

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS
COMERCIALES PARA LA EMPRESA HAYDEAR LTDA EN BOGOTÁ D.C.**

**JULIÁN DAVID LONDOÑO FRANCO
JUAN CAMILO MORENO SANTOS
DIANA MARCELA ZULUAGA ERASO**

TRABAJO DE GRADO

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C.
2013**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS
COMERCIALES PARA LA EMPRESA HAYDEAR LTDA EN BOGOTÁ D.C.**

**JULIÁN DAVID LONDOÑO FRANCO
JUAN CAMILO MORENO SANTOS
DIANA MARCELA ZULUAGA ERASO**

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR:
CARLOS HERNAN PEREZ GOMEZ**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C.**

2013

DEDICATORIA

A nuestros padres, profesores y amigos que nos acompañaron y apoyaron durante nuestro proceso de formación.

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros agradecimientos a nuestros padres y familiares quienes nos acompañaron durante todo el proceso de formación.

A Carlos Hernán Pérez Gómez profesor de la Facultad de Administración y director del trabajo de grado.

Al personal de la empresa Haydear Ltda., quien nos apoyó en el diagnóstico y propuesta de mejoramiento para el área comercial.

Al Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.

CONTENIDO

RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. COMPORTAMIENTO ACTUAL DEL MERCADO DE LAS AGENCIAS DE ADUANAS Y SUS TENDENCIAS.....	3
1.1. ANALISIS MACROECONOMICO	3
1.1.1 Legislación aduanera.....	3
1.1.2 Tasa representativa del mercado (TRM)	5
1.1.3 Incoterms	7
1.1.4 Volumen de importaciones y exportaciones	10
1.1.5 Balanza comercial.....	18
1.1.6 Tendencias del mercado.....	20
1.2 ACUERDOS COMERCIALES.....	22
1.2.1 Acuerdos comerciales vigentes	22
1.2.2 Negociaciones en curso.....	27
1.2.3 Impacto de los acuerdos comerciales sobre las agencias de aduana ...	30
2. SEGMENTACIÓN.....	31
2.1 CLASIFICACIÓN DEL MERCADO SEGÚN NECESIDADES	31
2.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO SEGÚN VALORES.....	33
2.2.1 Empresas exportadoras.....	33
2.2.2 Empresas importadoras.....	35
2.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO SEGÚN IMPORTACIONES/ EXPORTACIONES COLOMBIANAS POR SECTORES.....	37
2.3.1 Importaciones por sector	37
2.3.2 Exportaciones por sector	42
3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA HAYDEAR LTDA.....	44
3.1 ANÁLISIS INTERNO	44
3.1.1 Estrategias comerciales implementadas.....	44
3.1.2 Histórico de ventas HAYDEAR Ltda	47
3.1.3 Clientes actuales	49
3.1.4 Mercado objetivo	50

4. ENTORNO COMPETITIVO	51
4.1 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	51
4.1.1 Amenaza de nuevos competidores.....	51
4.1.2 Poder de negociación de los clientes	52
4.1.3 Amenaza de sustitutos.....	52
4.1.4 Poder de negociación de los proveedores.....	53
4.1.5 Rivalidad entre competidores existentes	53
4.2 MATRIZ DE BARRERAS Y RENTABILIDAD	53
4.2.1 Barreras de entrada.....	53
4.2.2 Barreras de salida.....	54
4.3 EL MÉTODO CLÁSICO PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .	55
4.3.1 Objetivos.....	56
4.3.2 Portafolio de servicios.....	56
4.3.3 Mercado objetivo	57
4.3.4 Comercialización	58
4.3.5 Ventas.....	58
4.3.6 Mano de obra.....	58
4.3.7 Tecnología.....	58
4.3.8 Finanzas y control.....	59
4.3.9 Distribución	59
4.3.10 Compras	59
4.3.11 Producción.....	60
4.4 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	60
4.4.1 Fortalezas	61
4.4.2 Debilidades	61
4.4.3 Oportunidades	61
4.4.4 Amenazas.....	61
4.4.5 Valores personales del ejecutivo clave	62
4.4.6 Expectativas sociales de más amplitud	62
4.5 COMPETIDORES	62
4.5.1 Agencia de Aduanas Roldan S.A.....	62
4.5.2 Siacomex	63
4.5.3 Agencia de Aduanas Gamma S.A.	63

4.5.4 Almaviva S.A.	64
4.5.5 Agencia de Aduanas Aviatour S.A.	64
4.5.6 Colombiana de Aduanas.....	64
4.5.7 ABC Repecev S.A.....	65
5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE HAYDEAR LTDA	66
5.1 ESTRATEGIAS PROPUESTAS	66
5.1.1 Alianzas estratégicas	66
5.1.2 Venta basada en relacionamiento	67
5.1.3 Posicionamiento web	68
5.1.4 Capacitación del personal.....	69
5.1.5 Imagen y promoción	70
5.1.6 Administración de bases de datos	72
5.1.7 Ferias, congresos y simposios.....	73
5.2 INVERSIÓN.....	76
6. CONCLUSIONES	77
7. RECOMENDACIONES.....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....	81

GLOSARIO

Almacén general de depósito: Según la Superintendencia Financiera de Colombia los almacenes generales de depósito son aquellas instituciones que tienen por objeto el depósito, conservación, custodia, manejo, distribución, compra y venta de mercancías de procedencia nacional o extranjera, por cuenta de sus clientes.

Usuarios aduaneros permanentes (UAP): son personas naturales o jurídicas inscritas por la DIAN, que durante los doce meses inmediatamente anteriores a la solicitud, o en el promedio de los tres años anteriores a la misma, hubiere efectuado operaciones de importación y/o exportación por un valor FOB igual o superior a US\$ 5.000.000.

Usuarios altamente exportadores (ALTEX): son personas jurídicas reconocidas e inscritas por la DIAN. Deben cumplir como condición, realizar durante los doce meses anteriores a la solicitud exportaciones por un valor FOB igual o superior a US\$ 2.000.000.

Joint venture: es un acuerdo de inversión entre dos empresas o personas a largo plazo que buscan alcanzar un objetivo en común.

Outsourcing: Se entiende por outsourcing cuando una empresa contrata a un tercero para realizar un proceso interno.

In house: se entiende por in house cuando un funcionario de una empresa realiza sus funciones dentro de las instalaciones de un cliente, con el fin de agilizar los procesos.

Merchandising: se entiende por merchandising el conjunto de actividades y técnicas que impulsen la venta.

Freelance: se entiende por vendedor freelance aquella persona que no tiene vínculo laboral con la empresa, pero realiza acciones comerciales con el fin de obtener comisiones.

RESUMEN

El presente trabajo se llevó a cabo en la ciudad de Bogotá el segundo semestre de 2012 para la empresa Haydear Ltda., en el cual se realizó un diagnóstico que contribuyó a generar una propuesta de mejoramiento de las estrategias comerciales de la empresa. Para ello se hizo una investigación de los aspectos macroeconómicos que tienen un impacto en la actividad de las agencias de aduana, junto con un análisis interno que permitió determinar el estado actual de la empresa. La investigación tuvo como resultado la formulación de un plan estratégico sustentado en la creación de alianzas estratégicas con empresas de la cadena logística, la implementación de un proceso de venta basado en relacionamiento, el mejoramiento del posicionamiento web, la capacitación continua del personal, posicionamiento de marca a través de imagen y promoción, administración de bases de datos y participación en ferias, congresos y simposios.

Palabras Clave

Agencia de aduanas, acuerdos comerciales, importaciones, exportaciones, cadena logística, legislación aduanera, competencia, diagnóstico, estrategias comerciales.

ABSTRACT

The present work was carried out in the city of Bogota-Colombia, the second semester of 2012 for the company Haydear Ltda., in which there was realized a diagnosis that helped to generate a proposal to improve the commercial strategies of the company. For it, there was done an investigation of the macroeconomic aspects that have an impact in the activity of the customs agencies, together with an internal analysis that allowed us to determine the current status of the company. The investigation resulted in the formulation of a strategic plan sustained in the creation of strategic alliances with companies of the logistic chain, the implementation of a process of sale based in relationships, the improvement of the web positioning, the continuous training of personnel, the positioning brand through image and promotion, the administration of databases and the participation in fairs, congresses and symposiums.

Key Words

Customs agencies, commercial agreements, imports, exports, logistic chain, customs legislation, competition, diagnosis, commercial strategies.

INTRODUCCIÓN

HAYDEAR Ltda es una empresa fundada en el año 1994 en la ciudad de Bogotá, su actividad principal es el agenciamiento aduanero, asesoría y consultoría en todos los procesos relacionados con comercio exterior. HAYDEAR Ltda cuenta con sucursales en Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Buenaventura y dos sedes en la ciudad de Bogotá: Zona Franca y Oficina Principal Sede Norte.

Actualmente, la empresa enfrenta problemas debido al bajo volumen de ventas y al incremento del gasto con respecto a los años anteriores, por esta razón, los objetivos y las metas no se están cumpliendo. En los últimos tres años se ha evidenciado un estancamiento en el crecimiento y desarrollo de la empresa reflejado en los estados financieros¹, lo que ha generado diversos problemas en el funcionamiento interno y en el cumplimiento de los objetivos planteados por los directivos.

A partir de esto, se vio la necesidad de crear estrategias comerciales orientadas al cumplimiento de objetivos de venta. Es importante destacar el hecho que al actuar como agentes externos a la organización, se pudo analizar las problemáticas desde diferentes perspectivas y reunir diversas opiniones, lo cual permitió tener un panorama completo de la situación y poder obtener conclusiones objetivas. Adicionalmente, la realización del presente trabajo permitió aplicar e integrar diferentes conceptos vistos a lo largo de la carrera en un entorno real, donde se puso a prueba las habilidades que requiere un administrador a la hora de tomar decisiones.

El objetivo general del trabajo fue realizar un diagnóstico que contribuyera a generar una propuesta de mejoramiento de las estrategias comerciales en la

¹ Fuente: Departamento de contabilidad HAYDEAR Ltda.

empresa HAYDEAR Ltda, con el fin de incrementar el volumen de ventas en un 50% para el año 2013. Para lograrlo fue necesario determinar el comportamiento actual del mercado y sus tendencias; investigar los acuerdos comerciales vigentes que tiene Colombia con otros países y el impacto que estos tienen sobre la empresa; identificar las características de los clientes actuales y potenciales con el fin de segmentar el mercado; realizar un análisis del entorno competitivo para encontrar oportunidades, ventajas competitivas y finalmente formular tácticas y estrategias comerciales que permitieran aumentar el volumen de ventas.

Para lograr los objetivos del trabajo se desarrolló a través de cinco etapas. En la primera, se realizó un análisis macroeconómico a partir de las cifras publicadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). En esta etapa también se realizó una revisión de los acuerdos comerciales vigentes y en proceso de negociación, donde se analizó el impacto de éstos en las agencias de aduanas. Esta información se obtuvo del Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Posteriormente, en la segunda etapa se hizo una segmentación donde se clasificó el mercado según necesidad de los clientes, el valor en dólares de sus importaciones y/o exportaciones y según el sector. Como tercera etapa, se llevó a cabo un diagnóstico interno de la empresa a partir de la información suministrada por los directivos y se definió el mercado objetivo. En la cuarta etapa, se logró establecer el panorama del entorno competitivo para la empresa, por medio de diferentes herramientas planteadas por Michael Porter. Finalmente en la quinta etapa, luego de la investigación realizada, se planteó la propuesta de mejoramiento para el departamento comercial de la empresa HAYDEAR Ltda.

1. COMPORTAMIENTO ACTUAL DEL MERCADO DE LAS AGENCIAS DE ADUANAS Y SUS TENDENCIAS

1.1. ANALISIS MACROECONOMICO

1.1.1 Legislación aduanera

En Colombia la actividad aduanera está regulada por el Estatuto Aduanero, Decreto 2685 de 1999, el cual contiene las políticas generales para realizar operaciones de comercio exterior.

Dentro del TITULO I. DISPOSICIONES GENERALES, se encuentran las definiciones para la aplicación del decreto, los responsables de la obligación aduanera, la sistematización de los procedimientos aduaneros y los formularios oficiales.

De otro lado, el 6 de agosto de 2008, se sancionó el Decreto 2883 a través del cual se introdujeron importantes modificaciones al Estatuto Aduanero, principalmente se modificó el contenido del Título II donde se encuentra la información necesaria a la hora de entender la actividad de HAYDEAR Ltda y que contribuye a la realización del proyecto. En el TITULO II. DECLARANTES, se encuentran aquellas empresas que podrán actuar ante las autoridades aduaneras con el objeto de adelantar los procedimientos y trámites de importación, exportación o tránsito aduanero. Entre los declarantes se encuentran: las agencias de aduanas, quienes actúan a nombre y por encargo de los importadores y exportadores; los almacenes generales de depósito sometidos al control y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia; los usuarios aduaneros permanentes; los usuarios altamente exportadores; las personas jurídicas que

realicen importaciones y tránsitos aduaneros que individualmente no superen el valor FOB de US\$1.000, entre otros especificados en el Artículo 11.

Según el Decreto 2883 de 2008, las agencias de aduanas son: “Personas jurídicas autorizadas por la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) para ejercer el agenciamiento aduanero, actividad auxiliar de la función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades”². Conforme con los parámetros establecidos en este decreto, las agencias de aduanas se clasifican en cuatro niveles según el patrimonio líquido³ que posean y puedan soportar contablemente. La función principal de las agencias de aduanas es actuar como colaboradores ante las autoridades aduaneras en el cumplimiento de las normas legales relacionadas con los procedimientos aduaneros y las actividades de comercio exterior.

Es de vital importancia tener en cuenta que en el Artículo 13 se expresa que los agentes de aduana no están autorizados para realizar las siguientes actividades:

- Consolidación o desconsolidación de carga.
- Transporte de carga.
- Depósito de mercancías, salvo que se trate de almacenes generales de depósito para el último evento.

Adicionalmente dentro del Artículo 14 del Decreto 2883, se encuentran los requisitos necesarios para ser considerada como Agencias de Aduana, y como

²Ver: <http://www.dian.gov.co/DIAN/13Normatividad.nsf/e9f4a60f9d1ed93a05256f8800650b07/b7b949878ddfc474052575b50055089e?OpenDocument> (Acceso: octubre 16 de 2012)

³ El patrimonio líquido es el resultado de depurar los activos restándole los pasivos.

punto importante dentro del Artículo 27 del Estatuto Aduanero se incluyen las obligaciones y las responsabilidades de una agencia de aduana.

Por otro lado, es necesario tener conocimiento de los actos y acciones que configuran la competencia desleal, con el fin de realizar propuestas que no atenten contra la ley. Para ello existe un marco legal de prácticas comerciales conformado por:

- Ley 155 de 1959
- Decreto 2153 de 1992
- Ley 590 de 2000 Art.16 Mipymes
- Ley 640 de 2001 conciliación

Las anteriores normas describen las diferentes prácticas comerciales restrictivas que afectan la libre competencia, entre las cuales se encuentran los acuerdos anticompetitivos, los actos anticompetitivos y el abuso de la posición dominante⁴.

1.1.2 Tasa representativa del mercado (TRM)

“La Tasa representativa del mercado es el indicador oficial de la tasa de cambio en Colombia, la cual corresponde al promedio ponderado de las compras y ventas efectuadas en el mercado cambiario y libre, exceptuando las operaciones del mercado *next day* (entre las 14:30 y 16:30 horas) y las de derivados. Las operaciones incluidas corresponden a las efectuadas en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Esta tasa es calculada por la Superintendencia Financiera de Colombia y se publica diariamente”⁵

La tasa representativa del mercado tiene efecto directo sobre diversos aspectos de la economía de un país, y es definitiva en el manejo de la inflación, las

⁴ Se considera abuso de posición dominante, obstruir o impedir a terceros el acceso a los mercados o a los canales de comercialización.

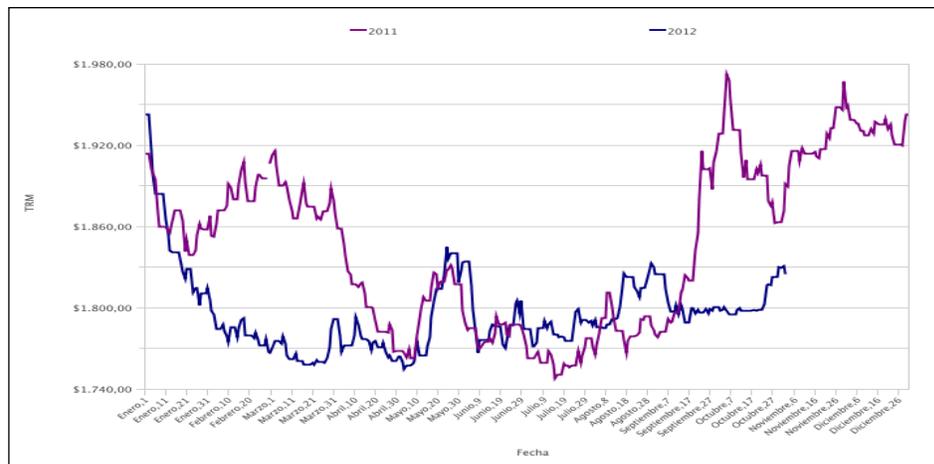
⁵ Ver: <http://finanzasydinero.com/blog/%C2%BFque-es-la-trm/> (Acceso: diciembre 8 de 2012)

exportaciones e importaciones, lo que a la vez redundo en el empleo y el crecimiento económico.

“Actualmente, la depreciación que presenta la moneda Estadounidense, afecta negativamente las economías emergentes o en desarrollo, puesto que se ha acentuado el déficit comercial, en la medida en que se obtiene menos por las exportaciones y se hace más económico importar, lo que contribuye a un desbalance comercial”.⁶ Esto hace que los productos nacionales no sean competitivos frente a los extranjeros, por lo que es mejor buscar la manera de traer materias primas de otros países. Adicionalmente, en cuanto a los exportadores se observa que son los más afectados, puesto que al recibir el pago en dólares se traduce en menos pesos colombianos.

