

**CREACIÓN DEL ÁREA DE MERCADEO EN LA EMPRESA ANDINA
INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA. SEDE IPIALES.**

ELIANA GESELL PUENAYAN CEBALLOS

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**CREACIÓN DEL ÁREA DE MERCADEO EN LA EMPRESA “ANDINA
INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA. SEDE IPIALES.**

ELIANA GESELL PUENAYAN CEBALLOS

**Plan de trabajo de pasantía como requisito para optar por el título de
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor
FABIO MEJÍA ZAMBRANO
MG**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Firma del presidente de jurado

Firma de jurado

Firma de jurado

San Juan de Pasto, Marzo 30 de 2011

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. ASPECTOS TEÓRICOS	19
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1.1 Planteamiento del problema.....	19
1.1.2 Formulación del problema.....	21
1.1.3 Sistematización del problema.....	21
1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	21
1.2.1 Objetivo general	21
1.2.2 Objetivos específicos.....	22
1.3 MARCO DE REFERENCIA	24
1.3.1 Antecedentes	24
1.3.2 Marco conceptual	26
1.3.3 Marco temporal	33
2. ASPECTOS METODOLÓGICOS	35
2.1 TIPO DE ESTUDIO	35
2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	35
FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	35
1.2.1 Fuentes secundarias	35
1.2.2 Fuentes primarias.....	36
1.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	36
3. PRESENTACION DEL INFORME DE PASANTIA	37
3.1 DIAGNOSTICO DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., SEDE IPIALES	37
3.1.1 Direccionamiento estratégico	37
3.2.2 Análisis interno.	40
3.2.3. Diagnóstico de áreas funcionales.....	40
3.3.4 Matriz de evaluación del factor interno “MEFI”.....	52
3.3.5. Análisis externo	54
3.3.6. Entornos del sector transporte en Colombia	55
3.3.7 Matriz de evaluación del factor Externo “MEFE”	78

3.3.8. Matriz DOFA.....	79
3.3.9 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción “PEYEA”.....	81
3.4 DETERMINACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DEL MERCADO DE LA EMPRESA ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., SEDE IPIALES	83
3.4.1 Análisis del mercado competidor.....	83
3.4.2 Análisis de la demanda.	85
3.4.3 Alianzas estratégicas.....	97
4. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA – GERENCIAL DE LA EMPRESA ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., SEDE IPIALES CON ENFOQUE AL ÁREA DE MERCADEO	98
4.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA Y DISPOSICIONES LEGALES	98
4.1.1 Misión, visión y cultura corporativa.....	99
4.1.2 Misión ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA	99
4.1.3 Visión. ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA.....	100
4.1.4 Cultura corporativa. ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA, .	100
4.4.5. Análisis organizacional	101
4.4.6 Estructura organizacional implementada.....	101
4.4.7. Descripción de cargos	102
ESTADO DE RESULTADOS	114
5. PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING Y MEZCLA DE MARKETING DE LA EMPRESA ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES..	117
5.1 MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)	117
5.1.1 Matriz interna – externa.....	119
5.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	124
5.2.1 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).	126
5.2.2 Estrategia Corporativa.....	128
5.2.3 Penetración del mercado.....	128
5.2.4 Desarrollo del mercado.	129
5.2.5. Marketing Mix	130
5.2.6. Producto.....	130
5.2.7 precio.....	136
5.2.8. Distribución.....	138
5.2.9 Promoción.	143
CONCLUSIONES.....	148

RECOMENDACIONES	150
BIBLIOGRAFIA	151
NETGRAFIA.....	152
ANEXOS	153

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. descripción del parque automotor – cabezotes - empresa andina internacional de tanques ltda.	45
Cuadro 2. tráiler de propiedad de la empresa.....	45
Cuadro 3. Criterios de evaluación matriz “MEFI” Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.	52
Cuadro 4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO “MEFI” Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.	53
Cuadro 5. ENCUESTA DE OPINIÓN INDUSTRIAL CONJUNTA. CRECIMIENTO REAL Enero-Junio 2010 Vs. Enero-Junio 2009.....	58
Cuadro 6. Estructura de costos operativos	59
Cuadro 7. Variación porcentual del volumen de toneladas exportadas enero – junio (2009 – 2010).....	61
Cuadro 8. Principales exportaciones destinadas a venezuela, según capítulo del arancel, enero - junio (2009 – 2010).	63
Cuadro 9. variación porcentual del valor fob de las exportaciones no tradicionales según aduanas, primer semestre de 2010.....	64
Cuadro 10. Principales exportaciones destinadas a ecuador, según capítulo del arancel, enero - junio (2009 – 2010).....	65
Cuadro 11. CRITERIOS DE EVALUACIÓN MATRIZ “MEFE” Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.....	78
Cuadro 12. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO “MEFE” Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.	78
Cuadro 13. MATRIZ FODA Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.	80
Cuadro 14. MATRIZ DE POCISION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION “PEYEA” Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.....	81
Cuadro 15. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO “MPC” Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.	84

Cuadro 16. Conoce los servicios que presta ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA	86
Cuadro 17. Con que frecuencia utiliza los servicios de la empresa	87
Cuadro 18. Cuánto lleva utilizando el servicio de la transportadora de ANDINA DE TANQUES LTDA	88
Cuadro 19. Como califica usted el estado de los vehículos con los que se les presta el servicio	89
Cuadro 20. Para elegir nuestro servicio de transporte de carga que tiene en cuenta	90
Cuadro 21. Como califica la atención prestada por nuestros conductores	91
Cuadro 22. Está de acuerdo con las tarifas respecto al servicio.....	92
Cuadro 23. Sus quejas han sido atendidas de manera oportuna	93
Cuadro 24. Cuando requiere un servicio de transporte de carga este es recibido en	94
Cuadro 25. Utilizaría el servicio de nuevo.....	95
Cuadro 26. En comparación con otras alternativas como calificaría el servicio de la empresa (de una calificación de 1 a 5)	96
Cuadro 27. Descripción de los cargos de la estructura organizacional ‘andina internacional de tanques ltda.’	104
Cuadro 28. Sueldo Por Nomina	108
Cuadro 29. INVERSIÓN INICIAL.....	109
Cuadro 30. Plan de acción.....	110
Cuadro 31. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS O ESTADO DE RESULTADOS.....	114
Cuadro 32. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS O ESTADO DE RESULTADOS.....	116
Cuadro 33. MATRIZ MIE Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.	119
Cuadro 34. RESULTADOS DE LA MATRIZ INTERNA – EXTERNA.....	124
Cuadro 35. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA Empresa Andina Internacional de Tanques.....	125

Cuadro 36. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.	126
Cuadro 37. DESCRIPCIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR – CABEZOTES - Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.	133
Cuadro 38. DESCRIPCIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR – TRAILERS - Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.	134
Cuadro 39. MATRIZ DEL CICLO DEL PRODUCTO Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.	136

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Comportamiento Toneladas Movilizadas, II-trimestre 2007 a II-trimestre 2010.....	57
Grafica 2. Valor FOB de las exportaciones, Enero – Junio (2009-2010)	60
Grafica 3. Plataforma colaborativa para obtener visibilidad en las operaciones de transporte.....	74
Grafica 4. Plataforma Colaborativa de Transporte.....	75
Grafica 5. Plano de estrategias “PEYEA”	82
Grafica 6. Conoce los servicios que presta ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA	86
Grafica 7. Con que frecuencia utiliza los servicios de la empresa	87
Grafica 8. Cuánto lleva utilizando el servicio de la transportadora de ANDINA DE TANQUES LTDA	88
Grafica 9. Como califica usted el estado de los vehículos con los que se les presta el servicio.....	89
Grafica 10. Para elegir nuestro servicio de transporte de carga que tiene en cuenta	90
Grafica 11. Como califica la atención prestada por nuestros conductores	91
Grafica 12. Está de acuerdo con las tarifas respecto al servicio.....	92
Grafica 13. Sus quejas han sido atendidas de manera oportuna.....	93
Grafica 14. Cuando requiere un servicio de transporte de carga este es recibido en	94
Grafica 15. Utilizaría el servicio de nuevo.....	95
Grafica 16. En comparación con otras alternativas como calificaría el servicio de la empresa (de una calificación de 1 a 5)	96
Grafica 17. Organigrama. Andina Internacional de Tanques Ltda.	102
Grafica 18.MATRIZ BCG Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.....	118

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Organigrama. Andina Internacional de Tanques Ltda.....	40
--	----

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Cronograma. Trabajo de pasantía creación del área de mercadeo para la empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.....	154
Anexo B. Cuadro De Categorización Base Para El Censo On-Line	155
Anexo C. Formato De Encuesta De Satisfacción Realizada Para Los Clientes De Ait Ltda.....	156

RESUMEN

Para el desarrollo del trabajo de pasantía realizado con la ayuda de los ejecutivos de la empresa AIT LTDA. se presenta un diagnóstico interno y externo de la empresa, en el cual se presenta las fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas más significativas, mediante las matrices "MEFI" y "MEFE" tomadas del modelo de Fred David de las cuales se puede observar que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento y por ende se aplica nuevas estrategias en la gestión de marketing, siendo de esta forma más competitivos en el mercado, para eso es necesario tener un área de mercadeo la cual se encarga de hacer una investigación comercial, y posteriormente establecer un plan estratégico y alcanzar los objetivos propuestos.

De igual forma se presenta un análisis de la competencia, de la demanda y de las alianzas estratégicas de la empresa, lo cual da a conocer los puntos débiles y fuertes que tiene AIT LTDA frente a los competidores y de la percepción que tienen los clientes acerca del servicio y del porqué lo escogen por encima de la competencia.

Posteriormente se presenta una estructura organizacional implementado el área de mercado y se realiza un manual de funciones para cada empleado, cuyas actividades deben manejar la calidad del servicio y lo que se llama el Just in Time, y de esta forma satisfacer la necesidad del cliente

En la última etapa del trabajo de grado se presenta un ejercicio de planeación estratégica con las matrices pertinentes tomadas del modelo de Fred David, de las cuales las estrategias más apropiadas que se obtienen son dos: la penetración de mercados y el desarrollo del mercado, seguidas por un plan de acción, lo cual va a hacer de AIT Ltda. una empresa con un mejor servicio y más competitiva en el mercado.

ABSTRACT

For the development of the graduation project done with the help of the executives of the AIT LTDA Business, an internal and external diagnosis of the business is presented, in which the most significant strengths, weaknesses, opportunities and threats are presented, by means of the models "MEFI" and "MEFE", taken from the model of Fred David, from which one is able to observe that the business is found in the stage of growth. Nevertheless new marketing strategies are applied, striving to be more competitive in the market, and to do this it is necessary to have an area of marketing in which the people make a commercial investigation, and later establish a strategic plan to reach the proposed objectives.

Likewise an analysis of the competition, the demand and the strategic alliances of the business are presented; which makes known the weak points and the strong points that AIT LTDA has before its competitors, the perception that the clients have in regards to the service and the reason why they choose it over the competition.

Later an organizational structure is presented, implementing a marketing area; and a manual of functions is made for each employee, whose activities should drive the service quality and "Just in Time", and in this way satisfy the need of the client.

In the last stage of the graduation project an exercise of the planning strategy is presented with the pertinent models taken from the model of Fred David, of which the most appropriate strategies that are obtained are two: the market penetration and the development of the market. These strategies are followed by a plan of action, which will make AIT LTDA a business with better service and that is more competitive in the market.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi familia por brindarme incansablemente su apoyo y hacerme sentir que siempre puedo contar con su mano para levantarme y seguir adelante; a todo el equipo que conforma la empresa de transporte Andina Internacional de Tanques por brindarme la oportunidad y poner a mi disposición toda su experiencia para poder realizar la pasantía; a mi universidad por servirme de guía en mi formación profesional, a mis amigos y personas que hicieron posible la realización de este proyecto y a Dios que es el principal testigo y motor de mi vida.

Eliana Puenayan.

AGRADECIMIENTOS

AGRADECER, una palabra mágica y sencilla que encierra en ella un sentimiento muy profundo, pero que a veces es tan difícil de expresar; solo esta frase revela el secreto para enriquecer nuestro espíritu; desde pequeños nos enseñan a dar las gracias cuando recibimos un gesto bueno de otra persona, a ser condescendientes, cuando nos hacen un favor, pero cuando vamos creciendo y nos damos cuenta del verdadero significado de decir gracias, adquiere valor nosotros y para la persona que las recibe.

La forma de agradecer a todas las personas que hicieron posible este proyecto es culminándolo y respondiendo con responsabilidad a la confianza que han puesto en mí.

De corazón le doy las gracias a Dios que hace posible cada cosa; a mi familia por la forma en que me han formado, que fue y seguirá siendo la base de mi vida a través de los años; a la Universidad de Nariño que por más de cinco años me guió en el proceso de formación profesional; a los docentes que hacen parte del programa de Comercio Internacional y Mercadeo y a los que intervinieron directa e indirectamente en mi proceso formativo; A la empresa Andina Internacional de Tanques Ltda., que hizo posible la realización de este proyecto y que me acogió como parte de su equipo; a las personas que creen en mí y me acompañan en todo momento con sinceridad y sin esperar nada a cambio.

A todos ustedes GRACIAS.....

INTRODUCCIÓN

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, como lo es en el cambiante mundo del marketing es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son, competencia, los canales de distribución, lugares de venta del producto, que tanta publicidad existe en el mercado, precios, como otras variables del marketing mix.

Es muy frecuente que los empresarios no tengan claro qué es lo que venden, todos los vendedores conocen los productos que ofrecen a los consumidores, pero no necesariamente conocen que buscan los consumidores en los productos; la clave es conocer las necesidades del mercado, es decir de los consumidores son los que dan la pauta para poder definir mejor que es lo se va a vender y a quienes, donde y como se lo hace.

Para lo anterior en esta pasantía se abordara un plan de trabajo el cual se desarrollara a lo largo de cinco capítulos, uno de ellos es identificar los factores internos y externos que influyen la competitividad de la empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., sede Ipiales, ya que permitirá fijar las fortalezas y debilidades de la empresa, realizando un estudio que permite conocer con que recursos y procesos cuenta la empresa, igualmente dará una idea de los elementos externos que se deben analizar que corresponden a las oportunidades y amenazas que la empresa tiene frente a sus competidores, de la misma forma, se va a obtener una información actualizada del mercado, con el fin de identificar un problema en particular o una oportunidad y cubrir las necesidades de un mercado objetivo mediante ideas para el mercadeo del servicio, por ello la importancia de diseñar la estructura administrativa-gerencial del área de mercadeo de la empresa mediante la cual se desarrollara y ejecutara organizadamente las actividades y operaciones, aplicando los principios que le permitan en conjunto tomar las mejores decisiones.

Y finalmente se determinara la mezcla de marketing donde las estrategias se transforman en programas concretos para que la empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades , a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno mediante el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta.

1. ASPECTOS TEÓRICOS

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Planteamiento del problema. En la actualidad el Marketing es indispensable para cualquier empresa que desee sobrevivir en un mundo competitivo ya que no puede existir un alto nivel de actividad económica sin un correspondiente alto nivel de actividad de marketing, para esto es importante determinar la satisfacción del cliente, cada vez que se toma en cuenta las evaluaciones para el desarrollo de los planes y las estrategias de mercado que sustituyan las decisiones meramente subjetivas; y en el concepto de producir beneficio, no volumen, cuyos resultados son a largo plazo.

Desde este punto de vista ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., siendo una empresa que se encarga de satisfacer las necesidades del transporte y almacenamiento de líquido a granel y que en forma integral, ofrece y proporciona a sus clientes eficientemente la mejor opción y herramientas necesarias para poder prestar sus servicios en el mercado Colombiano, Ecuatoriano, Venezolano, ofreciéndoles servicios con calidad y asegurándoles la generación de beneficios cuantificables a sus clientes.

Actualmente la empresa presenta debilidades en el sentido que tiene la capacidad para ofrecer un servicio de calidad pero, ha sido incapaz de transmitir su valor a sus clientes esto incurre en la cultura organizacional de la empresa al pensar erróneamente que el Marketing puede parecer un aspecto reservado exclusivamente para las grandes compañías, siendo esta la base para no preocuparse por diseñar estrategias de marketing que le permita diferenciarse de sus competidores y destacarse ofreciendo valores agregados que le permitan convertirse en la mejor opción a tener en cuenta por su público objetivo.

En este orden de ideas, la empresa cuenta con unos cursos de acción apoyado en la técnica y operatividad, aspectos que se encuentran muy bien definidos y claros para todos los trabajadores de la misma, permitiéndole la eficiencia en la prestación del servicio y la plena satisfacción de los clientes, situación que la empresa no ha podido potencializar al máximo a pesar de que su proceso logístico es eficiente y efectivo debido a que este busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de los productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad, según lo anterior se puede asumir que mientras el rol de la logística es satisfacer la demanda el del mercadeo es estimular esa demanda y es en este

punto donde la empresa está fallando, ya que no se ha preocupado por realizar un detallado análisis de la demanda en términos de nivel, locación y tiempo, es posible determinar el punto de partida para el logro del resultado final de la actividad logística, atender dicha demanda en términos de costos y efectividad.

Lo anterior da paso a la apropiación de funciones propias del área de mercadeo como lo es asignación de precios poniéndose en manos del área de logística sin tener en cuenta las condiciones del mercado de la competencia, frente a esta situación que actualmente experimenta la empresa, se desprenden situaciones que ha afectado otros campos del desempeño empresarial al punto de tener el área de producción de prestación del servicio, como el área responsable de la planeación, direccionamiento y control de la empresa asumiendo además, responsabilidades tan cruciales e importantes como las que se toman en un departamento o área de marketing o mercadeo.

Por lo anterior, el desempeño o gestión administrativa se ha centrado bajo el esquema de la producción, "sistema administrativo hacia dentro", propio de la teoría clásica de la administración, ocasionándole un aislamiento y hermetismo con el entorno que la rodea, adoptando una gerencia rígida, vertical y centralizada, con una toma de decisiones reactiva con prejuicios al asumir riesgos y poco o nada abierta al cambio y bajo esquemas de trabajo mecanizado, lo que origina una falta de comunicación directa entre la alta dirección y la base debido a las estructuras administrativas piramidales y de flujo de ordenes verticales, lo cual no le permite a la empresa estar alerta a la presión de la competencia y a los cambios del mercado que exige estar atento a sus necesidades o deseos para tratar de satisfacerlos antes que el competidor, además, de llevar a la empresa a una obsolescencia tecnológica especialmente la informática, tal situación acompañada de la falta del diseño de unas estrategias de mercadeo de acuerdo a las nuevas tendencias para dar a conocer su portafolio de forma ampliada y diversificada, ya que la empresa se ha visto rezagada y estancada con los mismos clientes sin darse la oportunidades de penetrar en otros mercados.

De continuar con esta situación la empresa corre el riesgo a mediano plazo de perder posicionamiento en el mercado puesto que se vería limitada a la consecución de nuevos clientes y por consiguiente a la firma de nuevas oportunidades de negocio, será más marcado el hecho de que al no abrir la mente a las nuevas tendencias no podrá incursionar en nuevos mercados y a las nuevas necesidades o deseos, y, de ese modo, no poder diseñar nuevos servicios que se encarguen de satisfacer dichas necesidades o deseos, bajo una estrategia de costo y la estrategia de diferenciación, ambas herramientas son las bases utilizadas para el logro de una ventaja competitiva frente a los competidores, y así poder mantener a clientes satisfechos y posicionarse como empresa líder en transporte a granel.

La creación de estrategias enfocadas al fortalecimiento del diseño administrativo – gerencial y en especial de marketing le permitirán a la empresa potencializar sus fortalezas internas y ventajas competitiva, para esto es necesario crear un área de mercadeo la cual se encargara de analizar el mercado, que consiste en analizar las necesidades de los clientes actuales y potenciales, también tendrá la tarea de analizar a la competencia, que consiste en conocer bien a los competidores, estar atentos a sus movimientos, y tratar de prever sus estrategias y de esta forma formular, implementar y controlar las estrategias de marketing que permitan alcanzar los objetivos de marketing propuestos por la empresa, y en general, crecimiento y desarrollo para la empresa esto se consigue mediante el logro de un servicio diferenciado de alta calidad dando beneficios de lugar, tiempo, forma, uso e información es decir un servicio integral.

1.1.2 Formulación del problema. ¿Cuáles son los lineamientos estratégicos para crear el área de mercadeo en ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., Sede Ipiales y en qué medida le permitirá potencializar sus ventajas competitivas y alcanzar el posicionamiento y reconocimiento en el mercado en el mediano plazo?

1.1.3 Sistematización del problema. ¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen en la competitividad de la empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., Sede Ipiales?

¿Cuál es la situación del mercado en la que se encuentra la empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES., sede Ipiales?

¿Cuál es el diseño administrativo – gerencial que debe adoptar la empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., Sede Ipiales que permita la consecución del plan de marketing y la eficiente gestión?

¿Cuál es la estrategia y mezcla de marketing en la empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., Sede Ipiales?

1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general. Crear el área de mercadeo de la empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., que le permita potencializar sus ventajas competitivas y alcanzar el posicionamiento y reconocimiento en el mercado en el mediano plazo.

1.2.2 Objetivos específicos. Identificar los factores internos y externos que influyen en la competitividad de la empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., Sede Ipiales.

Obtener una información actualizada del mercado en el que se encuentra la empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., sede Ipiales.

Diseñar la estructura administrativa – gerencial que debe adoptar la empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., Sede Ipiales que permita la consecución del plan de marketing y la eficiente gestión.

Determinar la estrategia y la mezcla de marketing en la empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., Sede Ipiales.

JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de mercadeo, comercio internacional, logística y administración, identificar las oportunidades que tiene la empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., Sede Ipiales tanto nacional como internacionalmente, a nivel de competitividad frente a las transportadoras de mercancía a granel, buscar nuevas oportunidades de negocio y trabajo para el sector del transporte en esta área.

Para lograr los objetivos propuestos se tomara como herramientas de medición y evaluación software que permitan la identificación de variables claves para confrontar la realidad de oportunidades teóricas con su realidad; herramientas como el Excel, y por medio del análisis de matrices del modelo de FRED-DAVID con el fin de que permitirá tomar decisiones estratégicas que maximicen el plan de trabajo de la pasantía.

Con el resultado obtenido se permite encontrar soluciones concretas a los problemas de mercadeo y administración que posee la empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., sede Ipiales, ofreciéndole el poder de brindar lo que la demanda necesita, puesto que el entorno en el que se posiciona cambia y evoluciona constantemente, el éxito de la empresa dependerá en gran parte, de la capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios, para esto la empresa debe ser capaz de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado la afectara y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en su beneficio.

Por tanto, el área de mercadeo busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de acción que consiga los objetivos buscados.

En este contexto la empresa en función de sus recursos y capacidades deberá formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia y de esta forma la empresa pueda sobrevivir, y posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

1.3.1 Antecedentes

ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., sede Ipiales tiene una trayectoria de más de 40 años prestando servicio de transporte en diferentes modalidades nacional e internacional y hace más de 10 años se inicia el transporte internacional por intermedio de Empresas como Coltanques y Sánchez Polo y actualmente cuenta con clientes como Detergentes S.A., C.I Importex S.A., Oleoprinces C.I Ltda., Shell Colombia, Carboquímica S.A., Colgate Palmolive, Industrias Danec Ecuatoriana, Gradesa S.A., Andinos Princes, entre otros.

Actualmente la empresa cuenta con un parque automotor propio dotado por un sistema de seguridad y ubicación satelital permitiendo cubrir las necesidades requeridas por sus clientes y la seguridad de los mismos en el transporte de sus mercancías, cuenta además, de tanques en excelente estado aptos para el almacenamiento de la mercancía garantizando el buen estado del producto. Cabe anotar que la empresa posee personal idóneo, en todas las dependencias ubicadas en cuatro departamentos del país (principal Bucaramanga, sedes: San Antonio, Bogotá e Ipiales) permitiendo agilidad en los tramites de movilización de mercancías, exportación e importación.¹

El Transporte es un medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro. El transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicadas en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes. El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías. Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido en Latinoamérica un elemento central para el progreso o el atraso de las distintas civilizaciones y culturas.

El transporte carretero constituye el 81% del movimiento interno de carga y es especialmente significativo en el comercio con países vecinos como Ecuador y Venezuela, y en el traslado de la carga hacia los puertos. Sin embargo, su estructura y funcionamiento son muy heterogéneos: el 14% de los vehículos transporta el 70% de la carga y representa un sector empresarialmente organizado, que cuenta con los medios para manejar altos volúmenes y para sostener relaciones estables de largo plazo con los generadores de carga. Por el

¹ Portafolio de servicios ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA.

contrario, el 70% de las empresas del sector es informal y sus relaciones económicas con los generadores de carga son muy inestables.²

Esta situación ha conducido al deterioro paulatino de la situación económica de los operadores independientes desde hace varios años, a mayores restricciones en su acceso al financiamiento, y a una sucesión periódica de paros o amenazas de paro. La respuesta del Estado en los últimos diez años ha sido la regulación de los fletes y de la entrada en operación de nuevo parque automotor. Estas últimas no han operado en la práctica, y el control de los fletes, en condiciones de exceso de oferta, ha propiciado la ilegalidad y ha desincentivado la búsqueda de una mayor eficiencia en la operación de los vehículos. Como resultado, la problemática social que dio origen al control de los fletes, no se ha resuelto, sino que se ha reproducido y se ha ampliado.

El transporte carretero o terrestre internacional es aquel que permite el traslado de mercancías desde un país exportador hasta un país importador cumpliendo normas sobre tránsito aduanero internacional, ceñido a normas internacionales sobre operación de servicios, utilizando empresas debidamente reconocidas y habilitadas por los distintos países por donde circulará la carga.³

Un ejemplo claro de esta clase de transporte es PALEO HNOS. S.R.L. es una empresa familiar de las antiguas organizaciones que brinda servicios de transporte carretero de líquidos a granel y gases criogénicos en el Uruguay, además realizan transporte internacional en todo el MERCOSUR, Chile y Bolivia. La excelencia en su trabajo es la meta principal de la compañía, se trabaja para ofrecer un servicio completo, de la mejor calidad del mercado; la amplia trayectoria y experiencia permite encontrar las mejores soluciones a las necesidades de nuestros clientes.

La Misión de la empresa es buscar ser reconocidos como un servicio de transporte especializado ágil y eficiente, asociado estratégicamente con los clientes y proveedores en el objetivo común de lograr un excelente desempeño, además de un crecimiento económico sostenido. En cuanto a su visión la empresa trabaja permanentemente por la profesionalización del transporte carretero de carga en el Uruguay y la región, comprometida y responsable con toda la sociedad y un elemento clave en el éxito de sus clientes.

En cuanto al Servicio internacional dispone de Transporte internacional en todo el MERCOSUR y la región, habilitación para realizar tráficos entre Argentina y Brasil

² TRANSPORTE, disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Transporte>, consultado Diciembre de 2009.

³ TRANSPORTE CARRETERO INTERNACIONAL, disponible en: <http://www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=2895&IDCompany=16>, consultado Diciembre de 2009.

en tránsito por el Uruguay, Seguimiento permanente a través de despachantes, exportadores, importadores y agentes de frontera, representantes en Buenos Aires, Santiago de Chile, Porto Alegre, Asunción del Paraguay y todos los pasos de frontera del Uruguay. Además cuenta con unidades de primera categoría compuesta por tractores Scania y Mercedes Benz, cisternas de acero inoxidable, isotérmicas, en acero al carbono, unidades móviles intercomunicadas a través de equipos de radio y celulares, transporte de aceites minerales y vegetales, leche, sebo, melaza y todo tipo de productos químicos.

Posee un personal capacitado ya que sus conductores son especializados en el manejo de mercancías peligrosas, con capacitación en el manejo defensivo y en la manipulación de productos especiales como oxígeno medicinal, anhídrido carbónico, gas butano y cloro, sustancias que transportamos en cisternas específicas igualmente el Personal cuenta con certificado de capacitación psicotécnica, según lo requerido por las normas internacionales de seguridad: manejo defensivo y manejo de sustancias peligrosas.⁴

El marketing es una forma de relación entre las empresas, sus colaboradores y sus clientes. En la práctica, se establece un nuevo modelo de relación entre empresas y/o corporaciones y entidades sin ánimo de lucro, y el resultado es una nueva situación en la cual las marcas no imponen valores a los consumidores, sino que son éstas las que se adaptan a los intereses sociales del público. Es decir buscar el beneficio mutuo entre las empresas y la sociedad, más allá de los beneficios o la satisfacción derivados del resultado del producto o del servicio.

El nuevo marco competitivo y la globalización están obligando a las empresas a plantearse un cambio en la forma de identificarse con el mercado. El hecho de que las empresas ofrezcan un servicio inmejorable ya no es garantía de éxito. En los últimos años, las marcas están sufriendo una presión importante por parte de sus competidores y los consumidores son cada día menos fieles a la marca, están más informados y son más exigentes. Ha habido un cambio en sus valores que se traduce en una mayor sensibilidad ante los problemas sociales.

1.3.2 Marco conceptual

Logística: Es aquella parte del Supply Chain (Cadena integral de abastecimiento) que planifica, implementa y controla de manera económica el flujo de almacenaje de materias primas, productos en proceso, y productos terminados, desde el punto de origen al punto de consumo, con la información relacionada para satisfacer las necesidades del cliente, es decir la logística asume la gestión de cada una de las actividades anteriores, y se encarga de realizar la coordinación de las variables de cada una de ellas para garantizar soluciones integrales en función de ejecutar un

⁴ <http://www.paleohnos.com>. Consultado en Diciembre de 2009.

flujo racional y que asegure un alto nivel de servicio al cliente con bajos costos. La tendencia es buscar cada vez más autonomía de los eslabones ejecutivos de la empresa conjuntamente con el aumento de la integración de la gestión de toda la cadena logística, lo cual permite una elevada capacidad de reacción ante los clientes, una alta capacidad de innovación y un incremento del valor de los productos.

Servicio al Cliente: Planifica y dirige las acciones del equipo de servicio al cliente a fin de satisfacer sus necesidades y sustentar las operaciones de la compañía. Desarrolla procedimientos, establece estándares y administra actividades para asegurar la precisión de la toma de pedidos, la eficiencia del seguimiento de los envíos y la entrega a tiempo de los productos a los clientes. También se responsabiliza por la respuesta efectiva a los requerimientos, los problemas y las necesidades especiales de los clientes. Trabaja mancomunadamente con las funciones de marketing y ventas, logística y transporte para lograr la reducción de los plazos del ciclo de pedidos y mejorar los índices de eficacia al mismo tiempo que se controlan los costos de la atención a clientes.

Empresa de Transporte de Carga: Transportista cuya solvencia patrimonial debe ser acreditada al inscribirse en el RUTA, en base a la cantidad de unidades de su propiedad o contratadas, y su infraestructura de depósitos, talleres, lavaderos y sucursales; también deberá acreditar solvencia técnica en el caso de transporte de mercaderías peligrosas. El transporte por carretera se caracteriza por la facilidad en la entrega de a mercadería, realizando conexiones entre el transporte multimodal y el intermodal. Estas conexiones buscan el producto a exportar en la fuente y lo embarcan en otros modales o al inverso, en el caso de las importaciones, entregando en la puerta los productos traídos por otros medios. Es recomendable para cortas y medias distancias en la exportación o importación de bienes. Proporciona agilidad y flexibilidad tanto en el traslado de las cargas, aisladas o en conjunto con otras y también en la integración de regiones.

Análisis de la competencia: Estudio de mercado que consiste en recoger información útil sobre los competidores, analizar dicha información, y luego, en base a dicho análisis, tomar decisiones que permitan competir adecuadamente con ellos, bloquear sus fortalezas y aprovechar sus debilidades, la importancia del análisis de la competencia radica en que al contar con determinada información de los competidores, se puede sacar provecho de ella y utilizarla a favor propio, de esta manera se puede aprovechar sus falencias o puntos débiles, tomar como referencias sus estrategias que mejores resultados les estén dando, o se puede tomar precauciones al conocer de una futura estrategia que están por aplicar, para ello, en primer lugar se debe recopilar toda información relevante sobre los competidores, ya sean negocios que vendan productos similares (competidores directos) o negocios que vendan productos sustitutos (competidores indirectos).

