

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN



ESTUDIO DE CASO: GLOBALMARK

ANDRÉS DAVID MORENO MORENO

JUAN SEBASTIAN RUBIANO MOTTA

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN



ESTUDIO DE CASO: GLOBALMARK

Presentado como requisito para optar por el título

Presentado por:

Andrés David Moreno Moreno

Juan Sebastián Rubiano Motta

Director: Carlos Alberto Franco Franco

Universidad del Rosario

Facultad de administración

Febrero 2019

Agradacimient

Quisiéramos agradecer a Dios y a nuestros familiares, por darnos la gran oportunidad de realizar nuestros estudios académicos en la Universidad Colegio Mayor De Nuestra Señora Del Rosario, en la cual crecimos tanto académicamente como personalmente; aceptando retos durante nuestra vida académica, los cuales nos fortalecieron para ser grandes profesionales con grandes valores y una ética implacable.

A nuestra Universidad agradecemos por brindarnos las herramientas y los docentes más idóneos para forjar nuestros conocimientos y sueños de ser Administradores en Logística y Producción.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	2
Abstract.....	3
1. Justificación.....	4
1.1 Objetivo general.....	4
1.2 Objetivos Específicos.....	4
2. Marco teórico.....	5
3. Aplicación empírica	16
3.1 Entorno general	16
3.2 Entorno Político	17
3.3 Entorno económico	18
3.4 Entorno social	19
4. Descripción de la situación estudiada	20
5. Conclusiones	25
6. Referencias bibliográficas	26

Resumen

En este estudio de caso se podrá encontrar información relacionada a la empresa GLOBALMARK S.A.S la cual lleva en el mercado más de 6 años, comercializando y brindando servicios de diferente tipo de mercancía. Desde sus inicios la empresa importa sus productos especialmente de China y Estados Unidos, ofreciendo un amplio portafolio especialmente en el sector de la tecnología.

Este estudio de caso pretende identificar las estrategias comerciales, logísticas y legales que implemento la empresa GLOBALMARK S.A.S, para sobrellevar los diferentes inconvenientes que se generaron en el transcurso de una de las importaciones para uno de sus clientes nacionales.

La metodología utilizada para desarrollar este estudio de caso, se basará en variables tanto cualitativas como cuantitativas, que permiten el análisis a fondo del problema y del reto que se planteó la empresa.

Palabras claves: Importación, logística, toma de decisiones, estudio de caso, estrategia.

Abstract

In this case study you can find information related to the company GLOBALMARK S.A.S which has been in the market for more than 6 years, marketing and providing services of different types of merchandise. Since its inception the company imports its products especially from China and the United States, offering a broad portfolio especially in the technology sector.

This case study aims to identify the commercial, logistical and legal strategies implemented by the company GLOBALMARK S.A.S, to overcome the different inconveniences that were generated in the course of one of the imports for one of its national customers.

The methodology used to develop this case study will be based on both qualitative and quantitative variables, which allow the in-depth analysis of the problem and the challenge that the company raised.

Keywords: Import, logistics, decision making, case study, strategy.

1. Justificación

Se tomó la decisión de realizar este trabajo ya que es pertinente que futuros emprendedores y empresas tengan un soporte o una guía de las posibles barreras y oportunidades que se pueden enfrentar al momento de realizar alguna operación de comercio exterior.

Teniendo un caso en el cual se expone un problema que se presentó en la empresa estudiada, en donde se identifica la causa del problema y las decisiones que se tomaron para sobrellevar este.

Para los futuros emprendedores y empresas este caso les permitirá conocer uno de los posibles obstáculos que se pueden presentar en la cadena de abastecimiento, para que en sus procesos de importación no se evidencien estas barreras que traerán reprocesos y sobre costo.

1.1 Objetivo general

Describir las estrategias administrativas, logísticas y financieras utilizadas por la organización Globalmark para afrontar una problemática presentada en procesos de importación, nacionalización y servicio al cliente.