A continuación se presenta el comportamiento histórico de la tasa representativa del mercado (TRM) para los años 2011 vs 2012:

Figura 1. Tasa de cambio representativa del mercado. Comparativo 2011 vs. 2012



Fuente: los datos presentados en este cuadro fueron suministrados y calculados por la Superintendencia Financiera de Colombia en (www.superfinanciera.gov.co)

⁶ Ver: <http://www.gerencia.com/politica-cambiar.html>. (Acceso: noviembre 2 de 2012)

En la figura 1, se puede observar que en promedio la TRM en 2012 ha sido menor que en el año anterior, lo cual impacta negativamente en el crecimiento de las importaciones e impulsa la economía nacional. Entre enero y mayo del 2012, se presentó la mayor caída de la TRM al estar por debajo de los 1.770 pesos, mientras que en los siguientes meses ésta tuvo un comportamiento estable alrededor de los 1.800 pesos.

1.1.3 Incoterms⁷

Los Incoterms (*International Commercial Terms*,/ Términos Internacionales de Comercio) son reglas creadas por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) reconocidas a nivel global y aceptadas por gobiernos, autoridades y profesionales en todo el mundo. Sirven para definir y repartir las obligaciones, gastos, riesgos del transporte internacional y del seguro, entre vendedor y comprador con la finalidad de reducir la incertidumbre en transacciones comerciales. Cada Incoterm se abrevia en tres letras y define la extensión de las responsabilidades tanto del comprador como del vendedor durante el transporte y la entrega de bienes.

Actualmente está en vigor los Incoterms 2010, que cuenta con 11 diferentes reglas y para facilitar su uso se dividen en dos categorías:

Reglas para cualquier medio o medios de transporte:

EXW (Ex Works / En fábrica): el vendedor pone la mercancía a disposición del comprador en sus instalaciones: fábrica, almacén. Todos los gastos a partir de ese momento son por cuenta del comprador. El Incoterm EXW se puede utilizar con cualquier tipo de transporte o con una combinación de ellos (conocido como transporte multimodal).

⁷ Ver: <http://www.iccmex.mx/incoterms.php>. (Acceso: noviembre 2 de 2012)

FCA (*Free Carrier / Lugar convenido*): el vendedor se compromete a entregar la mercancía en un punto acordado dentro del país de origen. Se hace cargo de los costos hasta que la mercancía está situada en ese punto convenido; la aduana en el país de origen.

CPT (*Carriage Paid To/Transporte pagado hasta*): el vendedor se hace cargo de todos los costos, incluido el transporte principal, hasta que la mercancía llegue al punto convenido en el país de destino. Sin embargo, el riesgo se transfiere al comprador en el momento de la entrega de la mercancía al transportista dentro del país de origen.

CIP (*Carriage and Insurance Paid To / Transporte y seguro pagado hasta*): el vendedor se hace cargo de todos los costos, incluidos el transporte principal y el seguro, hasta que la mercancía llegue al punto convenido en el país de destino. El riesgo se transfiere al comprador en el momento de la entrega de la mercancía al transportista dentro del país de origen. Aunque el seguro lo ha contratado el vendedor, el beneficiario del seguro es el comprador.

DAT (*Delivered At Terminal / Entregado en terminal*): el vendedor se hace cargo de todos los costos, incluidos el transporte principal y el seguro (que no es obligatorio), hasta que la mercancía es descargada en la terminal convenida. También asume los riesgos hasta ese momento. El concepto terminal es bastante amplio e incluye terminales terrestres y marítimas, puertos, aeropuertos y zonas francas.

DAP (*Delivered At Place / Entregado en lugar convenido*): el vendedor se hace cargo de todos los costos, incluidos el transporte principal y el seguro (que no es obligatorio) pero no de los costos asociados a la importación, hasta que la mercancía se ponga a disposición del comprador en un vehículo listo para ser descargado. También asume los riesgos hasta ese momento.

DDP (*Delivered Duty Place / Entrega en destino con derechos pagados*): el vendedor paga todos los gastos hasta dejar la mercancía en el punto convenido en el país de destino. El comprador no realiza ningún tipo de trámite. Los gastos de aduana de importación son asumidos por el vendedor.

Reglas para transporte marítimo y vías navegables interiores:

FAS (*Free Alongside Ship / Libre al costado del buque*): el vendedor entrega la mercancía en el muelle pactado del puerto de carga convenido; esto es, al lado del barco. El Incoterm FAS, es propio de mercancías de carga a granel o de carga voluminosa porque se depositan en terminales del puerto especializadas, que están situadas en el muelle. El vendedor es responsable de las gestiones y costos de la aduana de exportación.

FOB (*Free On Board / Libre a bordo*): el vendedor entrega la mercancía sobre el buque. El vendedor contrata el transporte a través de un transitario o un consignatario, pero el costo del transporte lo asume el comprador. El Incoterm FOB, es uno de los más usados en el comercio internacional. Se debe utilizar para carga general (bidones, bobinas, contenedores) de mercancías, no utilizable para granel.

CFR (*Cost And Freight / Costo y flete*): el vendedor se hace cargo de todos los costos, incluido el transporte principal, hasta que la mercancía llegue al puerto de destino. Sin embargo, el riesgo se transfiere al comprador en el momento que la mercancía se encuentra cargada en el buque, en el país de origen. Se debe utilizar para carga general, que no se transporta en contenedores.

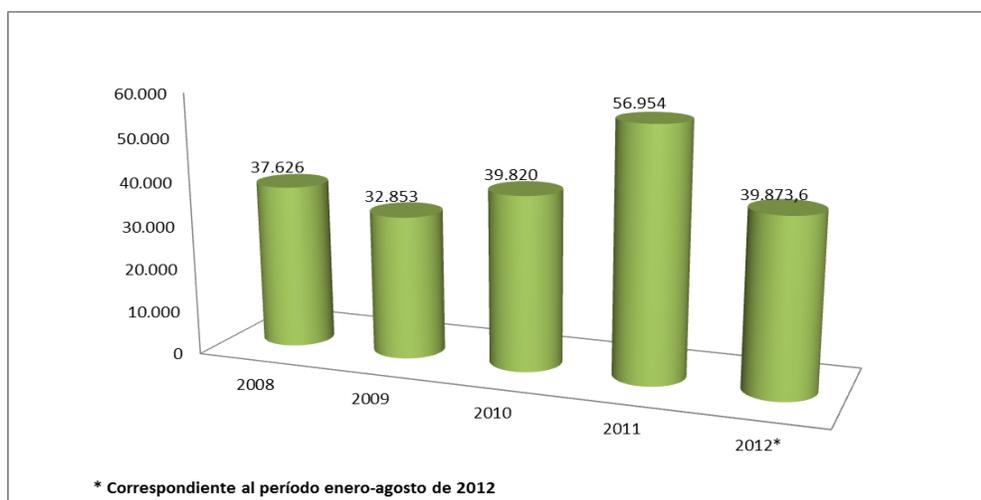
CIF (*Cost Insurance And Freight / Costo, seguro flete*): el vendedor se hace cargo de todos los costos, incluidos el transporte principal y el seguro, hasta que la mercancía llegue al puerto de destino. Aunque el seguro lo ha contratado el vendedor, el beneficiario del seguro es el comprador. Como en el Incoterm CFR, el riesgo se transfiere al comprador en el momento que la mercancía se encuentra

cargada en el buque, en el país de origen. El Incoterm CIF es uno de los más usados en el comercio internacional porque las condiciones de un precio CIF son las que marcan el valor en aduana de un producto que se importa. Se debe utilizar para carga general o convencional.

1.1.4 Volumen de importaciones y exportaciones

Exportaciones. Una exportación “es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país. También se considera exportación, además de las operaciones expresamente consagradas como tales en el Decreto 2685 de 1999, la salida de mercancías a una Zona Franca Industrial de Bienes y de Servicios, en los términos previstos en este Decreto”⁸. A continuación se presenta la figura 2, donde se muestran las exportaciones colombianas para el periodo de 2008 - 2012 (agosto).

Figura 2. Exportaciones Colombianas 2008- 2012 (agosto) en millones de dólares FOB.



Fuente: DIAN-DANE Cálculos: DANE

Ver: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=56. (Octubre 25 de 2012)

⁸ Tomado del Artículo 1 del Decreto 2685 de 1999.

En la figura 2, se observa un comportamiento creciente de las exportaciones al pasar en el 2009 de 32,853 millones de dólares FOB a 56,954 para el 2011, con un incremento del 73%. El gobierno espera que para el 2012 estas exportaciones sigan creciendo ya que “Al analizar el comportamiento observado de las ventas externas de Colombia, el cierre de 2012 podría alcanzar los US\$60.000 millones, cifra récord en la historia del país”⁹ Esto se debe principalmente al incremento de las exportaciones a países como Estados Unidos y China, además Venezuela se ha recuperado gradualmente de la crisis política viva en el 2010.

En cuanto a las exportaciones por sectores, las principales exportaciones de Colombia se originan en los sectores minero, industrial y agropecuario, ganadería, caza y silvicultura como se observa en la tabla 1.

Tabla 1. Exportaciones por sector 2008- 2012 (agosto) para Colombia

	Millones de dólares FOB					
	2008	2009	2010	2011	2012*	Variación (2008-2012)
Total Exportaciones	37.626	32.853	39.820	56.954	39.873,6	
Sector agropecuario, ganadería, caza y silvicultura	2.130	2.077	2.147	2.264	1.788,6	-16%
Sector minero	14.268	13.786	19.147	31.260	22.365,5	57%
Sector Industrial	21.172	16.875	18.446	23.276	15.648,6	-26%
Productos alimenticios y bebidas	4.489	3.858	3.582	4.768	2.703,6	-40%
Fabricación de productos textiles	1.073	702	476	564	356,2	-67%
Fabricación de prendas de vestir	1.005	501	545	540	373,6	-63%
Cuero y sus derivados; calzado	670	289	229	260	162,2	-76%
Fabricación de maquinaria y equipo	609	554	358	409	293,7	-52%
Productos elaborados de metal	469	350	263	278	201,9	-57%
Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos	477	423	267	318	214,7	-55%
Fabricación de muebles; industrias manufactureras	464	310	329	375	238,8	-49%
Actividades de edición e impresión	278	217	169	186	107,8	-61%
Fabricación de productos de caucho y plástico	772	620	638	751	480,2	-38%
Otros productos minerales no metálicos	585	470	415	470	347,4	-41%
Papel, cartón y sus productos	593	547	497	550	372,9	-37%
Fabricación de vehículos	539	250	346	416	341,6	-37%
Industria maderera	74	42	28	29	25,0	-66%
Fabricación de instrumentos médicos	89	104	61	77	53,5	-40%
Productos de tabaco	21	14	9	7	7,1	-66%
Fabricación de maquinaria de oficina	15	10	8	7	5,3	-64%
Fabricación de equipos de telecomunicaciones	58	73	58	55	50,3	-13%
Fabricación de sustancias y productos químicos	2.674	2.482	2.613	3.053	2.107,9	-21%
Fabricación de otros tipos de transporte	221	138	245	546	365,9	66%
Fabricación de productos de la refinación del petróleo	3.213	2.101	3.405	5.150	3.494,2	9%
Fabricación de productos metalúrgicos básicos	2.751	2.798	3.853	4.404	3.316,9	21%
Reciclaje	34	20	50	61	27,9	-19%
Demás Sectores **	55	115	80	154	71,0	28%

Fuente: DIAN-DANE Cálculos: DANE

* Correspondiente al período enero-Agosto de 2012

** Incluye las subpartidas arancelarias no correlacionadas

Ver: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=56. (Octubre 25 de 2012)

⁹ Ver: <http://www.elespectador.com/opinion/columna-365500-exportaciones-de-colombia>. (Acceso: octubre 25 de 2012)

En los últimos cuatro años se evidencia un crecimiento del 57% en las exportaciones del sector minero, principalmente en la extracción de petróleo crudo y gas natural, al pasar de un acumulado de USD 14.926.720 en agosto de 2011 a USD 17.262.991 en millones de dólares FOB en agosto de 2012¹⁰. Por otro lado, la extracción de carbón, oro, turba y lignítico cuenta con una participación del 12,4% dentro del sector de las exportaciones mineras

Con respecto al sector industrial se evidenció una disminución del 26% de las exportaciones desde el año 2008, esta caída se da principalmente por la disminución de fabricación de maquinaria, metalúrgicos, prendas de vestir, productos alimenticios, bebidas y tabaco.

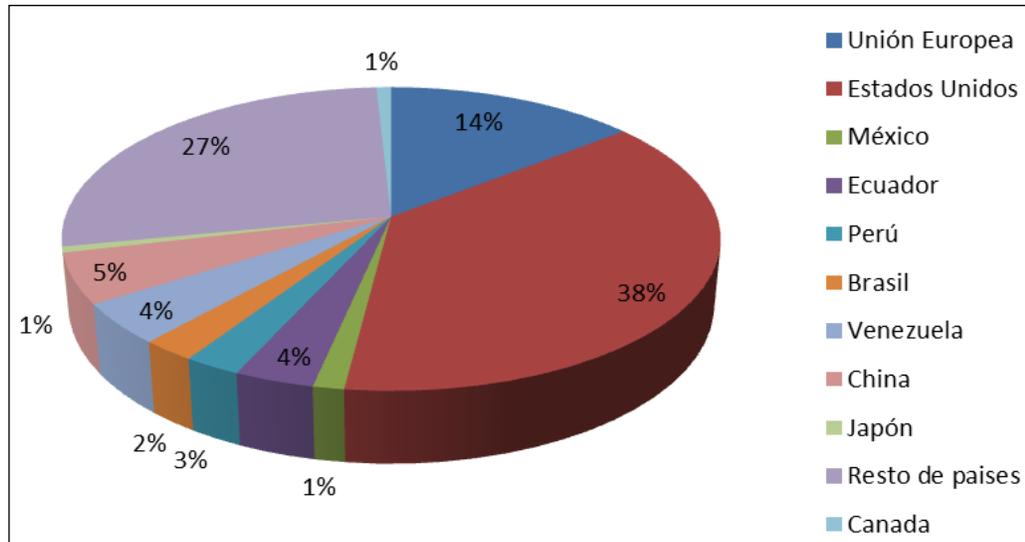
En el sector agropecuario, ganadería, caza y silvicultura se observa una disminución del 16% (2008- 2012) en la producción agrícola y pecuaria, en productos como las legumbres, hortalizas, raíces, tubérculos comestibles, cultivos de plantas bebestibles y especias.

Por otro lado, Colombia cuenta con más de 45 países de destino¹¹ para sus exportaciones entre los que se destacan: España, Inglaterra, Suiza, Italia, Bélgica y Alemania, quienes hacen parte de la Unión Europea. Los principales destinos de las exportaciones colombianas se pueden ver reflejados en la figura 3:

¹⁰ Ver: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=56. Anexos estadísticos 2012 agosto. Cuadro 6. (Acceso: octubre 31 de 2012)

¹¹ Ver: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=56. Anexos estadísticos 2012 agosto. Cuadro 6. (Acceso: octubre 31 de 2012)

Figura 3. Participación de las exportaciones colombianas según país de destino



Fuente: DIAN-DANE Cálculos: DANE

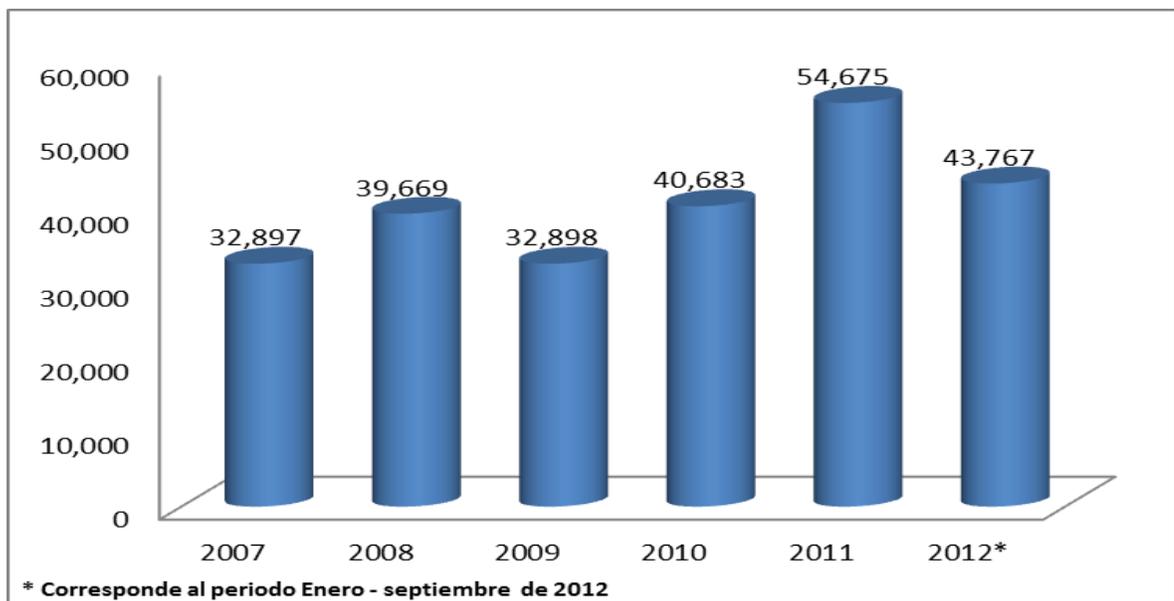
Ver: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=56. (Octubre 25 de 2012)

En primer lugar se encuentra Estados Unidos con un 38% sobre la totalidad de exportaciones colombianas. Los principales productos que se enviaron fueron las perlas finas, piedras y metales preciosos con un incremento del 44%, seguido de los combustibles, aceites minerales y sus productos, quienes tuvieron una variación del 8,7% 2011-2012 (enero-agosto).¹² En segundo lugar, se encuentra la Unión Europea con un 27% de participación, a esta zona principalmente se envían productos vegetales, café, té, especias y combustibles. China se encuentra en tercer lugar, con el 5% de participación. El gobierno prevé para los próximos años un crecimiento significativo en las exportaciones de estos tres países por el Tratado de Libre Comercio (TLC) firmado con Estados Unidos, el acuerdo suscrito con la Unión Europea, el cual se espera que entre en vigencia en el año 2013 y las negociaciones que el gobierno está adelantando actualmente con China.

