

**Plan de intervención en el área comercial de DSV AIR & SEA S.A.S. en la sucursal de
Pereira.**

Valentina Quiroz Restrepo

Fundación Universitaria del Área Andina
Facultad de ciencias económicas, Administrativas y Financieras
Administración de Negocios Internacionales
Pereira/Risaralda

**Plan de intervención en el área comercial de DSV AIR & SEA S.A.S. en la sucursal de
Pereira.**

Valentina Quiroz Restrepo

Asesor: Edna Catalina Osorio

Fundación Universitaria del Área Andina
Facultad de ciencias económicas, Administrativas y Financieras
Administración de Negocios Internacionales
Pereira/Risaralda

Contenido	
1. Introducción.....	4
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Justificación.....	5
1.3 Objetivos.....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
1.4 Marco referencial.....	6
1.4.1 Marco teórico.....	6
1.4.2 Marco contextual.....	32
1.4.3 Marco conceptual.....	32
1.4.4 Marco legal.....	35
2. Análisis y desarrollo de resultados.....	39
2.1 Caracterización de la empresa DSV AIR & SEA SAS.....	39
2.2 Diagnostico externo para la empresa DSV sucursal Pereira por medio de la herramienta 5 fuerzas de Porter y la matriz Pestel.....	47
2.3 Matriz DOFA del área comercial de la sucursal DSV AIR & SEA SAS.....	57
2.4 Plan de mejora para la sucursal DSV Pereira.....	60
3. Conclusiones.....	61
4. Recomendaciones.....	63
5. Referencias bibliográficas.....	64

1. Introducción.

El presente trabajo permitirá conocer los inicios de la empresa DSV AIR & SEA S.A.S. desde su misión y visión hasta las estrategias que implementa para ser exitosa en el mercado, teniendo en cuenta esto, se realizará un plan de intervención para el área comercial, tomando como base los resultados del análisis interno y externo de la compañía en la sucursal de Pereira Risaralda, esto con el fin de incrementar el soporte a los clientes y el cierre de negocios.

DSV AIR & SEA es una empresa de transporte y logística danesa, ofrece servicios de transporte terrestre, marítimo aéreo y ferroviario, adicional a empaque y almacenamiento de mercancías con objeto de comercio exterior, esto para miles de empresas todos los días, desde pequeñas hasta grandes empresas, cuenta con más de 55,000 empleados, oficinas en más de 80 países y una red de socios y agentes internacionales que trabajan con pasión para brindar excelente experiencia al cliente y servicios de alta calidad.

Este plan de intervención para el área comercial se propone para subsanar la pérdida de negocios, aumentar la comunicación que se tiene con el cliente y los ingresos de la sucursal, a raíz de esto se realizaran todos los diagnósticos correspondientes como son el análisis de las 5 fuerzas de Porter, Pestel y la matriz DOFA con el propósito de detectar los puntos críticos a partir del cual se desarrollarán las estrategias correspondientes.

1.1 Planteamiento del problema

Durante la práctica realizada en la sucursal DSV en Pereira se ha evidenciado un problema en el área comercial debido al poco seguimiento que se le realiza a las cotizaciones, debido a diferentes razones como son la falta de personal, el sobrecargo de actividades en los colaboradores del área y el poco tiempo para realizarlas. Estas situaciones conllevan a que la sucursal de PEI no gane la mayoría de los negocios o embarques que fueron cotizados durante la

semana porque no se tiene una comunicación frecuente con el cliente con el fin de obtener retroalimentación sobre las tarifas presentadas.

1.2 Justificación

Determinar un plan de intervención en el área comercial para implementar en la sucursal DSV Pereira es de suma importancia ya que puede causar un impacto positivo desde el momento que se empiece a implementar. Este plan de intervención busca brindar una visión clara de los aspectos que están influyendo en el área comercial, ya que analizando el periodo desde el 03 de agosto 2020 donde la empresa inicia sus operaciones con el nombre de DSV al 26 de febrero del 2021; se tiene que a la fecha se han realizado 1581 cotizaciones, de las cuales podemos resaltar que el 17.46% son perdidas y el 26.31% pendientes sin seguimiento, esto impacta en la sucursal con disminución de negocios, mala imagen y reducción de ingresos debido a la poca comunicación con los clientes. En la compañía se utilizan cuatro estatus en las ofertas que son: ganadas (cuando el cliente asigna el embarque y lo maneja con DSV), Declinada (cuando el cliente cancela el embarque o cambia de modalidad ya sea LCL, FCL o aéreo), perdida (cuando el cliente asigna a otro agente de carga) y por último las pendientes (cuando no se tiene información sobre la carga, ya sea porque el cliente no informa o porque no se ha hecho el debido seguimiento).

Al detectar los puntos críticos del área comercial y presentar ante la gerencia el plan de intervención planteado, es posible que si lo llegaran a implementar en el área se podrían incrementar las ventas, los ingresos económicos de cada comercial, obtener más clientes satisfechos y lograr grandes oportunidades de negocio.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Proponer un plan de intervención para el área comercial de la sucursal DSV en Pereira Risaralda.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Realizar la caracterización de la compañía y del área comercial en la sucursal DSV de Pereira.
2. Hacer el diagnóstico externo para la empresa DSV sucursal Pereira por medio de la herramienta 5 fuerzas de Porter y la matriz Pestel para conocer el estado actual de la compañía en el mercado.
3. Desarrollar un diagnóstico interno del área comercial de DSV en sucursal de Pereira por medio de la matriz DOFA para identificar los puntos críticos de este departamento.
4. Diseñar el plan de intervención a implementar en el área comercial de DSV en la sucursal de Pereira.

1.4 Marco referencial.

1.4.1 Marco teórico.

Ventaja competitiva.

De acuerdo con (Ricardo Gabirondo, 2016) una ventaja competitiva es una característica que diferencia a la empresa de los competidores, se dice que si esta permanece en el tiempo se considera sostenible.

Estas son las características o atributos que posee un producto o una marca los cuales le dan cierta superioridad sobre los competidores inmediatos. Esta superioridad, es de carácter relativo, pues se refiere al competidor mejor situado en el mercado y su producto. Se habla, entonces, del competidor más peligroso o también del competidor prioritario.

La ventaja competitiva puede ser interna o externa:

Ventaja competitiva interna: cuando se apoya en una superioridad de la empresa debido a los costes de fabricación, administración o gestión de producto, lo que le da al productor un coste unitario inferior al del competidor prioritario.

Una ventaja competitiva interna es el resultado de una mejor productividad; y por ello, da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por el mercado o por la competencia. Una estrategia basada en una ventaja competitiva interna es una estrategia de dominación a través de los costes, lo que, antes de nada, pone de relieve el saber hacer organizativo y tecnológico de la empresa.

Ventaja competitiva externa: cuando se apoya en unas cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, disminuyendo los costes de uso, o aumentando el rendimiento de uso.

Una ventaja competitiva externa confiere a la empresa un poder extraordinario, pues consigue que el mercado acepte un precio de venta superior al del competidor prioritario. Una estrategia fundamentada en una ventaja competitiva externa es una estrategia de diferenciación, que pone de relieve el saber hacer del marketing de la empresa, así como su capacidad para detectar oportunidades y satisfacer necesidades que aún no estaban cubiertas por los productos actuales.

Según (Cámara de Comercio de Valencia, 2018) existen varias estrategias para desarrollar la competitividad. Estas son las cinco principales:

Reducción de costes: Esto se debe a que siempre se busca mejorar la rentabilidad de la empresa y, en consecuencia, la productividad. Es decir, tratar de producir más con lo que se tiene o producir lo mismo con menores gastos. (Conexionesan, 2016)

Diferenciación: Consiste en el desarrollo de un plan de acción para lograr que un producto o servicio se posicione en el mercado y destaque sobre la competencia. (enzyme, 2019)

Innovación: Es lo que permite a las empresas que dependen de nuevos productos, tecnologías y plataformas innovadoras, el establecimiento de sus estrategias comerciales con el fin de: Crear valor para el cliente y aumentar la cuota de mercado. (Stage-Gate, s.f.).

Efectividad operativa: Consiste en realizar actividades operativas de mejor manera que la competencia.

Adaptabilidad: Cuando el mercado es cambiante, el entorno se vuelve impredecible.

Cuanta más capacidad de adaptación tenga la compañía, más fuerza tendrá la ventaja competitiva. Todavía hay muchas empresas y sectores que no han sabido adaptarse a los cambios que esta tendencia implica.

Ventaja competitiva por Michael Porter.

Teniendo en cuenta lo anterior, (Rodríguez, 2020) habla sobre Michael Porter y su modelo de ventaja competitiva, menciona que esta toma acciones ofensivas o defensivas para así crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente. Según Porter, existen tres principales maneras de posicionarse en el mercado por encima de los competidores: Por los precios más bajos, por la diferenciación y por el enfoque.

Porter establece que toda empresa debe tener una estrategia clara, debido a que solo a través de esta será posible superar a la competencia. Esta ventaja debe ser sostenible durante la vida de dicha empresa y le permitirá enfrentarse a los competidores del sector.

Tipos de ventaja competitiva según Porter:

Por bajos precios: Este tipo de ventaja competitiva tiene que ver con la posibilidad que tiene una empresa de ofrecer un producto o servicio al precio más bajo del mercado. Una empresa podrá ofrecer precios más bajos que sus competidores si es capaz de producir estos productos o servicios a un bajo costo.

Por diferenciación: En el caso de la ventaja competitiva por diferenciación, una empresa ofrece un producto o servicio, que es percibido por el público como superior a los productos o servicios sustitutos ofrecidos por otras empresas del mercado.

La diferenciación puede basarse en distintos aspectos que responden a cuáles son los beneficios que una empresa puede ofrecer, que agreguen valor al producto o servicio, y que sean tan relevantes para el consumidor que éste pueda estar dispuesto a invertir más dinero por recibir lo que él considerará un mejor producto que el que puede ofrecer la competencia. Bajo esta perspectiva, la innovación juega un papel primordial, debido a que se trata de ofrecer una o varias características realmente destacables para que el producto o servicio sea muy valioso para el consumidor.

Por enfoque: Esta ventaja competitiva está relacionada con la dedicación absoluta a comprender por completo las características y necesidades del público o target al cual una empresa ofrece cierto producto o servicio, dado que enfocarse en un target específico implicará una dedicación prácticamente absoluta a ese público, esta ventaja competitiva surge generalmente en mercados pequeños. El énfasis está en generar una experiencia lo más personalizada posible.

El concepto de ventaja competitiva de Michael Porter implicó un cambio en la estructuración de las estrategias corporativas e incentivó a muchos empresarios a poner en práctica estas ideas.

(Anna Pérez, 2021), Michael Porter planteó un nuevo modelo de análisis conocido como el Diamante de Porter, un esquema gráfico donde se relacionan variables micro de gran importancia para un país e incluso una empresa, con este esquema se evalúan las fuerzas competitivas de la compañía; estos elementos son:

Factores internos:

- Condiciones de los factores: Se refiere al entorno en el que intervienen los factores productivos, como dotación de recursos, mano de obra, infraestructura especializada, la base de la idea comercial, la eficacia, la capacidad de respuesta y las relaciones que establezca cada empresa con su medio.
- Condiciones de la demanda: La demanda según Porter tiene una influencia indirecta con relación a generar ventajas competitivas, si un grupo de compradores es exigente, está bien informado y mantiene una actitud crítica frente a lo que le ofrecen las empresas de ese sector, indiscutiblemente se tendrá que hacer el mejor esfuerzo para satisfacer esa demanda. O, mejor dicho, se verán obligadas a innovar en cada nueva oportunidad y buscarán nuevas alternativas de comercialización.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: La presencia de competidores en el mismo sector comercial es otro factor que promueve la aparición de ventajas competitivas. El solo hecho de saber que otra marca busca lo mismo, ayuda a mejorar la calidad del producto, crear nuevas estrategias de mercado y emprender un proceso de mejora continua del cual se derivarán nuevas ventajas competitivas. Este estímulo

también se genera a nivel interno cuando la estructura de la propia empresa genera competitividad como una forma de aumentar el rendimiento y la productividad.

- Sectores afines y auxiliares: Este elemento hace referencia a la alta competitividad que existe entre ciertos sectores de la economía, algo que a posteriormente eleva los estándares de la oferta y beneficia al país frente a otros que intentan competir con él en el mercado internacional. En el caso de las empresas, se puede entender como la competitividad que puede existir entre sus miembros por alcanzar ciertos márgenes de producción.