1.2 Objetivos Específicos

- Mostrar las diferentes acciones de la gerencia para enfrentar situaciones críticas, dando a conocer los resultados obtenidos
- Realizar un análisis de la documentación empleada en el proceso
- Evaluar los resultados obtenidos después de superar la problemática

2. Marco teórico

En la actualidad uno de los negocios más comunes es la importación de insumos de otros países, ya que estos se pueden conseguir a un precio inferior del que se maneja en el mercado nacional. Es por esto que se han venido desarrollando herramientas que le permiten a la empresa realizar la operación logística de importación de manera óptima y al menor costo.

Una de estas herramientas son los Incoterms los cuales son una serie de reglas que permiten establecer de una manera clara las obligaciones tanto del comprador como del vendedor en un proceso de compraventa internacional, teniendo en cuenta diferentes aspectos que son claves para el desarrollo eficiente de la operación, entre estos se encuentran el suministro de la mercancía, las licencias y autorizaciones.

De esta manera se puede identificar que existen actualmente una variedad de Incoterms, los cuales dependiendo la necesidad de la organización se adecuan para que la operación de compraventa internacional sea la óptima.

Actualmente están vigentes los Incoterms 2010, en total son 11 los cuales se “presentan en 2 grupos:

- 1- Multimodal (EXW – FCA – CPT – CIP – DAT – DAP – DDP).
- 2- Exclusivo marítimo y vías navegables interiores (FAS – FOB – CFR – CIF)” (Global Transport and Logistics, s.f.)

1. EXW (Ex-Works) - En Fábrica (lugar convenido):

El vendedor entrega la mercancía en su establecimiento o en un lugar pactado con el comprador, sin despachar esta ni cargarla en un vehículo receptor.

Es el término en el cual el vendedor tiene la menor obligación, asume todos los riesgos y costos.

Obligaciones del vendedor	Obligaciones del comprador
Entrega de la mercadería y documentos necesarios	Pago de la mercadería
Empaque y embalaje	Flete interno (de fábrica al lugar de exportación)
	Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
	Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
	Flete internacional (de lugar de exportación al lugar de importación)
	Seguro
	Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
	Transporte y seguro (lugar de importación a planta)

2. FCA (Free Carrier) - Libre Transportista (lugar convenido)

El vendedor entrega la mercancía lista para la exportación en un lugar pactado con el comprador.

Obligaciones del vendedor	Obligaciones del comprador
Entrega de la Mercadería y documentos necesarios	Pagos de la mercadería
Empaque y embalaje	Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)
Flete (de fábrica al lugar de exportación)	Seguro
Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)	Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)	Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
	Flete y seguro (lugar de importación a planta)
	Demoras

3. FAS (Free Along Ship) - Libre al Costado del Buque (puerto de carga convenido)

El vendedor entrega la mercancía lista para la exportación al costado del buque en el puerto de embarque pactado con el comprador.

Obligaciones del vendedor	Obligaciones del comprador
Mercadería y Documentos Necesarios	Pagos de la mercadería

Empaque Y Embalaje	Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)
Flete (de fábrica al lugar de exportación)	Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)	Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
Gastos De Exportación (maniobras, almacenaje, agentes)	Seguro y flete (lugar de importación a planta)
	Demoras

4. FOB (Free On Board) - Libre a Bordo (puerto de carga convenido):

El vendedor entrega la mercancía lista para la exportación puesta en buque.

Obligaciones del vendedor	Obligaciones del comprador
Entregar la mercadería y documentos necesario	Pago de la mercadería
Empaque y embalaje	Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)
Flete (de fábrica al lugar de exportación)	Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)	Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)

Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)	Flete (lugar de importación a planta)
	Demoras

5. CPT (Carriage Paid To) - Transporte Pagado Hasta (lugar de destino convenido)

El vendedor entrega la mercancía en lugar de destino acordado con el comprador.