Análisis de la demanda: Estudio de mercado que consiste en tratar de conocer los gustos, deseos, preferencias, comportamientos de compra, es decir, cuándo compran, por qué compran, cada cuánto tiempo compran, de los consumidores que conforman nuestro mercado objetivo. Esta función o etapa consiste en estudiar a nuestro público o mercado objetivo el cual se ha determinado en la etapa de segmentación de mercado, y a la vez se trata de pronosticar cuántos de ellos estarían dispuestos a invertir en los productos o servicios que ofrece la empresa, es decir, a cuánto podría ascender las ventas para un periodo de tiempo determinado, entonces el análisis de la demanda permitirá conocer bien al público objetivo y, de ese modo, poder diseñar nuestras estrategias de marketing que mejor se adapten a él.

Base de datos: Conjunto de datos relacionados a un determinado aspecto de un negocio como lo es la información relacionada a los clientes, que se almacenan sistemáticamente para un uso posterior como para determinar qué productos prefiere determinado consumidor y, de ese modo poder ofrecerle una mejor atención o un trato personalizado, en otras palabras base de datos o banco de datos es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso; actualmente, y debido al desarrollo tecnológico de campos como la informática y la electrónica, la mayoría de las bases de datos están en formato digital, que ofrece un amplio rango de soluciones al problema de almacenar datos.

Existen programas denominados sistemas gestores de bases de datos, abreviado SGBD, que permiten almacenar y posteriormente acceder a los datos de forma rápida y estructurada, generalmente las aplicaciones más usuales son para la gestión de empresas e instituciones públicas, también son ampliamente utilizadas en entornos científicos con el objeto de almacenar la información experimental.

Benchmarking: Herramienta empresarial que consiste en el análisis y seguimiento de otros negocios o empresas similares, con el fin de tomar como referencia sus productos, servicios, procesos de trabajo, estrategias, políticas internas, entre otras., que mejor resultados les estén dando; para luego adaptarlos al negocio, mejorarlos y agregarles creatividad, ya que es una herramienta para disminuir brechas competitivas entre organizaciones y que a largo plazo genera la sostenibilidad y la competitividad de los sectores y la incursión en mercados internacionales, dado que la comparación con las mejores prácticas posibilita igualar factores competitivos de las empresas exitosas, adicionalmente constituye el soporte de las estrategias de mejoramiento continuo de cualquier organización , pero por si solo no constituye una estrategia; la formulación de estrategias hace parte de los resultados de un proceso de benchmarking.

En Colombia esta herramienta no ha sido adecuada, las pocas empresas pioneras en la práctica de esta, la desarrollan de una forma intuitiva y con metodologías propias que no siempre les garantizan el éxito, por ello hay que evaluar el trabajo

de direccionamiento que está realizando la Corporación Calidad con esta teoría, esta se ha identificado como la Infraestructura Científico Tecnológica de la transferencia de esta herramienta; y por tanto es conveniente fortalecer la difusión de sus actividades en el sector empresarial y dimensionar hasta qué punto las PYMES tienen capacidad de acceso a la asesoría que brinda esta entidad.

Cliente: Persona que ya ha comprado el producto o adquirido el servicios; se diferencia de un “consumidor”, en que el consumidor no necesariamente ha comprado o adquirido productos o servicios en la misma empresa, es decir, el cliente es el protagonista de la acción comercial porque da una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible por eso es la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa.

Un producto o servicio de excelente calidad ya no es suficiente para garantizar que los clientes actuales permanezcan, compren más, sean fieles y los recomienden con otros clientes potenciales; por ello, es imperativo rediseñar la estrategia hacia el marketing de clientes; los productos o servicios se pueden copiar, la gestión de los clientes no porque ello, crea CULTURA y esta es inimitable.

El nuevo enfoque exige segmentar la base de clientes, pero segmentación orientada a evaluar variables sociodemográficas, actitudinales, comportamentales, sicográficas, de resultados y segmentación por necesidades, también requiere un análisis permanente, profundo, metódico, casi científico de la información de cada cliente. Es tal el volumen de información que se tiene en muchas empresas y tan poca su utilización que sufren lo que se llama “infoxicación”; es decir, ausencia de análisis de la información sobre clientes por exceso de la misma, para evitar esto, se debe crear equipos dedicados a analizarla y convertirla en estrategias de ventas, mercadeo y servicio al cliente.

Diferenciación: Algo que tiene u ofrece un negocio o empresa que lo hace diferente o lo distingue de sus competidores, y que suele ser el motivo por el cual los consumidores lo prefieran antes que a los demás; puede haber diferenciación, por ejemplo, en el producto, en la marca, en el diseño, en la tecnología, en la atención al cliente, en el servicio de post venta, entre otras.

La estrategia de diferenciación requiere el diseño de un conjunto significativo de diferencias que permita distinguir los productos/servicios de la empresa de los de la competencia, diferenciarse de sus competidores le permitirá crear una posición única y exclusiva, una manera singular de competir, que se traduzca en un valor superior para sus clientes, a este valor superior para los clientes se le llama ventaja competitiva, es decir, una superioridad definitiva y claramente distinguible de un producto o servicio, ofrecido bajo una identidad única y con valor significativo a un segmento del mercado, en esencia el camino de la oferta, o

producción, busca la eficiencia operativa para perfeccionar las mejores prácticas del mercado y producir y servir al menor costo y el camino de la demanda, o mercado, busca clientes cuyas necesidades puedan ser cubiertas en forma única.

Estrategias de marketing: Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo de marketing, objetivos tales como poder captar más clientes, fidelizar clientes, incentivar las ventas, dar a conocer productos, informar sobre sus principales características.

Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen clasificar en estrategias destinadas a 4 elementos o aspectos de un negocio: estrategias para el producto, estrategias para el precio, estrategias para la plaza (o distribución) y estrategias para la promoción (o comunicación), elementos o aspectos conocidos como las 4 Ps, la mezcla de marketing o el mix de marketing.

Fidelización: Acto y efecto de convertir a un cliente en un cliente asiduo o frecuente, el fidelizar un cliente nos permite que éste vuelva a comprar o adquirir nuestros productos o servicios y, a la vez, recomiende nuestros productos o servicios a otros consumidores, es decir la fidelización es el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras que implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes.

Por tanto, se ha evolucionado de un marketing centrado en el corto plazo a un marketing con un enfoque estratégico. Tradicionalmente muchas empresas se centraban en el proceso de venta y consideraban concluido dicho proceso cuando se cobraba. El incremento de la competencia, las nuevas obligaciones legales y las crecientes exigencias de los consumidores requieren de las empresas una sustancial atención a la satisfacción del consumidor y al proceso post-compra.

El concepto de fidelidad para el marketing implica que los consumidores realizan todas o la mayoría de sus compras de un cierto tipo de producto en nuestra empresa. Un aspecto fundamental es que porcentaje representan las ventas de una empresa en las compras de una cierta categoría de productos por parte de un cliente, otro aspecto de la fidelidad desde esta perspectiva de marketing es que trata de mantener como clientes a ciertos grupos, normalmente los más rentables, mientras que en muchas ocasiones interesa desprendernos de otros clientes poco rentables.

Marketing: Conjunto de acciones que se pueden realizar para todo lo referente a la relación que existe entre el mercado (los consumidores) y un negocio o empresa, por ejemplo, acciones tales como la recopilación de información procedente del mercado (por ejemplo, las necesidades o gustos de los consumidores), el diseño de productos de acuerdo a dichas necesidades o gustos,

la información sobre la existencia de dichos productos a los consumidores, y la distribución o venta de dichos productos.

El marketing parte desde las necesidades del cliente para diseñar, ejecutar y controlar la función comercializadora de una organización. Mediante sus herramientas y estrategias, la mercadotecnia busca posicionar un producto o una marca en la mente del consumidor.

Las acciones de marketing pueden tener una visión de rentabilidad a corto o a largo plazo, ya que su gestión también implica inversiones en la relación de la empresa con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, además publicidad en los medios de comunicación. En ocasiones, suele confundirse la publicidad con el marketing, aunque en realidad éste abarca la primera y otros aspectos de la actividad comercial.

Mercado: Desde el punto de vista de la economía, mercado es el lugar donde se juntan compradores y vendedores para realizar transacciones de bienes y servicios, pero desde el punto de vista del marketing, mercado es el conjunto de personas u organismos con necesidades o deseos a satisfacer, se entiende por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio.

Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

Se pueden identificar y definir los mercados en función de los segmentos que los conforman esto es, los grupos específicos compuestos por entes con características homogéneas. El mercado está en todas partes donde quiera que las personas cambien bienes o servicios por dinero. En un sentido económico general, mercado es un grupo de compradores y vendedores que están en un contacto lo suficientemente próximo para las transacciones entre cualquier par de ellos, afecte las condiciones de compra o de venta de los demás.

Merchandising: Actividades o características que se dan en los establecimientos de venta, que tienen como finalidad estimular la afluencia de público o las ventas en dicho local, ejemplos de merchandising son la decoración del local, su iluminación, la combinación de colores, los afiches, los carteles, la buena exhibición de los productos, entre otras.

Este sirve para poder seguir argumentando e influir sobre el público de forma constante aunque no se encuentre el vendedor presente o este no exista. Los círculos sociales actuales de nivel medio y medio alto, cada vez gustan más de independencia y libertad a la hora de la compra y sobre todo en el momento de la decisión de la compra.

Desde el punto de vista del fabricante, el Merchandising es considerado como todas las operaciones que tienen por objeto promocionar un producto. Este de concepción se ha desarrollado mucho en los Estados Unidos. En un sentido amplio, el Merchandising comienza con el diseño del producto y termina con todas las acciones encaminadas a la presentación del producto en el lugar de venta. El concepto toma un sentido mucho más importante para el distribuidor. Para éste comprende todas las técnicas cuyo objetivo es rentabilizar lo máximo posible cada metro cuadrado de la superficie de venta.

Mezcla de marketing: Hace referencia a cuatro aspectos o elementos de un negocio o empresa conocidos como las 4 Ps, aspectos clasificados de tal manera, para lograr una mejor gestión de las estrategias de marketing; estos aspectos o elementos son el Producto, el Precio, la Plaza o Distribución y la Promoción o Comunicación.

En la mezcla de marketing o Marketing Mix, las estrategias de marketing se convierten en acciones concretas: se responde a preguntas concretas: “cómo y dónde hacemos la publicidad, los canales de distribución a usar para un período determinado.

La optimización de la mezcla o combinación de marketing (marketing Mix) se ve a menudo como el principal responsable de la función del marketing en una organización. La combinación adecuada de las cuatro (o más) P's se pueden encontrar las opciones de mejorar la eficacia y resultados de explotación. Pequeños cambios en la mezcla de marketing suelen describirse como operaciones tácticas. Los principales cambios en uno o varios de los P's a menudo pueden ser considerado como una actividad estratégica.

Posicionamiento: Acto y efecto de posicionar a través de la promoción o publicidad, una marca, un mensaje, un lema o un producto, en la mente del consumidor; de modo que, por ejemplo, cuando surja una necesidad, el consumidor asocie inmediatamente ésta con la marca, mensaje, lema o producto. El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, “posicionan” los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.

Ventaja competitiva: Ventaja en algún aspecto que tiene un negocio o empresa ante otros del mismo sector o mercado, que le permite tener cierta posición de liderazgo en dicho aspecto; un negocio puede, por ejemplo, tener ventaja competitiva en la atención al público, en sus costos, en la rapidez de su atención, en su distribución, en su infraestructura, en su localización, entre otras.

Una ventaja competitiva es una característica que diferencia a un producto, servicio o empresa de sus competidores, por lo que para que esta característica sea llamada ventaja, tiene que ser única, diferencial, estratégicamente valorada por el mercado y sobre todo comunicada.

Potenciar y difundir una ventaja competitiva, para empezar hay que situarse tanto en la realidad de la empresa como en la realidad del mercado, y tener en cuenta, qué es lo que podemos aportar de diferente de nuestro producto o servicio, así como ver la viabilidad de éste aporte, pero sobretodo, saber en qué parte de nuestra empresa estará ubicada, y potencializarlo.

Una ventaja competitiva no sólo es una característica tangible en un producto o perceptible en un servicio, sino que está también puede desarrollarse con un producto igual o similar al de la competencia, pero presentado de manera diferente, exaltando posiblemente sus canales de distribución o su precio.

Una marca también puede significar una ventaja competitiva con respecto a la competencia, pues es un valor que el mercado percibe y que crea confianza. Es por ello que en muchas ocasiones algunos productos o servicios nuevos, que no precisamente son tan innovadores o diferentes, al venir con el sello de una marca, ya tienen o se benefician de la ventaja competitiva en sí mismos.

Globalización: Proceso que amplía la producción y oferta de bienes y servicios a nivel mundial. Se entiende como un proceso político y económico cuya visión es hacer del mundo - globo terráqueo - un solo mercado. Existen choques en la concepción del proceso globalizador actual, en pro y en contra del mismo. Se contempla como un proceso que. Al transformar costumbres comerciales, afectan también comportamientos y modos de vida, por lo que también debe entonces entenderse como proceso social y cultural.

1.3.3 Marco temporal

El trabajo de grado de la pasantía tendrá una duración de 6 (seis) meses contados a partir del mes de Diciembre de 2009 (dos mil nueve), tomando como datos referentes del 2004 al 2008 para evaluar cómo ha evolucionado la empresa en

determinados periodos, y así diagnosticar y reconocer un análisis que identifique la necesidad de crear un área de mercadeo, además del horizonte en el tiempo en el que se realice las proyecciones pertinentes.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se implementara en el plan de trabajo de la pasantía será el exploratorio ya que tiene como objetivo la identificación y formulación de una problemática empresarial específica de la empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., y de esta manera viabilizar el estudio de marketing en la solución de la problemática antes planteada.

Descriptivo desde el punto de vista que una vez establecidos los diferentes elementos y características propios del presente trabajo de pasantía, se identifique su interrelación unos con otros que permitan la consecución de los objetivos propuestos.

2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se va a utilizar es el inductivo- analítico, puesto que se analizan los elementos propios del trabajo de pasantía de manera ordenada, coherente y lógica, tomando como referencia premisas verdaderas propias del accionar administrativo de la empresa en cuestión de manera particular como lo es el plan de marketing, plan operativo, el direccionamiento y control de la empresa llegando a la generalización de las mismas, además, del conocimiento, análisis e identificación de las partes que la conforman, con el fin de ir aumentando el conocimiento de la realidad iniciando con los elementos más simples y fáciles de la empresa y llegar a comprender gradualmente los más complejos.⁵

FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1.2.1 Fuentes secundarias. Para la obtención de información se ha recurrido a fuentes secundarias como libros, tesis, revistas y medios virtuales como el Internet. Las cuales han ayudado a explorar hechos y fenómenos que definen el problema de esta investigación.

⁵ Libro METODOLOGÍA Diseño y desarrollo del proceso de investigación.

1.2.2 Fuentes primarias. Para ser posible el desarrollo del plan de trabajo se recogió de forma directa mediante la recopilación de información directa a través de censos on-line, encuestas, cuestionarios y entrevistas a la empresa de transporte ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA. Ver anexo 2. Formato de encuesta.

Para la realización del censo on-line la metodología que se aplica se apoya en un sistema de información que facilita su tratamiento sobre una base de datos dentro de un determinado contexto espacial., de esta forma, la base de datos deja de ser una lista para convertirse en una poderosa herramienta que permite acercar a los usuarios y obtener información valiosa sobre el tema que se desee saber.

El censo online es un desafío técnico, puesto que se hace uso de un medio como Internet y, pese a que conlleva una metodología similar a la usada en la vida real, la gente aún no comprende del todo su uso en el ciberespacio., esto se trata más de una cuestión cultural y social, ya que es necesario que la gente o los cibernautas comprendan día a día que la tecnología llegó para mediar nuestras vidas y que, de alguna manera, ha creado una nueva cultura tecnológica.

Para la realización de este se tomaran como fuente de información a los clientes de ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., sede Ipiales, entre ellos tenemos Detergentes S.A., C.I Importex S.A., Oleoprinces C.I Ltda., Shell Colombia, Carboquímica S.A., Colgate Palmolive, Industrias Danec Ecuatoriana, Gradesa S.A., Andinos Princes, entre otros.

1.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

En el desarrollo del plan de trabajo de pasantía se utilizará las técnicas de recopilación de información, la sistematización de datos y la presentación de los mismos se realizará por medio de los programas de Office 2007 como Word, Excel y PowerPoint.

La documentación escrita recopilará los resultados e informes de todas las actividades desarrolladas en el proceso de pasantía registrada en una base de datos elaborados en Microsoft Office 2007. La entrega del informe final se presentará en un documento escrito elaborado según normas ICONTEC y empastado.

3. PRESENTACION DEL INFORME DE PASANTIA

3.1 DIAGNOSTICO DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., SEDE IPIALES

3.1.1 Direccionamiento estratégico

Este diagnóstico se realizó con base a cuatro secciones de trabajo donde se conforma un equipo de trabajo en la que participaron diferentes actores tanto internos como externos de la empresa, que gracias a la reflexión colectiva se pudo elaborar un análisis interno y externo que se desarrolla a continuación:

El diagnostico se realizó en base a la misión, visión, objetivos corporativos y la estructura organizacional que se desarrolla a continuación:

✓ **Misión**

ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., es la empresa que pretende satisfacer las necesidades del transporte de líquidos a granel y que en forma integral, quiere ofrecer y proporcionar a sus clientes eficientemente la mejor opción y herramientas necesarias para poder prestar sus servicios en el mercado colombiano, ecuatoriano, venezolano, ofreciéndoles servicio de calidad y asegurándoles la generación de beneficios cuantificables a sus clientes.

✓ **Visión**

ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., será una empresa solida en el mercado del transporte de líquidos a granel en Colombia y sus países vecinos, la cual tratara de proveer soluciones al sector del transporte en cada uno de los mercados en los que participa, que cuentan con una alta calidad, cumplimiento, rapidez, solidez, confiabilidad, seguridad y que además brindara a los clientes excelentes servicios, orientadas siempre hacia el futuro y dispuesta a los nuevos retos y oportunidades que ofrece el sector del transporte en un entorno caracterizado por el desarrollo de una competencia regulada, con el fin de continuar siendo líderes en la prestación de los servicios de transporte de líquidos a granel a través de una proceso continuo de mejoramiento que permita alcanzar la excelencia.

✓ **Objetivos corporativos**

Objetivo general

El desarrollo de cualquier actividad implica una clara tarea de diseño y planificación de la misma mediante la elaboración de un proyecto temporalizado que nos lleve a conseguir un fin, esto incluye la fijación de objetivos es por eso que la empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., sede Ipiales, ha planteado los siguientes objetivos:

Objetivos específicos

- Guiar y coordinar las decisiones y las acciones en el seno de la empresa.
- Proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos.
- Motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas.
- Transmitir al exterior (proveedores, clientes, competidores, sociedad en general) las intenciones de la empresa, en busca de apoyos y de imagen.
- Optimización plazos entrega
- Mejora en la calidad de procesos

✓ **Valores organizacionales**

ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., posee valores muy importantes que hace que se encuentre posesionada en el mercado de transporte de líquidos a granel a nivel nacional e internacional:

Cumplimiento de Obligaciones y Compromisos. Siempre se definirá en forma clara y precisa el ámbito de las posibilidades procurando que éstas se sitúen al alcance de los recursos humanos y físicos, por lo tanto las conductas invalidadas son aquellas que conduzcan a los compromisos irrealizables y a la evasión de responsabilidades, en consecuencia se responderá oportunamente a todos los compromisos que se adquieran en ejercicio de las funciones.

Respeto. En todas las actuaciones se hace el compromiso de respetar a las personas y entidades con quienes se entre en relación, igualmente se acepta que existen criterios y prácticas diferentes a las propias y que es a partir de allí que se

definirán unas relaciones estables y fecundas prestando particular atención a sus iniciativas y rasgos particulares.

Ética. Se tendrá siempre una conducta ética entendiendo por ésta las actuaciones y relaciones desprovistas de engaño o mentira guiadas por principios de equidad y justicia y ceñidas en todo momento al ordenamiento jurídico del país en el que se vive.

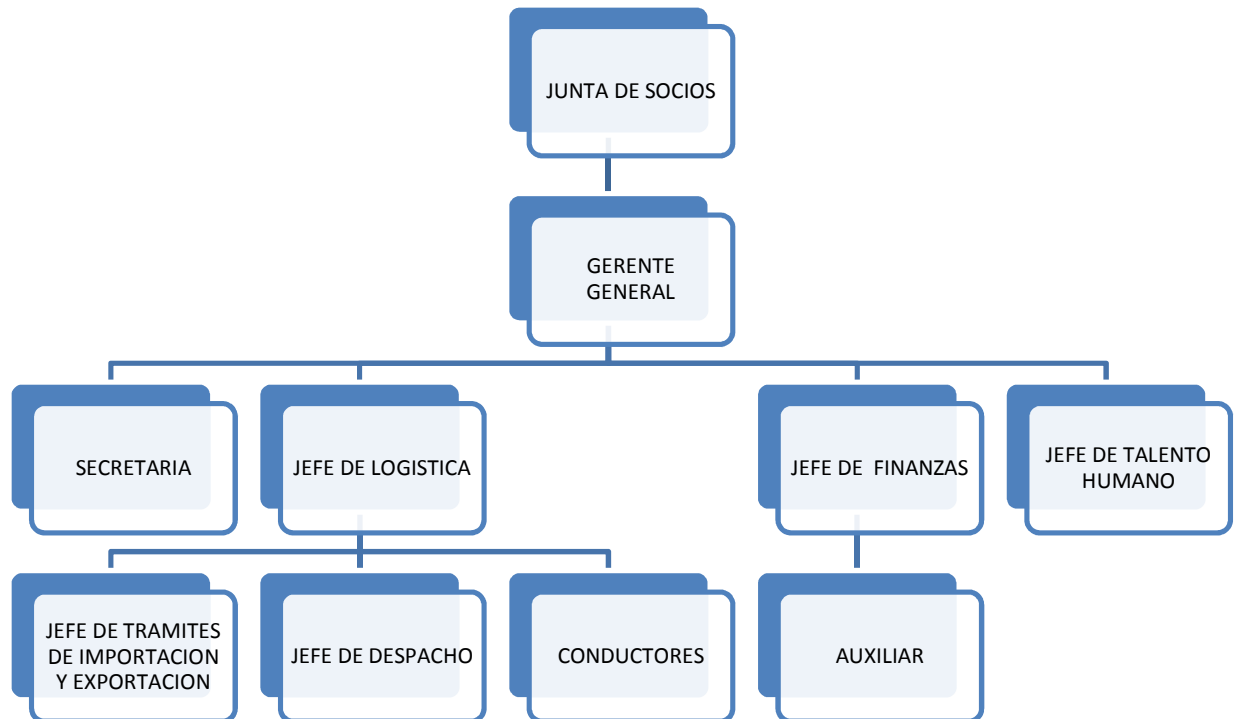
Comunicaciones Eficaces. Las comunicaciones son un instrumento de primera importancia para la consecución de los objetivos económicos y sociales, en este sentido se emitirá informaciones claras, veraces, responsables y oportunas de tal forma que permitan consolidar una imagen de empresa líder sustentada en el esfuerzo concertado, por tal motivo se atenderá permanentemente las respuestas que los clientes dan a nuestros mensajes así como la consulta constante sobre sus expectativas y sugerencias.

Cordialidad. La empresa se caracteriza por el buen trato a las personas y entidades con quienes entremos en relación, para ello se desarrollara una buena capacidad de acogida en la cual el tono, las palabras, expresiones y gestos sean amables y transmitidos con la debida compostura, igualmente la alegría en el trabajo se asume como factor fundamental para alcanzar altos niveles de realización personal y consolidación organizacional.

✓ **Estructura organizacional**

Teniendo en cuenta el análisis previo en la etapa de pasantía se determina que la empresa posee la siguiente estructura administrativa la cual se encuentra definida en el portafolio de la empresa conjuntamente con otros factores que se mencionaran más adelante en el diagnóstico, como se observa en la Figura 1.

Figura 1. Organigrama. Andina Internacional de Tanques Ltda.



Fuente: Portafolio de servicios. Andina Internacional de Tanques Ltda.

Del anterior gráfico se concluye que las actividades están definidas de acuerdo a las actitudes y aptitudes de cada empleado, es decir al perfil profesional de cada uno, por ende con personas especializadas para un área determinada y de esta manera agiliza el proceso logístico.

3.2.2 Análisis interno. Es el procedimiento que permite identificar y evaluar debilidades o fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la empresa tales como: Gerencial, Mercadeo, Contable y Financiera, Logística y Talento Humano.

3.2.3. Diagnóstico de áreas funcionales

- **Área de logística**

El área de logística se encarga de coordinar y planificar diferentes actividades con el objeto de que el producto llegue a su usuario final en el tiempo, forma adecuada y al menor costo, a su vez, brindando seguridad y confiabilidad en el servicio,

mediante equipos altamente calificados y con capacitaciones al personal que permitan resolver los problemas de una manera rápida y sin pérdida de tiempo.

✓ **Proceso logístico**

Entre las funciones de esta área se destaca la identificación y toma de decisiones sobre los problemas operativos como son: controlar todos los procesos de gestión en el negocio de transporte de carga desde el pago del peaje hasta el cambio de aceite, el pago de fletes, el control de la ruta, el suministro de gasolina, la carga y descarga de mercadería, el control de vehículos en tránsito, la administración de fletes y tarifas, el manejo de flotas, gestión de aduanas el control del desarrollo de contratos de carga a terceros, el despacho de equipos, la generación de documentación y facturación al cliente; lo anterior le permite a la empresa competir con ventaja en su sector pues la integración de los procesos permite a la empresa mantener su posición y competitividad.

Lo anterior permite satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado, además de mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final que permita reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa para esto la empresa cuenta con un parque automotor propio para cubrir las necesidades requeridas por los clientes, vehículos y personal capacitado colaboradores en varias zonas de Colombia, Venezuela y Ecuador, además tanques nuevos en acero inoxidable que garantizan un transporte óptimo y seguro para los productos.

En cuanto a seguridad en caso de accidente se cuenta con un sistema de ubicación por satélite llamado Ubicar Plus que utiliza la tecnología avanzada y exacta de localización y seguimiento de un vehículo, este es un sistema inteligente que permite conocer la trayectoria de cada uno de nuestros mediante mapas digitalizados y que en caso de siniestro nos da la información de recorrido de los vehículos para así coordinar con las autoridades, lo anterior provee de manera inmediata los mecanismos necesarios para superar en el menor tiempo posible el impase, además se puede monitorear los vehículos por internet con una alta precisión, aun en caso en que se intente entrar al vehículo a la fuerza se tiene sensores de movimiento y de intrusión, que envían automáticamente la señal de emergencia y se dará inicio al evento involucrado a las autoridades quienes actuarán de inmediato, además la empresa cuenta con camionetas que están a disposición las 24 horas para cubrir cualquier necesidad en carretera ya sea mecánica humana y humana ya que están ubicados, estratégicamente a la mitad del trayecto, desde ahí se coordina cualquier eventualidad inmediatamente.

Los conductores también reciben capacitación para desempeñarse en casos de emergencia, tienen órdenes precisas de reportarse en puestos de control y de un

reporte vía celular cada 3 horas, están dotados de celular colombiano, ecuatoriano y venezolano para un mayor control, es decir la empresa cuenta con las herramientas necesarias para que su mercancía viaje segura y llegue a su destino en óptimas condiciones para esto la empresa tiene contratada a la compañía de seguros la Previsora S.A., una póliza de transporte de carga.

Así mismo, la empresa brinda un servicio completo en gestión de aduanas y representación en comercio exterior, se cuenta con el servicio de TECHCOMEX, que como Sociedad de Intermediación Aduanera, le permite a la empresa ofrecer un portafolio con valor agregado diferenciándose de su competencia y adicionalmente se trabaja arduamente en la implementación de sistemas de gestión con estándares en seguridad internacional certificados por el BASC y en Calidad ISO.

En síntesis, el proceso logístico que realiza la empresa está dado desde el momento en el cual un cliente confía su producto a la empresa para ser transportados desde el lugar en el que se encuentre esta, hasta llegar al local del importador, en este punto se hace necesario implementar en la logística tres partes; que son el agente de aduanas en Colombia, en nuestro caso el agente de aduanas en Ecuador y Transporte Internacional de Carga.

Para realizar la exportación como primera medida se realiza acompañamiento y se solicita a la empresa que va a exportar los siguientes documentos que son requisito para realizar los trámites correspondientes:

- Original y copia al carbón de la factura
- Original y copia al carbón de la lista de empaque.
- Original cámara de comercio. (vigente)
- Fotocopia del Rut.
- Fotocopia de la cedula del representante
- Original y fotocopia certificado de origen.
- Otros: documentos sanitarios, fitosanitarios o zoonosanitarios dependiendo de la naturaleza y clase de mercancía.
- Carta de instrucciones por parte del cliente informando si el trámite tiene sistemas especiales.
- Transcribir mandato específico.

➤ Transcribir circular 170

Una vez con los documentos en poder de la empresa poder procedemos a enviar factura, lista de empaque, cámara de comercio, copia de certificado de origen, y demás requisitos al agente de aduanas en Colombia para que emita la Solicitud de Autorización de Embarque (SAE) mediante el nuevo sistema muisca (que rige desde el 1 de septiembre de 2008), de igual forma el agente de aduanas en Ecuador se le envía factura, lista de empaque y certificado de origen original para que suministre datos como flete, fecha y lugar de embarque, para la elaboración de la respectiva Carta de Porte y Manifiesto de Carga Internacional; una vez diligenciado dichos documentos, se retransmiten al agente en Ecuador y se solicita el correspondiente registro de la SAE en Ecuador que consta de dos partes; el SISE que emite registro y el work flow que registra los datos de mercancía y de vehículo; una vez concluido este procedimiento se obtiene el registro final y se emite la planilla de traslado de mercancía a zona primaria y/o zona franca con la cual el vehículo puede dirigirse al puente internacional de Rumichaca.

Para despachar la mercancía hacia el país importador la DIAN, registra el vehículo en el sistema, y en territorio ecuatoriano, se verifica los documentos para dirigir a descargar la mercancía en bodega o poder realizar el tránsito hacia el cliente; el agente de aduana con los documentos originales puede hacer la nacionalización respectiva y el pago de aranceles para que proceda a realizar el levante de la mercancía y así proceder con el transporte al destino final.

Para el cliente, se debe informar del proceso logístico que se aplicará dando respuesta a cada uno de sus interrogantes de manera oportuna, de esta forma se evita inconvenientes de desinformación y además se asiste al dueño de la carga respecto al procedimiento a seguir para la manipulación cargue y descargue de sus productos, las principales variables que se deben tener en cuenta para este análisis son las siguientes:

➤ Características del embarque: Producto, características de la carga, condiciones de venta y lugares de paso.

➤ Componentes de costo y tiempo de tránsito: en el país exportador, durante el tránsito internacional y en el país importador.

✓ **Recursos**

Para ejecutar el Transporte de líquidos a granel la empresa utiliza equipos de tipo tanque de acuerdo con las propiedades físicas o químicas de la carga a transportar se utilizan diferentes tipos de unidad las cuales se describe a continuación:

Tanques en lámina negra. Construidos en acero al carbón de alta resistencia (calibre 10) conformados por tres (3) compartimientos, divididos por cortinas. En algunos casos herméticas y con salidas independientes, con sistema de llenado (manjoles o domos elípticos).

En este tipo de tanques y de acuerdo a la experiencia obtenida se transporta productos en primer grado de elaboración y que no generen reacción química con la lámina, tales como: aceites animales y vegetales no refinados, aceites lubricantes, bases, mieles, alcoholes industriales y productos químicos no corrosivos, entre otros.

El departamento de logística ha diseñado un programa de mantenimiento (lavado), y selección de los tanques lo cual garantiza a nuestros clientes un correcto manejo del producto y calidad en el momento de la entrega.

Tanques en acero inoxidable. Están fabricados en láminas de acero inoxidable 3/16L, caracterizados por su alto nivel de resistencia a la oxidación y por ofrecer condiciones óptimas de higiene que permiten el manejo de distintos productos refinados, perecederos, comestibles y químicos, de igual forma ofrecen la posibilidad de transportar dos o más productos, ya que cuenta con comportamientos totalmente independientes y herméticos, algunos con salidas independientes.

Dentro de esta especialidad se cuenta también con tanques térmicos y con serpentín, los cuales han sido adecuados especialmente para transporte de productos con alto grado de solidificación. Garantizando así eficiencia de descarga y calidad en las características del producto.

Tanques en lámina negra y revestidos. Son unidades que han sido adecuadas mediante una capa de pintura especial, formando una placa del producto que protege el producto del contacto directo con la lámina, el resultado de este acondicionamiento es la facilidad de transportar productos no corrosivos a una calidad similar al acero inoxidable.