Factores externos:

- El gobierno (la dirección): El modelo de gestión de los recursos importa cuando se trata de generar una ventaja competitiva. En el caso de los países, este papel lo asume el Gobierno; en el de las empresas, la dirección, que es la que puede decidir hasta qué punto apoya elementos como la innovación o la investigación.
- El azar: Al hablar de competitividad, Porter también atribuye importancia al azar. En concreto, habla de los eventos imprevistos capaces de generar discontinuidades y que pueden, por ejemplo, anular ventajas competitivas de los rivales en un mercado y relanzar la compañía, o viceversa. Aunque es un factor que no está reflejado en el diamante, genera efectos súbitos y asimétricos.

Planeación estratégica.

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en

cuenta los cambios y demandas que impone el entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos.

La Planeación Estratégica es muy importante dentro de la estructura de cualquier tipo de organización. Sin embargo, no solo es importante su formulación, su seguimiento, es igual de importante pues a partir de los resultados es que realmente se pueden establecer cambios y tomar decisiones.

La Planeación Estratégica proporciona un marco real para que, tanto los líderes, como los miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la organización. Esto, ayuda a alinear al equipo con el fin de que empleen un lenguaje común basados en la misma información, lo que ayudará a que surjan alternativas provechosas y de valor para la organización. El plan estratégico de una organización establece el quehacer de cada miembro, lo que garantiza que las acciones de cada uno estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas a futuro.

Beneficios de la planeación estratégica:

- Permite que la organización actúe de forma proactiva y no reactiva.
- Da a todo el equipo un sentido de dirección.
- Incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio.
- Aumenta la longevidad del negocio.
- Aumenta la satisfacción laboral al dar sentido y propósito.
- Establece una diferenciación y evita la convergencia competitiva.
- Permite tomar mejores decisiones.

- Incrementa la eficiencia operacional.
- Identifica y establece prioridades para la organización.
- Establece una estructura para coordinar y controlar las actividades.
- Reduce los efectos y cambios adversos.
- Permite que todas las decisiones estén alineadas con los objetivos.
- Reduce el tiempo y los recursos que se invierten en la corrección de decisiones erróneas.
- Facilita la distribución del tiempo y los recursos.
- Fomenta una mejor comunicación entre los miembros del equipo.
- Da una base para establecer las responsabilidades individuales.
- Ofrece un método operativo para enfrentar problemas y oportunidades.
- Fomenta una buena actitud hacia el cambio.
- Proporciona un alto grado de disciplina en la dirección de la organización.

Modelos de planeación estratégica:

Balanced Scorecard: El Cuadro de Mando Integral es una metodología de Planeación Estratégica que permite evaluar el funcionamiento de una organización a partir de cuatro perspectivas clave: La perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Además, organiza la Planeación Estratégica en términos de objetivos, indicadores e iniciativas

Mapa Estratégico: Es una herramienta visual diseñada para comunicar el plan estratégico a toda la organización. El Mapa Estratégico es muy importante para el Balanced Scorecard, sin embargo, no es exclusivo para esta metodología. A modo de resumen, este ofrece la posibilidad de comunicar la Planeación Estratégica desde lo gerencial hacia todo el equipo, por medio de un formato fácil de digerir y entender.

Análisis DOFA: También conocido como el análisis SWOT por sus siglas en inglés (Strengths, weaknesses, opportunities, threats) es una herramienta de análisis de una organización que se basa en sus características internas (Debilidades y fortalezas) y sus características externas (Amenazas y oportunidades). A partir de la evaluación de estas características, el análisis DOFA permite conocer la situación real en la que se encuentra una organización y así ayuda a plantear la estrategia futura.

Análisis PEST: Por sus siglas en inglés PEST (Política, económica, sociocultural, tecnológica) pretende analizar el entorno industrial o empresarial de una organización a partir de estos cuatro factores, así, pretende determinar cómo ese entorno podría afectar a la organización. Usualmente el Análisis PEST se usa dentro de las características externas del análisis DOFA.

Análisis de brechas (Gap Analysis): Este modelo pretende comparar dónde está una organización actualmente y a dónde pretende llegar. Una vez existe esta comparación, se busca establecer cómo cerrar esta brecha.

Blue Ocean Strategy: La estrategia Blue Ocean, propone que las organizaciones se desarrollen dentro de un mercado no disputado (mercado de océano azul), en lugar de un mercado desarrollado o saturado (mercado de océano rojo). Este tipo de estrategia pretende generar valor a partir de que una organización logre ubicarse en un océano azul.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter: Es un modelo estratégico que establece un marco para evaluar el nivel de competencia dentro de una industria y así poder desarrollar una estrategia de negocio. Para este análisis se articulan cinco fuerzas que determinan la intensidad de la competencia y la rivalidad en la industria. Las cinco fuerzas son:

- Poder de negociación de los compradores o clientes (F1)
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores (F2)

- Amenaza de nuevos competidores entrantes (F3)
- Amenaza de productos sustitutos (F4)
- Rivalidad entre competidores (F5)

Análisis de capacidades VRIO: Para elegir qué estrategia competitiva seguir es muy importante conocer las capacidades que tiene una organización. El análisis VRIO ayuda a identificar con qué armas competir, cuáles es necesario desarrollar y cuáles son críticas.

VRIO, por sus siglas en inglés (Value, Rarity, Imitability, Organization), tiene la finalidad de proporcionar una ventaja competitiva en el mercado a las organizaciones. En el análisis VRIO se listan todos los recursos de una organización que son relevantes para competir en el mercado y se va puntuando hasta qué punto son de valor (V), raros (R), Inimitables (I) y anclados en la organización (O). (Roncancio, 2018)

Según (González, s.f.) la planeación cuenta con 7 pasos básicos en el proceso de planificación los cuales son:

1. **Establecer Objetivos:** El primer paso para poder iniciar con buen pie la elaboración de un proceso de planificación es identificar cuáles son los objetivos específicos de la empresa. En esta parte se debe incluir una descripción detallada de cada meta, las diversas razones o analogía de su selección y cuáles son los resultados esperados de cada una de dichas metas. Es ideal que los objetivos sean descritos en términos cuantitativos y no cualitativos.
2. **Identificación de los recursos:** Cada una de las metas identificadas en el paso anterior debe tener asociadas sus proyecciones financieras y de recursos humanos para lograr su cumplimiento.

- 3. Establecer las tareas de objetivos relacionados:** Cada objetivo debe tener asociadas sus tareas, proyectos y logro bien detallado. Con este paso no solo se logrará que cada miembro del equipo esté focalizado y orientado en que debe hacer, sino que se podrá mantener la motivación dentro del personal por cumplimiento de objetivos, a tal punto que se pueda realizar un plan de incentivos para lograr un resultado eficaz y en relación con la motivación del personal.
- 4. Priorizar objetivos y tareas:** Si ya se establecieron las metas, los recursos que se van a necesitar para alcanzar dichos objetivos y las tareas a ejecutar; ahora el siguiente paso es priorizar cada meta y tarea para cada objetivo según su importancia. Las tareas que se consideran más importantes deberán ser abordadas y completadas de primero. En este proceso de priorización también se deben reflejar los pasos necesarios para completar cada una de las tareas y alcanzarlas.
- 5. Crear actividades y calendario:** A medida que los gerentes van identificando y adjudicando la prioridad para cada uno de los proyectos, es de forma imperiosa crear un calendario donde nos solamente se describe cada actividad, sino también se debe establecer quien o quienes serán los responsables en su ejecución y cuál es la fecha máxima de finalización; esto con el fin de cumplir con los términos generales de la empresa. Es indispensable que cada superior conozca y tenga muy identificadas las habilidades de cada uno de los miembros del equipo para que en el momento de asignar una tarea a un individuo del equipo se aseguren que éste será capaz de lograrlo de forma eficiente y en el tiempo previsto sin lograr descontentos dentro del equipo.
- 6. Establecer métodos de evaluación:** Todo proceso de planificación debe incluir una estrategia de cómo será la metodología de evaluación y seguimiento para poder llevar un control del progreso de cada una de las metas a lo largo del período de tiempo establecido.

Una de las principales razones de importancia de este paso, es que, con la medición y supervisión continua de los resultados ejecutados, es que, si existen resultados que no son los deseados para el beneficio del cumplimiento del objetivo general, se podrá identificar a tiempo y reaccionar con las acciones correctivas indicadas.

- 7. Identificar alternativas de acción:** Con este último paso se debe tener en cuenta la prevención. Incluso los mejores planes en muchas ocasiones pueden cambiar de rumbo y obtener acontecimientos imprevistos. Y esto es muy sencillo porque el mercado es dinámico, cambiante y siempre se ven influenciados por situaciones que pueden estar fuera de control. Un plan de gestión debe incluir un plan de contingencia por si algunos de los aspectos del plan maestro no logran ser alcanzados.

En un proceso de planificación se debe tener en cuenta dentro de las estrategias los periodos a corto, mediano y largo plazo. Para realizar un proceso de planificación que implica la creación de una hoja de ruta que debe describir cada tarea que se debe realizar para poder alcanzar los objetivos generales.

Herramientas de diagnóstico interno y externo para una empresa.

Análisis Externo.

De acuerdo con (Tabares, 2017) el análisis externo consiste en reconocer y evaluar todos los factores sectoriales, regionales, departamentales, nacionales e internacionales según tenga influencia la empresa y los cuales tengan impacto sobre la misma aún sin esta tener ningún tipo de impacto en estos, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas de la organización y con ello maximizar oportunidades y minimizar amenazas, por ejemplo se pueden encontrar los siguientes factores: clientes potenciales, posible proveedores, empresas de la misma categoría o similar producción, tecnologías de aplicación a la empresa y zonas de comercialización, etc.

Este análisis es posible realizarlo con ayuda de varias herramientas como lo son: el análisis Pestel (análisis político, económico, sociocultural, y tecnológico, además del ecológico y legal) y el análisis de las 5 fuerzas de Porter. A través de la adecuada implementación de estas herramientas, la empresa podrá tener una base para identificar sus oportunidades, amenazas y con ello poder proponer una estrategia para maximizarlas y disminuirlas o eliminarlas.

Análisis Pestel.

El análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación.

El acrónimo PESTEL se refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Por lo tanto, el análisis PESTEL es un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a una empresa.

Para realizar el análisis del entorno externo de una empresa, hay que preguntarse cómo los factores macro pueden afectar el negocio.

- Factores políticos: Se analizan las políticas del país donde opera la empresa, la estabilidad gubernamental y los cambios en los acuerdos internacionales.
- Factores económicos: Los cambios en la normativa fiscal, las crisis económicas, la inflación, los tipos de cambio e interés, así como la tasa de empleo, son también factores externos que afectan a una empresa.
- Factores sociales: El análisis PESTEL incluye una valoración de los patrones culturales, valores compartidos, movimientos geográficos de los consumidores y cambios en sus hábitos de consumo.

- Factores tecnológicos: El coste de acceso a la tecnología, las inversiones en I+D, y las actualizaciones tecnológicas son aspectos esenciales para el análisis externo de una empresa.
- Factores ecológicos: Son todos los aspectos relacionados con la preservación del medioambiente, desde la contaminación que emite la actividad empresarial y el uso de los recursos naturales hasta la gestión de los residuos.
- Factores legales: Se incluyen las leyes que afectan a la empresa y limitan su actuación, desde las normativas que regulan el empleo hasta aquellas en materia de seguridad laboral, propiedad intelectual, protección al consumidor y/o consumo de energía. (eserp, s.f.)

Las 5 fuerzas de Porter.

Teniendo en cuenta lo escrito por el autor (Óscar Longares, s.f.) este es un modelo que permite analizar el nivel de la competencia de la empresa dentro del sector al que pertenece, este análisis facilita el desarrollo de la estrategia de negocio, el modelo asume que hay 5 fuerzas importantes que ayudan a determinar el poder competitivo de la organización, estas son:

- 1. Poder de negociación de los clientes:** Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales.

Ante esta amenaza se puede recurrir a diversas estrategias como:

- Aumentar la inversión en marketing y publicidad

- Mejorar los canales de venta
- Incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio
- Proporcionar un nuevo valor añadido

2. Poder de negociación de los proveedores: Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo. Aquí se mide lo fácil que es para los proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación se tendrá.

Algunas de las estrategias a seguir para no depender de un solo proveedor o encontrar mejores opciones son:

- Aumentar la cartera de proveedores.
- Establecer alianzas a largo plazo con ellos.
- Pasar a fabricar la materia prima propia.

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes: Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado.

En este sentido, las barreras más importantes para preservar la cuota de mercado son:

- Economía de escalas: las grandes compañías logran niveles de producción mucho mayor que las más pequeños y esto trae como consecuencia una reducción en los costes.
- Diferenciación del producto.
- Inversiones de capital.

