

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS



**“PLAN DE MARKETING, COMERCIALIZACION Y
REPOSICIONAMIENTO DE UNA EMPRESA VERIFICADORA”**

Tesis de Grado

Previa la obtención del Título de:

Magister en Marketing y Comercio Internacional

Presentado por

XAVIER EDUARDO GARAY MAUCHY

ROXANA BELÉN MEDINA FEIJOÓ

Guayaquil- Ecuador

2009

DEDICATORIA

A nuestros padres, por ser nuestro pilar y apoyo fundamental en las metas trazadas, por toda su ayuda, dedicación y comprensión

AGRADECIMIENTO

Este trabajo de tesis es el resultado de una ardua investigación y la colaboración de muchas personas.

Tribunal de Graduación



Msc. ~~Oscar Mendoza~~ Macías; Decano

Presidente



Msc. Jorge Miranda López

Director de Tesis

Econ. Marcela Yonfa

Vocal

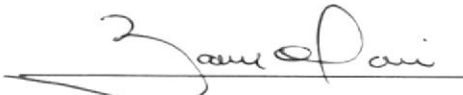


Econ. Ma. Elena Murrieta

Vocal

Declaración expresa

"La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta Tesis de Grado, nos corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma, a la Escuela Superior Politécnica del Litoral."



Xavier Eduardo Garay Mauchy
Autor



Roxana Belén Medina Feijoó
Autor

INDICE GENERAL

Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Tribunal de Graduación	IV
Declaración Expresa	V
Índice General	VI
Índice de Cuadros	VIII
Índice de Gráficos	IX
Índice de Tablas	X
Capítulo 1: Introducción	
1.1 Justificación	11
1.2 Objetivos	12
1.3 Introducción	13
1.4 Hacia un Marketing Estratégico	15
1.5 Conociendo el Plan de Marketing	16
1.6 Finalidad del Plan de Marketing	17
Capítulo 2: Desarrollo del Plan de Marketing	
2.1 Resumen Ejecutivo	19
2.2 Análisis Histórico	22
2.2.1 Esfuerzos Comerciales	23
2.2.2 Acciones Corporativas	25
2.2.3 Conclusiones de los esfuerzos más eficaces	26
2.3 Análisis de Mercado	27
2.3.1 Macro Segmento	27
2.3.1.1 Necesidad	27
2.3.1.2 Tecnología	43
2.3.1.3 Mercado Segmento	43
2.3.1.4 Factores Claves	44
2.3.1.4.1 Factores Controlados	44
2.3.1.4.2 Factores No Controlados	44

2.3.2	Análisis de Viabilidad de la Empresa (Análisis FODA)	45
2.3.3	Análisis de Posibilidades de Acción	46
2.3.1.5	Atractividad del Mercado	46
2.3.1.6	Competitividad de la Empresa	49
2.3.1.7	Posibilidades de Acción	50
2.4	Directrices de la Empresa	51
2.4.1	Directrices Estratégicas	51
2.4.2	Directrices Operativas	52
2.5	Objetivos Generales del Plan de Marketing	54
2.5.1	Objetivos Corporativos	54
2.5.2	Opciones Estratégicas	55
2.6	Determinar Objetivos de 4P's	59
2.6.1	Estrategias	59
2.7	Resultados Económicos	62
2.8	Plan de Contingencia	68
2.8.1	Test de Robustez	68
2.8.2	Test de Vulnerabilidad	71
	Conclusiones y Recomendaciones	75
	Bibliografía	76

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Niveles de Atractividad del Mercado	48
Cuadro No. 2: Niveles de Competitividad de la Empresa	50
Cuadro No. 3: Tarifas a aplicar para cobro de Certificado de Inspección	53

INDICE DE GRAFICOS

Grafico No.1: Tabulación de datos pregunta 1	32
Grafico No.2: Tabulación de datos pregunta 2	33
Grafico No.3: Tabulación de datos pregunta 3	34
Grafico No.4: Tabulación de datos pregunta 4	35
Grafico No.5: Tabulación de datos pregunta 5	36
Grafico No.6: Tabulación de datos pregunta 6	37
Grafico No.7: Tabulación de datos pregunta 7	38
Grafico No.8: Tabulación de datos pregunta 8	39
Grafico No.9: Tabulación de datos pregunta 9	40
Grafico No.10: Tabulación de datos pregunta 10	41
Grafico No.11: Tabulación de datos pregunta 11	42
Grafico No.12: Tabulación de la encuesta	42

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Resultados Pregunta 1	31
Tabla No. 2: Resultados Pregunta 2	32
Tabla No. 3: Resultados Pregunta 3	33
Tabla No. 4: Resultados Pregunta 4	34
Tabla No. 5: Resultados Pregunta 5	35
Tabla No. 6: Resultados Pregunta 6	36
Tabla No. 7: Resultados Pregunta 7	37
Tabla No. 8: Resultados Pregunta 8	38
Tabla No. 9: Resultados Pregunta 9	39
Tabla No. 10: Resultados Pregunta 10	40
Tabla No. 11: Resultados Pregunta 11	41
Tabla No. 12: Ingresos periodo 2007 – Enero 2009	63
Tabla No. 13: Sueldos Empleados	64
Tabla No. 14: Gastos de Servicios Básicos y Generales	65
Tabla No. 15: Gastos de Marketing y Publicidad	65
Tabla No. 16: Flujo de Caja	66

Capítulo 1: Introducción

1.1 Justificación

El Plan de Marketing que a continuación se detalla en el presente escrito busca alcanzar un mayor grado de captación y fidelización de los usuarios llamados importadores y agentes de comercio exterior; así como también mejorar el servicio brindado al cliente directo de esta compañía que es la Corporación Aduanera Ecuatoriana (de ahora en adelante CAE).

Para poder lograrlo es necesario tener presente que el producto final que se pretende brindar es el servicio mejorado que se presta tanto a la aduana como al importador; y para que estos se sientan totalmente satisfechos con el desempeño de la compañía, es preciso tener un pleno conocimiento del significado de la palabra "Servicio al cliente", ya que ésta definición será el pilar fundamental con la cual se solidificará la promoción del producto final "SERVICIO".

Con los antecedentes ya mencionados podemos definir la palabra Servicio como "el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un

suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”.

El significado antes descrito es una de las más potentes herramientas del marketing moderno que ha ayudado a muchísimas empresas a salir de las peores crisis debido a los errados enfoques; y es mediante este instrumento que se van a implementar las diferentes estrategias aplicadas al servicio para este tipo de producto.

1.2 Objetivos

Los objetivos planteados para la presente tesis son los siguientes:

Objetivos Generales

El objetivo fundamental es desarrollar un plan de marketing que guíe de la mejor manera a la empresa verificadora SGS de tal forma que se implemente y valore el enfoque de servicio al cliente, ya que es ésta la única fórmula valedera que conllevará al objetivo final que es el de marcar una diferencia y posicionar la marca como la mejor en la mente del cliente y/o usuario.

Objetivos Específicos

Los objetivos Particulares a seguir serán las guías que marcarán el camino para llegar a nuestro objetivo final.

A continuación se detallan los mismos:

- Desarrollar una investigación de mercado profunda en la cual se pueda identificar las necesidades de cada cliente y/o usuarios, de esta manera se podrán tabular y analizar los diferentes escenarios que plantearemos más adelante. Es de vital importancia conocer lo

que los usuarios esperan recibir de las verificadoras y entender de la mejor manera lo que realmente reciben en la actualidad.

- El objetivo de este plan de Marketing es captar nuevos clientes mediante la adopción de estrategias diferenciales de mercadeo y posicionamiento. Una vez que se logre lo mencionado anteriormente, dependerá netamente de la compañía y como guíe a sus usuarios en las futuras importaciones, haciéndolos sentir seguros de que su trámite está en las mejores manos del mercado.

1.3 Introducción

Toda empresa que desee ser competitiva a nivel mundial, deberá implementar en su gestión la herramienta básica del plan de marketing sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve. En la aplicación del mismo deben establecerse metas, objetivos y estrategias eficaces que deberán integrarse e implementarse en las diferentes situaciones por las que la empresa pueda atravesar.

El plan de marketing no debe ser considerado de una forma aislada dentro de la compañía, ni tampoco debe ser considerada como la última herramienta con la que la empresa pueda contar, el plan de Marketing debe incluso tener diferentes adaptaciones para que no exista desviación con el plan de la empresa, razón por la que debe ser congruente y estar coordinado con los diferentes departamentos teniendo en cada uno de ellos al responsable que sea el encargado de cumplir y hacer cumplir los objetivos previamente trazados.

Hay que tomar en cuenta que si por alguna razón se toma la decisión de desviarse de lo antes planificado se pondría en riesgo otra actividad que se haya previsto realizar, interfiriendo incluso en decisiones gerenciales.

Por lo anteriormente citado el plan deberá ser:

- Detallado y completo incluyendo todos los objetivos previamente analizados y discutidos entre todos los responsables.
- Práctico y asequible al personal de la empresa.
- Tener periodicidad determinada.
- Que sea publicado para que todo el personal de la empresa tenga conocimiento del mismo.

La tendencia a la globalización de los mercados y el constante cambio del mundo actual y de la actividad empresarial, surge del impulso omnipresente de la mejora tecnológica y más precisamente de las tecnologías de la información, las cuales demandan una nueva forma de Gestión y Liderazgo, y que deberán ser considerados por la compañía.

Es necesario e imprescindible que los directivos de la compañía se sientan cómodos en la toma de decisiones en un entorno cambiante constantemente, y que acoplen sistemáticamente las estrategias funcionales y decisiones operativas con las estratégicas de mayor rango.

En los próximos capítulos se desarrollará el plan de Marketing para la verificadora SGS de importaciones que puede ser bien aplicado en cualquier parte del mundo pues es un plan que comprende todas las variables por las que puede ser afectada una empresa de este tipo, en donde se analizarán las oportunidades de mercado y se tomarán las ventajas y oportunidades para mejorar la captación de usuarios que se encuentran en el sistema.

1.4 Hacia un Marketing Estratégico

La búsqueda constante de cambios en el mundo, el hecho de siempre retar el status quo, el desarrollo de la tecnología y la forma de hacer las cosas ha cambiado muchísimo durante este último siglo; dadas estas razones y teniendo en cuenta que el Mercadeo o llamado también Marketing invade cada vez más el entorno, se ha desarrollado la herramienta de marketing estratégico con elementos adicionales que lo hacen uno de los temas más importantes al momento de valorar empresas.

El marketing estratégico busca simplemente una manera diferente de entender y comprender a los usuarios finales, de lo que desea el cliente mucho más allá de lo que percibe en el producto tangible, de lo que necesita, necesitará y de lo que recibe, de darle un valor adicional al servicio brindado, de ofrecerle algo diferente en un momento diferente, lo que no encuentra en la competencia, y una vez desarrollado poder llegar y posicionarse ante el consumidor como la primera opción y necesidad al momento de elegir.

Una vez entendido a lo que se va a llegar empleando un nuevo plan de mercadeo enfocado hacia el marketing estratégico y el posicionamiento, se deberá identificar a la empresa dentro del nivel de marketing en que se encuentra, de cómo beneficiaría a la compañía cambiar el enfoque de llegar al cliente aplicando un esquema diferente, teniendo en consideración que la finalidad no es vender más, ni captar más por captar, sino diferenciarse de los demás con algo bueno, que el cliente vea a la compañía como su única opción, que la venta no quede allí después de que el consumidor sale de la tienda, sino que se apliquen políticas y medidas post venta, en las que se fidelice al cliente a una marca en específico.