¹² Ver: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=56. Exportaciones, según principales países de destino y principales capítulos del arancel. Cuadro 16. (Acceso: octubre 31 de 2012)

Importaciones. Una 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 en el Decreto 2685 de 1999”¹³. A continuación se presenta la figura 4, donde se muestran las importaciones colombianas para el periodo de 2008 - 2012 (agosto).

Figura 4. Importaciones colombianas 2008 – 2012 en millones de dólares CIF



Fuente: DIAN-DANE Cálculos: DANE

Ver: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=56. (Octubre 25 de 2012)

Con respecto a las importaciones de los últimos seis años se puede observar una dinámica de crecimiento importante, donde se registra un incremento del 34,4% de 2010 a 2011. En agosto de 2012, las importaciones colombianas crecieron 8,6% con relación al mismo mes de 2011, al pasar de US \$4.756,8 millones CIF a US \$5.165,2 millones CIF.¹⁴ “El crecimiento de las importaciones se explica por las

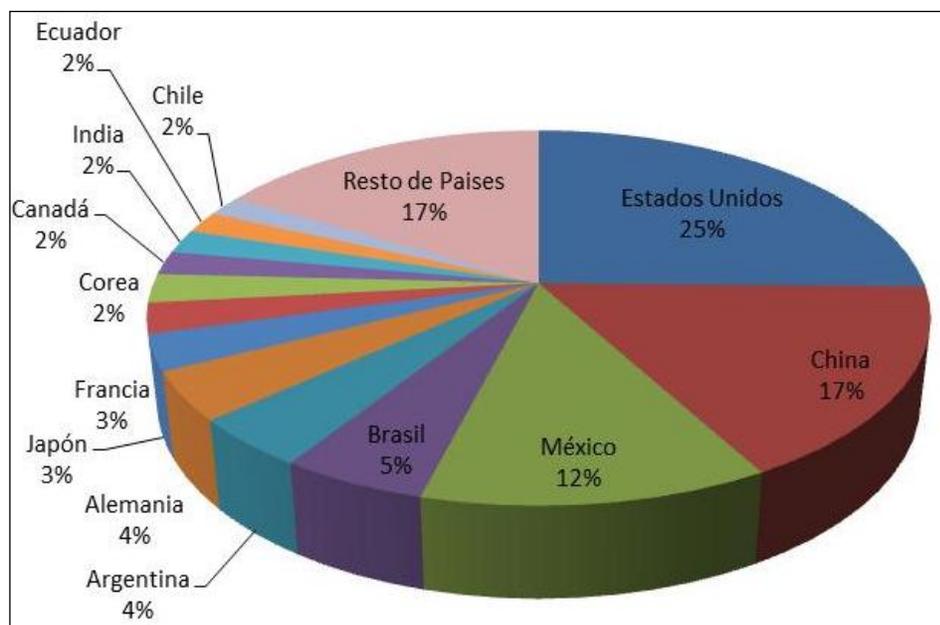
¹³ Tomado del Artículo 1 del Decreto 2685 de 1999.

¹⁴ Ver: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_ago12.pdf. (Acceso: octubre 31 de 2012).

mayores compras de combustibles y aceites minerales y sus productos 76,2%, vehículos y sus partes 19,3 por ciento, y calderas, máquinas y partes 11,8%.”¹⁵

En cuanto a los principales países de origen de las importaciones colombianas se destaca Estados Unidos, China y México. En la figura 5 se presenta el detalle de la participación de las importaciones según su origen

Figura 5. Participación de importaciones colombianas según país de origen



Fuente: DIAN-DANE Cálculos: DANE

Ver: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=56. (Octubre 25 de 2012)

Estados Unidos es el principal país de origen de las importaciones hasta agosto de 2012, con el 25% sobre la totalidad de importaciones colombianas, “el cual mantuvo su condición de primer proveedor de Colombia con 1.142 millones de dólares”.¹⁶ En segundo lugar se encuentra China con el 17% y en tercer lugar México con el 12%.

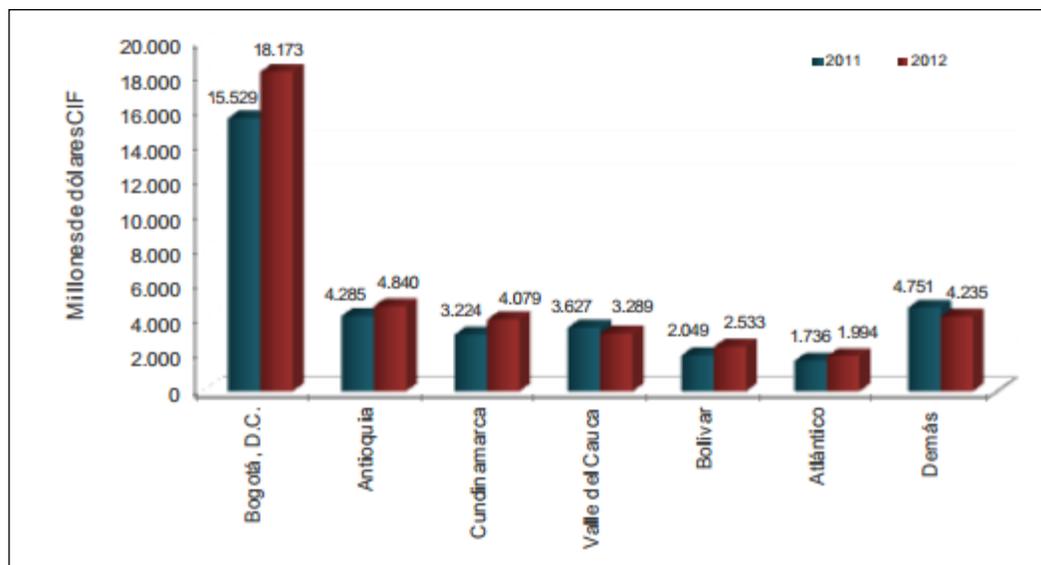
¹⁵Ver: http://www.elmundo.com/porta/noticias/economia/importaciones_colombianas_crecieron_136_por_ciento_en_primer_trimestre_de_2012.php (Acceso: octubre 31 de 2012)

¹⁶ Ver: <http://www.portafolio.co/negocios/importaciones-crecieron-86-agosto-2012> (Acceso: octubre 31 de 2012)

Canadá presenta una variación positiva de 29,8% en las importaciones 2011 - 2012, mientras que Argentina tuvo un incremento del 24,1% y China del 23,9%. Países como México, Estados Unidos y China tienen una tendencia de crecimiento debido a los acuerdos comerciales vigentes y las negociaciones que se están llevando a cabo actualmente con China para firmar el tratado de libre comercio.

Una vez analizados los países de origen de las importaciones colombianas, es importante revisar el destino de dichas importaciones dentro del territorio nacional. Bogotá se encuentra como principal destino en el país. En la figura 6 se muestran los diferentes departamentos y su volumen de importaciones.

Figura 6. Importaciones 2011- 2012 (agosto) según departamento de destino para Colombia



Fuente: DIAN-DANE Cálculos: DANE

Ver: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=56 (31 octubre de 2012)

Bogotá tuvo un incremento 2011 - 2012 del 27% al pasar de USD 15.529.089 a USD 18.173.064 miles de dólares CIF, seguido de Antioquia y Cundinamarca cada uno con un aumento de 13 y 26,5% respectivamente.¹⁷

Como complemento a lo anterior, es importante desglosar las importaciones según capítulo del arancel. En la tabla 2, se muestran los capítulos que presentaron mayor variación entre 2011 y 2012.

Tabla 2. Importaciones colombianas según capítulo del arancel

Capítulos del arancel	Miles de dólares CIF			
	2012*	2011	variación	Participación
	39,143,266	35,200,586	11%	100%
Leche y productos lácteos,	89,657	21,106	325%	0%
Vehículos y material para vía	123,353	29,238	322%	0%
Objetos de arte, de colección o	2,301	760	203%	0%
Tabaco, sucedáneos del tabaco	46,784	16,218	188%	0%
Azúcares y artículos de	177,759	95,699	86%	0%
Combustibles, aceites minerales	4,036,966	2,506,581	61%	10%
Carnes y despojos comestibles	60,321	39,693	52%	0%
Navegación marítima o fluvial	227,679	152,891	49%	1%
Tejidos impregnados, recubiertos	35,637	25,544	40%	0%
Bebidas, líquidos alcohólicos y	135,100	100,048	35%	0%
Prendas y complementos de	205,686	153,522	34%	1%
Demás fibras vegetales, hilados	7,931	5,995	32%	0%
Manufacturas de cuero, artículos	93,235	70,862	32%	0%
Artículos de sombrerería y	24,137	18,479	31%	0%
Prendas y complementos de	195,470	152,247	28%	0%
Pescados y crustáceos,	101,410	79,058	28%	0%
Preparaciones alimenticias	171,873	135,074	27%	0%
Preparaciones de legumbres u	61,964	48,786	27%	0%
Madera, carbón vegetal y	144,891	114,755	26%	0%
Frutos comestibles, cortezas de	165,295	131,155	26%	0%
Corcho y sus manufacturas	505	402	26%	0%
Juguetes, artículos para recreo,	204,071	164,322	24%	1%
Tejidos de punto	89,199	72,045	24%	0%
Café, té, yerba mate y especias	134,769	110,494	22%	0%
Manufacturas diversas de	119,323	97,943	22%	0%
Calzado, análogos y partes	312,135	258,249	21%	1%
Aluminio y sus manufacturas	248,727	207,053	20%	1%
Algodón	348,204	434,060	-20%	1%
Guata, fieltro y telas sin tejer,	85,618	110,860	-23%	0%
Seda	513	683	-25%	0%
Estaño y manufacturas	6,099	8,474	-28%	0%
Peletería y confecciones	233	360	-35%	0%
Navegación aérea o espacial	1,144,152	1,875,412	-39%	3%

Fuente: DIAN Cálculos: DANE

Fecha de publicación: 17 de octubre de 2012

Ver: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=56 (1 noviembre de 2012)

¹⁷ Ver: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=56. Anexos Importaciones 2012. Grafico # A13. (Acceso: octubre 31 de 2012)

Algunos de los grupos de productos que presentaron mayor variación 2012-2011 fueron los combustibles y aceites minerales, quienes tuvieron un crecimiento del 61,1%. “Los productos que más contribuyeron al aumento de combustibles fueron gasóleos y gasolinas para motores y otros aceites ligeros, que aportaron en conjunto 87,4 puntos porcentuales a la variación de este grupo”¹⁸. El principal país de origen de este grupo es Estados Unidos con un acumulado de USD 2.741.077 miles de dólares CIF hasta agosto del 2012.¹⁹

Por otro lado la leche y los productos lácteos presentaron un crecimiento del 325 por ciento, los vehículos y el material para vías fue otro grupo que tuvo un alto crecimiento del 322 por ciento. El aluminio y sus manufacturas mostraron una variación del 20,9 por ciento, en este grupo el principal importador a nivel nacional es Aluminio Nacional S.A. Alúmina y Tecnoglass S.A.

Los productos de navegación aérea o espacial tuvieron una reducción en sus importaciones de 39 por ciento, seguido de la papelería y la confección el cual tuvo una disminución del 19,8 por ciento.

1.1.5 Balanza comercial

La balanza comercial es la diferencia entre las exportaciones y las importaciones de un país, a continuación se presenta la tabla de balanza comercial colombiana desde el 2007 al 2012 (Agosto).

¹⁸Ver: <http://www.elespectador.com/economia/articulo-374671-importaciones-crecen-13-julio-de-2012-informo-el-dane>. (1 Noviembre- 2012)

¹⁹Ver: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=56. Colombia. Importaciones según principales capítulos importados y principales países de origen. (1 Noviembre -2012).

Tabla 3. Balanza comercial en Colombia según grupos económicos y principales países. (Millones de dólares FOB)

Origen	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Total balanza comercial/1	-824,3	470,5	1.665,2	1.468,9	4.955,5	2.639,8
Grupos comerciales						
Aladi	-403,1	1.349,7	420,1	-2.893,1	-4.022,6	-2.843,3
Comunidad Andina	719,8	759,1	637,6	1.245,0	1.258,9	1.007,3
MERCOSUR	-2.373,6	-2.222,6	-2.337,3	-2.460,9	-2.744,9	-2.201,5
Unión Europea	552,2	-239,8	-210,4	-397,8	1.706,3	1.105,8
Principales países						0,0
Estados Unidos	2.327,8	3.312,3	3.856,9	6.935,2	8.682,5	6.158,8
Venezuela	3.906,0	4.951,1	3.521,6	1.131,5	1.216,5	1.348,0
Perú	220,1	154,7	191,6	376,7	408,7	380,1
Chile	-245,6	189,6	78,0	219,3	1.358,5	768,3
Ecuador	563,6	712,7	582,7	1.010,0	867,6	695,9
Japón	-740,5	-700,0	-444,2	-575,9	-831,7	-813,5
Alemania	-594,0	-851,5	-919,6	-1.344,7	-1.714,9	-1.234,1
México	-2.451,8	-2.369,3	-1.663,4	-3.055,9	-5.144,2	-3.765,0
Canadá	-317,8	-398,5	-240,2	-220,2	-273,4	-369,9
Brasil	-1.778,9	-1.537,1	-1.453,0	-1.207,6	-1.246,6	-863,1
China	-2.236,6	-3.725,4	-2.529,5	-3.061,0	-5.676,5	-3.485,6
Resto de países	523,4	732,0	684,4	1.261,5	7.308,9	3.819,8

Fuente: DIAN, DANE Cálculos: DANE

*Corresponde a los meses de enero a agosto de 2012

Nota: La balanza para la Unión Europea corresponde a los 27 países integrantes actualmente.

Ver: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=56. (Octubre 25 de 2012)

De acuerdo a los datos de la tabla 3, se observa que desde el año 2008 hay un superávit comercial de la balanza comercial. Colombia cuenta con un superávit de US 2,639.8 millones de dólares FOB a agosto de 2012. Al observar la información por grupos comerciales y países se destaca la participación de Estados Unidos, con el cual existe el mayor superávit comercial, el cual aumentó US\$1.143,0 millones para los ocho primeros meses de 2012, en comparación con el mismo período del año anterior.²⁰ Por su parte la Comunidad Andina tiene un superávit de US1.007, 3 millones de dólares a agosto de 2012 donde los principales productos exportados son los químicos y los alimentos y bebidas. Así mismo se evidencia que hay un déficit comercial principalmente con México y China los cuales tuvieron

²⁰ Ver: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_ago12.pdf. (Acceso: noviembre 4 de 2012)

un crecimiento de US 509,5 millones dólares y US 443 millones dólares respectivamente.²¹

1.1.6 Tendencias del mercado

En la actualidad el comercio internacional se ha convertido en un componente de vital importancia para la economía de los países, ya que cada vez existe mayor interrelación entre lo que ocurre en los mercados internacionales y lo que sucede en la economía local de los países. Según el ministro de Comercio, Industria y Turismo, Sergio Díaz-Granados, “El comercio exterior colombiano sigue siendo uno de los motores de crecimiento de la economía colombiana y este desempeño se refleja en las cifras de exportaciones e importaciones hasta agosto pasado”²². La meta del gobierno es lograr un nivel de exportaciones no minero-energéticas superiores a USD 22.000 millones en 2014, por lo cual la agenda comercial que adelanta Colombia busca llegar a más de 1.500 millones de personas en 2014, a través de 16 acuerdos comerciales que abarcan más de 50 países²³.

Con la dinámica creciente que presenta el país en materia de comercio exterior en la última década, sumado a las proyecciones de desarrollo de acuerdos comerciales con otros países, se generan nuevas oportunidades de negocio para los empresarios colombianos lo cual permite exportar e importar con mayores facilidades. Por ejemplo, al firmar el acuerdo con la Unión Europea las oportunidades que se abren para nuestra economía son grandes, pues, según la Organización Mundial del Comercio (OMC), se trata del primer importador y exportador mundial de bienes, con cifras a 2011 de USD 1.690 miles de millones y USD 1.952 miles de millones, respectivamente. Así mismo, la UE ocupa el primer lugar en el mundo en compra y venta de servicios, con USD 1.553 miles de millones y USD 1.394 miles de millones, en su orden²⁴.

²¹ Ver: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_ago12.pdf. (Acceso: noviembre 4 de 2012)

²² Ver: <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=4734>. (Acceso: octubre 22 de 2012)

²³ Ver: <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=3405>. (Acceso: octubre 22 de 2012)

²⁴ Ver: <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=3405>. (Acceso: octubre 22 de 2012)

Mencionado lo anterior se vislumbra un panorama positivo para el agenciamiento aduanero en los próximos años y se abre un extraordinario abanico de oportunidades para crecer. Sin embargo para lograr este crecimiento es necesario que la agencia de aduanas esté preparada y pueda avanzar al ritmo de las exigencias del mercado. La tendencia muestra que el agenciamiento aduanero es una actividad necesaria dentro de los procedimientos y trámites de importación, exportación o tránsito aduanero, pero el proceso implica otras actividades como transporte y bodegaje de mercancía por lo cual hoy en día muchas agencias ofrecen el servicio completo como el caso de Panalpina, Aviatur y Roldán, que son de las empresas más grandes en Colombia que prestan el servicio de agenciamiento. Otras en cambio, lo que hacen es consolidar alianzas estratégicas con diferentes empresas de la cadena de valor, con el fin de ofrecer a sus clientes un servicio integral.

