

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

**Escuela de Ciencias Empresariales
Licenciatura en Negocios Internacionales**

Artículo científico:

"El Departamento de Desarrollo Comercial: Caso SEISA"

**Elaborado por:
Didier Araya Rodríguez**

**San José – Costa Rica
Diciembre 2009**

Agradecimiento

Primero quiero agradecer a Dios, que por su grandeza me dio las fuerzas necesarias para culminar con éxito una labor tan ardua y extenuante como ha sido la presente investigación. Al señor Arnoldo Lobo Zamora Gerente General de SEISA por darme la oportunidad de llevar a cabo mi pequeño aporte en el crecimiento de la empresa y mi desarrollo profesional al permitirme ser partícipe en la puesta en marcha del Departamento de Desarrollo Comercial de la organización. A la profesora Kattia Chacón Bejarano por sus aportes tan valiosos y su guía que generaron que lograra plasmar en este documento los resultados de la investigación de forma adecuada.

Dedicatoria

A mi esposa Sonia y mis dos hijas Raquel y Paula que han sido la razón de mi esfuerzo y mi motivación para continuar y culminar mis estudios, a ellas que con tanta paciencia estuvieron a mi lado durante muchos fines de semana, mientras trabajaba para lograr completar el artículo y que durante noches interminables de arduo trabajo con paciencia me comprendieron y apoyaron.

Índice

Agradecimiento.....	2
Dedicatoria.....	3
Índice.....	4
1. Introducción.....	7
2. Justificación.....	10
3. Objetivos.....	11
3.1. General.....	11
3.2. Específicos.....	11
4. Metodología de investigación.....	12
4.1. Tipo de investigación.....	12
4.2. Enfoque de la investigación.....	13
4.3. Instrumento.....	14
4.3.1 Método de observación.....	14
4.3.2 Análisis de contenido.....	14
4.4. Recolección de los datos.....	15
4.4.1 ¿Cómo seleccionar una muestra?.....	15
4.5. Alcances.....	16
4.6. Limitaciones.....	17

Resumen.....	18
Palabras claves.....	19
Abstract.....	19
Keywords.....	20
Origen del comercio.....	20
Comercio de servicios.....	21
Comercio para el siglo XXI.....	21
Estrategia de mercadeo.....	22
Organización del Departamento de Desarrollo Comercial.....	23
Organización por áreas operativas.....	23
Análisis FODA de la empresa.....	24
Estudio empírico.....	27
Análisis de la información.....	27
Análisis del mercado a nivel nacional.....	27
Tabla No. 1.....	27
Gráfico No. 1.....	28
Distribución del mercado Courier.....	28
Tabla No. 2.....	30
Gráfico No. 2.....	32
Tabla No. 3.....	32

Tabla No. 4.....	33
Gráfico No. 3.....	33
Segmento del mercado de SEISA.....	34
Análisis y discusión de resultados.....	36
Desglose del manifiesto de importaciones UPS.....	36
Gráfico No. 4.....	36
Tabla No. 5.....	36
Conclusiones.....	38
Resultados de la investigación.....	38
Estrategias.....	38
Fortalezas.....	38
Debilidades.....	39
Herramientas de mercadeo.....	39
Bibliografía.....	41

1. Introducción:

Servicios Expresos Internacionales A. Lobo y Asociados (SEISA) fue concebida en el año 1997 como una idea que buscaba satisfacer la necesidad de un mayor y mejor rendimiento en el servicio ofrecido por UPS Courier Costa Rica representada por Unión Pak Costa Rica, la cual pretendía mermar los costos operativos y consolidar una imagen basada en un servicio eficaz de manera sostenible en el tiempo.

La idea fue planteada al señor Federico Lang fundador de UPS Courier por el joven Arnoldo Lobo Zamora quien era el encargado del Departamento de Importaciones de la empresa para solventar necesidades latentes de UPS Courier.

Dicha idea empezó a tomar forma entre los años 1997 a 1999, durante los cuales se realizaron los correspondientes estudios legales y aduaneros, análisis del mercado meta y estudios de factibilidad, mismos que lanzaron resultados muy satisfactorios, además se estructuró un cuerpo operativo con experiencia, llegando así al clímax del proyecto con el nacimiento de SEISA como una compañía legalmente constituida en julio del año 2000.

SEISA inició sus operaciones el 28 de agosto del año 2000 con 3 personas provenientes de Unión Pak Costa Rica con el ideal de forjar una entidad con altos estándares de calidad y eficiencia. Dichos funcionarios tenían la responsabilidad de llevar a cabo todos los procedimientos operativos, logísticos, contable y financieros de la recién fundada empresa. (Lobo Z., 2009)

En la actualidad, SEISA cuenta con 44 personas distribuidas en cuatro departamentos altamente especializados cada uno en su rama; pero con una idea en común: la obsesión por el cliente.

La empresa utiliza parámetros muy elevados, los cuales estaban claramente definidos por UPS Courier Costa Rica, los cuales a su vez, venían de parte del franquiciador UPS Corp., como parte de Know-How de la compañía, la idea

esencial a transmitir era la de brindar un servicio de alto nivel, que busca superarse diariamente como organización y que cumple con plazos que sólo UPS podría garantizar para la entrega de paquetería. (Lobo Z., 2009)

Dichos parámetros dieron como resultado el norte que tomarían, de tal manera, se forjó así su misión, visión y valores como organización.

Visión:

“Constituir el mejor y más innovador integrador de comercio de Costa Rica y la región; sólido como una gran multinacional y con la agilidad que ofrece ser una empresa pequeña y en crecimiento”. (SEISA, 2009)

Misión:

“Ser líder en la prestación de servicios aduanales, de transporte, consolidación y logística; manteniendo la vanguardia a través de la constante innovación, excelencia del recurso humano, escuchando y adaptando nuestra operación a las necesidades de cada cliente en busca de fortalecer una perfecta relación como socios comerciales”. (SEISA, 2009)

Valores:

- 1) “Satisfacción del cliente a través de un trato personalizado, de eficiencia, calidad y servicio profesional constante.
- 2) Liderazgo mediante valores compartidos y trabajo en equipo.
- 3) Motivación, iniciativa y creatividad inspiradas en nuestro fundador.
- 4) Honestidad e integridad”. (SEISA, 2009)

Si bien es cierto la razón de ser de SEISA en sus orígenes era la de brindar un servicio complementario a UPS Courier en lo relacionado con el régimen aduanero de entregas rápidas, por los altos niveles de satisfacción obtenidos con los servicios brindados, SEISA ha trascendido y ha dejado de ser una empresa puramente local para tener renombre internacional; ya que UPS Corp. en diferentes ocasiones ha intentado crear empresas bajo el mismo perfil en otras partes de Latinoamérica, sin obtener los resultados deseados, por lo tanto, ahora la entidad es un ejemplo de cómo se deben hacer las cosas.

A raíz de los éxitos obtenidos en la modalidad de Courier o entregas rápidas SEISA ha visto la oportunidad de incursionar en otras áreas del comercio internacional y ha abarcado otros regímenes aduaneros como el de zonas francas donde igualmente ha tenido un éxito impresionante cubriendo un segmento del mercado bastante substancial.

Una vez consolidado en el régimen de zonas francas SEISA se está orientando hacia los regímenes definitivos y temporales de importación y exportación, ésta resulta ser la siguiente meta por alcanzar.

Este estudio gira en torno a la conformación de un Departamento de Desarrollo Comercial, el problema por resolver es: ¿Cómo lograr que SEISA tenga presencia en un nuevo segmento de mercado bajo la modalidad de nuevos regímenes aduaneros?

Para alcanzar dichas metas la Gerencia General tomó la decisión de crear el Departamento de Desarrollo Comercial, mismo que será el responsable de dar una mayor proyección a SEISA en los regímenes definitivos, alcanzando un nuevo segmento de mercado.