Es necesario y de vital importancia que la compañía se enfoque hacia un marketing estratégico sino lo está, ya que poco a poco todas las entidades

independientemente de su actividad económica entenderán que el fin y lucro de las economías no sólo está en la venta del día por volúmenes sino en la fidelización del cliente, el ver mas allá de lo que ve el consumidor, en vivir el mañana y no el presente, de vivir el mundo cambiante y adaptarse, el innovar productos y servicios, el ser diferente y constante, el pensar en el futuro y ver hacia él y así de esta manera finalmente identificar en qué posición está la marca dentro de la mente del consumidor. Solo así lograremos que la verificadora sea líder única dentro de su grupo de competencia, es por esto que es de mucha importancia analizar en que grado de madurez estratégica se encuentra la compañía.

1.5 Conociendo el Plan de Marketing

Un plan de marketing es un documento previo a una inversión, es donde se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, así como un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos mediante una serie de estrategias.

También puede abordar, además de los aspectos económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

El Plan de Marketing no está sujeto a ninguna reglamentación, su redacción es un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto. Esto implica que algunos análisis que hayan sido aprobados a partir de un estudio ligero e intuitivo, no se llevarán a cabo por no estar clara su rentabilidad. Sin embargo, los proyectos aprobados mediante un estudio completo aprovecharán mejor las circunstancias favorables, al haber sido previstas con anticipación y haber apuntado a sus posibles soluciones.

El Plan de Marketing, es el memorando que se presenta para la captación de recursos financieros ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto, además persigue convencerles, dando la imagen de una idea sólida, bien definida y perfilada según sus objetivos.

Un Plan de Marketing ha de reunir dos características fundamentales:

Compleitud: Lo que interesa está en el Plan.

Buena Organización: Lo que interesa es fácil de encontrar.

Según Cohen, se puede hablar de dos tipos de planes de Marketing: El plan para un **Nuevo Producto o Servicio** y el **Plan Anual**.

El primero hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intentamos hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado, éste último va a ser el tema de estudio de la presente tesis.

El Plan de Marketing Anual, se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en una empresa.

1.6 Finalidad del Plan de Marketing

Muchos se preguntarán para qué sirve un plan de Marketing?, qué cambiará o que mejorará?, estas y muchas interrogantes se formulan los Gerentes y Presidentes de un sin número de compañías, quizás pocas lo han aplicado correctamente y muchos menos han tenido los resultados favorables de esta aplicación, pero hay que considerar que son realmente pocos los que han gozado de los beneficios que el plan de marketing bien

hecho puede brindar y lo que uno perfectamente aplicado puede proveer. Es por esto que indicaremos cuál es la finalidad de éste y el porqué del éxito que tiene cuando se emplea de la forma correcta.

Un plan de Marketing nos ayuda a conocer todo el entorno de la compañía, que afecta y que no, quienes están relacionados directa e indirectamente con la empresa, las externalidades positivas y negativas. También ayuda a tener un marco guía de cada uno de los objetivos y quiénes son responsables de ellos y en qué plazos, permite desarrollar eventuales escenarios evaluando los cambios posibles y dar soluciones inmediatas que no desencajen de los objetivos primordiales para al final retroalimentar y observar que tan desviado se estuvo de los objetivos inicialmente planteados.

Un plan de Marketing permite utilizar de mejor manera los recursos de la compañía aplicando eficiencia y eficacia, la organización es de vital importancia; así como también que todo se realice en los plazos establecidos y no fuera de ellos. El plan da una herramienta muy buena al empleado y es esta la que provee del que hacer, cuando hacer y como hacer; permite analizar las amenazas futuras y los posibles cambios presentes para buscar soluciones previas que evitan demoras de lo planeado en lo posterior.

Finalmente el Plan de marketing permite ver las oportunidades, amenazas, ventajas y desventajas de la compañía con el fin único de obtener mejores beneficios económicos causa y efecto de la fidelización de mayores y mejores clientes en el presente.

Capítulo 2: Desarrollo del Plan de Marketing

2.1 Resumen Ejecutivo

La **misión** de la empresa es la de garantizar la calidad de los productos y servicios a los clientes y a los consumidores en todo el mundo, mediante la inspección, el análisis y la certificación de profesionales, creando valor para el usuario final, empleados, accionistas y el público en general.

Los objetivos de marketing que fueron planteados para SGS son los siguientes:

- Emisión eficaz y eficiente de los certificados de inspección dentro de las 24 horas siguientes a la recepción de la documentación final.
- Respuesta inmediata a quejas realizadas por los importadores, es decir en 24 horas a partir de la recepción de la queja.
- Entrega inmediata del certificado si el usuario lo retira en las oficinas, y en un tiempo de 45 min. si el mismo debe ser entregado a domicilio.
- Contratación de espacios publicitarios en medios de comunicación, en donde se emitirán propagandas difundiendo la credibilidad y confianza por la que se caracteriza la empresa.

- Anuncios publicitarios en revistas de tipo económico o de comercio exterior, las cuales generalmente son leídas por personas vinculadas al comercio exterior.
- Formar paquetes de diferentes tipos de servicio, dependiendo del tipo de empresa que tenga el importador.

Del análisis realizado a la investigación de mercado encontramos que los usuarios perciben a la empresa como seria y con un alto nivel de credibilidad en comparación con los competidores.

Una vez que se obtuvo este resultado debemos basarnos en esta fortaleza para lograr captar una mayor cantidad de usuarios y mejorar en las debilidades como lo son la publicidad y promoción en base al análisis de los resultados obtenidos de la encuesta, por lo tanto la estrategia de promoción y publicidad va dirigida a un grupo objetivo de importadores de los cuales se obtenga alta rentabilidad y que los mismos busquen una buena atención y servicio por parte de la verificadora, es por esto que la campaña publicitaria a aplicar debe basarse en la credibilidad que posee la empresa en el medio y enfocarse en el beneficio de recibir un servicio ágil y eficiente, se debe promocionar las ventajas en la calidad de servicio y la entrega del producto en el menor tiempo posible, así como garantizar que el trabajo realizado es el mejor, es decir, sin errores que causen demoras.

A fin de poder implementar y lograr cumplir los objetivos propuestos se invertirá alrededor de USD 3000.00 dólares mensuales en promoción y publicidad.

Se espera crecer a un ritmo aproximado del 1% mensual con respecto al mes anterior, en cuanto a montos a facturar y que de ésta manera el flujo de caja se vea afectado positivamente y esto sea traducido a mayores utilidades para la empresa.

A fin de no desviarnos de los objetivos inicialmente planteados fue necesario indicar los controles y planes que ayuden a afrontar cualquier tipo de eventualidad, los cuales se muestran a continuación:

Si el gobierno aumenta el ad valorem de ciertas Partidas esto conllevaría al aumento del valor del producto en el precio final, por lo que algunos importadores se abstendrían de comprar estos bienes, el plan de contingencia para estos casos sería la de enfocar la oferta de los servicios en la compra de las materias primas para la producción de los mismos bienes, así también hay que considerar la inestabilidad política del país, mismo que no puede ser manejado por la empresa, se recomienda monitorear día a día lo que sucede en el país.

Por otro lado si el contrato es culminado por parte del gobierno se debe incentivar al estado indicándoles que el servicio ofrecido les da un mayor control a ellos de la mercadería ingresada al país, o por otro lado si se dio un mal servicio a un cliente se lo debe visitar, ofrecerle disculpas personalmente por el inconveniente sucedido

Si hay la entrada de un nuevo gobierno es importante establecer buenas relaciones inmediatamente ya que el contrato mediante el cual las verificadoras tienen la autorización para trabajar en el país depende de que el gobierno lo renueve, así como también controlar los errores en las emisiones de los certificados ya que la CAE ha dado un rango en porcentaje de error en la emisión de los certificados y el mismo es del 2%, así mismo la CAE ha establecido que las empresas verificadoras tienen un plazo de 5 días laborables a partir de la entrega del documento final para la emisión del certificado de inspección, por lo que si se emite un certificado en un lapso de tiempo mayor a este, la aduana puede dar por terminado el contrato con la empresa.

Por lo tanto para evitar que por cualquier motivo el contrato sea dado por terminado o sancionado, se deben implementar sistemas de control para no incurrir en errores que provoquen estas sanciones, por lo que se deberá:

- Establecer plazos entre filiales y en la oficina local para que cada uno tenga un tiempo límite determinado en la elaboración de certificado, el mismo debe ser menor a cinco días a partir de la entrega del documento final.
- Realizar una revisión exhaustiva tanto de la clasificación como de la valoración para así evitar caer en multas y penalidades.
- Organizar un team de revisión final el cual mediante un check list se debe ocupar de todos los detalles que puedan conllevar a cometer un error en la emisión del certificado de inspección.
- En una buena forma de implementar el marketing se puede ofrecer a aquellos excelentes cliente con los cuales nunca se ha tenido inconvenientes el envío del borrador del certificado de inspección previo a la emisión, ya que de esta manera el importador podría darnos un mayor valor agregado indicándonos si el mismo se encuentra bien o posee algún error tipográfico, ya que ellos cuentan con toda la documentación legible del tramite de importación.

2.2 Análisis Histórico

La empresa a lo largo de sus 10 años siempre se ha caracterizado por mantener sus clientes y captar nuevos mediante la fidelización de ellos en un servicio eficaz, aunque la historia no ayuda mucho puesto que hace unos 5 años ha venido perdiendo participación en el mercado siempre su marca ha estado posicionada en la mente del cliente como una de las mas veraces al momento de certificar. Hay que recordar también que la dolarización trajo consigo un incremento en el nivel de las importaciones puesto que los productos locales se hicieron mucho más caros, debido a esto, el mercado de las verificaciones en origen también sufrió un alza y las otras

verificadoras mediante estrategias se han sabido ganar estos nuevos clientes; es por esto que la participación se ha reducido en algunos dígitos afectando negativamente la imagen de la compañía.

Pese a todo este panorama un poco desalentador, la marca se ha sabido mantener en pie, resaltando siempre el servicio y la preocupación por sus clientes, hay que considerar también que si bien es cierto el entorno en el que se desenvuelve la compañía es cambiante la empresa no se ha quedado atrás y se ha adaptado incluso de mejor manera que la mayoría.

Por otro lado consideramos que el problema radical ha sido su poca o vaga preocupación en cuanto a estrategias de mercadeo para captar nuevos clientes y buscar otros de la competencia, es por esto que la aplicación de todas estas etapas del Marketing servirá a la empresa para salir del panorama actual.

2.2.1 Esfuerzos Comerciales

Producto

En cuanto a producto se refiere esta compañía siempre se ha preocupado en la innovación, la diferencia sustancial no radica en el producto físico sino en el servicio antes y después de la entrega del documento llamado "Certificado de Inspección". Siempre se han trazado la idea de una entrega eficaz, de tener una respuesta rápida ante las constantes consultas de su cliente e importadores, el tiempo de espera no debe de ser motivo de queja y la facilidad de comunicación y servicio ha de ser siempre el mejor, considerando que el registro de quejas siempre esta latente puesto que no todos han recibido el mejor trato y eso hay que reconocerlo, pero ese ha sido siempre el lema de esta empresa a lo largo de sus años de trayectoria.