Obligaciones del vendedor	Obligaciones del comprador
Entregar la mercadería y los documentos necesarios	Pago de la mercadería
Empaque y embalaje	Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
Flete (de fábrica al lugar de exportación)	Flete y Seguro (lugar de importación a planta)
Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)	Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial"
Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)	Demoras
Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)	
Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial"	

6. CIP (Carriage and Insurance Paid to) - Transporte y Seguro Pago Hasta (lugar de destino convenido)

El vendedor entrega la mercancía en lugar de destino acordado con el comprador, adicional el vendedor asume el costo del seguro contra el riesgo durante el transporte.

Obligaciones del vendedor	Obligaciones del comprador
Entregar la mercadería y los documentos necesarios	Pago de la mercadería
Empaque y embalaje	Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
Flete (de fábrica al lugar de exportación)	Flete y Seguro (lugar de importación a planta)
Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)	Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial"
Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)	Demoras
Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)	
Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial"	

7. CFR (Cost and Freight) - Costo y Flete (puerto de destino convenido)

Para el vendedor los alcances son los mismos que la cotización FOB con la única diferencia de que la empresa debe encargarse de contratar la bodega del barco y pagar el flete hasta destino

Obligaciones del vendedor	Obligaciones del comprador
Entregar la mercadería y documentos necesarios	Pago de la Mercadería
Empaque Y Embalaje	Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
Flete (de fábrica al lugar de exportación)	Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)	Flete y seguro (lugar de importación a planta)
Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)	Demoras
Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)	

8. CIF (Cost, Insurance and Freight) - Costo, Seguro y Flete (puerto de destino convenido)

El vendedor tiene la obligación de entregar la mercancía en puerto destino pactado con el comprador.

Obligaciones del vendedor	Obligaciones del comprador
Entregar la mercadería y documentos necesarios	Pago de la mercadería
empaque y embalaje	Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)

Flete (de fábrica al lugar de exportación)	Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)	Flete y seguro (lugar de importación a planta)
Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)	Demoras
Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)	

9. DAP (Delivered At Place) - Entregado en un punto (Lugar de destino convenido).

El vendedor entrega la mercancía en el lugar de destino pactado por el comprador.

Obligaciones del vendedor	Obligaciones del comprador
Entregar la mercadería y documentos necesarios	Pagar la mercadería
Empaque y embalaje	Aduana importación (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
Acarreo (de fábrica al lugar de exportación)	
Aduana exportación (documentos, permisos, requisitos, impuestos)	
Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)	

Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)	
Seguro	
Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)	
Acarreo y seguro (lugar de importación a planta)	
Demoras	

10. DATP (Delivered At Terminal) Entregado en terminal

El vendedor entrega la mercancía en el terminal de destino pactado por el comprador.

Obligaciones del vendedor	Obligaciones del comprador
Entregar la mercadería y documentos necesarios	Pagar la mercadería
Empaque y embalaje	Aduana importación (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
Acarreo (de fábrica al lugar de exportación)	Transporte en destino
Aduana exportación (documentos, permisos, requisitos, impuestos)	
Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)	

Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)	
Seguro	
Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)	
Acarreo y seguro (lugar de importación a planta)	
Demoras	

11. DDP (Delivered Duty Paid) - Entregadas Derechos Pagados (lugar de destino convenido)

El vendedor entrega la mercancía en el lugar de destino pactado por el comprador.

Obligaciones del vendedor	Obligaciones del comprador
Entregar la mercadería y documentos necesarios	Pagar la mercadería
Empaque y embalaje	
Acarreo (de fábrica al lugar de exportación)	
Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)	
Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)	

Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)	
Seguro	
Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)	
Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)	
Acarreo y seguro (lugar de importación a planta)	
Demoras	

Para el caso puntual de la empresa Globalmark, esta utiliza con frecuencia el Incoterm Ex Works, ya que este le permite tener autonomía en el proceso de importación Este término comercial es “uno de los más frecuentes a utilizar por el vendedor en la operación de compraventa nacional o internacional de mercancías; ya que establece que el vendedor debe de realizar la entrega de las mercancías empacadas y embaladas apropiadamente para su exportación, en su establecimiento (taller, bodega, almacén, etc.) o en otro lugar convenido. En este caso el vendedor no tiene la obligación de realizar la carga de la mercancía al transporte seleccionado por el comprador, ni realizar los trámites aduaneros para su exportación.” (Comercio y Aduanas.com.mx)

La empresa presentó un problema en una de sus importaciones y por tal motivo tuvo que tomar las medidas adecuadas para cumplir con el requerimiento de su cliente, ya que era de suma importancia la total satisfacción de este, puesto que “Las empresas con un alto nivel de satisfacción

consiguen que la preferencia de sus clientes se extienda desde una a varias marcas propias más y, en consecuencia, aumentan así sus ventas” (Leader summaries, 2006).