Dicho departamento tendrá también la responsabilidad; además de crear nuevas oportunidades de negocios en otros ámbitos, el análisis de la empresa con el fin de proyectarla de manera sostenible con políticas adecuadas y modernas.

2. Justificación:

Este trabajo nace de una necesidad real, las recomendaciones que surjan como resultado de la investigación que se realiza serán presentadas a la Gerencia General de SEISA para ponerlas en práctica, además de ser un análisis académico de graduación, el estudio se pondrá en práctica para crear el Departamento de Desarrollo Comercial y entrada en funcionamiento del mismo.

La instauración de dicho departamento brindará un gran aporte a la empresa, tomando en cuenta la penetración en un nuevo segmento de mercado, en especial en la época pos crisis que se está viviendo donde la pérdida de puestos laborales es un mal que aqueja a muchas compañías a nivel mundial, por lo tanto, la sola posibilidad de forjar nuevos puestos de trabajo y por ende, el aumento en el volumen laboral, genera mucho interés para la empresa, los funcionarios que en este momento forman parte de SEISA y los posibles nuevos colaboradores.

El Departamento de Desarrollo Comercial vendrá a integrar los departamentos ya existentes, los cuales son muy especializados y complementarios unos con otros, a manera de ejemplo puede citarse el Departamento de Zonas Francas, el de Transporte y el de Contabilidad, los cuales en la cadena productiva funcionan de manera sincronizada; ya que primero se lleva a cabo la labor puramente técnica aduanera bajo el régimen de zonas francas, de manera posterior, las mercancías son entregadas a los clientes en camiones marchamados por el Departamento de Transporte y luego son facturadas y realizadas las restantes operaciones contables.

El cuarto departamento de la empresa, el Departamento de Pedimentación, debe ser fortalecido y es aquí donde Desarrollo Comercial entra en escena pues la penetración en el nuevo segmento del mercado traerá diferentes clientes, que

trabajen bajo la modalidad de regímenes, los cuales serán estudiados en la parte técnica aduanera por el Departamento de Pedimentación.

En el ámbito comercial el hecho de que una empresa como SEISA se proyecte hacia los importadores en general, les da la posibilidad de tener un socio comercial que pueda satisfacer las necesidades que en muchas ocasiones no son solventadas a cabalidad por sus actuales proveedores de servicios aduanales.

Con la investigación se pretende dar el marco teórico para un departamento tan importante y de tanta relevancia para la compañía, así como la implementación del mismo. Además, por medio de investigaciones empíricas del entorno comercial, se procuran diseñar herramientas que puedan ser usadas para conseguir las metas deseadas, esto con el afán de que SEISA, una empresa relativamente nueva y en franco crecimiento, se enrumbe hacia el éxito.

3. Objetivos:

3.1 General:

Analizar los elementos necesarios que requiere SEISA para la creación de un Departamento de Desarrollo Comercial.

3.1. Específicos:

- a) Definir la estrategia comercial de SEISA.
- b) Describir cómo organizar el Departamento Comercial en SEISA.
- c) Identificar por medio de un análisis FODA las posibles áreas en las cuales se debe poner atención para solventar las deficiencias encontradas y explotar las oportunidades y fortalezas de la empresa.

- d) Diseñar herramientas prácticas por medio de análisis empíricos de información encontrada en el entorno con respecto a la competencia y clientes potenciales.

4. Metodología de investigación:

4.1. Tipo de investigación:

Hernández, Fernández y Baptista mencionan que: *“Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiada o que no ha sido abordado antes”*. (Hernández, Fernández y Baptista. 1991: 59)

Según Dankhe, et al.(1986) citado por Hernández et al.(1991):

“Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas de comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (Postulados) verificables”. (Hernández et al. 1991: 59-60)

Además, Hernández et al. (1991) indica que: *“Los estudios exploratorios son como un viaje a un lugar desconocido, del cual no hemos visto ningún documental ni leído algún libro (a pesar de que hemos buscado información al respecto), sino simplemente alguien nos ha hecho un breve comentario sobre el lugar”*. (Hernández et al. 1991: 59)

La presente indagación pretende hacer un análisis de una empresa relativamente nueva, además busca descubrir posibles herramientas acudiendo a información, muy superficial y rudimentaria que podría encontrarse en el sistema de Tecnología Informática para el Control Aduanero (TICA), datos que darían posibilidades de negocios para la empresa y serían el punto de partida para implementar nuevas

estrategias de negocios, lo cual permitiría identificar el segmento de mercado que se podría abarcar y el comportamiento de la competencia e incluso, el propio posicionamiento en el mercado, permitiendo así llegar a conclusiones satisfactorias para fijar el rumbo por seguir por parte de la empresa y ser la referencia para otras investigaciones.

4.2. Enfoque de la investigación:

Como lo señala Ray Rist et al. (1977) citado por S.J. Taylor R. Bogdan (2000):

“La metodología cualitativa se refiere a la investigación que produce datos descriptivos: la conducta observable. La metodología cualitativa, a semejanza de la metodología cuantitativa, consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos. Es un modo de encarar el mundo empírico.

Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación. Los métodos cualitativos nos permiten permanecer próximos al mundo empírico (Blumer, et al 1969). Observando a las personas en su vida cotidiana, escuchándolas hablar sobre lo que tienen en mente, y viendo los documentos que producen, el investigador cualitativo obtiene un conocimiento directo de la vida social, no filtrado por conceptos, definiciones operacionales y escalas clasificatorias”. (Ray Rist et al. 1977: 7- 8)

Con respecto a los investigadores cualitativos señala también Ray Rist et al. (1977) citado por S.J. Taylor et al. (2000):

“Mientras que los investigadores cualitativos subrayan la validez, los cuantitativos hacen hincapié en la confiabilidad y la reproducibilidad de la investigación” (Rist et al., 1977). “Tal como lo dice (Deutscher et al., 1973), a la confiabilidad se le ha atribuido una importancia excesiva en la investigación social: Esto no significa decir que a los investigadores cualitativos no les preocupa la precisión de sus datos. Un estudio cualitativo no es un análisis impresionista, informal, basado en una mirada superficial a un escenario o personas. Es una pieza de investigación sistemática conducida con procedimientos rigurosos, aunque no necesariamente estandarizados”. (Ray Rist et al. 1977: 8)

Por su parte, Aaker Kumar Day (2001) expresa: *“Los datos cualitativos se recopilan para conocer más acerca de cosas que no se pueden observar y medir directamente”.* (Aaker, 2001: 86)

4.3. Instrumento:

Hernández, Fernández y Baptista (2003) manifiestan: *“El instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. Por su parte, la medición es un proceso que vincula conceptos abstractos con indicadores empíricos”* (Hernández, Fernández y Baptista. 2003: 346)

4.3.1 Método de observación:

Según Aaker et al. (2001):

“La observación del comportamiento actual es un método exploratorio ampliamente utilizado y al mismo tiempo una manera eficaz de recolectar información cuantitativa cuando no es posible hacer preguntas directamente. El método de observación se limita a proporcionar información sobre el comportamiento actual”. La observación puede ser el método menos costoso y el más exacto para recolectar datos estrictamente conductuales. En ocasiones la observación es la única alternativa de investigación”. (Aaker et al. 2001: 186 y 204)

4.3.2 Análisis de contenido:

Con respecto al análisis de contenido Aaker et al. (2001) indica que:

“Es una técnica de observación empleada para analizar material escrito a fin de observar unidades significativas usando reglas cuidadosamente aplicadas. Se define como la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación. Incluye tanto observación como análisis. Las unidades de análisis pueden ser palabras, personajes, temas o medidas de tiempo y espacio. Se desarrollan categorías analíticas para clasificar las unidades y la comunicación se descompone de acuerdo con las reglas prescritas”. (Aaker et al. 2001: 205)

La investigación se sustentará en datos relacionados con las importaciones y exportaciones anuales del país, importaciones y exportaciones por regímenes

aduaneros, para poder, por medios estadísticos, cuantificar el mercado total y segmentar el mercado, logrando así llegar al mercado meta. La información que se tomará fue encontrada en el sistema TICA de una manera muy rudimentaria, lo que implicará un esfuerzo muy grande para poder filtrar la información verdaderamente valiosa.