Precio

El precio no es una determinante para los usuarios al momento de elegir una verificadora para sus importaciones que necesiten inspección en origen, puesto que existe una tabla en el registro oficial y que ya hemos detallado anteriormente donde se encuentran las tarifas en porcentajes de valor Free On Board (FOB) certificado de los honorarios por cobrar por cada inspección, dependiendo del monto y producto a importar, esto lo determina la CAE y tiene que ser respetado por las 5 compañías, este proceso se lo ha venido realizando durante un largo período, en fin lo único que se diferencia entre esta compañía y la competencia es en el servicio ofrecido, el primordial objetivo del plan a cambiar para lograr el correcto posicionamiento de la marca.

Plaza

En cuanto a la entrega de dicho servicio, o como se los hará llegar, la compañía lo hace por medio de mensajería interna, directamente a donde el agente de aduanas, la oficina del importador o el lugar donde se haya establecido con anticipación, siempre y cuando sea en el menor tiempo posible por medio de una motocicleta para evitar el tráfico de la ciudad.

Publicidad

En lo que tiene que ver con publicidad, esta compañía ha usado muy poco estos recursos, básicamente se ha dedicado a que su departamento de marketing haga una visita personal para captar cuentas, pero no se han utilizado anuncios por radio, televisión y muy poco en la prensa, pese a todo esto la marca esta posicionada ya que ha certificado ISO mediante su otra división de calidad a muchas compañías ecuatorianas y esto ha ayudado a que sea reconocida a nivel nacional y mundial.

La propuesta es difundir la marca por los diversos medios de comunicación que existen en el país.

2.2.2 Acciones Corporativas

La certificación en origen fue aprobada por el estado ecuatoriano en Octubre del año 1994 mediante el RO 14-2001-R1, y durante todos estos años la empresa ha tomado diversas decisiones financieras, re-estructurales, de personal, etc., las mismas que han ido encaminando a la institución al punto en el que se encuentra en estos momentos.

Posicionamiento

Cuando la empresa se inició en la certificación en origen ocupaba el puesto número uno en el market share, se debe tomar en cuenta que en esa época eran 4 las compañías autorizadas por el estado para realizar este trabajo, pero a medida que la competencia fue tomando diferentes regulaciones para promocionar su trabajo y servicio, esta empresa fue perdiendo mercado, ubicándola ahora en el tercer lugar del market share y habiendo 5 compañías autorizadas por la CAE para realizar las inspecciones en origen.

Ha sido muy complicado para la institución luchar por los diferentes puestos, ya que la competencia entre las compañías se basa en la eficiencia, eficacia y buen servicio que se les brinde a los usuarios.

Partiendo de la premisa anterior se puede decir que la empresa pese a encontrarse en el tercer lugar ha logrado posicionarse en la mente de los usuarios como una empresa con un alto índice de veracidad y credibilidad, lo cual es muy importante en este tipo de mercado, ya que le da un alto prestigio a nivel gubernamental.

Rentabilidad

La rentabilidad que se obtiene es un factor muy importante para todas las empresas, porque es en base a este resultado que se evalúan si los

esfuerzos comerciales han sido bien aplicados en el mercado, y en base a esto también se proyectará la rentabilidad del próximo año.

Es importante aclarar que la rentabilidad que la empresa proyecte para los próximos años debe ser realista y en base al entorno político y económico por la que se encuentre el país, tomando en cuenta los principales indicadores económicos, como son el desempleo, inflación, balanzas comerciales, etcétera.

2.2.3 Conclusiones de los esfuerzos más eficaces

En la última encuesta de mercado realizada se concluyó que los usuarios aprecian el servicio y seguimiento eficiente y eficaz que las empresas verificadoras realicen a sus importaciones, por lo que las estrategias del plan de marketing serán dirigidas a enfatizar el excelente servicio que brindamos a los importadores, la entrega oportuna del certificado de inspección y en el lugar donde ellos lo necesiten.

Se modificarán las siguientes estrategias

- Se incrementará el presupuesto establecido para la publicidad, ya que así podremos llegar de una forma más directa y precisa tanto a importadores con los que ya contamos y a usuarios que desean cambiar de verificadora.
- Se reordenará el horario de entrega de certificados a los importadores, para que ellos no sientan que tienen que esperar mucho tiempo por su documento.
- Al momento de conseguir un cliente objetivo, el departamento operativo y el de marketing deberán ponerse de acuerdo en la propuesta de servicio que se le entregue al nuevo cliente para que todas las personas involucradas tengan conocimiento del servicio que se le debe brindar, cabe recalcar que la oferta de servicio que se

haga debe ser realista, es decir ofrecer información y certificados en tiempos reales a fin de evitar problemas posteriores.

2.3 Análisis de Mercado

El objetivo de analizar el mercado es básicamente el que todas las empresas buscan, conocer las necesidades de los clientes y revisar cuáles se están cubriendo y cuáles no, esa es básicamente la razón por la cual vamos a desarrollar un plan con el fin de obtener los datos más exactos que nos ayuden a identificar que es lo que esta fallando y en que debemos mejorar.

2.3.1 Macro Segmento

2.3.1.1 Necesidad

Para conocer las necesidades que se deben satisfacer realizamos una encuesta de satisfacción a 400 personas operadores de comercio exterior, N valido de acuerdo a la fórmula para una población infinita cuando no se conoce la probabilidad de ocurrencia, asumiendo un error del 0,05%, en la cual ellos expusieron su punto de vista acerca de los servicios brindados por la empresa.

A continuación se detalla la formula aplicada para poder determinar la muestra adecuada.

$$n = \frac{(K \cdot P \cdot Q)}{(\text{Error})^2}$$

Donde:

- n: muestra

- K: número de sigmas (o desviaciones) según una distribución Normal (0,1). Usualmente K=2, es decir 2 sigmas, que representan el 95.94% de la distribución.
- P: es la probabilidad de incertidumbre, tal que $P+Q=1$. Si se usa $P=Q=0.5$ es por desconocimiento de la probabilidad de que ocurra un suceso aleatorio, así que se utiliza la máxima incertidumbre ($P=0.5$).
- Error estadístico: es el error estadístico que se quiere, normalmente a un nivel de significación del 95%, es del 5%.

Por consiguiente remplazamos, si $K=2$, $P=Q=0.5$ i error estadístico es 0.05, obtenemos que:

$$n = \frac{(2 \cdot 0.5 \cdot 0.5)}{(0.05)^2} = 400$$

Encuesta de Satisfacción

1.- En comunicación telefónica, como calificaría el acceso a nuestra oficina:

- ☐ Excelente
- ☐ Muy bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Mala
- ☐ Muy mala

2.- El nivel de conocimiento técnico es:

- ☐ Excelente
- ☐ Muy bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Mala
- ☐ Muy mala

3.- La información prestada acerca del Programa de Verificación es:

- ☐ Excelente
- ☐ Muy bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Mala
- ☐ Muy mala

4.- La atención en consultas y quejas es:

- ☐ Excelente
- ☐ Muy bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Mala
- ☐ Muy mala

5.- La exactitud de la información de los resultados de las inspecciones/certificados es:

- ☐ Excelente
- ☐ Muy bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Mala
- ☐ Muy mala

6.- La cortesía del personal que lo atiende es:

- ☐ Excelente
- ☐ Muy bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Mala
- ☐ Muy mala

7.- Rapidez en cuanto a servicio y atención es:

- ☐ Excelente
- ☐ Muy bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Mala
- ☐ Muy mala

8.- La imagen que usted tiene en cuanto a nuestro servicio es:

- ☐ Excelente
- ☐ Muy bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Mala
- ☐ Muy mala

9.- En general, como calificaría la atención de su contacto local:

- ☐ Excelente
- ☐ Muy bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Mala
- ☐ Muy mala

10.- Recomendaría nuestros servicios a terceros?

- ☐ Si
- ☐ No

11.- Si su respuesta es NO, en que áreas puntuales se sintió insatisfecho?

- ☐ Monitoreo de Solicitudes Verificación
- ☐ Inspección Física
- ☐ Valoración o Clasificación
- ☐ Emisión de los Certificados
- ☐ Actitud del personal
- ☐ Otros (Identifique)

A continuación analizaremos cada una de las preguntas realizadas a los usuarios

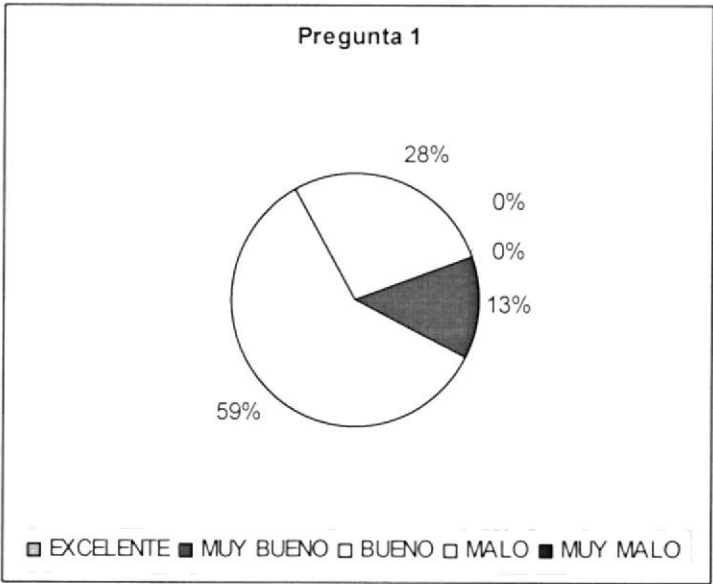
1.- En comunicación telefónica, como calificaría el acceso a nuestra oficina

Tabla No. 1

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
0	52	238	110	0

Elaborado por: Los autores

Grafico No. 1



Elaborado por: Los autores

Observamos que la verificadora SGS en atención telefónica se encuentra en un nivel medio, por lo tanto debemos mejorar este servicio

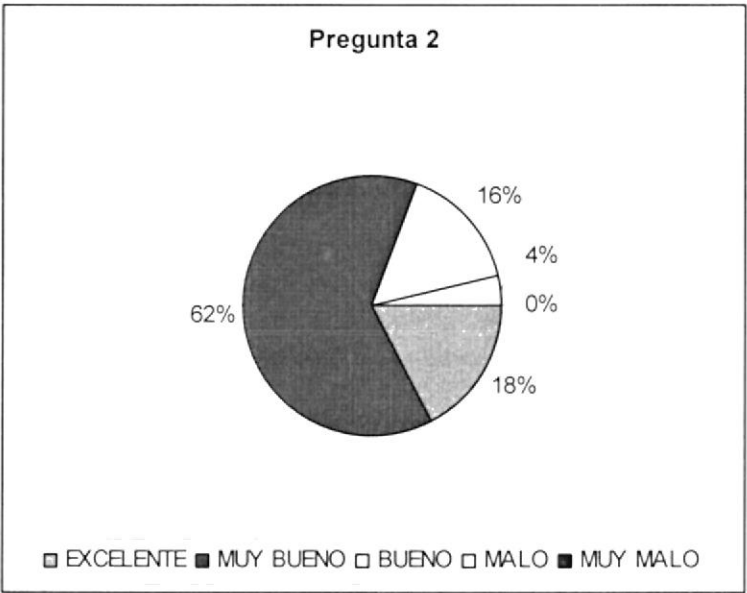
2.- El nivel de conocimiento técnico es

Tabla No. 2

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
70	252	64	14	0

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 2



Elaborado por: Los autores

La percepción por parte de los usuarios, es que el personal se encuentra altamente capacitado para responder cualquier tipo de dudas que tengan al momento de realizar su trámite.