Globalmark colocó su foco de operación en cumplirle a su cliente, no quería que su imagen se viera afectada y que de esta forma se pudieran perjudicar futuros negocios, a lo largo de su trayectoria comercial la empresa se ha destacado porque sus clientes obtienen sus productos en el tiempo esperado y con alta calidad.

Para conseguir esto se tiene que tener una cadena de abastecimiento bien estructurada, en donde cada eslabón de la cadena cumpla de la manera óptima sus tareas para que no se presenten retrasos ni sobrecostos.

Una cadena de abastecimiento “abarca todas las actividades asociadas con el flujo y transformación de bienes e información asociada desde la fase de materias primas hasta el usuario final. Es esencialmente un conjunto de proveedores y clientes conectados; donde cada cliente es a su vez proveedor de la siguiente organización “aguas abajo” hasta que el producto terminado alcanza al usuario final”. (Arto, 2010-2011)

3. Aplicación empírica

3.1 Entorno general

Globalmark se encuentra en el sector de importación y comercialización de productos tecnológicos, deportivos y de moda. La empresa importa estos insumos de Estados Unidos, China y Taiwán, países que le ofrecen el precio más económico en el mercado.

La empresa importa la mayoría de sus productos de Estados Unidos, reflejando el comportamiento de importaciones a este país en donde “en enero de 2017 las importaciones de Colombia originarias de Estados Unidos participaron con 26,8% del total de las importaciones; le siguieron en su orden las compras externas desde China, México, Brasil, Alemania y Japón” (REUTERS, 2017).

A continuación, se ilustrará el comportamiento de las importaciones en Colombia a lo largo de tres años:

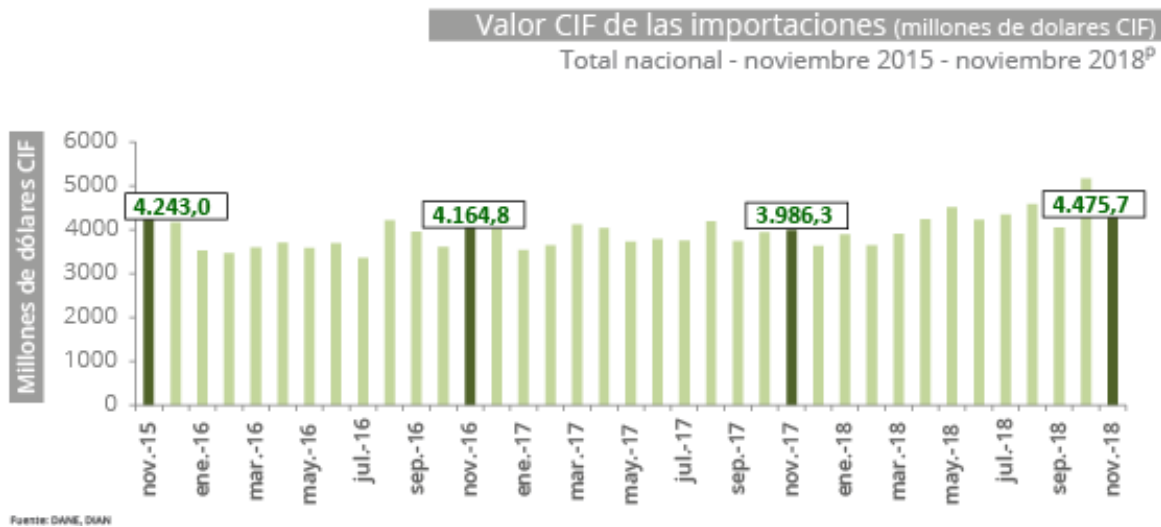


Tabla 1, importaciones, (DANE,2014)

