

PLAN ESTRATÉGICO BASC SUR OCCIDENTE

LILIÁN ANGÉLICA CRUZ NIETO
ANDRES HUMBERTO GIRALDO QUINTERO

Trabajo de Grado para optar por el título de Magíster en Administración

Director del trabajo de Grado:
GUSTAVO MOLINA



Universidad Icesi
Faculta de Ciencias Administrativas y Económicas
Cali, Valle del Cauca
Mayo de 2015

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
1. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1 Formulación del problema	10
1.2 Justificación.....	10
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo general	11
1.3.2 Objetivos específicos	11
2. RESEÑA DE LA ORGANIZACIÓN	12
3. ANÁLISIS SITUACIONAL	13
3.1 Segmento de clientes.....	13
3.2 Propuesta de valor	14
3.3 Canales de distribución	14
3.4 Relación con los clientes.....	15
3.5 Flujo de Ingresos	15
3.6 Recursos, capacidades y actividades claves.....	16
3.7 Socios estratégicos	16
3.8 Estructura de costos.....	17
3.9 Conclusiones del análisis del modelo de negocio	17
3.10 Misión	17
3.11 Visión	18
3.12 Valores corporativos	18
4. ANÁLISIS EXTERNO	19
4.1 Transporte Terrestre	19
4.1.1 Análisis del sector	19
4.2 Exportación	21
4.2.1 Análisis del sector	21

4.3	Vigilancia y Seguridad Privada.....	22
4.3.1	Análisis del sector	22
4.4	Conclusión del análisis externo.....	23
4.5	Análisis de la competencia.....	24
4.5.1	Conclusiones del análisis de la competencia	26
5.	ANÁLISIS INTERNO	27
5.1	Elementos de la propuesta de valor actual	27
5.2	Análisis de la cadena de valor	30
5.3	Análisis DOFA.....	33
5.3.1	Estrategias F-O	35
5.3.2	Estrategias D-O	36
5.3.3	Estrategias F-A.....	36
5.3.4	Estrategias D-A	37
5.4	Análisis financiero	37
5.4.1	Análisis de rentabilidad.....	38
5.4.2	Razones de liquidez.....	39
5.4.3	Razones de apalancamiento financiero	40
5.4.4	Razones de actividad.....	41
5.5	Conclusiones análisis interno.....	41
6.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	43
6.1	Misión	43
6.2	Visión propuesta	43
6.3	Construcción de una cultura empresarial	43
6.4	Principios propuestos	45
6.5	Valores propuestos	46
6.6	Declaración de estrategia central	47
6.7	Objetivos estratégicos	47
6.8	Vectores estratégicos.....	48
6.9	Promesa de valor	48
6.9.1	Atributos de la promesa de valor	48

6.10	Planes de acción	49
6.11	Modelo de negocio propuesto	55
7.	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS.....	59
8.	LIMITANTES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	60
9.	RESTRICCIONES	61
	REFERENCIAS	62

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1: PONDERACIÓN ELEMENTOS DE VALOR.....	28
TABLA 2: INDICADORES FINANCIEROS.....	37
TABLA 3: PRINCIPIOS Y COMPROMISOS	45
TABLA 4: VALORES Y COMPROMISOS.....	46
TABLA 5: PLANES DE ACCIÓN.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1: MODELO DE NEGOCIO BASC SUR OCCIDENTE.	13
FIGURA 2: FACTURACIÓN SECTOR TRANSPORTE.	20
FIGURA 3: PIRATERÍA TERRESTRE	20
FIGURA 4: VEHÍCULOS INCINERADOS.....	21
FIGURA 5: EXPORTACIONES TOTALES DE COLOMBIA.	22
FIGURA 6: INGRESOS POR SECTOR. FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA	23
FIGURA 7: ANÁLISIS ELEMENTOS DE VALOR.....	29
FIGURA 8: PROCESOS MISIONALES ASOCIACIÓN DE EMPRESAS SEGURAS. ..	31
FIGURA 9: MAPA DE PROCESOS BASC SUR OCCIDENTE.....	31
FIGURA 10: MATRIZ DOFA.....	33
FIGURA 11: MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.	44
FIGURA 12: PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO BASC SUR OCCIDENTE. ..	55
FIGURA 13: PROPUESTA DE MODELO DE SERVICIO BASC SUR OCCIDENTE...	57
FIGURA 14: IMPULSADORES DE CUALIDADES ÚNICAS.	58

RESUMEN

BASC Sur Occidente es una asociación sin ánimo de lucro cuyo objetivo primordial es promover dentro de sus Asociados el desarrollo y ejecución de acciones preventivas destinadas a evitar el contrabando de mercancías, narcóticos y terrorismo a través del comercio legítimo.

El Programa BASC (Business Alliance For Secure Commerce) es un programa de cooperación entre el sector privado y organismos nacionales e internacionales, creado para fomentar un comercio internacional seguro. Cabe destacar que es un programa voluntario que busca, promueve y apoya el fortalecimiento de los estándares de seguridad y protección del comercio internacional.

BASC fue creado hace quince años inicialmente como una Alianza Anti contrabando, y hoy día ha ampliado su visión y dimensión hacia una alianza empresarial para el comercio seguro, con la misión de facilitar y agilizar el comercio internacional mediante el establecimiento y administración de estándares y procedimientos globales de seguridad aplicados a la cadena logística, en asociación con gobiernos, autoridades y empresas a nivel mundial. La iniciativa BASC refleja el compromiso de las empresas por mejorar las condiciones de su entorno, y a su vez, contribuye a desalentar fenómenos que perjudican los intereses económicos, fiscales y comerciales del país.

La organización BASC Sur Occidente ha definido y comunicado la misión, visión y valores corporativos, sin embargo, carece de un plan estratégico que enrute sus esfuerzos para alcanzar los objetivos definidos. A través del presente trabajo se expone la propuesta de plan estratégico para la organización sustentado en los análisis del sector y análisis internos realizados para el planteamiento de las ventajas competitivas que permita a la organización fortalecer posicionamiento basado en la diferenciación, rentabilidad y generación de valor a las empresas asociadas.

Palabras Clave: Estrategia, Cadena de abastecimiento, Comercio exterior, Mejoramiento.

ABSTRACT

BASC Sur Occidente is a nonprofit association whose primary objective is to promote within its associates the development and implementation of preventive actions to avoid smuggling of goods, narcotics and terrorism through legitimate trade.

The BASC (Business Alliance for Secure Commerce) Program is a program of cooperation between the private sector and national and international organizations, created to promote safe international trade. It's worthy to highlight that it's a voluntary program that seeks, promotes and supports the strengthening of safety and security standards of international trade.

BASC was created fifteen years ago, initially as an Alliance Anti smuggling, and today it has expanded its vision and dimension into a business alliance to secure trade, with a mission to facilitate and expedite international trade through the establishment and management of standards and procedures of global security applied to the supply chain, in partnership with governments, authorities and companies worldwide. The BASC initiative reflects the commitment of companies to improve the conditions of their environment, and in turn, it contributes to discourage events that harm the economic, fiscal and commercial interests.

BASC Sur Occidente organization has defined and communicated the mission, vision and corporate values, however, the Company lacks a strategic plan to focus their efforts to achieve the objectives. Through this work the proposed strategic plan for the organization supported by the analysis of the sector as well as an internal analysis in order to identify competitive advantages that enable the organization to strengthen itself based on differentiation, profitability and value generation for the associated companies.

Key Words: Strategy, Supply chain, International trade, Improvement processes

1. INTRODUCCIÓN

Con la globalización y la puesta en marcha de los acuerdos comerciales, se ha generado una apertura comercial para nuestros productos y servicios en el extranjero. La seguridad deja de ser algo deseable, para convertirse en algo esencial, sin lo cual no es posible competir ni posicionarse en los nuevos mercados.

Desde el año 1998, BASC se ha posicionado como la alianza empresarial que ayuda a las organizaciones que conforman la cadena logística del comercio internacional en el desarrollo de una propuesta de gestión en control y seguridad que logre mitigar riesgos operacionales, de proceso y reputacionales a los que se ven expuestas en el contexto logístico colombiano.

En el presente trabajo se propone un plan estratégico para BASC Sur Occidente que permita orientar sus acciones a corto, mediano y largo plazo con el fin de lograr la madurez de su promesa de valor y la optimización de sus recursos para continuar siendo un aliado de negocios para sus clientes.

1.1 Formulación del problema

Actualmente, BASC Sur Occidente ha declarado su misión, visión y valores corporativos, sin embargo, no ha definido los elementos restantes que le permitan completar su ejercicio de planeación estratégica y definir la ruta para alcanzar los objetivos buscados. Sin una estrategia definida, la organización carece de un plan de acción que le permita fortalecer su posición en el mercado, atraer una mayor base de asociados y diferenciarse de la competencia.

1.2 Justificación.

La formulación y ejecución de una estrategia son tarea de máxima prioridad para la administración, debido a que una estrategia clara y razonada es la receta de la gerencia para trazar el mapa que le permita la generación de la ventaja competitiva y definir el plan para satisfacer las necesidades y expectativas de los asociados. Como resultado, logrará mejorar

su desempeño financiero y lograr excedentes a reinvertir en pro de satisfacer las necesidades de la comunidad de empresas asociadas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Definir un plan estratégico a cinco años para la empresa BASC Sur Occidente.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diseñar la estrategia para la organización como guía para la construcción de los planes de acción a nivel estratégico, táctico y operativo.
- Construir los indicadores estratégicos, tácticos y operativos que orienten el diseño de planes para el cumplimiento de los mismos.

2. RESEÑA DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa BASC (Business Alliance for Secure Commerce), que en español traduce Alianza empresarial para un comercio seguro, es una organización empresarial internacional de adopción voluntaria cuyo objetivo es promover dentro de las empresas asociadas, un modelo de gestión que permita un comercio seguro por medio de la adopción de acciones preventivas encaminadas a evitar actividades ilícitas como por ejemplo, el narcotráfico, el terrorismo, el contrabando de mercancías. Para lograr este objetivo se establece un programa de cooperación entre el sector privado, gobiernos, autoridades y empresas a nivel mundial.

Esta organización se encuentra constituida por 12 capítulos en diferentes países a nivel mundial. Dentro de éstos se encuentra el capítulo de Colombia al cual está adscrito BASC Sur Occidente, encargado de liderar esta asociación en el sur occidente colombiano y empresa objeto del plan estratégico a desarrollar.

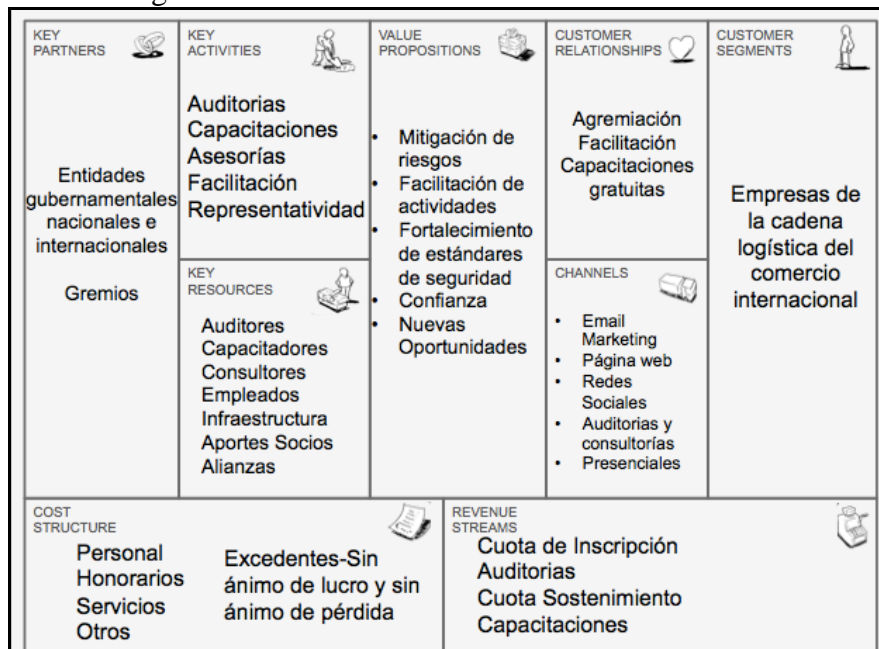
La organización ha declarado como su misión: Facilitar y agilizar las actividades de comercio internacional de los Asociados, mediante la prestación de los servicios de Certificación, Capacitación y Soporte a los procesos de implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC, apoyándose en organismos privados y oficiales, tanto nacionales como internacionales. Adicionalmente, la visión de la organización esta expresada como: Alcanzar en el año 2016 el reconocimiento a nivel regional como líderes en la facilitación del comercio internacional, mediante la prestación de los servicios de Certificación, Capacitación y Soporte con el apoyo de organismos nacionales e internacionales públicos y privados.