Como se puede observar, el agenciamiento aduanero está tomando un nuevo camino, en el cual se ve la necesidad de anticiparse a los cambios que están ocurriendo en el mercado, donde las grandes empresas ofrecen un servicio integral a sus clientes para dar solución a todos los requerimientos que implica un proceso de importación o exportación.

1.2 ACUERDOS COMERCIALES

1.2.1 Acuerdos comerciales vigentes

Actualmente Colombia mantiene una política de apertura económica con la que busca afianzar las relaciones internacionales con aquellos países que tiene preferencias arancelarias. Adicionalmente, el país está en la búsqueda de nuevos acuerdos comerciales para impulsar la economía nacional y que ésta sea sostenible. En este momento Colombia cuenta con los siguientes acuerdos:

Canadá. El acuerdo comercial entre Colombia y Canadá busca crear un crecimiento y desarrollo entre los dos países para que no existan restricciones comerciales. Este acuerdo fue suscrito el 21 de noviembre del 2008 bajo la Ley 1363 del 9 de noviembre de 2009 y entró en vigor el 15 de agosto del 2011. El texto contempla el comercio de mercancías agrícolas como no agrícolas, servicios e inversiones en donde se hace énfasis en lo relacionado a telecomunicaciones, servicios financieros y temas ambientales.

Este acuerdo le permite a Colombia aumentar el crecimiento de la economía nacional si se tiene en cuenta que Canadá es una de las grandes economías desarrolladas en el mundo y que genera cerca del 2,6% del PIB a nivel mundial.²⁵

México. En un comienzo el tratado fue negociado entre Colombia, Venezuela y México (TLC - G3), y entró en vigor en 1996, pero después que Venezuela abandonara el acuerdo el 19 de noviembre del 2006, sólo participa Colombia y México. En este acuerdo se trata temas como el sector automotor, agropecuario, fitosanitario y zoonosanitario, comercio de servicios, servicios financieros, inversiones, propiedad intelectual. Dentro de este acuerdo quedaron exentos

²⁵ Ver: http://www.proexport.com.co/sites/default/files/tlc_canada_larepublica_0.pdf (Acceso: 1 noviembre 2012)

algunos productos como el café, plátano, azúcar y cacao, ya que estos productos son muy sensibles puesto que México es productor de los mismos. Adicionalmente se acordó un programa de desgravación a un periodo de 10 años.

“Actualmente, el 92% del universo arancelario se encuentra desgravado totalmente, con algunas subpartidas por desgravar y otras subpartidas excluidas del programa de liberación, pertenecientes en su gran mayoría al sector agropecuario”²⁶.

Mercado Común del Sur (Mercosur). Es un “Acuerdo de Complementación Económica No. 59 CAN - Mercosur crea para Colombia oportunidades de exportación en sectores importantes de la economía y permite al país importar bienes de capital, materias primas e insumos a menores costos, que genera incrementos de competitividad de la producción nacional. Este acuerdo tiene como objetivo la conformación de un área de libre comercio de bienes, tanto agrícola como industrial, la cual se establece a través de un programa de liberación comercial aplicable a los productos originarios de los territorios de las partes signatarias. Dicho programa consiste en desgravaciones progresivas y automáticas, aplicables sobre los aranceles vigentes para la importación de terceros países en cada parte signataria”²⁷

Salvador, Guatemala y Honduras. Las negociaciones del tratado del libre comercio se llevaron a cabo entre el 2006 y el 2007, éste entró en vigor con Guatemala el 12 de noviembre del 2009, con el Salvador el 1 de febrero del 2010 y con Honduras el 27 de marzo del 2010. El objetivo de este tratado era mejorar la accesibilidad a los mercados, la inversión entre los países y así mismo, el desarrollo de la población. Dentro del acuerdo firmado se destacaron productos de los sectores plástico, metalmecánico y agroindustrial.

²⁶ Ver: <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=11963> (Acceso: 1 noviembre 2012)

²⁷ Ver: http://www.mercosur.int/t_generic.jsp?contentid=655 . (Acceso: 22 octubre de 2012)

Chile. Este acuerdo tiene como objetivo fundamental la libre circulación de bienes y servicios y la liberación total de los gravámenes. Este acuerdo permite que se tenga un mayor dinamismo comercial entre los dos países, entre los temas tratados se destacan las disposiciones iniciales, comercio de mercancías, reglas de origen específicas, comercio, medidas sanitarias, fitosanitarias e inversión.

Los Estados de EFTA. El acuerdo EFTA (*European Free Trade Association*) lo conforman los siguientes países: Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein. Se suscribió el 25 de noviembre de 2008 y fue aprobado mediante Ley 1372 del 7 de enero de 2012. La idea de este acuerdo es desarrollar alianzas para incentivar el desarrollo económico de las partes, especialmente en bienes y servicios, así mismo, busca incrementar la participación de las pequeñas y medianas empresas. Los objetivos de este acuerdo fueron los siguientes:

- Lograr la liberación del comercio de mercancía y servicios.
- Incrementar las oportunidades de inversión.
- Asegurar los derechos de propiedad intelectual.

Comunidad Andina de Naciones (CAN). El acuerdo con la Comunidad Andina de Naciones entró en vigencia el 16 de octubre de 1969, actualmente los miembros son Perú, Bolivia, Ecuador y Colombia, los cuales trabajan activamente en mejorar las relaciones externas principalmente con acciones que ayuden a la integración de América Latina. Por ejemplo, se ha destacado la buena cooperación que ha habido entre CAN y MERCOSUR donde se destacan principalmente los buenos acuerdos comerciales y políticos existentes entre ambos bloques subregionales. También se resalta la integración comercial y económica enfocándose en el fortalecimiento de las Pymes, en la integración física y de fronteras, en la integración energética. Uno de los puntos más importantes es el de la integración comercial y económica, en donde se tratan temas de aduana que facilita el

comercio entre países, como lo es la nomenclatura común NANDINA, la cual facilita la identificación y clasificación de las mercancías. En cuanto a las inversiones se cuenta con dos normas comunitarias vigentes las cuales son:

- “El régimen de empresas multinacionales andinas contempla medidas para preservar y estimular la asociación de inversionistas nacionales en los países miembros, para la ejecución de proyectos de interés compartido y alcance multinacional”.²⁸
- “En el plan de implementación de la agenda estratégica andina se ha previsto la evaluación de ambas normas comunitarias con miras a su actualización y se ha fijado acciones específicas como revisar su alcance y disposiciones”.²⁹

Comunidad del Caribe (CARICOM). “Sus objetivos principales son promover y expandir el comercio y la inversión, facilitar la creación de *joint ventures* regionales, desarrollar actividades de cooperación económica y promover actividades de intercambio entre los sectores privados de la región”³⁰ Los países miembros de CARICOM son Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas. En este acuerdo se tratan temas como las normas de origen, la reducción de gravámenes para bienes nuevos, el mejoramiento del transporte que beneficie el intercambio de productos y servicios entre los países, las cláusulas de salvaguardias serán tomadas siempre y cuando las importaciones produzcan algún daño a los productos nacionales.

Cuba. Las relaciones comerciales entre Colombia y Cuba se rigen por el Acuerdo de Complementación Económica No. 49 suscrito en el año 2000, bajo el marco de la ALADI y entró en vigencia el 10 de julio de 2001, estos acuerdos principalmente

²⁸ Ver: <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=91&tipo=TE&title=inversiones>. (Acceso: octubre 20 de 2012)

²⁹ Ver: <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=91&tipo=TE&title=inversiones>. (Acceso: octubre 20 de 2012)

³⁰ Ver: <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id>. (Acceso: octubre 20 de 2012)

tocan temas de preferencias arancelarias del 100% para animales vivos, flores, papas, confitería, entre otros productos.

Estados Unidos. Este acuerdo fue suscrito el 22 de noviembre del 2006 y “el proceso culminó con la publicación del Decreto 993 del 15 de mayo de 2012, mediante el cual se promulga el Acuerdo de promoción comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América, sus cartas adjuntas y sus entendimientos”³¹.

Los principales temas que se negociaron fueron acceso a mercados, servicios, temas ambientales, laborales, inversión, comercio electrónico y propiedad intelectual. Según el gobierno, el acuerdo ayudará a mejorar la economía nacional, así mismo se espera que haya mayor creación de empleos ya que se podrán vender los productos nacionales sin mayores restricciones hacia los Estados Unidos. Hay que tener en cuenta que este tratado permite acceder al mercado más grande del mundo con una población superior a 313.847.465 habitantes según Index Mundi.

Con el TLC, los principales beneficiarios son los consumidores colombianos y estadounidenses ya que los productos llegarán con un mejor precio, debido a que se pagará menos impuestos en la entrada de productos extranjeros, además “se calcula que una vez el tratado esté en plena aplicación abrirá el camino para la creación de 380 mil nuevos puestos de trabajo”³²

Los productos colombianos que atraerían al mercado americano son las frutas, cárnicos, tabaco, lácteos y hortalizas. Los servicios también se verán beneficiados ya que contarán con un acceso preferencial y sin barreras.

³¹ Ver: <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=14853> . (Acceso: octubre 20 de 2012)

³² Ver: <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/TLC%20EEUU.PDF>. (Acceso: octubre 20 de 2012)

Unión Europea. Colombia y Perú tienen un acuerdo suscrito con la Unión Europea y se tratan temas relacionados con el comercio que busca un mayor crecimiento y desarrollo económico para Colombia, este acuerdo es importante si se tiene en cuenta que la Unión Europea es el principal consumidor y exportador de servicios. Dentro de este acuerdo quedaron exentos algunos productos nacionales como carne de cerdo, avicultura, el arroz y maíz ya que estos productos son sensibles para el país. “El Gobierno confía que el TLC entre en marcha a finales de este año o a comienzos de 2013”³³.

1.2.2 Negociaciones en curso

Hoy en día Colombia lleva a cabo negociaciones con los siguientes países:

Corea. La firma de este acuerdo permitiría a Colombia aumentar su participación en el mercado asiático, ya que actualmente sólo se exporta el 8,2% a este continente. Esta es una región ha presentado una tendencia de crecimiento y donde sus pobladores tienen un poder adquisitivo alto, lo que incentivaría la inversión dentro del país.

Las negociaciones finalizaron en junio del 2012 y se trataron temas como el acceso a mercados de bienes industriales y agrícolas, propiedad intelectual, telecomunicaciones, compras públicas y comercialización aduanera. Además, también se habló de la eliminación de “los aranceles del 96,1% de los productos colombianos y el 96,7% de los bienes de Corea del Sur en 10 años desde su entrada en vigor”³⁴.

³³Ver:http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/T/tlc_entre_colombia_y_union_europea_fue_firmado_en_bruselas/tlc_entre_colombia_y_union_europea_fue_firmado_en_bruselas.as. (Octubre 20 de 2012)

³⁴Ver:http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/T/tlc_entre_colombia_y_corea_del_sur_firmados_textos_preliminares/tlc_entre_colombia_y_corea_del_sur_firmados_textos_preliminares.asp. (Octubre 22 de 2012)

Costa Rica. La primera ronda de negociación se llevó a cabo el 15 de junio del 2012 y terminó a finales de julio. Actualmente se encuentra en una tercera ronda de negociación para definir temas claves de este acuerdo comercial, lo que se busca es mejorar las cifras de desempleo, garantizar la inversión entre los países y así mismo la desgravación arancelaria, para fortalecer las relaciones con Centroamérica.

Panamá. Se han llevado a cabo cinco rondas de negociación en las cuales se trataron principalmente temas fitosanitarios, de agricultura, compras públicas, administración aduanera, medidas sanitarias, propiedad intelectual, contrataciones públicas y telecomunicaciones.

Turquía. Es un país que ha tenido altos índices de crecimiento económico. Inicialmente se discutieron temas de reglas de origen, propiedad intelectual, procedimiento aduaneros, comercio y desarrollo sostenible. Turquía es un mercado atractivo para Colombia debido a su alta población y su alto poder adquisitivo. “El comercio bilateral entre ambos países en 2010 fue de 271,4 millones de dólares”³⁵.

Los principales productos que se negociaron fueron el carbón, productos textiles, auto partes, azúcar, cosméticos y cuero.

Israel. En la primera ronda de negociación llevada a cabo entre Israel y Colombia se tocaron temas de acceso a mercados, de bienes agrícolas y no agrícolas, reglas de origen, medidas sanitarias y fitosanitarias e inversión.

Alianzas del Pacífico. Los cuatro países que conforman la alianza del pacífico son: Colombia, Perú, Chile y México; “este bloque es de gran importancia ya que

³⁵ Ver: <http://www.vanguardia.com/noticias-relacionadas/170338-tlc-con-turquia-que-compra-y-que-vende-ese-pais> (Acceso: octubre 20 de 2012)

unidos representan el 34% del total del PIB de América Latina”³⁶. Adicionalmente estos cuatro países representan la mitad del comercio exterior de la región (importaciones y exportaciones).

En la cumbre llevada a cabo en el 2010 se habló de la elaboración de una hoja de ruta que permitiera conformar un área de integración profunda, “Los países de la alianza del pacífico tiene como objetivo lograr la libre movilidad de personas, capitales, y servicios, teniendo en cuenta los importantes logros en materia de integración y apertura comercial que se ha alcanzado entre los cuatro países”³⁷. Algunos de los temas que se tratan actualmente son las medidas sanitarias, la desgravación arancelaria, normas técnicas y facilitación del comercio.

China. Colombia cuenta con nueve acuerdos de cooperación entre los cuales se discuten temas como “la construcción de un oleoducto que permitirá la salida de crudo colombiano y venezolano, por el Pacífico, a Asia; la firma de un tratado de libre comercio (TLC) entre los dos países; la recuperación del río Magdalena con propósitos de dragado, navegabilidad e hidrogenaría; la exportación de carne bovina y la construcción de una red férrea”.³⁸

³⁶ Fuente: República de Colombia. Ministerio de Comercio Industria y turismo. Dirección de integración económica. ABC alianzas del pacífico (Acceso: marzo 13 de 2012)

³⁷ Fuente: República de Colombia. Ministerio de Comercio Industria y turismo. Dirección de integración económica. ABC alianzas del pacífico (Marzo 13 de 2012)

³⁸ Ver: http://www.eltiempo.com/politica/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-11750301.html (23 octubre de 2012)

1.2.3 Impacto de los acuerdos comerciales sobre las agencias de aduana

Con las negociaciones comerciales llevadas a cabo, Colombia está abriendo nuevas oportunidades de negocio que se deben aprovechar, especialmente para aquellas personas y empresas que quieran exportar o importar sus productos a países con los que se tiene algún tipo de acuerdo o beneficio económico. La firma de estos acuerdos permite la creación de empleos ya que se estimula el crecimiento y desarrollo del país, atrae inversión tanto nacional como extranjera y brinda acceso a los mercados de otros países, lo que hace que la economía colombiana empiece a tener mayor presencia y reconocimiento en el ámbito internacional.

HAYDEAR Ltda tiene que contar con personal idóneo y actualizado en la normatividad de los acuerdos comerciales vigentes, para así prestar asesoría necesaria a los clientes respecto a las normas y condiciones que los rigen. Esto les permitirá tener una mayor eficiencia respecto a los trámites aduaneros.

2. SEGMENTACIÓN

2.1 CLASIFICACIÓN DEL MERCADO SEGÚN NECESIDADES

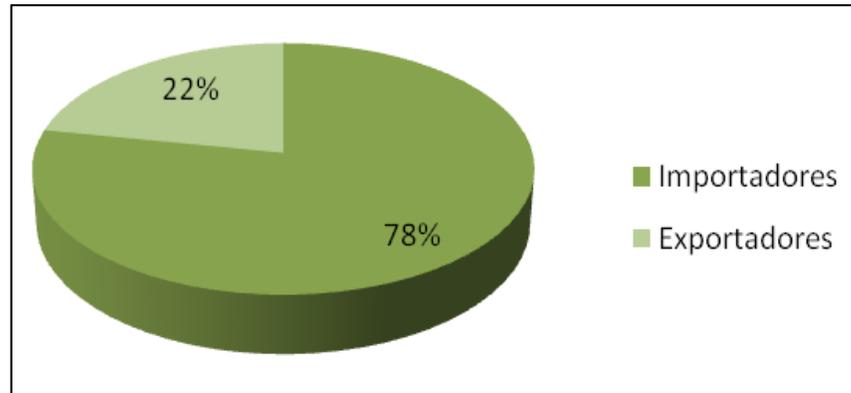
El mercado para las Agencias de Aduanas se puede dividir en dos grandes grupos de acuerdo a las principales necesidades de los clientes: importadores y exportadores.

Importadores. Son personas o empresas que introducen productos extranjeros al país con el fin de realizar actividades comerciales, industriales o de transformación. En la mayoría de los casos el importador o comprador de la mercancía tiene que asumir el costo del flete y el seguro (valor CIF), motivo por el cual debe contratar los servicios de una naviera o aerolínea de carga y posteriormente los servicios de agenciamiento aduanero, transporte terrestre y bodegajes si lo requiere.

Exportadores. Son personas o empresas encargadas de enviar productos nacionales al extranjero con fines generalmente comerciales. El Incoterm más utilizado en este tipo de negociaciones es FOB, razón por la cual el exportador debe solicitar el servicio de transporte terrestre a las ciudades puerto o a Bogotá para transporte aéreo. También debe solicitar el servicio de agenciamiento aduanero para realizar los trámites necesarios para la exportación.

En la figura 7, se presenta la distribución del total del mercado entre importadores y exportadores.

Figura 7. Distribución del mercado según necesidad del cliente



Fuente: DIAN, DANE Cálculos: DANE

Ver: <http://www.dian.gov.co/dian/14cifrasgestion.nsf/e7f1561e16ab32b105256f0e00741478/6bd6a0a2ab2bf31e0525736007ed9a9?OpenDocument> (10 de Noviembre de 2012)

En la figura 7 se puede observar que los importadores representan el 78% del mercado total de las agencias de aduanas, mientras que los exportadores representan el 22%.