- Acceso a los canales de distribución para que el cliente puede consumir el producto final.
- Barreras legales como todo tipo de normativas marcadas de carácter obligatorio que varían en cada país.
- Identificación de marca.
- Diferenciación del producto.
- Experiencia acumulada.
- Movimientos de organizaciones ya sentadas.

Para hacer frente a esta amenaza se puede:

- Mejorar/aumentar los canales de venta.
- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Incrementar la calidad del producto o reducir su precio.
- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido al cliente.

4. Amenaza de nuevos productos sustitutivos: Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Se debe estar siempre atento a las novedades del sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre la organización.

Para combatirlo se proponen algunas estrategias:

- Mejorar los canales de venta.
- Aumentar la inversión del marketing.
- Incrementar la calidad del producto o reducir su coste.
- Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos.

5. Rivalidad entre los competidores: Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. De tal modo, que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias. La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos, entre otros factores. En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos.

Ante la rivalidad entre competidores es conveniente:

- Aumentar la inversión del marketing.
- Incrementar la calidad del producto.
- Rebajar los costes fijos.
- Asociarse con otras organizaciones.
- Proporcionar un valor añadido al cliente.
- Mejorar la experiencia de usuario.

La utilidad de esta herramienta de gestión es que las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.

Este análisis es de suma importancia en el trabajo a desarrollar ya que permitirá llegar a un mejor entendimiento del grado de competencia de la organización y posibilitará la formulación de estrategias. (The Power MBA, 2019)

Análisis interno.

En este, el propósito es reconocer las debilidades y fortalezas que tiene la empresa en el interior con el fin de corregirlas y potenciarlas y con ello, enriquecer tanto los procesos internos de la organización como su proyección al exterior conociendo su situación real y sus capacidades para llevarla al mayor potencial de su ventaja competitiva.

Dentro de los aspectos a analizar se encuentran los siguientes: clasificación de la empresa, ubicación geográfica, recursos, activos físicos, reputación en el mercado, tecnologías y capital humano, etc.

Las herramientas que posibilitan analizar internamente la organización pueden ser diseñadas por la misma empresa. Sin embargo, existen algunas herramientas ya utilizadas que ofrecen la posibilidad de cubrir al máximo los aspectos a indagar.

Teniendo en cuenta estos análisis la empresa puede plantear nuevas estrategias de negocios, ampliar la visión organizacional, replantear objetivos y potenciar su capacidad productiva entre los demás beneficios tanto comerciales como a nivel netamente corporativo. (Blogger, 2017)

Análisis DOFA.

(Rodríguez, 2020) considera que un análisis DOFA es una evaluación de los procesos; que tanto individuos como empresas realizan para conocer su situación o posición en el mercado y así tomar decisiones.

De esta manera pueden saber qué tan competitivos son y en qué áreas deben concentrarse para serlo.

Una matriz DOFA implica estudiar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, este método realiza un análisis interno y externo. En este caso las fortalezas y las debilidades son internas; mientras que las oportunidades y amenazas son externas.

Después de obtener los resultados de este análisis, una empresa sabrá qué la está ayudando a lograr sus objetivos. Y también sabrá qué obstáculos debe superar o minimizar para alcanzar los resultados deseados.

Transporte internacional.

(Stocklogistic, 2017), se entiende por transporte internacional a la operación de tránsito aduanero mediante el cual se efectúa el transporte de mercancías o personas de un país a otro, este se clasifica de acuerdo con su función, ya sea de carga (transporte de mercancías), de pasajeros (transporte de personas), encomiendas (postales), y de guerra (con fines bélicos), se clasifica de acuerdo con el modo, ordinario o multimodal.

Cuando se habla de transporte internacional de mercancías entre distintos países de origen y destino es dado por relaciones comerciales internacionales entre un vendedor y un comprador con el fin de llevar el producto al consumidor final, existen varios medios para este tipo de transporte que son, por carretera, marítimo, aéreo, ferroviario y multimodal que combina varios medios de transporte. (Sánchez, s.f.)

Transporte marítimo internacional de mercancías.

(Raffino, 2020) informa que el transporte marítimo es una forma de transporte acuático que consiste en llevar mercancías de un lugar a otro por mar, este es el medio de transporte de bienes más utilizado en el mundo, cuya naturaleza es internacional, este medio tiene la ventaja de que puede cargar mucho volumen y peso permitiendo el traslado masivo, adicional de que es un medio no tan costoso como lo puede llegar a ser el transporte aéreo, por otro lado, una de las mayores desventajas es el tiempo de transito ya que estos son artefactos voluminosos, pesados y lentos.

Transporte internacional aéreo de mercancías.

El transporte aéreo de mercancías es el envío de la carga mediante aviones a nivel nacional e internacional, casi todos los aviones de pasajeros transportan también mercancías, adicional existen aviones de carga dedicados solamente a esto.

La principal característica de esta modalidad es que permite recorrer largas distancias en un menor tiempo si se compara con el transporte marítimo o el terrestre, actualmente es uno de los medios de desplazamiento más seguros y también es más costoso que otras formas de transporte.

La posibilidad de recorrer grandes distancias en pocas horas les permite a las empresas enviar y recibir cargas de vital importancia. (Logisber, s.f.)

Transporte terrestre.

El transporte terrestre es el responsable de mover la mayor parte de la actividad económica dentro de un país, puesto que es uno de los modos de transporte más populares para entregar mercancías de un lado al otro mediante el uso de carreteras.

A pesar de los costos variables que tienden a ser altos, a diferencia del transporte marítimo o aéreo, el transporte de carga por carretera es el único que tiene la posibilidad de entregar mercancía directamente a su destino sin necesidad de sobrecarga, es decir, ofrece el servicio de puerta a puerta. (JAH, 2018)

Tipos de mercancía.

Los principales tipos de carga para el transporte internacional son:

- General: ya sea presentada en cajas, pallets y sacos etc.
- Con temperatura controlada: Abarca productos refrigerados, congelados o en caliente.
- A granel: Son sin ningún tipo de embase o embalaje.
- Especial: Por su volumen, peso, forma o naturaleza requiere de equipos de manutención específicos y/o con normativas especiales.

- Peligrosa: nociva o perjudicial, durante el transporte esta puede generar residuos como humos, vapores o polvos que pueden llegar a afectar otras cargas dentro del buque.
- Carga rodada: Constituida principalmente por vehículos que se deslizan sobre ruedas.
- Otras mercancías: como las valiosas o animales vivos.

Teniendo en cuenta estos tipos, se debe determinar en qué contenedor o buque debe ser transportada la carga. (CARGO FLORES, s.f.)

Logística internacional.

(CARGO FLORES, s.f.) informa que la logística internacional, es un conjunto de operaciones que permiten transportar materias primas o productos, desde un origen (exportador) a un país destino (importador), aborda distintos procesos para que la distribución física de los productos sea efectiva, entre ellos se encuentra el embalaje, etiquetado, transporte, almacenamiento y aduana. la logística permite optimizar recursos, reducir tiempos y costos, asegurar trazabilidad disponibilidad de productos y garantizar la entrega en el momento y lugar requerido.

Dentro de la logística internacional hay un proceso logístico que se llama distribución física internacional que se relacionará a continuación.

Distribución física internacional.

Se refiere al proceso logístico de colocar un producto en un mercado extranjero, cumpliendo con los términos de negociación pactados entre el comprador y el vendedor (Incoterm), su objetivo es reducir los tiempos, costos y el riesgo que se pueda generar durante el trayecto de origen y destino, existen 4 actores para esta operación que son: el exportador, importador, consignante y consignatario, también existen varios medios de transporte a emplear los cuales son: Armador, porteador, agente general, agente marítimo, empresa de estiba y/o desestiba, aerolínea, naviera y empresa de transporte terrestre, lacustre o fluvial.

En la distribución física existen unas disposiciones para la carga, estas pueden llegar a un almacén o depósito aduanero, temporal, a un terminal de carga o de almacenamiento.

(Mondragón, s.f.).

Según (Molina, 2013) las actividades que se llevan a cabo en esta distribución física internacional son las siguientes:

1. Análisis de la carga a transportar: conocer qué tipo de carga es, si es general, peligrosa, carga suelta, contenerizada, a granel, perecedera o con dimensiones y pesos especiales.
2. Preparación del empaque y embalaje: Conocer si es embalaje reglamentario ya sea de madera conífera, no conífera o si es embalaje no reglamentario fabricado de productos derivados de la madera. Es importante identificar el mercado, si es estándar o de expedición, que contiene información sobre el importador, destino, dirección, número de referencia, unidades etc., si este debe llevar marcas informativas como país de origen, puerto de salida y entrada, peso bruto, neto, dimensiones etc., o si este debe llevar marcas de manipulación, informando el manejo y advertencias al momento de manipular o transportar la carga utilizando los símbolos pictóricos internacionalmente aceptados.
3. Selección del modo de transporte: marítimo, aéreo, terrestre, ferroviario, o multimodal que contempla el uso de más de un medio de transporte.
4. Almacenamiento: Cuando el producto está terminado y en proceso para exportación, este se utiliza ya sea en la bodega del exportador listo para que sea recogida la mercancía o en el puerto a la espera de embarcar la mercancía en la motonave o en procesos de inspección.
5. Costos: Estos costos se clasifican en directos e indirectos y tienen una importancia diferente en la cadena de distribución; los costos indirectos corresponden a aquellos que tienen una incidencia directa en la cadena, teniendo en cuenta el país exportador, el

transito internacional, país importador, empaque, embalaje, unitarización, documentación manipuleos, transporte, seguros, almacenamiento, aduanas, bancos y agentes. Por otro lado, están los costos indirectos que corresponden a la gestión de la distribución física internacional, como los administrativos que corresponden al costo del tiempo empleado en la gestión de exportación, el personal de exportaciones, el área financiera, de comunicaciones, y de desplazamiento, costos de capital invertido durante la distribución logística, este se representa por el valor de los bienes embarcados y el valor de los servicios contratados para el embarque.

6. Documentación: Incluye facturas, documentos de embarque, que dependen del modo o modos a usar en referencia al transporte, formularios para declaraciones de exportación, de importación y de cambios, permisos o licencias y certificados fitosanitarios de origen, de cantidad y calidad, entre otros.

Unitarización.

Consiste en el agrupamiento físico de mercancías tanto para el transporte nacional como internacional, ya sea contenidas en cajas, paquetes, pallets u otros elementos, si por ejemplo se agrupan 80 cajas de atún en un pallet, el pallet se constituye en una unidad de carga; si 24 pallets se introducen en un contenedor, el contenedor representa una unidad de carga. Esta agrupación en unidades superiores de carga facilita su traslado de manera segura, permite la manipulación rápida y ayuda en gran medida el trabajo de los operadores para la preparación de pedidos reduciendo el tiempo de manipulación, del cargue y descargue.

La unitarización de carga tiene dos principales modalidades; la paletización y la contenedorización:

Paletización: Es uno de los primeros intentos de unitarización, consiste en colocar sobre una plataforma o pallets las mercancías (principalmente cajas), las dimensiones del pallet pueden ir

acordes a las dimensiones del producto facilitando el manejo de la carga. Los pallets más comunes son de madera, pero también hay metálicos y de plástico todos deben estar diseñados para resistir el manipuleo.

Contenedorización: En este sistema se utiliza una unidad de transporte de carga llamado contenedor, el cual es una caja de acero rectangular que permite el manejo de la carga como una unidad indivisible y más segura ya que protege la mercancía del clima, daños y riesgos a la hora de ser transportadas, esta unidad es lo suficientemente fuerte para ser utilizado varias veces.

Las medidas de un contenedor son estándares y reguladas por disposiciones ISO, siendo los más utilizados los contenedores de 20 (6 metros) y 40 pies de longitud, con un volumen interno de 33 m³ y de 66 m³, respectivamente. La capacidad en peso puede variar de 20 a 25 toneladas, dependiendo de las especificaciones del fabricante, existiendo también contenedores reforzados de hasta 30 toneladas.

Un TEU (Twenty for equivalent units) es la capacidad de carga de un contenedor de 20 pies. El TEU se usa como unidad de medida inexacta en transporte marítimo expresada en contenedores. En tanto, un contenedor de 40 pies equivale a 2 TEUs. (Choque, 2018)

De acuerdo con la necesidad del cliente y el tipo de carga se pueden tener en cuenta los siguientes contenedores:

- Standard (Dry Van), tienen diferentes tamaños: 20', 40' y 40 HC (high cube) se usan para carga seca general, la categoría High Cube (HC) se usa para manejar cargas voluminosas, contenedores de 20" y 40".
- Open Top (OT), se utilizan para carga a granel en poca cantidad o equipos como maquinaria pesada que no puedan ingresar por las puertas del contenedor, estos no poseen techo, se cargan y descargan por la parte superior.