De acuerdo a la anterior descripción se tiene que las capacidades de carga de los vehículos que posee la empresa son básicamente las siguientes: tipo tractomula tres (3) ejes de 35 toneladas y la dos (2) ejes de 32 toneladas aproximadamente.

La empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., cuenta con un importante parque automotor siendo el producto líder los tanques en acero inoxidable lamina, lo cual permite asumir un grado importante de compromiso sustentado en un respaldo cierto además la operación del parque automotor propio a consolidado una tecnología y conocimiento muy profundo de la operación vehicular y de su estructuras de costos.

Como se observa en el cuadro 1, el parque de propiedad con el que se cuenta para el desarrollo de la operación es el siguiente:

Cuadro 1. descripción del parque automotor – cabezotes - empresa andina internacional de tanques ltda.

Tipo de Vehículo	Marca	Modelo	Cantidad
T R A C T O M U L A S	CHEVROLET	2004	3
	CHEVROLET SUPER BRIGADIER	2005	2
	KENWORTH	2005	5
		2006	6
		2007	5
	FREIGHTLINER	2006	3
		2007	4
	FORD	2008	3
	MACK	2005	1
		2006	1
	Total		

Fuente: Portafolio de servicios.

A continuación se presenta el cuadro 2, en la cual se enuncian los tráiler de propiedad de la empresa:

Cuadro 2. tráiler de propiedad de la empresa

Tipo de tanque	Marca	Modelo	Cantidad
ACERO AL CARBÓN	INCA	2006	4
		2007	1
	INSAR	2006	1
	ANDITRAILERS	2005	6
	GERLAP	2006	5
Totales			17
Acero inoxidable	ESPINEL	2005	1
	DITE	2006	1
		2007	1
	ANDITRAILERS	2007	6
		2008	8
Totales			17

Fuente: Portafolio de servicios.

Los vehículos terceros son los que la empresa utiliza en el transporte de carga a granel pero que no son de su propiedad sino de terceras personas que ofrecen el equipo, siendo generalmente de los conductores, sin embargo la operación en vehículos de terceros, es similar al de la flota propia, en lo referente a su utilización y compensación sobre los sitios de destino, razón que permite contar con vehículos comprometidos y permanentes.

El número aproximado de vehículos terceros tipo de tractomula con tráiler tanque en acero inoxidable y lamina negra con los cuales cuenta la empresa para la prestación del servicio es de cincuenta (50) aproximadamente.

La empresa además dispone, de un taller de mantenimiento central en Bucaramanga, en el que se realiza la totalidad de chequeos preventivos de los cabezotes y equipos de arrastre, incluye, lavado, revisión y mantenimiento de válvulas de cargue y descargue, pruebas hidrostáticas, lubricación en todos los componentes, rotación de llantas, entre otros.

En mecánica pesada se realiza la reparación de motores, cajas transmisiones, ejes y sistemas eléctricos, latonería y pintura, además se cuenta con un sistema de información en el cual se registran todos los trabajos que se realiza a las unidades y que alimentando por el kilometraje que recorren, genera información para el mantenimiento preventivo de cada sistema mecánico, para esto siempre que los vehículos llegan Bucaramanga, entran a taller con el reporte del conductor y sobre esta base se chequean los aspectos más sobresalientes como: lubricación, funcionamiento de los indicadores de motor y la presentación de la misma.

- **Área financiera**

Es el área que se encarga de la optimización en el manejo del control financiero de la empresa ya que la solución a un problema que se implante debe obtener para la empresa una real rentabilidad por cada uno de los viajes realizados por sus unidades, que vaya de la mano con el incremento en la exactitud del registro de costeo, de tal manera que las estructuras financieras tengan la capacidad de lograr una habilidad máxima para el análisis de gestión y balances financieros en tiempo real. Para lograr lo anterior la empresa se basa en unos indicadores financieros, tales como:

Costos Logísticos: Consiste en controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución en la rentabilidad de la misma, los costos logísticos representan un porcentaje significativo de las ventas totales, margen bruto y los costos totales de las empresas, por ello deben controlarse permanentemente. Siendo el transporte el que demanda mayor interés.

Márgenes de Contribución: Consiste en calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos, sirve para controlar y medir el nivel de rentabilidad y así tomar correctivos a tiempo sobre el comportamiento de cada referencia y su impacto financiero en la empresa.

Ventas Perdidas: Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa, se controlan las ventas perdidas por la compañía al no entregar oportunamente a los clientes los pedidos generados, de este manera se mide el impacto de la reducción de las ventas por esta causa

Costo por cada 100 pesos despachados: De cada 100 pesos que se despachan, que porcentaje es atribuido a los gastos de operación, sirve para costear el porcentaje de los gastos operativos de la bodega respecto a las ventas de la empresa.

El área de finanzas es la que se encarga de definir la forma de pago correspondiente a los clientes, una vez presentada la factura cambiaria de transporte al cliente, con sus respectivos soportes se otorgara un plazo máximo de 30 días calendario para su trámite y cancelación, para esto se tiene en cuenta la práctica comercial del sector en el que se desarrolla la empresa, el cupo de crédito otorgado a cada cliente y como afecta la liquidez y el costo de financiación a la que debe recurrir la empresa para otorgar el plazo a su cliente.

Sin embargo, no se tiene una política clara de fijación de precios debido a que esta área no es la encargada de esta actividad sino el área de mercadeo la cual se pretende crear, por tal razón la fijación de los precios se realiza solo basándose en costos y utilidad sin tener en cuenta una estrategias de precios en las cuales se tiene en cuenta las decisiones de diseño del proceso del servicio, distribución y promoción mediante un programa de marketing, coherente y eficaz.

- **Área de talento humano**

En la empresa trabaja un personal capaz de lograr estándares de alto desempeño a través del trabajo en equipo y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la empresa en respuesta a las necesidades de los clientes, además de generar una transformación cultural y organizacional en el logro de objetivos y metas institucionales mediante el desarrollo del talento humano de la empresa, basado en un modelo de competencias, que viabiliza la interacción coherente con las habilidades y conocimientos requeridos por los procesos corporativos, por ende el área de talento humano ha dispuesto los siguientes procesos administrativos:

✓ **Proceso de selección de personal**

El objetivo de esta selección es que las personas que ingresen a la empresa cumplan con las competencias necesarias para desarrollar la actividad requerida y que cumplan con las categorías de educación, formación, habilidades, experiencia y entrenamientos requeridos por el perfil solicitado logrando una satisfacción general administrativa y el cumplimiento de las normas de calidad; según esto lo primero que se requiere es la aprobación por parte de la gerencia, además contar con un formato de perfil solicitado personal modalidad prestación de servicios con un plan de contratación definido que sustente la necesidad recibida.

Posteriormente, se verifica que las competencias que se requieran para desarrollar las actividades se cumplan en la persona que se selecciona de acuerdo a los criterios anteriores y relacionados con el formato cuantitativo de los resultados obtenidos en el proceso de selección, de esta forma: prueba escrita 20%, análisis de hoja de vida 30%, entrevista de talento humano 30%, entrevista Jefe de área 20%.

✓ **Inducción, reinducción, entrenamiento**

Dar a conocer al personal las generalidades de la empresa así como los aspectos específicos de las actividades que va a desarrollar, de tal forma que se contextualice a la persona dentro del modelo de prestación de servicios y que esta garantice el conocimiento de las actividades, por lo tanto se establece un cronograma de inducción previo y concertado con todas las áreas de la empresa para este procedimiento es necesario que las personas que deben participar tengan la disponibilidad y disposición necesaria para brindar la información.

✓ **Capacitación**

En este punto del proceso se proporciona oportunidad para el desarrollo del personal en temas que le aportan a las personas en sus esferas personales, laborales y familiares a través de cursos, talleres, conferencias que encierren las necesidades organizacionales y personales logrando un cambio de actitud y creando un clima organizacional favorable para la prestación del servicio.

En este proceso se cuenta con perfiles definidos para todas las personas que desarrollan los diferentes cargos los cuales brindan parámetros y puntos de partida para el programa de capacitación, para la consecución de este programa se realiza una encuesta la cual brinda conocimientos y asegura que las personas desarrollen las actividades que se requieran con efectividad, eficacia y eficiencia.

Para el fomento del programa de capacitación la empresa otorga permiso en las horas hábiles para estudios a los empleados siempre y cuando los conocimientos

adquiridos sean aplicados al mejoramiento del desarrollo de sus funciones y del ambiente de trabajo de la empresa.

✓ **Bienestar e incentivos**

Dando cumplimiento a las Ley 1567 de 1998 se pretende que a través de los programas de bienestar social y de los programas de incentivos que formulen y ejecuten las entidades, se podrá en funcionamiento el sistema de estímulos para los empleados.

✓ **Políticas y condiciones generales**

Los programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficiencia, eficacia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.

✓ **Proceso de gestión de los programas de bienestar.**

Para el diseño y la ejecución de los programas de bienestar social las entidades deberán seguir el proceso de gestión que se describe a continuación:

- Estudio de las necesidades de los empleados y de sus familias, con el fin de establecer prioridades y seleccionar alternativas, de acuerdo con los lineamientos señalados en las estrategias de desarrollo institucional y en las políticas del gobierno nacional.
- Diseño de programas y proyectos para atender las necesidades detectadas, que tengan amplia cobertura institucional y que incluyan recursos internos e interinstitucionales disponibles.
- Ejecución de programas en forma directa o mediante contratación con personas naturales o jurídicas, o a través de los organismos encargados de la protección, la seguridad social y los servicios sociales, según sea la necesidad o la problemática a resolver.
- Evaluación y seguimiento a los programas adelantados, para verificar la eficacia de los mismos y decidir sobre su modificación o continuidad.

✓ **Salud ocupacional**

La salud ocupacional se encarga de la protección, conservación y mejoramiento de la salud de las personas en su entorno laboral, contra los riesgos relacionados con agentes físicos, mecánicos, químicos, biológicos, orgánicos, sustancias peligrosas para el organismo y otros que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.

Objeto:

- Propender por el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de la población trabajadora.
- Prevenir todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.
- Proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.
- Eliminar o controlar los agentes nocivos para la salud integral del trabajador en los lugares de trabajo.
- Proteger la salud de los trabajadores y de la población contra los riesgos causados por las radiaciones.
- Proteger a los trabajadores y a la población contra los riesgos para la salud provenientes de la producción, almacenamiento, transporte, expendio, uso o disposición de sustancias peligrosas para la salud pública.

Según el anterior diagnóstico realizado por cada área de la empresa AIT LTDA, se deduce las siguientes fortalezas y debilidades:

• **Área Gerencial**

- La empresa posee un portafolio de servicios definido.
- AIT LTDA. tiene una larga trayectoria y experiencia en el sector de transporte de mercancías y en la zona de ejecución de sus actividades.
- La empresa es reconocida por sus fuertes clientes.

- Existe una carencia de planes estratégicos empresariales que direccionen el curso de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.
- La empresa no posee un área funcional de mercadeo que defina la estrategia de marketing.
- Incompleta estructura organizacional para la gerencia de la empresa de manera holística.
- AIT LTDA. no cuenta con una estrategia publicitaria de difusión empresarial y del portafolio de servicios.

- **Área logística**

- La empresa cuenta con unos procesos logísticos claros en cuanto al transporte y tramite de la mercancía a granel.
- AIT LTDA. se destaca por el cumplimiento y agilidad en los procesos del área logística.
- La empresa posee una buena infraestructura y un parque automotor actualizado.
- Carece de un sistema interno e integrado de las diferentes sucursales a nivel nacional e internacional de manera sistematizada.

- **Área financiera**

- Existe una estrategia ineficiente de fijación de precios.

- **Área de talento humano**

- AIT LTDA, posee un equipo de trabajo idóneo y bien capacitado.
- La empresa posee un clima organizacional favorable que facilita el trabajo en equipo.

- Continúa interacción entre la universidad y la empresa.
- No hay claridad en las funciones que ejecutan los trabajadores que conlleva a la mala toma de decisiones.
- Según las anteriores variables se realizara a continuación una evaluación interna de la empresa mediante la matriz “MEFI”, de la siguiente forma.

3.3.4 Matriz de evaluación del factor interno “MEFI”. Este análisis establece el diagnóstico estratégico y su objetivo consiste en concretar en una tabla los puntos fuertes y débiles de la empresa, los cuales son importantes porque permiten entender el estado actual de empresa en su entorno interno.

Para la elaboración de la Matriz se debe tener en cuenta los criterios de debilidad y fortaleza tal como se muestra el cuadro 3 cuyo aporte se extrajo del modelo de Fred David.

Cuadro 3. Criterios de evaluación matriz “MEFI” Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.

Criterio	Significancia	Calificación
Fortalezas	Mayores	4
	Menores	3
Debilidades	Mayores	1
	Menores	2

Fuente: Este estudio, tomado del modelo de Fred David.

Para su aplicación se debe tener en cuenta además, el peso específico que es el valor que tiene cada factor involucrado en la matriz, de la siguiente manera:

0,0 (**no importante**) y
1,0 (**muy importante**).

Cuadro 4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO “MEFI” Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.

Factores claves	Peso	Calificación	Total ponderado
FORTALEZAS			
Portafolio de servicios definido	0.07	4	0.28
Procesos logísticos claros en cuanto al transporte y tramite de la mercancía a granel	0.07	4	0.28
Talento Humano idóneo y bien capacitado	0.05	3	0.15
Cumplimiento y agilidad en los procesos del área logística	0.08	4	0.32
Clima organizacional favorable que facilita el trabajo en equipo	0.06	3	0.18
Larga trayectoria y experiencia en el sector de transporte de mercancías y en la zona de ejecución de sus actividades	0.06	4	0.24
Reconocidos y fuertes clientes	0.04	3	0.12
Buena infraestructura y parque automotor actualizado.	0.08	4	0.32
Interacción entre la universidad y la empresa.	0.04	3	0.12
DEBILIDADES			
Carencia de planes estratégicos empresariales que direccionen el curso de la empresa en el corto, mediano y largo plazo	0.06	2	0.12
Estrategia ineficiente de fijación de precios	0.07	2	0.14
No hay claridad en las funciones que ejecutan los trabajadores que conlleva a la mala toma de decisiones	0.05	1	0.05
Ausencia del área funcional de mercadeo que defina la estrategia de marketing de la empresa.	0.09	1	0.09
Estructura organizacional incompleta para la gerencia de la empresa de manera holística	0.07	1	0.07
No cuenta con una estrategia publicitaria de difusión empresarial y del portafolio de servicios	0.05	1	0.05
Carencia de un sistema interno e integrado de las diferentes sucursales a nivel nacional e internacional de manera sistematizada	0.06	2	0.12
Total	1.00		2.65

Fuente: Este estudio tomado del modelo de Fred David.

En los resultados obtenidos anteriormente, mediante el análisis de las fortalezas y debilidades más significativas de la empresa se puede observar que el resultado final de la matriz de factores internos “MEFI” fue de 2.65 mayor al puntaje promedio, que es de 2.5 esto quiere decir que según esta puntuación la empresa se encuentra en un punto intermedio de su gestión interna, puesto que está en una etapa de crecimiento y por ende en la aplicación de nuevas estrategias sobre todo en la gestión de marketing.

Cabe resaltar que la empresa está cumpliendo con su principal objetivo aunque se debe mejorar algunos aspectos, de esta forma poder adquirir más instrumentos para poder competir en el mercado tanto con precios como en calidad, para eso es necesario tener un área de mercadeo la cual se encarga de hacer una investigación comercial, es decir trata de buscar información sobre el mercado, necesidades de los consumidores, conocer la competencia, producto, distribución, comunicación y el entorno, para posteriormente establecer un plan estratégico que después sería ejecutado y alcanzar los objetivos propuestos.

3.3.5. Análisis externo. El transporte juega un papel relevante en la economía especialmente dentro del proceso de globalización por ser factor determinante en la competitividad de los productos y servicios que el país pueda ofrecer en los mercados internacionales, por su contribución en la producción industrial y agrícola, y por su aporte al incremento del bienestar individual al facilitar la movilidad y la accesibilidad a servicios básicos tales como educación y salud, así mismo se constituye en una importante fuente de rentas para el Estado, generador de empleo y en consecuencia contribuye a disminuir las diferencias en el ingreso per-cápita.

En la medida que el comercio mundial crece a un gran ritmo, también lo hace los requerimientos de transporte eficiente y económico, tanto al interior del país como para el comercio internacional, al aumentar la competitividad en los principales mercados se obliga al país a adaptarse y ofrecer a los clientes ventajas de costo, rapidez, confiabilidad y flexibilidad en la distribución de las mercancías, situación que se logra a través de la dotación de una adecuada red de infraestructura vial.

El Transporte de Carga es una actividad fundamental en el aparato productivo colombiano, puesto que permite que un producto llegue al consumidor final y genere la circulación de recursos y por último dinamice la Economía Colombiana, bajo un esquema empresarial sujeto a la habilitación que el Estado otorga para operar, a aquellas empresas interesadas en la prestación del servicio, donde los principios de autorregulación, calidad y seguridad debe ser el eje fundamental para un servicio eficiente y competitivo.

La estructura empresarial del transporte en su mayoría, no tiene claridad en la misión frente al desarrollo de la actividad y es por ello que presenta fallas en su organización, seguridad, capacidad técnica, operativa, económica y financiera que le impiden garantizar una adecuada prestación del servicio, esto se refleja en una deficiente participación del sector en la cadena logística de servicios, toda vez que cada uno de los integrantes tiene una visión individual de la cadena, en defensa de sus propios intereses, lo que ocasiona conflictos en las relaciones económicas entre todos los actores y genera una deficiente prestación del servicio, ya que se olvida al usuario como eje central de la actividad que se constituye en el cliente

que busca satisfacer sus requerimientos de transporte en las mejores condiciones y a un costo óptimo.

Por otra parte, los planes de desarrollo nacional han priorizado el desarrollo de la infraestructura vial, en lo que corresponde al transporte, dejando de lado los aspectos concernientes a la prestación del servicio público; por esta razón, constantemente los diferentes integrantes de la cadena han manifestado su inconformidad por la ausencia de políticas integrales del sector.

3.3.6. Entornos del sector transporte en Colombia

- **Entorno económico**

El futuro del transporte de carga se prevén crecimientos importantes en los flujos de mercancías con los correspondientes cambios profundos en los procesos logísticos y de mercadeo, esto evidentemente conlleva una presión sobre la actividad y los protagonistas del transporte, que pueda representar un costo importante dentro de la cadena logística, con todas las repercusiones especialmente económicas.

Para poder ingresar a nuevos mercados y superar los existentes y aprovechar los potenciales beneficios, el país debe fortalecer su capacidad logística, reduciendo los costos y tiempos de movilización, todo esto debe iniciarse a través de un sencillo ejercicio de revisar y analizar el estado actual de nuestro sector, para ver de manera objetiva y veraz las cifras e información que nos indican la realidad de su desarrollo, los logros alcanzados y las metas o retos a trazar.

En septiembre de 2010 la inflación anual fue 2,29%, esta cifra obedeció principalmente al aumento anual del IPC de alimentos, que en el mismo periodo pasó de 1,52% a 1,72%, durante el mismo trimestre el crecimiento anual del IPC sin alimentos se mantuvo relativamente estable y en septiembre se situó en 2,50%; esta inflación sus proyecciones y sus expectativas se considera que están dentro del rango meta de largo plazo.

En materia de actividad económica los nuevos indicadores sugieren que el crecimiento anual del PIB para el tercer trimestre es de 3,6% teniendo en cuenta el consumo privado, y la inversión, son los grupos de mayor contribución al crecimiento económico.

En el contexto externo la nueva información del tercer trimestre de 2010 muestra una recuperación de la economía mundial, los principales países desarrollados, que en el primer semestre habían registrado una aceleración en la expansión anual del producto interno bruto (PIB), volvieron a presentar síntomas de menor crecimiento o de estancamiento, mientras que en las economías emergentes las

políticas monetarias relativamente laxan junto con las medidas fiscales expansivas, los bajos niveles de endeudamiento, los amplios flujos de capital, los altos términos de intercambio y una confianza elevada siguen favoreciendo el fuerte crecimiento, especialmente de la demanda interna; el desarrollo de mayores nexos comerciales entre ellos en los últimos años también ha contribuido al crecimiento de sus exportaciones y ha compensado en parte el menor dinamismo de la demanda de los países industrializados.

En síntesis la demanda externa mundial se ha recuperado, pero sigue débil y los términos de intercambio permanecen en niveles altos, la inversión extranjera directa en Colombia continúa registrando entradas significativas y al igual que la mayoría de países emergentes, el peso colombiano se ha apreciado frente al dólar.

Durante el segundo trimestre del 2010, según la Encuesta de Opinión Empresarial (EOE) llevada a cabo por COLFECAR, se observó que el sector transporte de carga creció en movilización, por otro lado, los costos se incrementaron jalados principalmente por el incremento de precios de los combustibles, en el caso del empleo se generaron nuevos puestos de trabajo y las perspectivas son positivas, sin embargo, la violación de la tabla de fletes, la competencia desleal, el incremento en el precio del ACPM, el régimen sancionatorio y las deficiencias en la infraestructura vial y en la cadena logística, constituyen los principales problemas que afectan sensiblemente la prestación del servicio público.

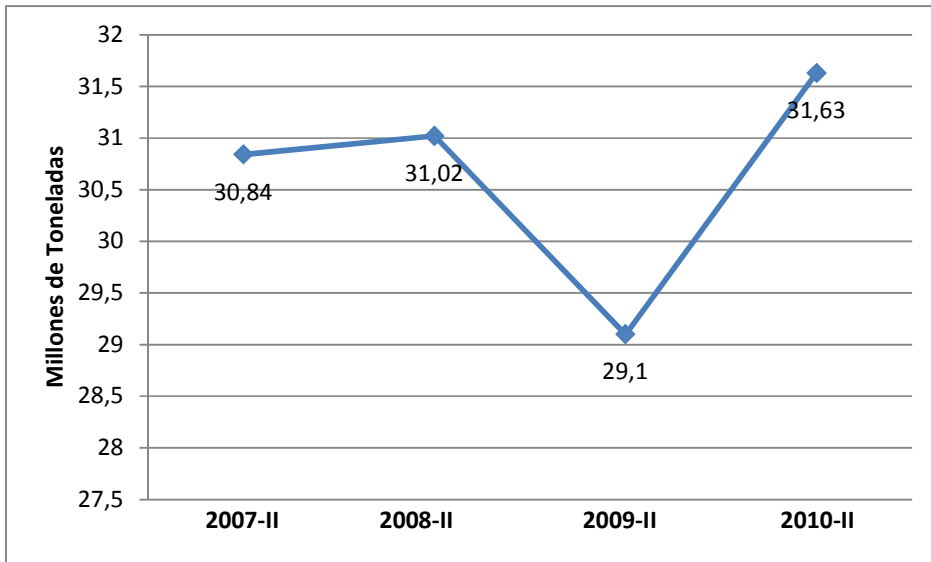
✓ **Movilización de carga**

La movilización de carga por carretera es un indicador que nos muestra el comportamiento del sector y su repercusión en la economía nacional; en tal sentido no es conveniente hacer proyecciones para las cifras de los años siguientes por el comportamiento tan cambiante cada año; de cualquier manera la infraestructura de transporte es de vital importancia y genera un alto impacto en el crecimiento y desarrollo de un país; así mismo la movilización de carga determina los niveles de crecimiento y de aceptación en los mercados internacionales.

Durante el segundo trimestre de 2010 el transporte de carga terrestre siguió mostrando señales de recuperación arrojando cifras positivas en materia de toneladas movilizadas; para el periodo analizado, las empresas transportadoras reportaron un aumento de la movilización de carga del 8,7% pasando de 29,10 millones de toneladas en el segundo trimestre de 2009 a 31,63 millones de toneladas en el 2010, tal como se muestra en la gráfica 1.⁶

⁶ COLFECAR Informe transporte y coyuntura. Publicación trimestral N°2 Abril - Junio de 2010.

Grafica 1. Comportamiento Toneladas Movilizadas, II-trimestre 2007 a II-trimestre 2010.



Fuente: Federación Colombiana de Transportadores de carga por carretera "COLFECAR".

La reactivación del sector transporte de carga se explica por la dinámica positiva que han mostrado algunas ramas económicas en lo corrido del presente año como: la producción industrial que registró un crecimiento del 4,8% el cual estuvo apalancado por el buen comportamiento de los sectores productivos de autopartes con un crecimiento del 35,6%, la producción de vidrios con un alza del 20% y electrodomésticos con un crecimiento del 38,2%, así mismo las ventas totales del sector industrial tuvieron un alza del 5,4% y las ventas domésticas un 5%, como se muestra en el cuadro 5.

Cuadro 5. ENCUESTA DE OPINIÓN INDUSTRIAL CONJUNTA. CRECIMIENTO REAL Enero-Junio 2010 Vs. Enero-Junio 2009

Sector	Producción	Ventas totales	Ventas Mercado nacional
Alimentos	-1,4	0,5	2,4
Bebidas	6,1	6,6	6,5
Hiladura, tejedura y acabados	-5,5	3,5	0,4
Prendas de vestir, confecciones	6,3	8,5	1,4
Papel y cartón	7,7	7,2	4,3
Actividades de impresión	-9,2	-11,6	-10,8
Refinación de petróleo	1,3	4,1	6,7
Sustancias químicas básica, fibras	7,7	11,5	3,6
Otros productos químicos	2,7	4,7	5,0
Productos de caucho	-3,0	-4,3	-0,4
Productos de plástico	10,3	14,3	12,6
Vidrio y sus productos	20,2	14,3	4,0
Productos de cerámica no refractada	-3,8	-5,5	-2,0
Productos minerales no metálicos	-1,4	-0,6	3,7
Hierro y acero, fundición metales	10,6	9,1	10,0
Productos elaborados en metal	9,5	1,1	2,7
Aparatos de uso domestico NCP	38,2	25,2	28,4
Vehículos automotores y sus motores	28,2	27,2	21,0
Autopartes para vehículos automotores	35,6	21,1	14,0
Otros tipos de equipos transporte	7,6	-0,2	8,1
Total	4,8	5,7	5

Fuente: ANDI cálculos: COLFECAR

El comercio también mostro señales de recuperación con un crecimiento durante el primer semestre del año del 8,8%, en donde las mercancías que presentaron mayores crecimientos en sus ventas fueron vehículos automotores y motocicletas (32,4%), equipo de informática (30,1%), electrodomésticos y bienes de hogar (18,9%).

En contraste las mercancías que registraron mayores contracciones fueron farmacéuticos (-3%), licores y cigarrillos (-2,4%) y papelería (-2,1%); por otro lado, en materia de comercio exterior, las exportaciones durante el primer semestre del presente año registraron un crecimiento del 24,3% al pasar de US\$15.485

millones durante el primer semestre del 2009 a US\$ 19.249 en el 2010. Así mismo se evidenció un alza del 11,2% de las exportaciones en Toneladas pasando de 51,7 millones de toneladas a 57,6 millones de toneladas exportadas.

Este comportamiento se debió en gran parte a la dinámica positiva que mostraron las exportaciones de petróleo y carbón, que arrojaron crecimientos del 98,1% y 8,1% respectivamente en términos de valor FOB y crecimientos del 29% y 8,3% en términos de Toneladas exportadas.

Es importante destacar que la producción petrolera de exportación ha beneficiado al transporte de carga por carretera pues cerca del 29% de la producción del país se transporta en camión, por lo que se estima que de las 11,9 millones de toneladas de petróleo exportadas en el primer semestre de 2010; 3,45 millones de toneladas se movilizaron por carretera.

La carga de carbón también está beneficiando al transporte carretero porque de las 35,4 millones de toneladas que se exportaron en el primer semestre de 2010, se estima que 3,78 millones de toneladas se hayan movilizado en camión.⁷

✓ Los costos el índice de precios al transporte de carga (IPT) de COLFECAR

Durante el primer semestre del año los costos operativos para vehículos articulados se incrementaron en 3,09%, esto como consecuencia del incremento en el ACPM, como se muestra en el cuadro 6.

Cuadro 6. Estructura de costos operativos

CONCEPTO	COSTOS OPERATIVOS \$/Mes	INCREMENTO %	INCIDENCIA %	PARTICIPACIÓN %
Salarios, prestaciones y comisiones	2.823.951	3,64	0,40	10,94
Combustibles	8.041.524	6,78	1,97	31,16
Llantas y neumáticos	3.663.851	0,70	0,10	14,20
Filtros y lubricantes	816.620	0,30	0,01	3,16
Mantenimiento y reparación	3.301.553	2,60	0,33	12,79
Peajes	3.020.773	1,28	0,15	11,71
Impuestos al vehículo	54.427	0,00	0,00	0,21
Seguros	2.073.961	0,00	0,00	8,04
Retefuente	397.657	0,00	0,00	1,54
Garajes y lavado	573.341	2,00	0,04	2,22
Otros	1.038.235	2,00	0,08	4,02
Total mes	25.805.984,62		3,09	100

Fuente: COLFECAR

⁷ COLFECAR Informe transporte y coyuntura. Publicación trimestral N°2 Abril - Junio de 2010

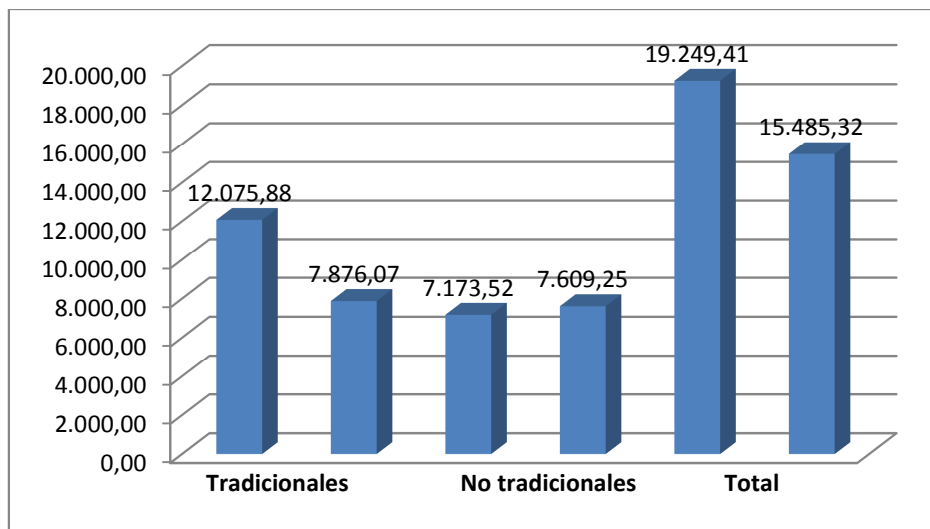
En el periodo Enero-Junio de 2010 el Índice de Costos al Transporte de Carga se situó en 3,09% esto significa un incremento en los precios que es superior en 0,04 puntos porcentuales al que se presentó en el mismo periodo de 2009, cuando se situó en 3,05%; el comportamiento de 2010 se explica porque en comparación con el segundo trimestre de 2009, los ajustes realizados al combustible han afectado negativamente al sector durante 2010, mientras que en 2009 se presentó una reducción de 400\$/Galón de ACPM en el mes de mayo.

✓ **Balanza comercial**

Según las cifras del DANE, el comportamiento de las exportaciones de Colombia presentó un crecimiento del 24,3% durante los primeros seis meses de 2010 con respecto al mismo período del año anterior, mientras que de Enero a Junio del año anterior el valor de las exportaciones fue de US 15.485,321 millones FOB, en el mismo lapso del presente año fue de USD 19.249,407 millones FOB, este crecimiento se explicó en su mayoría por el crecimiento de las exportaciones tradicionales del orden de 53,3%, especialmente del sector minero.

Así mismo la variación de las exportaciones con respecto al mismo período del año 2009 fue positiva en volumen, expresado en toneladas métricas, del orden de 11,2%, pasando de 51,787 millones de toneladas a 57,569 millones de toneladas exportadas, como se observa en el grafico 2.⁸

Grafica 2. Valor FOB de las exportaciones, Enero – Junio (2009-2010)



Fuente: DANE – DIAN. Cálculos DANE.

⁸ PROEXPORT, Informe de Exportaciones e Importaciones Julio 2010.

Por otra parte, las exportaciones no tradicionales presentaron una caída del 5,73% en los seis primeros meses de 2010 a comparación del mismo período en el año inmediatamente anterior, destacándose la disminución de las exportaciones de animales vivos y sus productos de 83,4%, así como la disminución de las ventas al exterior de textiles de 58,5%, y cueros y manufacturas de 38,2%; en este aspecto un factor influyente fue la tendencia revaluacionista del peso que afecta en mayor proporción los valores de materias primas y productos básicos, clasificados dentro de la categoría de exportaciones no tradicionales del país, como se observa en el cuadro 7.