Debido a que el plan estratégico objeto de este trabajo comprende cinco años (2015-2020), se planteará la necesidad de revisión de la declaración de visión para establecer cumplimiento medible de la misma y a partir de los resultados definir cambio o conservación de la misma. La excelencia, la integridad, la credibilidad, el respeto y la comunicación, son las creencias, características y normas conductuales que se espera de los empleados de BASC Sur Occidente cuando realicen negocios de la compañía y persigan la visión estratégica y misión.

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

El modelo de negocio actual se analiza a continuación con base en el modelo CANVAS

Figura 1: Modelo de Negocio BASC Sur Occidente.



Fuente: Elaborado por los autores.

3.1 Segmento de clientes

Los clientes de BASC son todas aquellas empresas que hacen parte de la cadena logística del comercio internacional, los cuales como eslabones dependientes, deben mitigar sus riesgos para lograr, alineadamente, un comercio internacional seguro.

Estas empresas están segmentadas a través de su actividad económica o gremio, permitiendo una identificación y gestión de las necesidades comunes y una representación más detallada ante las autoridades determinadas. Partiendo de lo anterior, los clientes de BASC están segmentados en las siguientes categorías de negocio: exportadores, agentes aduaneros, transportadores, puertos marítimos, líneas navieras, aerolíneas, aeropuertos, empresas temporales de personal, almacenadoras, importadores, empresas de seguridad, administraciones de aduana, zonas francas, operadores logísticos, agentes navieros, agentes de carga y operadores marítimos.

El 40% de las empresas certificadas son grandes empresas y el 60% está constituido por PYMES.

3.2 Propuesta de valor

La organización suple la necesidad que tienen las empresas de la cadena logística internacional de mitigar los riesgos de contaminación de sus operaciones con narcóticos, contrabando y terrorismo, lo que permite evitar daños en la reputación para la empresa y para el país.

Por lo anterior, la propuesta de valor se basa en tres aspectos principales:

- Lograr una disminución de riesgos relacionados con las actividades ilícitas del comercio internacional y genera una mayor confianza por parte de las autoridades nacionales y extranjeras hacia la empresa certificada, lo cual se traduce en disminución de tiempos en la operación y costos asociados.
- Generar alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales, permitiendo que BASC Sur Occidente y sus empresas tengan presencia y voz ante estos organismos en Europa y América, así como mayor representatividad y facilitación de contactos ante éstas autoridades vinculadas al comercio internacional.
- Otorgar facilidad a las empresas certificadas para el desarrollo de nuevas oportunidades de negocios en mercados internacionales debido a la seguridad y confianza que transmiten al estar certificadas por BASC Sur Occidente.

Es precisamente en este último punto donde la organización se diferencia de sus competidores, ya que a través de las alianzas establecidas con estas autoridades, se han convertido en socios estratégicos importantes, permitiendo que las empresas certificadas tengan mayores facilidades y reconocimiento de cara al comercio internacional.

3.3 Canales de distribución

Los canales a través de los cuales BASC comunica su promesa de valor se caracterizan de la siguiente manera: 1. Email marketing, redes sociales y boletín Info BASC, a través de los cuales comunica la oferta de servicios, actividades realizadas e información de interés. 2. Asesorías y capacitaciones, acompañando a las organizaciones en su proceso de madurez

del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC. 3. Oficinas y correo electrónico, a través de los cuales se gestiona y da soluciones efectivas a sus necesidades y requerimientos. 4. Participación en agremiaciones y referidos: BASC como representante y voz de las empresas ante agremiaciones, asociaciones y autoridades como la Policía Antinarcoóticos, Dirección de impuestos y aduanas nacionales de Colombia (DIAN), Instituto colombiano agropecuario (ICA) y el Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos (INVIMA), hace presencia en estas actividades y ratifica su oferta de valor comunicándolo a sus públicos de interés.

3.4 Relación con los clientes

El fortalecimiento de la relación con el cliente se da al identificar a la organización como una agremiación donde las empresas a parte de ser socias y dueñas de la misma, ganan representatividad y voz activa ante las autoridades y gremios de interés al estar representadas por BASC Sur Occidente. Adicionalmente, a través del cumplimiento de su promesa de valor, la compañía facilita las actividades de comercio internacional de sus empresas socias y dota a través de las capacitaciones gratuitas, de capacidades e instrumentos para el mejoramiento del Sistema de gestión en control y seguridad al interior de las empresas.

3.5 Flujo de Ingresos

Los principales ingresos percibidos son aquellos derivados de la cuota de sostenimiento anual que pagan los socios (empresas certificadas), capacitaciones, cuotas de inscripción, auditorías de certificación, actividades de asociación, auditorías de extensión e ingresos no operacionales, entendidos como los ingresos derivados de rendimientos financieros.

De acuerdo al análisis realizado, el ingreso que tiene mayor participación dentro del total de los ingresos es la cuota de sostenimiento anual con una participación del 56%, seguido de la realización de capacitaciones (17%) y auditorías de extensión (10%). Igualmente, del análisis realizado se puede concluir que en el año 2014 el ingreso que presenta mayor crecimiento es la cuota de inscripción (96%), producto de los nuevos

ingresos de compañías a la organización, seguido de ingreso por auditorías(49%) siendo coherente con este mayor numero de empresas.

3.6 Recursos, capacidades y actividades claves

BASC Sur Occidente cuenta con los siguientes recursos y capacidades claves:

- **Facilitación y gestión de solicitudes:** Partiendo de las alianzas estratégicas establecidas por BASC con autoridades nacionales e internacionales y de su representación de sus empresas en agremiaciones y asociaciones, BASC ayuda a las empresas ante las necesidades puntuales manifestadas por las mismas para la facilitación de sus operaciones de comercio internacional. Para lo anterior, BASC cuenta con recursos claves como son los empleados especializados.
- **Capacitaciones y asesorías:** Para lograr que las empresas mantengan y mejoren en el tiempo su Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC, la organización diseña y estructura asesorías y capacitaciones idóneas para este fin, las cuales son realizadas, por un recurso clave como son los asesores y capacitadores.
- **Auditorias:** a través de esta actividad clave, BASC asegura la idoneidad del sistema de gestión, con el apoyo de auditores internacionales expertos que en su ejercicio, detectan para las empresas oportunidades de mejoramiento importantes para dar continuidad al compromiso de la mitigación de riesgos que vulneren la seguridad en la cadena de suministro del comercio internacional.

3.7 Socios estratégicos

Para cumplir con la promesa de valor, la organización cuenta con las entidades gubernamentales nacionales y extranjeras y los gremios como principales socios estratégicos. En compañía de estos socios estratégicos BASC Sur Occidente diseña estrategias para fortalecer el apoyo ante situaciones críticas, incrementar la facilitación de las actividades de comercio internacional de la misma y ganar representatividad en pro de sus empresas asociadas.

3.8 Estructura de costos

Teniendo en cuenta las actividades claves de BASC, su estructura de costos está constituida en la mayoría por costos fijos, los cuales están representados en costos de personal, impuestos, arrendamientos, servicios y otros.

Los costos variables están representados en su mayoría por costos que asume el negocio para la realización de sus actividades claves como capacitaciones, auditorías y asesorías, asumiendo pago de honorarios, gastos de viaje y costos locativos como mantenimiento y adecuaciones físicas. De acuerdo al estudio realizado, los costos de personal y honorarios son los costos que mayor participación tienen, alcanzando 42% y 25% respectivamente, seguidos por aquellos que son catalogados como diversos (17%), entre los cuales se encuentra pago de emisión de certificados, parqueaderos, alquiler de proyectores y elementos de aseo. El análisis de los mismos, refleja que a la fecha los de mayor crecimiento están dados por costos de personal debido a crecimiento de nómina (crecimiento del 39%) y honorarios (crecimiento del 21%). Igualmente, se observa un crecimiento significativo en impuestos, arrendamiento y servicios como resultado de un cambio de locación por parte de la organización.

3.9 Conclusiones del análisis del modelo de negocio

Como resultado del análisis del modelo de negocio de BASC Sur Occidente se puede destacar que existen tres focos de mejoramiento, los cuales trataremos como parte del desarrollo del plan estratégico. Estos focos de mejoramiento están dados por la necesidad de fortalecer el relacionamiento con los clientes a través de la atención permanente de las necesidades, definir actividades claves adicionales como respuesta a cambios del entorno, lo cual traería un fortalecimiento de ingresos y por último, diseñar e implementar un esquema comercial que garantice el ingreso de más empresas en un mediano plazo.

3.10 Misión

Como parte de la fase 1 del proceso de elaboración y ejecución de una estrategia, la organización ha declarado como su misión: Facilitar y agilizar las actividades de comercio

internacional de los asociados, mediante la prestación de los servicios de Certificación, Capacitación y Soporte a los procesos de implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC, apoyándose en organismos privados y oficiales, tanto nacionales como internacionales.

3.11 Visión

La visión de la organización esta expresada como: Alcanzar en el año 2016 el reconocimiento a nivel regional como líderes en la facilitación del comercio internacional, mediante la prestación de los servicios de Certificación, Capacitación y Soporte con el apoyo de organismos nacionales e internacionales públicos y privados.

Debido a que el plan estratégico objeto de este trabajo comprende cinco años (2015-2020), se planteará la necesidad de revisión de la declaración de visión para establecer cumplimiento medible de la misma y a partir de los resultados alcanzados definir las nuevas metas que estén alineadas con las estrategias y objetivos establecidos en el plan estratégico, el cual deberá contener las mediciones parciales del cumplimiento de la visión hasta el año actual como insumo y sustento para la definición de nuevas acciones.

3.12 Valores corporativos

La excelencia, la integridad, la credibilidad, el respeto y la comunicación, son las creencias, características y normas conductuales que se espera de los empleados de BASC Sur Occidente cuando realicen negocios de la compañía y persigan la visión estratégica y misión.

4. ANÁLISIS EXTERNO

Partiendo de que es difícil establecer el mercado total que existe, realizaremos el análisis del ambiente externo partiendo de una revisión del comportamiento de los tres principales sectores que representan mayor número de empresas asociadas para la empresa (Transportador terrestre, exportadores y empresas de vigilancia y seguridad privada). Posteriormente, analizaremos como ha sido la tendencia en los últimos años de las organizaciones más representativas para la organización dentro de estos sectores y finalmente, lo compararemos con su comportamiento en la participación de ingresos de la organización. Para culminar el análisis externo, revisaremos la rivalidad entre competidores.

4.1 Transporte Terrestre

4.1.1 Análisis del sector

Como se ilustra en la Figura 2, el sector del transporte terrestre en Colombia tuvo una caída del año 2012 al 2013, con unos valores de \$ 15.223 billones y \$ 14.599 billones, respectivamente.