3.2 Entorno Político

Colombia a lo largo del tiempo ha venido realizando tratados de libre comercio, que han permitido ampliar el mercado de bienes del país. Para esto el gobierno colombiano ha desarrollado

políticas que permitan desarrollar de mejor manera la importación y exportación, factores que se desarrollan en un tratado de libre comercio.

Para el año 2014 se presentó una nueva resolución que regula los registros de importación de tecnología, con la expedición de la “la Resolución No. 62 del 24 de febrero, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, instauró nuevas reglas para que se pueda generar adecuadamente el registro de los contratos de importación de tecnología. Este registro se debe realizar por medio del Servicio Informático Electrónico Registros, donde se pueden realizar, autorizaciones, certificaciones y gestión de personas en medio de procesos de importación.” (Dinero, 2014)

3.3 Entorno económico

La economía colombiana en el año 2014 presento unos contrastes entre el primer y segundo semestre. En el primero se presentaron dos factores importantes; un buen precio del petróleo y un peso revaluado. Mientras que en el segundo ocurrió todo lo contrario ya que “se revaluó 25% y los precios del petróleo se descolgaron cerca de 52%, pasando de USD110 a USD52 por barril. Todo esto ocurrió simultáneamente con una demanda interna fuerte y estable, que redujo el impacto de la volatilidad externa”. (Financiera del Desarrollo, 2015)

A pesar de esto la economía para el año 2014 en Colombia presento un incremento frente al año anterior, pero con el comportamiento del segundo semestre en el 2015 la tasa de crecimiento en el país presento una disminución, según el banco de la Republica “pues pasaron de 4,8% a 3,6% como tasa máxima, luego de la caída de los precios del petróleo, que rondó los USD48 por barril. Y aunque la tasa de cambio ha logrado amortiguar en algo la fuerte caída, no es suficiente para

absorber el valor de la disminución de las exportaciones de petróleo del país, que representan el 52% de las exportaciones totales”. (Financiera del Desarrollo, 2015)

3.4 Entorno social

Analizando el aspecto del empleo se puede evidenciar que desde el año 2000 hasta el 2014 se ha presentado una disminución proporcional en la tasa de desempleo, para el caso puntual del año 2014 esta tasa fue de 8,7 %. Este comportamiento se ha generado por las reformas estructurales que se han presentado, como es el caso de la ley del primer empleo o la reforma tributaria de 2012, la cual redujo a los empleadores su carga de los parafiscales.

A continuación, se puede evidenciar la gráfica que ilustra el comportamiento de la tasa de desempleo de 5 años consecutivos, en los cuales está un patrón presente que es el de la disminución en el porcentaje.



Tabla 2, Tasa de desempleo (DANE, 2014)

4. Descripción de la situación estudiada

Globalmark es una Empresa legalmente constituida en el año 2010, importadora y comercializadora de diferentes productos adquiridos en Estados Unidos, China y Taiwán. Su oficina está ubicada en la calle 106 # 56 62 de la ciudad de Bogotá, y cuenta con una bodega de 10m³ en la que se almacenan todos productos a comercializar. La promoción y venta se realiza por canales virtuales como mercadolibre.com, alamaula.com y linio.com, entre otros. La Organización ha tenido convenios con diferentes entidades para la importación y nacionalización de productos exclusivos para estas, así como para el servicio de distribución de los mismos con empresas certificadas.

La misión de la empresa es ser reconocida por su liderazgo a través de altos estándares de calidad, el respeto por la diversidad y la oportunidad para aprovechar posibilidades de crecimiento. Específicamente, es una empresa dedicada a la importación, comercialización y representación de marcas.