- Open Side (OS) estos solo tienen una abertura lateral lo cual permite transportar mercancías muy largas cuyas dimensiones impidan ser cargadas por la puerta trasera.
- Reefer (RF) estos poseen equipos autónomos de frío y proporcionan un ambiente de temperatura controlada, existen modelos de 20` y 40` se usan para carga perecedera y/o que necesite refrigeración como carne, pescado y frutas.
- Flat Rack (FR) estos poseen terminales fijos o rebatibles sin laterales, son diseñados para el transporte de carga extra dimensionada como maquinaria.
- contenedores Tanque donde se transportan líquidos como aceites, químicos, combustibles, etc., contenedor Granelero, este posee toma superior y descarga por precipitación donde se transportan granos, existen las Plataformas para el transporte de maquinaria, cargas de gran dimensión, rodantes o con extra-peso.

Incoterms.

Los Incoterms son una serie de normas aceptadas y con reconocimiento global que establecen los derechos y obligaciones del comprador y vendedor en los intercambios comerciales que indican las condiciones de venta, estos se revisan periódicamente para ser adaptados a los cambios que experimenta el comercio internacional.

Estos son los Incoterms vigentes en su última versión 2020:

- EXW (Ex Works/ en fábrica)
- FCA (Free Carrier / libre transportista)
- FAS (Free Alongside Ship / libre al costado del buque)
- FOB (Free On Board / libre a bordo)
- CFR (Cost and Freight / coste y flete)

- CIF (Cost, Insurance and Freight / coste, Seguro y flete)
- CPT (Carriage Paid To / Transporte pagado hasta)
- CIP (Carriage and Insurance Paid / transporte y Seguro pagados hasta)
- DPU (Delivered at Place Unloaded / Entrega en lugar de descarga)
- DAP (Delivered At Place / Entregado en un punto)
- DDP (Delivered Duty Paid / Entregado con derechos pagados)

Teniendo en cuenta estos Incoterms y el término pactado entre comprados y vendedor, son las responsabilidades que debe asumir cada parte, y estas son reconocidas de manera internacional.

(TYBA Team, 2020)

Servicio al cliente.

El servicio al cliente se refiere a todas las acciones implementadas para los clientes antes, durante y después de la compra. También conocido como servicio de atención al cliente, se realiza para cumplir con la satisfacción de un producto o servicio. Este proceso involucra varias etapas y factores.

Un buen servicio al cliente no sólo es responder las preguntas del cliente, sino ayudarlo cuando ni siquiera ha pedido nuestra ayuda, adelantarnos a lo que necesita y cubrir sus necesidades de manera eficaz. Existen otros aspectos como la amabilidad, calidad y calidez que también influirán en el servicio ofrecido.

La manera en que interactuamos con nuestros clientes es muy importante para lograr una mejor experiencia del cliente, que no es más que proporcionarle un buen servicio o producto y que logremos cumplir con sus expectativas. En caso contrario, si otorgamos un mal servicio o vendemos un producto que no cumpla con lo que el cliente esperaba, lo único que provocamos es una mala experiencia que se traduce en bajas ventas, pérdida de clientes y mala reputación de

boca en boca, lo que también puede ocasionar que los que todavía no son clientes, prefieran irse a la competencia.

Para dar un buen servicio hay que crear un vínculo con el cliente, a fin de lograr una relación duradera, crear confianza, lograr que el cliente sea leal a la marca, producto o servicio. Lo importante aquí es que el cliente salga satisfecho y sienta que sus necesidades han sido cumplidas realizando experiencias personalizadas y auténticas.

Un buen servicio al cliente se traduce en credibilidad y percepción de marca. Cuanto más presente se está en la vida del cliente de forma positiva, más crecerá la comunidad de fans y consumidores leales. (QuestionPro, s.f.)

1.4.2 Marco contextual.

Este plan de intervención se realizará para área comercial de la sucursal DSV de Pereira, al proponer este plan se busca mejorar la comunicación e interacción con los clientes, incrementar las ventas y demostrarle al cliente que es un activo valioso para la compañía. Se analizará los aspectos generales de la sucursal, se aplicarán las herramientas de diagnóstico interno y externo propuestas en los objetivos, y por último se construirá el plan de intervención para ser presentado a la gerencia de la sucursal como entregable de la opción de grado elegida por la estudiante.

1.4.3 Marco conceptual.

- **Análisis DOFA:** Una matriz DOFA implica estudiar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la compañía, este método realiza un análisis interno y externo. En este caso las fortalezas y las debilidades son internas; mientras que las oportunidades y amenazas son externas. Con este análisis se podrá reconocer los puntos fuertes y débiles de la sucursal para poder diseñar el plan de intervención.

- **Análisis Pestel:** Es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación. En este se analizan factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales el uso de esta herramienta ayudará a complementar el análisis que se realizará de la sucursal DSV de Pereira por medio del análisis Porter.
- **Cinco fuerzas de Porter:** Es un modelo que permite analizar el nivel de la competencia de la empresa dentro del sector al que pertenece, este análisis facilita el desarrollo de la estrategia de negocio, este modelo es fundamental en la actual investigación ya que ayudará a determinar cómo se encuentra actualmente la sucursal DSV de Pereira frente la competencia en la región.
- **Área comercial:** Esta área es responsable de mantener la relación con los clientes y los objetivos de ventas, siendo esta la principal fuente de ingresos.

La sucursal DSV de Pereira es netamente comercial, por ende, es la responsable de que por medio del contacto con el cliente y la venta de servicios la sede crezca y haga que se generen grandes ingresos para la compañía. Esta es el área para intervenir dentro del plan de intervención.
- **Cliente:** Es una persona que compra de manera regular los servicios o productos que vende una compañía.

Los clientes son la razón de ser del área comercial en la cual se enfoca la sede DSV de Pereira.
- **Cotización:** Es un documento donde se detalla el precio de un producto o servicio para ser analizado y posteriormente adquirido o no por el cliente.

De esta forma se denominan las operaciones a realizar por el cliente.

Diariamente en la sucursal de DSV PEI se están realizando cotizaciones de flete internacional para los clientes y así ellos determinan si manejan el embarque con DSV o no.

- **Embarque:** Es la acción de cargar mercancías sobre medios de transporte para así salir del recinto aduanero con destino al exterior.
- **Estrategia:** Es una serie de acciones encaminadas a un fin determinado, por medio de los resultados que arrojen los análisis de diagnóstico interno y externo, se podrán diseñar las estrategias para ser presentadas a la gerencia de la sucursal DSV de PEI.
- **Exportación:** Es la salida y venta de bienes y servicios del territorio nacional para ser utilizadas en el extranjero. Este es uno de los tipos de operaciones que manejan los clientes de la sucursal DSV de Pei y están sujetas a las cotizaciones emitidas previamente.
- **Flete internacional:** Este es el importe económico fijado por una compañía que el cargador deberá pagar por el transporte de una mercancía de un país a otro. Este elemento hace parte de las cotizaciones que se le envían a los clientes de DSV.
- **Importación:** Es un conjunto de bienes y servicios comprados por un país en el extranjero para ser utilizadas en territorio nacional.

Este es otro de los tipos de operaciones que manejan los clientes de la sucursal DSV de Pei, estas están sujetas a las cotizaciones emitidas previamente.
- **Plan de mejora:** Es un conjunto de medidas de cambio que se tienen en cuenta en una empresa para mejorar su rendimiento o los puntos débiles, con la formulación de este análisis se busca brindarle a la Sucursal DSV de Pereira una estrategia para aumentar los ingresos y clientes.

- **Satisfacción al cliente:** Se puede definir con el sentimiento del cliente hacia un producto o servicio prestado por una empresa, esta satisfacción aparece cuando las necesidades o expectativas del cliente se han cumplido y esto es clave para la fidelización de cliente. Como la sucursal DSV de Pereira es comercial, satisfacer estas necesidades y brindar un buen servicio al cliente es muy importante para poder realizar y cerrar negocios de manera exitosa.
- **Sucursal:** Es un establecimiento que depende de una casa matriz, tiene alcance local y cierta autonomía para realizar las labores de la sociedad, teniendo en cuenta que DSV cuenta con una sola sucursal en Pereira, esta es la encargada de realizar todas las labores de la región del Eje Cafetero y reportarle sus ingresos y actividades a la sede principal de Colombia, DSV Bogotá.
- **Transporte internacional:** Se entiende por transporte internacional a la operación de tránsito aduanero mediante el cual se efectúa el transporte de mercancías o personas de un país a otro, este se clasifica de acuerdo con su función, ya sea de carga, de pasajeros y encomiendas se clasifica de acuerdo con el modo marítimo o aéreo. Se debe tener en cuenta este término ya que la compañía DSV ofrece los servicios de transporte de mercancías en diferentes modos para sus clientes.

1.4.4 Marco legal.

Normativas generales:

Ley 7 de 1991	Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular el comercio
---------------	--

	<p>exterior del país, se crea el Ministerio de Comercio Exterior, se determina la composición y funciones del Consejo Superior de Comercio Exterior, se crean el Banco de Comercio Exterior y el Fondo de Modernización Económica, se confieren unas autorizaciones y se dictan otras disposiciones.</p> <p>(Gobierno de Colombia, 1991)</p>
Ley 1609 de 2013	<p>“Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno para modificar los aranceles, tarifas y demás disposiciones concernientes al Régimen de Aduanas”. (Gobierno de Colombia, 2013)</p>
Decreto 2153 de 2016	<p>“Por el cual se adopta el Arancel de Aduanas y otras disposiciones”. (MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, 2016)</p>
Decreto 1165 de 2019	<p>“Por el cual se dictan disposiciones relativas al Régimen de Aduanas en desarrollo de la Ley 1609 de 2013”. (SUIN Juriscol, 2019)</p>
Decreto 957 del 5 de junio de 2019	<p>“Sector Comercio referente a los criterios para clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (Tamaño empresarial)”. (CIJUF, 2019)</p>
ISO 14001:2015	<p>Especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental que una organización puede utilizar para</p>

	<p>mejorar su desempeño ambiental. La norma ISO 14001: 2015 está destinada a ser utilizada por una organización que busque gestionar sus responsabilidades medioambientales de una manera sistemática que contribuya al pilar medioambiental de la sostenibilidad. (ISO, 2015)</p>
ISO 9001:2015	<p>“Especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad”. (ISO, 2015)</p>
OHSAS 18001:2017	<p>Normas internacionales que se relacionan con la seguridad y salud en el trabajo. La norma OHSAS 18001 es certificable y complementa a la norma ISO 9001 e ISO 14001. Por lo que se puede indicar que es una serie de estándares en materia de seguridad y salud en el trabajo que administra los riesgos laborales. (Nuevas Normas ISO, s.f.)</p>

Fuente: Tabla N° 1

Elaborado por: El autor

Normativas específicas:

Resolución 009472	<p>“Por la cual se inscribe a la sociedad DSV AIR & SEA S.A.S. como Agente de Carga Internacional para operar exclusivamente en el modo de transporte marítimo” (DIAN, 2013)</p>
-------------------	--

Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008	“Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada”. (República de Colombia, 2008)
Resolución 0148 del 18 de enero de 2018 y 0462 de 23 de febrero de 2018	Mediante las cuales se inscribió en el Registro de Operador de Transporte Multimodal, y dado que las pólizas en mención cumplen con los requerimientos contemplados en las normas que rigen el tema, le informo que el certificado de registro como Operador de Transporte Multimodal de acuerdo con la autorización C.R.O.T.M.I.CO- 051-18. (Ministerio de Transporte, 2020)
Decreto 149 de 1999	El Registro de Operadores de Transporte Multimodal creado mediante el presente decreto tendrá aplicación tanto para las operaciones de transporte multimodal que se desarrollen en el ámbito nacional, como para aquellas que se desarrollen en el ámbito internacional. (SUIN Juriscol, 1999)
BASC Versión 5 - 2017	Esta norma internacional constituye un marco general para la implementación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad, SGCS BASC, con el cual las empresas utilizarán una metodología de enfoque basado en procesos, la gestión de riesgos y la mejora continua. (BASC, 2017)
IATA 20202	Autorización para actuar en nombre de todas las líneas aéreas adscritas a la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA). Esta autorización permite negociar precios, embarcar y emitir los conocimientos de embarque aéreo

	(AWB) de las compañías aéreas miembros de IATA. (IATA, s.f.)
ISO 28000	“Especificaciones para los Sistemas de Gestión de la Seguridad para la Cadena de suministro”. (ISO, 2007)