Sin embargo, comparando los trimestres I, II y III de 2013 y 2014, se encuentra un crecimiento del 4%, pasando de \$ 10.289 billones a \$ 10.750 billones.

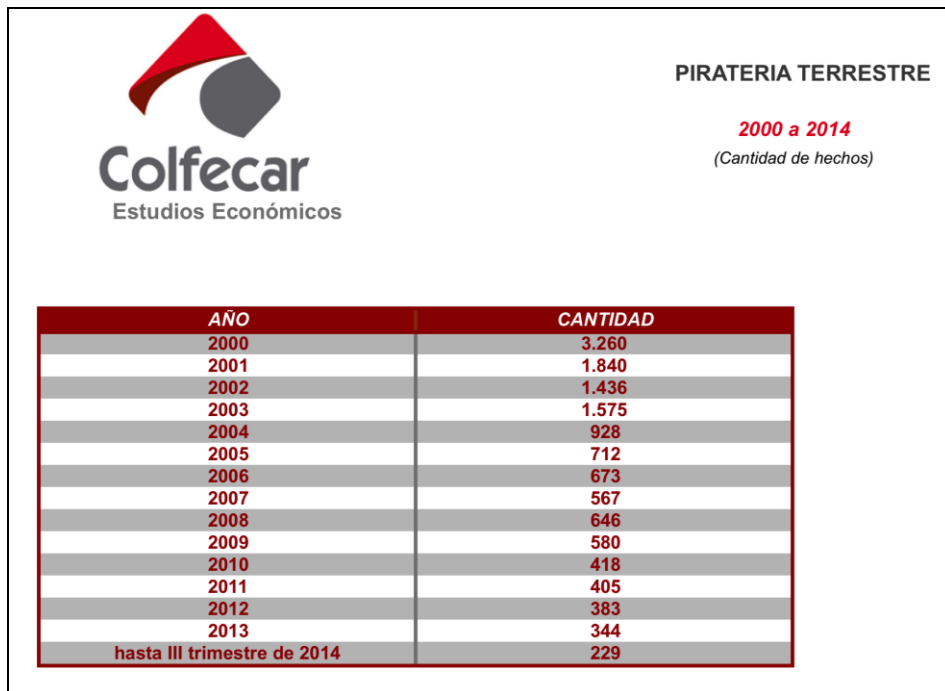
Dentro de los principales factores de seguridad que afecta actualmente este sector se encuentra la piratería terrestre y la incineración de vehículos, como se muestra en las Figuras 3 y 4, ambos factores presentan un comportamiento descendiente debido a la cultura de seguridad y al fomento de estándares crecientes dentro de las empresas de esta industria.

Figura 2: Facturación Sector Transporte.



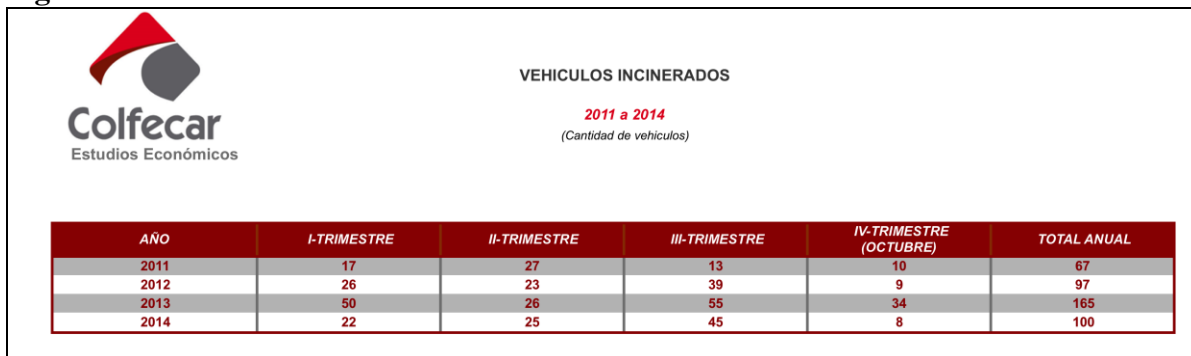
Fuente: Estudios Económicos Colfecar.

Figura 3: Piratería Terrestre



Fuente: Estudios Económicos Colfecar.

Figura 4: Vehículos Incinerados.



Fuente: Estudios Económicos Colfecar.

De acuerdo a las cifras revisadas de dos grandes clientes para BASC Sur Occidente en este sector, evidenciamos como estos manejaron un comportamiento similar de crecimiento según dicta el mercado, pues su inversión total en 2014 fue de \$ 15'981.104 y para el 2013 de \$ 9'449.000, representando un aumento del 41%.

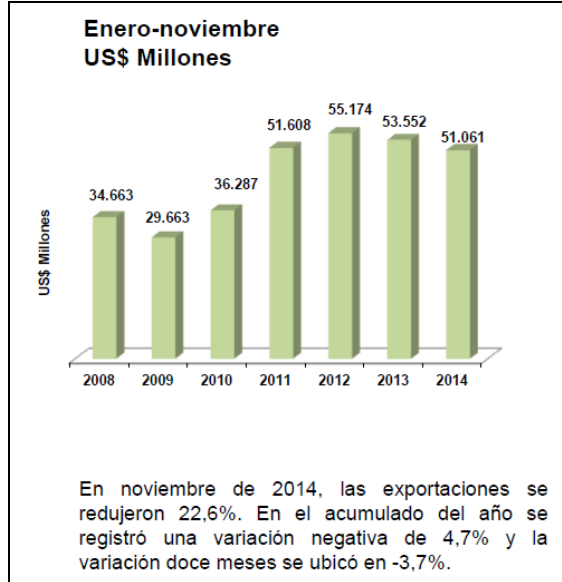
La inversión de los clientes de este sector aumenta debido a que ampliaron su participación en el portafolio de servicios de la compañía, contratando mayor cantidad de capacitaciones y auditorias en 2014 en línea con la tendencia evidenciada por el sector de fomentar estándares de control y seguridad para mitigar riesgos de seguridad en el transporte terrestre, presentando estadísticas con tendencia a disminuir para estos eventos según gráficos expuestos.

4.2 Exportación

4.2.1 Análisis del sector

Como se muestra en la Figura 5, las exportaciones en Colombia durante los últimos 3 años vienen cayendo. En el año 2012, el país exportó una cantidad de U\$ 55'174.000, la cual en 2013, cayó a una cifra de U\$ 53'552.000, para el periodo comprendido entre enero a noviembre. Para el mismo período del 2014, las exportaciones fueron de U\$ 51'061.000, lo cual muestra una disminución sostenida de las exportaciones de productos en el país durante los últimos 3 años.

Figura 5: Exportaciones totales de Colombia.



Fuente: Mincomercio

A pesar que no todos los clientes tuvieron un comportamiento creciente para 2014 y la tendencia a la baja en las exportaciones, se evidenció un crecimiento en la inversión total de éstos en los servicios de BASC Sur Occidente, teniendo un 18% de incremento comparado con el año 2013, pasando de \$ 33'876.500 a \$ 41'408.207.

Este crecimiento se debe a que en 2014, se realizó un mayor número de capacitaciones y asesorías en cada una de las empresas anteriormente descritas, lo cual representa para BASC el afianzamiento de una cultura de seguridad para uno de sus segmentos mas importantes como es el sector exportador.

4.3 Vigilancia y Seguridad Privada

4.3.1 Análisis del sector

El sector de vigilancia y seguridad privada viene creciendo de manera continua a través de los años. De acuerdo a datos evidenciados en la Figura 6, en el año 2013 se presenta un aumento en los ingresos pasando de \$6.784 billones a \$ 5.953 billones en 2012 y \$ 4.899 billones en 2011. Teniendo en cuenta lo anterior, se observa un crecimiento del 12% en los ingresos del 2013 vs. 2012.

Figura 6: Ingresos por Sector.



Fuente: Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada

El auge del crecimiento del sector radica en la amplia oferta de servicios que estas compañías tienen para sus clientes y en el incremento en los niveles de inseguridad para las operaciones entre empresas.

A pesar de que el sector revela un crecimiento en ingresos este presentó un decrecimiento en la participación de los ingresos de BASC Sur Occidente del 1.4% en 2014 vs el año anterior, lo que representa un reto importante para la compañía, teniendo en cuenta el potencial del mercado.

4.4 Conclusión del análisis externo

Como resultado del análisis realizado vemos como en la mayoría de los casos el comportamiento de los mercados marca tendencia similar del comportamiento de la inversión de las empresas de esos segmentos en los servicios de la organización, lo cual invita a BASC a realizar una revisión continua de los principales factores que afectan estos segmentos con el fin de poder proactivamente, incluir soluciones en materia de mitigación de riesgos y acompañamiento dentro de sus servicios y de esta manera aumentar su captación y fortalecer la relación como aliado de negocio con las empresas asociadas.

Igualmente, se debe tener en cuenta, dentro del análisis del ambiente interno, aquellos factores que puedan estar incidiendo en que algunas empresas revisadas también haya decidido tener participación con la competencia, lo cual representa un riesgo para la estabilidad económica de la empresa y pérdida de cuota de clientes por segmento.

4.5 Análisis de la competencia

La principal competencia de BASC Sur Occidente es AES (Asociación de Empresas Seguras) fundada hace 3 años, quien compite a través de la certificación del Sistema de seguridad en la cadena de suministro ISO 28001.

De acuerdo al análisis de estructuras realizadas, vemos que AES posee una estructura más robusta que le permite un mayor enfoque en la oferta y una mayor focalización de funciones gracias a que por cada dirección (administrativa, capacitación, servicios y técnica) cuenta con su respectivo asistente y equipo de apoyo de recurso externo. Se destaca que BASC, al igual que AES, cuenta con los capacitadores y el equipo auditor como proveedores externos.

Analizando el alcance geográfico vemos que en el país BASC tiene constituidos 10 capítulos (Antioquia, Barranquilla, Bogotá, Café, Caldas, Cartagena, Centro Occidente, Oriente, Sur Occidente, Santa Marta) con estructura organizacional definida y bajo la directriz de la sede central de BASC Colombia. AES cuenta a nivel país con la oficina principal sede Cali y dos colaboradores representantes en las ciudades de Bogotá y Barranquilla, sin embargo, no posee en estas ciudades y en el resto de Colombia, una estructura definida que soporte las necesidades de las empresas y los servicios ofrecidos en Cali.

A nivel internacional AES cuenta con cuatro representantes en las ciudades de Estados Unidos, Brasil, México y Paraguay, quienes, aún no cuentan con estructuras propias al interior de sus países.

En contraparte, BASC cuenta con presencia en 12 países cada uno con varios capítulos regionales que le permite atender las necesidades de las empresas a nivel mundial e integrar una gran alianza empresarial de seguridad con representación y voz ante los principales organismos del comercio internacional.

En la oferta de servicios existen dos diferenciadores importantes, entre ellos la amplitud de la gestión permanente ante autoridades nacionales y aduaneras realizada por BASC Sur Occidente debido a las alianzas establecidas con aduanas de todos los países y a los acuerdos firmados con estas aduanas, lo cual garantiza un mayor respaldo para las empresas asociadas, logrando estas beneficiarse de la solidez de estos acuerdos y de la trayectoria y reconocimiento que tiene la organización a nivel mundial.

Un segundo diferenciador importante en la oferta de servicios son el soporte ofrecido por BASC Sur Occidente para la validación de los requisitos C-TPAT (Customs-Trade Partnership Against Terrorism) exigidos por la Aduana de los Estados Unidos a las empresas de la cadena logística del comercio internacional, debido a la fortaleza de su alianza con esta aduana y a la alineación que posee su sistema de gestión en control y seguridad con los criterios C-TPAT (Customs-Trade Partnership Against Terrorism) exigidos.

