaria.									
15. Incentivos a pequeña y mediana empresa.									

**Fuente:** COLOMBIA. SENA, UIS, ACIEM. *Diplomado en Gerencia de Empresas:*

Programa de Formación Especializada Convocatoria 004 de 2009. Bucaramanga.

A (3)= Alto M (2)= Medio. B (1)= Bajo

DIAGNÓSTICO EXTERNO: POAM									
FACTORES SOCIALES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. El desempleo.									
2. Reformas a Seguridad Social.									
3. El desplazamiento.									
4. La violencia.									
5. Nivel de educación de la sociedad.									
6. Crecimiento de la población.									
7. Índice de Inseguridad y delincuencia.									
8. Debilidad del sistema educativo.									
9. Políticas salariales.									
10. Las crisis de valores de la sociedad.									
11. Emigraciones.									
12. Inmigraciones.									
13. Programas comunitarios.									
14. Cambios en el estilo de vida.									
15. Tasa de natalidad.									
16. Tasa de mortalidad.									
17. Tasa de morbilidad.									

**Fuente:** COLOMBIA. SENA, UIS, ACIEM. *Diplomado en Gerencia de Empresas:*

Programa de Formación Especializada Convocatoria 004 de 2009. Bucaramanga.

A (3)= Alto M (2)= Medio. B (1)= Bajo

DIAGNÓSTICO EXTERNO: POAM									
FACTORES TECNOLÓGICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Telecomunicaciones.									
2. Internet y el comercio electrónico.									
3. Facilidad de acceso a la tecnología.									
4. Globalización.									
5. Nuevas tecnologías industriales.									
6. La velocidad del desarrollo tecnológico.									
7. Las investigaciones.									
8. La resistencia al cambio tecnológico.									
9. Nuevas tecnológicas computacionales.									
10. Otros.									

**Fuente:** COLOMBIA. SENA, UIS, ACIEM. *Diplomado en Gerencia de Empresas:*

Programa de Formación Especializada Convocatoria 004 de 2009. Bucaramanga.

A (3)= Alto M (2)= Medio. B (1)= Bajo

DIAGNÓSTICO EXTERNO: POAM									
FACTORES DE COMPETENCIA	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Crecimiento del Mercado.									
2. Nuevas empresas en el Sector.									
3. Productos o Servicios sustitutos.									
4. Estrategias de Mercadeo de Competidores.									
5. Nuevas Tecnologías de Competidores.									
6. Nuevos Puntos de Venta o de Servicio.									

7. Capacidad negociadora de Proveedores.										
8. Capacidad negociadora de Clientes.										
9. Imagen Corporativa de la Competencia.										
10. Nuevos Productos de la Competencia.										
11. Estrategias de Servicio al cliente.										
12. Empresas multinacionales.										
13. Otros.										

**Fuente:** COLOMBIA. SENA, UIS, ACIEM. *Diplomado en Gerencia de Empresas:*

Programa de Formación Especializada Convocatoria 004 de 2009. Bucaramanga.

A (3)= Alto M (2)= Medio. B (1)= Bajo

**Anexo C. Guía de Auditoria de Diagnostico interno: PCI.**

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: PCI									
CAPACIDAD DIRECTIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Imagen Corporativa-responsabilidad social									
2. Uso de planes estratégicos.									
3. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.									
4. flexibilidad en la estructura organizacional.									
5. Comunicación y control empresarial.									
6. Orientación empresarial.									
7. Habilidad de responder a la tecnología cambiante.									
8. Sistema de control (base de datos).									
9. habilidad para enfrentar fluctuaciones económicas.									
10. agresividad para enfrentar la competencia.									
11. sistemas de toma de decisiones.									
12. sistemas de coordinación									
13. evaluación de gestión.									

**Fuente:** COLOMBIA. SENA, UIS, ACIEM. *Diplomado en Gerencia de Empresas:*

Programa de Formación Especializada Convocatoria 004 de 2009. Bucaramanga.