La visión representa la mayor aspiración, es el propósito y razón de existir como empresa, proyectando un enfoque para ser reconocida como organización líder en ventas por canales virtuales y tiendas físicas en Colombia, generando en la sociedad respaldo, buen servicio y confianza. Sus valores son servir a la comunidad, a la sociedad y al

beneficio de todos los miembros de la empresa. (Global Mark)

La empresa cuenta con un núcleo de 7 trabajadores directos, el gerente general (representante legal) es el encargado de supervisar cada tarea asignada, y se centra en el proceso de importación de los productos, contacto con proveedores, y las ventas de gran volumen. El área de mercadeo se

encarga de la promoción de los productos, y la publicación de los mismos por las tiendas virtuales. En las ventas se comercializa y se vende al detal, el área de ventas se encarga de recibir al cliente mostrar el producto y recibir dinero. Por su parte, el área de servicio al cliente tiene un papel fundamental de entenderse con los clientes, para explicarle los pasos y políticas de entrega, garantía y demás.

A continuación, se ilustrara como es el organigrama general de la empresa.

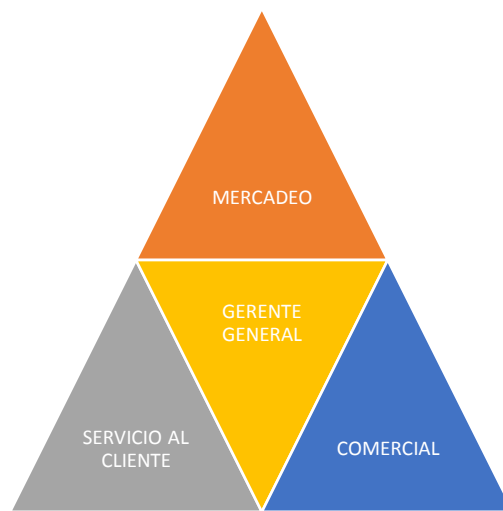


Figura 1, Organigrama,

Fuente (Globalmark)

Con el fin de proyectar, implementar y controlar un flujo de los insumos desde el punto de origen hasta el punto de consumo de una forma eficiente y lo más económica posible la empresa maneja la siguiente cadena de abastecimiento:

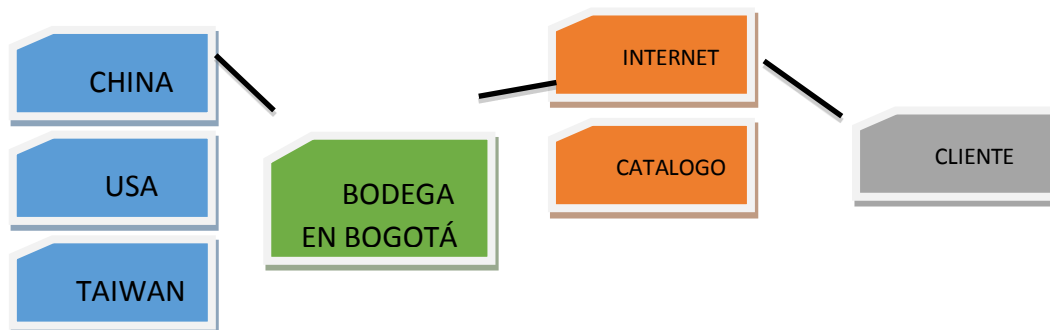


Tabla 3, Cadena logística, (Globalmark)

Cabe resaltar que los procesos de la empresa tienden a ser básicos, el desarrollo de cada proceso va ceñido a un comportamiento del mercado, seguido de un pedido de productos a los diferentes proveedores en USA, China y Taiwán, los cuales llegan a la bodega en Bogotá, y de esta a la oficina, donde se venden al detal y se despachan a nivel nacional.

En el año 2014 la empresa generó un contrato con una Institución educativa la cual contrató los servicios de GLOBALMARK para la compra y distribución de tabletas electrónicas a 1900 estudiantes, los cuales se distribuían en todo el territorio nacional. El paradigma y el reto que se tenía en frente generaban grandes interrogantes para la empresa, en el tema de importación a gran escala.