A nivel nacional las alianzas establecidas con autoridades son similares entre BASC Sur Occidente y AES, el diferenciador se presenta en que basado en el reconocimiento de BASC Sur Occidente este cuenta con un asiento permanente en el Concejo Consultivo del Sector Privado ante la Dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN) para el programa de Operador Económico Autorizado, en el Frente de Seguridad Empresarial liderado por la Seccional de Investigación Judicial (SIJIN) y en el Comité de Seguridad de la Camará Colombio Americana seccional sur occidente.

A nivel internacional, las alianzas establecidas por BASC son más numerosas ya que tiene suscrito 23 acuerdos con organismos internacionales y con aduanas en todo el mundo.

Adicionalmente, hace parte de 8 organismos internacionales (Consejo de Seguridad Marítimo, Asociación Americana de Exportadores e Importadores, Organización Mundial de Aduanas, Camara de Comercio Internacional, Organización de Estados Americanos, Asociación Latinoamericana de Logística, Cross Border Research Institute y Cámaras Americanas de Comercio) y en el año 2001 en Cartagena, suscribió el primer acuerdo de cooperación internacional entre el sector privado, gobiernos, aduanas y organismos internacionales, con el fin de prevenir la utilización del comercio legal para el contrabando

de mercancías, narcóticos y otras formas de violaciones a las leyes aduaneras, promoviendo la facilitación del movimiento fronterizo de personas y mercancías. Durante el II Congreso realizado en Quito se anexaron otros organismos.

4.5.1 Conclusiones del análisis de la competencia

Con base en la información anterior, la rivalidad entre AES y BASC Sur Occidente es fuerte teniendo en cuenta que sus propuestas de valor son similares y que los principales diferenciadores de BASC Sur Occidente están basados exclusivamente en la trayectoria, reconocimiento y en sus alianzas estratégicas.

Adicionalmente, la rivalidad se hace más fuerte debido a que la demanda por parte de las empresas crece lentamente, los costos de cambio de empresa son bajos y los servicios ofrecidos tienen poca diferenciación.

Por lo anterior, la estrategia definida por parte de BASC Sur Occidente debe buscar fortalecer su diferenciación, lo cual se propone se logre a través del fortalecimiento de la relación con los asociados, implementación de una cultura de servicio y fortalecimiento de alianzas estratégicas con aliados claves, buscando incrementar la lealtad de los mismos y siendo capaz de demostrar cualitativa y cuantitativamente el cumplimiento de su promesa de valor.

5. ANÁLISIS INTERNO

A través del análisis interno buscamos determinar si la estrategia de BASC Sur Occidente cuenta con elementos atractivos que den a la organización una ventaja competitiva significativa frente a sus rivales. Junto al análisis externo, el análisis de los elementos de propuesta de valor facilita la comprensión de cómo reubicar a la empresa para aprovechar nuevas oportunidades y enfrentar nuevas amenazas competitivas que surjan.

5.1 Elementos de la propuesta de valor actual

Con el fin de determinar dichos elementos que representan valor desde la percepción de los clientes, realizamos una encuesta a 32 empresas representativas de los diferentes sectores. A partir de los resultados obtenidos se destacan en orden de importancia los siguientes elementos que representan valor para dichos entrevistados calificados ordinalmente en importancia:

1. Aporte de la certificación BASC a la competitividad de la organización
2. Apoyo del capítulo en situaciones críticas actuando como intermediario ante las autoridades pertinentes con el objetivo de facilitar las actividades de comercio internacional que sean de su competencia.
3. Capacitaciones como elemento de apoyo para el mantenimiento y mejora del sistema de gestión en control y seguridad BASC.
4. Asesorías para la implementación, administración y mejora continua del sistema de gestión.
5. Atención a solicitudes y requerimientos por parte de los funcionarios del Capítulo.
6. Comunicación permanente sobre actividades de la asociación, información de interés y noticias relevantes.

El ordenamiento de los elementos de valor de acuerdo a la importancia para el cliente nos permite establecer hacia donde debemos enfocar el desarrollo de la ventaja competitiva de la organización.

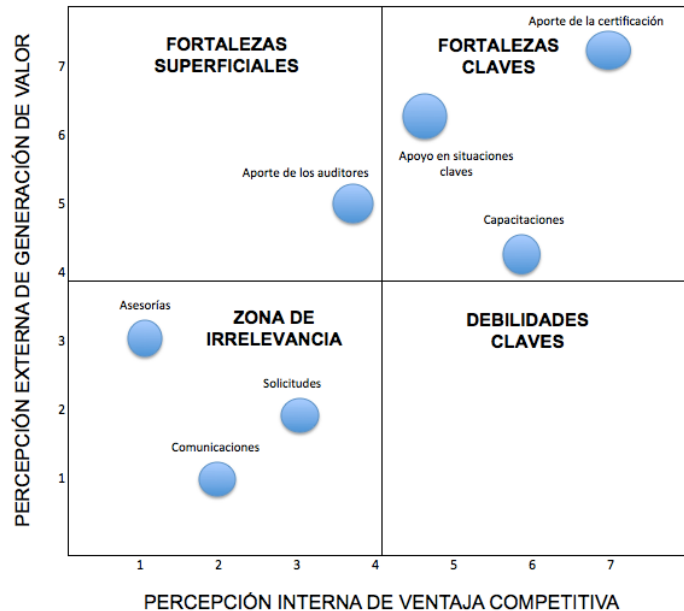
Las fortalezas superficiales (competencias esenciales) son aquellas actividades que desempeña la empresa con pericia y se caracteriza por tener una importancia para la ventaja competitiva y ponderación de valor por clientes. Las fortalezas claves son aquellas actividades competitivamente importantes que BASC Sur Occidente desempeña y representan una fortaleza interna competitivamente superior. La zona de irrelevancia esta determinada por aquellas actividades que la empresa realiza pero tienen poca importancia para el cliente y baja participación dentro de la ventaja competitiva dada la poca diferenciación de la misma y aporte percibidos. Las debilidades claves son aquellas actividades que a pesar de ser de gran relevancia dentro de la ventaja de la empresa, el cliente las percibe como poco importantes

Tabla 1:
Ponderación elementos de valor.

ELEMENTO DE VALOR	DE IMPORTANCIA	PONDERACIÓN
Comunicaciones	2	1
Atención a solicitudes	3	2
Asesorías	1	3
Capacitaciones	6	4
Aporte de auditores	4	5
Apoio en situaciones	5	6
Aporte certificación	7	7

Fuente: Por los autores.

Figura 7: Análisis elementos de valor.



Fuente: Por los autores.

El análisis de los datos presentados evidencian que el aporte que realizan los auditores a través de las diferentes clases de auditorías realizadas es visto como una actividad de importancia media tanto para el cliente como para la empresa dado que si bien los auditores son un recurso clave dentro del modelo de negocio de la organización, no representan una fuente de ventaja competitiva debido a que constituyen un servicio de obligatorio cumplimiento dado la naturaleza del negocio y la baja diferenciación existente con la competencia. Los elementos de valor como el aporte de la certificación, el apoyo en situaciones claves y las capacitaciones constituyen aquellas actividades que son percibidas por los clientes como generadoras de valor y representan una ventaja competitiva importante para la compañía en comparación con su competencia. Estos elementos corresponden a competencias distintivas claves que se deben mantenerse y mejorar para no permitir que la competencia gane terreno en el mercado y pueda obtener una mayor participación y posicionamiento. Dentro de la zona de irrelevancia se ubican elementos de valor como las asesorías, atención a solicitudes y comunicaciones, las cuales son percibidos como factores de la oferta poco diferenciados y los cuales se debe examinar a la luz de la experiencia del cliente para fortalecerlos y que sean fortalezas claves que aporten

a la ventaja y estrategia competitiva de la empresa. El análisis describe que no se tienen elementos de valor catalogados como debilidades claves, lo que permite deducir que dentro del enfoque de servicios de BASC Sur Occidente no existen factores que se consideren como ventaja competitiva en el mercado pero que los clientes perciban como poco generadores de valor, evidenciando de esta manera la alineación entre necesidades del mercado y respuesta diseñadas por la empresa y permitiendo que los esfuerzos están encaminados a generar el mayor valor posible para sus clientes y a su vez, llevando a la compañía a ser una de las mejores opciones del mercado.

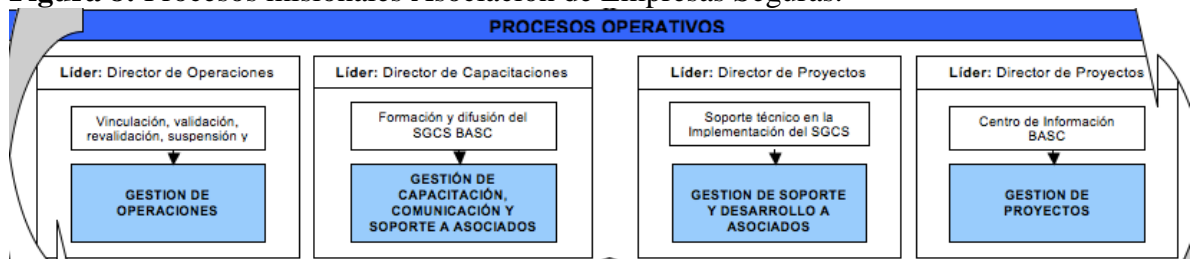
5.2 Análisis de la cadena de valor

Las actividades primarias de la cadena de valor de BASC Sur Occidente están enfocadas desde la vinculación de nuevas empresas hasta el soporte brindado para la satisfacción de las necesidades y expectativas de los Asociados.

- Proceso de vinculación de nuevas empresas: Actividades enfocadas en la vinculación, certificación, recertificación y remoción de empresas.
- Proceso de gestión de capacitaciones: definición de portafolio de capacitaciones, planeación y prestación del servicio de capacitación, diseño y desarrollo de capacitaciones in house para empresas, servicio de capacitación especializada para empresas (asesorías).
- Proceso de soporte a la gestión de asociados: prestación de servicios encaminados a la implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión BASC.
- Proceso de operaciones: planeación, comunicación y realización de auditorías de certificación, recertificación del sistema de gestión BASC, y otras como auditorías internas, pre-auditorías, auditorías de control y complementarias.
- Proceso de comunicaciones: definición y planeación de estrategia de medios impresos y virtuales para la comunicación de información relevante del capítulo y noticias de interés del comercio internacional.

A través del análisis de los procesos primarios de la cadena de valor de BASC Sur Occidente con la de sus competidores, destacamos la poca diferenciación existente entre los servicios ofrecidos y la necesidad que tiene la organización, a partir de una estrategia de diferenciación amplia, de expandir los servicios con el fin de garantizar la satisfacción de necesidades y expectativas de los Asociados y permitir un crecimiento sostenible en el tiempo.

Figura 8: Procesos misionales Asociación de Empresas Seguras.



Fuente: Investigación de los autores

Figura 9: Mapa de procesos BASC Sur Occidente.



Fuente: BASC Sur Occidente.

Al analizar el mapa de procesos de BASC Sur Occidente y su principal competidor AES, se evidencian similitudes dentro de sus cadenas de valor, específicamente en los procesos misionales de cara al Asociado. Tanto BASC Sur Occidente como AES inician su proceso con la vinculación de nuevas empresas. Igualmente, continúan con un proceso de

capacitaciones y operaciones para sus clientes y la prestación de servicios de soporte y desarrollo para los asociados como elementos de profundización de la demanda, siendo ambas muy similares en sus diseños de procesos. La cuarta etapa de la cadena de valor de BASC Sur Occidente se denomina facilitar operaciones y se relaciona con la gestión de comunicaciones. Para AES, este proceso involucra la gestión de proyectos, lo cual evidencia las mismas actividades que realiza la empresa en esta parte de su cadena de valor.