Actualmente, el servicio ofrecido por las agencias de aduana busca cubrir la mayor parte de la cadena logística, dependiendo de la negociación entre el comprador y el vendedor. El portafolio de servicios incluye el transporte terrestre desde origen, el flete aéreo o marítimo, trámites aduaneros, bodegaje y transporte terrestre local. Para prestar estos servicios las agencias de aduanas cuentan con empresas aliadas y obtienen una ganancia por cada operación realizada a lo largo de la cadena logística. Teniendo en cuenta esta información, para las agencias de aduanas los clientes más atractivos son los importadores debido a que por el tipo de negociación (CIF), se pueden ofrecer los servicios desde el puerto de origen en el exterior hasta el lugar de entrega en cualquier parte del país. En el caso de las exportaciones, generalmente el tipo de negociación es FOB y en este caso el servicio que presta la agencia de aduanas incluye el transporte local y los trámites

de exportación, por lo que no se puede abarcar la mayoría de los procesos en la cadena logística.

Es importante resaltar que hay más factores que se deben tener en cuenta para definir el potencial de un cliente, como son el volumen de importaciones y el costo de la mercancía, ya que las agencias de aduanas cobran una comisión sobre el valor CIF o FOB de la mercancía.

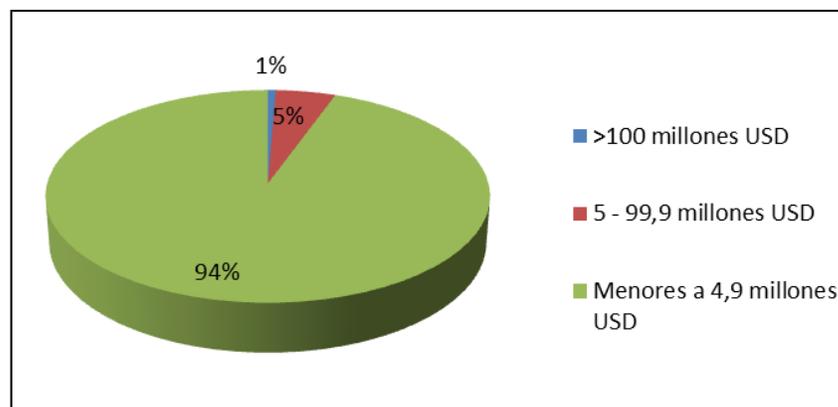
2.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO SEGÚN VALORES

“La segmentación del mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total heterogéneo, para un producto o servicio y dividirlo en varios grupos pequeños o sub-grupos” (Sáenz, 2010), que compartan necesidades similares en este caso según el valor USD FOB de las exportadores o el valor USD CIF de sus importaciones.

2.2.1 Empresas exportadoras

A continuación se presenta la figura 8, donde se muestra el valor de las exportaciones de las empresas en el 2011.

Figura 8. Clasificación de las empresas exportadoras según USD FOB



Fuente: Declaraciones de exportación electrónicas DIAN-litográficas DANE

Ver: <http://www.dian.gov.co/dian/14cifrasgestion.nsf/e7f1561e16ab32b105256f0e00741478/6bd6a0a2ab2bf31e05257360007ed9a9?OpenDocument> (noviembre 10 de 2012)

Como se puede observar en la figura 8, la mayoría de los exportadores colombianos no superan los 4,9 millones de USD en las exportaciones realizadas durante el 2011. Este grupo de empresas representa el 94% del total de las exportaciones.

Los grupos más atractivos para la empresa HAYDEAR Ltda, son los mayores de 5.000.000 de USD FOB, dados los altos beneficios económicos que se podrían obtener al trabajar con estas empresas.

Por otro lado, en la tabla 4 se muestra el número de empresas exportadoras por departamento.

Tabla 4. Empresas según departamento del exportador

Departamento	Nº Empresas
Bogotá D.C.	3.606
Antioquia	1.279
Valle del Cauca	554
Atlántico	243
Santander	221
Norte de Santander	179
Bolívar	96
Risaralda	93
Caldas	76
Valle	74
Cauca	35
Tolima	28
Otros	3.071

Fuente: Declaraciones de exportación electrónicas DIAN-litográficas DANE

Ver: <http://www.dian.gov.co/dian/14cifrasgestion.nsf/e7f1561e16ab32b105256f0e00741478/6bd6a0a2ab2bf31e05257360007ed9a9?OpenDocument>.

La mayoría de empresas exportadoras se encuentran en la ciudad de Bogotá, con el 38% de participación, seguido de Antioquia y Valle del Cauca, con el 13% y el

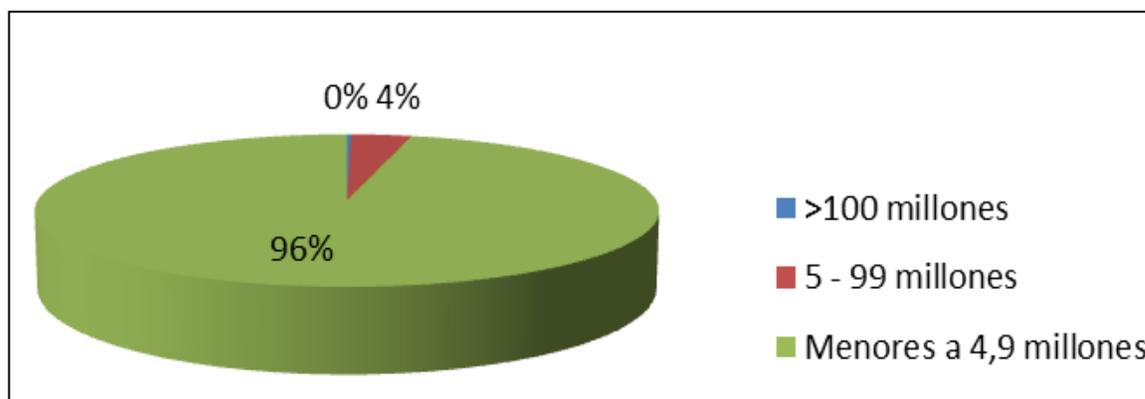
6% respectivamente. En Bogotá, en primer lugar se encuentra la empresa Ecopetrol S.A. con USD 16.880.135.162, la cual se dedica a la exportación y perforación de nuevos pozos petrolíferos, en segundo lugar se encuentra *Pacific Stratus Energy Colombia Corp.* con USD 2.248.906.599 la cual se dedica al petróleo y gas natural y en tercer lugar se encuentra Drummond Ltda, la cual se dedica a la explotación de carbón³⁹.

Las 10 principales empresas según el valor USD FOB de sus mercancías se encuentran en el sector minero, lo cual nos indica que este es uno de los sectores más importantes para la economía colombiana y el cual se encuentra en constante crecimiento.

2.2.2 Empresas importadoras

En cuanto a las importaciones, la mayoría de empresas trae mercancía del exterior con un valor total inferior a los 4,9 millones de USD CIF durante el 2011, los cuales representan el 96% del total de las importaciones.

Figura 9. Clasificación de las empresas importadoras según USD CIF



Fuente: Declaraciones de importaciones electrónicas DIAN-litográficas DANE

Ver: <http://www.dian.gov.co/dian/14cifrasgestion.nsf/e7f1561e16ab32b105256f0e00741478/6bd6a0a2ab2bf31e0525736007ed9a9?OpenDocument>

³⁹Ver: <http://www.dian.gov.co/dian/14cifrasgestion.nsf/e7f1561e16ab32b105256f0e00741478/6bd6a0a2ab2bf31e0525736007ed9a9?OpenDocument> (Acceso: noviembre 10 de 2012)

El segmento que más le interesa a la empresa HAYDEAR Ltda es el de las empresas que importan más de 5.000.000 USD anuales, los cuales son el cuatro por ciento del total de los importadores.

La mayoría de empresas con más de 5.000.000 USD CIF en sus importaciones están ubicadas en Cali y Bogotá como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Empresas según ciudad del importador mayor a 5.000.000 USD CIF

Ciudad	Nº Empresas
Cali	655
Bogotá D.C.	343
Santa Marta	49
Medellín	34
Barranquilla	30
Cartagena	30
Ipiales	23
Yumbo	21

Fuente: Declaraciones de importaciones electrónicas DIAN-litográficas DANE

Ver: <http://www.dian.gov.co/dian/14cifrasgestion.nsf/e7f1561e16ab32b105256f0e00741478/6bd6a0a2ab2bf31e0525736007ed9a9?OpenDocument>.

En estas ciudades se destacan empresas como Ecopetrol S.A, Aerovias del continente americano S.A, General Motors Colmotores S.A. para la ciudad de Bogotá y en Cali Solla S.A con 320.711.829 USD, seguido de productora de alimentos concentrados con 212.579.921 USD y Abonos Colombianos S.A. con 205.720.214 USD⁴⁰.

⁴⁰Ver: <http://www.dian.gov.co/dian/14cifrasgestion.nsf/e7f1561e16ab32b105256f0e00741478/6bd6a0a2ab2bf31e0525736007ed9a9?OpenDocument> (Acceso: noviembre 10 de 2012)

2.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO SEGÚN IMPORTACIONES/ EXPORTACIONES COLOMBIANAS POR SECTORES

2.3.1 Importaciones por sector

En este capítulo, es necesario tener en cuenta que a partir de abril del 2012, y en concordancia con las mejoras en la estandarización de los resultados logrados en exportaciones, el DANE publica las estadísticas de importaciones colombianas agregadas en cuatro grandes grupos definidos por la Organización Mundial de Comercio (OMC), basada en la Clasificación Uniforme del Comercio Internacional (CUCI Rev. 3): agropecuario, alimentos y bebidas, que incluye principalmente productos alimenticios, animales vivos, tabaco, grasas y aceites; combustibles y productos de las industrias extractivas, entre los que se destaca el petróleo crudo y sus derivados, carbón, manufacturas y otros sectores.⁴¹

A continuación se muestra las importaciones colombianas según grupo de producto y posteriormente se amplía la información de cada uno de ellos.

Tabla 6. Importaciones de Colombia, según grupos de productos CUCI Rev. 3. (enero–agosto 2012)

Descripción	Enero - agosto			
	Valor CIF US\$(miles)			
	2012 ^P	2011 ^P	Variación (%)	Participación (%)
Total	39.143.266	35.200.586	11,2	
Agropecuarios, alimentos y bebidas^a	4.152.763	3.771.950	10,1	10,6
Combustibles y productos de la industria extractiva^b	4.671.816	3.168.074	47,5	11,9
Manufacturas^c	30.254.835	28.189.185	7,3	77,3
Otros sectores^d	63.852	71.376	-10,5	0,2

Fuente: DANE - DIAN Cálculos: DANE

Ver: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=56 (Octubre 20 de 2012)

⁴¹ Ver: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_ago12.pdf. (Acceso: noviembre 10 de 2012)

Según esta clasificación, del valor total de las importaciones declaradas durante el período enero-agosto de 2012, las manufacturas representaron el 77,3%; los combustibles y productos de industrias extractivas 11,9%; los productos agropecuarios, alimentos y bebidas 10,6%; y el restante 0,2% lo constituyeron productos de otros sectores.

Durante los ocho primeros meses del año 2012, las importaciones colombianas registraron un aumento de 11,2% con relación al mismo período del año anterior. Este resultado estuvo explicado principalmente por el crecimiento de 7,3% en las importaciones de manufacturas que pasaron de US \$28.189,2 millones a US \$30.254,8 millones. Los productos que más contribuyeron a dicho aumento fueron maquinaria y equipo de transporte, y productos químicos y productos conexos, que en conjunto aportaron cuatro puntos porcentuales a la variación total del grupo. Las importaciones de combustibles y productos de las industrias extractivas crecieron 47,5%, debido fundamentalmente a las mayores compras de combustibles y lubricantes minerales 61%, las cuales pasaron de US\$2.506,1 millones en los ocho primeros meses de 2011 a US\$4.035,9 millones en igual período de 2012.

Tabla 7. Importaciones de productos agropecuarios, alimentos y bebidas en Colombia. (Enero–agosto 2012)

Descripción	Enero - agosto			
	Valor CIF US\$(miles)			
	2012 ^P	2011 ^P	Variación (%)	Participación (%)
Total	39.143.266	35.200.586	11,2	
Agropecuarios, alimentos y bebidas^a	4.152.763	3.771.950	10,1	10,6
Cereales y preparados de cereales	1.240.532	1.230.311	0,8	3,2
Pienso para animales (excepto cereales sin moler)	479.280	437.905	9,4	1,2
Aceites y grasas fijos de origen vegetal, en bruto, refinados o fraccionados	379.718	351.082	8,2	1,0
Legumbres y frutas	351.519	299.267	17,5	0,9
Productos y preparados comestibles diversos	237.875	187.985	26,5	0,6
Pescado (no incluidos los mamíferos marinos), crustáceos, moluscos e invertebrados acuáticos y sus preparados	229.017	188.790	21,3	0,6
Café, té, cacao, especias y sus preparados	203.571	171.066	19,0	0,5
Azúcares, preparados de azúcar y miel	178.067	95.709	86,0	0,5
Demás agropecuarios, alimentos y bebidas	853.184	809.835	5,4	2,2

Fuente: DANE - DIAN Cálculos: DANE

Ver: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=56 (Octubre 20 de 2012)

Las compras de productos agropecuarios, alimentos y bebidas representan el 10,6% de las importaciones del país. En conjunto estas presentaron un aumento de 10,1% al pasar de US \$3.771 millones de enero a agosto de 2011 a US \$4.152 millones en el mismo periodo de 2012. El comportamiento positivo frente al año pasado se explica principalmente por el aumento en las importaciones de azúcares en un 86%, productos y preparados comestibles diversos crecieron el 26,5% y pescado en un 21,3%.

Por su parte, los cereales y preparados de cereales son los de mayor importancia dentro de este grupo con una participación del 3,2%, aunque su crecimiento fue del 0,8%. Por otro lado, es necesario tener en cuenta que en el mes de agosto las importaciones de café, té, cacao, especias y sus preparados decrecieron debido principalmente a la disminución en las importaciones originarias de Ecuador y Perú.

Tabla 8. Importaciones de productos combustibles y productos de la industria extractiva en Colombia. (Enero–agosto 2012)

Descripción	Enero - agosto			
	Valor CIF US\$(miles)			Participación (%)
	2012 ^P	2011 ^P	Variación (%)	
Total	39.143.266	35.200.586	11,2	
Combustibles y productos de la industria extractiva^b	4.671.816	3.168.074	47,5	11,9
Petróleo, productos derivados del petróleo y productos conexos	4.032.457	2.495.771	61,6	10,3
Metales no ferrosos	487.250	533.204	-8,6	1,2
Demás combustibles y productos de la industria extractiva	152.110	139.100	9,4	0,4

Fuente: DANE - DIAN Cálculos: DANE

Ver: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=56 (Octubre 20 de 2012)

Este grupo de productos representa el 11,9% del total de las importaciones del país. En comparación con el año pasado se presentó un crecimiento en las importaciones de combustibles y productos de las industrias extractivas del 47,5%, este incremento obedeció fundamentalmente al aumento de las compras de petróleo y sus derivados, sumado al crecimiento en las importaciones de otros combustibles. Por el contrario, se presentó caída en las importaciones de metales no ferrosos. El principal país de origen de estos productos fue Estados Unidos.⁴²

⁴² Ver: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_ago12.pdf. (Acceso: noviembre 10 de 2012)

Tabla 9. Importaciones de manufacturas en Colombia (enero–agosto 2012)

Descripción	Enero - agosto			
	Valor CIF US\$(miles)			Participación (%)
	2012 ^P	2011 ^P	Variación (%)	
Total	39.143.266	35.200.586	11,2	
Manufacturas^c	30.254.835	28.189.185	7,3	77,3
Vehículos de carretera (incluso aerodeslizadores)	4.750.506	4.350.960	9,2	12,1
Aparatos y equipo para telecomunicaciones y para grabación y reproducción de sonido	2.096.629	1.801.352	16,4	5,4
Maquinaria y equipo industrial en general, n.e.p., y partes y piezas de máquinas, n.e.p.	1.863.747	1.670.616	11,6	4,8
Hierro y acero	1.814.820	1.832.253	-1,0	4,6
Maquinarias especiales para determinadas industrias	1.764.719	1.571.997	12,3	4,5
Otro equipo de transporte	1.488.656	2.053.972	-27,5	3,8
Productos químicos orgánicos	1.458.645	1.455.806	0,2	3,7
Productos medicinales y farmacéutico	1.412.260	1.213.163	16,4	3,6
Maquinaria, aparatos y artefactos eléctricos, n.e.p., y sus partes y piezas eléctricas (incluso las contrapartes no eléctricas, n.e.p., del equipo eléctrico de uso doméstico)	1.296.150	1.190.978	8,8	3,3
Máquinas de oficina y máquinas de procesamiento automático de datos	1.207.643	1.067.333	13,1	3,1
Hilados, tejidos, artículos confeccionados de fibras textiles, n.e.p., y productos conexos	1.037.686	1.033.717	0,4	2,7
Plásticos en formas primarias	978.361	924.487	5,8	2,5
Artículos manufacturados diversos, n.e.p.	958.416	839.631	14,1	2,4
Materias y productos químicos, n.e.p.	763.523	661.401	15,4	2,0
Manufacturas de metales, n.e.p.	751.015	612.639	22,6	1,9
Manufacturas de caucho, n.e.p.	748.011	655.422	14,1	1,9
Maquinaria y equipo generadores de fuerza	735.102	643.271	14,3	1,9
Instrumentos y aparatos profesionales, científicos y de control, n.e.p.	717.432	650.967	10,2	1,8
Abonos (excepto los del grupo 272)	595.557	591.114	0,8	1,5
Aceites esenciales y resinoides y productos de perfumería; preparados de tocador y para pulir y limpiar	506.308	451.861	12,0	1,3
Papel, cartón y artículos de pasta de papel, de papel o de cartón	471.332	355.898	32,4	1,2
Prendas y accesorios de vestir	462.628	456.190	1,4	1,2
Manufacturas de minerales no metálicos, n.e.p.	424.162	385.609	10,0	1,1
Plásticos en formas no primarias	321.194	291.836	10,1	0,8
Calzado	312.135	258.249	20,9	0,8
Productos químicos inorgánicos	299.215	275.157	8,7	0,8
Demás manufacturas	1.018.983	893.306	14,1	2,6

Fuente: DANE - DIAN Cálculos: DANE

Ver: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=56

Las manufacturas representan el 77,3% del total de las importaciones del país y presenta un crecimiento del 7,3% de enero a agosto de 2012 frente al mismo periodo en 2011. Este es el grupo más representativo de las compras en el exterior, sin embargo, hay que saber que este abarca productos de diversos tipos.