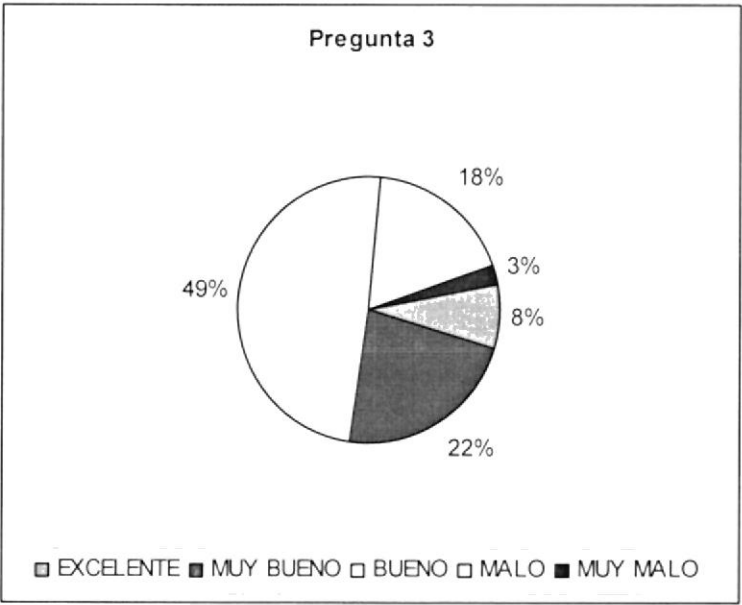
3.- La información prestada acerca del Programa de Verificación es

Tabla No. 3

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
30	90	198	72	10

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 3



Elaborado por: Los autores

La apreciación que tiene el usuario final es moderada por lo que se deberá aplicar una estrategia para mantenerlos actualizados.

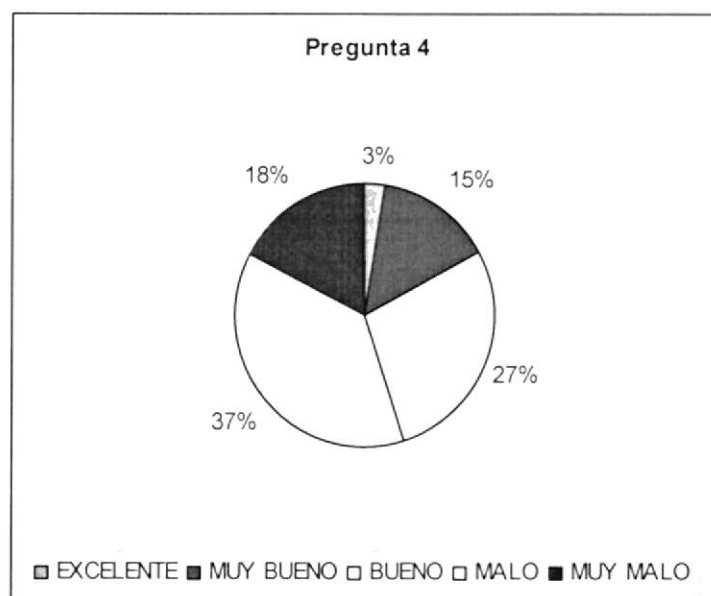
4.- La atención en consultas y quejas es

Tabla No. 4

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
10	59	111	150	70

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 4



Elaborado por: Los autores

La idea que tienen los importadores es que sus quejas no son atendidas en un corto periodo de tiempo, por lo que se deberá establecer parámetros de tiempo adecuado para las respuestas.

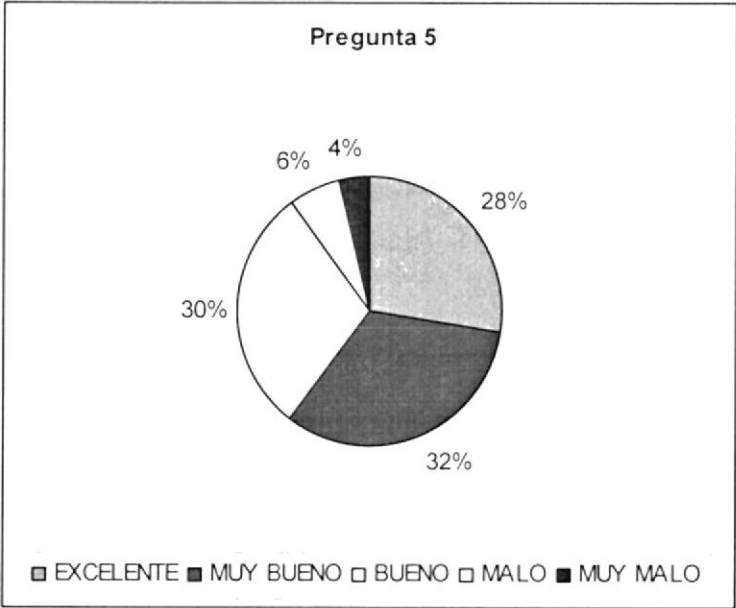
5.- La exactitud de la información de los resultados de las inspecciones/certificados es

Tabla No. 5

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
110	130	120	25	15

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 5



Elaborado por: Los autores

El nivel de exactitud de información que se da a los usuarios se encuentra en un nivel muy bueno.

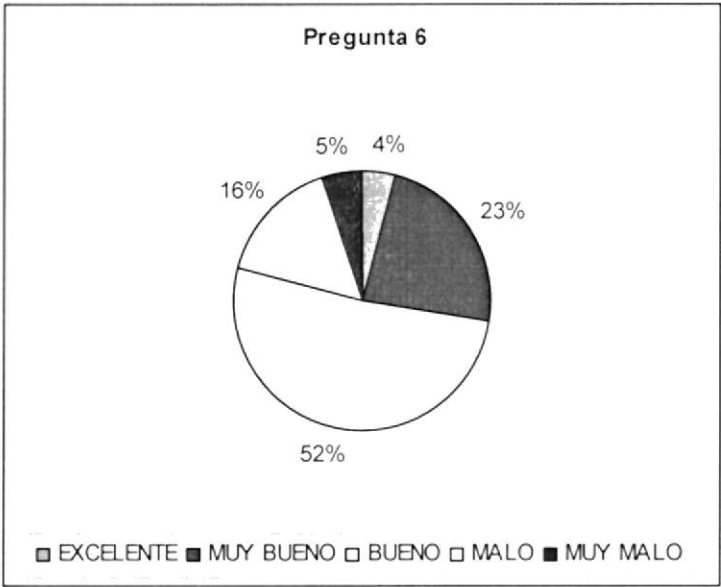
6.- La cortesía del personal que lo atiende es:

Tabla No. 6

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
17	93	205	65	20

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 6



Elaborado por: Los autores

El usuario considera que recibe un trato regular, el cual deberá ser considerado en las estrategias a aplicar.

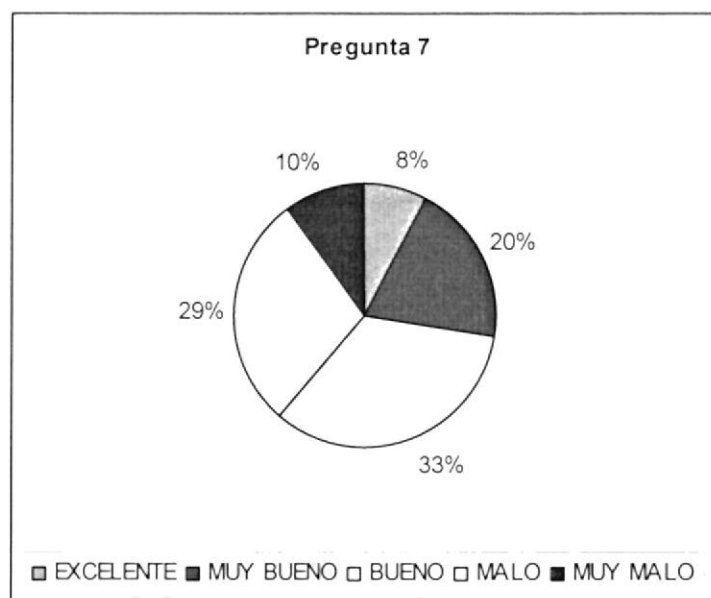
7.- Rapidez en cuanto a servicio y atención es

Tabla No. 7

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
31	79	134	116	40

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 7



Elaborado por: Los autores

Los perciben que sus certificados no son emitidos con la agilidad que ellos desean.

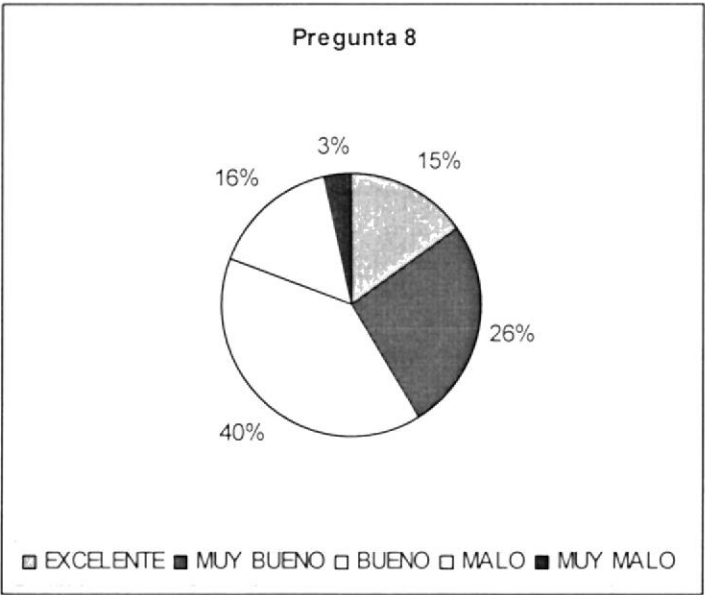
8.- La imagen que usted tiene en cuanto a nuestro servicio es

Tabla No. 8

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
61	103	158	65	13

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 8



Elaborado por: Los autores

El usuario tiene una imagen relativamente buena de la compañía.

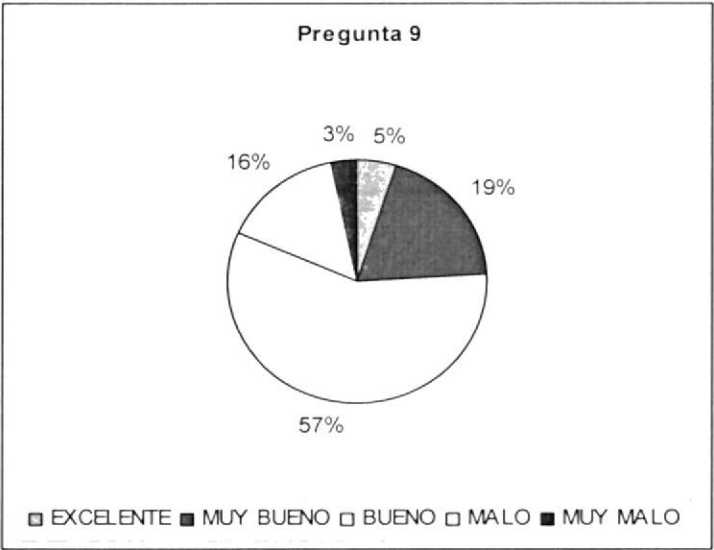
9.- En general, como calificaría la atención de su contacto local

Tabla No. 9

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
20	77	228	63	12

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 9



Elaborado por: Los autores

Los usuarios de comercio exterior sienten que si son bien atendidos por su oficial de cuenta.