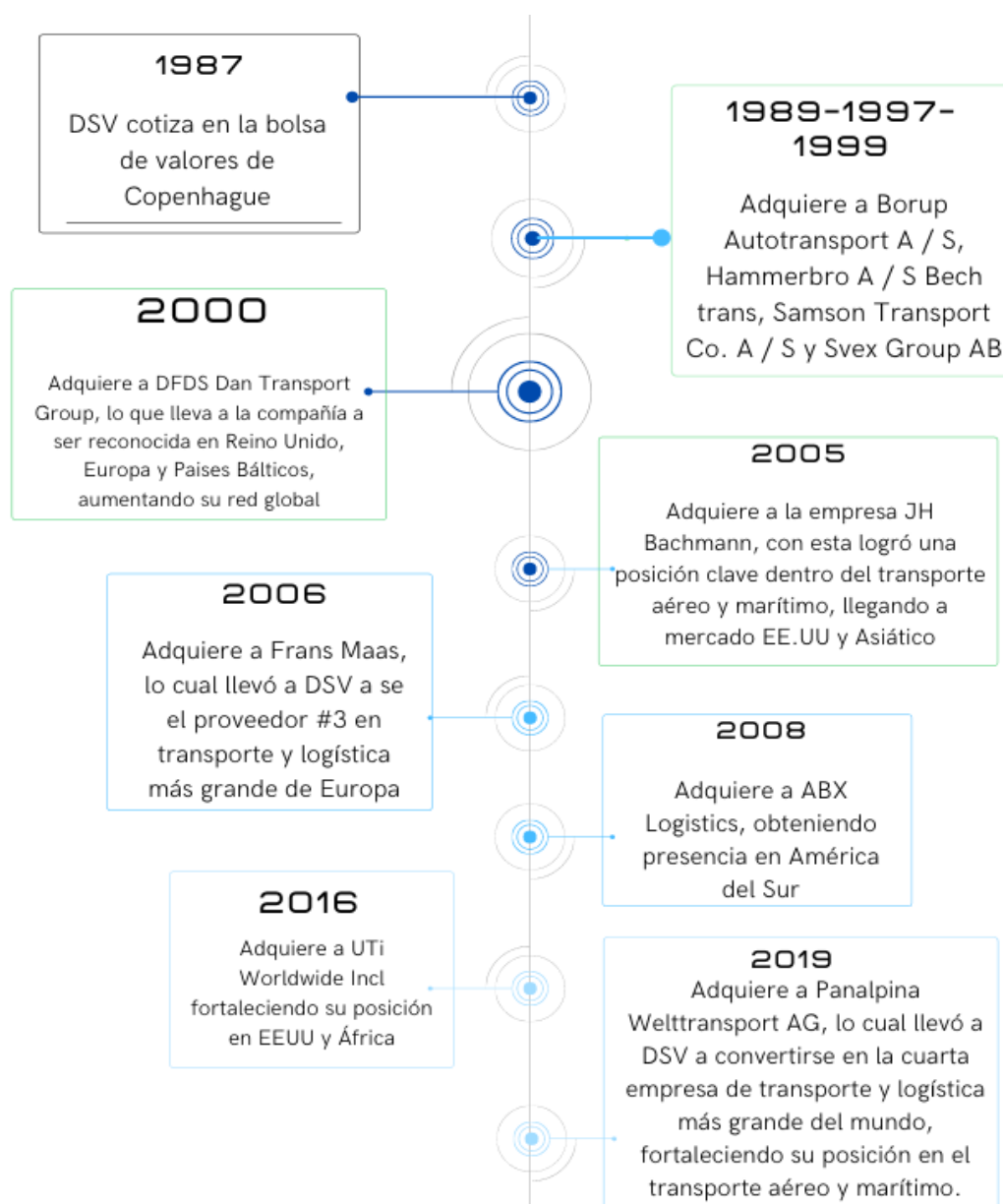
Fuente: Tabla N° 2

Elaborado por: El autor

2. Análisis y desarrollo de resultados.

2.1 Caracterización de la empresa DSV AIR & SEA SAS.

De acuerdo con (DSV, s.f.), durante su establecimiento se ha venido fusionando para aumentar su posición en el mercado del transporte global. Su inicio se remonta al año 1976, donde el Sr Leift Tullberg (fundador) y nueve transportistas daneses se unieron para lograr mayor crecimiento y reconocimiento a través de la establecida empresa De Sammensluttede Vognmænd 13-7 1976 A/S (DSV), en ese entonces solo se encargaban de acarreos y entregas. La empresa aumentó su visión con el fin de ingresar al mercado de transporte internacional por medio de la adquisición de dos empresas de exportación muy competitivas.



Fuente: (CANVA)

Elaborado por: El autor

Durante este periodo de adquisiciones la empresa DSV estuvo sometida a diversos cambios de nombres, en el 2000 con la adquisición de DFDS Dan Transport Group A / S, sus actividades continuaron bajo este nombre, sin embargo, en nombre de la sociedad matriz continuó con De Sammensluttede Vognmænd 13-7 1976 A/S (DSV), en 20021 DSV dividió sus actividades en 3 áreas comerciales individuales, las cuales son DSV Air & Sea, DSV Road y DSV Solutions, en

2003 la empresa matriz redujo su nombre a DSV A / S, en 2007 el nombre de las actividades de transporte de la empresa que estaban con DFDS Dan Transport Group A / S se cambió a DSV para crear una marca global y evitar confusiones. Tras la adquisición de Panalpina Weltransport AG, los accionistas votaron para cambiar el nombre del grupo a DSV Panalpina A / S en una junta extraordinaria el 24 septiembre 2019, este cambio solo aplica para la empresa matriz ya que el logotipo seguirá permaneciendo como DSV sin ningún tipo de cambios.

Misión.

Ofrecer servicios de transporte y logística confiables a precios competitivos, haciendo que sea fácil para nuestros clientes hacer negocios con nosotros

Visión.

Queremos ser un proveedor global líder, satisfaciendo las necesidades de servicios de transporte y logística de los clientes, consiguiendo un crecimiento amplio y estando entre los más rentables de nuestro sector. De esta manera somos capaces de establecer el ritmo y la dirección de nuestro propio desarrollo, a la vez que somos un socio de negocios atractivo.

Estrategias para cumplimiento de la visión.

- Nuestro compromiso con el crecimiento:

Buscamos activamente un crecimiento rentable equilibrado entre un sólido crecimiento orgánico por encima del mercado y una política de adquisiciones activa guiada por nuestras ambiciones de mercado.

- Nuestro compromiso con el cliente:

Ofrecemos a nuestros clientes servicios globales y competitivos de transporte y logística de alta calidad.

- Nuestro compromiso con los procesos de negocio:

La eficiencia interna y la estandarización de nuestros procesos de negocio son cruciales para operar a bajo coste, lo que nos permite ser competitivos y ofrecer servicios apropiados y de alta calidad a nuestros clientes.

- Nuestro compromiso con la organización:

Somos una empresa y tenemos el objetivo de mantener el equilibrio apropiado entre responsabilidades locales, de división y centrales, mientras que salvaguardamos el ADN de DSV y aprovechamos nuestra magnitud y la tecnología.

- Nuestro compromiso con las personas:

Nos esforzamos en motivar y aumentar las habilidades de nuestros empleados leales y con talento en línea con las condiciones cambiantes para el negocio ofreciendo la formación adecuada y oportunidades de desarrollo de carrera. Queremos ser un lugar de trabajo atractivo para los empleados, apoyado por herramientas eficientes y tecnología.

Valores.

Nuestra cultura y servicio están definidos por nuestros valores globales

- Nuestros clientes primero

Ofrecemos grandes experiencias a nuestros clientes y un servicio de alta calidad.

Somos proactivos en nuestras relaciones con los clientes y trabajamos duro para cuidar a los clientes existentes

Logramos que a los clientes les resulte fácil hacer negocios con nosotros

- El mejor rendimiento

Somos transparentes y nos motivan los resultados

Trabajamos juntos como ONE DSV en toda nuestra red global

Nos motiva el espíritu emprendedor y el empoderamiento local

- Colaboración verdadera

Asumimos responsabilidades y tomamos la iniciativa

Colaboramos y nos comunicamos de una manera respetuosa

Practicamos un diálogo abierto

Políticas.

- Código de conducta
- Seguridad cibernética
- Privacidad de datos
- Política de diversidad
- Política fiscal global
- Declaración de esclavitud moderna
- Carretera segura
- Código de conducta del proveedor
- Sistemas de gestión.

A continuación, se presentan las ventas de los últimos 4 años que ha generado la compañía en Colombia:

Expresado en miles de pesos colombianos COP

Año	Ingresos	Año	Ingresos	Variación	%Variación
2016	\$31.764.962	2017	\$47.483.844	\$15.726.882	49%
2017	\$47.483.844	2018	\$54.696.018	\$7.212.174	15%
2018	\$54.696.018	2019	\$64.078.087	\$9.382.069	17%

Fuente: Tabla N°3

Elaborado por: El autor con base a los Estados de situación financiera DSV AIR & SEA S.A.S.

Análisis:

Como se puede observar, de acuerdo a los valores obtenidos de los Estados Financieros de la empresa en asunto; el total de ingresos por ventas de cada periodo varía de una manera positiva cada año, arrojando una variación porcentual del 2016 al 2017 de 49% con un aumento de \$15.726.882 miles de COP, la variación del 2017 a 2018 aumentó en un 15% con \$7.212.174 miles de COP y del año 2018 a 2019 aumentó un 17% respecto al año anterior con \$9.382.069 miles de COP, en el periodo actual 2020 se espera un aumento mayor ya que la empresa DSV adquirió a la compañía PANALPINA, incluidos sus clientes, ingresos y cuentas por cobrar.

DSV llega a Colombia por medio de la integración realizada con la empresa de transporte y logística Panalpina, la cual se hizo de manera efectiva el 1 de agosto del 2020, DSV en Colombia cuenta con 10 oficinas en el país distribuidas entre Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, en los puertos de Buenaventura, Cartagena y Pereira que se encarga de todo el eje cafetero, cuenta 7 bodegas, más de 400 empleados y ofrece servicios de almacenamiento, transporte aéreo y marítimo, además de transporte terrestre.

La oficina de Pereira está ubicada en la Av Circunvalar #11-80, edificio Capitol Ofi 501, durante este tiempo de integración la sucursal hacía parte y debía reportarle todas sus operaciones a Cali, siendo la Sra Gloria Sanclemente la gerente de ambas sucursales, desde enero del 2021 la sucursal se independizó de Cali y ahora opera bajo la gerencia de la Sra. Nathaly Orrego quien ha venido desempeñando sus labores como Sales Representative desde hace más de 5 años, la sucursal por el momento cuenta con 6 personas, una Sales Representative, dos Sales Support, un Inhouse en la empresa Magnetron, una Trainee y la Branch Manager, para mitad de año, la sucursal aparte de sus operaciones comerciales, contará con un equipo más grande ya que al lograr su independización, se encargará de traer las operaciones para Pereira ofreciendo cargos de Freight Forwarder o Customer Service y Operations Assistance airport, debido a que actualmente estas son manejadas por Cali.

A continuación, se presentará una breve explicación de las actividades relacionadas a cada cargo:

Branch Manager: Realizar las actividades de ventas y Operativas dentro del área geográfica asignada, de acuerdo con los lineamientos corporativos y los planes estratégicos definidos a nivel país.

Sales Representative: Coordinar ejecutar y controlar el proceso de ventas con el fin de mantener la presencia de DSV en el mercado, mediante el cumplimiento de las normas, políticas, procedimientos empresariales, orientados a desarrollar nuevos negocios y la consolidación de relaciones con los clientes tanto a nivel nacional como internacional.

Sales Support/Assistance: Ejecutar y apoyar todas las actividades relacionadas con la venta del proceso comercial, con el fin de responder a las necesidades del cliente, mediante el cumplimiento de las normas, políticas, procedimientos de la organización, orientados a desarrollar nuevos negocios tanto a nivel nacional como internacional.

Customer service/Freigh Forwarder: Organizar, ejecutar y controlar las operaciones que conlleven al adecuado manejo de la carga LCL, FCL o AÉREA realizando seguimiento a los procesos que intervienen en toda la operación, desde origen hasta destino final.

Operations Assitance airport: Realizar y ejecutar los procedimientos de los embarques de Importación y Exportación y Domestico, gestionando con los diferentes entes (Aerolíneas, DIAN, Policía Antinarcoáticos, ICA, INVIMA) cumpliendo los lineamientos corporativos.

Inhouse Magnetron: Se encarga de apoyar al equipo en la empresa Magnetron con la solicitud y confirmación de tarifas, con el fin de responder a las necesidades del cliente y asegurarse de que el cliente permanezca manejando sus operaciones en DSV.