Cuadro 7. Variación porcentual del volumen de toneladas exportadas enero – junio (2009 – 2010)

	Toneladas		
	2010	2009	Variación (%)
Tradicionales	12075,88	7876,07	53,32%
No tradicionales	7173,52	7609,25	-5,73%
Total	19249,41	15485,32	24,31%

Fuente: DANE-DIAN

Para el período Enero – Junio de 2010 se encontró que las importaciones crecieron el 17,5% con respecto al mismo período de 2009, año en el cual la economía colombiana atravesaba un proceso de desaceleración debido a los efectos de la crisis generalizada a nivel mundial; se presentó un paso de USD 15.574 millones CIF en 2009 a USD 18.296,6 millones CIF en 2010.

Este comportamiento se debe a la recuperación de la demanda interna, lo cual es un síntoma de la recuperación de la economía colombiana, sin embargo, la tasa de crecimiento de las importaciones es menor que la de países como Brasil y Chile, indicando una recuperación más lenta de la economía que le de éstos países.

La variación más importante se presentó en la importación de combustibles, aceites minerales y sus productos de 131,3%, pasando de USD 501,2 millones CIF en los seis primeros meses del 2009 a USD 1.159,3 millones CIF en el mismo período de 2010.⁹

⁹ Proexport, Informe de Exportaciones e Importaciones Julio 2010.

✓ Transporte internacional por carretera a Venezuela

Durante el primer semestre de 2010 se registró una disminución del 71,7% en las ventas destinadas a Venezuela según cifras del DANE, en este período se pasó de USD 2.685,733 millones FOB exportados al vecino país en 2009 a USD 759,760 millones FOB en 2010.

Se observó un marcado deterioro de las exportaciones no tradicionales a Venezuela, como Carnes y despojos comestibles; Calderas, máquinas y partes; Sal, azufre, tierras y piedras, yesos, cales y cementos, y Productos manufacturados cuyo mercado ha sido sustituido casi en su totalidad con ventas a Estados Unidos y países de la CAN según datos de la Cámara Colombo Venezolana, así mismo se encontró que los principales rubros de productos exportados a Venezuela presentaron variaciones negativas considerables, es decir, superiores al 50% en comparación con el mismo período del año inmediatamente anterior.

Para el primer semestre de 2010 se estimó que del total de exportaciones realizadas por el país sólo el 3,9% de las mismas fueron destinadas a Venezuela; con respecto al volumen de toneladas exportadas se evidenció una disminución del 63,6%, mientras que en el período Enero-Junio de 2009 se exportaron 934.812 toneladas, en el primer semestre de 2010 se registraron ventas a Venezuela por 339.860 toneladas.

Este comportamiento se explicó por la variación en las siguientes categorías de productos:

- Carnes y despojos comestibles con una disminución del 100%, aportando -19,4 puntos porcentuales a la variación total.
- Calderas, máquinas y partes con una caída del 76,2%, pasando de USD 185,1 millones FOB en 2009 a USD 44 millones FOB en el primer semestre de 2010, contribuyendo con -5,3 puntos porcentuales a la variación total.
- Sal, azufre, tierras y piedras, yesos, cales y cementos, presentó una disminución del 98,7%, al pasar de USD 95,7 millones FOB en período Enero-Junio de 2009 a USD 1,2 millones FOB para igual período de 2010.¹⁰

¹⁰ Cámara Colombo Venezolana, Comportamiento reciente del comercio colombo venezolano. Julio de 2010

En términos de las mayores participaciones, las exportaciones de Combustibles y aceites minerales y sus productos correspondieron al 11,6% del total de las ventas destinadas a Venezuela durante el primer semestre de 2010. Seguido de Vehículos y sus partes con 8,2%; Materias plásticas y manufacturas con 6,3%; Papel, cartón y sus manufacturas con 6% y Productos farmacéuticos con 5,8%, como se muestra en el cuadro 8.

Cuadro 8. Principales exportaciones destinadas a Venezuela, según capítulo del arancel, enero - junio (2009 – 2010).

Descripción	Usd millones Fob	Part. Porcentual	Descripción	Usd millones Fob	Part. Porcentual
2010			2009		
Combustibles y aceites minerales y sus productos	88	11,6	Vehículos y sus partes	522	19,4
Vehículos y sus partes	62	8,2	Papel, cartón y sus manufacturas	185	6,9
Materias plásticas y manufacturas	48	6,3	Materias plásticas y manufacturas	161	6
Papel, cartón y sus manufacturas	46	6	Productos farmacéuticos	155	5,8
Productos farmacéuticos	44	5,8	Aceites esenciales, perfumería, cosméticos	105	3,9
Aceites esenciales, perfumería, cosméticos	39	5,2	Combustibles y aceites minerales sus productos	100	3,7
Calderas, máquinas y partes	35	4,7	Aparatos y material eléctrico, de grabación o imagen	96	3,6
Aparatos y material eléctrico, de grabación o imagen	35	4,6	Caldera, máquinas y partes	96	3,6
Productos diversos de las industrias químicas	33	4,3	Productos diversos de las industrias químicas	88	3,3
Fundición, hierro y acero	33	4,3	Jabones, ceras artificiales, pastas	83	3,1
Jabones, ceras artificiales, pastas	28	3,7	Fundición, hierro y acero	71	2,7
Demás capítulos	268	35,3	Demás capítulos	1024	38,1
Total	760	100	Total	2686	100

Fuente: DANE-DIAN. Cálculos: DANE.

La disminución en las exportaciones a Venezuela se explica principalmente en las restricciones comerciales impuestas por el Gobierno del vecino país dada la negativa gubernamental a la expedición de certificados fitosanitarios y

zoosanitarios para productos de origen colombiano que afectan en su mayor parte las ventas de productos primarios como carnes y alimentos frescos, de igual forma la escasez de divisas para importaciones no prioritarias a través de la Comisión Administradora de Divisas (CADIVI) y el Sistema de Transacciones con Títulos en Moneda Extranjera (SITME) restringe la actividad comercial entre Colombia y Venezuela.

Cuadro 9. variación porcentual del valor fob de las exportaciones no tradicionales según aduanas, primer semestre de 2010.

Aduanas	Variación %	Part. Porcentual
Maicao	-80,6	-5,6
Rioacha	268,8	0,1
Cúcuta	-74,1	-16,1

Fuente: DANE - DIAN. Cálculos: DANE.

Con respecto al cuadro 9 se observa que las importaciones el primer semestre de 2010 cerró con USD 118,321 millones CIF mientras que en el mismo período de 2009 fueron de USD 218,312 millones CIF, lo cual corresponde a una disminución del 50,4%; en términos de volumen, la contracción observada fue del 60%, pasando de 449.955 toneladas en 2009 a 179.993 toneladas en los seis primeros meses de 2010.¹¹

✓ **Transporte internacional por carretera a Ecuador**

Las exportaciones destinadas a Ecuador durante el primer semestre de 2010 presentaron un crecimiento del 37,3%, pasando de USD 599,665 millones FOB en 2009 a USD 823,295 millones FOB en 2010, así mismo, en términos de volumen se presentó un incremento del 42% de toneladas exportadas a Ecuador en el período Enero – Junio de 2010 comparado con el mismo para 2009 cuando las exportaciones pasaron de 305.120 toneladas a 433.307 toneladas.

Este comportamiento se encuentra explicado por el aumento en las exportaciones de los productos pertenecientes a las siguientes categorías:

➤ Combustibles y aceites minerales y sus productos con un aumento del 264,8%, pasando de USD 33,6 millones FOB en el primer semestre de 2009 a USD 122,7 millones FOB en el mismo período de 2010.

¹¹ Cámara Colombo Venezolana, Comportamiento reciente del comercio colombo venezolano. Julio de 2010.

➤ Vehículos y sus partes, presentando un crecimiento del 67,2%, pasando de USD 64,9 millones FOB en el período Enero - Junio de 2009 a USD 108,5 millones FOB en el mismo período de 2010.

En términos de las mayores participaciones, las exportaciones de Combustibles y aceites minerales correspondieron al 14,9% del total de las exportaciones destinadas a Ecuador durante los seis primeros meses de 2010; seguidas de las ventas de Vehículos y sus partes con el 13,2%; Materias plásticas y sus manufacturas con el 8%; y Papel, cartón y sus manufacturas con el 7,5%, como se observa en el cuadro 10.¹²

Cuadro 10. Principales exportaciones destinadas a Ecuador, según capítulo del arancel, enero - junio (2009 – 2010)

Descripción	Usd millones Fob	Part. %	Descripción	Usd millones Fob	Part. %
2010			2009		
Combustibles y aceites minerales y sus productos	123	14,9	Vehículos y sus partes	65	10,8
Vehículos y sus partes	108	13,2	Papel, cartón y sus manufacturas	53	8,8
Materias plásticas y manufacturas	66	8	Materias plásticas manufacturas	52	8,6
Papel, cartón y sus manufacturas	61	7,5	Productos farmacéuticos	46	7,6
Productos farmacéuticos	44	5,3	Aceites esenciales, perfumería, cosméticos	38	6,3
Aceites esenciales, perfumería, cosméticos	39	4,7	Combustibles y aceites minerales y sus productos	34	5,6
Calderas, maquinas y partes	36	4,3	Aparatos y material eléctrico, de grabación o imagen	30	5
Aparatos y material eléctrico, de grabación o imagen	28	3,4	Calderas, maquinas y partes	25	4,1
Productos, diversos de las industrias químicas	27	3,3	Productos diversos de las industrias químicas	20	3,3
Fundición, hierro y acero	21	2,6	Jabones, ceras artificiales, pastas	16	2,6
Jabones, ceras artificiales, pastas	20	2,4	Fundición, hierro y acero	14	2,4
Demás capítulos	250	30,4	Demás capítulos	209	34,8
Total	823	100	Total	600	100

Fuente: DANE-DIAN, Cálculos: DANE.

Las perspectivas con respecto a la actualidad mercantil con Ecuador son de tendencia hacia la normalización comercial con el país vecino y de recuperación de las ventas, teniendo en cuenta que se están exportando productos de los

¹² PROEXPORT, Informe de Exportaciones e Importaciones Julio 2010.

sectores minero y energético los cuales actualmente gozan de un auge de producción en inversión en el país, acompañados de alzas en sus precios en el mercado internacional.

En materia de aduanas el mayor incremento lo presentó la aduana de Tumaco con un aumento del 151,8%, explicado por el crecimiento exportaciones tradicionales a Ecuador, a pesar de la caída de 69,2% en exportaciones no tradicionales realizadas por esta aduana.

En materia de importaciones, el primer semestre de 2010 cerró con USD 309,509 millones CIF mientras que en el mismo período de 2009 fueron de USD 267,200 millones CIF, lo cual corresponde a un aumento del 15,8%; en términos de volumen, se observó una contracción del 6%, pasando de 188.753 toneladas en 2009 a 177.370 toneladas en los seis primeros meses de 2010, lo cual indica un aumento en los precios de la mercancía importada más no un aumento en las operaciones de importación como tal.

Durante el segundo trimestre de 2010 ocurrieron hechos contrastantes que caracterizan la coyuntura del sector transporte terrestre automotor de carga, de un lado las cifras de carga movilizada y facturación continuaron mostrando tendencia positiva producto del mismo desempeño de la economía especialmente en los sectores industrial, comercial y minero energético, los cuales impactan favorablemente a nuestro sector económico.

De otro lado los costos operativos continúan creciendo para el transportador por encima del índice de precios al productor, jalonados especialmente por el impacto del precio del combustible, cuya participación en la canasta de costos ascendió a junio 30 al 31.16%.

A pesar de la emisión del Índice de Costos al Transporte de Carga – ICTC correspondiente al primer trimestre del año en curso, no se advierte ningún lineamiento de política en materia de regulación de las relaciones económicas por parte de las autoridades competentes, como supone el ordenamiento legal vigente y los reglamentos y políticas sobre la materia; incertidumbre y desazón se generan al interior de las comunidades afectadas, con énfasis en el sector transportador que reclama reglas de juego claras en el marco de las políticas de diálogo y concertación del Gobierno Nacional.

Los datos arrojados por la Policía Nacional indican incremento preocupante del 57% en el número de casos de piratería terrestre comparativos del segundo trimestre de 2009 y el mismo período de 2010, lo cual prende las alarmas y exige renovado esfuerzo para el control del fenómeno delincriminal por parte de las autoridades y los integrantes de la cadena.

Sin embargo el hecho más preocupante de la coyuntura lo constituye la crisis logística que se advierte, derivada de las dificultades de movilidad en carretera, provocada por la ola invernal en algunas importantes vías, las obras que se adelantan en desarrollo de los proyectos de inversión en infraestructura, sin contar con vías alternativas, lo cual afecta notoriamente el proceso logístico., nuevamente se saturan los puertos y patios, de contenedores vacíos, lo cual frena las operaciones; ello aunado a las dificultades de inspección y atención en puertos, carencia de infraestructura logística de carácter público y privado y el defecto grande de no trabajar 24 horas, 365 días al año por parte de nuestra cadena logística viene afectando considerablemente el proceso de distribución física.

Todo lo anterior ocasiona demoras y lucro cesante del parque automotor agravado por el incremento de costos de mantenimiento debido al deterioro de las máquinas en la vía, lo que a su vez hace nugatorio cualquier esfuerzo y arruina cualquier posibilidad de rentabilidad para el transportador.¹³

- **Entorno político**

- ✓ **Relación con Venezuela**

Tras la llegada del gobierno de Juan Manuel Santos las relaciones entre Colombia y Venezuela tomaran el rumbo de la diplomacia, sin embargo todavía hay un dejo de desconfianza, derivado de la fragilidad inherente a un acuerdo relámpago y de las diferencias ideológicas de los mandatarios.

Por esta razón, es primordial anteponer el bienestar de los países sobre cualquier diferencia personal y por eso es necesario construir una relación que sea perdurable; y para cumplir ese propósito se requieren mecanismos de confianza y una mayor actividad de la institucionalidad diplomática, siendo un estímulo el comercio en la frontera, lo cual es positivo para los pobladores de la región, que al fin de cuentas han sido los más damnificados con la crisis.

Debido a lo anterior los dos países pactaron unos compromisos y crearon comisiones para desarrollar cada problema y dar soluciones efectivas:

El pago de la deuda y el reimpulso del comercio .

El deterioro de las relaciones entre los dos países impactó fuertemente la economía, sobre todo la colombiana, debido a que las ventas hacia Venezuela

¹³ PROEXPORT, Informe de Exportaciones e Importaciones Julio 2010.

presentaron una contracción de 64,9% al pasar de US\$4.049 millones en 2009 a US\$1.422 millones el año pasado.

Una de las razones del descenso de la balanza comercial fue el incumplimiento de los pagos a los empresarios, que necesariamente pasan por la intervención del gobierno venezolano que es el que controla el intercambio de divisas; esa deuda de Venezuela asciende a 780 millones de dólares.

Por esta razón la creación de una comisión para agilizar los pagos es importante, ya que para las empresas es una situación difícil, pero esta comisión no solo debería servir para garantizar los pagos, sino para crear mecanismos que rijan las relaciones comerciales a futuro.

Acuerdo de complementación económica

Venezuela anunció su retiro de la CAN hace varios años, no obstante, apenas en abril del año 2011 se vence el marco jurídico que reglamenta la relación comercial entre Colombia y Venezuela, basado en los acuerdos pactados en el mecanismo de los países andinos.

Eso quiere decir que varios productos que Colombia vendía a Venezuela no estarán exentos de aranceles, pero los productos de los países que integran Mercosur, mecanismo al que pertenece Venezuela, entrarán a ese país sin aranceles, por ende no habría posibilidad de competir porque los productos colombianos entrarían al país vecino con sobrecostos muy altos.

Por esta razón, tanto Colombia como Venezuela deberán pactar un nuevo marco legal para las relaciones comerciales, ya que este país es el segundo más importante para el comercio exterior.

Inversión social en la zona de frontera

La población que vive en la frontera ha sido la que más ha sufrido la crisis diplomática, por eso mucha de esta población ve afectada su economía cada vez que cierran la frontera o se restringe el intercambio comercial; de ahí la importancia de ejecutar proyectos que beneficien tanto al pueblo venezolano como al pueblo colombiano, sobre todo a los más necesitados.

Desarrollo de obras de infraestructura

Tanto para Colombia como Venezuela es importante desarrollar transportes fluvial y terrestre que permitan la salida de recursos venezolanos hacia el Pacífico, el objetivo es facilitar el transporte de acero, hierro, níquel, entre otros, hasta el Pacífico.

Además, para Venezuela es muy importante la creación de un oleoducto que le permita sacar su petróleo con destino a los países asiáticos, y en ese propósito Colombia juega un papel importante.

Seguridad

Los mandatarios se comprometieron a darle estricto cumplimiento al Derecho Internacional y a aplicar los principios de no injerencia en los asuntos internos y de respeto a la soberanía e integridad territorial de los estados, según reza en la declaración de principios.

Además, el gobierno colombiano logró hacer que Chávez se comprometiera a rechazar la lucha armada y a retirar cualquier apoyo a las Farc ante países de la región como Brasil y Argentina.

Ahora cuando la relación parte de cero, los dos gobiernos deberán actuar con prudencia y rodearse del apoyo de sus respectivos pueblos para cumplir con el objetivo de garantizar la permanencia y estabilidad de la relación bilateral.

✓ Relación con Ecuador

Los problemas políticos entre estos dos países se agudizaron cuando Ecuador rompió lazos diplomáticos con el Gobierno Colombiano el 3 de marzo de 2008, dos días después de que el Ejército colombiano bombardeara un campamento de la guerrilla de las FARC en Ecuador sin aviso ni permiso.

En septiembre de 2009 ambos países pusieron en marcha una hoja de ruta encaminada a encauzar las relaciones, proceso que se vio enturbiado por algunas exigencias del Gobierno de Correa y por el proceso judicial abierto en Ecuador contra Santos, quien durante el bombardeo era el ministro de Defensa de Colombia.

Debido a los problemas diplomáticos que ha tenido Colombia y Ecuador se ha realizado reuniones en las cuales se pretende plantear una agenda en la cual se encuentra los avances de los proyectos de infraestructura de la ampliación del puente fronterizo de Rumichaca, el diagnóstico y formulación del plan de Manejo de las Cuencas Hidrográficas Carchi-Guaitará y un proyecto de geotérmica en el volcán de Chiles-Cerro Negro-Tufiño.

En estas reuniones los dos países destacaron el avance en el restablecimiento de las relaciones y anunciaron el lanzamiento de proyectos conjuntos de cooperación en materia energética, comercial y social, además se anunció la creación de una

comisión para atender el problema de los connacionales refugiados en el vecino país.¹⁴

✓ **Relación comercial con los bloques comerciales a los que pertenece Colombia**

Comunidad Andina.

La Comunidad Andina es una organización subregional constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú; estos cuatro países andinos agrupan a 96,9 millones de habitantes en una superficie de 3.798.000 kilómetros cuadrados, cuyo Producto Bruto Interno ascendía en 2008 a US\$ 407,9 mil millones de dólares

El comercio de bienes entre estos países está totalmente liberado, lo cual significa que los productos originarios de estos países ingresan sin pagar aranceles al territorio de cada uno de ellos; los cuatro países tienen, por lo tanto, una zona de libre comercio, de acuerdo a un Programa de Liberación.

Las acciones de los países andinos están dirigidas a administrar y perfeccionar este mercado ampliado y lograr su buen funcionamiento, a este objetivo responden las normas de origen, los reglamentos técnicos y las medidas para prevenir y corregir las prácticas que puedan distorsionar la libre competencia.

Los países de la Comunidad Andina forman un Mercado Común, fase superior de la integración que se caracteriza por la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas, así se conforma un solo mercado interior, que constituye un único territorio económico, capaz de multiplicar las oportunidades comerciales, de inversión y empleo, para empresarios y trabajadores andinos y de terceros países y garantizar una mejor inserción en la economía mundial; lo cual es relevante para cualquier empresa de transporte que sirve de intermediario estratégico entre productor y consumidor de toda la variedad de bienes que se producen en esta comunidad.

Aprovechando esta oportunidad, la empresa cuenta con Certificado de Idoneidad, con este documento, acredita que cualquier transportista de la empresa ha sido autorizado, por el organismo nacional competente de su país de origen (en este caso Colombia), para realizar transporte internacional de mercancías por carretera.

¹⁴ REVISTA SEMANA. [Disponible en] www.semana.com/noticias-politica/colombia-venezuela-lanzamiento-nueva-relacion/142939.aspx[citado el 20 de diciembre de 2010]

AIT LTDA. ha obtenido el Permiso de Prestación de Servicios para Ecuador (PPS), con el cual acredita la autorización que se le ha concedido del vecino país, para realizar transporte internacional de mercancías por carretera desde Colombia hacia Ecuador o a través de este último.

La oferta y la prestación del servicio de transporte internacional se sustentan en la libertad de operación; acceso al mercado; trato nacional; transparencia; no discriminación, igualdad de tratamiento legal; Libre competencia; y, nación más favorecida; los cuales son principios fundamentales para el desarrollo de la actividad entre estos países.¹⁵

Mercosur

Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay suscribieron el 26 de marzo de 1991 el Tratado de Asunción, creando el Mercado Común del Sur, estos cuatro países comparten una comunión de valores, así como su compromiso con la consolidación de la democracia, la seguridad jurídica, el combate a la pobreza y el desarrollo económico y social en equidad.

El objetivo primordial es la integración de los cuatro países, a través de la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos, el establecimiento de un arancel externo común y la adopción de una política comercial común, la coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales y la armonización de legislaciones en las áreas pertinentes, para lograr el fortalecimiento del proceso de integración.

Acuerdo de complementación económica suscrito entre los gobiernos del MERCOSUR y los gobiernos de la Comunidad Andina: La integración de toda la región suramericana siempre ha sido uno de los grandes propósitos de los países que la componen, además que es un territorio que demuestra gran afinidad cultural, económica, de desarrollo y religiosa entre otras, por tal razón se ha buscado diferentes mecanismos para lograr la integración comercial con el fin de fortalecerse como bloque y permitir el mejor desarrollo de todas las Naciones de la región.

Desde 1996, la Comunidad Andina y el MERCOSUR trataron de establecer una zona de libre comercio, lo anterior se tradujo en suscripción de Acuerdos de Alcance Parcial con un reducido número de subpartidas arancelarias, con una enorme asimetría a favor de Colombia otorgada por Brasil y Argentina.

MERCOSUR, es un mercado potencial de 220 millones de personas, cuyo ingreso

¹⁵BIBLIOTECA VIRTUAL [EN LINEA] www.comunidadandina.org [CITADO EL 23 DE DICIEMBRE DE 2010]

per cápita es superior en todos sus países al de Colombia y por eso no sólo es importante el tamaño en términos de habitantes sino de su potencial económico para demandar productos.

En materia de transporte, tal y como se expresa en el TÍTULO XVIII del Acuerdo de complementación económica suscrito entre los gobiernos del MERCOSUR y los gobiernos de la CAN, en sus artículos 33, 34 y 35, las Partes Signatarias promoverán la facilitación de los servicios de transporte terrestre, fluvial, lacustre, marítimo y aéreo, a fin de ofrecer las condiciones adecuadas para la mejor circulación de bienes y personas, atendiendo a la mayor demanda que resultará del espacio económico ampliado; así mismo, la Comisión Administradora identificará aquellos acuerdos celebrados en el marco del MERCOSUR o sus Estados Partes y de la Comunidad Andina o sus Países Miembros cuya aplicación por ambas contratantes resulte de interés común, y cada una de las partes contratantes podrán establecer normas y compromisos específicos tendientes a facilitar los servicios de transporte terrestre, fluvial, lacustre, marítimo y aéreo que se encuadren en el marco señalado en las normas de este Título y fijar los plazos para su implementación.

Unión Europea

Miembros Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Suecia.

La Unión Europea (UE) es la organización internacional del ámbito europeo dedicada a incrementar la integración económica y política entre sus estados miembros, y a reforzar la cooperación entre ellos; supera una superficie de más de 3.975.000 Km² y más de 461 millones de habitantes.

La UE fue establecida por los miembros de la Comunidad Europea (CE) el 1 de noviembre de 1993, cuando entró en vigor el Tratado de la Unión Europea (TUE) que otorgó la ciudadanía europea a los ciudadanos de cada estado, también se intensificaron los acuerdos aduaneros y sobre inmigración, relajando los controles fronterizos con el fin de permitir a los ciudadanos europeos una mayor libertad para vivir, trabajar o estudiar en cualquiera de los estados miembros.

Las fronteras abiertas y el transporte asequible han dado a los europeos unos niveles sin precedentes de movilidad personal, las mercancías se envían rápida y eficientemente desde las fábricas a los clientes, a menudo en distintos países; la Unión Europea ha contribuido abriendo mercados nacionales a la competencia y eliminando barreras físicas y técnicas para la libre circulación, pero los modelos de transporte y las tasas de crecimiento actuales son insostenibles.

La supresión de las barreras al comercio y los viajes transfronterizos ha aumentado el volumen de las mercancías de larga distancia y el transporte de pasajeros, este fenómeno aumenta con la ampliación y consolidación de la Unión Europea al aumentar considerablemente el transporte, sobre todo por carretera, entre los nuevos Estados miembros y el resto de la Unión.¹⁶

Aunque muchos aspectos de la política de transporte corresponden a cada país, es coherente y tiene lógica que estableciendo un mercado único europeo, se establezca una sola infraestructura de transporte armonizando las costumbres para cualquier otro país que estando fuera de su comunidad, quiera penetrar ese mercado con su servicio; como consecuencia de ello, los vehículos pueden operar en países distintos de los suyos propios, de modo que ya no vuelvan vacíos en los viajes internacionales.

- **Entorno Tecnológico**

El mundo está siendo transformado por las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) y el acelerado ritmo de innovación y cambio, esta revolución de la información estimula extraordinarios cambios en las instituciones democráticas, económicas y sociales; las nuevas tecnologías están derribando barreras, ampliando diálogos y alterando el contenido de las relaciones entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil; las posibilidades digitales han creado el escenario para nuevas formas de participación que requerirán que el Estado se reorganice para atender las necesidades de usuarios o ciudadanos dotados de medios más sofisticados.

Las Tecnologías de la Información y Comunicaciones ofrecen una oportunidad única para que los países en vía de desarrollo den un salto en su evolución económica, política, social y cultural, disminuyendo la brecha que los separa de los países desarrollados como es el Internet que ha trascendido los campos tecnológico y científico, constituyéndose hoy en día en una herramienta que se encuentran al alcance y servicio de toda la comunidad en los ámbitos económico, educativo y de salud, entre otros.

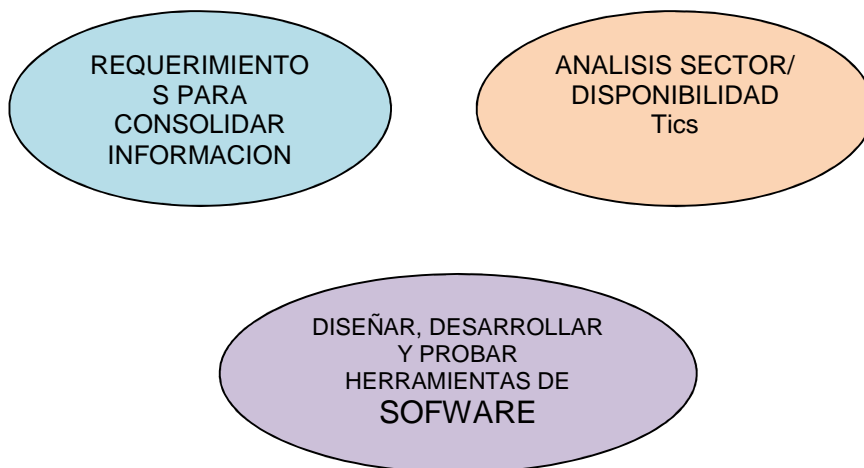
Igualmente, las TIC son herramientas que permiten el desarrollo de una nueva economía, la construcción de un Estado más moderno y eficiente, la universalización del acceso a la información, y la adquisición y utilización eficaz del conocimiento, todos estos elementos fundamentales para el desarrollo de la sociedad moderna.

¹⁶ SARMIENTO Rafael. Cierre del TLC. En: Diario la República. II Tomo. Santa Fe de Bogotá. 6 de septiembre de 2006.

✓ El papel de las TIC en el sector transporte

Para tener una mejor visibilidad del papel de las TIC en el sector del transporte, se esquematisó la plataforma colaborativa, como se muestra en la figura 2.

Grafica 3. Plataforma colaborativa para obtener visibilidad en las operaciones de transporte



Fuente: CLI -Centro Latinoamericano de Innovación en Logística, 2008

La disponibilidad de servicios de transporte y logística de alta calidad son un elemento de vital importancia para el crecimiento y la competitividad de un país, las empresas privadas y avanzadas en términos de utilización de tecnologías TIC y con disponibilidad de trabajadores con experiencia son más propensas a externalizar sus actividades y tienen más capacidad de afrontar cambios organizativos, así como una más probabilidad de experimentar un aumento en el nivel de ventas y en la cuota de mercado.

Durante los últimos años, las empresas que operan en los ámbitos del transporte y la logística han realizado grandes progresos en la adopción de nuevas tecnologías, especialmente en las de TIC; en Europa y Estados Unidos, la aplicación de este tipo de tecnologías ha pasado a desempeñar un papel cada vez más importante y alrededor del 75% de las empresas las utilizan.

Desde el punto de vista de los factores de éxito, son tres los aspectos que destacan:

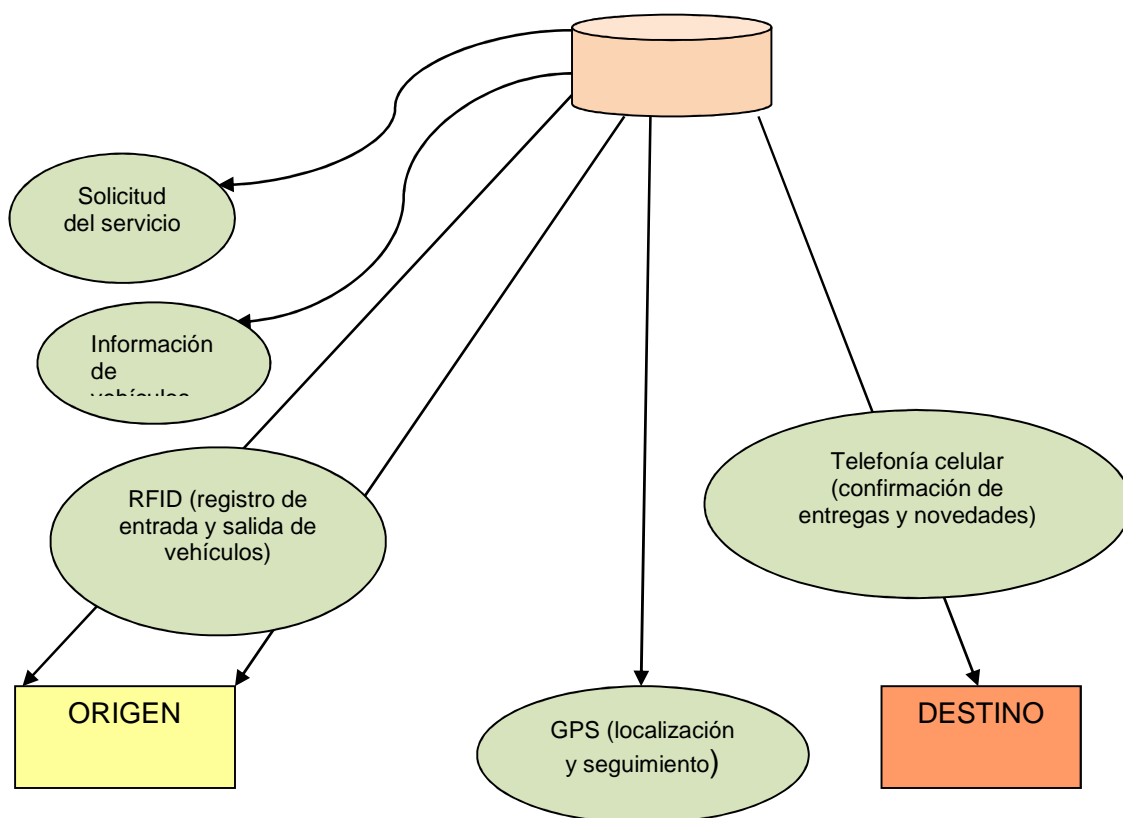
- El aumento del nivel de competencia en el mercado constituye una de las fuerzas motrices que empuja a las empresas de transporte y logística a utilizar tecnologías TIC, es decir, cuando la competencia es más intensa, las empresas emplean innovaciones basadas en tecnologías TIC con el objeto de reducir costes

y buscar formas más innovadoras de llevar a cabo su actividad empresarial, lo que a su vez les permite resistir los efectos de una rivalidad cada vez mayor.