GLOBALMARK aceptó el contrato, y decidió realizar la operación comercial con su proveedor en China, los términos, volúmenes y especificaciones de las tabletas fueron sugeridos así:

- Importación de 2100 tabletas, (200 más por términos de seguridad).
- Cada tableta en su carcasa viene estipulado el nombre de la institución educativa.
- Tablet de 8Gb expandible a 32GB por Micro SD, Capacitiva con su respectivo cargador y tabla funcional.

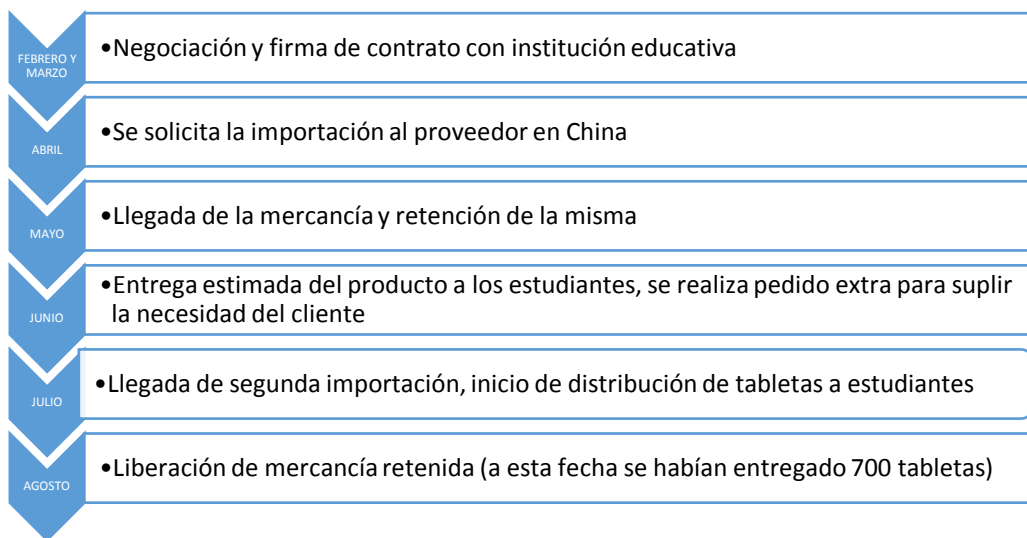
- Las cajas donde vienen las tabletas vienen contramarcadas con el logo de la institución educativa.
- Al prender el dispositivo debe salir el logo de la Institución educativa.

El problema se presentó en el momento de la nacionalización de la mercancía, ya que en la factura se presentó una inconsistencia; puesto que el serial del producto que se encontraba en esta era diferente al reportado en la etiqueta del producto físico; lo que no permitió la liberación de la mercancía para su destino final. La mercancía fue retenida sin fecha de liberación, lo cual trajo consigo varios inconvenientes para GLOBALMARK.

Como se manifiesta en el artículo 502 CAUSALES DE APREHENSIÓN Y DECOMISO DE MERCANCIAS, del Decreto 2685 de 1999, "Cuando la mercancía no se encuentre amparada en una Planilla de Envío, Factura de Nacionalización o Declaración de Importación, o no corresponda con la descripción declarada, o se encuentre una cantidad superior a la señalada en la Declaración de Importación, o se haya incurrido en errores u omisiones en su descripción, salvo que estos últimos se hayan subsanado en la forma prevista en los numerales 4 y 7 del artículo 128 y en los párrafos primero y segundo del artículo 231 del presente decreto, en cuyo caso no habrá lugar a la aprehensión" (MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO)

Al momento de la retención de la mercancía por lo anteriormente mencionado, GLOBALMARK tuvo que implementar y tomar decisiones para poder suplir la necesidad inmediata de su cliente; A continuación, se mostrará el proceso cronológico de lo sucedido desde el punto de inicio hasta su punto final.