Las importaciones de manufacturas en agosto de 2012 crecieron 3,8%, explicadas principalmente por el crecimiento en las compras de maquinaria y equipo industrial en general (22,1%), máquinas de oficina y máquinas de procesamiento de datos (25,3%), aparatos y equipo para telecomunicaciones (12,8%) y maquinaria y equipo generadores de fuerza (36,5%), que en conjunto aportaron 3,7 puntos porcentuales a dicha variación. Por su parte, vehículos de carretera disminuyó 14,8% y restó 2,4 puntos porcentuales a la variación total de las manufacturas.⁴³

Dentro de este grupo de productos, el subgrupo más importante en materia de importaciones para el país es maquinaria y equipo que representa el 35,2% del total de las importaciones en valores hasta agosto del presente año. Estos clientes son atractivos para la empresa ya que al momento de elaborar las declaraciones de importación, el número de subpartidas es menor que con otro tipo de mercancías por lo que el ahorro en tiempo representa una mayor rentabilidad.⁴⁴ Los productos químicos y farmacéuticos también son importantes pues en conjunto suman el 7,3% del total de las compras a otros países, lo que representa una oportunidad para trabajar con empresas de este tipo.

2.3.2 Exportaciones por sector

La tabla 10 presenta los principales grupos de productos exportados desde Colombia de enero a agosto de los años 2011 y 2012.

⁴³ Ver: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_ago12.pdf. (Acceso: noviembre 10 de 2012)

⁴⁴ Información suministrada por el Departamento Operativo de HAYDEAR Ltda.

Tabla 10. Exportaciones de Colombia, según grupos de productos CUCI Rev. 3. (enero–agosto 2012)

Principales grupos de productos	Enero - agosto (p)			
	2012	2011	Variación (%)	Participación (%)
Total	39.874	37.040	7,7	
Agropecuarios, alimentos y bebidas	4.513	4.827	-6,5	11,3
Combustibles y prod. de industrias extractivas	26.296	24.157	8,9	65,9
Manufacturas	6.871	6.358	8,1	17,2
Otros sectores	2.194	1.697	29,3	5,5

Fuente: DANE - DIAN Cálculos: DANE

Ver: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=56 (Octubre 20 de 2012)

Del total de las exportaciones declaradas durante los ocho primeros meses de 2012, los combustibles y productos de las industrias extractivas representaron 65,9% del valor FOB total de las exportaciones, las manufacturas 17,2%, los productos agropecuarios, alimentos y bebidas 11,3% y otros sectores 5,5%.

Las exportaciones colombianas acumuladas a agosto de 2012 presentaron un crecimiento de 7,7% con relación al mismo periodo del año anterior. La mayor contribución a este resultado la aportó el incremento del 8,9% en las exportaciones de combustibles y productos de las industrias extractivas, que pasaron de US\$ 24.157 millones a US \$26.296 millones.

3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA HAYDEAR LTDA

3.1 ANÁLISIS INTERNO

3.1.1 Estrategias comerciales implementadas

Desde el mes de julio se han implementado distintas estrategias de promoción con el fin de aumentar las ventas de la compañía. Como primera medida se contrató una asistente comercial encargada de pedir citas a clientes potenciales y de brindar apoyo en las distintas actividades referentes al departamento comercial. A continuación, se presenta las promociones ofrecidas desde el mes de julio de 2012 y los resultados de la labor de la asistente comercial.

Figura 10. Promoción del 50% en comisión aduanera



 **HAYDEAR** LTDA
AGENCIA DE ADUANAS
Corporación Internacional de Comercio Exterior HAYDEAR LTDA Nivel2
18 AÑOS

Realizamos todos los trámites de importación y exportación y te asesoramos en todo lo relacionado con el comercio exterior.

NUESTROS SERVICIOS

- ✓ Descargues directos
- ✓ Importaciones temporales a corto y a largo plazo
- ✓ Clasificación arancelaria
- ✓ DTA y OTM
- ✓ Logística en fletes internacionales
- ✓ Proyectos in house y outsourcing

ENTRE OTROS.....

POR LA ENTRADA EN VIGENCIA DEL TLC, OBTENDRÁS UN 50 % DE DESCUENTO EN LA COMISIÓN ADUANERA EN EL PRIMER TRÁMITE QUE REALICES CON NOSOTROS.

¡QUEREMOS QUE NOS CONOZCAS!

Oferta válida del 1º de Agosto al 30 de Septiembre de 2012

WWW.HAYDEAR.COM
TELÉFONOS: 6022043 - 6028532 - 317 4028771

*No aplica para tarifas mínimas. Solo pago de contado.

Fuente: Departamento comercial Haydear Ltda.

En el mes de junio se creó una promoción del 50% de descuento en la comisión por agenciamiento aduanero. Esta promoción entró en vigencia en el mes de julio pero por decisión gerencial fue retirada, debido a la obtención de un cliente de alto potencial en el mes de agosto, con el cual se pretendía aumentar en un 40% aproximadamente el volumen de ventas.⁴⁵

Los resultados de la promoción fue la obtención del cliente IHN Ltda quien comenzó a trabajar con HAYDEAR Ltda en el mes de julio.

Figura 11. Promoción 10% en descargue directo

HAYDEAR LTDA
AGENCIA DE ADUANAS
Codigo 0197
18 AÑOS

SUS MERCANCIAS ENVIADAS POR VÍA AEREA A BOGOTÁ
PUEDEN SER NACIONALIZADAS EN 24 HORAS!!
NO BODEGAJES
MENOS COSTOS
MAS AGILIDAD Y EFICIENCIA

CONTÁCTENOS Y OBTENGA MAS INFORMACIÓN SOBRE LOS BENEFICIOS QUE HAYDEAR
OFRECE PARA SUS IMPORTACIONES.
Presentando este bono obtenga un 10% de descuento en el primer descargue directo que
maneje con nosotros.*

Tel. 6022043 - 6028532 ext. 113 - 115
Visita nuestra página Web www.haydear.com

*Aplica para clientes nuevos. Indispensable presentar este bono con los documentos requeridos para el trámite. Aplica para tarifas plenas, no acumulable con otros descuentos o promociones. El descuento será aplicado sobre la comisión de agenciamiento aduanero. Oferta válida del 10 de septiembre al 10 de Octubre de 2012.

Fuente: Departamento comercial Haydear Ltda.

⁴⁵ Información suministrada por la gerencia de HAYDEAR Ltda.

A partir de la base de datos de clientes potenciales del departamento comercial se realizó un envío por correo electrónico con la segunda promoción implementada en el año, la cual consistía en un descuento del 10% en el servicio de descargue directo, en donde se destacaban las ventajas y beneficios de la utilización del mismo.

Esta oferta se realizó del 11 de septiembre hasta el 10 de octubre de 2012 y no generó el impacto deseado en el grupo de clientes que recibieron la información, puesto que no se obtuvo ningún cliente en el tiempo que estuvo vigente la promoción.

La tabla 11, presenta los resultados obtenidos por la asistente comercial entre el mes de mayo y octubre de 2012.

Tabla 11. Resultados de la asistente comercial mayo a octubre de 2012

	Nº Llamadas	Nº Citas obtenidas	Clientes Obtenidos
Valor	576	57	2
%		10%	4%

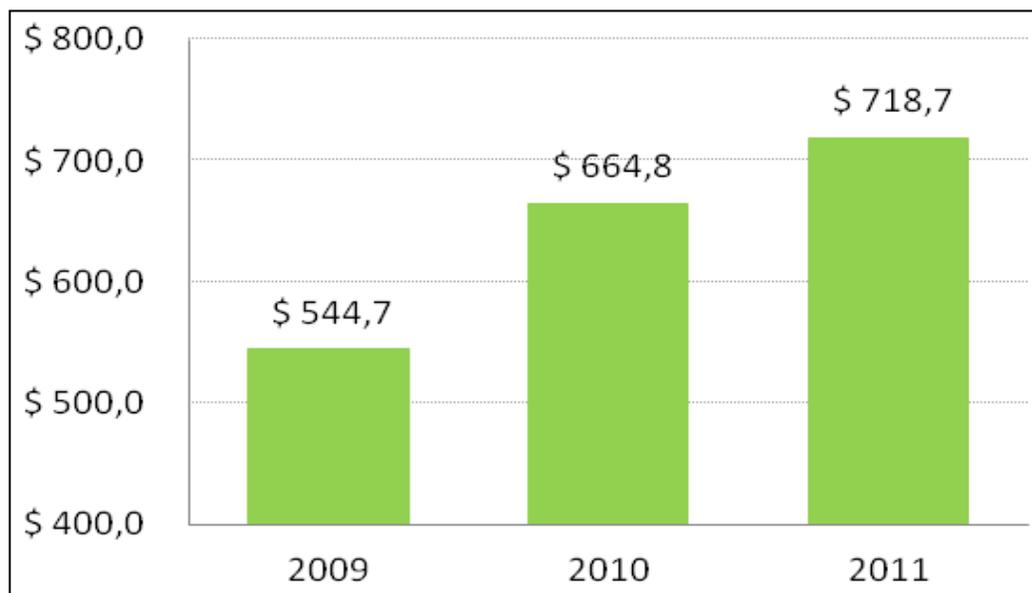
Fuente: Análisis realizado por Julián Londoño, octubre de 2012

De acuerdo con la anterior información se puede concluir que el número de clientes obtenidos por medio de las citas conseguidas telefónicamente ha sido bajo, con sólo un 4% de éxito en el proceso de venta, por lo que es importante generar nuevas estrategias que generen un mayor impacto en los clientes potenciales.

3.1.2 Histórico de ventas HAYDEAR Ltda⁴⁶

Para continuar con el diagnóstico de HAYDEAR Ltda, es necesario conocer la información sobre las ventas en los últimos tres años.

Figura 12. Ventas HAYDEAR Ltda. 2009 – 2011 (en millones de pesos)



Fuente: Departamento de Contabilidad HAYDEAR Ltda.

De acuerdo a la anterior información se evidencia un crecimiento en las ventas de 2009 a 2010 de un 22 por ciento y de un ocho por ciento de 2010 a 2011. De acuerdo con la información suministrada por la gerencia, los objetivos del 2011 no se lograron debido a que hubo una desaceleración en el crecimiento de las ventas y se buscaba mantener un crecimiento superior al 20 por ciento dado el potencial del mercado.

⁴⁶ Información suministrada por el departamento de contabilidad de HAYDEAR Ltda.

Importante destacar meses como abril, julio y noviembre, en donde se registran los promedios de facturación más altos teniendo en cuenta la información de los últimos tres años.

Tabla 12. Comparativo ventas mensuales 2012 - 2011 (en millones de pesos)

Mes	2011	2012	Total vs 2011
Enero	61,5	46,1	-25%
Febrero	40,0	65,4	64%
Marzo	55,6	50,0	-10%
Abril	87,3	34,9	-60%
Mayo	52,9	53,1	0%
Junio	67,5	49,6	-26%
Julio	62,1	33,5	-46%
Agosto	55,0	48,8	-11%
Septiembre	63,9	32,7	-49%
Octubre	48,3	33,5	-31%
Noviembre	74,9	0,0	
Diciembre	49,9	0,0	

Fuente: Departamento de Contabilidad HAYDEAR Ltda.

Al observar las ventas del 2012 comparadas mes a mes con las cifras de 2011, se evidencia que el volumen de ventas ha disminuido significativamente. En cuanto a las ventas acumuladas a octubre se observa una disminución en las ventas del 24%, lo que en valores representa más de 131 millones de pesos.

3.1.3 Clientes actuales

En la tabla 13 se muestran los principales clientes para HAYDEAR Ltda, según las ventas realizadas entre enero y septiembre de 2012.

Tabla 13. Ranking de clientes año 2012

	Cliente	Facturación Ene - Sep 2012
1	PD Colombia	\$87,4
2	TM Logistic	\$58,9
3	Premium Filters	\$56,7
4	Temp Kontrol	\$30,2
5	Labtronics	\$14,2
6	Terratest	\$11,9
7	AEGO	\$11,9
8	Biotecno	\$11,8
9	SAM Asesores	\$10,6
10	Cummins de los Andes	\$8,2
11	Continental Cargo	\$7,9
12	BYC Internacional	\$7,5
13	Entermemory	\$6,6
14	José Cárdenas	\$5,7
15	ISICOMEX	\$5,5

Fuente: Departamento comercial HAYDEAR Ltda.

Del anterior listado se debe resaltar que el cliente PD Colombia entró en liquidación, hecho que representa una amenaza para HAYDEAR Ltda, debido a que PD fue el cliente más importante de la empresa durante los últimos tres años.

También es importante mencionar que sólo dos clientes de los 15 principales ha facturado más de 50 millones de pesos en el año, lo que es preocupante teniendo en cuenta que HAYDEAR Ltda, tiene que facturar 840 millones de pesos en el año para lograr el punto de equilibrio financiero⁴⁷.

3.1.4 Mercado objetivo

De acuerdo a la segmentación y análisis realizados en cuanto a necesidades, valores, ubicación geográfica y grupos de productos, se definió el mercado objetivo para HAYDEAR Ltda, de la siguiente forma:

Figura 13. Mercado objetivo



Fuente: Elaborado por los autores.

Importadores ubicados en las ciudades de Bogotá, Buenaventura, Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Medellín y Cali; que importen mercancía superior a 5.000.000 USD al año en valor CIF, perteneciente a los siguientes grupos de productos: maquinaria y equipo, vehículos de carretera, productos químicos y productos farmacéuticos.

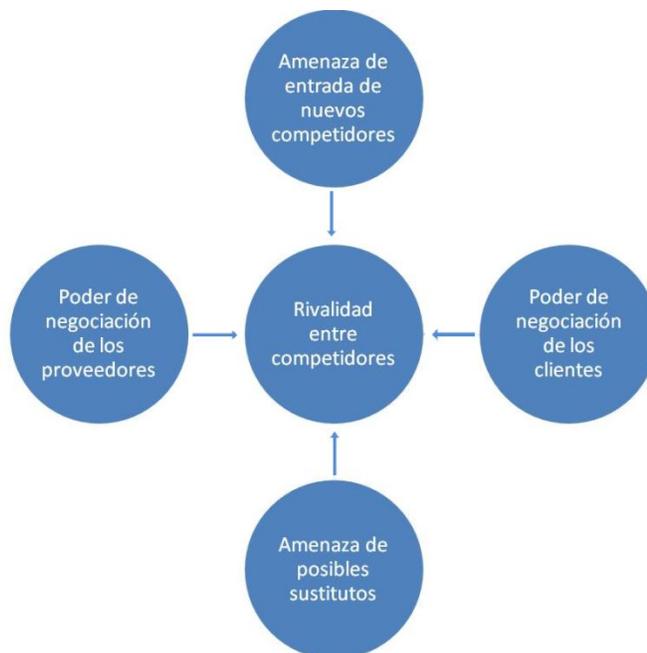
⁴⁷ Información suministrada por el departamento de contabilidad de HAYDEAR Ltda.

4. ENTORNO COMPETITIVO

4.1 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo holístico que permiten analizar el entorno competitivo la de la organización, a continuación se presenta el modelo aplicado a la empresa HAYDEAR Ltda.

Figura 14. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter, Michael. Estrategia Competitiva. 2001. 20p

4.1.1 Amenaza de nuevos competidores

Para entrar al mercado de las agencias de aduana existen varios requisitos impuestos por la DIAN para su cumplimiento —este tema se profundizará más adelante en la matriz de barreras y rentabilidad—. Estas barreras hacen que la

entrada de nuevos competidores en el mercado no sea una amenaza constante. En primera instancia, para entrar en este mercado se necesita realizar una inversión de elevada tal como se especifica en el análisis de la matriz de barreras y rentabilidad. Por otro lado, hay que tener en cuenta que hay empresas con una larga trayectoria, por lo que su marca ya está bien posicionada en el sector lo que hace muy difícil entrar a competir con estos.

4.1.2 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto si se tiene en cuenta que la oferta del servicio de agenciamiento aduanero es elevada, por lo que se tiene la opción de elegir entre diversas empresas. Por ejemplo, las grandes empresas importadoras o exportadoras realizan licitaciones con el fin de obtener las mejores tarifas que se ajusten a su presupuesto, debido principalmente al volumen y regularidad de sus importaciones y/o exportaciones. Adicionalmente estas empresas exigen que el servicio prestado sea de alta calidad con el fin de satisfacer sus necesidades.

4.1.3 Amenaza de sustitutos

En el Título II del decreto 2883, se expresa quiénes podrán actuar ante las autoridades aduaneras con el objeto de adelantar los procedimientos y trámites de importación, exportación o tránsito aduanero. Lo cual implica que no haya amenazas significativas en cuanto a sustitutos. Las agencias de aduanas, quienes actúan a nombre y por encargo de los importadores y exportadores, los almacenes generales de depósito sometidos al control y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia, los usuarios aduaneros permanentes, los usuarios altamente exportadores, las personas jurídicas que realicen importaciones y tránsitos aduaneros que individualmente no superen el valor FOB de mil dólares de

los Estados Unidos, entre otros especificados en el Artículo 11, son los únicos autorizados para actuar como autoridades aduaneras.