- Los intercambios electrónicos de información basados en tecnologías TIC tienen un efecto directo en el aumento de la colaboración inter-empresarial.
- El éxito en la incorporación de innovaciones basadas en tecnologías TIC tiene una fuerte dependencia de la disponibilidad y calidad de activos complementarios como el know-how y las habilidades de los trabajadores.¹⁷

A continuación se muestra la figura 3. la cual describe el proceso de las TIC en el sector del transporte, desde el punto de origen hasta su llegada.

Grafica 4. Plataforma Colaborativa de Transporte



Fuente: CLI -Centro Latinoamericano de Innovación en Logística

¹⁷ CLI -Centro Latinoamericano de Innovación en Logística– un proyecto de LOGyCA, miembro por Latinoamérica de la Red Global Supply Chain and Logistics Excellence de MIT

La implementación de tecnologías asociadas a las actividades propias del sector, como la localización y organización de flotas de vehículos, el diseño de rutas, entre otros; son consideradas como un elemento diferenciador, ya que por medio de éstas como lo son: Internet, correo electrónico, página web, comercio electrónico, entre otros; las empresas pueden establecer comunicaciones más ágiles, lo que permite mejorar la calidad y efectividad de la prestación de los servicios.

Hoy en día, cualquier empresa en el sector del transporte debería etiquetar los paquetes mediante una ECB (Etiqueta de código de barras), que permita no sólo su identificación individual, de forma que le confiera una mayor seguridad ante eventuales pérdidas, sino además, debe incorporar la ECB para poder seguir la trazabilidad del mismo, para desarrollar ésta, una vez que cada bulto ha sido.

Identificado mediante la etiqueta, la misma será leída por un lector o escáner que incorporara al sistema o ERP (Enterprise resource planning) la información transmitida por la misma, de forma que se pueda consultar en cada momento los diferentes lugares, naves de transbordo, entre otros, por donde ha pasado el paquete; este lector consiste en un escáner propiamente dicho, un decodificador y un cable que actúa como interfaz entre el decodificador y el ordenador; los tipos de lectores son: Lápiz Óptico, láser de Pistola, CCD (Charge Couple Device), láser Omnidireccional.

Si además, se facilita a los repartidores una PDA (Asistente Digital Personal), que incorporan multitud de conexiones inalámbricas, como bluetooth, Wi-Fi, GPS; se podrá cerrar el proceso mediante una última lectura de verificación o entrega, dicha PDA irá provista de un GPS, de forma que el paquete se puede seguirlo en todo momento, si previamente se lo asigna a un repartidor, de la misma forma a través de los Identificadores por Radio Frecuencia (RFID), se puede identificar directamente el paquete, en vez de seguir a su portador.¹⁸

Finalmente, es importante tener en cuenta que para que no sólo el sector transporte destine una proporción importante de su gasto en TIC, la industria de la tecnología debe preocuparse cada vez más por crear y desarrollar soluciones y aplicaciones que permitan suplir las necesidades de cada sector, de manera sencilla, brindando además la capacitación suficiente, para que el proceso de adopción y uso de TIC realmente se vea reflejado en términos de mejora en la competitividad y productividad.

¹⁸ Libro Blanco de las TIC en el Sector Transporte y Logística, documento elaborado por la Fundación para el Desarrollo Infotecnológico de Empresas y Sociedad (FUNDETEC) y la Junta de Castilla y León (España),

Según los anteriores entornos estudiados se ha identificado unas variables externas a la empresa, las cuales se dividen en oportunidades y amenazas, de la siguiente forma:

Oportunidades

- Posicionamiento en el sector de Transporte a granel.
- Actitud respecto a la calidad
- Actitud respecto al servicio al cliente
- Clientes potenciales sin atender
- Ingreso de la empresa a la web
- Tratados internacionales vigentes e integración a bloques económicos
- Mayor movilidad de la carga
- Sistematización de la información
- Alianzas estratégicas con empresas que ofrezcan un servicio complementario

Amenazas

- Problemas políticos entre países
- Pobre cultura exportadora
- Fluctuación del mercado de divisas
- Infraestructura vial
- Reformas, leyes y decretos
- Conflicto armado
- Competencia mejor posicionada
- Comercio desleal

3.3.7 Matriz de evaluación del factor Externo “MEFE”. El propósito de un análisis externo es crear una lista de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse, para esto es importante identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas.

Para la elaboración de la Matriz se debe tener en cuenta los criterios de oportunidades y amenazas tal como se muestra en el cuadro 11, cuyo aporte es extraído del modelo de Fred David.

Cuadro 11. CRITERIOS DE EVALUACIÓN MATRIZ “MEFE” Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.

OPORTUNIDADES	MAYORES	4
	MENORES	3
AMENAZAS	MAYORES	1
	MENORES	2

Fuente: Este estudio, tomado del modelo de Fred David.

Para su aplicación se debe tener en cuenta además, el peso específico que es el valor que tiene cada factor involucrado en la matriz, de la siguiente manera: 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante).

Cuadro 12. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO “MEFE” Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.

FACTORES CLAVES	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
OPORTUNIDADES			
Posicionamiento en el sector de Transporte a granel.	0.08	4	0.32
Actitud respecto a la calidad	0.06	4	0.24
Actitud respecto al servicio al cliente	0.07	4	0.28
Clientes potenciales sin atender	0.05	4	0.20
Ingreso de la empresa a la web	0.06	4	0.24
Tratados internacionales vigentes e integración a bloques económicos	0.06	3	0.18
Mayor movilidad de la carga	0.07	3	0.21
Sistematización de la información	0.06	3	0.18
Alianzas estratégicas con empresas que ofrezcan un servicio complementario	0.05	3	0.15
AMENAZAS			
Problemas políticos entre países	0.06	2	0.12
Pobre cultura exportadora	0.05	2	0.10
Fluctuación del mercado de divisas	0.05	1	0.05
Infraestructura vial	0.07	1	0.07
Reformas, leyes y decretos	0.04	2	0.08
Conflicto armado	0.04	2	0.08
Competencia mejor posicionada	0.07	1	0.07
Comercio desleal	0.06	1	0.06
TOTAL	1.00		2.63

Fuente: Este estudio, tomado del modelo de Fred David

Según el resultado que se obtuvo de la matriz de factores externos (MEFE) la empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA, en la cual se obtuvo un promedio de 2.63 por encima del promedio, esto quiere decir que la empresa se encuentra en un nivel promedio, es decir, posee fuertes oportunidades las cuales se pueden potencializar para contrarrestar las amenazas para lograr una participación más amplia en el mercado y su posicionamiento en el sector, mediante la atención de clientes potenciales a los cuales es importante estudiar sus necesidades para satisfacerlas mediante la calidad del servicio y la comunicación constante con él, de aquí la importancia de crear una página web donde se realice una presentación de la empresa y de los servicios que ofrece.

Los tratados internacionales que tenga el país es un avance muy importante en el sector de transporte terrestre de mercancía ya que se obtiene beneficios tanto en el proceso de exportación como de importación, facilitando la movilidad de la mercancía mediante la integración a bloques económicos con preferencias arancelarias

3.3.8. Matriz DOFA. La matriz DOFA es una herramienta analítica permite trabajar con toda la información que se posee de la empresa, es útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, como se muestra en el cuadro 13, lo cual se tomó del modelo de Fred David.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compete.

Cuadro 13. MATRIZ FODA Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.
Fuente: Este estudio, tomado del modelo de Fred David

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Portafolio de servicios definido 2. Procesos logísticos claros en cuanto al transporte y trámite de la mercancía a granel 3. Talento Humano idóneo y bien capacitado 4. Cumplimiento y agilidad en los procesos del área logística 5. Clima organizacional favorable que facilita el trabajo en equipo 6. Larga trayectoria y experiencia en el sector de transporte de mercancías y en la zona de ejecución de sus actividades 7. Reconocidos y fuertes clientes 8. Buena infraestructura y parque automotor actualizado. 9. Interacción entre la universidad y la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de planes estratégicos empresariales que direccionen el curso de la empresa en el corto, mediano y largo plazo 2. Estrategia ineficiente de fijación de precios 3. No hay claridad en las funciones que ejecutan los trabajadores que conlleva a la mala toma de decisiones 4. Ausencia del área funcional de mercadeo que defina la estrategia de marketing de la empresa. 5. Estructura organizacional incompleta para la gerencia de la empresa de manera holística 6. No cuenta con una estrategia publicitaria de difusión empresarial y del portafolio de servicios 7. Carencia de un sistema interno e integrado de las diferentes sucursales a nivel nacional e internacional de manera sistematizada
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento en el sector de Transporte a granel. 2. Actitud respecto a la calidad 3. Actitud respecto al servicio al cliente 4. Clientes potenciales sin atender 5. Ingreso de la empresa a la web 6. Tratados internacionales vigentes e integración a bloques económicos 7. Mayor movilidad de la carga 8. Sistematización de la información 9. Alianzas estratégicas con empresas que ofrezcan un servicio complementario 	<p>F1-O1 - Teniendo en cuenta el portafolio de servicios por parte de la empresa AIT Ltda., se posicionara la empresa en el mercado de transporte a granel, a través de la promoción del portafolio de servicios a los clientes potenciales y a los de la competencia.</p> <p>F2-O2 - Aprovechando la experiencia y la calidad de los procesos de transporte y trámite de mercancía a granel, satisfaremos las expectativas que tiene el mercado actual en cuanto a la calidad de los servicios que requieren en el sector de transporte de mercancía en la frontera, llegando a otros mercados.</p> <p>F8-O7 - Se realizara un constante mantenimiento a los vehículos y se aumentara gradualmente la variedad de marcas y modelos, para movilizar carga a los diferentes mercados.</p>	<p>D2-O4 - Diseñar una estrategia de fijación de precios acorde a la realidad de la empresa y a las exigencias del mercado, para captar los clientes potenciales.</p> <p>D4-O3- Definir y presupuestar el área de mercado de AIT LTDA., la cual se encargara de crear estrategias de marketing según las necesidades de la empresa, teniendo en cuenta las necesidades de los clientes del servicio.</p> <p>D6-O5- Para promocionar el servicio de AIT LTDA., se creara un pagina Web en la cual se mostrara el portafolio de servicios y se difundirá sus beneficios a los empresarios o particulares que desean utilizar el servicio.</p>
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS(FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas políticos entre países 2. Pobre cultura exportadora 3. Fluctuación del mercado de divisas 4. Deficiente Infraestructura vial 5. Reformas, leyes y decretos 6. Conflicto armado 7. Competencia mejor posicionada 8. Comercio desleal 	<p>F1-A7-Mantener un portafolio de servicios diversificado y atractivo para que los clientes encuentren satisfacción a todas sus expectativas en un solo lugar y no tengan necesidad de buscar a la competencia.</p> <p>F2-A4-Asesorar a los clientes en todo lo relacionado al transporte, logística y trámites aduaneros para proyectar posibles negociaciones internacionales.</p> <p>F4-A5- Hacer uso de las herramientas que ofrecen las organizaciones de tipo nacional e internacional como: DIAN, PROEXPORT, COLFECAR, Min. Comercio Industria y Turismo, entre otros, para que la empresa estar actualizada en cuanto a reformas y leyes.</p>	<p>D1-A2 - Diseñar y desarrollar planes estratégicos empresariales lo cual ayuda en la generación de cultura competitiva.</p> <p>D7-A4- Para contrarrestar los problemas que se presenten en el transporte de la carga por la deficiente infraestructura vial, en implantara un sistema interno Intranet para que las oficinas nacionales e internacionales estén comunicadas entre sí para cualquier eventualidad.</p>

3.3.9 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción “PEYEA”. La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa, como se muestra en el cuadro 14, cuya información se tomó del modelo de Fred David.

Para fuerza financiera y fuerza industrial
+6 es el mejor y +1 el peor

Para ventaja competitiva y estabilidad ambiental
-1 es el mejor y -6 el peor

Cuadro 14. MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION “PEYEA” Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.

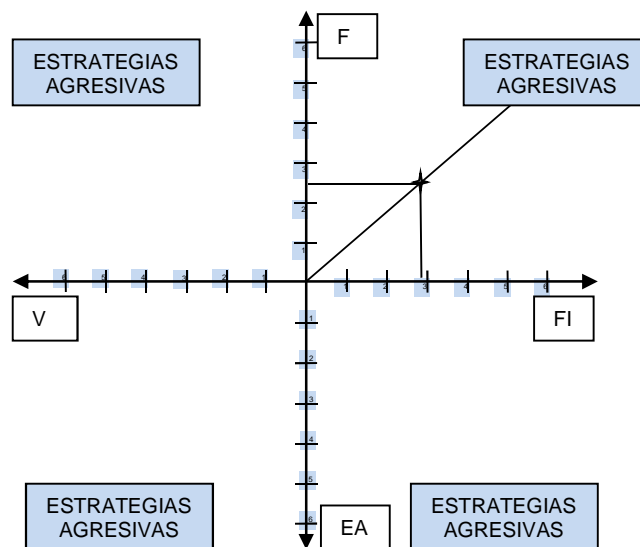
VARIABLES A EVALUAR	VALOR
FUERZAS FINANCIERAS (Y)	
Solvencia	6
Apalancamiento	6
Liquidez	5
Capital de trabajo	5
Facilidad para salir del mercado	6
Riesgos implícitos del negocio	5
Flujos efectivos	5
PROMEDIO	5.42
FUERZAS DE LA INDUSTRIA (X)	
Potencial de crecimiento	6
Potencial de utilidades	6
Estabilidad financiera	5
Conocimientos tecnológicos	4
Facilidad para entrar en el mercado	6
PROMEDIO	5.40
VENTAJAS COMPETITIVAS (-X)	
Participación en el mercado	-3
Calidad del producto	-1
Ciclo de vida del producto	-2
Lealtad de los clientes	-1
Utilización de la capacidad de la competencia	-3
Adelantos tecnológicos	-3
Control sobre proveedores	-5
PROMEDIO	-2.57
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (-Y)	
Cambios tecnológicos	-3
Tasas de inflación	-3
Variabilidad de la demanda	-2
Escala de precios de productos competidores	-3
Barreras para entrar al mercado	-2
Presión competitiva	-4
Estabilidad política y social	-3
PROMEDIO	2.85

Fuente: Este estudio, tomado del modelo de Fred David

Los resultados de la matriz PEYEA se pueden ver a continuación:

PROMEDIO FF= 5.42
PROMEDIO FI= 5.40
PROMEDIO VC= -2.57
PROMEDIO EA= -2.85
TOTAL PROMEDIO X= 2.83
TOTAL PROMEDIO Y= 2.57

Grafica 5. Plano de estrategias "PEYEA"



Fuente: Este estudio, tomado del modelo de Fred David

Los resultados obtenidos en esta matriz apuntan a que se tiene una empresa fuerte frente a su competencia y frente al mercado, ha desarrollado ventajas importantes en un mercado estable y creciente; así mismo, el vector direccional de la empresa está situada en el cuadrante agresivo de la matriz, es decir que la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables; dependiendo de las necesidades de la empresa y del desarrollo de la Matriz DOFA; por medio de ella se analizara más detalladamente y se presentará la mejor alternativa o alternativas conjuntas que permitan acomodar a la empresa en

un punto óptimo para aprovechar al máximo las oportunidades que presenta el entorno.

3.4 DETERMINACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DEL MERCADO DE LA EMPRESA ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., SEDE IPIALES

3.4.1 Análisis del mercado competidor. ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., sede Ipiales; por ser una empresa a nivel nacional compite con grandes empresas representativas en el sector del transporte a granel con las cuales se compite con calidad expresada en reducción de tiempo y de costos, en generar mayores beneficios y en encontrar la mayor rentabilidad en el ejercicio sumado a esto la informalidad se hace presente en todo el territorio nacional y se hace difícil controlar este fenómeno tanto para las empresas como para el estado y la diferencia en costos comparada con esta clase de organizaciones es significativa, sin embargo la calidad y diversidad en el servicio no se puede comparar.

Factores externos a la empresa como el estado de las carreteras, el precio de los combustibles y la inseguridad en las vías, hacen que el servicio que se presta sea riesgoso y costoso tanto para las compañías como para los clientes y los esfuerzos que se deben invertir en estos fenómenos son altos pues estos recursos pudieran ser utilizados en verdaderas necesidades de investigación y desarrollo para afrontar fenómenos como la globalización.

Para identificar a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa; es conveniente realizar la matriz del perfil competitivo la cual incluye cuestiones internas y externas, como se observa en el cuadro 15, cuyo parte se tomó del modelo de Fred David.

Cuadro 15. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO “MPC” Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.

FACTORES CLAVES	PONDERACION	COLTANQUES		TRANSCOMERINTER		ANDINA INTERNACIONAL	
		CALIFICACION	%	CALIFICACION	%	CALIFICACION	%
Cumplimiento y agilidad en el proceso logístico	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Talento Humano idóneo y bien capacitado	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Larga trayectoria y experiencia en el sector de transporte de mercancías y en la zona de ejecución de sus actividades	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28
Buena infraestructura y parque automotor actualizado.	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28
Lealtad y satisfacción de los Clientes	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36
Participación en el mercado	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Portafolio de servicios definido	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Servicios complementarios	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
precios del transporte	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Nueva tecnología	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Plan de mercadeo	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Ingreso de la empresa a la web	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
Alianzas estratégicas	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Interacción entre la universidad y la empresa	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24
TOTAL	1.00		3.52		2.99		3.23

Fuente: Este estudio, tomado del modelo de Fred David

En la Matriz de Evaluación de la Competencia se puede observar los diferentes atributos claves con los que se puede establecer una comparación con las empresas que representan mayor competencia para AIT Ltda. (Coltanques y Transcomerinter).

En el total obtenido se establece un puntaje medio para la empresa AIT Ltda., con una diferencia de más de 0,24 con relación a la empresa Transcomerinter y de menos 0,29 con respecto de la empresa Coltanques, esto debido a que no posee fuertes debilidades como el hecho de no tener un plan de mercadeo ni una página web debido a que no posee una área de mercadeo que se encargue de estas cuestiones, sin embargo, se destaca el cumplimiento y agilidad en el proceso logístico, el talento del personal, la trayectoria en el sector lo cual le brinda

experiencia, la infraestructura y el parque automotor que posee, todo esto brinda satisfacción a los clientes, además, se destaca el apoyo que brinda AIT al sector de la educación superior, que le da imagen de marca a la empresa y como valor competitivo frente a la competencia.

3.4.2 Análisis de la demanda. ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., sede Ipiales maneja clientes muy reconocidos y de alto prestigio como Detergentes S.A., C.I. Importex S.A., Oleoprinces C.I. Ltda., Shell Colombia, Carboquímica S.A., Colgate Palmolive, Industrias Danec Ecuatoriana, Gradesa S.A., Andino Princes, entre otros; lo cual beneficia a la empresa brindándole reconocimiento a nivel nacional y también internacional ya que sus servicios llegan a países Venezuela, Ecuador y Perú promoviendo su imagen y calidad en los productos y a la vez permitiendo crecer y desarrollarse como empresa.

Sin embargo la empresa debe también dirigir sus esfuerzos en atraer nuevos clientes de ahí la importancia de crear un área de mercadeo la cual es la encargada de presentar la empresa ante esos potenciales clientes mediante una verdadera publicidad llegando de la manera adecuada en el momento indicado, o por el canal donde se le presta más atención, de esta manera logrando garantizar el crecimiento de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Teniendo en cuenta que la opinión que tienen los clientes frente a la empresa se desarrolló la encuesta de satisfacción con el fin de conocer las necesidades y expectativas de los clientes.

- **Resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes**

Para esto se realizó una encuesta a los 50 clientes que posee la empresa y se utilizó un formato con 10 preguntas que buscan conocer la satisfacción que tiene el cliente con respecto al servicio que presta la empresa, lo que se busca es conocer el servicio que la empresa presta, determinar el nivel de calidad de los servicios propios con relación a los de la competencia e investigar las posibilidades de mejorar la calidad. Ver anexo 3.

El desarrollo de las preguntas es el siguiente:

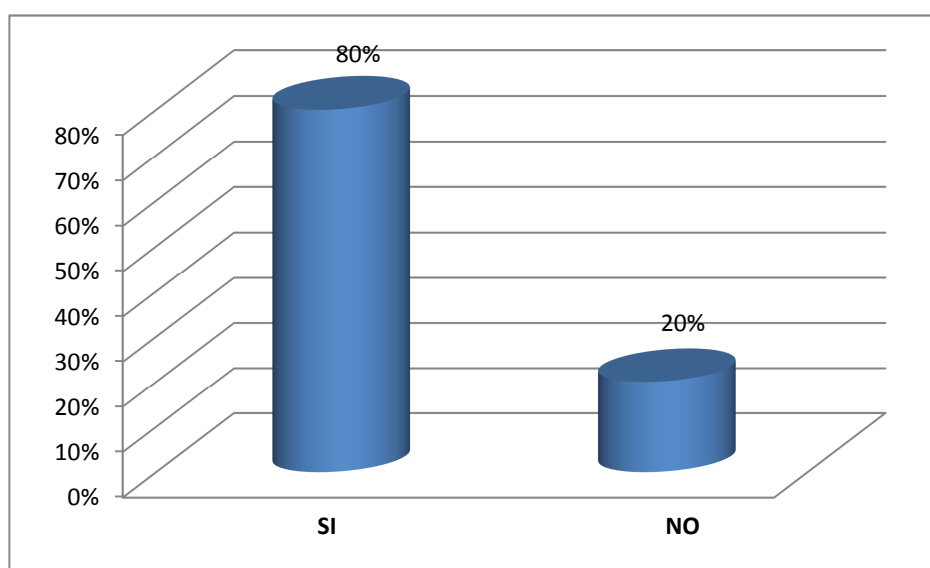
➤ Con respecto al interrogante de que si los clientes conocen los servicios que presta AIT Ltda, los clientes respondieron como se muestra a continuación en el cuadro 16 y el grafico 4.

Cuadro 16. Conoce los servicios que presta ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA

	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	40	80%
NO	10	20%
TOTAL	50	100%

Fuente: Este estudio.

Grafica 6. Conoce los servicios que presta ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA



Fuente: Este estudio.

De acuerdo a este resultado, se puede notar que a pesar de que la empresa tiene un portafolio de servicios definido, todavía falta promocionarlo y darlo a conocer por algunos clientes que no están enterados de los servicios que ofrece AIT Ltda., ya que un 20% de las empresas encuestadas respondieron que no conocían todos los servicios que tiene la empresa.

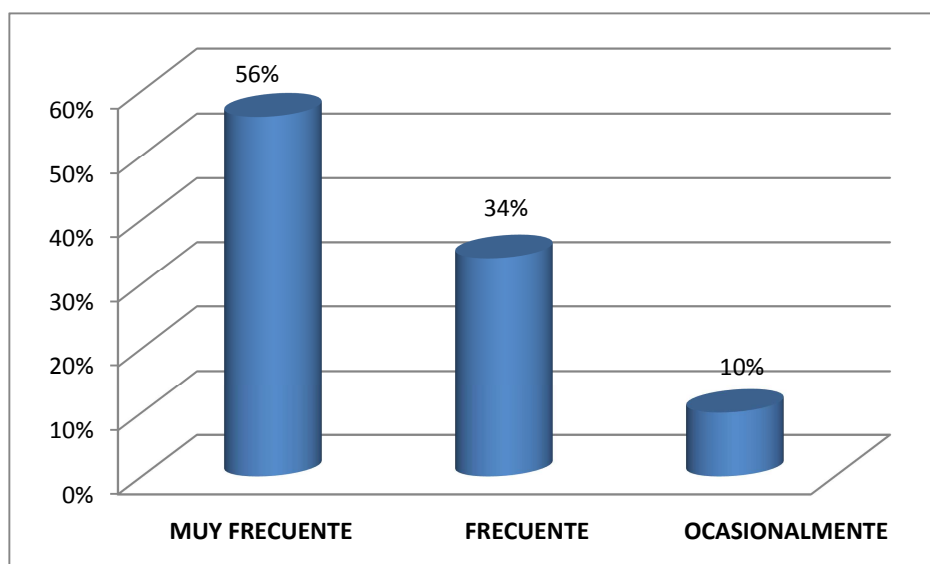
➤ En este orden con respecto al interrogante de cuál es la frecuencia que utilizan los servicios que presta AIT Ltda, los clientes respondieron como se muestra a continuación en el cuadro 17 y el gráfico 5.

Cuadro 17. Con que frecuencia utiliza los servicios de la empresa

	RESPUESTA	PORCENTAJE
MUY FRECUENTE	28	56%
FRECUENTE	17	34%
OCASIONALMENTE	5	10%
NUNCA	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Este estudio.

Grafica 7. Con que frecuencia utiliza los servicios de la empresa



Fuente: Este estudio.

En cuanto a esta información se puede observar que los clientes tienen una buena percepción acerca del servicio que ofrece la empresa, por tal razón un 56% de ellos lo prefieren y lo escogen por encima de la competencia debido a que la empresa cumple con las expectativas que ellos desean.

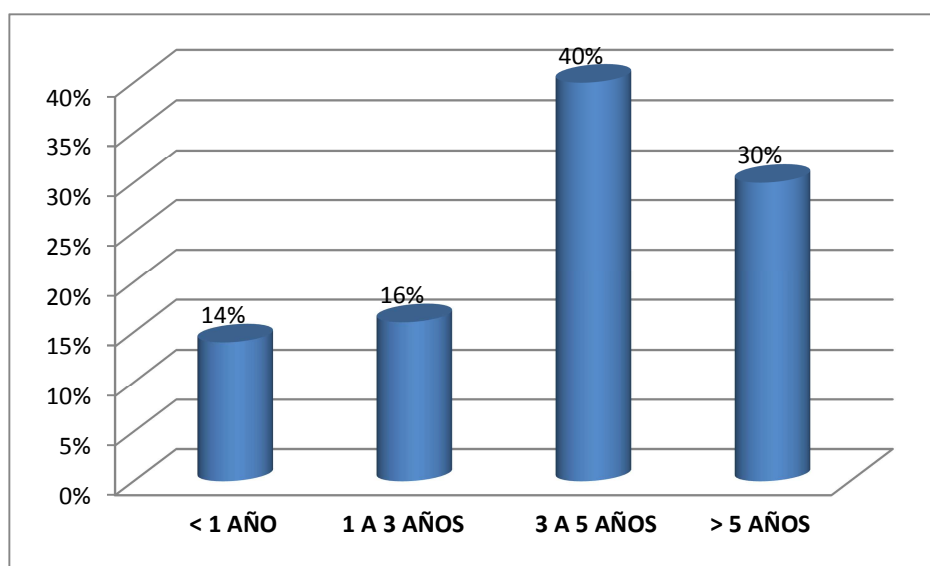
➤ En este orden con respecto al interrogante de cuánto tiempo lleva utilizando los servicios que presta AIT Ltda, los clientes respondieron como se muestra a continuación en el cuadro 18 y el gráfico 6.

Cuadro 18. Cuánto lleva utilizando el servicio de la transportadora de ANDINA DE TANQUES LTDA

	RESPUESTA	PORCENTAJE
Menos o igual a 1 año	7	14%
De 1 a 3 años	8	16%
De 3 a 5 años	20	40%
De 5 años en adelante	15	30%
TOTAL	50	100%

Fuente: Este estudio.

Grafica 8. Cuánto lleva utilizando el servicio de la transportadora de ANDINA DE TANQUES LTDA



Fuente: Este estudio.

Con respecto a esta información se puede medir el grado de fidelización de los clientes, reflejándose que la mayor cantidad de clientes que la empresa ha captado fue hace 5 años y la mayoría de estos se han mantenido fieles y constantes en la utilización de los servicios que presta AIT Ltda., esto es muy positivo para la empresa debido a que retener un cliente suele ser más rentable que captar uno nuevo, debido a que genera menores costos en marketing, igualmente existe la posibilidad de que el cliente recomiende el servicio a otros consumidores.

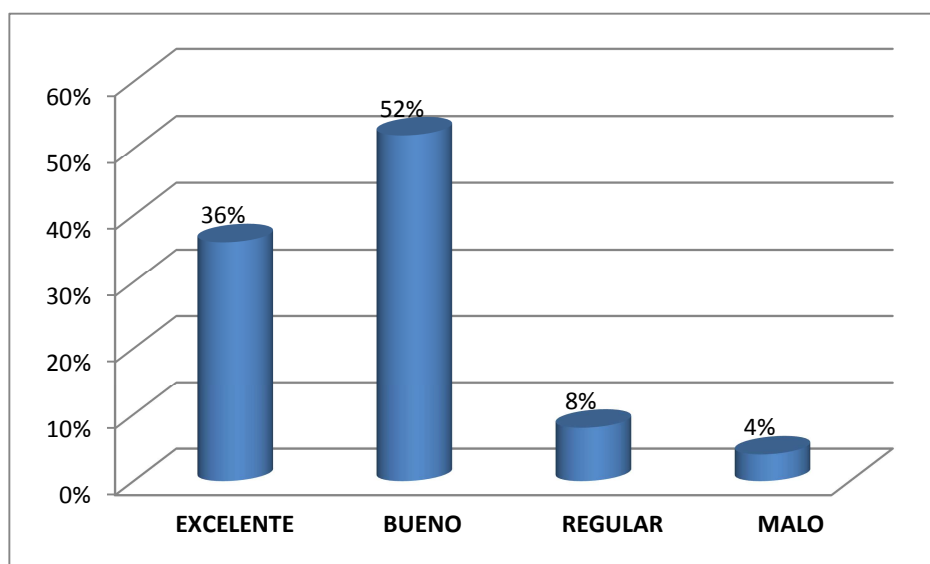
➤ Con respecto al interrogante de que cual sería la calificación que le dan al estado de los vehículos con los que la empresa presta el servicios los clientes respondieron como se muestra a continuación en el cuadro 19 y el grafico 7.

Cuadro 19. Como califica usted el estado de los vehículos con los que se les presta el servicio

	RESPUESTA	PORCENTAJE
EXCELENTE	18	36%
BUENO	26	52%
REGULAR	4	8%
MALO	2	4%
TOTAL	50	100%

Fuente. Este estudio.

Grafica 9. Como califica usted el estado de los vehículos con los que se les presta el servicio



Fuente: Este estudio.

En cuanto a la parte física de la empresa como son los vehículos para el transporte de la carga, según las respuesta de los clientes su mayor porcentaje varía entre excelente (36%) y bueno (52%), esto quiere decir que en general la empresa posee un parque automotor en buenas condiciones, pero que no se debe descuidar en su mantenimiento para evitar contratiempos en el traslado de la mercancía.

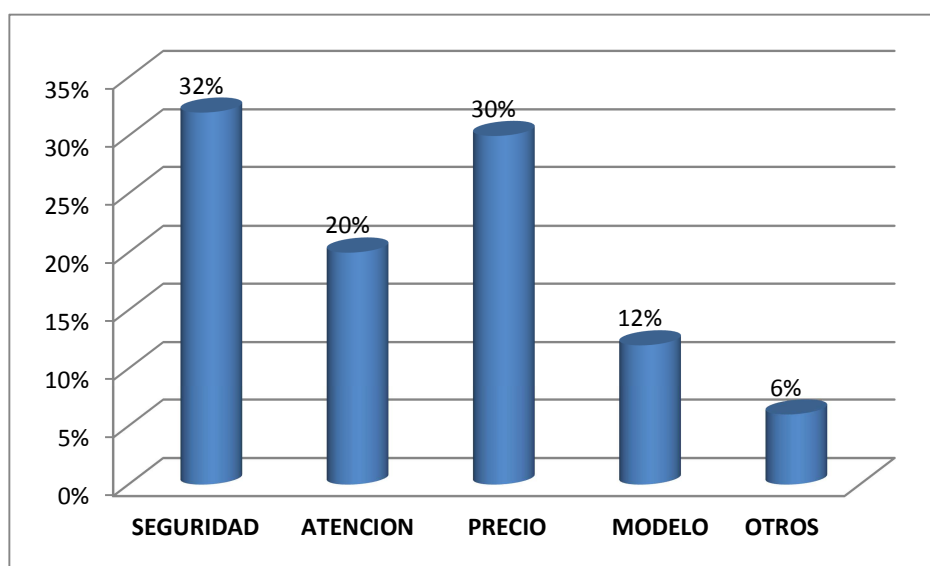
➤ En cuanto al interrogante de que cuales fueron los aspectos que tienen en cuenta para elegir el servicio de AIT Ltda, los clientes respondieron como se muestra a continuación en el cuadro 20 y el grafico 10.