A partir del análisis anterior se identifican oportunidades de mejora a implementar para fortalecer la ventaja competitiva frente a la competencia. Por ejemplo, en el proceso de vinculación se propone fortalecer las alianzas estratégicas con gremios del sector, permitiendo un mejor relacionamiento y cercanía, impulsando la gestión comercial a través de clientes referidos por empresas de dichos gremios y como resultado de las auditorías realizadas (revisión de aliados de negocios críticos).

Para satisfacer la demanda, se plantea la optimización del proceso de capacitaciones a partir de la implementación de un costeo interno de las mismas, priorizando igualmente la ampliación de la oferta de temas relacionados con la seguridad de la cadena de suministro, mejorando la frecuencia de compra del servicio.

En el proceso de profundizar la demanda, una oportunidad de mejora es la implementación del servicio de validación de asociados de negocio críticos de cara a satisfacer la necesidad que tienen las empresas de garantizar la trazabilidad y seguridad en toda su cadena logística y así poder garantizar su negocio a todo nivel. Otra oportunidad significativa es la implementación de servicios de apoyo en puerto, lo cual desencadenaría en el fortalecimiento de la facilitación ante situaciones claves, teniendo en cuenta que es una fortaleza clave de la oferta de valor. Otro aspecto relevante de mejora es el fortalecimiento del servicio calificación Operador Económico Autorizado (OEA), buscando reducir tiempo y costos del paso de los productos por las aduanas, permitiendo transmitir estos ahorros en mejores precios y tiempos de entrega más cortos para los clientes finales de las empresas asociadas.

La implementación de un proceso de relacionamiento con el cliente (modelo de servicio) en la etapa de facilitación de operaciones es una actividad que busca fortalecer las

relaciones con los clientes a través de la gestión de quejas, solicitudes y reclamos, administración de la información y el establecimiento de estrategias que permitan aumentar niveles de ventas.

5.3 Análisis DOFA

A partir de la detección de las fortalezas y debilidades identificadas en los puntos anteriores y a la definición de amenazas y oportunidades de acuerdo al análisis del ambiente externo, BASC Sur Occidente realizó su matriz DOFA con el fin de identificar estrategias futuras que aporten a la ventaja competitiva y sostenibilidad de la organización.

Figura 10: Matriz DOFA

FORTALEZAS		DEBILIDADES		
No	Descripción	No	Descripción	
F1	Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa.	D1	Falta de consolidación como gremio de los diferentes capítulos BASC a nivel país para ganar representación en temas claves del comercio internacional	
F2	Base de asociados representativa de las empresas de la región de la cadena de comercio exterior		D2	Falta implementación de costeo de actividades claves
F3	Reconocimiento y alianzas estratégicas con autoridades aduaneras y gobiernos internacionales		D3	Falta de implementación de CRM para atender solicitudes, quejas y reclamos de Asociados
F4	Amplia cobertura geográfica con sólida presencia global		D4	Débil direccionamiento estratégico
F5	Alianzas con gremios y otras organizaciones que permiten facilitación y seguridad del comercio		D5	Débil esquema comercial para la vinculación de nuevas empresas
F6	Sistema de Gestión creado por la organización con respaldo a nivel nacional e internacional		D6	Falta de un modelo de gestión
F7	Capacidad para un buen servicio al cliente		D7	Estrecha línea de servicios
F8	Competencia y experiencia del equipo de auditores			
F9	Mitigación de riesgos a través de la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión			
F10	Servicio de capacitación acorde a las necesidades de los asociados			
F11	Soporte para otras certificaciones como C-TPAT y Calificación Operador Económico Autorizado			
F12	Gestión ante autoridades regionales, nacionales e internacionales para facilitar las operaciones			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
No	Descripción	No	Descripción	
O1	Necesidad del mercado de protegerse	A1	Creclimiento y posicionamiento de otras organizaciones certificadoras	
O2	Búsqueda de reconocimientos y credibilidad por parte de las empresas	A2	Falsa percepción de la sustitución de la certificación BASC por la calificación OEA	
O3	Aumento de acuerdos comerciales entre países	A3	Nuevos requisitos regulatorios (Calificación OEA sin costo)	
O4	Expansión a nuevos asociados potenciales	A4	Competencia desleal y mala prensa	
O5	Incremento de condiciones inseguras en el mercado internacional	A5	Poca diferenciación de los servicios ofrecidos por los competidores	
O6	Número creciente de empresas que hacen análisis de riesgos			
O7	Fortalecimiento de alianzas estratégicas con gremios para vinculación de nuevas empresas			
O8	Implementación de servicio de validación de asociados de negocio crítico			
O9	Implementación de servicios de calificación OEA			
O10	Expansión de servicios para satisfacer las necesidades de los Asociados			
O11	Incentivar a la integralidad de los sistemas de gestión			
O12	Realizar benchmarking para profundizar conocimiento de la competencia			

Fuente: Los Autores

A partir de la matriz DOFA construida identificamos una posición fuerte de la empresa derivada del posicionamiento en el mercado, recordación de marca y alianzas estratégicas con socios claves dentro de la cadena logística del comercio internacional. Igualmente, se destaca las implicaciones para mejorar la estrategia de la organización, las cuales están fundamentadas en emplear las fortalezas y capacidades como sustento de las oportunidades comerciales que se presentan en el mercado (expansión de servicios, fortalecimiento del esquema comercial a partir del incremento de condiciones inseguras del comercio internacional y los nuevos acuerdos comerciales firmados). Con el fin de lograr el aprovechamiento de las oportunidades comerciales mencionadas, la organización debe

centrarse en fortalecer su direccionamiento estratégico y esquema comercial, definir un costeo de actividades claves que permitan el establecimiento de márgenes de contribución por servicios y el fortalecimiento de BASC a nivel nacional como gremio.

Se cruzaron todas las características internas con las externas mediante su tabulación en una matriz. A continuación se presentan los resultados de mayor calificación y sobre los cuales se recomienda que BASC Sur Occidente enfoque los mayores esfuerzos (referirse a los números de la matriz DOFA). El listado que se presenta corresponde solamente a los cruces que son de alto impacto, pero la matriz completa muestra también una serie de impactos medios que en algún momento pueden tomar una significación importante:

5.3.1 Estrategias F-O

- F5-O4 Diseñar estrategias y esquema comercial para incentivar el ingreso de nuevas empresas basado en la cuantificación de dos elementos esenciales de la promesa de valor resultantes de las alianzas con gremios y organizaciones nacionales e internacionales: beneficios de la facilitación del comercio internacional y los resultados alcanzados a través de la implementación del sistema de gestión.
- F9-O6 Fortalecer esquema de promoción y venta basado en la mitigación de riesgos que permite la implementación del sistema de gestión en control y seguridad para aquellas empresas expuestas a riesgos del comercio internacional.
- F3-O7 Utilizar la relación con autoridades y gremios nacionales e internacionales para la vinculación de nuevas empresas del comercio internacional que pertenezcan a estos mismos gremios y asociaciones.
- F8-O8 Ampliar línea de servicios para la validación de asociados de negocio críticos con base en la experiencia y reconocimiento del equipo de auditores y asesores del capítulo.
- F11-O9 Ampliar línea de servicios dando soporte a los asociados para la implementación de la calificación como operador económico autorizado.

- F12-O10 Diseña nuevos servicios de soporte a las operaciones de los asociados en puerto con base en las alianzas estrategicas con puertos maritimos y autoridades del comercio internacional.
- F6-O11 Brindar soporte a los asociados para la integración del sistema de gestión en control y seguridad BASC con los demás sistemas de gestión de la organización del cliente.

5.3.2 Estrategias D-O

- D1-O4 Fortalecer posicionamiento de marca BASC como gremio para mejorar el posicionamiento en el mercado de empresas de la cadena logistica del comercio internacional facilitando la asociación de nuevos clientes.
- D3-O10 Implementación de CRM para identificar y gestionar las necesidades y expectativas de los asociados y traducirlos en nuevos servicios que permitan mejorar el flujo de ingresos de la organización y fortalecer la satisfacción del cliente.
- D5-O2, O5 Diseñar e implementar proceso comercial para aprovechar la necesidad de las empresas del comercio internacional de obtener reconocimiento y credibilidad y protegerse ante las condiciones inseguras.
- D7-O8, O9 Ampliar la linea de servicios implementando la validación de asociados de negocio críticos e implementacion de servicio de acompañamiento para la calificación como operador economico autorizado, basados en la experiencia de los auditores y asesores del capitulo y el convenio establecido con la Dirección de impuestos y aduanas nacionales de Colombia (DIAN).

5.3.3 Estrategias F-A

- F1-A1, A4 Aprovechar fuerte imagen de marca y reputación para contrarrestar el posicionamiento de otras empresas certificadoras y la competencia desleal.

- F11-A2 Aprovechar el servicio de acompañamiento a las empresas para la calificación como operador económico autorizado para explicar como estas dos certificaciones se complementan y mitigar desinformación al respecto.
- F5, F7-A3, A5 Diferenciar el servicio para que las empresas perciban que la certificación BASC tiene beneficios adicionales que no son fácilmente sustituibles y son necesarios para el negocio.

5.3.4 Estrategias D-A

- D1-A1 Fortalecer el posicionamiento de BASC como gremio con el fin de contrarrestar el posicionamiento de nuevas empresas certificadoras.
- D7-A5 Ampliar línea de servicios para lograr una diferenciación que permita alcanzar una ventaja competitiva frente a la competencia.

5.4 Análisis financiero

Con el análisis financiero de la compañía, realizado a partir de la información contable de los años 2012 a 2014, buscamos reflejar el desempeño financiero de BASC Sur Occidente. Para esto, se analizan indicadores y razones financieras a partir de las cuales podemos evidenciar la situación actual, así como anticiparnos a posibles situaciones futuras, pues se puede evidenciar cada síntoma negativo o positivo que se vaya presentando en la medida en que van sucediendo los hechos económicos. A continuación se muestra la tabla con las cifras calculadas de las razones de rentabilidad, de liquidez y de actividad y su respectivo análisis.

Tabla 2: Indicadores Financieros

Indicador		Año		
		2012	2013	2014
Rentabilidad	Margen de Utilidad Bruta = Ingresos - Costo Bienes Vendidos / Ingresos	28%	5%	9%
	Margen de Utilidad Oper. = Ingresos - Gastos de Operación / Ingresos	29%	17%	10%
	Margen de Utilidad Neta = Ganancias después de Imp. / Ingresos	28%	5%	9%
	Rendimiento sobre Activos Totales = Ganancias después de Imp. + Intereses / Activos Totales	51%	10%	15%
	Rendimiento sobre el Capital de los Accionistas = Ganancias después de Imp. / Capital Total Accionistas	58%	12%	21%
	Rendimiento sobre el Capital Invertido = Ganancias después de Imp. / (Deuda Largo Plazo + Capital Total)	51%	10%	15%
Liquidez	Índice de Solvencia = Activo Corriente / Pasivo Corriente	6.9	4.8	5.4
	Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$192,616,436	\$220,521,714	\$246,139,970
Apalancamiento Financiero	Razón Deuda-Activos = Deuda Total / Activos Totales	13%	19%	17%
	Razón Deuda a Largo Plazo-Capital = Deuda a L. P. / (Deuda a L.P. + Capital Total Accionistas)	0	0	0
	Razón Deuda-Capital Accionario = Deuda Total / Capital Total Accionistas	0.15	0.23	0.25
	Razón Deuda a Largo Plazo-Capital Accionario = Deuda a L. P. / Capital Total Accionistas	0	0	0
	Razón de Cobertura de Intereses = Ingreso Operativo / Gastos de Intereses	107	648	103
Actividad	Periodo de Cobranza Promedio = Cuentas por Cobrar / (Ventas Totales /365)	124	68	55

Fuente: Los Autores

5.4.1 Análisis de rentabilidad

Margen de utilidad bruta:

Los ingresos de la empresa generaron un 28% de excedentes para el 2012, para 2013 este indicador bajó a un 5%. En 2014, en cambio, se logró un aumento, indicando que el 9% de los ingresos se encuentran disponibles para cubrir los gastos de operación y obtener excedentes, considerando que BASC Sur Occidente es una empresa sin ánimo de lucro. Cada peso en 2014, generó 9 centavos de utilidad. La disminución del indicador se debió a un aumento en los gastos operativos (arrendamiento, nómina, activos fijos, bonificaciones).