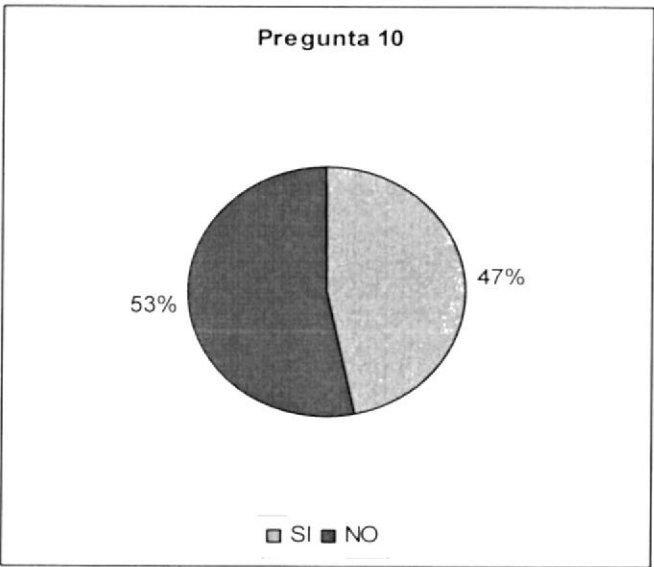
10.- Recomendaría nuestros servicios a terceros?

Tabla No. 10

SI	NO
187	213

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 10



Elaborado por: Los autores

Se percibe que el cliente no se encuentra muy a gusto con el servicio de la verificadora.

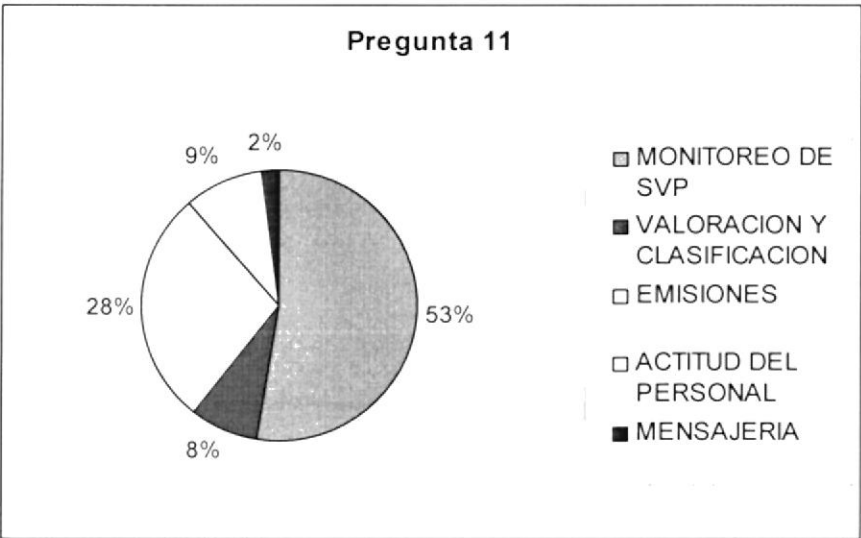
11.- Si su respuesta es NO, en que áreas puntuales se sintió insatisfecho?

Tabla No. 11

MONITOREO DE SVP	VALORACION Y CLASIFICACION	EMISIONES	ACTITUD DEL PERSONAL	MENSAJERIA
112	17	60	20	4

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 11

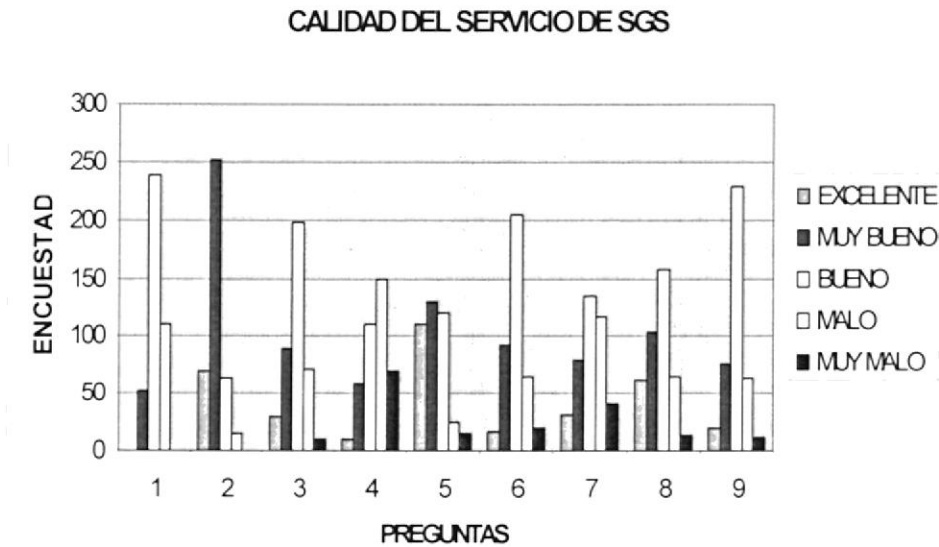


Elaborado por: Los autores

Con la encuesta se determina que el área de mayor problema es el monitoreo de las solicitudes en la agilidad en las emisiones.

Una vez realizada la encuesta se obtuvo los siguientes resultados

Gráfico No. 12



Elaborado por: Los autores

Por consiguiente se debe ser ágil en el proceso de emisión de los certificados de inspección en el tiempo adecuado y establecido, de esta manera se podrá cubrir con la necesidad de todos los entes intermediarios en el comercio exterior.

2.3.1.2 Tecnología

La Tecnología utilizada es una gran plataforma informática, la cual ha sido establecida como un marco que permite arreglar problemas y dar soluciones de calidad en un tiempo oportuno y costo efectivo, proveyendo así una aplicación de negocios accesible a todas las oficinas a nivel mundial en el contexto de un revisado proceso de negocios; esto quiere decir que todos sus usuarios están conectados al mismo tiempo a nivel mundial, por lo que se puede entregar al cliente un mejor servicio dando una respuesta inmediata a sus requerimientos.

Contamos con un buen sistema de seguridad, el cual limita las operaciones que puedan realizar los diferentes usuarios en el sistema, y esto depende del rol que cada persona desempeña en la empresa.

2.3.1.3 Mercado Segmento

El mercado total corresponde a los diferentes operadores de comercio exterior, siendo los potenciales usuarios los importadores y agentes de aduana del país.

Para la empresa que se está estudiando el mercado que le corresponde es del 35% de la totalidad, lo cual nos sitúa en el 3er lugar de la participación en mercado.

2.3.1.4 Factores Claves

2.3.1.4.1 Factores Controlados

- Servicio que se ofrece al usuario.
- Eficiencia en el ingreso de la solicitud y programación de inspecciones.
- Cumplir con los tiempos límites que son regulados por Aduana
- Tiempo de entrega en la emisión de certificados
- Capacitación a los importadores y agentes de aduana.
- Capacitación de aspectos técnicos y servicio al cliente a sus empleados.
- Cumplir con la oferta de servicio que se entrega al usuario.
- Contestar todas las consultas, reclamos y observaciones realizadas por los importadores.
- Entrega de certificados en puntos claves del país (zonas de límite aduanero)
- Presencia del personal de marketing en las empresas importadoras y agentes de aduana, que son potenciales clientes.
- Presencia de la firma en la mayor parte de las zonas donde exista una buena comercialización.

2.3.1.4.2 Factores No Controlados

- Número de usuarios que contraten el servicio.
- Regulaciones impuestas por el estado.
- Precio a cancelar por un certificado de inspección.
- Política impositiva aplicada a los bienes importados.
- Problemas políticos, sociales y económicos que afecten a la empresa
- Decisiones, tratados, acuerdos, entre los organismos de control nacionales e internacionales.
- Crisis Económicas a nivel mundial.

2.3.2 Análisis de Viabilidad de la empresa (Análisis FODA)

Fortalezas

- Credibilidad y seriedad
- Servicio Personalizado
- Personal capacitado para realizar sus funciones
- Arreglos inmediatos cuando surgen diferentes conflictos entre el importador y la empresa.
- Oficinas ubicadas en puntos estratégicos para la entrega de certificados de inspección

Debilidades

- Falta de capacitación continua a los empleados
- En algunas ocasiones demoras en la emisión de certificados.
- La promoción del servicio no es adecuada
- Falta de campaña agresiva de marketing y publicidad
- Número reducido de empleados lo cual puede llevar a afectar el servicio que otorga la empresa.
- Falta de un seguimiento post-venta, es decir retroalimentación luego que el servicio ha sido dado.
- Existen otras verificadoras que otorgan un mejor servicio a los importadores por medio del Internet.

Oportunidades

- Crecimiento del mercado, cada día en el país existe una mayor cantidad de empresas que se dedican al comercio exterior, ya que existen nuevas áreas a las que el país esta abriendo sus puertas, lo que inducirá en un incremento de importaciones, por lo tanto de usuarios.
- Captación de mercado por deficiencias, sanciones o falta de competitividad de las otras empresas.

Amenazas

- La aplicación de regulaciones más estrictas de la CAE así como del Servicio de Rentas Internas.
- Que el Gobierno de por terminado la autorización que tienen las verificadoras para trabajar en el país en las inspecciones Pre-embarque.
- Que el país entre en una recesión económica lo cual provocaría la disminución de las importaciones.
- Políticas Arancelarias de entes internacionales como la OMC.
- Barreras arancelarias y para arancelarias locales.
- Desastres naturales o casos fuera de control en alguna otra oficina fuera del país de la Multinacional.

2.3.3 Análisis de Posibilidades de Acción

2.3.3.1 Atractividad del Mercado

Esta es una de las más valiosas herramientas de Marketing, nos permite conocer que tan accesible es el mercado, a que ritmo vamos a crecer, el ciclo de vida del producto o servicio, como está la competencia, como nos podemos diferenciar y que tan concentrada está la clientela.

En este caso vemos que el mercado de importadores es bastante extenso ya que poco a poco el Ecuador se ha hecho más dependiente de productos externos. Por esta razón cada importación tiene un 20% de probabilidad de que sea verificada con esta empresa, puesto que el mercado oferente de este servicio es muy limitado. Hay que considerar también que por Ley en el Ecuador al traer productos del exterior por un valor FOB mayor a US\$ 4000.00 se tendrá que hacer una verificación en origen, por lo que la demanda de solicitudes de verificación está en constante crecimiento.