4.4 Recolección de los datos:

4.4.1 ¿Cómo seleccionar una muestra?

¿Quiénes van a ser medidos?

Hernández et al. (1991) opinan que: *“Aquí el interés se centra en “quiénes” es decir, en los sujetos u objetos de estudio. Esto desde luego, depende del planeamiento inicial de la investigación”.* (Hernández et al.1991: 209)

Según Hernández et al. (1991):

“Para seleccionar una muestra, lo primero entonces es definir nuestra unidad de análisis – personas, organizaciones, periódicos, etc. – El “quiénes van a ser medidos”, depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación. Estas acciones nos llevarán al siguiente paso, que es delimitar una población.

Una vez que se ha definido cuál será nuestra unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población”. (Hernández et al.1991: 209-210)

El muestreo será por conveniencia; ya que los objetivos están claramente definidos y se busca una población específica, que en este caso gira en torno al negocio en el cual se está, por lo tanto, la muestra estará formada por las cuatro empresas Courier más representativas.

Según Malhotra N.K. (2004):

“El muestreo por conveniencia intenta obtener una muestra de elementos convenientes. La selección de las unidades de muestreo se deja principalmente al entrevistador. Las muestras por conveniencia no se recomiendan para la descripción causal o descriptiva, pero se puede utilizar en las investigaciones exploratorias para generar ideas, conocimientos o hipótesis”. (Malhotra N.K. 2004: 321)

En el caso específico de esta investigación, se hará un repaso general por la población de importadores a nivel nacional en primera instancia, posteriormente se analizará el porcentaje del mercado distribuido entre las principales empresas de entregas rápidas, para llegar así al segmento de mercado que ocupa SEISA.

4.5 Alcances:

Este estudio se centrará en la creación del Departamento de Desarrollo Comercial que se encargará de generar estrategias para alcanzar los clientes potenciales que ingresan al país por medio de UPS Courier y que aún no están incluidos dentro de la cartera de clientes, que sería el mercado inicial de SEISA.

Además, se una revisión del mercado de entregas rápidas no abarcado para una segunda fase en una campaña agresiva por parte del Departamento Comercial. Para lograr esto se pretende cuantificar, a manera de análisis estadístico, la totalidad de las importaciones del año anterior del país para obtener información de los clientes potenciales a nivel macro, luego se realizará otra fragmentación hacia el régimen de entregas rápidas para poder ponderar el segmento de este mercado específico en el que se tiene presencia.

También, se llevará a cabo un análisis de la cantidad de usuarios que importan por UPS a Costa Rica en la modalidad Courier para medir el volumen de dichas importaciones con respecto al resto del mercado, y del volumen total, el porcentaje correspondientes a clientes específicos de SEISA-UPS Courier, hasta llegar al segmento más pequeño para tener un punto de partida.

4.6 Limitaciones:

Las limitaciones se refieren a las restricciones propias del tipo de problema abordado; son predominantemente de carácter externo. Una de las restricciones del estudio es la carencia de información clara, razón por la cual el análisis es de tipo exploratorio; ya que para filtrar dichos datos de tal manera que sean útiles implicaría un gran trabajo por parte de investigador, por lo tanto, se circunscribirá al mercado de las entregas rápidas, con lo cual se dará la posibilidad y la apertura para nuevos trabajos investigativos.

El Departamento de Desarrollo Comercial Caso: SEISA

Autor: Didier Araya Rodríguez¹



Resumen:

En un mundo globalizado que cada vez se torna más agresivo, complejo y competitivo, las empresas que tengan aspiraciones a mantenerse en el mercado se ven obligadas a cambiar sus estrategias y ponerse a la altura de nuevos competidores foráneos que están ingresando a los mercados locales.

Por esta razón, se diseñó una estrategia básica que pretende alcanzar las metas de la compañía para proyectarse como un facilitador del Comercio Internacional a nivel de cualquier competidor foráneo fijando objetivos claros. (Pla, J. León, F. 2004) que por medio de acciones concretas y la asignación de los

recursos necesarios se logre alcanzar su meta final, que sería el crecimiento de SEISA. (Pla, J. León, F. 2004: 32)

Para Pla et al. (2004) la estrategia deliberada es la creación de un Departamento de Desarrollo Comercial el cual tendrá entre sus responsabilidades hacer un análisis de la organización para detectar sus fortalezas, investigar, desarrollar y consolidar nuevas posibilidades de negocios y alertar sobre sus debilidades y amenazas. (Pla et al. 2004: 33)

De igual manera Pla et al. (2004) afirma que la otra vertiente del nuevo departamento hace énfasis en la investigación y creación de estrategias emergentes de mercadeo tendientes a incrementar la cartera de clientes de la organización. (Pla et al. 2004: 33)

La creación del Departamento de Desarrollo Comercial está en función de las diversas alternativas que la empresa tiene para estructurar las distintas actividades comerciales y está sujeta a una serie de factores internos y externos.

¹ Autor: Didier Araya Rodríguez
Bachiller en Administración Aduanera
Candidato a Licenciado en Negocios Internacionales
ULACIT Correo electrónico daraya@seisacr.com

El departamento está constituido inicialmente por un aspirante a Licenciatura en Negocios Internacionales, una vendedora de gran trayectoria y experiencia y un tercer colaborador seleccionado por sus aptitudes, calidad y proyección hacia el servicio al cliente.

Una vez constituido el equipo, se diseñaron estrategias de ventas inteligentes para dar como resultado el norte que debe seguir el departamento, esta gestión del conocimiento permitió crear esquemas que se espera rindan los aspectos deseados y se alcance un incremento en la cartera de clientes.

Durante la elaboración de este estudio, se fueron poniendo en práctica los resultados obtenidos.

Palabras claves:

Desarrollo comercial – Manifiesto de carga – Courier – TICA – Régimen aduanero.

Abstract:

In a globalized world, that day by day is turning to be more aggressive, complex and competitive, those

companies with the hope of keep themselves in the market, find them self with the obligation to change their strategies to level them self whit the new foreigners rival who are entering the local markets.

Is for this reason, a new basic strategy was designed whit the intention to reach the company gold, to project itself as a tool to facilitate the international commerce at the level of any foreigner contender, fixing clear objectives (Pla, J., Leon, F. 2004) who by concrete actions and the assignment of the necessary resources necessary to reach their final gold, growth (p.32)

Pla et al. (2004) the delivered strategy is the creation of a department of commercial development which will have between his responsibilities to make analyze the organization to detect strength, research, develop and consolidate new possibilities of business, and alert its weakness and threats (p. 33)

(Pla et al. 2004: 33) the other flow of the new department focuses on the research and creation of emerging marketing strategies tending to

increase the organization clients wallets.

The creation of the department of commercial development is emphasized on the diverse alternatives that the company have, to structure the different commercial activities, and it lean on a series of intern and extern factors.

The department is constituted initially by: a college degree in international business aspirant, a seller with a large trajectory and experience and a third contributor selected for his aptitudes, quality, and projection to customer service

Once that the team was constituted, the smart sales strategies was created to obtain as result: the goal direction that the department suppose to follow, this procedure of knowledge allows to create schemes which we hope will give the desired fruits and increase the customer wallets.

During the elaboration of the present research the results was put in use.

Keywords:

Commercial Development, Charge Manifest, Courier, TICA, Customs Regimen.