Hitos proceso:



Al momento del decomiso de la mercancía, GLOBALMARK tiene que tomar decisiones y actuar rápido; Debido a que la institución educativa y estudiantes estaban a poco tiempo de pedir las tabletas como se acordaba en los términos pactados.

De esta manera se vieron en la obligación a planear una segunda opción y diferentes estrategias para reducir la tensión entre las dos partes, las medidas y estrategias tomadas fueron:

- Generar una segunda importación al proveedor.
- Tener claridad con el proveedor, y exigir un trato prioritario en términos de tiempos de despacho.
- Requerir accesorios adicionales (Stylus-protector pantalla- funda neopreno) al proveedor para obsequiar a los estudiantes y así disminuir la tensión por la posible demora en la entrega de las tabletas.
- Aumentar la fuerza de trabajo en servicio al cliente, para tener un trato justo y prioritario con los estudiantes, de manera que se actúe de la mejor manera frente a posibles casos críticos.

De esta forma GLOBALMARK con una segunda importación logro supeditar y evadir una muy segura demanda por parte de los estudiantes o la institución educativa, entrego cada tableta a cada estudiante y cumplió con los estándares de calidad y servicio ofrecidos inicialmente

5. Conclusiones

Globalmark tiene bastantes retos a nivel global, su poca experiencia en procesos robustos de comercio exterior genera incertidumbre en los procesos internos, puesto que una planeación efectiva se ve obstruida por la poca visión en procesos internacionales; las barreras encontradas en los procesos que se llevaron a cabo por parte de la empresa generaron un cambio de perspectiva y panorama de la situación general de la misma, así mismo como la inversión en conocimiento en temas y ámbitos de tipo exportación e importación, como la planeación detallada sobre procesos internacionales; cabe resaltar que la empresa acostumbrada a procesos de importación de poco volumen no contaban con los recursos de información necesaria para poder dar un paso eficiente en procesos de gran escala, es por esto que tienen grandes retos y desafíos a nivel gerencial, donde se debe mantener un orden, priorizar procesos y generar de manera atenta los requisitos internacionales exigidos por los entes de control; Así como la inversión en conocimiento es importante para prever y supeditar los reprocesos que se generaron por la falta de gestión y habilidades gerenciales; Globalmark tiene grandes retos a futuro, su visión a largo plazo es el un pilar fundamental en su re organización estructural y en su estabilidad en futuros procesos de comercio exterior.

6. Referencias bibliográficas

Arto, J. R. (2010-2011). Recuperado el 20 de Marzo de 2018, de La Gestión de la Cadena de Suministro:

http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75237/componente75235.pdf

Comercio y Aduanas.com.mx. (s.f.). *Comercio y Aduanas.com.mx*. Recuperado el 03 de Marzo de 2018, de Comercio y Aduanas.com.mx:

<http://www.comercioyaduanas.com.mx/incoterms/incoterm/111-que-es-incoterm-exw>

DANE. (2014). *Tasa de desempleo. Total Nacional*. Bogota.

Dinero. (15 de Marzo de 2014). *Nuevas reglas en importación de tecnología*. Recuperado el 07 de Marzo de 2018, de Dinero: <http://www.dinero.com/pais/articulo/nuevas-reglas-importacion-tecnologia/193339>

Financiera del Desarrollo. (2015). *ANÁLISIS SECTORIAL 2014-2015*. Bogota.

Leader summaries. (2006). *La Satisfaccion del cliente*. Leader summaries.

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO. (s.f.). *DECRETO 2685 DE 1999*. Bogotá.

PROEXPORT COLOMBIA. (Julio de 2013). *Importancia De los Incoterms 2010*. Recuperado el 03 de Marzo de 2018, de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=67860&name=Presentacion_MarlenFlechasIncotermsProexport31jul.pdf&prefijo=file

REUTERS, C. (17 de Marzo de 2017). *En enero, Colombia redujo a la mitad el déficit comercial por repunte de las exportaciones*. Recuperado el 07 de Marzo de 2018, de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/importaciones-colombianas-enero-de-2017-504237>