El ritmo de las importaciones ha estado en constante aumento este último año todo esto gracias a la estabilidad económica-financiera y al tipo de cambio fijo que hoy poseemos entre el sucre y dólar estadounidense. Como ejemplo en meses anteriores se presentó un monto de Importaciones de 1,110,488.81 valor FOB en Miles de dólares, lo nos conlleva a pensar que el mercado seguirá en crecimiento y así mismo la cantidad de importadores.

Hay que considerar que el ciclo de vida de este servicio dependerá del contrato que se tenga con el cliente directo la CAE, y dependiendo de eso se podrá ofrecer el servicio a los importadores. Además así mismo como SGS está en el mercado, también existen 4 más que comparten el mismo mercado; las cuales son Baltic Control, Bureau Veritas, Cotecna e Intertek, las 4 poseen estrategias diferentes de captación de clientes y también sistemas informáticos manejados de diversas maneras, el valor por cobro del servicio es supervisado por la CAE, y la única diferencia que existe entre la una y la otra es el servicio que se le ofrece a los importadores, punto que vamos a evaluar para poder desarrollar un plan adecuado. El objetivo será que los importadores y la CAE vean a esta empresa más atractiva, que no sea ni igual ni parecida a las demás, que el servicio sea diferenciado, que se note la preocupación por el usuario y el cliente, ese será nuestro punto de partida para poder alcanzar las metas trazadas.

A continuación se presenta un cuadro donde se analizara el nivel en el que nos encontramos y lo que se necesita alcanzar.

Cuadro No. 1

	IMPORTANCIA					NIVEL				
CRECIMIENTO	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
ACCESIBILIDAD	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
CONCENTRACION DE USUARIOS	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
RENTABILIDAD	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4

Fuente: Curso Análisis Económico-Financiero aplicado al Marketing.

Elaborado por: Los autores

Crecimiento

Nos encontramos en un nivel medio el mismo que debe ser mejorado para llegar al liderazgo en el mercado.

Accesibilidad

Estamos en un nivel medio alto lo que nos indica que vamos en buen camino para lograr una mejor comunicación con el cliente y usuario.

Concentración de Clientes

Ubicados en el centro de la tabla lo que nos lleva a esforzarnos en la implementación del plan de marketing para fidelizar una mayor cantidad de usuarios.

Rentabilidad

Pese a que el valor a cancelar por el servicio es regulado por la CAE, hemos logrado optimizar nuestros costos obteniendo así una buena rentabilidad.

2.3.3.2 Competitividad de la Empresa

Un análisis competitivo tiene por objeto identificar el tipo de ventaja competitiva que prevalece ya sea en una empresa o una marca y evaluar la medida en la que esta ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores. Por ventaja competitiva se entienden las características o atributos de un producto o marca que le dan una superioridad sobre sus competidores. La superioridad relativa de un competidor puede resultar de una multiplicidad de factores.

Una ventaja competitiva es externa cuando se apoya en unas cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador y un poder de mercado amplificado. La estrategia de diferenciación será la que fundamente esta en ventaja competitiva.

La ventaja competitiva interna es el resultado de una mejor productividad, dando a la empresa una mayor rentabilidad y resistencia.

Esta empresa posee una fuerte ventaja competitiva ya que es categorizada por muchos importadores agentes de aduana y CAE como una de las empresas verificadoras más serias en el mercado, su participación no es tan grande como las otras ya que está ubicada en tercer puesto en recaudaciones de valor FOB (Free on Board), pero la ventaja absoluta que posee sobre el resto la hace ser mejor vista por su principal cliente el Estado. Esta es una de las armas más fuertes para defenderse al momento de una valoración de empresas verificadoras, pero no la que hace alcanzar rendimientos más elevados, es por esto que el objetivo es que así como se reconoce a esta empresa por su seriedad, sea también reconocida como una de las mas eficaces al momento de servir al importador, de esta manera lograremos que la marca y la empresa se posicionen en la mente del cliente como la primera opción al momento de realizar una importación.

A continuación se presenta el respectivo análisis de los factores de competitividad, su nivel de importancia y en que nivel está la empresa.

Cuadro No. 2

					NIVEL				
TECNOLOGÍA / INNOVACIÓN				4	0	1	2	3	4
SERVICIO				4	0	1	2	3	4
DISTRIBUCIÓN				4	0	1	2	3	4
CALIDAD DE PRODUCTO				4	0	1	2	3	4

Fuente: Curso Análisis Económico-Financiero aplicado al Marketing.

Elaborado por: Los autores

Observamos que somos más competitivos en Distribución y Calidad de Producto puesto que nos hemos especializado en una entrega ágil del certificado de inspección y de excelente calidad, ya que la cantidad de reimpresiones de los mismos han disminuido paulatinamente al transcurrir el tiempo.

Así también podemos ver que debemos desarrollar aún más nuestra tecnología para agilizar el proceso de emisión de los certificados y por lo tanto brindar un mejor servicio a los usuarios y al cliente.

2.3.3.3 Posibilidades de Acción

La alta atractividad del mercado y la fuerte competitividad de la empresa, la ubican en un crecimiento ofensivo, para lo cual la compañía SGS debe aumentar sus ventas ofreciendo un mejor y eficiente servicio a los usuarios,

con lo cual se logrará el posicionamiento de la marca y la fidelización de los usuarios.

2.4 DIRECTRICES DE LA EMPRESA

MISION

Garantizar la calidad de los productos y servicios a los clientes y a los consumidores en todo el mundo, mediante la inspección, el análisis y la certificación de profesionales, creando valor para el usuario final, empleados, accionistas y el público en general.

VISION

Aspiramos es ser la organización de servicios de mayor competitividad y productividad en el mundo.

Las capacidades esenciales de la compañía, en análisis, inspección, verificación y certificación están siendo continuamente mejoradas pues son el corazón de lo que es la verificadora.

Los mercados seleccionados serán determinados únicamente por la habilidad en ser el más competitivo y lógicamente por brindar un servicio sin igual a nuestros clientes, tanto locales como internacionales.

2.4.1 Directrices Estratégicas

Producto

La finalidad es la de ofrecer un servicio efectivo en el menor tiempo posible obteniendo las ganancias esperadas de los clientes deseados. La empresa compite en un mercado oligopolista donde el importador puede escoger entre 5 empresas verificadoras, esta compañía está orientada y busca posicionarse dentro de la mente de los clientes más importantes,

donde el valor de la importación sea grande y los montos a facturar por el servicio también.

Rentabilidad

El Beneficio esperado es el incremento en la participación de mercado: mejorando el servicio ofrecido y captación de mayor volumen de cargas importadas por clientes que comparten sus importaciones con varias verificadoras.

Otra de las directrices es captar mayores réditos con la incorporación de nuevos importadores es decir que el mercado y el grupo objetivo de la empresa vaya creciendo de ser posible de manera sostenida.

2.4.2 Directrices Operativas

Producto

Mantener un incremento sostenido del 0,5% trimestral de participación de mercado, ya sea vía nuevos importadores o captación de otros clientes de la competencia, es lo deseable.

La ventaja de esta compañía y del servicio que ofrece es que está posicionada en la mente de los clientes como una empresa seria, rápida y confiable como ya antes lo hemos mencionado.

El servicio que se ofrece siempre deberá ser el correcto, de la manera más adecuada, atendiendo al cliente dentro de los parámetros y siguiendo las políticas de calidad de la compañía.

Precio

Las verificadoras no pueden competir a nivel de precios, ya que los mismos se encuentran regulados por el estado ecuatoriano, en donde se

obliga a cobrar un porcentaje del valor FOB del total de la importación, el mismo que varía de acuerdo al monto total de la importación y del producto que se importe. A continuación se adjunta el cuadro de las tarifas que las verificadoras deben cobrar a los importadores.

Cuadro No. 3

De acuerdo al listado mencionado en la Resolución No. 11-2002-R3, publicado en el Registro Oficial No. 619 del 16/07/2002, las tarifas se basan en el valor FOB Certificado.			
La tabla a aplicar, en base al valor FOB por embarque, se detalla en el Anexo 1 de la misma resolución y es la siguiente:			
1.Mercancía en general			
Embarque desde	Hasta	Tarifa	
-----	US\$	100.000,00	0.70 %
Más de 100,000		500.000,00	0.65 %
Más de 500.000		1.000.000,00	0.55 %
Más de 1,000,00		2.000.000,00	0.40 %
Más de 2,000,00		-----	0.30 %
2.Graneles (Commodities)			
Embarque desde	Hasta	Tarifa	
-----	US\$	500.000,00	0.30 %
Más de 500,001		1.000.000,00	0.25 %
Más de 1,000,001		-----	0.20 %
3.Tarifa mínima USD\$ 180.00			
GRANELES (COMMODITIES):			
Los Graneles (commodities) son aquellas mercaderías que no han tenido mayor transformación de su forma original, deben tener un peso mínimo de 100 toneladas, y que sean embarcadas sin ningún embalaje.			

Fuente y Elaboración: Resolución No. 11-2002-R3 del RO No. 619 del 16-07-2002

Plaza

Para dar un mejor servicio se debe dar la facilidad al usuario que retire sus certificados de inspección en los puntos más frecuentes y utilizados para

el ingreso de la mercancía al país (distritos aduaneros) por lo que se propone incrementar los puntos de entrega del certificado.

Actualmente se cuenta con oficinas en las ciudades de Guayaquil, Quito, Cuenca y Tulcán; la propuesta es adicionar oficinas en las ciudades de Manta y Huaquillas, debido a que Huaquillas es la frontera entre Ecuador y Perú mediante la cual ingresan productos al país.

Publicidad

Actualmente no existe una política de publicidad claramente establecida en la empresa, lo que hacen es, realizar visitas a los usuarios consultándoles cuan satisfechos se encuentran con el servicio que les brinda la empresa.

2.5 Objetivos Generales del Plan de Marketing

El plan de Marketing tiene la finalidad de ayudar a la empresa SGS a emprender nuevas estrategias y comprender de mejor manera el enfoque de servicio al cliente para así garantizar la permanencia en el negocio y captar la mayor cantidad de mercado en forma óptima.

2.5.1 Objetivos Corporativos

Para que esto se de, debemos de realizar una investigación de mercado en la cual identifiquemos las necesidades del cliente, lo que ellos esperan recibir de las empresas verificadoras y las que realmente se les brinda. Por otro lado la idea es mantener y captar nuevos clientes en un crecimiento del 1% mensual, mediante la adopción de nuevas estrategias diferenciales de mercadeo y de posicionamiento que aseguren la permanencia de los mismos dentro de nuestro grupo objetivo.

2.5.2 Opciones Estratégicas

Estrategias Genéricas

Michael Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria.

Esas tres estrategias genéricas fueron:

- a. El liderazgo general en costos
- b. La diferenciación
- c. El enfoque

Liderazgo general en costos es una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos.

Si bien es cierto esta empresa maneja una misma tarifa para el cobro, el costo de cada inspección es diferente para cada una de las verificadoras y no tanto el costo por la inspección en el exterior, si no mas bien el costo de los recursos humanos y gastos básicos en la compañía, como es así luz, agua, teléfono, mensajería, insumos, roles, etcétera. Una de las forma mas adecuadas de reducir costos es evaluar el nivel de gastos y tratar de reducirlos al máximo, ya sea mediante un diagrama de rutas para la mensajería, motivación al personal para mantener un nivel óptimo de eficiencia, contratos especiales con telefonías locales y celulares, reducción

de gastos en insumos necesarios, quizás con esta reducción los resultados no se traducirán rápidamente pero a largo plazo si afectan el desenvolvimiento de la compañía pues logra dar un mejor rédito a los accionistas y empleados quienes son el pilar fundamental de la empresa.