Origen del comercio:

Resulta casi imposible determinar cuándo se origino el comercio entre personas; pero según algunas evidencias arqueológicas, pudieron tener sus orígenes en el momento en que las personas tuvieron excedentes en su producción doméstica, mismos que empezaron a intercambiar con otros individuos.

Según (la Real Academia Española, 2009) el origen etimológico de la palabra comercio viene de la raíz latina '*commercium*' que sería traspasar bienes de mano en mano.

Pearson, F. y Rochester, J. (2000) al examinar la evolución de las relaciones internacionales (Comercio Internacional) a través de los años algunos observadores quedan impresionados por el grado de cambio ocurrido y otros queda igualmente impresionados por su

continuidad. (Pearson, F. y Rochester, J. 2000: 230)

El comercio a través de los años ha cambiado y se ha adaptado según las necesidades del mercado, pudiendo segregarse en comercio de bienes y de servicios.

Comercio de servicios:

La Organización Mundial del Comercio (2008) manifiesta que el término servicios abarca una amplia gama de actividades y productos intangibles y heterogéneos como los servicios de transporte, telecomunicaciones y de informática, los servicios de construcción, los servicios financieros, los servicios de distribución al por mayor y al por menor, los servicios de hoteles y restaurantes, los servicios de seguros, inmobiliarios, de enseñanza y de salud, profesionales, de comercialización y otros servicios de apoyo a las empresas, los servicios gubernamentales, los comunitarios, los audiovisuales, los recreativos y los domésticos.

En la actualidad, el comercio de servicios representa más de dos

tercios del Producto Interno Bruto (PIB) mundial. (Organización Mundial del Comercio. 2008: 8)

Comercio para el siglo XXI:

R. Muñiz González (2008) afirma que el cada vez más complejo mundo del comercio hace presagiar grandes cambios por la influencia globalizada en la que se vive donde los avances tecnológicos van a pasos agigantados y la población es cada vez mas calificada, es en este entorno que la figura del Asesor comercial (Profesionales de Alto Nivel o Departamento Especializado en dicha área) toma mayor relevancia; ya que de la mano con la sofisticación del comercio internacional actual, las empresas deben también transformarse para hacer frente a la competencia que es cada vez más reñida y es en este momento que se dan cuenta de la necesidad de tener socios comerciales que solventen las nuevas necesidades que con la modernización van apareciendo, necesidades que no son cubiertas por las empresas que se quedan rezagadas en las antiguas maneras

de trabajar. (R. Muñiz González. 2008: 23)

Según la Ley General de Aduanas No. 7557 en su artículo No. 28 define al Agente de Aduanas como un auxiliar de la función pública aduanera el cual debe brindar un servicio como facilitador del comercio internacional en su posición entre el estado y el comerciante.

Seisa como facilitador del comercio Internacional brinda un servicio que debe estar acorde con las necesidades de sus clientes, razón por la cual se tomó la decisión de fundar el Departamento de Desarrollo Comercial que será el encargado de crear estrategias comerciales que tiendan a buscar nuevas oportunidades de negocios y a fortalecer las áreas débiles de la compañía por medio de recomendaciones.

Estrategia de mercadeo:

Metzger, M. y Donaire V. (2007) expresan que las empresas, por lo general, compiten ofreciendo una de tres propuestas genéricas de valor en el mercado: *una ventaja de bajo*

costo, una ventaja de valor percibido, o una ventaja de mercadeo.

La ventaja de costos da a la empresa una posición que la competencia no puede igualar.

La ventaja por valor percibido o diferenciación da a la empresa la posibilidad de brindar a sus clientes beneficios superiores y que los competidores no pueden igualar.

La ventaja en mercadeo significa que la empresa puede dominar la competencia en cobertura de ventas, distribución o comunicación de mercadeo. (Metzger, M. y Donaire V. 2007: 5)

La estrategia de mercadeo que utilizará SEISA será la de alto valor percibido o diferenciación; ya que se pretenden cubrir necesidades que hasta el momento no han sido solventadas, brindando al cliente un valor agregado al servicio puramente aduanero, ocupando el lugar de consultores comerciales, ofreciendo así la asesoría que los importadores necesitan para hacer frente al cada vez mas cambiante mercado en el cual se desenvuelven.

Para lograr cumplir esta meta se pretende crear un Departamento de Desarrollo Comercial, con personal altamente calificado, que pueda solventar las necesidades de asesoramiento a nivel aduanero, logístico y comercial, así como el área de atención al cliente de una manera personalizada con un alto compromiso hacia estos últimos.

Muñiz (2008) afirma que el principal logro del Departamento de Desarrollo Comercial radica en la realización y consecución de los objetivos comerciales dados por la empresa. (Muñiz. 2008: 24)

Organización del Departamento de Desarrollo Comercial:

La descripción de los puestos de trabajo es fundamental en la tarea comercial, ya que no sólo es necesario para la selección; sino también para valorar al equipo, y organizar la distribución de tareas.

Organización por áreas operativas:

El Departamento de Desarrollo Comercial cuando esté en su pleno ejercicio deberá estar formado por subáreas operativas con cierta

autonomía dependiendo de sus funciones:

- El área de servicio al cliente:

Deberá atender y solventar las necesidades inmediatas de los clientes vía telefónica y los clientes que se apersonen en las oficinas, para realizar algún trámite aduanero.

- El área de tele mercadeo:

Será la punta de lanza, encargada de hacer labor de ventas vía telefónica con los clientes potenciales que ingresan al manifiesto de carga por medio de UPS Courier. Además coordinará visitas a dichos usuarios para abarcar cargas que ingresen por medio de otros transportistas y llevar controles estadísticos de ventas.

- El área comercial:

Estará encargada de coordinar y visitar a nuevos consumidores para concretar posibles aperturas de cuentas. Realizar visitas de seguimiento a clientes actuales, y solventar necesidades de los clientes, tanto comerciales como logísticos (Fungiendo como Asesores Comerciales) y coordinar para que se

realicen visitas con funcionarios calificados en alguna área específica.

- El área postventa:

Encomendada de solventar necesidades o inconformidades que aparezcan antes, durante, o después de los trámites aduaneros, u otros trámites dentro de la empresa y coordinar con las área respectivas para subsanar la deficiencia, en aras de un buen servicio al cliente y satisfacción del mismo.

Análisis FODA de la empresa:

Borello, A. (1994) Expone que el nombre de FODA le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación.

Es decir: F- fortalezas,
O- oportunidades,
D-debilidades,
A-amenazas.

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u

obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.

El análisis FODA en consecuencia permite: Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente. (Borello, A.1994: 157)

Factores que favorecen el logro de los objetivos:

Fortalezas:

- SEISA cuenta con dos departamentos técnicos claramente definidos (Zona Franca y Pedimentación) donde se distribuyen las funciones entre los colaboradores, de tal manera que se pueden abarcar los regímenes aduaneros en que se está incursionando.
- La empresa cuenta con personal altamente calificado y con mucha experiencia, razón por la cual puede ofrecer a su clientela un valor agregado; ya que no sólo brinda el mero servicio de agenciamiento aduanal; sino que tiene la oportunidad de otorgar un

servicio de asesoría fiscal, logística y operativa.

- Seisa posee el respaldo total de Unión Pak Costa Rica, lo que es una gran fortaleza; ya que se tiene una cartera de clientes que aunque no son usuarios cautivos, si son potenciales.