Margen de utilidad operativa:

La utilidad operacional para 2012 era de un 29% sobre las ventas antes de intereses e impuestos sobre los ingresos, mientras que para el año siguiente fue del 17%. En el año 2014 se llegó a un 10%, es decir, que la compañía ganó 10 centavos de utilidad operacional por cada peso vendido. Al igual que en el punto anterior, este indicador presenta una disminución por el aumento de gastos operativos mencionados.

Margen de utilidad neta:

El rendimiento neto sobre las ventas en 2012 fue del 28%, 5% para 2013 y 9% para 2014. Esta razón muestra que para el último año, las ganancias después de impuestos por cada peso correspondiente a las ventas fueron de 9 centavos. La empresa al tener régimen

tributario especial, no paga impuestos, por lo cual, se manifiesta la duda, si este indicador aplica.

Rendimiento sobre activos totales:

Con este indicador se mide el beneficio generado por el activo de la empresa. Para el año 2012 se alcanzo un beneficio de 51%, luego en 2013 un 10% y en 2014 el valor fue del 15%, lo que muestra que por cada peso invertido en activos, se obtuvieron 15 centavos de excedentes. La disminución de este indicador se debe a que en el año 2013 se incrementa la propiedad planta y equipos, y el activo disponible.

Rendimiento sobre al capital de los accionistas:

En al año 2012, los Asociados tuvieron un rendimiento sobre su inversión del 58%, pasando en 2013 a un 12% y posteriormente en el último año a un 21%. El rendimiento promedio se encuentra en el rango entre 12% a 15%. Se debe tener en cuenta que por ser una organización ESAL (empresa sin ánimo de lucro), no hay rendimientos, no hay accionistas, ni acciones, los rendimientos constituyen aportes sociales. Por esta razón, los excedentes deben ser reinvertidos en beneficio de los Asociados.

Rendimiento sobre el capital invertido:

Este indicador muestra la eficacia con que la entidad empleó el capital monetario invertido en sus operaciones y los rendimientos de dichas inversiones. Un 51% en 2012, bajando a un 10% en 2013 y quedando en un 15% para 2014, mostrando que por cada peso invertido, el beneficio neto fue de 15 centavos. Se debe tener en cuenta la consideración del punto anterior al ser una empresa ESAL (empresa sin ánimo de lucro).

5.4.2 Razones de liquidez

Índice de solvencia:

BASC Suro Occidente tuvo un valor de 6.9 en el año 2012, 4.8 para 2013 y 5.4 para el último año. Al ser valores por encima de 2 (medida óptima recomendada), este indicador

refleja que la empresa tiene buena capacidad de pago en relación a sus pasivos corrientes mediante activos convertibles en efectivo a corto plazo.

Capital de trabajo:

El efectivo disponible para las operaciones cotidianas en 2012 alcanzó una cifra de \$ 192'616.436, para 2013 aumentó a \$ 220'521.714 y continuó ascendiendo hasta llegar a \$ 246'139.970 en 2014. Esto muestra que la compañía posee cada vez más fondos internos para pagar sus pasivos corrientes de forma oportuna, financiar sus cuentas por cobrar adicionales, así como también realizar una base más grande de operaciones sin llegar a recurrir a préstamos ni a capital accionario.

5.4.3 Razones de apalancamiento financiero

Razón deuda-activos:

Entre menor sea este indicador, mucho mejor, pues las fracciones elevadas indican un exceso de deuda y mayor riesgo a la quiebra. Para 2012, la proporción de BASC Sur Occidente fue del 13%, la cual para 2013 llegó a un 19%, para después disminuir hasta quedar en un 17% para el 2014. La aumento en este indicador se debió al incremento en el pasivo a corto plazo, específicamente aumento de transacciones con tarjeta de crédito.

Razón deuda a largo plazo-capital:

Se puede observar que la empresa cuenta con una excelente capacidad de crédito y buena fortaleza financiera, debido a que no tiene deuda a largo plazo. Una razón inferior a 0.25 es preferible porque el dinero que invirtieron los accionistas representa 75% del capital total de la empresa, que para este caso es del 100% ya que la fracción es de 0 para los tres años.

Razón deuda-capital accionario:

Este indicador por lo general debe ser inferior a 1. Para el 2012, la compañía presentó una cifra de 0.15, la cual aumentó en 2013 hasta 0.23 y para el último año llegó a 0.25. Esto evidencia la buena capacidad de crédito que tiene la organización. Su incremento se debe al aumento de excedentes.

Razón deuda a largo plazo-capital accionario:

Al no tener deuda a largo plazo, se refleja un buen equilibrio entre la deuda y el capital accionario en la estructura de capital de largo plazo.

Razón Cobertura de Intereses:

La capacidad de pagar intereses anuales en 2012 fue de 107 veces, para 2013 fue de 648 veces y en 2014 se estableció en 103 veces, mostrando una excelente capacidad de crédito. La disminución en este indicador, a pesar de conservar un excelente resultado, se debe a la disminución en los ingresos.

5.4.4 Razones de actividad

8.4.4.1. Periodo de cobranza promedio: El lapso promedio que esperó la empresa entre realizar una venta y recibir un pago en efectivo fue de 124 días en 2012, 68 días en 2013 y 55 días en 2014, generando que la cartera sea mantuviera sana a través de los tres años del análisis.

5.5 Conclusiones análisis interno.

El análisis interno de BASC Sur Occidente muestra a la organización como una empresa sólida y reconocida a nivel nacional e internacional por el aporte que genera a través de la certificación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC, el apoyo en diversas situaciones críticas y las buenas relaciones con los aliados estratégicos.

Con base en el análisis interno se pone en evidencia algunos aspectos que se necesitan mejorar prioritariamente:

- Portafolio de servicios: Ampliar para poder ofrecer más opciones para los clientes existentes y los clientes potenciales.
- Direccionamiento estratégico: Establecer objetivos y metas y diseñar la estrategia para conseguirlo.
- Relacionamiento con los clientes: Optimizar la información a partir de los clientes para mejorar el servicio y generar ventaja competitiva, crecimiento y rentabilidad.

- Proceso comercial: Fortalecer el equipo comercial para no depender únicamente de los clientes referidos, sino estar continuamente en la consecución de nuevos aliados.
- Labor gremial: Mejorar la consolidación como gremio de los diferentes capítulos BASC a nivel nacional, para ganar representación en temas claves del comercio internacional.

La implementación de estos elementos debe ser alineada con la estrategia propuesta para la organización con el propósito que se materialicen en planes específicos de acción.

6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Con base en las conclusiones de los análisis previos, a continuación presentamos la formulación estratégica propuesta para BASC Sur Occidente

6.1 Misión

BASC Sur Occidente mantiene la misión planteada al inicio de este trabajo.

6.2 Visión propuesta

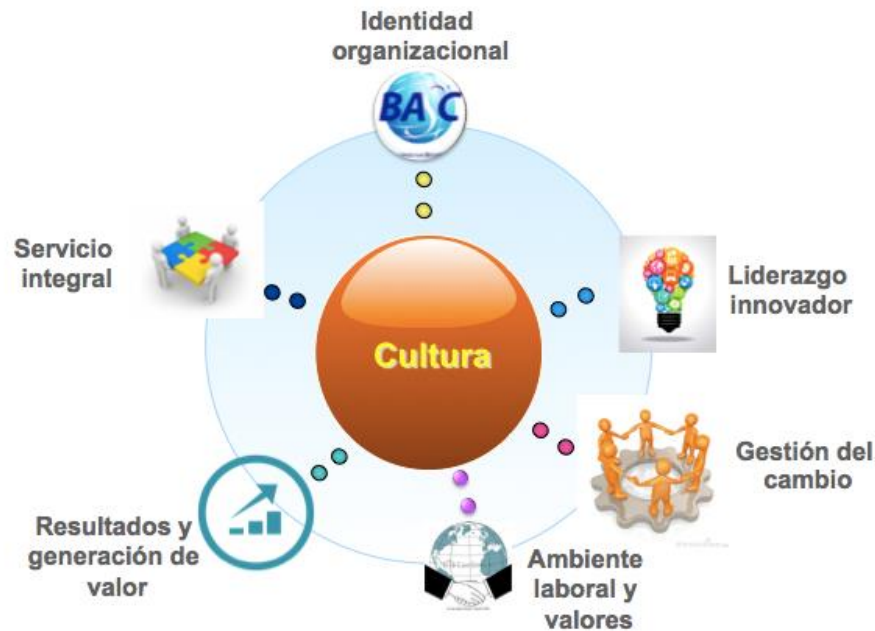
BASC Sur Occidente será en el año 2020 un referente en el sur occidente colombiano del comercio seguro, producto de la confiabilidad de sus asociados y de las alianzas estratégicas establecidas, permitiendo la sostenibilidad del comercio internacional en beneficio de la sociedad.

6.3 Construcción de una cultura empresarial

Para el correcto desarrollo de las diferentes actividades dentro de una organización es primordial que primen un conjunto de valores y principios que permitan manejar de forma adecuada las relaciones, personalidades y características fundamentales para la interacción de todas las personas que en ella convergen.

Se propone el siguiente modelo de cultura empresarial como piedra angular para la ejecución de la estrategia y la operatividad de la misma en el día a día de la organización.

Figura 11: Modelo de cultura empresarial.



Fuente: Por los autores.

Para impulsar la comprensión y facilitar la implementación del modelo, hemos diseñado una frase recordatoria por cada elemento y una explicación de la razón de ser de cada uno de ellos.

- **Gestión del cambio:** Sensibilizamos y preparamos a la organización para el cambio cultural con el nuevo modelo de gestión, adoptando y aceptando los comportamientos necesarios para el cambio.
- **Resultados y generación de valor:** Responsabilidad y hacer que las cosas pasen. Nos enfocamos en la ejecución y en los objetivos a alcanzar, demostramos responsabilidad y asumimos nuevos retos, tomando decisiones, eliminando barreras y logrando resultados sobresalientes con un alto nivel de integridad y eficiencia.
- **Servicio Integral:** Necesidades y expectativas satisfechas. El Asociado como en centro de todo nuestro actuar, priorizando la calidad y mejora de la propuesta de valor y persiguiendo el logro de unos resultados financieros sostenibles, acordes con nuestra potencialidad.

- **Identidad organizacional:** El Asociado nuestra razón de ser. Fortalecemos y profundizamos el vínculo del funcionario con la organización incrementando la importancia de nuestros Asociados y fortaleciendo el sentido de pertenencia a la organización.
- **Liderazgo innovador:** Líderes y guías inspiradores. Construimos el compromiso y futuro de los equipos, alineándonos con la estrategia y la cultura organizacional, impulsándonos y acompañándonos para pensar y hacer las cosas diferentes, obteniendo resultados superiores a los esperados.
- **Ambiente laboral:** Tu vida, tu trabajo, nuestro interés. Incidimos positivamente en la calidad de vida del funcionario. Generemos un ambiente laboral que favorezca el crecimiento profesional y personal y el logro de las metas propuestas.
- **Valores corporativos:** Valemos por lo que somos. Promovemos e incorporamos los comportamientos que nos deben caracterizar en el relacionamiento con nuestros grupos de interés.