La diferenciación; esta estrategia es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único, se selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores; las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

En este caso se podrían aplicar estrategias como:

- Entrega inmediata de los certificados de inspección por medio de una mensajería interna eficiente llamada "Entrega en 20 minutos posterior a confirmación", llevar el certificado donde el cliente lo solicite.
- Numeración de órdenes en menos de 5 minutos "eficacia traducida a mayor clientela satisfecha", con una base de datos establecida ya para productos repetidos y clientes importantes conocidos.
- Marketing agresivo de servicio Post Venta, evaluar y controlar como va el ingreso del certificado al sistema de la Aduana por medio del Sistema Interactivo de Comercio Exterior SICE, comprobar que no existe problema alguno en la transmisión de datos o alguna discrepancia entre los otros documentos y el certificado, para ello existirá un pequeño grupo de personal que controlará esto mediante el agente, importador, aduana.

- Fotografías de los momentos en que se inspecciona, así le proveeremos al importador un valor agregado que podrá ser usado en algún reclamo por algún desperfecto o cobro a alguna aseguradora local o internacional.
- Visitas semanales a los clientes, invitaciones a charlas, cursos, eventos, cócteles realizados por SGS, hacer sentir al cliente como miembro de la organización, hacerlo participar en dichos encuentros.
- Proveer a los clientes de insumos o suministros de oficina con la marca de la compañía de manera periódica para que así la misma quede impregnada en la mente de los consumidores.
- Cuando se recepte una llamada y la extensión este ocupada o el analista de cuenta no se encuentre en su puesto, la misma será redireccionada a una extensión libre a fin de que todas las llamadas sean atendidas.
- Enviar periódicamente a los usuarios vía correo electrónico las actualizaciones de los Registros Oficiales o cambios concernientes al contrato con el estado.
- Confirmación de recepción de quejas y status de las mismas.
- Capacitación permanente al personal en cuanto a calidad de servicio al cliente.
- Se solicitará a las filiales dar prioridad en emisión de certificados para importadores objetivos.
- Actualización constante del sistema con el fin de que el usuario una información precisa de su carga.

El enfoque; esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.

Esta es básicamente una de las mejores estrategias que la empresa puede ofrecer, enfocándose en clientes de buenos beneficios económicos o que generen renombre, sin descartar por cierto a los otros clientes, quienes son receptores de información y podrían afectar de manera negativa si reciben un trato no adecuado. Para esto debemos considerar que todo cliente es diferente y mediante el análisis de cada uno de ellos se podría determinar que estrategias aplicar de las ya mencionadas y por mencionar en lo posterior.

Estrategias de Crecimiento

- a. Penetración del nombre "marca" de la empresa en el mercado:
 - Captando una mayor cantidad de usuarios por medio de la publicidad.
 - Atraer clientes de la competencia ofreciendo un mejor servicio siendo el mismo eficiente y personalizado.
 - Fidelizar la empresa a los usuarios enfatizando la veracidad y credibilidad de la misma.
- b. Desarrollo del mercado a través de la expansión de oficinas de entregas de certificados, esto incentivará que muchos usuarios requieran nuestros servicios, ya que les facilita el trámite de sus importaciones.

Tácticas Competitivas

Debemos empezar a utilizar tácticas de líderes, es decir ser los pioneros en ofrecer un servicio diferente al que realiza la competencia, ser los primeros en darle un valor agregado al servicio que se ofrece al usuario.

Otros tipos de tácticas que debemos implementar son las de observar las debilidades de la competencia y atacar en estos puntos, así seríamos mas atractivos para los usuarios, puesto que tenemos un servicio que las otras empresas no lo poseen.

2.6 Determinar objetivos de 4P's

2.6.1 Estrategias

Producto

En cuanto a producto se refiere, hay una variedad de estrategias a aplicar en este caso serían enfocadas al servicio que se ofrece, y finalmente al producto que recibe el importador en este caso el papel o certificado de inspección.

Las estrategias a aplicar son las siguientes:

- Emisión de los certificados de inspección a las 24 horas de recepción de documentación final.
- Servicio de Post Venta, llamadas al cliente posteriores a la entrega del certificado para ver como va su trámite.
- Status de las operaciones del Importador cada semana para ver su proceso.
- Consultas en línea por medio del nuevo sistema para cada orden.
- Charlas, cursos, seminarios periódicos a los clientes para mantener su fidelización.

- Visita constante a los clientes para controlar fallas en el proceso.
- Inmediata respuesta a quejas de importadores (24 horas a partir de la recepción de la queja)
- Respuesta a los correos electrónicos dentro de 1 hora.

Precio

En cuanto a precio se refiere como ya lo mencionamos anteriormente, el precio es establecido por la CAE y con eso no se puede aplicar estrategia alguna, básicamente se rigen a una tarifa que deben aplicar todas las verificadoras.

Distribución

En cuanto a la distribución, este es un factor muy importante ya que desde que inicia la entrega del servicio y el producto físico en si (certificado) hay una cadena de distribución, mientras mas larga es la cadena, mayores controles debe de haber y mayor riesgo existe de que haya un optimo servicio.

Las estrategias son las siguientes:

- Entrega inmediata si el usuario retira el certificado en las oficinas.
- Entrega de certificados a domicilio en un tiempo promedio de 45 min.

Publicidad

La estrategia Publicitaria a utilizar será la siguiente:

- Contratar espacios publicitarios en la radio en donde se harán propagandas difundiendo la credibilidad y confianza por la que se caracteriza la empresa.
- Se colocaran anuncios publicitarios en revistas de temas afines como lo son las de tipo económico o de comercio exterior, las cuales en su

mayoría son leídas por personas involucradas en el mundo del comercio exterior.

- Se modificara el logotipo de la compañía.

Promoción

La estrategia promocional será la de captar una mayor cantidad de importadores que requieran de nuestro servicio, los programas que se adoptaran serán

- Ofrecer cursos de clasificación arancelaria de productos dictadas por un especialista en la materia y que sea altamente reconocido en el medio, si el importador decide trabajar con la empresa se le ofrecerá un servicio de asesoramiento acerca de partidas arancelarias cuando lo necesiten.
- Dictar cursos de valoración aduanera, para que tomen en cuenta los pasos que la verificadora sigue para valorar su mercadería.
- Formar paquetes de otro tipo de servicio, dependiendo del tipo de empresa que tenga el importador, es decir, si es una empresa dedicada a la agricultura, podríamos brindarles el servicio de inspecciones para exportación, con un descuento siempre y cuando recibamos la solicitud de servicio para inspección en origen de sus importaciones.
- Todas las propagandas y material publicitario que se proporcione al cliente y usuario deberá tener el logo de la empresa



Servicio Post Venta

Se hará seguimiento al importador sobre el servicio que recibió hasta haber obtenido el producto final.

- Encuesta de satisfacción enviada al importador vía e-mail automáticamente por el sistema una vez que se realice la descarga del certificado original en el mismo.
- Visitas periódicas del departamento de Marketing haciendo seguimiento a las cuentas.
- Confirmar con el importador si tuvo inconveniente con el certificado de inspección al momento de desaduanizar la mercadería.

2.7 Resultados Económicos

A continuación detallamos los ingresos percibidos en el periodo Enero 2007 – Febrero 2008, con su respectiva proyección para el año 2008.

Tabla No. 12

	INGRESOS
Ene-07	\$1.123.868,26
Feb-07	\$ 983.031,86
Mar-07	\$1.191.940,69
Abr-07	\$1.143.670,22
May-07	\$1.194.545,91
Jun-07	\$1.165.494,50
Jul-07	\$1.159.358,72
Ago-07	\$1.204.552,91
Sep-07	\$1.144.114,97
Oct-07	\$1.397.970,77
Nov-07	\$1.226.919,36
Dic-07	\$1.331.713,12
Ene-08	\$1.343.667,90
Feb-08	\$1.355.729,99
Mar-08	\$1.367.900,37
Abr-08	\$1.380.180,00
May-08	\$1.392.569,86
Jun-08	\$1.405.070,95
Jul-08	\$1.417.684,26
Ago-08	\$1.430.410,80
Sep-08	\$1.443.251,59
Oct-08	\$1.456.207,64
Nov-08	\$1.469.280,01
Dic-08	\$1.482.469,72
Ene-09	\$1.495.777,84

Fuente: Base de datos SGS

Elaborado por: Los autores

A continuación el gasto que realiza la empresa por el sueldo que perciben sus empleados mensualmente.

Tabla No. 13

SUELDOS			
	No. de Puestos	Unitario	Mensual
Analistas	12	1000	12000
Oficial de Servicio al cliente	4	500	2000
Administración	10	400	4000
Mensajeros	7	300	2100
Marketing	5	1000	5000
Oficial de Valoración y Clasificación	3	1500	4500
Supervisor de Operaciones	2	2000	4000
Gerentes Marketing y Operaciones	3	4000	12000
Secretaria General	1	900	900
Asesor Aduanero	1	1500	1500
Estadista	1	2000	2000
Asistente de Valoración	1	1000	1000
Entrega de Certificados	2	500	1000
Recepcionistas	2	500	1000
Revisores de Calidad	2	600	1200
Oficiales de Créditos	2	1500	3000
Sistemas	2	1500	3000
Total	60	20700	60200

Elaborado por: Los autores

Tabla correspondiente a servicios básicos y generales.

Tabla No. 14

GASTOS DE SERVICIOS BASICOS Y GENERALES			
	Ofic. 1	Ofic. 2	Ofic. 3 & 4
Arriendo	5000	5000	2500
Electricidad	1000	1000	500
Teléfono	1000	1000	500
Agua	200	200	100
Alícuota Edificio	500	500	250
Courier	500	500	250
Tevcol	500	500	250
Suministros	500	500	250
Varios (Gasolina, Seguros, Imprevistos, etc.)	1500	1500	750
Total	10700	10700	5350
Total Oficinas Mensual	26750		

Fuente: SGS

Elaborado por: Los autores

Tabla correspondiente a gastos de Marketing y publicidad

Tabla No. 15

GASTOS DE MARKETING Y PUBLICIDAD			
	Unidades	Costo Unitario	Costo Mensual
Anuncio Diario el Universo (Sección Economía) 15cm x 15cm	Día	324	1296
Revista America Economía	Mensual	500	500
Cuñas Radiales (Hora 8:00am – 9:00am)	Semanal	250	1000
Otros			204
Total			3000

Fuente: SGS

Elaborado por: Los autores

Además de los \$3000 dólares a invertir mensualmente, se realizará una inversión inicial de \$25000 dólares por concepto de folletos, creación de logo, impresos publicitarios, etc.

En base a toda la información detallada anteriormente se obtuvo el siguiente flujo de caja.