4.1.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo porque ninguno es fundamental para el desarrollo de la actividad.

4.1.5 Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes es alta debido a que la competencia es basada en el precio ofrecido para así poder captar nuevos clientes⁴⁸. El posicionamiento que de algunas empresas en el sector de agenciamiento aduanero es alto debido a que cuentan con una trayectoria de más de 20 años, haciendo que los clientes potenciales sean las primeras en tener en cuenta a la hora de buscar el servicio. Es importante que la empresa diferencie su servicio de los demás competidores a través de la calidad, para generar confianza en los clientes y lograr una fidelización.

4.2 MATRIZ DE BARRERAS Y RENTABILIDAD

4.2.1 Barreras de entrada

Según el Artículo 14 del Decreto 2883 los requisitos para ser considerado como agencias de aduana son:⁴⁹

1. Estar debidamente constituida como sociedad de naturaleza mercantil o sucursal de sociedad extranjera domiciliada en el país.
2. Tener como objeto principal el Agenciamiento aduanero.

⁴⁸ Información proporcionada por la Gerencia General de HAYDEAR Ltda.

⁴⁹ Ver: <http://www.dian.gov.co/DIAN/13Normatividad.nsf/e9f4a60f9d1ed93a05256f8800650b07/b7b949878ddfc474052575b50055089e?OpenDocument> (Acceso: 1 diciembre de 2012)

3. Estar debidamente inscrita en el RUT.
4. Poseer y soportar debidamente el patrimonio líquido mínimo exigido para el respectivo nivel de agencia de aduanas, así: Nivel 1: \$3,500'000,000. Nivel 2: \$ 438'200,000. Nivel 3: \$ 142'500,000. Nivel 4: \$ 44'000,000.
6. No tener deudas exigibles por concepto de impuestos, anticipos, retenciones, derechos de aduana, intereses, sanciones o cualquier otro concepto administrado por la DIAN.
7. Contratar personas idóneas profesionalmente, con conocimientos y experiencia relacionada al comercio exterior.
8. No encontrarse en causales de inhabilidad o incompatibilidad previstas en el artículo 27-6 del Decreto 2685/99.
9. Contar con una infraestructura financiera, física, técnica, administrativa y el recurso humano, que permita ejercer de manera adecuada la actividad de agenciamiento aduanero.
10. Aprobar las evaluaciones de conocimiento técnico que realice la DIAN.
11. Disponer y cumplir con el código de ética a que se refiere el artículo 26 del Decreto 2685/99. Obtener autorización como agencias de aduanas.

4.2.2 Barreras de salida

Posibles barreras emocionales

Figura 15. Las barreras y la rentabilidad

		Barreras de salida	
		Bajas	Altas
Barreras de entrada	Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
	Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimiento elevados, riesgosos

Fuente: Porter, Michael. Estrategia Competitiva. 1996. 42p

Después del análisis realizado en cuanto a las barreras de entrada y de salida se puede concluir que HAYDEAR Ltda, se encuentra ubicada en el cuadrante donde los rendimientos son elevados y estables. Esto es positivo para la empresa porque se evidencia un alto potencial en cuanto a la rentabilidad del negocio, siempre y cuando la empresa sea competitiva en el mercado.

4.3 EL MÉTODO CLÁSICO PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El círculo de la estrategia competitiva permite analizar cada uno de los aspectos determinantes para el funcionamiento de la empresa, de tal forma que las estrategias realizadas estén alineadas y se pueda tener un panorama completo de los factores que influyen en la consecución de los objetivos planteados por los directivos de la organización.

Figura 16. Círculo de la estrategia competitiva



Fuente: Porter, Michael. Estrategia Competitiva. 1996 .16p

4.3.1 Objetivos

- Incrementar el volumen de ventas en un 50% en 2013 vs 2012.
- Tener una mayor participación en el mercado objetivo.
- Tener un mejor posicionamiento en el mercado.
- Mejorar los procesos comerciales.

4.3.2 Portafolio de servicios

- Importación ordinaria
- Clasificación arancelaria.
- Logística en fletes terrestres y aéreos, nacionales e internacionales.
- Transporte de mercancías bajo la modalidad de DTA y OTM.
- Servicio de depósito aduanero y bodegaje simple.

- Servicio de almacenaje y distribución desde Zona Franca con un amplio espacio disponible.
- Descargues directos.
- Importaciones temporales a corto y a largo plazo.
- Seguimiento para el pago de las cuotas semestrales.
- Elaboración de licencias anuales.
- Solicitud y trámite de pólizas de garantía ante la DIAN.
- Manejo de inventarios.
- Plan Vallejo
- Administración de programas UAP y ALTEX.
- Desarrollo de proyectos *outsourcing*⁵⁰ e *in house*⁵¹ en Comercio Exterior.
- Asesoría en trámites de resolución textil.
- Asesoría en registros sanitarios.
- Especializados en carga de proyectos.
- Asesoría y consultoría en temas relacionados con comercio exterior, la logística internacional que se requiera de acuerdo al producto, ruta y tiempos de entrega.
- Asesoría jurídica en derecho aduanero y comercial.
- Exportaciones.
- Trámite de criterios de origen y certificados de origen.
- Acompañamiento para inscripción en antinarcóticos.

4.3.3 Mercado objetivo

Importadores ubicados en las ciudades de Bogotá, Buenaventura, Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Medellín y Cali; que importen mercancía superior a 5.000.000 USD al año en valor CIF, perteneciente a los siguientes grupos de

⁵⁰ Se entiende por *outsourcing* cuando una empresa contrata a un tercero para realizar un proceso interno.

⁵¹ Se entiende por *in house* cuando un funcionario de una empresa realiza sus funciones dentro de las instalaciones de un cliente, con el fin de agilizar los procesos.

productos: maquinaria y equipo, vehículos de carretera, productos químicos y productos farmacéuticos.

4.3.4 Comercialización

- Imagen y promoción.
- Página Web.
- Alianzas estratégicas.
- Participación en ferias y congresos
- *Merchandising*⁵²

4.3.5 Ventas

- Vendedores *freelance*⁵³
- Administración de ventas: análisis de indicadores, ajustes en metas establecidas, programa de mejoramiento y retroalimentación.

4.3.6 Mano de obra

La empresa debe contar con personal idóneo y actualizado en temas de comercio exterior, direccionamiento estratégico y ventas. El personal requerido para incrementar las ventas en la empresa es:

- Director comercial
- Vendedores
- Personal de apoyo

4.3.7 Tecnología

Aprovechar la tecnología como estrategia de venta, enfocándose en los beneficios que esta puede traer a los clientes.

⁵² Se entiende por *merchandising* el conjunto de actividades y técnicas que impulsen la venta.

⁵³ Se entiende por vendedor *freelance* aquella persona que no tiene vínculo laboral con la empresa, pero realiza acciones comerciales con el fin de obtener comisiones.

- *Software E-Business*⁵⁴.
- Administración de bases de datos.

4.3.8 Finanzas y control

Generar un presupuesto para el área comercial con el fin de invertir en publicidad, tecnología y capacitación, haciendo seguimiento por medio de indicadores de gestión, de aspectos como rentabilidad y retorno a la inversión.

4.3.9 Distribución

- Flujo de información y promoción: distribución de información y promoción de materiales relacionados con la oferta de servicio.
- Flujo de negociación: llegar a un acuerdo sobre las características y configuración del servicio, así como los términos de oferta, de modo que se pueda cerrar un contrato de compra.
- Flujo de producto: se necesita instalaciones físicas para la entrega del servicio, por tanto, la estrategia de distribución exige el desarrollo de una red de sitios locales. En el caso de HAYDEAR Ltda se cuenta con instalaciones en Bogotá sede norte, Zona franca Bogotá, Buenaventura, Barranquilla, Santa Marta y Cartagena. También por medio de personal *in house* se distribuye el servicio a las empresas que requieren que un funcionario de HAYDEAR Ltda se traslade a las oficinas del cliente, con el fin de optimizar el servicio dado (Lovelock, 2007).

4.3.10 Compras

- Formularios de declaración de importación y de valor.
- Computadores y equipos de oficina.
- *Software*.
- Nómina.

⁵⁴ Nombre del *software* que utiliza HAYDEAR Ltda, para sus operaciones.

- Papelería.
- Servicios.

4.3.11 Producción

- Solicitud de documentos y poderes para la radicación en la DIAN.
- Integración del servicio (Flete internacional, transporte local, bodegaje).
- Agenciamiento aduanero: clasificación arancelaria, elaboración de declaraciones de importación, nacionalización de la mercancía y entrega.

4.4 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Después de haber formulado la estrategia competitiva, es importante tener en cuenta los factores internos y externos de la empresa que serán determinantes para su implementación. El siguiente esquema planteado por Michael Porter se aplica para la empresa HAYDEAR Ltda.

Figura 17. Contexto en el cual se formula la estrategia



Fuente: Porter, Michael. Estrategia Competitiva. 1996 .Pag 17

4.4.1 Fortalezas

- Trayectoria de más de 18 años en el mercado.
- Se cuenta con el *software* E-Business que integra todas las áreas de la compañía.
- Cuenta con un portafolio de servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Alianzas estratégicas con bodegas en zona franca y agencias de carga.

4.4.2 Debilidades

- Bajo reconocimiento por parte de los consumidores.
- Deficiencia en el área comercial en cuanto a resultados de ventas.
- Bajo posicionamiento en la web.
- No se cuenta con acreditaciones de calidad.
- Según el Decreto 2883 de 2008 HAYDEAR Ltda es considerada como una agencia de aduanas nivel 2.

4.4.3 Oportunidades

- Tendencia creciente de las importaciones y las exportaciones colombianas.
- Apertura económica debido a la firma de nuevos acuerdos comerciales.
- Creación de zonas francas.

4.4.4 Amenazas

- Integración de todos los servicios dentro de la cadena logística por parte de los competidores.
- Sanciones económicas que pueden surgir por el desarrollo de la actividad.

4.4.5 Valores personales del ejecutivo clave

- Confianza: dar respaldo y tranquilidad al cliente es nuestro propósito.
- Respeto: cumplir con lo acordado en el tiempo establecido es nuestro compromiso.
- Honestidad: ser correctos en nuestro proceder es nuestra identidad.
- Calidad: trabajar por la excelencia y la mejora continua es nuestra pasión.
- Servicio: lograr superar las expectativas de nuestros clientes es nuestra meta.
- Conocimiento: aprender, investigar e implementar nuevas y mejores soluciones es nuestro reto.
- Trabajo en equipo: sumar y multiplicar esfuerzos es nuestra táctica hacia el éxito.
- Confidencialidad: darle manejo seguro a su información es nuestra responsabilidad.

4.4.6 Expectativas sociales de más amplitud

- Cambio en la legislación que afecte el funcionamiento de la empresa.

4.5 COMPETIDORES

4.5.1 Agencia de Aduanas Roldan S.A.

- Cuenta con 70 años de experiencia en el negocio logístico y tiene el respaldo de la Organización ROLDAN LOGÍSTICA.
- Gerencia Total de la Cadena de Abastecimiento: ofrecen un completo portafolio de servicios, integrado por sus ocho compañías, el cual le

permite a los clientes cubrir todos los requerimientos de su producción con un solo proveedor.

- Presencia en las 11 principales ciudades del territorio nacional.
- In House en logística: trasladan todo el servicio de operación logística a las instalaciones del cliente, para así operar desde sus oficinas, bodegas y plantas de producción. Esto ayuda a reducir costos operativos y de personal.
- Se demora mucho tiempo en brindar la asesoría requerida por los clientes.
- No cuentan con personal en puertos que den respuesta a los problemas que surgen.

4.5.2 Siacomex

- Capacidad de brindar servicios de flete, bodegaje y transporte terrestre por alianzas estratégicas.
- Cuenta con certificaciones de seguridad y calidad ISO 9001, IQNET y BASC.
- 16 años de experiencia en el mercado.
- Experiencia en industria petrolera con clientes como Pacific Rubiales y Schlumberger Surencó.

4.5.3 Agencia de Aduanas Gamma S.A.

- Más de 25 años de reconocido éxito en comercio exterior con empresas de alto prestigio en Colombia.
- Se encuentra certificada por BASC, ICONTEC e IQNET en sus procesos de servicio de intermediación aduanera para importación y exportación.
- *Tracking* a sus pedidos vía Internet y almacenamiento digital de su información.

- Departamento Jurídico permanente.
- Página Web bien estructurada, con información actualizada de normatividad y temas relacionados con el comercio exterior de interés para los clientes.

4.5.4 Almaviva S.A.

- Más de 74 años en el mercado Colombiano.
- Tiene una amplia cobertura sobre el territorio nacional, especialmente en puertos marítimos, ciudades fronterizas, industriales y comerciales del país.
- Se encuentra certificada por el ICONTEC de Gestión de calidad, ISO 9001, IQNET de sistemas de gestión, ISO 14001, BASC y el ICA.
- Es una filial del Banco de Bogotá el cual es líder del sector financiero lo que le da a la empresa un gran respaldo económico.

4.5.5 Agencia de Aduanas Aviatur S.A.

- Está presente en cuatro ciudades: Medellín, Bogotá, Cartagena y Buenaventura.
- Cuenta con el certificado de ISO 9001, BASC, IQNET.
- Prestan asesoría jurídica especializada en derecho aduanero.
- Cuenta con servicio IN HOUSE, personalizado y competente en comercio exterior.

4.5.6 Colombiana de Aduanas

- Colombiana de aduanas cuenta con una experiencia de más de 15 años en el territorio nacional.
- Tienen una gran cobertura en el territorio nacional en donde se destacan las principales ciudades como Bogotá, Cartagena, Medellín y Barranquilla.

- Cuentan con transito aduanero DTA (Documento de Tránsito Aduanero), que permite que sus procesos sean más eficientes.
- Se ha certificado con la ISO 9001 y BASC en sus procesos de gestión y calidad.
- Cuentan con una plataforma tecnológica sólida, con equipos de alta tecnología.

4.5.7 ABC Repecev S.A.

- Tiene su propia Agencia de carga ABC Cargo Logistic S.A. con una completa red de agentes a nivel mundial, la cual garantiza el manejo profesional de sus embarques. ABC Storage S.A. calificado como Usuario Industrial de Bienes y Servicios en la Zona Franca Bogotá.
- Miembros de *Business Alliance for Secure Commerce* (BASC), que es un sistema integral de gestión y administración de la seguridad y control de todas las actividades de la compañía, de adopción voluntaria, para el mejoramiento continuo de los estándares de seguridad aplicados en las empresas.

5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE HAYDEAR LTDA

5.1 ESTRATEGIAS PROPUESTAS

5.1.1 Alianzas estratégicas

Una de las tendencias mundiales más importantes en los últimos años ha sido el crecimiento de la colaboración entre organizaciones, mediante la figura de alianzas estratégicas. Las alianzas estratégicas son acuerdos cooperativos en los que dos o más empresas se asocian con el fin de lograr ventajas competitivas, mediante la coordinación de capacidades, medios y recursos (Parise y Sasson, 2002). Actualmente las organizaciones, especialmente las pequeñas y medianas, consideran las alianzas estratégicas como una opción para el crecimiento.

Es por eso que HAYDEAR Ltda debe plantear entre sus objetivos comerciales, la consolidación de alianzas estratégicas con empresas que estén dentro de la cadena de valor, como lo son empresas de carga, transporte terrestre, operadores logísticos, y empresas de almacenamiento y bodegaje, que vendan el servicio de agenciamiento aduanero.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la generación de alianzas es un proceso complejo y requiere de un manejo óptimo, por lo que se sugiere realizarlo a través de cinco etapas generales aplicables a los procesos de integración de cualquier alianza estratégica. Estos son (Ring y Van de Ven, 1994):

- Definir el alcance la alianza: se debe definir con exactitud que se quiere lograr y cuáles son los beneficios que obtendrá cada una de las partes. Así mismo investigar las necesidades de los socios potenciales.

- Establecer metas de corto y largo plazo: es necesario tener en cuenta que el desarrollo de una alianza es un proceso que se da por etapas por lo cual es importante definir las prioridades y la secuencia de actividades.
- Implementación de la alianza estratégica: en este punto se hace realidad la alianza negociada, por lo cual son fundamentales los elementos de comunicación y motivación a los empleados involucrados.
- Proceso de ajuste al cambio: la empresa tiene que prepararse para los cambios que pueda presentarse en la organización, bien sea en los procesos, en su estructura o en su funcionamiento general.
- Evaluación de los efectos de la alianza: estas requieren seguimiento y evaluación, y de ser necesario rectificación, con el fin de alcanzar los objetivos esperados con la alianza.

Al consolidar alianzas estratégicas con diferentes empresas, se obtiene beneficios como las siguientes:

- Agregar valor en el servicio que se presta.
- Sinergias al combinar lo mejor de cada organización.
- Construir relaciones a largo plazo.
- Mayor reconocimiento de la empresa.
- Mayor volumen de ventas.
- Operaciones más rápidas.
- Acceso a nuevos mercados y canales de distribución.

5.1.2 Venta basada en relacionamiento

Red de vendedores *freelance*: crear una red de vendedores freelance que vendan el servicio de HAYDEAR Ltda a personas o empresas importadoras principalmente.

Etapa 1: formulación del proyecto

- Determinar objetivos y metas del proyecto.
- Cronograma de actividades.
- Creación de indicadores de gestión.
- Creación de bases de datos para seguimiento de desempeño de vendedores.
- Establecer comisiones para los vendedores.
- Reclutamiento de vendedores *freelance*.
- Capacitación de vendedores *freelance*.

Etapa 2: implementación

- Medición por medio de indicadores de gestión.
- Administración de bases de datos.
- Entrega de incentivos periódicos a mejores vendedores.

Etapa 3: retroalimentación

- Análisis de indicadores.
- Ajustes en metas establecidas.
- Programa de mejoramiento.