Trainee: Realizar la practica dentro de su área de estudios, buscando mejorar sus conocimientos en Comercio Exterior y Logística Internacional, su experiencia laboral, trabajo en equipo y convivencia en ambiente corporativo. Dar soporte a las demandas del equipo de la sucursal de manera positiva.

La sucursal DSV en Pereira es netamente comercial como ya se ha mencionado, esto conlleva a tener muchas responsabilidades porque es una de las áreas más importantes de una organización, ya que se encarga de establecer relación con los clientes, llevar a cabo los objetivos de venta y es la principal fuente de ingresos, por lo tanto, algunas funciones que se desempeñan son: cotizar tarifas de flete internacional, aduana, almacenamiento de mercancías, transporte terrestre, se encarga de hacer el seguimiento con los clientes de las ofertas enviadas, de mantener la relación comercial empresa a empresa, satisfacer a los clientes con excelente servicio y ofertas competitivas para evitar que se vayan con la competencia, conocer a los clientes y sus necesidades y conocer perfectamente los servicios que ofrece la compañía para de este modo saber venderlos.

2.2 Diagnóstico externo para la empresa DSV sucursal Pereira por medio de la herramienta 5 fuerzas de Porter y la matriz Pestel

En estos puntos se analizará el entorno en el que está la sucursal, todos los factores, variables o agentes que hacen parte del área externa de la empresa, el objetivo de este análisis es establecer cuáles son las variables clave y el sentido en la que afectan la organización, sea de manera positiva o negativa y ver como se posiciona la sucursal frente a la competencia.

Las variables son clasificadas como macro y microentorno, en la parte macro; estas variables afectan al sector y la sucursal o la empresa no puede influir, mientras que, en el microentorno, las fuerzas interactúan e influyen mutuamente.

2.2.1 Matriz cinco fuerzas de Porter.

Estas son las fuerzas más cercanas que afectan directamente a la sucursal y a todo el sector, éstas hacen parte del microentorno:

CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN
		AMENAZA			OPORTUNIDAD			
		A	M	B	B	M	A	
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	Niveles de inversión requeridos por posibles nuevos competidores de la organización para participar en el sector						X	20
	Integración de competidores verticalmente	X						20
	Barreras en términos de normas existentes que tiene el sector para impedir la entrada de nuevos competidores						X	20
	Barreras en términos de conocimiento requerido que tiene el sector para impedir la entrada de nuevos competidores						X	20
	Barreras en términos procedimentales y de vinculación "cliente-empresa" que tiene la organización para impedir la entrada						X	20
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		3,80						100

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	Costes de cambio de proveedor, para el cliente	X						20
	Facilidad de los clientes de la organización en remplazar la oferta por las que se ofrecen en otra región	X						20
	Tamaño económico de los clientes frente al tamaño económico de la organización				X			20
	Manejo autónomo que nuestros clientes le pueden dar al precio final de compra de los servicios			X				20
	Que exista un exceso de oferta en relación a la demanda		X					20
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		2,20						100

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Tamaño económico de los proveedores frente a nuestra compañía				X			20
	Posibilidad de nuevas líneas de negocio que puedan tener nuestros proveedores					X		20
	Manejo autónomo que nuestros proveedores le pueden dar al precio de venta de sus servicios	X						20
	Nivel de exclusividad que tengan nuestros proveedores en sus servicios						X	20
	Cantidad de proveedores existentes en el mercado						X	20
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		4,40						100

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD	Tamaño y poder de los competidores de la empresa	X						20
	Número de competidores existentes en el mercado		X					20
	Velocidad de crecimiento de la competencia					X		20
	Tendencia al uso del precio de venta como principal factor de competencia por parte del sector	X						20
	Nivel de diferenciación entre los diferentes competidores en el mercado					X		20
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		2,80						100

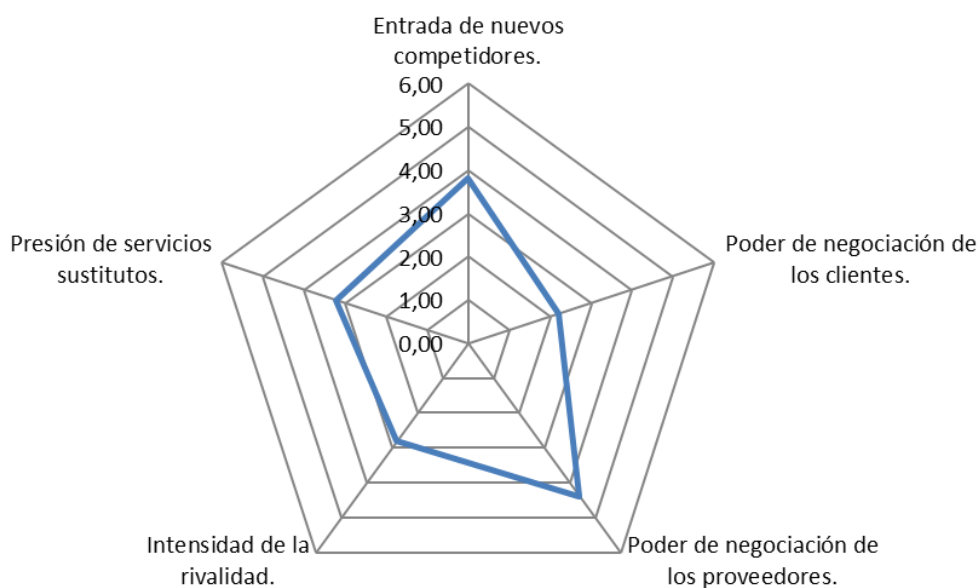
PRESION DE LOS SERVICIOS SUSTITUTOS Y/O COMPLEMENTARIOS	Posibilidad de que los servicios de la organización sean fácilmente sustituidos por otros que presenten	X						20
	Posibilidad real de encontrar en el mercado servicios complementarios que apoyen la actual oferta de productos o servicios de la organización			X				20
	Capacidad de la competencia de generar servicios complementarios			X				20
	Tendencias tecnológicas que hagan ver los servicios como obsoletos						X	20
	Probabilidad que en un futuro los servicios sustitutos, sustituyan por completos los de la organización			X				20
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		3,20						100

METODOLOGÍA	ASPECTO	PUNTUACIÓN
5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	Entrada de nuevos competidores.	3,80
	Poder de negociación de los clientes.	2,20
	Poder de negociación de los proveedores.	4,40
	Intensidad de la rivalidad.	2,80
	Presión de servicios sustitutos.	3,20

Fuente: Tabla N° 4

Elaborado por: El autor

5 Fuerzas Competitivas Porter



Fuente: Gráfica N°1

Elaborado por: el autor

Teniendo en cuenta la información suministrada anteriormente y según el gráfico, los puntos más fuertes que afectan de manera positiva la sucursal de PEI son la entrada de nuevos competidores con una puntuación de 0 a 6 de 3.80 y el poder de negociación de los proveedores con una puntuación de 0 a 6 de 4.40.

En cuanto a los proveedores, DSV selecciona muy cuidadosamente cada prestador de servicio, la elección se lleva a cabo mediante una solicitud de documentos, revisión de aspectos cualitativos y cuantitativos de la compañía que se llevan a cabo por parte de recursos humanos, Branch manager, por el área de seguridad y por el gerente general de Colombia, teniendo en cuenta estas revisiones el último paso es la asignación de un código con el que cuentan todos los proveedores para ser reconocidos en la compañía DSV, los proveedores son empresas mayormente de transporte terrestre, compañías marítimas, aerolíneas, proveedores de contenedores Flexitanques, empresas de seguros y de aseo.

La comunicación con los proveedores es muy importante ya que permite realizar operaciones efectivas con el fin de obtener beneficios mutuos. Se dice que es una variable que afecta de manera positiva a la sucursal ya que la mayoría de los proveedores son de gran tamaño, lo que conlleva a un poder de negociación alto a nivel nacional y global dependiendo de donde se realice la operación, esto le permite a la compañía en general ofrecer tarifas competitivas con excelentes servicios y con empresas reconocidas para mayor seguridad.

A la hora de evaluar el posible ingreso de nuevos competidores, es notorio que existen barreras en el mercado en su mayoría en la parte legal y económica ya que se requiere de gran inversión, personal, conocimiento y permisos a nivel nacional e internacional para poder operar, y como DSV ya es una empresa establecida y con una trayectoria larga en el mercado, estas barreras afectan de manera positiva debido a que disminuye el ingreso de nuevos competidores, una variable que si le

puede afectar de manera negativa es que los competidores actuales elijan integrarse con otras empresas que no sean tan reconocidas y tengan una cobertura más amplia en el mercado.

En cuanto a los puntos que afectan de manera negativa la sucursal en el microentorno se encuentra el poder de negociación de los clientes con una puntuación de 2.20 de 0 a 6 puntos y la intensidad de la rivalidad con 2.80 de 0 a 6 puntos.

Esta puntuación resulta ya que los clientes cuentan con varias empresas a la que pueden solicitarle los mismos servicios que ofrece la sucursal DSV de PEI, por lo tanto, está a su disposición elegir el mejor proveedor en cuanto a servicio y precio. Con este punto se relaciona la intensidad de la rivalidad con la competencia, ya que en el mercado existen varios agentes de carga con buena trayectoria en el mercado y con precios competitivos las cuales están al alcance de los clientes y a su elección.

2.2.2 Matriz PESTEL.

Es este punto se analizan las variables del macroentorno que pueden generar oportunidades o peligros para la compañía, estas variables y/o categorías se interrelacionan y no actúan independientemente.

DIMENSIÓN	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN
		AMENAZA			OPORTUNIDAD			
		A	M	B	B	M	A	
POLÍTICA	Leyes de protección del medioambiente y a la salud					X		25
	Incentivos que podría otorgar el gobierno para incrementar el crecimiento de economía o de nuestra industria						X	25
	Regulación sobre el empleo					X		25
	Estabilidad gubernamental.						X	25
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		5,50						100

DIMENSIÓN	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN
		AMENAZA			OPORTUNIDAD			
		A	M	B	B	M	A	
ECONÓMICA	Ciclo económico del sector						X	25
	Evolución de los precios						X	25
	Tasa de desempleo					X		25
	Ingreso disponible		X					25
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		4,75						100

DIMENSIÓN	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN
		AMENAZA			OPORTUNIDAD			
		A	M	B	B	M	A	
SOCIAL	Evolución demográfica			X				25
	Distribución de la renta					X		25
	Movilidad social						X	25
	Actitud consumista						X	25
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		5,00						100

DIMENSIÓN	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN
		AMENAZA			OPORTUNIDAD			
		A	M	B	B	M	A	
TECNOLÓGICA	Gasto público en investigación					X		25
	protección del conocimiento				X			25
	Desarrollo de nuevos servicios y/o productos que agilicen los procesos						X	25
	Velocidad de transmisión de la tecnología						X	25
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		5,25						100

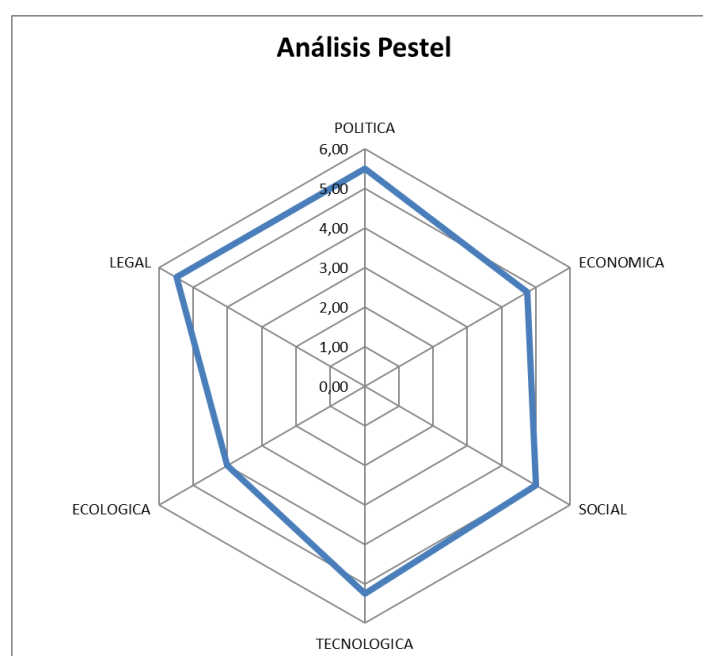
DIMENSIÓN	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN
		AMENAZA			OPORTUNIDAD			
		A	M	B	B	M	A	
ECOLÓGICA	Cambios en regulaciones ambientales				X			25
	Exigencias de entidades regulatorias				X			25
	Tratamiento de residuos					X		25
	Consumo de energía			X				25
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		4,00						100

DIMENSIÓN	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN
		AMENAZA			OPORTUNIDAD			
		A	M	B	B	M	A	
LEGAL	Regulaciones para los empleados						X	25
	Privacidad y uso de datos					X		25
	Impuestos					X		25
	Permisos y licencias para operar						X	25
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		5,50						100,0

METODOLOGÍA	ASPECTO	PUNTUACIÓN
PESTEL	POLITICA	5,50
	ECONOMICA	4,75
	SOCIAL	5,00
	TECNOLOGICA	5,25
	ECOLOGICA	4,00
	LEGAL	5,50

Fuente: Tabla N° 5

Elaborado por: El autor



Fuente: Gráfica N° 2

Elaborado por: El autor

Teniendo en cuenta la información suministrada anteriormente y según el gráfico, la mayoría de las variables que afectan de manera positiva la sucursal teniendo en cuenta puntuaciones de 0 a 6, son los aspectos legales y políticos con 5.50 puntos cada uno, tecnológicos con 5.25, sociales con 5.00 puntos; seguido, los aspectos que afectan de manera positiva pero no tan fuerte como los anteriores es el aspecto económico con 4.75 puntos y el ecológico con 4 puntos.