Tabla No. 16

FLUJO DE CAJA	FEBRERO	MARZO	ABRIL
INGRESOS	1369166,672	1381457,669	1393859,003
COSTOS DIRECTOS	600000	600000	600000
COSTOS SISTEMA OPERATIVO	3000	3000	3000
COSTOS FIJOS	26750	26750	26750
GASTOS ADM	60200	60200	60200
GASTOS MARKETING Y PUB	3000	3150	3307,5
FLUJO NETO	676216,6717	688357,6692	700601,503
FLUJO DE CAJA	MAYO	JUNIO	JULIO
INGRESOS	1406371,663	1418996,65	1431734,971
COSTOS DIRECTOS	600000	600000	600000
COSTOS SISTEMA OPERATIVO	3000	3000	3000
COSTOS FIJOS	26750	26750	26750
GASTOS ADM	60200	60200	60200
GASTOS MARKETING Y PUB	3638,25	3820,1625	4011,170625
FLUJO NETO	712783,4134	725226,4874	737773,8002

FLUJO DE CAJA	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
INGRESOS	1444587,643	1457555,694	1470640,16
COSTOS DIRECTOS	600000	600000	600000
COSTOS SISTEMA OPERATIVO	3000	3000	3000
COSTOS FIJOS	26750	26750	26750
GASTOS ADM	60200	60200	60200
GASTOS MARKETING Y PUB	4211,729156	4422,315614	4643,431395
FLUJO NETO	750425,9143	763183,3789	776046,7282

FLUJO DE CAJA	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
INGRESOS	1483842,084	1497162,522	1510602,537
COSTOS DIRECTOS	600000	600000	600000
COSTOS SISTEMA OPERATIVO	3000	3000	3000
COSTOS FIJOS	26750	26750	26750
GASTOS ADM	60200	60200	60200
GASTOS MARKETING Y PUB	4875,602965	4924,358994	5170,576944
FLUJO NETO	789016,4809	802288,1626	815481,9599

Elaborado por: Los autores

Por lo tanto la TIR es: 42%

Considerando una tasa de rentabilidad exigida del 22% como se detalla a continuación.

$$r_e = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_{f \text{ Ecua.}}$$

Fuente: Curso "Análisis Económico-Financiero aplicado al Marketing"

Autor: Msc. José María Juan

$$r_f = 4,5\%$$

$$r_m = 10\%$$

$$\beta = 2,00$$

$$r_{f \text{ Ecua.}} = 655 \text{ ptos. Base}$$

$$r_e = 22,05 \%$$

Donde:

r_e : Rentabilidad exigida del capital propio

r_f : Tasa libre de riesgo

r_m : Tasa de rentabilidad del mercado

$r_{f \text{ Ecua.}}$: Riesgo país del Ecuador

β : Riesgo del sector de servicios de comercio exterior

2.8 Plan de Contingencia

2.8.1 Test de Robustez

Potencia

El plan de Marketing de SGS está sustentado en algunas aristas que se explican a continuación:

Primero: Los beneficios principales de la marca son bien reconocidos debido a su renombre a nivel nacional e internacional, mas aun cuando es una de las más destacadas en cuanto a análisis de las entidades publicas en este caso la CAE en lo que se refiere a confianza, esto se traduce en lo siguiente:

- Posicionamiento en la mente de los agentes de comercio exterior y de su cliente como un buen servicio, que además de brindar lo que normalmente se ofrece da un poco mas de lo tangible en cuanto a

veracidad en los datos y sobre todo lo más significativo que es la confianza.

- Brindarle al cliente lo que espera de la marca; esta necesita venderse ya no por los atributos de siempre sino por otros, tratar de captar el mercado mediante la satisfacción neta de sus potenciales usuarios, atender a aquellos que necesitan otro tipo de atención etc.

Validez

Debido a la Globalización, el incremento de las importaciones a nivel mundial de los países menos industrializados es creciente, como es el caso de Ecuador, Angola y Haití donde SGS aun conserva sus contratos. Se espera que el ritmo de las relaciones internacionales tengan un crecimiento del 1% anual, y de esta manera la participación del mercado crezca en cuanto a valor FOB y agentes de comercio exterior.

En cuanto al sistema informático es factible decir que la implementación del software actual a futuro será un arma muy valiosa para la defensa de la marca ante las amenazas de otros potenciales rivales.

Factibilidad

En el análisis de viabilidad se pueden observar más fortalezas que debilidades y una mayor cantidad de amenazas que oportunidades, por lo cual la empresa debe mantenerse informada constantemente de las decisiones gubernamentales. Las acciones pueden ser de ámbito político, económico y en materia de comercio exterior; que en este caso serian su principal amenaza latente y así mismo determinar los planes para poder contrarrestar impactos que afecten los objetivos planteados inicialmente en el plan de marketing.

Coherencia

Los beneficios de la marca si son percibidos por los agentes de comercio exterior, según los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a 400 agentes de comercio exterior, esto nos hace tener en cuenta que el plan de marketing esta enfocado en la correcta dirección, y nos dará el resultado esperado.

Estabilidad

- **Base Estable**

Con la dolarización la economía del país empezó a ser más estable, por lo que los empresarios empezaron a tener más confianza en el país lo que provocó un aumento en las importaciones por lo tanto la situación de la empresa es estable en estos momentos.

- **Base no Estable**

Los cambios de gobierno, políticas económicas o de comercio exterior pueden influir en una inestabilidad de la empresa, por lo que se deberían tomar medidas a seguir si esto sucediera.

- **Flexibilidad**

El punto crítico es la cantidad de importadores que soliciten nuestro servicio, ya que son ellos quienes deciden la verificadora con la que desean contratar los servicios de inspección, el precio final seguirá siendo el mismo en cualquiera de ellas.

- **Capacidad**

La empresa esta en la capacidad de adquirir una gran cantidad de clientes, ya que posee infraestructura tecnológica para satisfacer la

necesidad de los usuarios y cliente en el tiempo y plazo especificado por ellos.

Una manera de aumentar la capacidad es contratando a mas personal ya que muchas veces los mismos no se abastecen con la cantidad de trabajo que llega del exterior, sin embargo se puede decir que la empresa esta integrada por excelentes profesionales.

2.8.2 Test de Vulnerabilidad

- **Puntos Sensibles**

- Disminución de las importaciones debido a barreras arancelarias (aumento de ad valoren para ciertas partidas).
- Disminución de las importaciones debido a la inestabilidad política del país.
- Culminación del contrato establecido entre el gobierno y las verificadoras.
- Ofrecer un mal servicio al cliente (demora en emisión del certificado de inspección).
- Entrega tardía del certificado de inspección (distribución)

Si el gobierno aumenta el ad valoren de ciertas Partidas esto conllevaría al aumento del valor del producto en el precio final, por lo que algunos importadores se abstendrían de comprar estos bienes, el plan de contingencia para estos casos seria la de enfocar la oferta de los servicios en la compra de las materias primas para la producción de los mismos bienes, ya que cuando un país impone una barrera arancelaria lo hace para incentivar la producción de este bien en el mismo país.

La inestabilidad política del país es un factor exógeno, mismo que no puede ser manejado por la empresa, se recomienda monitorear día a día lo

que sucede en el país y llevar al importador a una leve tranquilidad indicando que es pasajero y que pronto habrá una mejora política.

Si el contrato es culminado por parte del gobierno se debe incentivar al estado indicándoles que el servicio ofrecido les da un mayor control a ellos de la mercadería ingresada al país, bajo que precio y en que condiciones fueron inspeccionados en la ciudad de origen.

Si en algún momento se dio un mal servicio a un excelente cliente y el mismo dejó de trabajar sus importaciones con la empresa por esta razón, se lo debe visitar, ofrecerle disculpas personalmente por el inconveniente sucedido e indicarle que estaríamos gustosos en que ellos trabajen sus importaciones con nosotros, se les ofrecería un servicio mucho más personalizado con una mayor y mejor atención con un plazo de entrega para la emisión del certificado de inspección.

Si se da el caso en que el certificado fue impreso a tiempo, pero se tuvo problemas de logística para la entrega del mismo, se debe conversar con el importador y explicarle lo que está sucediendo y coordinar con ellos la entrega del certificado, de esta manera el importador se siente que es importante para la empresa y seguirá siendo fiel a la misma.

- **Indicadores de Alarma**

- Cambios de Gobierno, que tendencia política posee el gobierno entrante.
- Sobrepasar el porcentaje de errores permitido por la aduana.
- Incumplimiento de tiempos establecidos por aduana.

Si hay la entrada de un nuevo gobierno es importante establecer buenas relaciones inmediatamente ya que el contrato mediante el cual

las verificadoras tienen la autorización para trabajar en el país depende de que el gobierno lo renueve.

La CAE ha dado un rango en porcentaje de error en la emisión de los certificados y el mismo es del 2%, si cualquiera de las verificadoras sobrepasa este porcentaje, el estado automáticamente puede dar por terminado el contrato con la empresa.

Así mismo la CAE ha establecido que la empresas verificadoras tienen un plazo de 5 días laborables a partir de la entrega del documento final para la emisión del certificado de inspección, si se emite un certificado en un lapso de tiempo mayor a este, aduana puede dar por terminado el contrato con la empresa.

- **Sistema de Control**

Para evitar que por cualquier motivo el contrato sea dado por terminado o sancionado, se deben implementar sistemas de control para no incurrir en errores que provoquen estas sanciones.

- Establecer plazos entre filiales y en la oficina local para que cada uno tenga un tiempo límite determinado en la elaboración de certificado, el mismo debe ser menor a cinco días a partir de la entrega del documento final.
- Realizar una revisión exhaustiva tanto de la clasificación como de la valoración para así evitar caer en multas y penalidades.
- Organizar un team de revisión final el cual mediante un check list se debe ocupar de todos los detalles que puedan conllevar a cometer un error en la emisión del certificado de inspección.
- En una buena forma de implementar el marketing se puede ofrecer a aquellos excelentes cliente con los cuales nunca se ha tenido inconvenientes el envío del borrador del certificado de

inspección previo a la emisión, ya que de esta manera el importador podría darnos un mayor valor agregado indicándonos si el mismo se encuentra bien o posee algún error tipográfico, ya que ellos cuentan con toda la documentación legible del trámite de importación.

Conclusiones y Recomendaciones

- Es muy importante tener en cuenta las estrategias de publicidad que se van a aplicar, ya que esta es la base principal para mejorar las ventas y por lo tanto la posición de la empresa en el market share.
- Estar siempre pendiente de todas las medidas exógenas que se toman alrededor del ambiente de comercio exterior, para así saber que medidas se pueden tomar y no afecte a gran escala a la empresa.
- Es necesario cumplir con todo lo ofrecido a los clientes, ya que si no se lo hace ellos sentirán que han sido engañados a consecuencia de esto habremos perdido credibilidad y va a ser muy difícil volver a conseguir una nueva oportunidad con el importador.
- Se debe realizar un seguimiento periódico a todos los empleados involucrados en el plan de marketing para confirmar que se esté cumpliendo con todas las metas fijadas en el mismo y por lo tanto se alcance con el objetivo financiero de la empresa.
- Llevar un registro donde se indique lo que ya se ha cumplido y que es lo pendiente por cumplir, así todos los esfuerzos serán enfocados a lo que se necesite.

Bibliografía

- Libro Marketing en el siglo XXI: CAP 10. El plan de marketing en la empresa Autor: Rafael Muñoz González
- SGS: www.tradeworks.sgs.com
- Instituto Politécnico Nacional Secretaria Técnica: Metodología para el Análisis FODA http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf
- <http://www.uc3m.es/marketing/roberto/competitividad.htm>
- Banco Central Del Ecuador: www.bce.fin.ec
- (<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>)
- Fuente: Base de datos SGS