Oportunidades:

- El prestigio que ha adquirido SEISA a nivel internacional le da la oportunidad de crear alianzas estratégicas directamente con UPS Corp.
- La creación de un Departamento de Desarrollo Comercial le permitirá a SEISA fijar el rumbo que desean seguir en el futuro inmediato y a mediano y largo plazo.
- Para que SEISA se pueda proyectar como una empresa de alto nivel, es necesario la creación de manuales de procedimientos por departamentos para optar, en un futuro cercano, a ser certificados bajos los estándares de ISO.
- Las alianzas estratégicas con consolidadores de carga al

principio bajo la modalidad de Co-Loading o carga compartida, permitirá que se ingrese a un nuevo segmento de mercado complementario, al de entregas rápidas, para posteriormente optar por una representación propia dentro del mercado de los consolidadores o Freight Forwarders con la experiencia necesaria.

Factores que no favorecen el logro de los objetivos:

Debilidades:

- A pesar de que en este momento SEISA es capaz de hacerle frente a las operaciones de transporte interno, la logística de transporte local debe ser fortalecida; ya que en la práctica se ha demostrado que la disponibilidad de camiones y demás vehículos de entregas de mercancías ya está al límite, se debe hacer un análisis logístico, porque prácticamente la totalidad de vehículos es absorbida por las entregas con camiones marchamados de Zonas Francas y en algunas ocasiones las entregas de mercaderías de

clientes de regímenes definitivos u otros regímenes se quedan rezagadas hasta que se tenga disponibilidad de vehículos.

- Con respecto al Departamento Contable se encuentran deficiencias que igualmente deben ser subsanadas, puesto que en este momento la facturación es realizada por un único colaborador y para salir adelante con el trabajo diario, debe realizar un gran esfuerzo dejando incluso algunas labores para el día siguiente. Lo que será contraproducente en el momento en que la cartera de clientes crezca.
- Con respecto al punto anterior pueden haber dos explicaciones: por un lado la necesidad de otro funcionario o la otra opción, es que el programa con el cual se está trabajando es excesivamente rudimentario y arcaico.

Amenazas:

- Debe saberse cuál es el negocio, para así poder definir estrategias claras y concretas para alcanzar los objetivos propuestos, por lo tanto, es necesario que se tenga

claro hasta dónde puede llegarse. A la hora de definir qué segmento del mercado se desea alcanzar, es necesario conocer si se pondrán cumplir con las expectativas, un ejemplo de esto es el régimen aduanero de PA o Perfeccionamiento Activo en el cual no se cuenta con mucha experiencia, y si se pretende incursionar en el mismo, sin el personal capacitado en esta área se corre el peligro de fracasar en el intento.

- El Departamento de Pedimentación debe estar en la capacidad de transformar sus esquemas operativos en un momento específico, debido a que el esquema actual distribuye la carga laboral entre todos sus colaboradores por periodos muy cortos y si dentro de los importadores que ingresen a la cartera de clientes requieren una atención especializada se debe cambiar a la modalidad de distribución de cuentas por pedimentador.

Estudio empírico:

Análisis de la información:

Para obtener datos relevantes que puedan ser útiles para crear una herramienta que facilite la estrategia de mercadeo de SEISA como agencia aduanal se hará un análisis minucioso de las importaciones a nivel nacional para efectos de tener una visión macro del mercado.

A través del método de observación se llevará a cabo un estudio de contenido y para la recolección de los datos se seleccionará una muestra específica.

Análisis del mercado a nivel nacional

Según las estadísticas de la Dirección General de Aduanas (2009) durante en el periodo comprendido entre los meses de mayo a setiembre del año 2009 se importaron 702.031.137 de bultos a nivel nacional, “como se aprecia en la Tabla No. 1”, siendo los Estados Unidos de Norte América el mayor proveedor de dichas mercancías con un total para dicho periodo de 563.470.236 de bultos, lo que representa un 80.26% del total

de las importaciones. (Ver gráfico No. 1)

Para efectos representativos de los 111 países de los cuales se han realizado tales importaciones, se tomará una muestra de las seis naciones de las cuales se realizaron las mayores importaciones para analizar el comportamiento de los importadores costarricenses y sus mayores mercados de consumo en el periodo seleccionado.

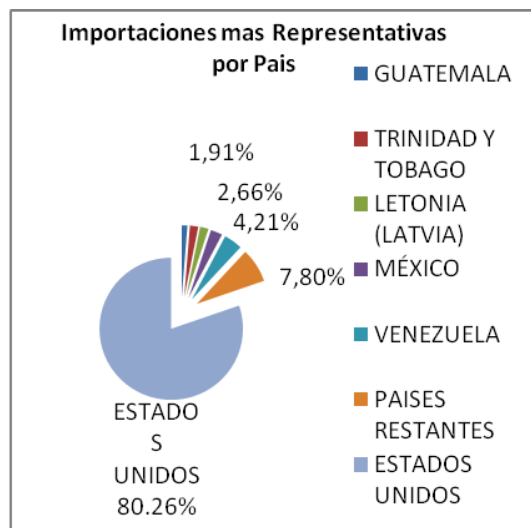
Tabla No. 1

Resumen de importaciones anual por país 2009

PAÍSES	%	BULTOS
GUATEMALA	1.25%	8,774,850
TRINIDAD Y TOBAGO	1.91%	13,396,257
LETONIA (LATVIA)	1.91%	13,402,064
MÉXICO	2.66%	18,654,351
VENEZUELA	4.21%	29,540,058
PAÍSES RESTANTES	7.80%	54,793,321
ESTADOS UNIDOS	80.26%	563,470,236
TOTAL GENERAL	100.00%	702,031,137

Fuente: www.hacienda.go.cr enero, 2008.

Gráfico No. 1

Importaciones por país

Fuente: www.hacienda.go.cr enero, 2008

De la información recopilada hasta el momento resulta evidente que el mercado meta son las importaciones procedentes de los Estados Unidos, que representan el 80.26% del mercado total de país, razón por la cual se hará un principal enfoque en dicho mercado: pero esta vez para las empresas de entregas rápidas o Courier: ya que una de las mayores fortalezas con la que cuenta SEISA como agencia aduanal es el hecho de que como empresa hermana de UPS Courier, realiza los trámites de importación de muchas de las mercancías que ingresan por medio de UPS .

Distribución del mercado Courier:

En la Dirección General de Aduanas, en el Departamento de Registro se encontró una lista de sesenta y un empresas Courier; sin embargo, el volumen de importaciones de una gran mayoría es poco representativo. Por lo tanto, para efectos de este estudio, se tomarán como muestras, las cuatro empresas de mayor movimiento en la modalidad de entregas rápidas o Courier.

La lista es la siguiente:

TNT Correos de Costa Rica S.A.

AAA Correos Intl de Costa Rica S.A.

Aerocasillas S.A.

Entregas Intl de Paquetes S.A.

Seguridad Postal S.A.

Unión Pak de Costa Rica S.A.

Jetex Internacional. S.A.

Servicios Intl. De Carga S.A.

Punto y Seguido S.A.

OCS de Costa Rica Ltda.

DHL S.A.	Federal Express Costa Rica Ltda.
Grupo RPT y Cía. S.A.	Carga Internacional Rex S.A.
Mc Air Freight S.A.	Costa Rica Carriers S.A.
ECS Internacional S.A.	Transnational World S.A.
Correo Expreso S.A.	Aeroenvíos Net S.A.
Alas Americanas de Costa Rica S.A.	Cargo expreso Álamo S.A.
Corporación Ival S.A.	Aeromarine Costa Rica S.A.
Aero Costa Rica Acord S.A.	City Courier S.A.
Servicios de Mensajería Local S.A.	Cargo Box Internacional S.A.
Envíos Mundiales S.A.	E-Paqs Delivery S.A.
Grupo Cail S.A.	Utilizando el mismo periodo entre los meses de mayo a setiembre del 2009 para realizar dicha investigación, esta vez sobre las importaciones en modalidad Courier en los Manifiestos de Carga en Tica, se encontró que las cuatro empresas de entregas rápidas o Courier de mayor volumen de importación son: (ver tabla No. 2)
Rossi y Gamboa S.A.	
Flete Caribe S.A.	
Mercadeo y Comercio Intl Ltda.	TNT Correos de Costa Rica
Inversiones Intl Bancor S.A.	DHL S.A.
Soluciones de Comercio Exterior SOCOEX S.A.	Federal Express de Costa Rica Ltda.
Aeromar S.A.	Unión Pak de Costa Rica S.A.
Serv.Rápido. InterAduanales OCR S.A.	
Transportes Intl. MR y R S.A.	
Carga Urgente de Costa Rica S.A.	
Corporación Luboni S.A.	