Colombia a pesar de las dificultades por las que ha pasado durante su trayectoria histórica cuenta con estabilidad política y económica, pero ha contado con un conflicto armado durante muchos años lo cual lleva a que se presentan algunos aspectos de seguridad con los cuales sigue luchando el gobierno, esto no quiere decir que se lleguen a presentar casos extremos como golpes de estado, pero si pueden afectar la parte de regulaciones de seguridad y a nivel logístico, Colombia muestra ante el mundo ser políticamente estable, lo que conlleva a que sea confiable para la realización de negocios, ayudando a las empresas a realizar sus actividades en el mercado.

Colombia cuenta con una sociedad diversa y consumista, esto permite que empresas como DSV tengan más oportunidad de crecimiento económico y ofertas de negocio e incluso de empleo, la distribución de la renta y la movilidad social impulsan al sector empresarial, la parte demográfica si afecta a la sucursal ya que las nuevas generaciones son más facilistas y sedentarias, cada vez las empresas se deben enfocar más en desarrollar productos o servicios que satisfagan a este tipo de público, en la parte laboral no se presenta tanta estabilidad ya que un joven si no le gusta lo que hace o lo que le dicen simplemente toma la decisión de renunciar, no son tan dedicados en sus labores y se enfocan más por lo personal.

La parte tecnológica ayuda mucho a que el sector en el que se desempeña la sucursal de DSV en PEI pueda crecer ya que facilita la realización de labores con los clientes y dentro de la compañía,

mejorando su servicio y eficiencia, permitiendo el acceso a información de forma rápida, a solicitud de tarifas, a programas para facturación electrónica, integrando sistemas que componen todos los eslabones en la cadena logística lo cual DSV ha sabido implementar correcta y exitosamente dentro de la compañía para facilitar los procesos y ofrecer un mejor servicio al cliente.

La variable ecológica es la que cuenta con menor puntuación, aun así, afecta de manera positiva la sucursal, ya que DSV no está estrechamente relacionado con actividades que puedan poner en peligro este factor, pero aun así se cumplen las normas existentes en el país para el manejo de residuos, de personal, normas de industria o gubernamentales por ejemplo, regulaciones del organismo de control, códigos de conducta, normas de producto, normas de calidad y normas de fabricación y se cuenta con estructuras adecuadas para la realización de actividades.

2.3 Matriz DOFA del área comercial de la sucursal DSV AIR & SEA SAS.

En este análisis se evalúan las principales amenazas y oportunidades que los servicios y la sucursal podrían enfrentar, ayuda a la gerencia a anticipar sucesos positivos o negativos importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias.

Esta es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Análisis Externo	Lista de OPORTUNIDADES [Se expresan de afuera hacia adentro]	Lista de AMENAZAS [Se expresan de afuera hacia adentro]
	Análisis Interno	1.- Crecimiento constante que viene presentando el eje cafetero en el comercio internacional. 2.- Aumento de mecanismos de promoción a las exportaciones. 3.- Nuevos proyectos de infraestructura a nivel logístico en el eje cafetero. 4.- Mayor cantidad de profesionales con conocimientos en comercio internacional y logístico.
Lista de FORTALEZAS [Se expresan desde dentro de la organización]	ESTRATEGIAS (FO) Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	ESTRATEGIAS (FA) Usar las fortalezas para evitar las amenazas.
1.- Reconocimiento y Amplia cobertura en el eje cafetero 2.- Capacitación constante para el equipo de trabajo. 3.- Procedimientos definidos y estandarizados a nivel organizacional. 4.- Personal especializado y con experiencia.	1.- Por medio del reconocimiento y la cobertura con la que cuenta DSV puede llegar a más clientes interesados en importar y exportar sus productos objeto de comercio internacional y así crear un vínculo comercial. 2.- La capacitación constante al equipo de trabajo permite que se pueden cumplir de la mejor manera los objetivos de la sucursal, ofrecer un mejor servicio al cliente y con esto ayudar y estar al tanto en los mecanismos de promoción que se le está otorgando al exportador. 3.- DSV es una empresa ya establecida que cuenta con sus esquemas estandarizados a nivel organizacional y el hecho de que se implementen nuevos proyectos de infraestructura logística en la región puede ayudar al crecimiento tanto del cliente como de la empresa por medio de los ágiles procesos en la cadena de suministro. 4.- El contar con personal capacitado y especializado ayuda a que cuando ingresen más personas al equipo de trabajo puedan tener una mejor inducción y asesoría al empezar a realizar sus labores y empiecen a ampliar los conocimientos ya obtenidos durante su tiempo de estudio profesional.	1.- El reconocimiento y la amplia cobertura de la compañía es un valor agregado porque le brinda a los clientes la confianza de que sus embarques van a estar bien manejados y que aún así cuenten con mejores tarifas de otros proveedores, decidan permanecer con DSV porque conocen el servicio y como es el manejo de sus operaciones. 2.- La capacitación al equipo de trabajo ayudaría a disminuir este factor ya que el personal estaría en capacidad de empezar a dar respuestas más rápidamente a los requerimientos. 3.- Por medio de los procedimientos internos con los que cuenta DSV a nivel organizacional, usar los medios requeridos para realizar la debida negociación de tarifas con los proveedores por mayor tiempo y que DSV no se vea afectado por los cambios en el mercado semanalmente. 4.- Por medio del personal capacitado y con experiencia, realizar una inducción de manera profunda y cada tipo de commodity para con esto poder competir en el mercado y no que DSV no se vea como un agente que solo maneja carga general.
Lista de DEBILIDADES [Se expresan desde dentro de la organización]	ESTRATEGIAS (DO) Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.	ESTRATEGIAS (DA) Reducir las debilidades y evitar las amenazas.
1.- Algunas tarifas de venta más altas que la competencia. 2.- Sobre carga de trabajo para cada colaborador. 3.- Tiempos de respuesta lentos para cotizar. 4.- Poco personal de trabajo en el área comercial.	1.- Con el mayor abarcamiento de clientes, y la buena atención y asesoría personalizada que se les brinda, estos van a conocer el trabajo realizado pro el equipo DSV y podrán tener en cuenta otras variables que no sea solo el precio. 2.- El aumento de mecanismos va acompañado de asesoría al cliente exportador ya sea por parte del gobierno o de empresas privadas, esto facilitaría que el personal de DSV no tenga que realizar tanto acompañamiento a la hora de la exportación, optimizando así el tiempo y aprovechándolo para la realización de otras labores. 3.- Con el crecimiento de la región, se deberán transformar procesos operativos y comerciales para recortar tiempos de respuesta al cliente. 4.- Con el crecimiento económico de la región, el crecimiento de la sucursal también será mayor, esto llevará a tener que contratar más personal para cubrir la mayoría de clientes.	1.- Revisar con los proveedores la posible reducción de tarifas para ofrecerle al cliente un mejor precio o igual a la competencia. 2.- Buscar en el equipo cuáles son los factores que más afectan este cargo laboral para así enfatizar el trabajo en equipo y distribuir labores con el fin de contar con una mayor agilidad a la hora de responder las solicitudes de los clientes. 3.- Hacer el debido seguimiento a la solicitud de los clientes con el fin de evitar retrocesos en la operación y que ninguna oferta se quede sin respuesta dentro del día hábil. 4.- Con el aumento del personal de trabajo, se podrá capacitar a cada nuevo grupo en áreas específicas para ofrecer un servicio completo.

PRIORIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Nº	Estrategia
1	La capacitación al equipo de trabajo ayudaría a disminuir este factor ya que el personal estaría en capacidad de empezar a dar respuestas más rápidamente a los requerimientos. Resultado: Disminución del tiempo de respuesta a los requerimientos de los clientes.
2	Identificar en el equipo cuáles son los factores que más afectan este cargo laboral para así enfatizar el trabajo en equipo y distribuir labores con el fin de contar con una mayor agilidad a la hora de responder las solicitudes de los clientes. Resultado: Disminución de carga laboral para cada colaborador.
3	Hacer el debido seguimiento a la solicitud de los clientes con el fin de evitar retrocesos en la operación y que ninguna oferta se quede sin respuesta dentro del día hábil.

	Resultado: Hacer seguimiento constante permite tener una adecuada retroalimentación del cliente
4	La capacitación constante al equipo de trabajo permite que se pueden cumplir de la mejor manera los objetivos de la sucursal, ofrecer un mejor servicio al cliente y con esto ayudar y estar al tanto en los mecanismos de promoción que se le está otorgando al exportador. Resultado: Estas capacitaciones permite tener un equipo más preparado para brindar un buen servicio al cliente.
5	Con el mayor abarcamiento de clientes, y la buena atención y asesoría personalizada que se les brinda, estos van a conocer el trabajo realizado por el equipo DSV y podrán tener en cuenta otras variables que no sea solo el precio. Resultado: Conocer las necesidades de los clientes para así brindarles un adecuado servicio ajustado a sus necesidades.

Fuente: Tabla N° 6

Elaborado por: El autor

2.4 Plan de mejora para la sucursal DSV Pereira

PROYECTO: Plan de mejora para el área comercial de la sucursal de DSV AIR & SEA SAS PEI					
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABILIDADES	RECURSOS	PLAZOS	INDICADORES
1. Disminuir el tiempo de respuesta a los requerimientos de los clientes.	1. Revisar las solicitudes que llegan del día.	1. Los asesores comerciales deberán estar muy pendientes de cada solicitud.	Equipos informáticos, recursos físicos e infraestructura, recursos de tecnología, recurso humano.	1. Diariamente.	# de cotizaciones ganadas / # total de cotizaciones hechas.
	2. Analizar la naturaleza de la cotización y su Incoterm.	2. Los asesores comerciales deberán hacer este análisis y ver cuál es el proceso a seguir.		2. Diariamente.	
	3. Priorizar lo que se puede enviar el mismo día.	3. Los asesores comerciales deben responder todo lo de Asia FOB el mismo día, todo lo EXW como máximo a los 2 días.		3. Diariamente.	
	4. Hacer seguimiento constante y mantener retroalimentado al cliente.	4. Los asesores comerciales deben hacer el debido seguimiento a las solicitudes realizadas e informarle al cliente su estado.		4. Diariamente.	
2. Reducción de carga laboral para cada colaborador.	1. Revisar el manual de funciones.	1. Los asesores comerciales deberán revisar el manual de funciones para saber que tareas no deberían realizar.	Salón de reuniones, equipos informáticos, recursos físicos e infraestructura, recursos de tecnología, recurso humano.	1. Semanalmente.	# de quejas de los empleados/ # total de empleados
	2. Identificar las actividades extra que se están realizando.	2. Los asesores comerciales revisarán las actividades extra que no hacen parte de sus funciones.		2. Semanalmente.	
	3. Establecer los puntos críticos.	3. Los asesores comerciales deberán establecer las funciones que más sobre carga laboral les estén generando.		3. Semanalmente.	
	4. Agendar una reunión con la gerencia, para exponer los puntos de sobrecarga laboral que se estén presentando.	4. Gerencia, recursos humanos y los asesores comerciales deberán citar a una reunión para revisar los puntos críticos.		4. Quincenalmente.	
3. Realizar seguimiento a solicitudes de los clientes para contar con respuesta oportuna buscando la fidelización del cliente.	1. Hacer una clasificación del orden del día.	1. Los asesores comerciales deberán realizar una lista con los pendientes del día.	Equipos informáticos, Excel, recursos físicos.	1. Diariamente.	# de contratos firmados / # número de propuestas comerciales realizadas
	2. Estar pendiente de todas las solicitudes que el área comercial le hizo al área de Pricing.	2. Los asesores comerciales, deberán hacer seguimiento por medio de llamadas, correo o chat en Teams al área de Pricing con las solicitudes pendientes.		2. Diariamente.	
	3. Iniciar el escalamiento cuando no se tenga información del área de Pricing.	3. Los asesores deberán escalar el tema con el gerente de la sucursal cuanto el área de Pricing no dé respuesta.		3. Diariamente en caso de ser necesario.	
	4. Dar respuesta a las solicitudes de las cuales ya se tiene información.	4. Los asesores comerciales deberán responder las solicitudes de los clientes de las cuales ya se tiene información y no dejarlas para el día siguiente.		4. Diariamente.	