Cuadro 20. Para elegir nuestro servicio de transporte de carga que tiene en cuenta

CUADRO No. 3		
	RESPUESTA	PORCENTAJE
SEGURIDAD	48	32%
ATENCION	30	20%
PRECIO	45	30%
MODELO	18	12%
OTROS	9	6%
TOTAL	150	100%

Fuente: Este estudio.

Grafica 10. Para elegir nuestro servicio de transporte de carga que tiene en cuenta



Fuente: Este estudio.

A la hora de utilizar los servicios de AIT Ltda., según los resultados de la encuesta, los clientes le dan relevancia a los factores como son la seguridad (32%) y el precio (30%), ya que la carga debe llegar en un buen estado hasta su destino final para que no haya pérdidas, el precio también juega un papel importante en cuanto a competencia se refiere, y a veces se convierte en un factor definitivo a la hora de escoger el servicio de la empresa.

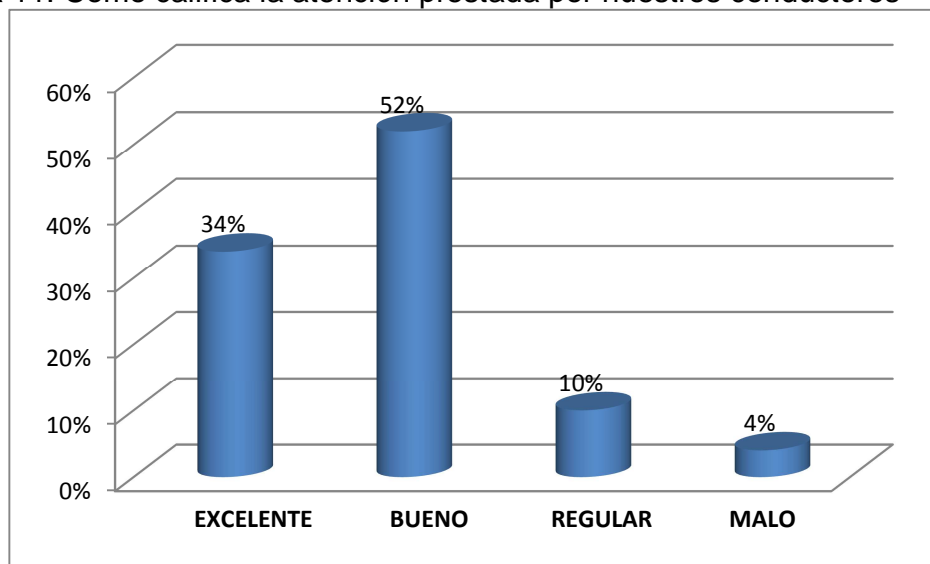
➤ En ese orden respecto al interrogante de que cual sería la calificación en cuanto a la atención prestada por los conductores de AIT Ltda, los clientes respondieron como se muestra a continuación en el cuadro 21 y el gráfico 11.

Cuadro 21. Como califica la atención prestada por nuestros conductores

CUADRO No. 3	RESPUESTA	PORCENTAJE
EXCELENTE	17	34%
BUENO	26	52%
REGULAR	5	10%
MALO	2	4%
TOTAL	50	100%

Fuente: Este estudio.

Grafica 11. Como califica la atención prestada por nuestros conductores



Fuente: Este estudio.

Según lo anterior se puede decir que existe una cordial relación y buena comunicación entre los conductores y los clientes, sin embargo estas relaciones interpersonales se deben ir afianzando para desarrollar la comunicación y al mismo tiempo la confiabilidad.

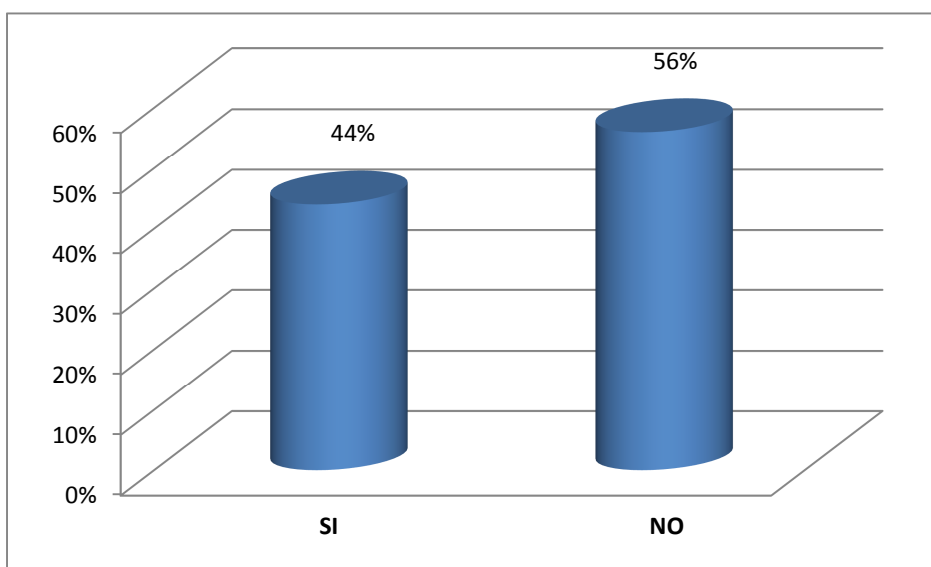
➤ Con respecto al interrogante de que si los clientes están de acuerdo con las tarifas del servicio prestado, ellos respondieron como se muestra a continuación en el cuadro 22 y el grafico 10.

Cuadro 22. Está de acuerdo con las tarifas respecto al servicio

CUADRO No. 3		
	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	22	44%
NO	28	56%
TOTAL	50	100%

Fuente: Este estudio.

Grafica 12. Está de acuerdo con las tarifas respecto al servicio



Fuente: Este estudio.

De acuerdo a lo anterior se tiene un aceptación por parte del cliente hacia la tarifa del servicio de un 40%, sin embargo existe un 60% que dicen que no están de acuerdo, esto debido a que es común que los clientes siempre quieran que se le haga descuentos en el precio, pero de igual forma saben que el servicio que les presta la empresa es bueno y confiable.

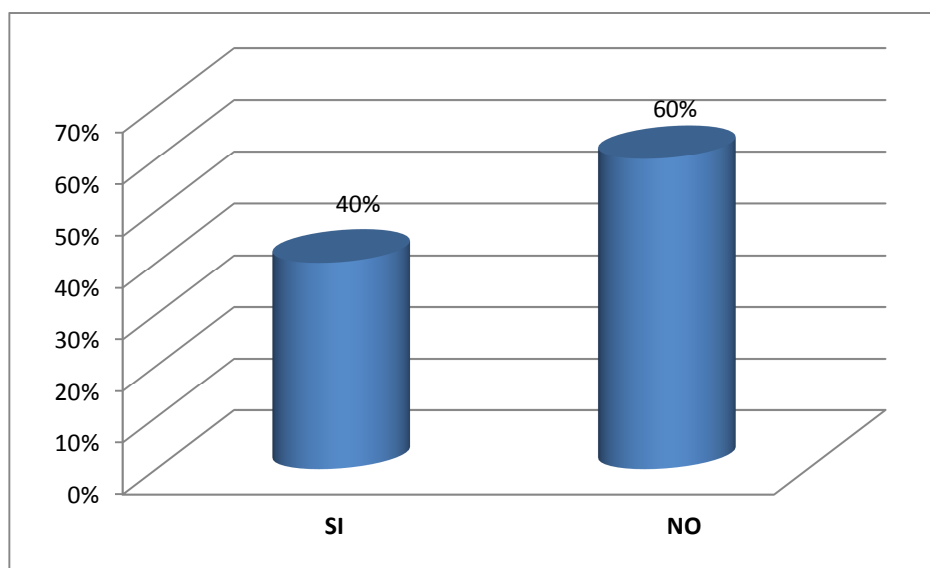
➤ En cuanto al interrogante de que si las quejas hechas por los clientes de AIT Ltda son atendidas oportunamente, ellos respondieron como se muestra a continuación en el cuadro 23 y el grafico 13.

Cuadro 23. Sus quejas han sido atendidas de manera oportuna

CUADRO No. 3		
	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	20	40%
NO	30	60%
TOTAL	50	100%

Fuente: Este estudio.

Grafica 13. Sus quejas han sido atendidas de manera oportuna



Fuente: Este estudio.

Aunque ha habido un buen servicio postventa por parte de la empresa para una parte de los clientes 40% todavía falta expandir este servicio para todos, de pronto por falta de tiempo y de un área dedicada a esta actividad, por eso la diligencia en crear un área de mercado que se encargue de las necesidades y expectativas que tienen los clientes.

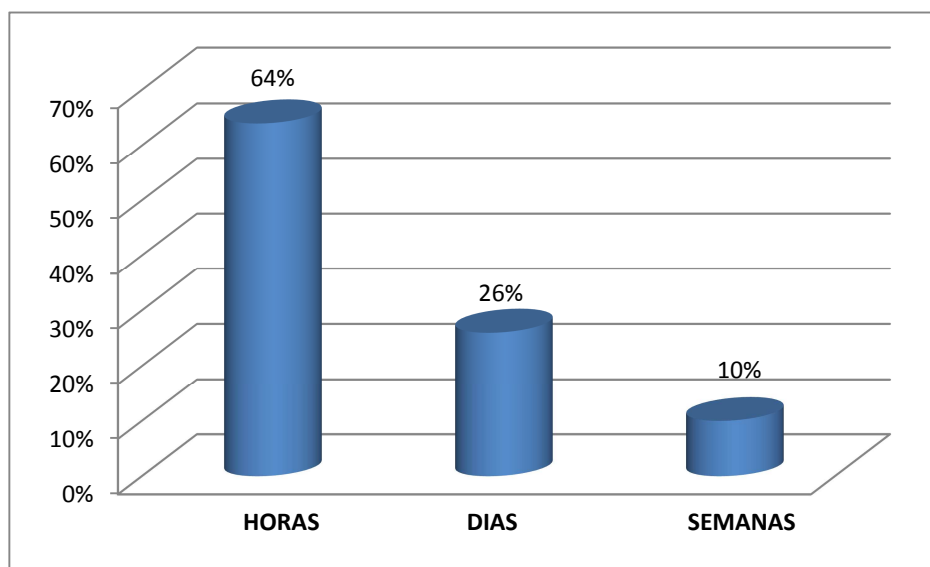
➤ En este orden con respecto al interrogante de que cuando requiere el servicio de la empresa en cuanto tiempo lo recibe, a esto los clientes respondieron como se muestra a continuación en el cuadro 24 y el gráfico 14.

Cuadro 24. Cuando requiere un servicio de transporte de carga este es recibido en

CUADRO No. 3	RESPUESTA	PORCENTAJE
HORAS	32	64%
DIAS	13	26%
SEMANAS	5	10%
TOTAL	50	100%

Fuente: Este estudio.

Grafica 14. Cuando requiere un servicio de transporte de carga este es recibido en



Fuente: Este estudio.

Se puede notar que el servicio que realiza la empresa en general si cumple con las expectativas del cliente, ya que cuando este cliente requiere de el servicio de la empresa este es recibido generalmente en horas (64%), esto quiere decir que para la empresa es importante ser puntual con sus actividades y manejar lo que se llama el Just in Time.

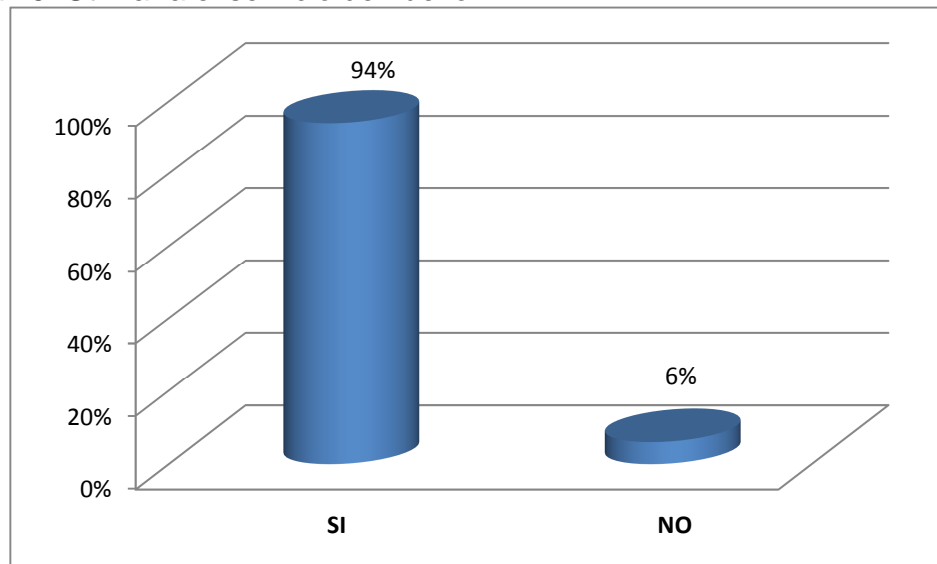
➤ Con respecto al interrogante de que si los clientes utilizarían el servicio de la empresa de nuevo, ellos respondieron como se muestra a continuación en el cuadro 25 y el grafico 15.

Cuadro 25. Utilizaría el servicio de nuevo

CUADRO No. 3		
	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	47	94%
NO	3	6%
TOTAL	50	100%

Fuente: Este estudio.

Grafica 15. Utilizaría el servicio de nuevo



Fuente: Este estudio.

Según el anterior resultado, se puede concluir que existe cierto posicionamiento del servicio en las mentes de los clientes de la empresa, debido a que la empresa cumple con los elementos y requerimientos necesarios que le permite tener una buena imagen y brindar más confiabilidad y credibilidad.

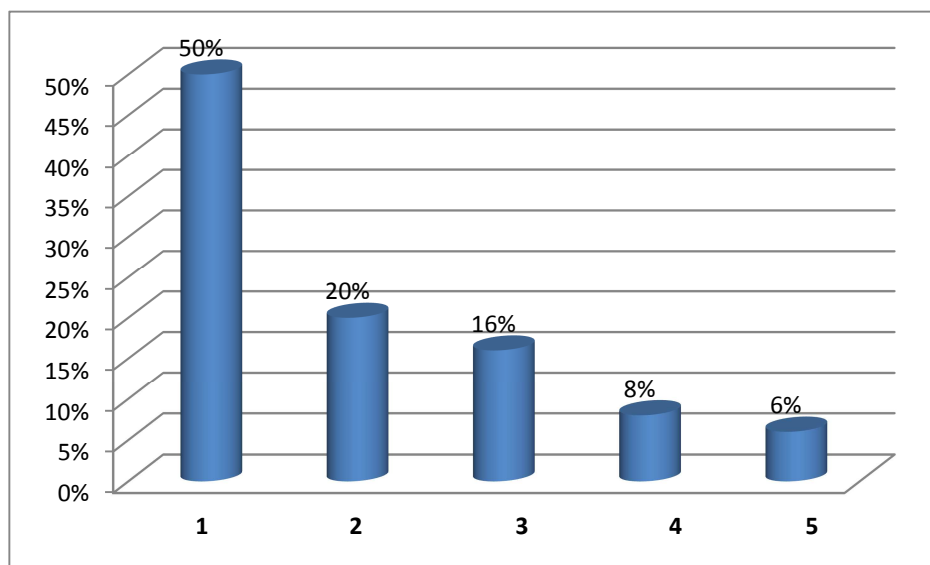
➤ Con respecto al interrogante de que como calificaría el servicio comparando con otras alternativas, los clientes respondieron como se muestra a continuación en el cuadro 26 y el grafico 16.

Cuadro 26. En comparación con otras alternativas como calificaría el servicio de la empresa (de una calificación de 1 a 5)

CUADRO No. 3		
	RESPUESTA	PORCENTAJE
1	25	50%
2	10	20%
3	8	16%
4	4	8%
5	3	6%
TOTAL	50	100%

Fuente: Este estudio.

Grafica 16. En comparación con otras alternativas como calificaría el servicio de la empresa (de una calificación de 1 a 5)



Fuente: Este estudio.

Según lo anterior se puede deducir que existe una considerable participación de AIT Ltda. en el mercado, ya que presta su servicio a un buen número de clientes reconocidos a nivel nacional e internacional, los cuales prefieren los servicios que presta la empresa por encima de los competidores, debido a que esta ofrece un servicio de calidad con un precio cómodo y otros beneficios más.

3.4.3 Alianzas estratégicas. Para lograr eficiencia y eficacia de la empresa se cuenta con la ayuda de empresas que intervienen en el proceso logístico como es el caso de el agente de aduana TECHCOMEX, la cual es la encargada de brindar un servicio completo en gestión de aduanas y representación en comercio exterior, lo cual le permite a la empresa ofrecer un portafolio con valor agregado diferenciándose de su competencia, además se tiene el apoyo de la empresa de seguros LA PREVISORA S.A., la cual ofrece a la empresa una póliza de transporte de carga con el objeto del reducir la exposición al riesgo de experimentar grandes pérdidas y garantizar la protección contra siniestros importantes y problemáticos a cambio de pagos fijos.

4. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA – GERENCIAL DE LA EMPRESA ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., SEDE IPIALES CON ENFOQUE AL ÁREA DE MERCADEO

Es importante resaltar, la importancia que tiene la estructuración organizacional y gerencial de la empresa ya que sienta sus bases en los siguientes principios administrativos:

Consecución de objetivos, que permite orientar los esfuerzos y administrar los recursos disponibles de la manera más adecuada a dichos objetivos, que a su vez, debe integrar tres variables básicas para su gestión:

- las unidades organizativas
- los recursos humanos, materiales y financieros
- los planes de trabajo.

Encadenamiento de las actividades de ejecución empresarial, las cuales deben ser programadas, coordinadas y controladas por alguna instancia que la empresa debe prever, la cual no es más que el tipo de organización administrativa que posee la empresa.

La estructura organizacional, la cual debe poseer un alto grado de flexibilidad, ya que determinara la relación y perfecta armonía entre las diferentes áreas o dependencias en la empresa.

El estudio organizacional, no se debe tomar como una unidad aislada y totalmente ajena a otros aspectos de la empresa, ni tampoco subestimar la importancia de cada área y su perfecta organización con el personal de la empresa.

4.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA Y DISPOSICIONES LEGALES

La empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., sede Ipiales, es una organización que se constituye legalmente como una sociedad de responsabilidad limitada, con las siguientes características:

- Los socios solo responden hasta el monto de sus aportes.
- Los derechos de los socios se dividen en cuotas de valor uniforme que no están representadas en títulos negociables, como las acciones, pero que sí pueden cederse, dando cumplimiento a los requisitos propios de las reformas estatutarias.

- Aún cuando la gestión y representación correspondan, en principio, a todos los asociados, éstos pueden delegarlas y, de hecho, lo hacen con mucha frecuencia, especialmente cuando su empresa o su actividad alcanza cierto grado de amplitud e importancia.
- El régimen legal permite que sean los estatutos los que le den una configuración que la aproxima a la colectiva o a la anónima. En efecto, se puede constituir un sociedad de responsabilidad limitada con un capital no muy cuantioso (no hay límite en la ley) y prever varios administradores que no tengan la calidad de socios, junta directiva, revisor fiscal y sin restricciones para la cesión de cuotas a terceros distinta de la aprobación por la junta de socios. También es posible constituir una sociedad de responsabilidad limitada con muy pocos socios, capital social modesto, administración a cargo de los socios y con cláusulas que hagan imposible el ingreso de un extraño a la sociedad, salvo que la unanimidad de los socios consienta.
- La especificación de ser limitada se critica con mucha razón, porque la responsabilidad es limitada para los socios mas no para la sociedad, ya que esta responde con su patrimonio en forma ilimitada por las obligaciones sociales y por cualquier otra que eventualmente asuma.
- No puede ser constituida por más de 25 socios y que para efectos de de esta empresa está constituida con 5 socios residentes en la ciudad de Bucaramanga.
- La denominación o razón social debe estar seguida de la palabra limitada o de su abreviatura 'Ltda.', que de no aparecer en los estatutos, hará responsables a los asociados solidaria e ilimitadamente frente a terceros.

4.1.1 Misión, visión y cultura corporativa

4.1.2 Misión ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA, es la empresa líder en la zona que por su amplio portafolio de servicios y excelente atención al cliente, satisface las necesidades del transporte de líquidos a granel y que en forma integral, ofrece y proporciona a sus clientes eficientemente la mejor opción y herramientas necesarias para poder prestar sus servicios en el mercado colombiano, ecuatoriano, venezolano, boliviano y peruano, ofreciéndoles servicio de calidad y asegurándoles la generación de beneficios cuantificables a sus clientes.

4.1.3 Visión. ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA, será una empresa sólida en el mercado del transporte de líquidos a granel en Colombia y sus países vecinos, que proveerá soluciones al sector del transporte en cada uno de los mercados en los que participa, que cuentan con una alta calidad, cumplimiento, rapidez, solidez, confiabilidad, seguridad y que además brindara a los clientes excelentes servicios, orientadas siempre hacia el futuro y dispuesta a los nuevos retos y oportunidades que ofrece el sector del transporte en un entorno caracterizado por el desarrollo de una competencia regulada, con el fin de continuar siendo líderes en la prestación de los servicios de transporte de líquidos a granel a través de una proceso continuo de mejoramiento que permita alcanzar la excelencia.

4.1.4 Cultura corporativa. ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA, posee valores muy importantes que hace que se encuentre posesionada en el mercado de transporte de líquidos a granel a nivel nacional e internacional:

- **Cumplimiento de Obligaciones y Compromisos**

Siempre se definirá en forma clara y precisa el ámbito de las posibilidades procurando que éstas se sitúen al alcance de los recursos humanos y físicos, por lo tanto las conductas invalidadas son aquellas que conduzcan a los compromisos irrealizables y a la evasión de responsabilidades, en consecuencia se responderá oportunamente a todos los compromisos que se adquieran en ejercicio de las funciones.

- **Respeto**

En todas las actuaciones se hace el compromiso de respetar a las personas y/o entidades con quienes se entre en relación, igualmente se acepta que existen criterios y prácticas diferentes a las propias y que es a partir de allí que se definirán unas relaciones estables y fecundas prestando particular atención a sus iniciativas y rasgos particulares.

- **Ética**

Se tendrá siempre una conducta ética entendiendo por ésta las actuaciones y relaciones desprovistas de engaño o mentira guiadas por principios de equidad y justicia y ceñidas en todo momento al ordenamiento jurídico del país en el que se vive.

- **Comunicaciones Eficaces**

Las comunicaciones son un instrumento de primera importancia para la consecución de los objetivos económicos y sociales, en este sentido se emitirá

informaciones claras, veraces, responsables y oportunas de tal forma que permitan consolidar una imagen de empresa líder sustentada en el esfuerzo concertado, por tal motivo se atenderá permanentemente las respuestas que los clientes dan a los mensajes así como la consulta constante sobre sus expectativas y sugerencias

- **Cordialidad.**

La empresa se caracteriza por el buen trato a las personas y entidades con quienes entremos en relación, para ello se desarrollara una buena capacidad de acogida en la cual el tono, las palabras, expresiones y gestos sean amables y transmitidos con la debida compostura, igualmente la alegría en el trabajo se asume como factor fundamental para alcanzar altos niveles de realización personal y consolidación organizacional.

4.4.5. Análisis organizacional . El análisis organizacional está estrechamente relacionado con las actividades propias que realiza la empresa, por tanto, se considera en forma conjunta una serie de operaciones de intercambio de información en aspectos como el proceso de producción, el número, el tamaño y la organización de las dependencias de servicios, administración y ventas. A continuación se determina la estructura organizacional de la empresa teniendo en cuenta la reorganización de las funciones, responsabilidades y compromisos concernientes al marketing o mercadeo.

4.4.6 Estructura organizacional implementada. A continuación se establece la estructura organizacional pertinente para la empresa que le permita la consecución de los objetivos organizacionales y del área de mercadeo, especificando los niveles de jerarquía y las líneas de autoridad, como se muestra en la gráfica 17.

Grafica 17. Organigrama. Andina Internacional de Tanques Ltda.



Fuente: Este estudio.

4.4.7. Descripción de cargos

- **Manual de funciones**

El diseño del manual de funciones administrativo le permitirá a la alta gerencia encaminar la empresa hacia el logro de los objetivos propuestos en el modelo integral de calidad para el mejoramiento de los procesos operativos y administrativos en ésta inherentes.

El manual es a su vez un documento de consulta permanente para orientar a todo el personal de la empresa y externos en cuanto a la descripción general de cada cargo, contenida en la identificación, el resumen del cargo, descripción de funciones, perfil requerido por los puestos de trabajo para su adecuado desempeño.

Los elementos que componen el manual de funciones se definen de la siguiente manera:

- ✓ **Identificación del cargo**

- Nombre del cargo: denominación otorgada al cargo dentro de empresa, según nombramiento y designación establecida por la Junta Directiva.
- Nivel funcional: es el ordenamiento establecido para los diferentes cargos tomando como base los niveles jerárquicos actuales establecidos en la empresa: Nivel de Alta Gerencia, Nivel de Gerencia Media y Nivel Operativo.
- Jefe inmediato: hace referencia al cargo de la persona responsable del área o dependencia a la cual se encuentra adscrito el trabajador.

✓ **DESCRIPCION DE FUNCIONES**

Son las actividades y tareas generales y específicas realizadas por el trabajador en ejercicio del cargo.

✓ **PERFIL REQUERIDO**

Se refiere a los requisitos académicos, de experiencia laboral y competencias (administrativas, laborales y humanas), establecidos en los estatutos de la empresa.

- Educación: corresponde al nivel de escolaridad y la especialidad requerida para desempeñar el cargo.
- Experiencia laboral: se refiere al tiempo laborado requerido con el fin de demostrar experticia general y/o específica requerida para el buen desempeño.

A continuación en el cuadro 27 se especifican los cargos de la nueva estructura organizacional, su respectivo nivel funcional, jefe inmediato, la descripción de funciones, perfil requerido y los requisitos mínimos de cada uno.

Cuadro 27. Descripción de los cargos de la estructura organizacional 'andina internacional de tanques ltda.'

Identificación del cargo	Nivel funcional	Jefe inmediato	Dependencia	Funciones	Requisitos
Gerente General	Directivo	Junta de Socios	Gerencia General	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir, coordinar y supervisar las actividades administrativas, operativas, financieras y de mercadeo de la transportadora. 2. Representar legal, jurídica y administrativamente las actividades de la empresa. 3. Presentar a la Junta de Socios, informes sobre la marcha de la empresa transportadora. 4. Celebrar todas las operaciones civiles o comerciales necesarias para el normal funcionamiento de la empresa. 5. Celebrar todos los actos y contratos que comprometan, girar cheques y demás títulos valores. 6. Ordenar los gastos, según las cuantías señaladas por la Junta Directiva. 7. Cumplir las órdenes de demás funciones que le señale la Junta Directiva y las que por Ley, estatutos y reglamentos le correspondan. 8. Elaborar el Plan Operativo Anual General de la empresa. 9. Fijar el presupuesto de la siguiente vigencia administrativa. 10. Dirigir, controlar y coordinar el personal a su cargo. 	Administrador de Empresas, Profesional en Comercio Internacional y/o Exterior Experiencia específica de 5 años
Jefe de Trámites de Exportación	Profesional	Gerente General	Área de Logística	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener actualizada la información sobre los equipos y la tecnología apropiada para el cumplimiento de sus funciones 2. Coordinar los procesos internos de prestación de servicios logísticos de transporte y almacenaje de mercancía 3. Solicitar la reposición de maquinaria, equipos y herramientas de acuerdo a las necesidades o de repuestos para el mantenimiento y reparación de los mismos 4. Presentar y justificar al jefe inmediato propuestas para el mejoramiento de los servicios prestados por la empresa 5. Organizar el equipo humano y técnico para la oportuna prestación de los servicios 6. Evaluar el desempeño de los trabajadores 7. Responder por los niveles de inventarios asignados a la sección 8. Presentar informes periódicos a su jefe inmediato que estén relacionados con las actividades propias de la sección 9. Cumplir las demás funciones asignadas por el Gerente General, directivos de la empresa, según la naturaleza del cargo 	Profesional en Comercio Internacional y/o Exterior Experiencia específica de 3 años
Despachador	Operativo	Jefe de Exportación	Área Logística	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener organizados y sistematizados, como un todo, los servicios logísticos en los aspectos documentales y operativos 2. Coordinar los procesos internos de prestación de servicios logísticos de transporte y almacenaje de mercancía 3. Responder por los niveles de inventarios asignados a la sección 4. Presentar informes periódicos a su jefe inmediato que estén relacionados con las actividades propias de la sección 5. Mantener en correcto estado de servicio, presentación y funcionamiento los implementos, y equipos de trabajo que se le confíen. 6. Coordinar y velar por el adecuado manejo y custodia del archivo de contratos de la empresa con su respectivo soporte como son: Pólizas de vehículo y carga y remisión de transporte 7. Elaborar y controlar el trámite oportuno de los documentos requeridos para hacer efectivo el traslado de la mercancía desde su origen hasta su destino final 8. Cumplir las demás funciones asignadas por el Gerente General, según la naturaleza del cargo 	Técnico en Operaciones Logísticas Experiencia específica de 2 años

Secretaria	Profesional	Gerente General	Secretaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responder por el archivo, registro y custodia de los documentos oficiales de la empresa y expedir las copias y certificados que se le soliciten 2. Colaborar con los jefes de cada área de la empresa 3. Formular, presentar ante el Gerente General y ejecutar el plan de acción de la sección 4. Programas, elaborar y presentar el proyecto de presupuesto anual de la sección. 5. Responder por los niveles de inventarios asignados a la sección 6. Cumplir las demás funciones asignadas por el Gerente General, según la naturaleza del cargo 	<p>Técnico en Secretariado Ejecutivo</p> <p>Experiencia específica de 2 años</p>
Conductor	Operativo	Jefe de Exportación	Área Logística	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transporte de carga a granel desde los proveedores hasta los clientes finales y bodegas autorizadas 2. Recepción de documentos de trámites de exportación y transporte de mercancía 3. Brindar el servicio de mensajería cuando se requiera 4. Realizara cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato 	<p>Experiencia específica de 2 años</p>
Auxiliar Contable	Operativo	Contador	Área Financiera y Contable	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener el archivo de proveedores 2. Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago 3. Custodia y emisión de cheques en coordinación con el Contador 4. Manejo del libro de bancos 5. Recepción diaria de cobranza causada por prestación de servicios 6. Elaborar los estados financieros de la empresa al final de cada periodo contable, balance general, estado de resultados, estado del capital de trabajo y el estado de cambios en el patrimonio. 7. Archivo de facturas secuencias del cliente 8. Manejo de facturas y comprobantes de retención 9. Verificar el cuadro de caja general. 10. Realizar revisión de cuantas por pagar 11. Cumplir las demás funciones asignadas por el Contador, según la naturaleza del cargo 	<p>Técnico en Auxiliar Contable</p> <p>Experiencia específica de 2 años</p>
Contador	Profesional	Gerente General	Área Financiera y Contable	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el presupuesto que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza. 2. Negociar con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa. 3. Negociar con clientes, en temas relacionas con crédito y pago de proyectos. 4. Manejar y supervisar la contabilidad y responsabilidades tributarias con la DIAN. 5. Asegurar la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia 6. Manejo del archivo financiero y contable 7. Firmar los estados financieros de la empresa al final de cada periodo contable, balance general, estado de resultados, estado del capital de trabajo y el estado de cambios en el patrimonio 8. Elaborar informes ordenados por el jefe inmediato 9. Cumplir las demás funciones asignadas por el jefe inmediato y/o directivos de la empresa, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo. 	<p>Contador Público, con Tarjeta Profesional</p> <p>Experiencia específica de 2 años</p>

Jefe de Talento Humano	Profesional	Gerente General	Área de Contratación y Talento Humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración y pago de nomina, seguro de asistencia médica, descuentos y retenciones de impuestos de los empleados 2. Creación de carpetas de empleados para registro de cédulas, documentos del trabajador, contratos de trabajo, avisos de entrada, y cualquier otro documento relacionado con el empleado. 3. Elaboración de memos de permisos. 4. Lleva el control de vacaciones y permisos, así como de días adicionales de trabajo. 5. Elaboración de memos de viáticos. 6. Control de los respaldos relacionados con las actividades del empleado 7. Programar y ejecutar jornadas de capacitación, recreación y sano esparcimiento 8. Velar por el cumplimiento de los deberes y derechos del empleado 9. Establecer y llevar a cabo todo el proceso concerniente a la selección, inducción, contratación y desempeño del personal 10. Cumplir las demás funciones asignadas por el jefe inmediato y/o directivos de la empresa, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo. 	<p>Tecnólogo en Gestión del Talento Humano</p> <p>Experiencia específica de 2 años</p>
Jefe de Mercadeo	Profesional	Gerente General	Área de Mercadeo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el Plan Estratégico Anual de Marketing para la empresa 2. Distribuir el mercado meta y planear los canales y territorios de ventas, análisis y control de ventas y presupuestos de ventas. 3. Dar seguimiento a cualquier actividad competitiva y/o legal que afecte el rendimiento o posición de su portafolio de servicios 4. Sugerir nuevas posibilidades de desarrollo para las líneas de servicios asignados. 5. Promocionar el portafolio de servicios de la empresa 6. Realizar las investigaciones de mercado que se consideren necesarias tanto para elaborar el Plan Estratégico Anual de Marketing como para cualquier otro requerimiento de la empresa 7. Realizar los análisis necesarios sobre la competencia en los servicios de carga y transporte de mercancía a granel 8. Apoyar, en lo que respecta a imagen corporativa, en la difusión de la empresa 9. Realizar las acciones necesarias para la captación de clientes empresariales 10. Coordinar con las diferentes áreas de la empresa para la ejecución de trabajos con un fin común. 11. Crear una base de datos con información relevante para la empresa, en lo que respecta a los servicios prestados y a los clientes 12. Establecer y supervisar las políticas de telemarketing que la unidad de Marketing crea conveniente realizar. 13. Colaborar en la elaboración de videos institucionales de carácter promocional. 14. Optimizar el Servicio de Información Gerencial en el Área de Marketing. 15. Buscar fuentes de financiamiento con proveedores para el apoyo en la elaboración de material promocional. 16. Apoyar en la promoción de los eventos empresariales que la empresa crea conveniente realizar. 17. Colaborar con el diseño y difusión de la Página Web y diversos enlaces que tenga empresa. 18. Asesora el diseño de los artículos promocionales de merchandising que se vea conveniente. 19. Asesora el diseño de todo el material impreso promocional necesario. 20. Realizar el análisis necesario de la información que provenga de los buzones de sugerencias. 21. Proponer convenios o alianzas estratégicas con miras a fomentar la prestación de los servicios de transporte y almacenamiento de mercancía a granel 22. Cumplir las demás funciones asignadas por el jefe inmediato y/o directivos de la empresa, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo. 	<p>Tecnólogo en Gestión del Mercadeo</p> <p>Experiencia específica de 2 años</p>

- **Creación del área de mercadeo**

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Jefe de mercadeo
NIVEL : Administrativo
JEFE INMEDIATO : Gerente de la empresa
NATURALEZA DEL CARGO: Máxima autoridad dentro del área de mercadeo, responde por los resultados ante las directivas de la empresa por el curso normal de las actividades en dicha área.