Tabla No. 2

Importaciones x Courier por línea aérea de mayo a setiembre 2009

Líneas aéreas	DHL	FEDEX	TNT	UPS
AEROMEXPRESS		636	1048	
ARROW AIR INC			501	
COPA S A		243	5	
DHL EXPRESO	35972		473	
PARSA S. A.		24028	18	
TACA AIRLINES		94	4957	
UPS DE S. JOSE		1	191	28332
Total	35972	25002	7193	28332

Fuente: Investigación propia, noviembre 2009.

Los resultados obtenidos mediante la investigación empírica realizada brindan información muy valiosa con respecto a los competidores más cercanos.

Por ejemplo: cuáles son las líneas aéreas utilizadas para sus importaciones y los países de los cuales se realizan dichas importaciones.

Puede observarse con claridad que UPS Y DHL, por tener su propia flotilla de aviones y que además llegan al país, (ver imagen No. 1) transportan sus mercancías por sus

propios medios teniendo por lo tanto, un mayor control de las mercancías; ya que no dependen de terceros que les ofrezcan este servicio, con lo cual se obtiene una ventaja competitiva, debido a que pueden controlar mejor sus procesos y plazos, evitando los continuos atrasos a los que se ven sujetos muchos importadores, puesto que en temporada alta especialmente, las líneas aéreas en muchas ocasiones dejan mercancías rezagadas en Miami u otros aeropuertos por el aumento de sus pasajeros.

Imagen No. 1

Aviones principales Courier



Fuente: www.postnet.com.pa/enviamos.php 2007

De manera tal, se encuentra que FEDEX transporta sus mercancías por medio de cinco líneas aéreas diferentes, lo que podría producir un desgaste mayor en la ejecución de

sus operaciones; ya que la logística necesaria para controlar el movimiento por tantas líneas aéreas podría ser muy compleja, tomando en cuenta que sus importaciones son procedentes de nueve países diferentes.

El caso de TNT es todavía más complejo, pues transporta sus mercancías por medio de siete líneas aéreas diferentes, importando de trece países distintos sus bienes. Probablemente por ser la empresa más pequeña de las cuatro seleccionadas, y por el hecho de que no cuenta con un centro de distribución (Hub) como el caso específico de UPS que tiene uno de los Hub Aéreo de Distribución más grande del mundo en Louisville, Kentucky, (ver Imagen No. 2) que es el centro de control y distribución de mercancías procedentes de todas partes de mundo, por lo tanto, todas las mercancías sin importar de qué parte vienen son re direccionadas a Louisville y de ahí al resto del mundo incluyendo Costa Rica.
(www.ups.com)

Imagen No. 2

Hub UPS Louisville



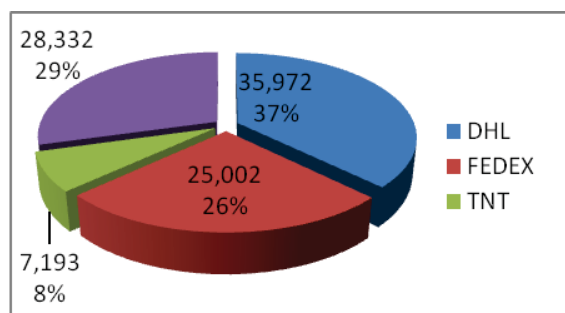
<http://travel.webshots.com/photo/1543170132068754315NIBxFw> enero 2006.

Del total de importaciones nacionales del periodo seleccionado de mayo a setiembre, que representan el 100% de las importaciones de la muestra total, se analizará el segmento abarcado por las empresas Courier, que proporcionalmente representan apenas un 0.01% de mercado total. Este 0.01% será el fragmento de mercado que se estudiará como punto de partida, tomando en cuenta que es la fracción del mercado en la cual se está.

De aquí en adelante este 0.01% correspondiente a las empresas Courier será equivalente al 100% del mercado inicial.

Gráfico No. 2

Segmentos de mercado según cada Courier



Fuente: Investigación propia, noviembre 2009.

Tabla No. 3

Segmentos de mercado según cada Courier

Courier	MAYO	JUNIO	JULIO
DHL	8,628	8,593	7,368
FEDEX	4,559	5,795	5,012
TNT	1,022	1,159	1,402
UPS	4,774	5,041	5,119
Total	18,983	20,588	18,901

Courier	AGOSTO	SETIEMBRE	Total Gral. PIEZAS
DHL	5,798	5,585	35,972
FEDEX	4,290	5,346	25,002
TNT	2,260	1,350	7,193
UPS	5,939	7,459	28,332
Total	18,287	19,740	96,499

Courier	TOTAL Gral. %
DHL	37.28%
FEDEX	25.91%
TNT	7.45%

UPS	29.36%
Total	100.00%

Fuente: Investigación propia, noviembre 2009.

En este momento de la investigación se encuentran con datos sumamente interesantes, que si no se analizan con cuidado, podrían inducir a un error; ya que la simple observación del Gráfico No.2 indica que la empresa Courier, que abarca un mayor volumen en el mercado, sería DHL con un 37%, seguida por UPS con un 29% y en un tercer lugar estaría FEDEX con un 26%.

En esta posición UPS se encuentra en desventaja, debido a que está por debajo de DHL en un 8%; sin embargo, al hacer un estudio más minucioso, se percata de que los valores absolutos (ver tabla No.3) podría promover a interpretar erróneamente la información, ya que el posicionamiento en el mercado es diferente como se verá a continuación.

Tabla No. 4

Comportamiento de los Courier en el mercado con el paso del tiempo

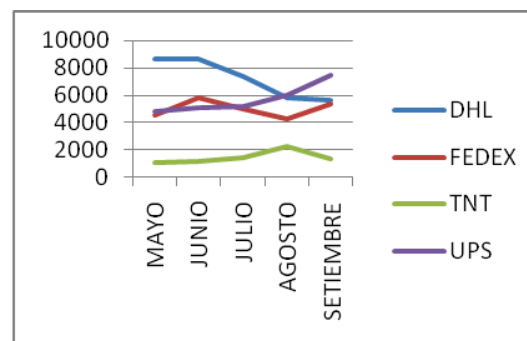
MAYO		
Courier	Piezas	Porcentaje
DHL	8,628	45.45%
FEDEX	4,559	24.02%
TNT	1,022	5.38%
UPS	4,774	25.15%
TOTAL	18,983	100.00%
JUNIO		
Courier	Piezas	Porcentaje
DHL	8,593	41.74%
FEDEX	5,795	28.15%
TNT	1,159	5.63%
UPS	5,041	24.49%
TOTAL	20,588	100.00%
JULIO		
Courier	Piezas	Porcentaje
DHL	7,368	38.98%
FEDEX	5,012	26.52%
TNT	1,402	7.42%
UPS	5,119	27.08%
TOTAL	18,901	100.00%
AGOSTO		
Courier	Piezas	Porcentaje
DHL	5,798	31.71%
FEDEX	4,290	23.46%
TNT	2,260	12.36%
UPS	5,939	32.48%
TOTAL	18,287	100.00%

SETIEMBRE		
Courier	Piezas	Porcentaje
DHL	5,585	28.29%
FEDEX	5,346	27.08%
TNT	1,350	6.84%
UPS	7,459	37.79%
TOTAL	19,740	100.00%

Fuente: Investigación propia, noviembre 2009.