6.4 Principios propuestos

A continuación se expone los principios propuestos para la organización y el compromiso que la organización involucra en el cumplimiento de cada una de ellos.

Tabla 3:
Principios y compromisos

Principio	Compromiso
Legalidad	BASC Sur Occidente y cada uno de sus estamentos y funcionarios operarán dentro de las leyes del país.
Transparencia	BASC Sur Occidente, sus estamentos y sus funcionarios proporcionarán información clara y precisa, permitirán el acceso a la misma, cumplirán sus compromisos y lograrán la generación de confianza con sus partes interesadas.

Principio	Compromiso
Servicio	En BASC Sur Occidente superaremos las expectativas de servicio, brindando respuestas oportunas y resolutivas.
Ética	Las acciones emprendidas estarán regidas por la rectitud, la coherencia y el respeto hacia si mismo, la organización y sus partes interesadas.

Fuente: Los Autores

6.5 Valores propuestos

En el siguiente cuadro se exponen los valores propuestos, los cuales son el sustento de la estrategia propuesta y permiten definir y darle una forma más tangible a la cultura corporativa, siendo guías del comportamiento dentro de la organización y hacia las partes interesadas.

Tabla 4:
Valores y compromisos

Valor	Compromiso
Honestidad	Somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de la ética, los principios y los valores organizacionales.
Solidaridad	Demostramos interés unos por otros y aportamos soluciones para satisfacer las necesidades y los retos comunes.
Trabajo en equipo	Actuamos comprometidos con el propósito común del equipo y aportamos para el logro de los resultados, construyendo y manteniendo respeto por nuestros grupos de interés.
Cumplimiento de compromisos	Respondemos efectivamente a los compromisos adquiridos y a los resultados esperados.
Confianza	Construimos y generamos credibilidad en todas nuestras

Valor	Compromiso
	actuaciones con los grupos de interés, lo cual permite mantener relaciones sólidas y duraderas

Fuente: Los Autores

6.6 Declaración de estrategia central

La orientación actual de BASC Sur Occidente responde al análisis realizado y a los objetivos estratégicos y se resume en tres grandes preocupaciones que requieren ser atendidas de manera equilibrada: ampliación del portafolio de servicios, fortalecimiento como gremio y ampliación de la base de empresas asociadas.

Para orientar estas decisiones se hace la siguiente declaración de estrategia corporativa, la cual esta enmarcada dentro del período 2016-2020:

Asegurar la sostenibilidad y el desarrollo de BASC Sur Occidente mediante el fortalecimiento interno de la organización, la generación de valor para nuestros asociados y el crecimiento de la organización en términos económicos y empresas asociadas.

6.7 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos declaran el foco hacia donde se dirige la organización:

- Fortalecer y profundizar el vínculo del asociado con la organización
- Conformar una amplia base de asociados satisfechos
- Interpretar y representar las necesidades de los asociados para ofrecerles soluciones de valor agregado
- Promover una pedagogía de la seguridad en la cadena de suministro que haga evidente el valor diferencial
- Crear valor económico en todas las actividades
- Consolidar un modelo de gestión que genere competitividad, innovación, resultados y satisfacción, soportado en las mejores prácticas así como en el compromiso de los colaboradores.

- Mejorar sistemáticamente la eficiencia.
- Incidir de manera permanente y visible en los gremios en que la organización participe.

6.8 Vectores estratégicos

Los vectores estratégicos son declaraciones transversales que reflejan aspectos de la estrategia que son imprescindibles, sin los cuales no hay garantía de implementación del plan estratégico propuesto. Con la ejecución del plan estratégico 2016-2020 BASC Sur Occidente deberá:

- Vector de crecimiento: Desarrollar una sólida comunidad de empresas asociadas identificadas y satisfechas con BASC Sur Occidente.
- Vector de fortalecimiento: Consolidar un robusto modelo de gestión que genere productividad y resultados y asegure un manejo integral de riesgos
- Vector de diferenciación: Ofrecer soluciones que impacte positivamente al asociado, acordes con sus necesidades y riesgos.
- Vector de talento: Enfocar iniciativas en el modelo de desarrollo centrado en el ser y las habilidades de liderazgo innovador en conexión con el modelo de cultura.

6.9 Promesa de valor

Como resultado de la revisión de los atributos realizado dentro del análisis situacional de la organización, BASC Sur Occidente ha definido el concepto de valor para el cliente, a partir del cual se determina su promesa de valor:

Facilitación y seguridad en el comercio internacional.

Esta promesa de valor se materializa a través de los atributos mencionados en el punto siguiente.

6.9.1 Atributos de la promesa de valor

Los atributos delimitan y dan cuerpo a la promesa enfocándose en los elementos clave de cara al asociado.

- Cercanía en la solución de necesidades de las empresas asociadas
- Oferta múltiple que contribuya a la madurez y mejora continua del sistema de gestión en control y seguridad BASC.
- Representación ante autoridades nacionales e internacionales y gremios del comercio internacional.
- Gestión ante las autoridades regionales, nacionales e internacionales para la facilitación de las operaciones.
- Una propuesta generadora de confianza

Las empresas asociadas son parte primordial y activa de esta promesa de valor, accediendo a los servicios, exigiendo su cumplimiento, valorándola y contribuyendo a mejorar a través de sus aportes. Nuestros funcionarios son quienes concretan la promesa de valor en los momentos de verdad, por eso es fundamental el compromiso y aporte en la concreción de la misma.

6.10 Planes de acción

A continuación se presentan los planes de acción.

Tabla 5:
Planes de acción

Vector Estratégico	Estrategia	Actividad	Responsable Fecha (inicio-fin)	Indicador Estratégico	Indicador Táctico	Indicador Operativo
Crecimiento: desarrollar una sólida comunidad de empresas asociadas identificadas y satisfechas con BASC Sur Occidente	Profundizar en el colectivo de empresas asociadas, sus necesidades y expectativas.	Estructurar e implementar encuesta de servicio a los asociados.	Asistente comunicaciones Enero-Marzo 2016	Satisfacción del Asociado	Quejas y reclamos de asociados Cumplimiento tiempo de respuesta	Encuestas de servicio realizadas
	Cautivar un flujo constante de empresas hacia la organización	Diseñar esquema de referidos para la captación de empresas prospectos	Director Ejecutivo Febrero-Marzo 2016	Número de nuevas empresas asociadas con el perfil objetivo.	Índice de vinculación de referidos	Número de visitas comerciales realizadas
		Diseñar proceso comercial para la vinculación de empresas que incluya empresas referidas, empresas miembros de gremios y estudios de bases de datos.		Participación de nuevos asociados en los ingresos totales Tasa de retorno de la referenciación	Índice de referenciación Índice de vinculación de empresas de gremios	
Estimular la relación de largo plazo con las empresas asociadas	Implementar programa de testimoniales para difusión masiva	Asistente comunicaciones Marzo-Abril 2016	Generación de utilidades sobre campaña de Reconóceme	Número de empresas reconocidas sobre total de empresas asociadas	Cumplimiento plan de trabajo campaña Reconóceme y testimoniales	

Vector Estratégico	Estrategia	Actividad	Responsable Fecha (inicio-fin)	Indicador Estratégico	Indicador Táctico	Indicador Operativo
	reconocimiento su trayectoria y desempeño del sistema de gestión en control y seguridad BASC	Diseñar programa de "Reconócame"		Retorno de ingresos sobre la inversión en campaña Reconócame		
	Crecer de manera armónica y sólida	Promover BASC a nivel Sur Occidente	Coordinadora de Operaciones Enero-Diciembre 2016	Nuevos ingresos como % de la inversión en promoción. Presupuesto de promoción cómo % del ingreso total	Número de nuevos asociados y asociados totales	Cumplimiento plan de trabajo promoción BASC Sur Occidente
Fortalecimiento: Consolidar un robusto modelo de gestión que genere productividad y resultados y asegure un manejo integral de riesgos	Implementar el Sistema de Gestión Integral soportado por procesos eficientes y flexibles que asegure la calidad del servicio	Estandarizar métodos y procesos internos, incluyendo sistema de medición de desempeño de procesos.	Director Ejecutivo Enero-Diciembre 2016	Costo de fallas internas	Mantenimiento Sistema de Gestión Integral	Cumplimiento cronograma implementación Sistema de Gestión Integral
		Establecer procedimientos estándar de respuesta a asociados, entidades públicas y aliados		Costo de fallas externas		
				Casos de situaciones críticas presentadas	Tiempo de respuesta para facilitación ante situaciones críticas	Cumplimiento plan de implementación proceso de facilitación ante situaciones críticas

Vector Estratégico	Estrategia	Actividad	Responsable Fecha (inicio-fin)	Indicador Estratégico	Indicador Táctico	Indicador Operativo
		Implementar un programa de mejoramiento continuo de los procesos		Ahorros/Ingresos generados por mejoras de procesos	Número de mejoras de procesos implementadas	Cumplimiento plan de implementación de costeo de procesos
	Medir y evaluar continuamente la ejecución de la estrategia transformándola en el elemento central de la cultura organizacional	Comunicar avance de indicadores estratégicos, tácticos y operativos establecidos y establecer plan de acción para cierre de brechas	Director Ejecutivo Mensualmente durante reunión de Junta Directiva	Crecimiento ingresos Tasa de crecimiento ROE ROA Tasa de crecimiento por sector	Cumplimiento planes de acción para cierre de brechas	Cumplimiento planes de trabajo
	Medir y evaluar una política de gestión de riesgos al interior de la organización	Implementación de Sistema de gestión del riesgo	Coordinadora de Operaciones Marzo 2018	ROI Sistema de Gestión del Riesgo	Mantenimiento Sistema de Gestión Integral	Cumplimiento cronograma implementación Sistema de Gestión del Riesgo
	Dotarse de los sistemas de información y operación que faciliten la gestión y los resultados	Implementación CRM	Coordinadora Administrativa Marzo 2017	Tasa de crecimiento por sector Tasa de uso Crecimiento de ingresos	Satisfacción de Asociados	Cumplimiento cronograma de implementación CRM

Vector Estratégico	Estrategia	Actividad	Responsable Fecha (inicio-fin)	Indicador Estratégico	Indicador Táctico	Indicador Operativo
Diferenciación: Ofrecer soluciones que impacte positivamente al asociado, acordes con sus necesidades y riesgos.	Reforzar la imagen de la organización BASC mediante alianzas estratégicas con las autoridades y los distintos sectores	Diseñar plan de mejoramiento de relaciones con cada Aliado que incluya visitas y establecimiento de objetivos del corto y mediano plazo	Director Ejecutivo Junio-Agosto 2016	Posicionamiento Crecimiento de ingresos	Cumplimiento de objetivos de corto y mediano plazo	Cumplimiento cronograma de visitas
	Desarrollar una oferta de soluciones para los Asociados	Ampliación del portafolio de servicios de acuerdo a necesidades detectadas	Coordinadora de Operaciones Junio 2016-Agosto 2017	Tasa de crecimiento por sector Tasa de uso Crecimiento de ingresos	Satisfacción de Asociados	Cumplimiento de cronograma implementación de nuevos servicios
	Desarrollar un modelo de servicio que asegure una relación oportuna, ágil y confiable para el Asociado	Medir permanentemente la satisfacción y efectividad de los servicios para implementar acciones de mejoramiento continuo	Coordinadora de Operaciones Enero-Diciembre 2016	Satisfacción del Asociado	Quejas y reclamos de asociados Cumplimiento tiempo de respuesta	Cumplimiento de cronograma de implementación modelo de servicio