A(3)=Alto. M(2)=Medio B(1)=Bajo

DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO: PCI									
CAPACIDAD COMPETITIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Fuerza de producto, cantidad, exclusividad.									
2. Lealtad y satisfacción del cliente.									
3. Bajos costos de distribución y ventas.									
4. Diferenciación.									
5. Conocimiento cliente-mercado.									
6. Canales de distribución.									
7. Competitividad de precios.									
8. Concentración de consumidores.									
9. políticas publicitarias.									
10. Portafolio de productos.									
11. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos									
12. administración de clientes.									
13. Participación del mercado.									
14. Programas Post-venta									
15. Otros.									

**Fuente:** COLOMBIA. SENA, UIS, ACIEM. *Diplomado en Gerencia de Empresas:*

Programa de Formación Especializada Convocatoria 004 de 2009. Bucaramanga.

A(3)=Alto. M(2)=Medio B(1)=Bajo



DIAGNÓSTICO INTERNO: PCI									
CAPACIDAD FINANCIERA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Acceso al capital cuando lo requiere.									
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento									
3. Facilidad para salir del mercado.									
4. Recursos para inversión.									
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos.									
6. Habilidad para competir con precios.									
7. Inversión de capital capacidad para satisfacer la demanda.									
8. sistemas de costos.									
9. gestión de tesorería.									
10. gestión de cartera.									
11. información financiera.									
12. gestión presupuestal.									
13. optimización de costos fijos.									
14. optimización de costos variables.									
15. Sistemas Contables.									

**Fuente:** COLOMBIA. SENA, UIS, ACIEM. *Diplomado en Gerencia de Empresas:*

Programa de Formación Especializada Convocatoria 004 de 2009. Bucaramanga.

A(3)=Alto. M(2)=Medio B(1)=Bajo

DIAGNÓSTICO INTERNO: PCI									
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Habilidad técnica y de manufactura.									
2. Capacidad de innovación.									
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos.									
4. Capacidad total de la planta.									
5. Maquinaria y Equipo.									
6. Control de Calidad.									
7. Desarrollo informático.									
8. Economía de escala.									
9. Mantenimiento.									
10. Flexibilidad de la producción.									
11. Producción defectuosa.									
12. Desperdicio en el proceso.									
13. Capacitación del recurso humano en producción.									

**Fuente:** COLOMBIA. SENA, UIS, ACIEM. *Diplomado en Gerencia de Empresas:*

Programa de Formación Especializada Convocatoria 004 de 2009. Bucaramanga.

A(3)=Alto. M(2)=Medio B(1)=Bajo

DIAGNÓSTICO INTERNO: PCI									
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Nivel académico del talento humano.									
2. Experiencia técnica.									
3. Estabilidad.									
4. Rotación.									
5. Ausentismo.									
6. Pertenencia.									
7. Motivación.									
8. Sistema de remuneración.									
9. Accidentalidad riesgo laboral.									
10. Desarrollo Organizacional.									
11. Capacitación.									
12. Asensos laborales.									
13. Políticas de selección de personal									
14. Subsidios a trabajadores									
15. Reconocimiento al trabajo bien desempeñado.									

**Fuente:** COLOMBIA. SENA, UIS, ACIEM. *Diplomado en Gerencia de Empresas:*

Programa de Formación Especializada Convocatoria 004 de 2009. Bucaramanga.

A(3)=Alto. M(2)=Medio B(1)=Bajo

**Anexo D. Cuadro Guía Para el Plan de Acción de la estrategia.**

PLAN DE ACCIÓN PARA LA ESTRATÉGIA								
Objetivo								
estratégico: _____								
Estrategia: _____								
_____								
Actividades	Por qué o para qué	Responsable	Cuándo				Dónde	Cómo
			S1	S2	S3	S4		

**Fuente:** COLOMBIA. SENA, UIS, ACIEM. *Diplomado en Gerencia de Empresas:* Programa de Formación Especializada Convocatoria 004 de 2009. Bucaramanga.

**Anexo E. Cuadro Guía Para la Asignación de Recursos para la estrategia.**

Asignación de Recursos para la estratégica					
Actividades	Periodo				Recursos necesarios
	S1	S2	S3	S4	

**Fuente:** COLOMBIA. SENA, UIS, ACIEM. *Diplomado en Gerencia de Empresas:* Programa de Formación Especializada Convocatoria 004 de 2009. Bucaramanga.