5.1.3 Posicionamiento web

Presencia en web: aumentar la presencia web como medio de promoción para la obtención de nuevos clientes.

Opción 1. Aumentar relevancia de la página web con el fin de aparecer en los primeros resultados de búsqueda.

- Determinar las palabras clave concernientes al negocio de comercio exterior por medio de la herramienta de palabras clave de Google. Tener en cuenta las palabras clave para realizar las demás acciones en la web.
- Creación de artículos en Wikipedia y artículoz.com que direccionen a los lectores a la página web de HAYDEAR Ltda.
- Crear un video en Youtube sobre temas relacionados con el comercio exterior y, por medio de éste, direccionar a los observadores a la página web de HAYDEAR Ltda.
- Crear un *blog* en espacios como Yahoo Answers y www.es.wordpress.com que sirvan como página puente para aumentar el tráfico en la página web de HAYDEAR Ltda.
- Crear perfiles en redes sociales con el fin de promocionar los servicios de HAYDEAR Ltda e incentivar a las personas a que visiten la página web.

Opción 2. Crear anuncios publicitarios a través de Google Adwords para promocionar los servicios, aumentar el tráfico en la página web y aparecer en los primeros resultados de búsqueda en Google.

El monto a invertir en anuncios publicitarios depende de los contenidos y la duración de la pauta en la web. Es importante que el contenido del anuncio y las palabras clave utilizadas sean las indicadas y garanticen un mayor tráfico en la página web, con el fin de generar rentabilidad a partir de la inversión.

5.1.4 Capacitación del personal

El mercado del comercio internacional permanece en constante movimiento, por lo que es importante que las empresas tengan programas definidos de capacitación y actualización sobre los temas que afectan directamente el comportamiento del

mercado. Como estrategia comercial es importante que las personas encargadas de vender los servicios puedan generar confianza en los clientes potenciales, con base en conocimientos y argumentos sólidos que lleven a generar una venta.

Programa de capacitación:

Conceptos básicos de comercio internacional

- Proceso de importación y exportación.
- Normatividad.
- Agencias de Aduana.
- Acuerdos comerciales vigentes.

Capacitación en ventas

- Tácticas de ventas.
- Habilidades comunicativas.

5.1.5 Imagen y promoción



Fuente: www.haydear.com (Noviembre 2 de 2012)

Muchas empresas de servicios emplean una apariencia visual unificada y distintiva para todos los elementos tangibles, con el fin de facilitar el reconocimiento y reforzar una imagen de marca deseada (Lovelock, 2007: 175). La imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la empresa pueda

provocar un interés entre los clientes potenciales y facilite así las ventas, en este caso del servicio. Esta debe llegar a los consumidores principalmente a través de campañas comunicacionales, plataformas web y otras formas de promoción.

Por eso es importante difundir la imagen y los mensajes clave de la empresa para posicionar a HAYDEAR Ltda como el aliado estratégico en comercio exterior. Esto se logrará a través de diferentes medios:

Material publicitario. Contar con material publicitario como *brochures* o catálogos con el portafolio de HAYDEAR Ltda es importante, ya que estas son herramientas útiles y un excelente medio para promover los servicios que ofrece la compañía de manera atractiva. Esto también podrá ser difundido a través de internet.

Recordatorios de marca. La entrega de elementos promocionales de distinto tipo tales como esferos, cuadernos, llaveros, entre otros, en los cuales se plasma una marca específica o empresa, en este caso HAYDEAR Ltda, y son entregados a los clientes actuales y/o potenciales con el fin de que el destinatario mantenga en su mente el nombre a la empresa.

Revista digital. La creación de una revista digital propia de la empresa es una buena alternativa para llegar de una manera diferente a clientes actuales y potenciales sirve como medio de información y promoción de HAYDEAR Ltda, teniendo en cuenta que las revistas digitales se ha convertido en una poderosa herramienta para compartir información. Esta puede contener actualizaciones periódicas sobre normatividad, aspectos relacionados con el comercio internacional y datos curiosos que le den un ambiente de frescura a la revista.

5.1.6 Administración de bases de datos

Administración de bases de datos: generar bases de datos de clientes actuales, clientes potenciales y competencia, para realizar seguimiento.

“Una base de datos de clientes es un conjunto organizado de información exhaustiva sobre clientes individuales reales o potenciales que está actualizada, es accesible y manipulable para conseguir propósitos de marketing (Kotler & Lane, 2006: 162), las bases de datos usualmente tienen información relacionada de los clientes como nombre dirección, teléfono, ultimas transacciones realizadas, calidad del servicio prestado, entre otros. Todo con el fin de que la empresa pueda analizar y sacarle el mejor provecho a esta información y se convierta en una ventaja competitiva.

La administración de base de datos es una estrategia de negocio que permite identificar, atraer y retener a los clientes con procesos de seguimiento que conlleven a satisfacer las necesidades actuales y conocer las necesidades potenciales de los mismos, lo que se intenta es fidelizar y fortalecer las relaciones con los clientes, por esta razón es importante que la empresa HAYDEAR Ltda comience a crear una base de datos que le permita conocer e identificar las necesidades de sus clientes siguiendo estos pasos:

- Recolectar la información de los clientes.
- Procesar los datos obtenidos.
- Almacenamiento y recuperación de datos.
- Analizar y validar los datos obtenidos.
- Diseminar la información para tomar las decisiones.
- Actualizar constantemente la base de datos para que la información sea la más acertada.

La empresa puede acceder a *software* que le permitan organizar y tabular la información previamente recolectada como los son:

- Microsoft SQL Server
- Microsoft Access
- My SQL
- InterBase
- Oracle
- DBase

Las bases de datos brindan información correspondiente al cliente para que el servicio prestado se adapte más a las necesidades de este y así brindar un servicio personalizado que permita afianzar las relaciones. Las bases de datos permiten:

- Identificación de clientes potenciales.
- Dirigir una oferta a un grupo seleccionado de clientes.
- Afianzar las relaciones con los clientes para que sean más perdurables.
- Reactivar las compras de los clientes.

5.1.7 Ferias, congresos y simposios

Participación en ferias, congresos y simposios referentes a temas de interés de nuestro mercado objetivo (p.e. minería, maquinaria pesada, industria farmacéutica y empresas de productos químicos).

La participación en ferias, congresos y/o simposios es una de las principales herramientas que se debe considerar para acceder a mercados nacionales o internacionales por su relación costo beneficio, esta es una importante

herramienta del *marketing*, una gran vitrina comercial y un medio de comunicación relevante.

La exposición de la empresa en estos eventos, es una técnica que tiene como objetivo.⁵⁵

- Construir o ampliar la lista de clientes potenciales.
- Potenciar el proceso de venta.
- Vender directamente.
- Reafirmar las relaciones con los futuros y actuales clientes.
- Estudiar su mercado, proceso de decisión de compra de los visitantes.
- Estudiar a la competencia.
- Introducir nuevos productos.
- Reforzar la imagen de la empresa.
- El prestigio.
- Los negocios.

La mayoría de estos encuentros realizan actividades alternas como seminarios, rondas de negociación, promoción de productos o servicios, entre otras actividades, que le permiten al participante, conocer y promocionar su producto con el fin de cerrar una venta y conseguir nuevos clientes, algunas de las ferias y congresos que HAYDEAR Ltda podría participar en el año 2012 son:

- ANDI - febrero 7 y 8
- Automatista -10 al 12 de abril
- Meditech - 7 al 10 de mayo
- Expoconstrucción y Expodiseño - 20 al 26 de mayo

⁵⁵Ver:<http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/96/1/images/ComoParticiparConExitoEnFeriasYExposicionesInternacionales.pdf>

- Congreso internacional de la construcción con acero EAC - 12 al 14 de junio
- Agroexpo - 11 al 21 de julio
- 1ª Conferencia Internacional Geotécnica de Ductos IPG - 24 al 26 de julio
- III Feria de minerías - 14 al 16 agosto

5.2 INVERSIÓN

Para llevar a cabo las anteriores estrategias comerciales planteadas se requiere realizar una inversión. A continuación se presenta el presupuesto establecido:

Tabla 14. Presupuesto para la implementación de estrategias propuestas

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Impresos	\$500	1000	\$500.000
Esferos	\$2.000	300	\$600.000
Cuadernos	\$13.000	50	\$650.000
<i>Post it</i>	\$700	500	\$350.000
Llaveros	\$2.000	300	\$600.000
<i>Mugs</i>	\$7.000	50	\$350.000
Software Base de datos	\$500.000	4	\$2.000.000
Espacio y <i>Stand</i> para eventos	\$13.000.000	1	\$13.000.000
Inscripciones eventos	\$400.000	12	\$4.800.000
Proyecto vendedores freelance (Desayunos)	\$10.000	50	\$500.000
Proyecto vendedores freelance (Incentivos)	\$500.000	3	\$1.500.000
Capacitación del personal	\$1.000.000	2	\$2.000.000
Posicionamiento Web (Anuncios Publicitarios)	\$200.000	3	\$600.000
Fuente: Elaborado por los autores.			\$27.450.000

6. CONCLUSIONES

- Para poder entender el funcionamiento del mercado de las agencias de aduanas es indispensable tener conocimiento de la legislación aduanera y normatividad, así como los temas básicos relacionados con comercio exterior tales como TRM, Incoterms, volumen de importaciones y exportaciones, balanza comercial, tendencias del mercado y acuerdos comerciales.
- En los últimos cinco años el comercio exterior ha tenido un desarrollo significativo que se ve reflejado en la tendencia creciente de las importaciones y exportaciones colombianas, con un superávit en la balanza comercial desde el año 2008. Esto es importante para la empresa HAYDEAR Ltda, puesto que el dinamismo comercial genera mayores posibilidades de conseguir clientes e incrementar las ventas.
- La firma de acuerdos comerciales con otros países ha permitido abrir las fronteras a los empresarios colombianos en el exterior, ya que se facilita el acceso a mercados internacionales lo que permite exportar productos nacionales a mercados más grandes, y al mismo tiempo al haber menores barreras arancelarias se puede importar materias primas y maquinaria a menor costo. Estos acuerdos impulsan el desarrollo de la economía colombiana y de las empresas.
- Se realizó un análisis del mercado y una segmentación basada en cuatro factores (necesidades, valores, ubicación geográfica y grupos de productos), que permitió definir el mercado objetivo para la empresa HAYDEAR Ltda, el cual es el siguiente: *Importadores ubicados en las ciudades de Bogotá, Buenaventura, Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Medellín y Cali; que importen mercancía superior a cinco millones de dólares al año en valor CIF, perteneciente a los siguientes grupos de productos: maquinaria y equipo, vehículos de carretera, productos químicos y productos farmacéuticos.*

- Las estrategias de promoción implementadas durante el segundo semestre de 2012 no generaron los resultados esperados por la gerencia, hecho que obliga a replantear las actividades realizadas en busca de un mejoramiento que conlleve a la consecución de los objetivos propuestos por la gerencia.

-

7. RECOMENDACIONES

- Es importante alinear las estrategias comerciales a las necesidades del mercado objetivo con el fin de maximizar las utilidades y optimizar los recursos. Una vez se trabaje con empresas que pertenezcan al mercado objetivo, los procesos serán mucho más rápidos y la calidad del servicio también tendrá un impacto positivo.
- Es necesario realizar una continua gestión de relacionamiento con los clientes actuales de mayor potencial con el fin de mantener y/o aumentar las ventas de cada uno de éstos para el 2013.
- Es necesario que el departamento comercial de HAYDEAR Ltda, se mantenga al tanto de las estrategias implementadas por la competencia, por lo cual se recomienda hacer una revisión trimestral que permita identificar las ventajas comparativas y la dinámica del comportamiento del mercado en el tiempo.
- El resultado de las estrategias propuestas depende principalmente de una óptima implementación, es por eso que se recomienda realizar un seguimiento estricto por medio de indicadores de gestión que permitan evaluar el impacto de las estrategias y sean fuente de retroalimentación para realizar los ajustes necesarios.
- La inversión necesaria para implementar las estrategias propuestas es de 27.450.000 pesos, sin embargo es importante que la implementación de éstas se haga acorde al presupuesto disponible y en dado caso de no contar con la totalidad del presupuesto requerido, se haga una priorización teniendo en cuenta el valor de la inversión a realizar y el impacto en el corto plazo que tenga cada una de las estrategias propuestas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alessandra, T.; Cathcart, J. & Wexler, P. (2005). Vender por Objetivos. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Cravens, D. & Piercy, N. (2007). Marketing Estratégico 8° edición. Madrid: McGraw-Hill.
- Dvoskin R. (2004). Fundamento de Marketing. Buenos Aires: Granica S.A.
- Hitt, M., Ireland, D. & Hoskisson, R. (2007). Administración Estratégica. Cengage Learning. 2007.
- Hoffman, K. D. (2007). Principios de marketing y sus mejores prácticas. Thomson. Tercera edición.
- Jany, J. N. (2009). Investigación Integral de Mercados. McGraw-Hill. Cuarta Edición.
- Johnston, M. & Marshall, G. (2004). Administración de Ventas. McGraw-Hill. Séptima Edición.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing. Pearson Educación. Sexta edición.
- Kotler, Philip & Lane, K. K. (2006). Dirección de marketing. Pearson Prentice Hall. 12^a edición.
- Lavalette, G. (1993). La nueva dirección comercial. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Levitt, T. (2007). Los mejores artículos de Ted Lewis sobre marketing. Harvard Business Review. Deusto.
- Lovelock, C. (2007). Marketing de Servicios. Sexta Edición. Pearson Educación.
- Munuera A., J. L. & Rodríguez E., A. I. (2007). Marketing Estratégico. ESIC.
- Noguera A. (2009). Enseñando Prospectiva. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Oshaughnessy J. (1988). Marketing Competitivo. Un Enfoque Estratégico. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Porter, M. (1996). Estrategia Competitiva. (s.e.)
- Reinares, P. J. & Ponzoa, J. M. (2004). Marketing Relacional. 2° edición. Prentice Hall.

- Rayport, J. & Jaworski, B. (2001). E-Commerce. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Sepulveda V. C. (2006). Impacto y desafíos en las aduanas de los TLC y acuerdos comerciales. Servicio General de Aduanas Chile.
- Soto, G. J. & Ruiz, J. F. y Echavarría, J. (2009). Gerencia de Ventas. México: McGraw-Hill.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_ts_trm.htm
- <http://www.comunidadandina.org/>
- <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=91&tipo=TE&title=inversiones>
- http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_jul12.pdf
- http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_ago12.pdf
- http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=56
- <http://www.dian.gov.co/dian/14cifrasgestion.nsf/e7f1561e16ab32b105256f0e00741478/6bd6a0a2ab2bf31e05257360007ed9a9?OpenDocument>
- <http://www.dian.gov.co/DIAN/13Normatividad.nsf/e9f4a60f9d1ed93a05256f8800650b07/b7b949878ddfc474052575b50055089e?OpenDocument>
- http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/en_15_dias_tlc_llegara_al_mundo_real/en_15_dias_tlc_llegara_al_mundo_real.asp
- http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/T/tlc_entre_colombia_y_union_europea_fue_firmado_en_bruselas/tlc_entre_colombia_y_union_europea_fue_firmado_en_bruselas.as
- http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/T/tlc_entre_colombia_y_corea_del_sur_firmados_textos_preliminares/tlc_entre_colombia_y_corea_del_sur_firmados_textos_preliminares.asp

http://www.eltiempo.com/economia/negocios/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-8891647.html

http://www.eltiempo.com/politica/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-11750301.html

[http://www.ejeexporta.com/download/memorias/M_Reina_Oct._17,_12_\(2\)_Pereira-Risaralda.pdf](http://www.ejeexporta.com/download/memorias/M_Reina_Oct._17,_12_(2)_Pereira-Risaralda.pdf)

http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/importaciones_colombianas_crecieron_136_por_ciento_en_primer_trimestre_de_2012.php

<http://www.elespectador.com/opinion/columna-365500-exportaciones-de-colombia>

<http://www.elespectador.com/economia/articulo-374671-importaciones-crecen-13-julio-de-2012-informo-el-dane>

<http://www.gerencie.com/politica-cambiaria.html>

http://www.iadb.org/int/intradebid/DocsPdf/Acuerdos/COLEFTA_Acuerdo.pdf

<http://www.iccmex.mx/incoterms.php>

http://www.indexmundi.com/es/estados_unidos/poblacion_perfil.html

<http://www.mercosur.int/msg.jsp?msg=For%20input%20string:%20%22655.%2022-octubre.2012%22>

http://www.mercosur.int/t_generic.jsp?contentid=655

<https://www.mincomercio.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=723&dPrint=1>

<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=4734>

<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=3405>

<http://www.portalferias.com/ferias-colombia/p8/>

<http://www.portafolio.co/negocios/importaciones-crecieron-86-agosto-2012>

<http://www.portafolio.co/negocios/crearan-un-area-integracion-profunda-0>

http://www.productosdecolombia.com/main/guia/TLC_Paises_Libre_Comercio_Colombia.asp

<http://www.proexport.com.co/sites/default/files/TLC%20EEUU.PDF>

http://www.proexport.com.co/sites/default/files/tlc_canada_larepublica_0.pdf

<http://www.proexport.com.co/sites/default/files/TLC%20EEUU.PDF>

<http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/96/1/images/ComoParticiparConExitoEnFeriasYExposicionesInternacionales.pdf>

<http://servicios.corferias.com/calendario/?doc=calendario&SubDoc=home&intAno=2012&IndFerial=&StrIdioma=es&IntIdioma=1>

www.superfinanciera.gov.co

<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id>

<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=14853>

<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=11963>

http://www.usergioarboleda.edu.co/tlc/tratados_CAN_MERCOSUR.htm

<http://www.vanguardia.com/economia/nacional/170338-tlc-con-turquia-que-compra-y-que-vende-ese-pais>

https://adwords.google.com/cm/CampaignMgmt?__u=4720864263&__c=9284663583#r.ONLINE&app=cm