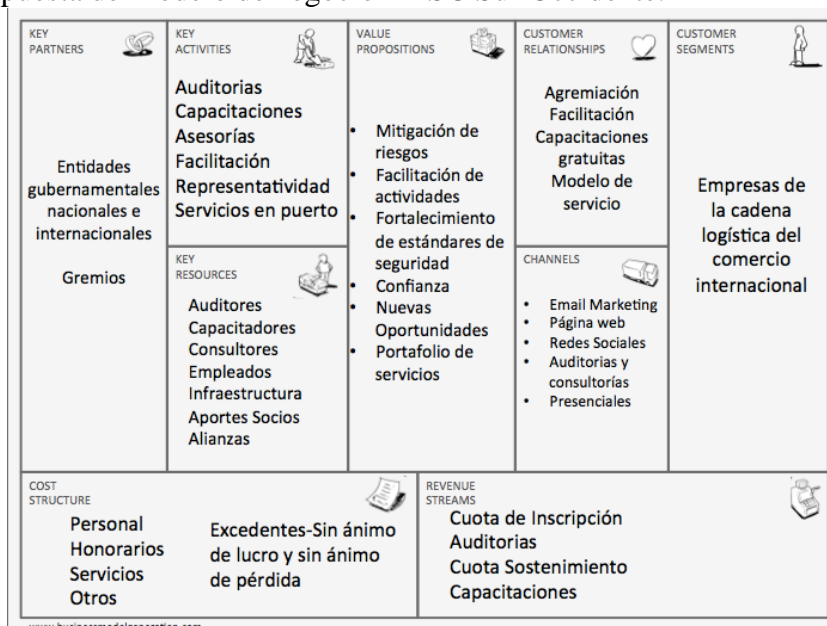
Vector Estratégico	Estrategia	Actividad	Responsable Fecha (inicio-fin)	Indicador Estratégico	Indicador Táctico	Indicador Operativo
	Profundizar el uso de servicios implementando venta cruzada de los mismos	Diseño y capacitación de esquema comercial para venta cruzada. Revisión de tarifas de servicios para obtener beneficios por venta cruzada	Director Ejecutivo Abril 2017	Tasa de uso Crecimiento de ingresos	Eficiencia comercial	Cumplimiento de cronograma de implementación de venta cruzada
Talento: Enfocar iniciativas en el modelo de desarrollo centrado en el ser y las habilidades de liderazgo innovador en conexión con el modelo de cultura	Atraer y retener el talento humano requerido para el desarrollo de la estrategia de la organización	Diseñar e implementar un Sistema de Administración del Desempeño	Coordinadora Administrativa Marzo 2016	Nivel global de desempeño	Índice de competencias Índice de productividad	Cumplimiento cronograma Evaluación de Desempeño
		Implementar un Plan de Desarrollo Individual alineado con el plan estratégico	Coordinadora Administrativa Marzo 2016	ROI del capital humano Generación de utilidades sobre inversión en capital humano	Horas de formación	Cumplimiento plan de desarrollo organizacional

Fuente: Los Autores

6.11 Modelo de negocio propuesto

A partir del análisis anterior y las estrategias diseñadas con base en el cruce realizado en la matriz DOFA, la elección de una estrategia de diferenciación y relacionamiento y las prioridades expresadas anteriormente, presentamos la propuesta de modelo de negocio de BASC Sur Occidente, el cual integra nuevos elementos para permitir el cumplimiento de su promesa de valor y la estrategia diseñada.

Figura 12: Propuesta de Modelo de negocio BASC Sur Occidente.



Fuente: Por los autores

El modelo de negocio propuesto incorpora la definición de un modelo de servicio como apalancador de la relación con los clientes y plataforma impulsadora para el cumplimiento de la promesa de valor desde cuatro componentes: personas, productos, procesos y tecnología.

El modelo de servicio planteado está pensado como una expresión más de la voluntad estratégica de la organización y su compromiso con servir al asociado en su calidad de usuario y dueño de la entidad. Al declarar el objetivo de esta manera estamos manifestando que el mismo es un componente esencial de la marca BASC y base fundamental del posicionamiento competitivo que se espera alcanzar con la estrategia propuesta.

La razón de la organización son las empresas asociadas, por esto cada acción inspira el deseo de superar sus expectativas, generarles confianza y crearles experiencias valiosas que ratifiquen la promesa de valor a propuesta.

Nuestra manera de entender esta relación entre las empresas asociadas y BASC Sur Occidente se expresa en el modelo de servicio, un concepto integral cuyos componentes conforman el modelo y se complementan entre sí para buscar la mayor satisfacción tanto de las expectativas como de los beneficios esperados.

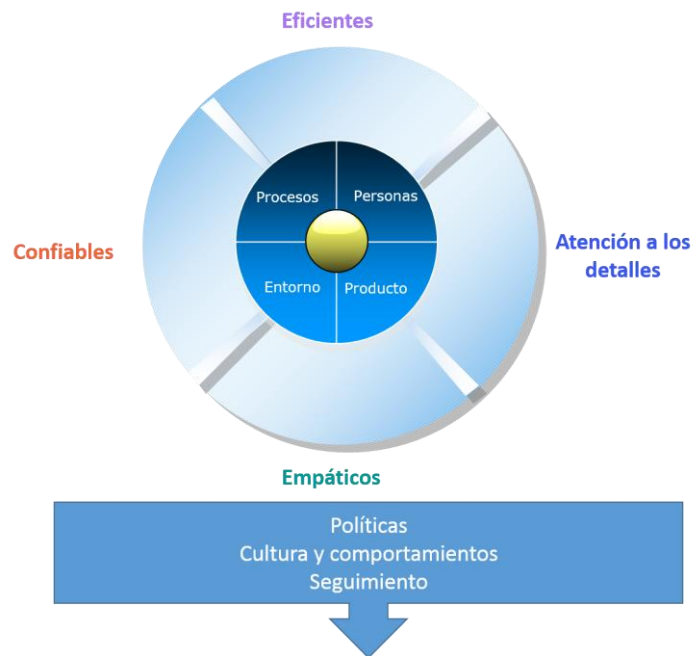
El Modelo de Servicio diseñado se caracteriza por ser adaptado, facilitador, resolutivo y eficaz:

- Es fiable de manera que se genere confianza hacia la organización
- Es facilitador, pues busca simplificar los procesos de manera que las empresas asociadas accedan fácilmente a los servicios.
- Es resolutivo, pues propende a asegurar que las necesidades son atendidas sin falta.
- Es eficaz, pues asegura que las empresas asociadas vean satisfecha su necesidad de la mejor manera posible.

Declarado el modelo de servicio, pasamos a describir sus componentes: las políticas de servicio y la cultura enmarcan la prestación de los servicios. La combinación de las personas, los productos, los procesos y las condiciones físicas son las que conforman de manera combinada los momentos de verdad. Y todo el sistema debe ser sujeto a medición y control para ser mejorado.

En el centro del modelo convergen los cuatro elementos fundamentales que configuran el momento de verdad con las empresas asociadas: los procesos, las personas y los productos y servicios. Luego, tenemos como pilares sustento del modelo las políticas, la cultura, comportamientos y monitoreo. Todo este engranaje para conseguir que el modelo de servicio en BASC Sur Occidente permita ser eficientes, confiables, con atención a los detalles y empáticos.

Figura 13: Propuesta de Modelo de servicio BASC Sur Occidente.



Fuente: Por los autores

Dentro de la propuesta de valor se incluye un portafolio de servicios diversificado, el cual satisfaga las necesidades nacientes de las empresas asociadas, tales como, servicio en puerto y acompañamiento en la calificación como operadores económicos autorizados. Adicionalmente, la ampliación del portafolio de servicios provee a la empresa de una estructura de ingresos fortalecida para permitir su crecimiento y sostenibilidad y a su vez, incide positivamente en el posicionamiento de la empresa dentro de su mercado.

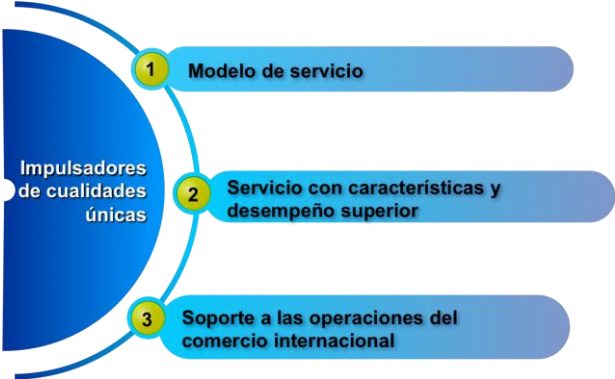
Los cambios introducidos en el modelo de negocio son bases de una estrategia de diferenciación ampliada a través de la cual, BASC Sur Occidente incorporará los atributos del servicio analizados, de tal manera que no solo atraiga mas empresas asociadas, sino que tambien sea lo bastante diferenciable de los servicios de la competencia para mantenerse aparte de ellos.

A través de esta estrategia diferenciada, la organización podrá mantener niveles óptimos de satisfacción, aumentar las ventas unitarias y obtener la lealtad de las empresas hacia su marca.

La diferenciación será lograda a través de la implementación de tres impulsores de cualidades únicas: el modelo de servicio como apalancador de la estrategia propuesta,

portafolio de servicios alineados con las necesidades y expectativas de las empresas y con un desempeño superior a los diseñados por la competencia y finalmente, un soporte continuo a las empresas asociadas para facilitar las operaciones del comercio internacional, este soporte esta representado en agilidad para la respuesta ante eventos críticos que esten al alcance de BASC Sur Occidente.

Figura 14: Impulsadores de cualidades únicas.



Fuente: Por los autores

7. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

La fuerte imagen de marca y reputación, las alianzas con gremios y autoridades para la facilitación del comercio internacional y la base de asociados representativa de las empresas de la región de la cadena de comercio exterior hacen de BASC Sur Occidente una empresa rentable que contribuye al fortalecimiento de la imagen y posicionamiento de nuestro país dentro y fuera de nuestras fronteras. El fortalecimiento de la cultura de seguridad en la cadena logística del comercio internacional seguirá siendo una necesidad apremiante de nuestro país para alcanzar las metas de crecimiento de nuestra economía. Como impulsador de esta cultura de seguridad, BASC Sur Occidente enfrenta retos importante para continuar siendo ese guía y acompañante de las empresas asociadas colombianas traducidas en brindar un portafolio de servicios que responda a las necesidades del mercado, fortalecer las alianzas establecidas y aprovechar las oportunidades nacientes de la apertura a los mercados internacionales.

8. LIMITANTES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

La restricción identificada para la implementación de esta propuesta es la actual estructura de la organización, la cual cuenta con 4 empleados. Se requerirá ampliar la estructura para lograr que la misma responda a las necesidades cambiantes y retos planteados.

9. RESTRICCIONES

Las siguientes son las restricciones encontradas para la implementación de la presente propuesta de plan estratégico:

- Aceptación por parte de las empresas asociadas de reinvertir los excedentes operacionales en la ejecución de los planes propuestos para la implementación de la estrategia.
- Aceptación de la cultura organizacional propuesta.
- Aceptación por parte de las empresas asociadas de los objetivos estratégicos y planes de implementación propuestos.

REFERENCIAS

Bascso. (02 de 04 de 2015). *BASC Sur Occidente*. Obtenido de <http://www.bascso.org/>

Colfecar. (15 de 03 de 2014). *Colfecar*. Obtenido de <http://www.colfecar.org.co/index.php>

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2004). *Administración estratégica*.

Competitividad y conceptos de globalización. Tercera edición. Thomson Editores.

Kaplan, R., & Norton, D. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 150-161.

MINCIT. (12 de 04 de 2015). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia*.

Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/>

Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 1-10.

Supervigilancia. (22 de 03 de 2015). *Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada* .

Obtenido de <http://www.supervigilancia.gov.co/>

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. Mc Graw Hill.