Gráfico No. 3

Comportamiento por Courier de mayo a setiembre del 2009



Fuente: Investigación propia, noviembre 2009.

En este grupo de datos se observa que la información, que a simple vista parecía darle el primer lugar a DHL, si no se analizaba con cuidado daría referencias equivocadas, porque se nota una pérdida en promedio de un 4.29% mensual del mercado en el que DHL estaba posicionado, pues en el mes de mayo contaba con un 45.45% del mercado Courier y para setiembre tenía apenas un 28.29% del mercado, lo que da como resultado una pérdida total del 17.16% de mercado que anteriormente controlaban. (ver tabla No. 4)

En el caso de FEDEX existe un leve aumento en su participación en el segmento de importaciones totales abarcado durante el mismo periodo, donde se da un incremento en su participación total en un promedio de 0.77% mensual, esto debido a que en el mes de junio lograron aumentar su participación en las importaciones en un 4.13%; pero no pudieron mantenerla en los dos meses siguientes, reflejando una pérdida del 4.69% y logrando una recuperación substancial de un 3.62% en su participación en el mercado, lo cual refleja un saldo positivo de un 3.06% en comparación a mayo y setiembre. (ver tabla No. 4)

El caso de UPS es muy alentador, debido a que refleja un incremento en promedio de un 3.16% mensual y el aumento en relación con el mes de mayo y el de setiembre es del 12.64%; ya que en mayo se reportaba un 25.15% de la participación en el mercado y en setiembre un 37.79% de mercado. (ver tabla No. 4)

Por tanto, UPS está posicionado en ese periodo en el primer lugar, DHL

en el segundo lugar y FEDEX ocupa el tercer lugar dejando de último a TNT. (ver gráfico No.3)

Segmento del mercado de SEISA:

Ya que se conoce el posicionamiento de UPS en el mercado de las empresas de entregas rápidas o Courier, se analizarán las importaciones propias de UPS para tener un enfoque claro de la participación que SEISA posee en las importaciones totales de UPS Courier.

El manifiesto de carga es un documento digital diario que es requerido por las aduanas, necesario para manifestar con precisión las mercancías que están ingresando a territorio aduanero. Dicho manifiesto debe contener información como la línea aérea que está internando tales mercancías bajo la jurisdicción de la aduana que corresponda, el nombre de los importadores, la cantidad de bultos, el peso, valor, países de origen, puerto de carga y descarga, entre otras referencias.

Es por esto que este estudio se ha realizado amparado con la

información contenida en dichos manifiestos, pues inclusive puede encontrarse qué empresa se encargó de nacionalizar las mercancías.

Para hacer un análisis aún más detallado, en esta ocasión se llevará a cabo la investigación tomando como referencia los manifiestos diarios de UPS de los meses de agosto, setiembre y octubre del 2009.

La dirección General de Aduanas categoriza los manifiestos según parámetros específicos por medio de LETRAS, dicha nomenclatura es utilizada para distinguir los documentos mediante la letra **A**, *las muestras sin valor comercial* con la letra **B**, *las mercancías con valores inferiores a \$ 1.000,00* con la letra **C**, y *las mercancías con valores superiores a los \$ 1.000,00* con la letra **D**, esto por cuanto así se le aplica el régimen aduanero que corresponda. (www.hacienda.go.cr)

Las mercancías con letra **A** no están sujetas al pago de impuestos.

Las mercancías que están designadas con la letra **B**, siempre y cuando se presente a despacho

aduanero una unidad y mutilada o inservible igualmente no están sujetas al pago de impuestos.

En el caso de las mercancías designadas con la letra **C**, se les aplica el régimen simplificado o entregas rápidas, Courier.

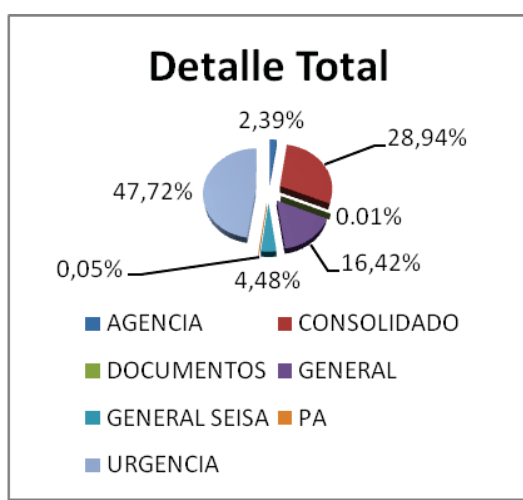
Las mercancías a las que se les fija la letra **D**, se conocen como carga general y éstas son depositadas en la jurisdicción de un depositario aduanero o Almacén Fiscal para que posteriormente el importador pueda decidir qué régimen aduanero desea se aplique a sus mercancías.

Análisis y discusión de resultados:

Desglose del manifiesto de importaciones UPS:

Gráfico No. 4

Desglose del manifiesto de importaciones UPS



Fuente: Investigación propia, noviembre 2009.

Tabla No. 5

Desglose del manifiesto de importaciones UPS

	Agosto Bultos	Setiembre Bultos
AGENCIA	153	170
CONSOLIDADO	1904	1869
DOCUMENTOS	1	1
GENERAL	1067	1101
GENERAL SEISA	202	355
PA	2	2
URGENCIA	2918	3731
Totales	6247	7229

	Octubre Bultos	Totales
AGENCIA	96	419
CONSOLIDADO	1306	5079
DOCUMENTOS	1	1
GENERAL	713	2881
GENERAL SEISA	229	786
PA	4	8
URGENCIA	1725	8374
Totales	4074	17550

	%
AGENCIA	2.39%
CONSOLIDADO	28.94%
DOCUMENTOS	0.01%
GENERAL	16.42%
GENERAL SEISA	4.48%
PA	0.05%
URGENCIA	47.72%
Totales	100.00%

Fuente: Investigación propia, noviembre 2009.

La importancia de detallar los manifiestos de importación según sea aplicada una u otra operación es para identificar qué porcentajes de las operaciones aduaneras realiza SEISA en los manifiestos de UPS (ver tabla No. 5) y poder identificar el segmento de mercado que aún no se ha alcanzado para crear las estrategias necesarias con el fin de alcanzar los

segmentos que todavía no se tienen dentro de la cartera de clientes.

Según se puede observar en el gráfico No. 4, la categoría de **agencias** que corresponde al 2.39% en el periodo seleccionado es donde existe una orden expresa de parte de los importadores para que se entregue las Guías Courier a sus Agencias Aduanales respectivas, éste es un segmento del manifiesto que está fuera del alcance de SEISA.

La categoría de **consolidados** correspondiente al 28.94% es la que incluye las importaciones que se hacen en el DUA simplificado o Courier, esta categoría es realizada totalmente por SEISA. (ver gráfico No. 4)

La categoría de **documentos** corresponde al 0.01% por no estar sujeta al pago de impuestos en el clareo es enviada a UPS una vez descargada la mercancía sin que existan por medio procedimientos aduaneros. (ver gráfico No. 4)

La categoría de **general SEISA** que corresponde al 4.48% es realizada en

su totalidad por el Departamento de Pedimentación. (ver gráfico No. 4)

La categoría de **urgencias** corresponde a un 47.72% este segmento es tramitado por el Departamento de Zonas Francas de SEISA. (ver gráfico No. 4)

La categoría de **PA** o Perfeccionamiento Activo que corresponde a un 0.05% no la realiza SEISA; pero es un segmento del mercado en el cual se debe incursionar próximamente. (ver gráfico No. 4)

La categoría **general** correspondiente a un 16.42% de los manifiestos de importación del periodo seleccionado es el mercado meta inicial sobre el cual SEISA se enfocará; ya que según la información recopilada ya SEISA tramita un 81.15% de los manifiestos de carga, queda pendiente un 18.85% correspondiente a las categorías de General, Agencias y PA. (ver gráfico No. 4)

Conclusiones:Resultados de la investigación:Estrategias:

Habiendo definido de manera clara que la estrategia comercial deliberada de SEISA será la de diferenciarse por su alto valor percibido, la empresa se dará a la tarea de consolidar el Departamento de Desarrollo Comercial para optimizar los recursos con los que se cuenta, de tal manera que con acciones concretas tendientes al fortalecimiento y la consolidación del departamento recién formado se logren alcanzar las metas planteadas.