4. Realizar capacitaciones a los colaboradores con el fin de cumplir los objetivos planteados por la organización.	1. Analizar los temas requeridos de capacitación.	1. Los asesores comerciales con la gerencia de la sucursal deberán revisar que capacitaciones son requeridas.	Equipos informáticos, personal capacitado, recursos físicos e infraestructura, recursos de tecnología.	1. Mensualmente.	Utilidad bruta / ventas
	2. Realizar una junta el gerente de la sucursal con recursos humanos para así agendar capacitaciones enfocadas en la satisfacción al cliente para lograr	2. La gerencia y recursos humanos deberán verificar las personas adecuadas para estas capacitaciones.		2. Mensualmente.	
	3. Agendar la reunión con el equipo de trabajo.	3. La gerencia y recursos humanos deberán agendar por medio de reuniones virtuales en Teams al equipo de trabajo.		3. Semanalmente.	
	4. Implementar los puntos vistos de cada capacitación.	4. Los asesores comerciales deberán implementar las actividades vistas en cada capacitación para mejorar el servicio al cliente.		4. Diariamente.	
5. Enfocar la atención personalizada a cada cliente.	1. Analizar que clientes han dejado de trabajar o de hacer solicitudes con DSV.	1. Los representantes comerciales de cada cliente deberá revisar cuáles son los clientes inactivos en la compañía.	Equipos informáticos, visitas comerciales, recursos físicos, recursos de tecnología.	1. Semanalmente.	# de valoraciones positivas / # de valoraciones obtenidas X 100
	2. Agendar llamadas o visitas para ponerse en contacto con cada cliente.	2. Los representantes comerciales deberán agendar estas llamadas para escuchar a los clientes y saber qué es lo que necesitan.		2. Semanalmente.	
	3. Establecer llamadas semanales a los clientes.	3. Los representantes comerciales deberán agendar llamadas y visitas semanales con cada cliente para que este perciba su importancia en la compañía.		3. Semanalmente.	
	4. Personalizar los mensajes y las ofertas para cada cliente.	4. Los representantes comerciales deberán crear ofertas y mensajes enfocados en la necesidad de cada cliente.		4. Semanalmente.	

Fuente: Tabla N°7

Elaborado por: El autor

3. Conclusiones.

1. En el primero objetivo se realizó el análisis de la compañía, se detalló su historia y su trayectoria, el análisis se inició a nivel mundial y se fue definiendo específicamente hasta llegar a la sucursal de Pereira, donde esta viene funcionando desde agosto del 2020, hasta el momento cuenta con 7 personas y está en proceso de expansión ya que se independizó recientemente de la sucursal de Cali y hasta ahora se encuentra a cargo de todo el eje cafetero.
2. En el segundo objetivo se desarrollaron dos matrices de análisis externo para la compañía, los cuales fueron; Las cinco fuerzas de Porter y la matriz Pestel. En las cinco fuerzas de

Porter, los puntos positivos que se evidencian es la entrada a nuevos competidores ya que este es un campo de difícil ingreso por los permisos que se deben tener a nivel local y mundial y el poder de negociación de los proveedores ya que DSV selecciona muy cuidadosamente a cada prestador de servicio. En cuanto a los puntos que afectan de manera negativa a la sucursal se encuentra el poder de negociación de los clientes y la intensidad de la rivalidad, Esto resulta ya que los clientes cuentan con varias empresas a la que pueden solicitarle los mismos servicios que ofrece la sucursal DSV de PEI, por lo tanto, está a su disposición elegir el mejor proveedor en cuanto a servicio y precio.

En la matriz Pestel, la mayoría de las variables que afectan de manera positiva la sucursal son los aspectos legales y políticos que se relacionan con las cinco fuerzas de Porter y los aspectos que afectan de manera positiva pero no a gran medida como los anteriores es el aspecto económico y el ecológico debido al crecimiento de los controles ambientales a nivel mundial y cambios en las regulaciones aduaneras en los distintos países.

3. En el tercer objetivo se realizó el análisis DOFA, siendo este un análisis interno permitió reconocer las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del área comercial de la sucursal DSV de Pereira, con este análisis se pudo identificar las estrategias a priorizar en el plan de mejora para esta área, también arrojó que la empresa cuenta con una fortaleza que es su trayectoria en el mercado, no obstante, también cuenta con debilidades en la parte del seguimiento a las ofertas.
4. En el cuarto objetivo, se presenta el plan de intervención para el área comercial, teniendo en cuenta la priorización de estrategias del análisis DOFA, se plantearon objetivos a corto plazo que pueden aplicarse a la problemática identificada en los análisis realizados.

4. Recomendaciones.

1. Realizar un análisis de los procesos críticos del área comercial para tomar las medidas pertinentes y así aumentar la participación y ventas de la sucursal DSV en Pereira.
2. Contratar a una persona clave que supervise el área comercial para que sea un puente cuando la gerente no se encuentre disponible y que pueda dar apoyo a los comerciales en caso de ser necesario.
3. Se recomienda realizar reuniones diariamente para revisar el día a día y motivar al personal.
4. Crear vínculos con los clientes a través de seguimiento constante, llamadas y visitas comerciales para así disminuir la deserción.
5. Definir y plantear objetivos comerciales, supervisarlos constantemente para que se puedan cumplir de la manera establecida previamente.
6. Diferenciar y segmentar a los clientes para que así se desarrollen campañas que se adapten a cada segmento, sea marítimo, aéreo, por país de origen, destino o Incoterm.
7. Se recomienda realizar una reunión privada con cada colaborador para así conocer sus motivaciones o frustraciones y tomar medidas para que el equipo de trabajo esté a gusto en su puesto.

5. Referencias bibliográficas

- Anna Pérez. (2021 de Abril de 2021). *OBS Business School*. Obtenido de OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/blog/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>
- BASC. (10 de Agosto de 2017). Obtenido de BASC: <https://www.siacomex.com/wp-content/uploads/2019/04/1.12.-Norma-BASC-Version-5-de-2017.pdf>
- Blogger. (02 de Agosto de 2017). Obtenido de Blogger: <http://aprovechamientototicspilartabares.blogspot.com/2017/08/analisis-interno-y-externo-como.html>
- Cámara de Comercio de Valencia. (21 de Diciembre de 2018). Obtenido de Cámara de Comercio de Valencia: <https://www.mastermarketing-valencia.com/ventas-y-gestion-comercial/blog/ventaja-competitiva/>
- CARGO FLORES. (s.f.). Obtenido de CARGO FLORES: <https://www.cargoflores.com/service/logistica-y-distribucion-internacional/>
- Choque, J. (25 de Diciembre de 2018). *LOGISTICA 360*. Obtenido de LOGISTICA 360: <https://www.logistica360.pe/unitarizacion-de-la-carga-paletizacion-y-contenedorizacion/>
- CIJUF. (05 de Junio de 2019). Obtenido de CIJUF: <https://cijuf.org.co/normatividad/decreto/2019/decreto-957.html>
- Conexionesan. (21 de Julio de 2016). Obtenido de Conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/reduccion-de-costos-con-eficiencia/>
- DIAN. (05 de Noviembre de 2013). Obtenido de Resolución número 009472: <https://www.dian.gov.co/normatividad/Paginas/Resoluciones.aspx>
- DSV. (s.f.). Obtenido de DSV: <https://www.dsv.com/en/about-dsv/history>
- enzyme. (03 de Octubre de 2019). Obtenido de enzyme: <https://blog.enzymeadvisinggroup.com/estrategia-de-diferenciacion>
- eserp. (s.f.). Obtenido de eserp: <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20an%C3%A1lisis%20PESTEL%3F&text=EI%20acr%C3%B3nimo%20PESTEL%20se%20refiere,que%20afectan%20a%20una%20empresa>
- González, N. (s.f.). *MAGENTA*. Obtenido de MAGENTA.
- Gobierno de Colombia. (16 de Enero de 1991). Obtenido de Gobierno de Colombia: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=67199>

- Gobierno de Colombia*. (02 de Enero de 2013). Obtenido de Gobierno de Colombia:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=51146>
- IATA*. (s.f.). Obtenido de IATA: <https://www.iata.org/en/services/accreditation/accreditation-travel/>
- ISO*. (Septiembre de 2007). Obtenido de ISO: <https://www.iso.org/standard/44641.html>
- ISO*. (Septiembre de 2015). Obtenido de ISO: <https://www.iso.org/standard/60857.html>
- ISO*. (Septiembre de 2015). Obtenido de ISO: <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- JAH*. (16 de Mayo de 2018). Obtenido de JAH: <https://www.jahinsurance.com/que-es-el-transporte-terrestre-y-cual-es-su-rol-en-la-cadena-logistica/>
- Logisber*. (s.f.). Obtenido de Logisber: <https://logisber.com/blog/transporte-aereo-internacional>
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO*. (27 de Diciembre de 2016). Obtenido de MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO:
https://normograma.mintic.gov.co/mintic/docs/decreto_2153_2016.htm
- Ministerio de Transporte*. (22 de Noviembre de 2020). Obtenido de Ministerio de Transporte:
<file:///E:/descargas/TRANSPORTE%20%20MULTIMODAL-20191340493341.pdf>
- Molina, A. Z. (07 de Octubre de 2013). *CALAMEO*. Obtenido de CALAMEO:
<https://en.calameo.com/read/002809849797237976f5f>
- Mondragón, V. (s.f.). *DIARIO DEL EXPORTADOR*. Obtenido de DIARIO DEL EXPORTADOR: <https://www.diariodelexportador.com/2017/12/la-distribucion-fisica-internacional.html>
- Nuevas Normas ISO*. (s.f.). Obtenido de Nuevas Normas ISO: <https://www.nueva-iso-45001.com/>
- Óscar Longares. (s.f.). *ACTIVA CONOCIMIENTO*. Obtenido de ACTIVA CONOCIMIENTO:
<http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- QuestionPro*. (s.f.). Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/es/servicio-al-cliente.html>
- Raffino, M. E. (26 de Agosto de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de Concepto.de:
<https://concepto.de/transporte-maritimo/>
- República de Colombia*. (05 de Diciembre de 2008). Obtenido de República de Colombia:
<file:///E:/descargas/Ley%201258%20de%202008.pdf>

- Ricardo Gabirondo. (2016). *Foro Capital Pymes*. Obtenido de Foro Capital Pymes:
<https://forocapitalpymes.com/ventaja-competitiva/>
- Rodríguez, D. (13 de Abril de 2020). *Lifeder*. Obtenido de Lifeder:
<https://www.lifeder.com/ventaja-competitiva-michael-porter/>
- Rodriguez, F. (21 de Septiembre de 2020). *ModoEmprendedor*. Obtenido de ModoEmprendedor:
<https://www.modoemprendedor.com/analisis-dofa/>
- Roncancio, G. (24 de Mayo de 2018). *PENSEMOS*. Obtenido de PENSEMOS:
<https://gestion.pensempos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Sánchez, N. (s.f.). *Monografias.com*. Obtenido de Monografias.com:
<https://www.monografias.com/trabajos16/transporte-internacional/transporte-internacional.shtml>
- Stage-Gate*. (s.f.). Obtenido de Stage-Gate: <https://www.stage-gate.la/estrategia-de-innovacion/>
- Stocklogistic*. (11 de Agosto de 2017). Obtenido de Stocklogistic:
<https://www.stocklogistic.com/transporte-internacional/>
- SUIN Juriscol*. (21 de Enero de 1999). Obtenido de SUIN Juriscol: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1033638>
- SUIN Juriscol*. (02 de Julio de 2019). Obtenido de SUIN Juriscol: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036618>
- Tabares, P. (02 de Agosto de 2017). *Blogger*. Obtenido de Blogger:
<http://aprovechamientototicspilartabares.blogspot.com/2017/08/analisis-interno-y-externo-como.html>
- The Power MBA. (04 de Marzo de 2019). *The Power MBA*. Obtenido de The Power MBA:
<https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>
- TYBA Team. (02 de Enero de 2020). *TYBA*. Obtenido de TYBA:
<https://www.tibagroup.com/blog/incoterms-2020?lang=es>