Como la experiencia lo ha demostrado, en muchas ocasiones, se da un fortalecimiento de las nuevas estructuras a raíz de las estrategias emergentes y este caso no es la excepción, pues de la mano con la creación y fortalecimiento del Departamento Comercial se está trabajando en las negociaciones para la consolidar una alianza estratégica con un consolidador de carga, lo que permitirá que el Departamento Comercial surja con mayores bríos,

adquiriendo otras capacidades al cumplir con uno de sus objetivos que es la conformación de nuevos negocios.

Fortalezas:

A raíz del análisis FODA realizado a la empresa se detectaron fortalezas que se recomienda se exploten a cabalidad, por el gran potencial y proyección que tiene SEISA, tomando en cuenta que en ejercicios prácticos efectuados, se demostró que por existir una vinculación entre UPS Courier y SEISA, y tomando en cuenta que se desalmacena el 81.15% de las mercancías que vienen en el manifiesto de carga de UPS Courier, se efectuó toda una logística de telemercadeo explotando la ventaja competitiva que se tiene, por el hecho de contar con el manifiesto de carga hasta dos o tres horas antes de que llegue el vuelo al territorio nacional, por lo tanto, se ofreció desalmacenar cargas de clientes que nunca lo habían hecho con la participación de SEISA, y con la colaboración del Departamento de Pedimentación y transporte se brindó, en los casos en cuestión, un servicio

que ningún otro competidor podría dar; ya que en el procedimiento ordinario para las otras agencias aduanales podrían contar con la documentación para realizar los desalmacenajes hasta un día posterior a la descarga y digitación en tica por parte del almacén fiscal.

Posterior a la entrega de las cargas a los clientes potenciales y en muchos casos incluso con felicitaciones de parte de los propios importadores por un servicio tan expedito, puesto que en la mayoría de los casos las mercancías que vienen por modalidad Courier son emergencias, se concertaron citas con dichos clientes y con mucho agrado fueron recibidos los asesores comerciales, manifestando los importadores la urgencia de contar con un servicio con esos altos estándares de calidad.

Debilidades:

Sin embargo, fue manifiesta la necesidad de contar con otro colaborador para el área de servicio al cliente; porque en este momento existe un recargo de funciones, lo que va en detrimento de la optimización de las labores de cada uno de los

copartícipes del recién formado departamento, y existe el peligro de que cuando la operación del departamento esté en su apogeo, la estructura no dé abasto con los requerimientos de los usuarios existentes y los posibles nuevos clientes.

El mismo caso se presenta en el departamento contable donde el colaborador en el área de facturación no logra cubrir las necesidades, he igualmente se recomienda tomar las medidas pertinentes.

Estos son apenas los casos más sobresalientes, observados; pero no quiere decir que sean los únicos, por lo tanto, se debe prestar la atención debida para explotar las fortalezas y oportunidades, evaluar y corregir las amenazas y debilidades.

Herramientas de mercadeo:

El segmento de mercado inicial para SEISA corresponde al 18.85% del manifiesto de carga, y teniendo la información de todos esos clientes potenciales, sus contactos, números telefónicos y direcciones, se creó un **catálogo de clientes**, por lo tanto, la

estrategia de mercado que utilizará el Departamento de Desarrollo Comercial de SEISA está definida por dicho catálogo de usuarios potenciales, y todas las energías del personal del departamento estarán enfocadas en investigar por qué no se desalmacenan las mercancías de tales clientes, indagar el tipo de industria de los mismos y segmentarlos según sea el caso.

Con las primeras investigaciones realizadas se ha encontrado que en muchos casos las mercancías de esos consumidores no se desalmacenan por necesitar notas técnicas (Permisos) de diferentes entidades del gobierno, sean Ministerio de Salud, MAG u otras de esta misma línea.

En otros casos, las mercancías no se desalmacenan porque ese grupo de clientes aplica algún tipo de exoneración de impuestos y SEISA no cuenta con la experiencia ni las notas de relevación de los mismos para ofrecer tal servicio.

Por lo antes expuesto, conociendo las fortalezas y debilidades, se tiene la oportunidad de por medio de una

buen campaña de telemarketing y con un servicio de excelencia, de ofrecer a estos clientes potenciales desalmacenar las cargas pequeñas y que son muy urgentes bajo la modalidad Courier, pudiendo utilizar este primer contacto como carta de presentación.

Una vez que se les ha demostrado la calidad y rapidez de la compañía, se podrán tener mayores oportunidades para abordar a estos usuarios potenciales, pudiendo existir una mayor apertura por el conocimiento previo que ya poseen de dicha entidad como agencia aduanal.

Una vez que ya se ha dado el primer paso, podrán solicitarse, con mayor confianza, los registros sanitarios de sus productos y además se les ofrecerá un asesoramiento de cómo hacer sus trámites de una manera más eficiente.

Podrá, por lo tanto, llevarse a cabo una serie de ofertas de servicios atractivas que incluya un valor extra, que vendría a ser un servicio personalizado, asesorías en las aéreas que el cliente requiera y una oferta competitiva.

Bibliografía

Libros:

- Aaker, D., Kumar, V. y Day, G. (2001) *Investigación de Mercados*. México: Editorial Limusa.
- AGCS (2008) *La medición del comercio de Servicios*. Nueva York: OMC.
- Borello, A. (1994) *El Plan de Negocios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Ley 7557 (1998) *Ley General de Aduanas*. San José: Investigaciones Jurídicas.
- Malhotra, N.K. (2004) *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Metzger, M y Donaire, V. (2007) *Gerencia Estratégica de Mercadeo*. México: International Thomson Editores
- Muñiz, R. (2008) *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.

- Pearson, F. y Rochester, J. (2000) *Relaciones Internacionales. Situación Global en el Siglo XXI*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Pla, J. y León, F. (2004) *Dirección de empresas Internacionales*. Madrid: Pearson Educación.
- Taylor, S.J. y Bogdan R. (2000) *Introducción a los Métodos Cualitativos*. Madrid: Ediciones Paidós.

Bibliografía electrónica:

- UPS (2009) Historia de UPS. Recuperado el 01 de octubre del 2009, de: <http://www.ups.com/content/us/en/about/index.html?WT.svl=Footer>
- Diccionario de la lengua española (2009) Real Academia Española. Recuperado el 30 de octubre, de: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cultura
- Dirección General de Aduanas (2009) Departamento de registro. Recuperado el 02 de noviembre del 2009, de: <https://www.hacienda.go.cr/Msib21/Espanol/Direccion+General+de+Aduanas/BIENVENIDA.htm>
- Tica (2009) Manifiestos de Carga. Recuperado durante toda la investigación setiembre, octubre, noviembre del 2009, de <http://www.hacienda.go.cr/tica/consultas/>
- Dirección General de Aduanas (2009) Procedimientos Courier. Recuperado el 09 de noviembre del 2009, de: <http://www.hacienda.go.cr/NR/rdonlyres/36A7D3D9-B330-4B1E-A025->

[A36AE7B02EA4/11345/RESDGA02106Procedimientodespachodemercanci
asenlamo.pdf](#)

Entrevista:

Lobo Zamora Arnoldo A., Gerente General Servicios Expressos Internacionales A.
Lobo y Asociados (2009)