REQUISITOS MINIMOS:

- Poseer título universitario que lo acredite como profesional en Mercadeo, Especialización de preferencia en el mismo campo del conocimiento.
- Experiencia mínima de 2 años en el área.
- Actitud positiva y permeabilidad ante el cambio
- Disposición permanente por la actualización
- Claridad, concreción y capacidad de síntesis en las ideas
- Habilidad para trabajar en equipo
- Orientación al logro de resultados

FUNCIONES:

- Detección de necesidades y seguimiento de los planes de formación de todo el personal del área de mercadeo.
- Elaboración del presupuesto de ventas anual.
- Elaboración y valoración de los objetivos comerciales.
- Elaboración de los presupuestos de gastos del área de mercadeo.
- Analizar y desarrollar la metodología de trabajo
- Planificar los objetivos y estrategias de su equipo.
- Presentar el portafolio de servicios, ofertarlo, negociarlo y cerrar la venta.

- Realizar prospecciones de los clientes potenciales existentes en los mercados actuales y nuevos
- Intentar descubrir nuevos sectores o segmentos de mercado
- Proporcionar información real y expresada en términos más precisos, que ayudan a resolver, con un mayor grado de éxito, problemas que se presentan en los negocios.
- Difundir proyectos, eventos y programas que la empresa realiza con el fin de promover la imagen de la misma.

Según lo anterior se contratara a una persona que se encargara del area de mercadeo de la empresa Andina Internacional de Tanques Ltda; teniendo en cuenta esto, es de anotar que el sueldo básico en este año 2011 es de 535.600 pesos y el auxilio de transporte es de 63.600; para el cálculo de los aportes parafiscales se tiene en cuenta, salud (8%), pensión (10.125%), riesgos profesionales (0.522%), COMFAMILIAR (4%), ICBF (3%), SENA (2%) y Fondo de Solidaridad (1%). Las apropiaciones están representadas por las cesantías (8.33%), intereses a las cesantías (12%), vacaciones (4.17%) y prima de servicios (8.33%), como se muestra en el cuadro 28.

Cuadro 28. Sueldo Por Nomina

Nombre del cargo	No. de personas	Asignación salarial/mes	Sub. Trans	Valor mensual	Valor anual
1. Sueldo					
JEFE DE MERCADEO	1	535,60	63,60	599,20	7.190,40
Subtotal 1		535,60	63,60	599,20	7.190,40
2. Apropiaciones					
Cesantías	8,33%			49,91	598,96
Intereses sobre cesantías	1,00%			5,99	71,90
Prima de servicios	8,33%			49,91	598,96
Vacaciones	4,17%			22,33	268,01
Subtotal 2				128,15	1.537,84
3. Parafiscales					
Salud	12%			64,27	771,26

Pensión	15,5%	83,02	996,22
Riesgos profesionales	1%	2,80	33,55
COMFAMILIAR	9%	48,20	578,45
ICBF	3%	16,07	192,82
SENA	2%	10,71	128,54
Fondo de solidaridad	1%	5,36	64,27
Subtotal 3		230,43	2.765,11
TOTAL		957,78	11.493,35

Fuente: Este estudio.

Igualmente se realiza la inversión en activos fijos en donde se refleja en la adquisición de muebles y enseres, equipo de oficina y equipo de computación y comunicación, como se observa en el cuadro 29.

Cuadro 29. INVERSIÓN INICIAL

DESCRIPCIÓN	CANT.	VR. UNIT.	VR. TOTAL
1. MUEBLES Y ENSERES			
Escritorios de oficina	1	350.000	350.000
Mesa de computador	1	333.200	333.200
Silla ergonómica	1	148.000	148.000
TOTAL 1		831.200	831.200
2. EQUIPOS DE OFICINA			
Calculadora	1	20.000	20.000
Cosedora	1	15.000	15.000
Perforadora	1	7.900	7.900
TOTAL 2		42.900	42.900
3. EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN			
Computador	1	1.500.000	1.500.000
TOTAL 3		1.500.000	1.500.000
TOTAL INVERSIÓN FIJA		2.374.100	2.374.100

Fuente: Este estudio.

Tomando en cuenta la el sueldo fijo de la persona encargada del area de mercadeoy la inversión inicial para la adecuación de la misma, se procede a realizar el plan de acción para el sostenimiento de la nueva propuesta, como se muestra en el cuadro 30.

Cuadro 30. Plan de acción

Objetivo general	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar el liderazgo de la empresa en el mercado, elevando la cuota de participación por ingresos monetarios en un 10% anual, utilizando para ello la inversión necesaria para la creación del área de mercadeo.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un área de mercadeo encargada de realizar todas aquellas actividades de investigación y desarrollo que son esenciales para la empresa.
Actividades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propuesta, diseño y constitución del área de mercadeo y publicidad. 2. Desarrollar planes de promoción y publicidad dependiendo de las necesidades de la empresa. 3. Identificar oportunidades y amenazas que pueda generar el entorno y mantener a AIT como empresa líder en el mercado. 4. Motivar y capacitar a la fuerza de ventas. 5. Renovación del cronograma estructural de la empresa.
Tiempo estimado	1 mes
Indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Definición y puesta en marcha de la estructura del área de mercadeo. • Número de clientes potenciales identificados. • Grado de participación de la empresa en el mercado. • Número de clientes nuevos.
Responsables	Gerencia - Jefe de Mercadeo
Presupuesto	\$3.000.000

objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un margen de rentabilidad por encima del 20%, permitiendo las inversiones necesarias a fin de brindar un servicio diferenciado de AIT
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un portafolio de servicios diversificado y atractivo para que los clientes encuentren satisfacción a todas sus expectativas en un solo lugar. • Asesorar a los clientes en todo lo relacionado al transporte, logística y trámites aduaneros para proyectar posibles negociaciones internacionales.
Actividades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indagar sobre las expectativas de los clientes. 2. Ofrecer servicios de calidad 3. Mantener comunicación constante con los clientes. 4. Mantener constantemente acciones encaminadas al desarrollo del

	servicio. 5. Elaboración de la matriz de costos tiempos y movimientos de las mercancías para exportación e importación.
Tiempo estimado	12 meses
Indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes satisfechos. • Grado de posicionamiento en el mercado. • Grado de rentabilidad de la empresa. • Cotización de precios, costos y fletes competitivos.
Responsables	Jefe de mercadeo
Presupuesto	\$500.000

objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las ventas en una 10% para captar clientes potenciales
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una página interactiva por medio de la Web • Diseñar un Web Center; Hacer uso de las herramientas que se presentan en el entorno • Realizar actualizaciones de manera periódica a fin de mantener a la empresa a la vanguardia en aspectos tecnológicos y de comunicación.
Actividades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recolección de información. 2. Planeamiento del sitio Web. 3. Diseño y Prueba. 4. Producción y despliegue. 5. Mantenimiento y actualizaciones. 6. Promoción. 7. Atención al cliente.
Tiempo estimado	2 meses
Indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de visitantes de la página. • Adquisición de dominio (espacio en la Web) • Adquisición de Hosting ó Nombre: www.andinainternacional.com • Número de clientes satisfechos por medio de la página.
Responsables	Jefe de mercadeo
Presupuesto	\$1'500.000

objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar las buenas relaciones con los stakeholders y aprovechar las herramientas que estos nos ofrecen
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer uso de las herramientas que ofrecen las distintas organizaciones como: PROEXPORT, COLFECAR, DIAN, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Ministerio de transporte, Consejo de usuarios de transporte terrestre. • Mantener al personal en permanente capacitación e incentivar el sentido de pertenencia.
Actividades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indagar permanentemente sobre las acciones, recomendaciones, obligaciones y expectativas que se puedan generar a través de estas instituciones. 2. Mantener capacitado al personal en aspectos propios del transporte internacional y del cargo que desempeñan. 3. Incentivar la proactividad y la creatividad de los funcionarios para el eficiente desarrollo de sus actividades.
Tiempo estimado	12 meses
Indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de actividades formativas e informativas realizadas al personal. • Documentación exigida de los entes estatales actualizada. • Numero de capacitaciones realizadas. • Grado de optimización en la utilización de los recursos.
Responsables	Gerencia – Jefe de Mercadeo
Presupuesto	\$300.000.

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar alianzas estratégicas para fortalecer la empresa y de esta forma ser más competitiva.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las certificaciones que lo acreditan en el ámbito mundial y su capacidad de movilización por la Comunidad Andina • Analizar los objetivos, avances y beneficios que conlleva los tratados internacionales.
Actividades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar un centro de información interno con el cual se esté informado de las negociaciones que realiza el país y que benefician a la empresa. 2. Identificar empresas en otros países las cuales estén

	interesadas y se pueda realizar alianzas estratégicas. 3. Desarrollar un directorio de empresas y realizar las gestiones pertinentes.
Tiempo estimado	3 meses
Indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico. • Número de empresas localizadas. • Alianzas estratégicas realizadas. • Directorio de empresas. • Archivo informático interno
Responsables	Gerencia – Jefe de Mercadeo
Presupuesto	\$200.000.

objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar a la empresa AIT a través de la buena imagen que esta refleje y mantener su rentabilidad por encima del 20%
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer los principios fundamentales de la empresa • Promover las buenas prácticas de comunicación y la unidad empresarial.
Actividades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. A través de relaciones Públicas para generar reconocimiento de la imagen corporativa que AIT quiere mostrar. 2. Realizar un plan de medios con el cual los clientes reales y potenciales conozcan los atributos de la empresa. 3. Generar un ambiente de comunicación interna agradable para contar con una visión entrenada y así analizar y comprender aquello que rodea a la empresa y las diferentes situaciones que vive, consciente de sus propias capacidades y de la forma como pueden aportar al desarrollo de la empresa.
Tiempo estimado	3 meses
Indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de cotizaciones nuevas. • Número de clientes nuevos. • Grado de rendimiento de los empleados.
Responsables	Gerencia - Jefe de mercadeo
Presupuesto	\$500.000.

Según el anterior plan de acción se puede medir la rentabilidad y como afecta las ventas de la empresa, como se verá a continuación:

ESTADO DE RESULTADOS

Para estudiar más a fondo la propuesta para la creación del área de mercadeo en la empresa fue necesario realizar un estado de pérdidas y ganancias de la empresa AIT LTDA. el cual se presenta como es obvio sin la propuesta, en donde se evidencia la rentabilidad o la capacidad de producir utilidades de la empresa durante un período determinado de tiempo, asimismo se trata de determinar el monto por el cual los ingresos contables superan a los gastos contables, al remanente se le llama resultado del ejercicio, el cual puede reflejar una pérdida o ganancia, como se muestra en el cuadro 31.

Cuadro 31. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS O ESTADO DE RESULTADOS

Ingresos por Servicios	
1. Transporte internacional modalidad tanqueros	45.000.000
2. Asesoría general en comercio exterior	20.000.000
3. Vigilancia privada permanente a vehículos transportadores	5.000.000
Gastos operacionales	
1. Transporte internacional modalidad tanqueros	10.000.000
2. Asesoría general en comercio exterior	4.000.000
3. Vigilancia privada permanente a vehículos transportadores	2.000.000
Utilidad operacional	24.000.000
Otros ingresos (comisión por servicios complementarios, tramite a SIA)	3.000.000
Utilidad antes de impuesto	57.000.000
Impuesto de Renta (35%)	19.950.000
UTILIDAD NETA	37.050.000

Fuente: Informe financiero. Diciembre de 2010.

Según el estado de resultados de la empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA. del año 2010, es decir, antes de implementar la propuesta de la creación del área de mercadeo, su utilidad neta es de 28.017.990 millones de pesos, de los cuales se debe realizar la inversión inicial que es 10.942.000 pesos en el primer año, para la adecuación e implementación del área de mercadeo.

Lo anterior debido a que los ingresos que percibe la empresa provienen de los servicios que presta la empresa que son básicamente tres:

Transporte internacional modalidad tanqueros: cuyos ingresos proviene del valor de la mercancía y de los vehículos en los cuales se la transporta, siendo en este caso 400 toneladas al mes divididas entre las rutas Ipiales-Quito e Ipiales-Guayaquil.

Asesoría general en comercio exterior: cuyos ingresos provienen de la cantidad de trámites de exportación que la empresa realiza al mes, en este caso se trata de 20 trámites.

Vigilancia privada permanente a vehículos transportadores: estos ingresos provienen de la cantidad de vehículos que transportan la mercancía al mes y que son vigilados permanentemente por la empresa en convenio con una empresa aseguradora; el número de vehículos al mes equivalen a 13.

Adicionalmente existen otros ingresos, en este caso estos provienen del servicio complementario que presta una agencia de aduana llamada TECHCOMEX, con la cual AIT LTDA. tiene un convenio para la elaboración de los trámites requeridos para la exportación

En cuanto a los gastos operacionales existen muchos factores que influyen en el servicio de transporte que presta la empresa como lo es el costo de la gasolina, los peajes a lo largo del trayecto, el mantenimiento frecuente a los vehículos, entre otros lo cual afecta a la rentabilidad de la empresa.

Una vez implementada la propuesta para la creación del área de mercadeo en la empresa AIT LTDA, se realiza un estado de resultados para comparar y verificar si la propuesta es viable para la empresa, tal como se muestra a continuación en el cuadro 32.

Cuadro 32. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS O ESTADO DE RESULTADOS

Ingresos por Servicios	
1. Transporte internacional modalidad tanqueros (10% de incremento)	49.500.000
2. Asesoría general en comercio exterior(10)	22.000.000
3. Vigilancia privada permanente a vehículos transportadores (10%)	5.500.000
Gastos operacionales	
1. Transporte, asesoría y vigilancia	10.000.000
2. Adecuación del área de mercadeo	3.000.000
3. Implementación del área de mercado	3.000.000
Utilidad operacional	61.000.000
Otros ingresos (comisión por servicios complementarios, trámite a SIA)	3.000.000
Utilidad antes de impuesto	64.000.000
Impuesto de Renta (35%)	22.400.000
Utilidad neta	41.600.000

Fuente: Esta investigación, Marzo de 2011

En el momento en que la empresa implemente la propuesta de crear el área de mercadeo el estado de resultados de la empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA. cambia favorablemente presentando un incremento en la utilidad neta anual de 37.050.000 a 41.600.000 millones de pesos, esto debido a que se aumentan los ingresos por el incremento de la prestación del servicio, ya que si antes la empresa transportaba 200 toneladas al mes ahora va a transportar 300 toneladas, o si antes realizaba 20 trámites de exportación al mes ahora va a realizar 40, y si antes solo se vigilaba 13 vehículos ahora la vigilancia va a ser para 20 vehículos.

Lo que se pretende es año tras año debido a la labor que va a cumplir el área de mercadeo al incrementar el número de clientes que requieren de la prestación del servicio de la empresa, y por ende los ingresos; es de amortizar los gastos y aumentar las utilidades de la empresa.

5. PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING Y MEZCLA DE MARKETING DE LA EMPRESA ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES

Para continuar con el desarrollo del trabajo de pasantía fue necesario implementar un ejercicio de planeación estratégica con las matrices pertinentes, cuyo estudio en la mayoría de los casos fue elaborado con la participación de ejecutivos de la empresa; las matrices más relevantes se presentan a continuación:

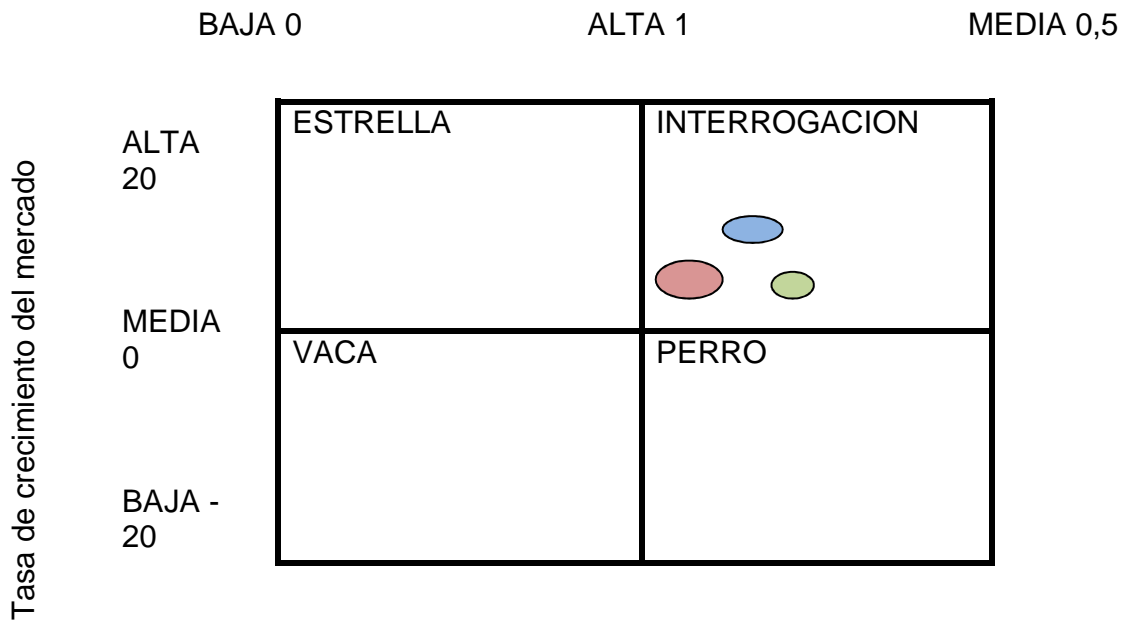
5.1 MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)

Se tomo la matriz del BCG (Boston Consulting Group), por ser una herramienta para el análisis estratégico de la empresa tomado del modelo de Fred David en base a las dos dimensiones siguientes:

- La cuota relativa de mercado que posee la empresa en cada producto actividad o área estratégica de negocio, para expresar su posición competitiva en el mercado; para realizar la matriz se coloca en eje horizontal y sobre este una línea vertical que delimita la posición en cuanto a cuota de mercado.
- La tasa de crecimiento del mercado, que indica el atractivo para la empresa. en el vertical y sobre este se traza una línea horizontal para delimitar los actividades que crecen y las que no.

Y el resultado es una matriz de cuatro casillas donde se representan los distintos productos de la empresa y se clasifican según la etapa evolutiva en que se encuentran, como lo muestra el cuadro 28.

Grafica 18.MATRIZ BCG Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.



Cuota relativa de mercado

Fuente: Este estudio, tomado del modelo de Fred David

- Transporte internacional modalidad tanqueros
- Tramites de exportación
- Seguridad satelital

Los servicios de la empresa AIT Ltda. se ubican en el cuadrante estrella ya que hay oportunidades dentro de mercados en crecimiento pero tal vez requieran de una inyección de capital y de esfuerzo en mercadeo para potenciar su posicionamiento; según la matriz se debería considerar, estrategias Intensivas como la penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto.

5.1.1 Matriz interna – externa. Igualmente se tomó la matriz interna y externa del modelo de Fred David, la cual tiene un cierto parecido a la matriz BCG, pero se diferencia en que los ejes son diferentes, mientras que en la matriz de Boston se basa en la tasa de crecimiento de las ventas contra la participación relativa del mercado en la industria, esta matriz coloca en el eje X los totales ponderados de la matriz MEFI y los totales ponderados de la matriz MEFE en el eje Y.

En el cuadro 30 la matriz también se divide en tres grandes espacios con implicaciones estratégicas o recomendación, de la siguiente forma:

Crecer y construir: celdas I, II o IV
 Retener y mantener: celdas III, V o VII
 Cosechar o desinvertir: celdas VI, VIII y IX.

Las divisiones o servicios a analizar son:

Transporte internacional modalidad tanqueros
 Tramites de exportación
 Seguridad satelital

Para lo anterior se realizó el diagnostico de cada servicio con sus respectivas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como muestra el cuadro 29.

Cuadro 33. MATRIZ MIE Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.

División 1: Transporte internacional modalidad tanqueros

MEFI	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
Calidad superior y Certificación	0.15	4	0.60
Larga trayectoria y experiencia en el sector de transporte de mercancías y en la zona de ejecución de sus actividades	0.08	4	0.32
Buena infraestructura y parque automotor actualizado.	0.12	4	0.48
Talento Humano idóneo y bien capacitado	0.10	4	0.40
DEBILIDADES			
Ausencia del área funcional de mercadeo que defina la	0.20	1	0.20

estrategia de marketing de la empresa.			
Estrategia ineficiente de fijación de precios	0.10	2	0.20
Carencia de planes estratégicos empresariales que direccionen el curso de la empresa en el corto, mediano y largo plazo	0.08	1	0.08
No cuenta con una estrategia publicitaria de difusión empresarial y del portafolio de servicios	0.17	2	0.34
TOTAL	1		2.62

MEFE	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Posicionamiento en el sector de Transporte a granel.	0.15	4	0.60
Ingreso de la empresa a la web	0.10	4	0.40
Tratados internacionales vigentes e integración a bloques económicos	0.15	4	0.60
Mayor movilidad de la carga	0.15	4	0.60
Amenazas			
Problemas políticos entre países	0.18	2	0.36
Pobre cultura exportadora	0.05	2	0.10
Clientes potenciales sin atender	0.10	2	0.20
Fluctuación del mercado de divisas	0.12	2	0.24
TOTAL	1		3.10

División 2: tramites de exportación

MEFI	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
Procesos logísticos claros en cuanto al transporte y tramite de la mercancía a granel	0.20	4	0.80
Cumplimiento y agilidad en los procesos del área logística	0.15	4	0.60
Clima organizacional favorable que facilita el trabajo en equipo	0.10	3	0.30
Interacción entre la universidad y la empresa.	0.05	3	0.15
Debilidades			
Carencia de un sistema interno e integrado de las diferentes sucursales a nivel nacional e internacional de manera sistematizada	0.15	1	0.15
Calidad del sistema	0.15	1	0.15
No hay claridad en las funciones que ejecutan los trabajadores que conlleva a la mala toma de decisiones	0.10	2	0.20
Pro actividad en obtener información acerca del mercado	0.10	2	0.20
TOTAL	1		2.55

MEFE	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Sistematización de la información	0.20	4	0.80
Alianzas estratégicas con empresas que ofrezcan un servicio complementario	0.10	4	0.40
Actitud respecto a la calidad	0.15	4	0.60
Actitud respecto al servicio al cliente	0.15	4	0.60

Amenazas			
Reformas, leyes y decretos	0.20	1	0.20
Competencia mejor posicionada	0.05	2	0.10
Desarrollo de nuevos servicios por la competencia	0.05	2	0.10
Fluctuación del mercado de divisas	0.10	2	0.20
TOTAL	1		3.00

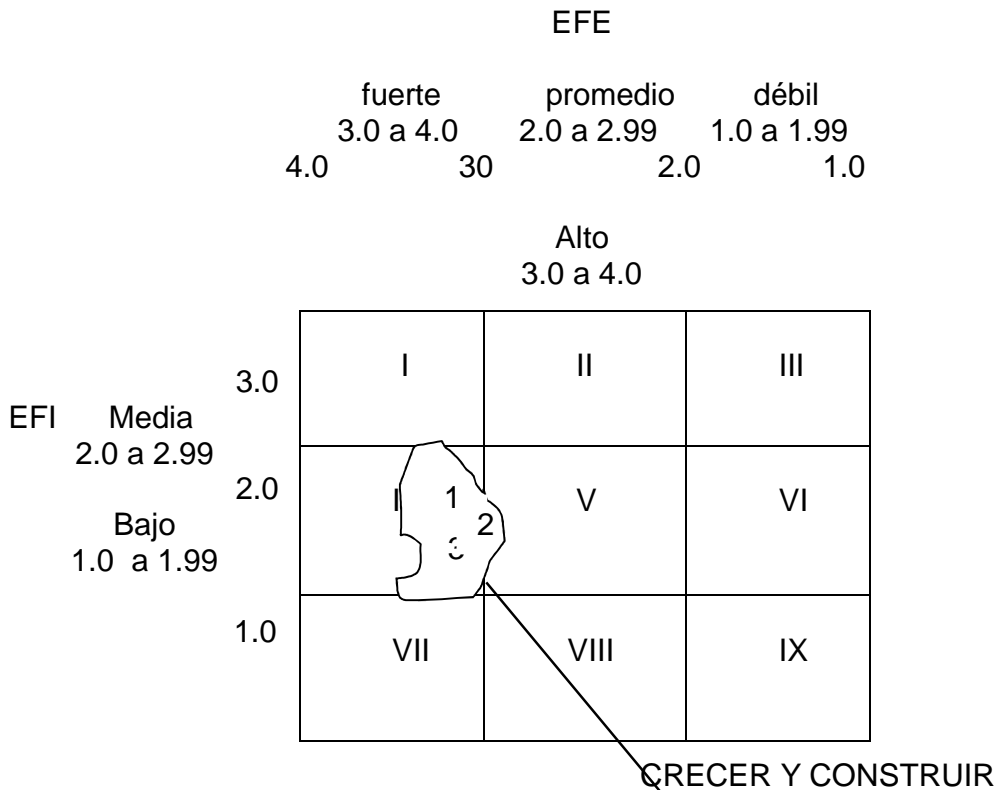
División 3: Seguridad con herramientas satelitales

MEFI	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
Cumplimiento y agilidad en los procesos del área logística	0.15	4	0.60
Sistema actualizado de seguridad	0.15	4	0.60
Actitud respecto a la calidad	0.10	3	0.30
Actitud respecto al servicio al cliente	0.10	3	0.30
Debilidades			
Carencia de un sistema interno e integrado de las diferentes sucursales a nivel nacional e internacional de manera sistematizada	0.15	1	0.15
Mantenimiento del sistema de vigilancia	0.15	1	0.15
Desconocimiento del manejo de las nuevas tendencias de seguridad satelital	0.10	2	0.20
Capacitación a los conductores nuevos	0.10	2	0.20
TOTAL	1		2.50

MEFE	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Cumplimiento y agilidad en los procesos del área logística	0.15	4	0.60
Sistema actualizado de seguridad	0.20	4	0.80
Buena comunicación entre administrativos y conductores	0.10	4	0.40
Actitud respecto al servicio al cliente	0.15	4	0.60
Amenazas			
Deficiente Infraestructura vial	0.10	1	0.10
Conflicto armado	0.15	2	0.30
Comercio desleal	0.05	2	0.10
Nueva tecnología costosa	0.10	2	0.20
TOTAL	1		3.10

Fuente: Este estudio, tomado del modelo de Fred David

Cuadro 34. RESULTADOS DE LA MATRIZ INTERNA – EXTERNA



Fuente: Este estudio, tomado del modelo de Fred David

En esta matriz se cruzaron la capacidad interna de AIT Ltda. frente a la capacidad externa de la industria de transporte, se obtuvo que internamente es una empresa fuerte y externamente tiene una capacidad intermedia ante el entorno competitivo.

La posición dentro de la matriz se encuentra en el cuadrante IV en el cual se aconseja tomar estrategias enfocadas a “ crecer y construir “; para este caso se deben utilizar estrategias intensivas como lo son la Penetración de mercado y el Desarrollo del producto.

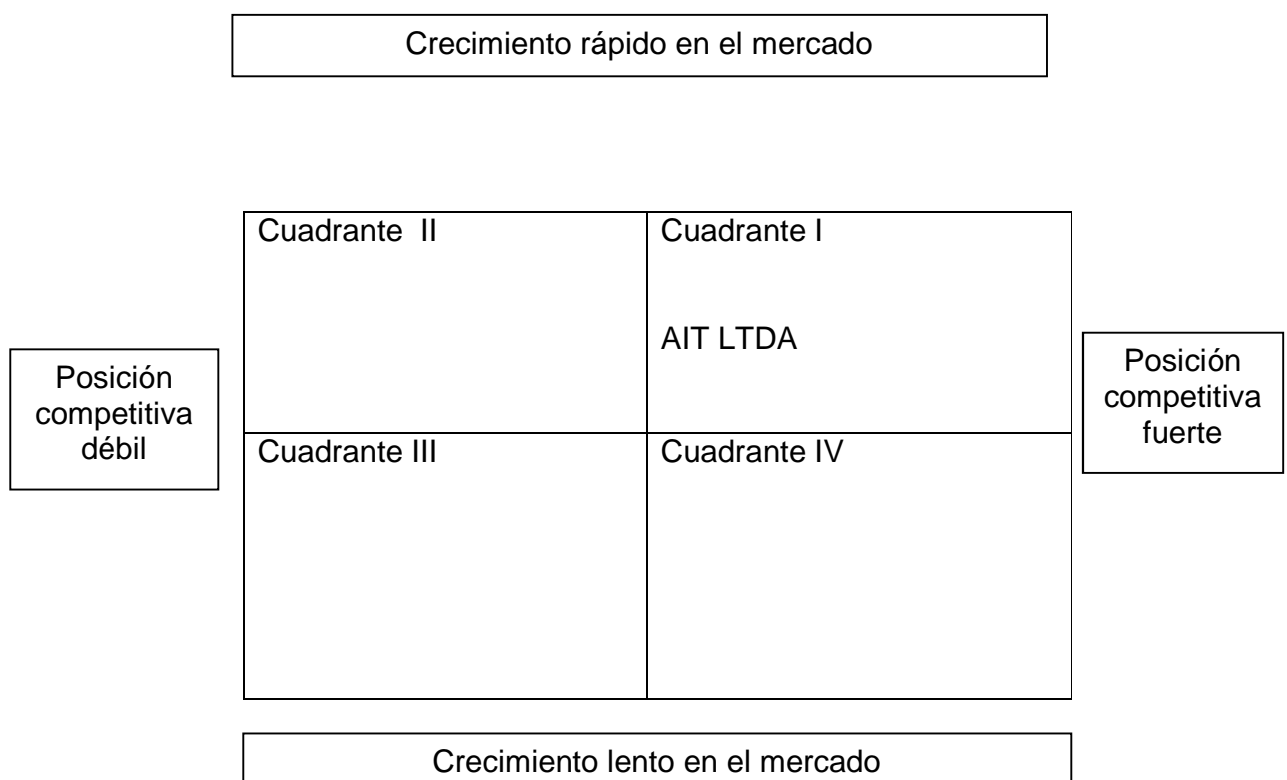
5.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Continuando con la serie de matrices se tomó la matriz de la gran estrategia la cual se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias

alternativas, todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia.

Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado y las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz, como se muestra en el cuadro 31

Cuadro 35. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA Empresa Andina Internacional de Tanques



Fuente: Este estudio, tomado del modelo de Fred David

ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., se ubica en el cuadrante I en una posición competitiva relativamente fuerte en una mercado de crecimiento relativamente rápido, por lo cual el desarrollo del sector transporte es muy competida por la cantidad de empresas transportadoras que existen y la logística que se desarrollar en cada una de ellas, por ello se debe plantear dos estrategias una es la penetración de mercados mediante actividades promocionales y el desarrollo del producto utilizando nuevas técnicas y sistemas de información.

5.2.1 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Para determinar las estrategias que la empresa debe seguir se realizó la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), la cual tiene la finalidad de evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad, así como se presenta en el cuadro 32:

Cuadro 36. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.

VARIABLES CLAVES	Peso	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		Penetración de mercados		Desarrollo de mercado		Desarrollo de producto	
VARIABLES CLAVES	Peso	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
FORTALEZAS							
Portafolio de servicios definido	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Procesos logísticos claros en cuanto al transporte y tramite de la mercancía a granel	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Talento Humano idóneo y bien capacitado	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Cumplimiento y agilidad en los procesos del área logística	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
Clima organizacional favorable que facilita el trabajo en equipo	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
Larga trayectoria y experiencia en el sector de transporte de mercancías y en la zona de ejecución de sus actividades	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18
Reconocidos y fuertes clientes	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08
Buena infraestructura y parque automotor actualizado.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Interacción entre la universidad y la empresa.	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08
DEBILIDADES							
Carencia de planes estratégicos empresariales	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18

que direccionen el curso de la empresa en el corto, mediano y largo plazo							
Estrategia ineficiente de fijación de precios	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21
No hay claridad en las funciones que ejecutan los trabajadores que conlleva a la mala toma de decisiones	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
Ausencia del área funcional de mercadeo que defina la estrategia de marketing de la empresa.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Estructura organizacional incompleta para la gerencia de la empresa de manera holística	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
No cuenta con una estrategia publicitaria de difusión empresarial y del portafolio de servicios	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
Carencia de un sistema interno e integrado de las diferentes sucursales a nivel nacional e internacional de manera sistematizada	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24
OPORTUNIDADES							
Posicionamiento en el sector de Transporte a granel.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Actitud respecto a la calidad	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18
Actitud respecto al servicio al cliente	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Clientes potenciales sin atender	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Ingreso de la empresa a la web	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
Tratados internacionales vigentes e integración a bloques económicos	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12
Mayor movilidad de la carga	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28
Sistematización de la información	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Alianzas estratégicas con	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20

empresas que ofrezcan un servicio complementario							
AMENAZAS							
Problemas políticos entre países	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12
Pobre cultura exportadora	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
Fluctuación del mercado de divisas	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Infraestructura vial	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21
Reformas, leyes y decretos	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08
Conflicto armado	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08
Competencia mejor posicionada	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Comercio desleal	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
TOTAL	2		7.11		6.68		6.27

Fuente: Este estudio, tomado del modelo de Fred David

Tomando en cuenta las diferentes matrices que se ha desarrollado a lo largo del trabajo se ha llegado al punto donde se escogen las estrategias más apropiadas para cumplir con los objetivos planeados en el trabajo, estas estrategias consisten en la penetración de mercados y en el desarrollo del mercado, las cuales van a hacer de AIT Ltda. Una empresa con un mejor servicio y más competitiva en el mercado.

5.2.2 Estrategia Corporativa. Realizado el diagnostico general de la empresa, concluido el análisis interno y externo, y de plantear el tipo de estrategias a seguir para el desarrollo competitivo a corto mediano y largo plazo, se diseña y se pone en marcha una estrategia de marketing, la cual permitirá a la empresa concentrar sus limitados recursos en las mayores oportunidades para aumentar la venta del servicio y lograr una ventaja competitiva sostenible; en esta se debe integrar los objetivos, las políticas y las tácticas en un conjunto coherente de la organización.

Esta estrategia de marketing general se subdivide en dos principales que son:

5.2.3 Penetración del mercado. Esta estrategia pretende aumentar la participación de la empresa en el mercado de transporte de carga de líquidos a granel, ofreciendo a sus clientes actuales un servicio de calidad que satisfaga sus necesidades; esta es un tipo de estrategia que se logra generalmente con un amplio esfuerzo de marketing, mediante un aumento en la publicidad o en la distribución, y también podría ser mediante una reducción de precios.

Con la aplicación de esta estrategia y dependiendo de las necesidades de la empresa, se logrará cautivar clientes manteniendo su fidelidad, como también atraer clientes de la competencia, persuadiéndolos de ofrecer mayores beneficios; por último en la fase final se emprenderá los esfuerzos dirigidos a buscar y atraer nuevos clientes potenciales con expectativas de crecimiento y desarrollo en el sector productivo.

5.2.4 Desarrollo del mercado. Consiste en introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas, es decir, se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para el servicio que ofrece la empresa, en este caso más próximamente Bolivia y Perú.

Estas estrategias se desarrollan teniendo en cuenta estos objetivos:

Objetivos estratégicos

- Identificar, evaluar y desarrollar estrategias de marketing
- Evaluar las oportunidades de una empresa
- Prever la dinámica competitiva
- Evaluar la sostenibilidad de las ventajas competitivas

Políticas de calidad

- Garantizar el cumplimiento de requisitos legales, reglamentarios, del cliente y propios de la organización asociados al servicio.
- Garantizar la satisfacción del cliente mediante la prestación del servicio de calidad.
- Establecer un sistema de gestión de la calidad, basado en procesos que contribuya al mejoramiento continuo del servicio.
- Promover el desarrollo del talento humano para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Asegurar la permanencia de la organización en el mercado, garantizando su solidez económica y social.

Para desarrollar las estrategias se debe tener claro las características de los cuatro elementos del marketing mix, como se describirá a continuación:

5.2.5. Marketing Mix

5.2.6. Producto

El servicio visto como producto requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entrega, también se necesitará prestar atención a aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios post-venta.

La empresa necesita establecer vinculaciones entre el servicio y los clientes, es decir, que el primero se debe basar en las necesidades y beneficios buscados por los segundos, sin embargo, estos beneficios buscados pueden cambiar con el tiempo debido a experiencias buenas o malas en el uso del servicio, a través de nuevas expectativas o cambios en los hábitos de consumo del servicio. De satisfacer.

Según lo anterior es importante conocer las decisiones gerenciales relacionadas con qué servicios se suministrarán, cuándo se suministrarán, cómo se ofrecerán, dónde y quién los entregará, estas decisiones no se pueden separar de las decisiones del proceso de origen y entrega del servicio, debido a que la integración sensata de los factores comprenden el servicio desde el punto de vista del proveedor con las expectativas y percepciones del consumidor ya que la empresa ofrece una línea de servicios. Por eso a continuación se hará una descripción de los servicios que ofrece AIT LTDA.

- **Descripción del servicio**

ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., se encarga de coordinar y planificar diferentes actividades con el objeto de que el producto llegue a su usuario final en el tiempo, forma adecuada y al menor costo, a su vez, brindando seguridad y confiabilidad en el servicio, mediante equipos altamente calificados y con capacitaciones al personal que permitan resolver los problemas de una manera rápida y sin pérdida de tiempo.

Entre las funciones de esta área se destaca la identificación y toma de decisiones sobre los problemas operativos como son: controlar todos los procesos de gestión en el negocio de transporte de carga desde el pago del peaje hasta el cambio de aceite, el pago de fletes, el control de la ruta, el suministro de gasolina, la carga y descarga de mercadería, el control de vehículos en tránsito, la administración de fletes y tarifas, el manejo de flotas, gestión de aduanas el control del desarrollo de contratos de carga a terceros, el despacho de equipos, la generación de documentación y facturación al cliente; lo anterior le permite a la empresa competir con ventaja en su sector pues la integración de los procesos permite a la empresa mantener su posición y competitividad.

Lo anterior permite satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado, además de mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final que permita reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa para esto la empresa cuenta con un parque automotor propio para cubrir las necesidades requeridas por los clientes, vehículos y personal capacitado colaboradores en varias zonas de Colombia, Venezuela y Ecuador, además tanques nuevos en acero inoxidable que garantizan un transporte óptimo y seguro para los productos.

En cuanto a seguridad en caso de accidente se cuenta con un sistema de ubicación por satélite llamado Ubicar Plus que utiliza la tecnología avanzada y exacta de localización y seguimiento de un vehículo, este es un sistema inteligente que permite conocer la trayectoria de cada uno de nuestros mediante mapas digitalizados y que en caso de siniestro nos da la información de recorrido de los vehículos para así coordinar con las autoridades, lo anterior provee de manera inmediata los mecanismos necesarios para superar en el menor tiempo posible el impase, además se puede monitorear los vehículos por internet con una alta precisión, aun en caso en que se intente entrar al vehículo a la fuerza se tiene sensores de movimiento y de intrusión, que envían automáticamente la señal de emergencia y se dará inicio al evento involucrado a las autoridades quienes actuarán de inmediato, además la empresa cuenta con camionetas que están a disposición las 24 horas para cubrir cualquier necesidad en carretera ya sea mecánica humana y humana ya que están ubicados, estratégicamente a la mitad del trayecto, desde ahí se coordina cualquier eventualidad inmediatamente.

Los conductores también reciben capacitación para desempeñarse en casos de emergencia, tienen órdenes precisas de reportarse en puestos de control y de un reporte vía celular cada 3 horas, están dotados de celular colombiano, ecuatoriano y venezolano para un mayor control, es decir la empresa cuenta con las herramientas necesarias para que su mercancía viaje segura y llegue a su destino en óptimas condiciones para esto la empresa tiene contratada a la compañía de seguros la Previsora S.A una póliza de transporte de carga.

Así mismo, la empresa brinda un servicio completo en gestión de aduanas y representación en comercio exterior, se cuenta con el servicio de TECHCOMEX que como Sociedad de Intermediación Aduanera, le permite a la empresa ofrecer un portafolio con valor agregado diferenciándose de su competencia y adicionalmente se trabaja arduamente en la implementación de sistemas de gestión con estándares en seguridad internacional certificados por el BASC y en Calidad ISO.

✓ Recursos

Para ejecutar el Transporte de líquidos a granel la empresa utiliza equipos de tipo tanque de acuerdo con las propiedades físicas o químicas de la carga a transportar se utilizan diferentes tipos de unidad las cuales se describe a continuación:

Tanques en lámina negra. Construidos en acero al carbón de alta resistencia (calibre 10) conformados por tres (3) compartimientos, divididos por cortinas. En algunos casos herméticas y con salidas independientes, con sistema de llenado (manjoles o domos elípticos).

En este tipo de tanques y de acuerdo a nuestra experiencia transportamos productos en primer grado de elaboración y que no generen reacción química con la lámina, tales como: aceites animales y vegetales no refinados, aceites lubricantes, bases, mieles, alcoholes industriales y productos químicos no corrosivos, entre otros.

Nuestro departamento de control de calidad ha diseñado un programa de mantenimiento (lavado), y selección de los tanques lo cual garantiza nuestros clientes un correcto manejo del producto y calidad en el momento de la entrega.

Tanques en acero inoxidable. Están fabricados en láminas de acero inoxidable 3/16L, caracterizados por su alto nivel de resistencia a la oxidación y por ofrecer condiciones óptimas de higiene que permiten el manejo de distintos productos refinados, perecederos, comestibles y químicos, de igual forma ofrecen la posibilidad de transportar dos o más productos, ya que cuenta con comportamientos totalmente independientes y herméticos, algunos con salidas independientes.

Dentro de esta especialidad contamos también con tanques térmicos y con serpentín, los cuales han sido adecuados especialmente para transporte de productos con alto grado de solidificación. Garantizando así eficiencia de descargue y calidad en las características del producto.

Tanques en lámina negra y revestidos. Son unidades que han sido adecuadas mediante una capa de pintura especial, formando una placa del producto que protege el producto del contacto directo con la lámina. El resultado de este acondicionamiento es la facilidad de transportar productos no corrosivos a una calidad similar al acero inoxidable.

De acuerdo a la anterior descripción se tiene que las capacidades de carga de los vehículos que posee la empresa son básicamente las siguientes: tipo tractomula tres (3) ejes de 35 toneladas y la dos (2) ejes de 32 toneladas aproximadamente.

La empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., cuenta con un importante parque automotor siendo el producto líder los tanques en acero inoxidable lamina, lo cual permite asumir un grado importante de compromiso sustentado en un respaldo cierto además la operación del parque automotor propio a consolidado una tecnología y conocimiento muy profundo de la operación vehicular y de su estructuras de costos.

El parque de propiedad con el que se cuenta para el desarrollo de la operación es el que presenta el cuadro 38.

Cuadro 37. DESCRIPCIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR – CABEZOTES - Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.

Tipo de Vehículo	Marca	Modelo	Cantidad
T R A C T O M U L A S	CHEVROLET	2004	3
	CHEVROLET SUPER BRIGADIER	2005	2
	KENWORTH	2005	5
		2006	6
		2007	5
	FREIGHTLINER	2006	3
		2007	4
	FORD	2008	3
	MACK	2005	1
		2006	1
	Total		

Fuente: Portafolio de servicios.

A continuación en el cuadro 39 se enuncian los tráiler de propiedad de la empresa:

Cuadro 38. DESCRIPCIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR – TRAILERS - Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.

Tipo de tanque	Marca	Modelo	Cantidad
ACERO AL CARBÓN	INCA	2006	4
		2007	1
	INSAR	2006	1
	ANDITRAILERS	2005	6
	GERLAP	2006	5
Totales			17
Acero inoxidable	ESPINEL	2005	1
	DITE	2006	1
		2007	1
	ANDITRAILERS	2007	6
		2008	8
Totales			17

Fuente: Portafolio de servicios.

Los vehículos terceros son los que la empresa utiliza en el transporte de carga a granel pero que no son de su propiedad sino de terceras personas que ofrecen el equipo, siendo generalmente de los conductores, sin embargo la operación en vehículos de terceros, es similar al de la flota propia, en lo referente a su utilización y compensación sobre los sitios de destino, razón que permite contar con vehículos comprometidos y permanentes.

El número aproximado de vehículos terceros tipo de tractomula con tráiler tanque en acero inoxidable y lamina negra con los cuales contamos para la prestación del servicio es de cincuenta (50) aproximadamente.

La empresa además dispone, de un taller de mantenimiento central en Bucaramanga, en el que se realiza la totalidad de chequeos preventivos de los cabezotes y equipos de arrastre, incluye, lavado, revisión y mantenimiento de válvulas de cargue y descargue, pruebas hidrostáticas, lubricación en todos los componentes, rotación de llantas, entre otros.

En mecánica pesada se realiza la reparación de motores, cajas transmisiones, ejes y sistemas eléctricos, latonería y pintura, además se cuenta con un sistema de información en el cual se registran todos los trabajos que se realiza a las unidad y que alimentando por el kilometraje que recorren, genera información para el mantenimiento preventivo de cada sistema mecánico, para esto siempre que los vehículos llegan Bucaramanga, entran a taller con el reporte del conductor y sobre esta base se chequean los aspectos más sobresalientes como:

lubricación, funcionamiento de los indicadores de motor y la presentación de la misma.

- **Matriz del ciclo de vida del producto-servicio**

En la evolución del comportamiento del servicio que ofrece AIT LTDA., se observan las cuatro etapas de desarrollo que caracterizan un ciclo de vida (introducción, crecimiento, madurez y declinación) para determinar el estado en que se encuentra y tomar las directrices necesarias encaminadas a los objetivos y metas que tiene la empresa.

Por sus características, el servicio pasó de ser básico, a extender su línea respondiendo a las necesidades de sus clientes; la empresa se encuentra en etapa de crecimiento trabajando para satisfacer expectativas particulares y consolidar su posición en el mercado; el precio se estableció conforme a las metas de sostenibilidad y margen de utilidades, y presenta niveles competitivos conforme a la etapa en que se encuentra; en cuanto a distribución, se dirigen los esfuerzos a practicar estrategias extensivas, finalmente los esfuerzos publicitarios deberán dirigirse de forma extensiva para poder penetrar los segmentos objetivos de tal forma que garanticen reconocimiento de marca, diferenciación y fidelización.

En este momento la empresa se encuentra en la etapa de crecimiento en donde se quiere que el producto complete su posicionamiento en el segmento definido, consolidar su cobertura y comienza a aumentar su participación en el mercado, aparecen clientes fieles que repiten la compra y se añaden nuevos clientes, de la misma forma, aparecen nuevos competidores que se han dado cuenta del interés del producto y su crecimiento.

Para lo anterior se requiere de unas estrategias de marketing como repercutir en la reducción de precios, invertir todos los recursos generados en promocionar el servicio, y diferenciarlo de los competidores, como se muestra en el cuadro 35.

Cuadro 39. MATRIZ DEL CICLO DEL PRODUCTO Empresa Andina Internacional de Tanques Ltda.

ESTRATEGIAS / ETAPAS	INTRODUCCION	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACION
PRODUCTO	Servicio basico y de baja extension de linea	Mayor variedad de marcas y modelos	diferenciado	Racional
PRECIO	Costo mas margen de utilidad	De penetracion	competitivo	Rebajado
PROMOCION	Escasa y selectiva	Extensiva	Extensiva en publicidad	Selectiva
PLAZA	Informacion selectiva Ensayo	Informacion general promocion	Diferenciacion fidelizacion	Reducida

Fuente: Este estudio, tomado del modelo de Fred David

5.2.7 precio. Partiendo del hecho de que la empresa no tiene una política clara de fijación de precios debido a que solo se basa en dos referencias los costos y las utilidades determinada por el área financiera no de mercadeo, es importante de que esta establezca estrategias de precios en las cuales se tiene en cuenta las decisiones de planeación, distribución y promoción mediante un programa de marketing coherente y eficaz, en el cual el precio del servicio debe tener relación con el logro de las metas corporativas.

La estrategia que utiliza la empresa para fijar el precio se basa en los costos y utilidades, de la siguiente forma:

- **Precios basados en costos**

La empresa posee una amplia y mejorada línea de servicios, cuya determinación de precios se establece bajo parámetros internacionales y con un cuidadoso estudio de las variables económicas que afectan directa e indirectamente la matriz de costos de la empresa; esta lista de precios se relaciona de acuerdo a las tasas de coste y rentabilidad establecidos en la cadena de distribución física, como también a la capacidad de compra del consumidor, siempre y cuando no sea superior o pierda su capacidad competitiva con el precio de oferta de la competencia y se respete la ley.

Es importante estudiar la oferta y la demanda de un servicio tan elemental como es el de transportar mercancías de un lugar a otro, por medio de un vehículo, de acuerdo a las exigencias del cliente, a precios justos tanto para el transportador como para el cliente y por supuesto para la empresa generadora del servicio, obedeciendo los estatutos propuestos por el gobierno nacional; más complicado aún es proporcionar un servicio adecuado de distribución física internacional a productos de importación y exportación, por lo que entran a participar fenómenos exógenos difíciles de controlar, como el tipo de cambio de las monedas, los sistemas de pago de fletes en destino, el precio de los combustibles, los tramites tributarios y legales en frontera,, la habilitación del vehículo durante el periodo de tiempo que permanecerá en territorio extranjero y todas aquellas variables de los países, que exigen para la entrada de cada producto.

Siendo el valor para mercancías con valor FOB = \$17.000.000.00 ó su equivalente en Dólares americanos, el 0.15% sobre el valor declarado. (Tarifa mínima \$25.000.00 por quincena o fracción) y de acuerdo a los servicios adicionales como el cargue y manipulación de la mercancía.

Pero de igual forma la empresa debe realizar la fijación del precio que está orientado al mercado, de la siguiente forma:

- **Precios orientados al mercado**

La fijación del precio se realiza mediante una estrategia de penetración, en donde la empresa establece un nivel de precio bajo que hace que los clientes usen el servicio, el cual incrementa las ventas, su participación en el mercado, evita algunas de las ventajas competitivas y penetra más profundamente en otros mercados.

Esta estrategia consiste en que la empresa debe estar dispuesta a absorber parte del flete para que sus clientes más alejados se sientan atraídos por el precio y de igual forma cautivar nuevos clientes y a los de la competencia.

Otra estrategia para fijar el precio consiste en que todos los clientes que pertenezcan a un segmento de mercado por localización pagaran lo mismo, esta estrategia se utilizaría siempre y cuando los gastos de transporte sean una partida pequeña en el total de la estructura de costes del traslado de la carga, es decir, que el mercado se divida en zonas geográficas y dentro de cada una de ellas se establece un precio de entrega uniforme.

La fijación de precios debe tener en cuenta la combinación de buena gerencia, experiencia, ensayo y error, intuición y buena suerte; igualmente cada decisión sobre precios debe tener en cuenta las circunstancias existentes, costo, demanda, competencia, el servicio y sus características y la situación en el mercado.

Teniendo en cuenta las anteriores estrategias se define el precio del servicio el cual contempla un conjunto de aspectos tales como:

- igualar o atacar a la competencia.
- alcanzar objetivos de penetración en el mercado
- alcanzar objetivos de volumen y crecimiento
- alcanzar objetivos de rentabilidad global
- alcanzar objetivos de segmentación
- alcanzar objetivos de posicionamiento
- alcanzar objetivos de servicio al cliente

La definición de un determinado nivel de precios dentro del plan de marketing surge como resultado de un complejo proceso que conjuga objetivos económicos y comerciales, así como un proceso interactivo por el cual el precio condiciona el uso de otras variables del marketing mix y como la distribución y promoción.

5.2.8. Distribución

- **Canal de distribución**

El canal de distribución a escoger es uno de los factores fundamentales que un productor de bienes debe considerar al momento de enviar su mercancía al mercado nacional e internacional pues de las decisiones que tome y del tipo de Negociación que asuma se verán afectados los beneficios que espere obtener con Su producto ya que cuando aparecen intermediarios se añaden niveles en el canal de distribución y, por tanto, aumenta su complejidad, y cuanto más complejo es el proceso de distribución, menos control se tendrá sobre aspectos como precios finales de venta y rentabilidad, condiciones de servicios, entre otros.

AIT LTDA., ofrece un canal de distribución directo Productor – Usuario Industrial, por lo cuál es el canal más idóneo y que promete los mejores resultados, sin embargo los intermediarios pueden jugar un papel importante en la comercialización, por sus recursos, contactos y experiencia en la distribución de productos, de manera eficiente y económica, pero al emplear intermediarios, parte del margen de ganancia se va hacia ellos y eso es lo que Andina Internacional de Tanques Ltda., evita al contar con su extensa gama de servicios que complementan el objetivo esencial de la empresa “El Transporte”.

El proceso logístico que realiza la empresa está dado desde el momento en el cual un cliente confía su producto a la empresa para ser transportados desde el lugar en el que se encuentre esta, hasta llegar al local del importador, en este punto se hace necesario implementar en la logística tres partes; que son el agente de aduanas en Colombia, en nuestro caso el agente de aduanas en Ecuador y Andina Internacional de Tanques Ltda.

Para realizar la exportación como primera medida se realiza acompañamiento y se solicita a la empresa que va a exportar los siguientes documentos que son requisito para realizar los trámites correspondientes:

- Original y copia al carbón de la factura
- Original y copia al carbón de la lista de empaque.
- Original cámara de comercio. (vigente.)
- Fotocopia del Rut.
- Fotocopia de la cedula del representante
- Original y fotocopia certificado de origen.
- Otros. documentos sanitarios, fitosanitarios o zoonosanitarios dependiendo de la naturaleza y clase de mercancía)
- Carta de instrucciones por parte del cliente informando si el trámite tiene sistemas especiales.
- Transcribir mandato específico.
- Transcribir circular 170

Una vez con los documentos en nuestro poder procedemos a enviar factura, lista de empaque, cámara de comercio, copia de certificado de origen, y demás requisitos a nuestro agente de aduanas en Colombia para que emita la Solicitud de Autorización de Embarque (SAE) mediante el nuevo sistema muisca (que rige desde el 1 de septiembre de 2008), de igual forma a nuestro agente de aduanas en Ecuador se le envía factura, lista de empaque y certificado de origen original para que suministre datos como flete, fecha y lugar de embarque, para la elaboración de la respectiva Carta de Porte y Manifiesto de Carga Internacional.

Una vez diligenciado dichos documentos se los retransmite al agente en Ecuador y se solicita el correspondiente registro de la SAE en Ecuador que consta de dos

partes; el SISE que emite registro y el work flow que registra los datos de mercancía y de vehículo; una vez concluido este procedimiento se obtiene el registro final y se emite la planilla de traslado de mercancía a zona primaria y/o zona franca con la cual el vehículo puede dirigirse al puente internacional de Rumichaca.

Para despachar la mercancía hacia el país importador la DIAN registra el vehículo en el sistema y en territorio ecuatoriano se verifica documentos para dirigir a descargar la mercancía en bodega o poder realizar el tránsito hacia el cliente; nuestro agente de aduana con los documentos originales puede hacer la nacionalización respectiva y el pago de aranceles para que se proceda a realizar el levante de la mercancía y se pueda proceder con el transporte al destino final.

Para nuestros clientes, se debe informar del proceso logístico que se aplicará dando respuesta a cada uno de sus interrogantes de manera oportuna, de esta forma se evita inconvenientes de desinformación y además se asiste al dueño de la carga de cuál es el procedimiento a seguir para la manipulación cargue y descargue de sus productos. Las principales variables que se deben tener en cuenta para este análisis son las siguientes:

- Características del embarque: Producto, características de la carga, condiciones de venta y lugares de paso.
- Componentes de costo y tiempo de tránsito: en el país exportador, durante el tránsito internacional y en el país importador.

Para el transporte de estas sustancias que son peligrosas es muy importante que el conductor porte de forma obligatoria los siguientes documentos:

- **Documentos requeridos para el traslado de carga de líquidos a granel**

- ✓ **Manifiesto de Carga**

Es el documento que ampara el transporte de sustancias peligrosas ante las distintas autoridades cuando éstas se movilizan en vehículos de servicio público mediante contratación a través de empresas de transporte de carga legalmente constituidas y debidamente habilitadas por el Ministerio de Transporte, por lo tanto debe ser portado por el conductor del vehículo durante el transporte, este documento se estableció mediante Decreto 173 de febrero de 2001 «Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga». Este documento debe ser elaborado y expedido por la empresa transportadora y debe contener como mínimo la siguiente información:

- Datos de la empresa que expide el documento.
- Información del vehículo que transporta la sustancia peligrosa.
- Datos relacionados con el propietario o tenedor del vehículo.
- Datos relacionados con el conductor del vehículo.
- Información de la sustancia peligrosa transportada.
- Datos del remitente y destinatario.
- Información referente al flete.
- Datos de los seguros de transporte.

✓ **Remesa Terrestre de Carga**

Documento que se encuentran estipulado de acuerdo al Código del Comercio artículo 1010 referente a las especificaciones establecidas en el contrato de transporte y las condiciones generales del mismo, este documento se expedirá por lo menos en dos ejemplares, uno de estos firmado por el transportador el cual Debe ser entregado al destinatario.

✓ **Registro Nacional de Transporte de Carga**

Es la Tarjeta expedida cuando el propietario del vehículo de carga lo registre ante el Ministerio de Transporte, este documento está reglamentado mediante Decreto 173 de 2001 « Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga». Es obligación del propietario del vehículo registrarlo ante cualquier Dirección Territorial del Ministerio de Transporte en todo el país.

✓ **Registro Nacional para el Transporte de Mercancías Peligrosas**

Es el documento mediante el cual el Estado autoriza a un vehículo automotor de carga para que realice el transporte de sustancias y residuos peligrosos en Colombia, ya sea particular o público.

Todo propietario o tenedor de un vehículo, que transporte sustancias y residuos peligrosos, de servicio público y/o particular, ya sea persona natural o jurídica, deberá tramitar la obtención y renovación del Registro Nacional de Transporte de Sustancias Químicas Peligrosas ante las Direcciones Territoriales del Ministerio de Transporte donde tenga su domicilio principal, cumpliendo los siguientes requisitos:

- Diligenciar solicitud en formato diseñado por el Ministerio de Transporte.
- Fotocopia de la Tarjeta de Registro Nacional de Transporte de Carga.
- Fotocopia de la Licencia de Tránsito.
- Fotocopia de la póliza de Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito.
- Recibo de pago de los derechos que se causen por concepto de la expedición o renovación de este registro.
- Constancia de la revisión técnico mecánica vigente.

Este registro será exigido por las autoridades y los integrantes de la cadena de transporte, como documento de transporte, una vez el Ministerio de Transporte lo reglamente.

- **Oficinas a nivel nacional**

La oficina principal se encuentra ubicada en la calle 34 26-73, Cañaveral, tel.- (57) (7) 6390114 en la ciudad de Bucaramanga que trabaja conjuntamente con la oficina en Venezuela que queda en la Calle 3 con carrera 13, Tel: (0276) 7715702 en el estado de San Antonio de Táchira.

Otra oficina se encuentra ubicada en la carrera 16 8-42 Sur tel.: (57) (1) 337101 el Distrito Capital-Bogotá.

En Ipiales también existe una oficina ubicada en la carrera 7 No. 14-91, tel.: 725 3489 que trabaja conjuntamente con una oficina ubicada en la ciudad de Tulcán - Ecuador en la Av. Veintimilla No. 24 y Calle 24 de Mayo Barrio La Laguna Tel. 2982716 – 2983563, para trabajar en conjunto con la agencia de Ipiales en todo lo relacionado a las actividades de importación, exportación y tránsito en frontera entre los dos países.

Debido a que AIT LTDA., posee un canal directo de distribución y que es la que controla todos los procesos de transporte de carga de líquidos a granel en Venezuela y Ecuador, se pretende de igual forma se quiere ofrecer este servicio a otros mercados, es por eso que se llevara a cabo una estrategia de crecimiento del mercado, llamada estrategia de expansión geográfica con la cual se pretende transportar carga de líquidos a granel a otros países como Perú y Bolivia, por los beneficios que ofrece el bloque económico de la CAN.

Para poder desarrollar esta estrategia se debe realizar la adecuada estrategia de promoción de la gama de servicios que ofrece la empresa, la cual se definirá a continuación:

5.2.9 Promoción. La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como productos. Estas formas son:

- **Relaciones públicas**

La gran similitud que existe entre las empresas transportadoras hace que el trabajo de diferenciación sea extenuante y costoso para las mismas, este es el caso de Andina Internacional de Tanques Ltda., que para el público, hace parecer que en la mayoría de los casos ofrece los servicios de transporte al igual que lo hace cualquier otra compañía; frente a este fenómeno se hace sumamente necesario encontrar una herramienta que permita diferenciarse de su competencia.

Aquí entran en juego las relaciones públicas que como herramienta del Marketing, Mediante una gestión estratégica, logran diferenciar a la organización como empresa líder, de nueva generación.

Para lograr este cometido, la empresa tiene muy clara su identidad, la cultura organizacional y su filosofía plasmadas en la misión, visión, objetivos; así logra destacar las características que la hacen diferente de las demás y las pone en práctica en su proceder y modo de actuar como un todo dentro de la organización.

Este es el primer paso para lograr atraer al público, sin embargo se debe trabajar en la imagen que la empresa quiere construir en los stakeholders con los cuales la organización se relaciona o construye vínculos comunicativos (Ministerio de Transporte, DIAN, PROEXPORT, Operadores logísticos, transportadores y el mismo público), con ello, cada receptor se crea una representación mental positiva A través de las experiencias que tiene con la empresa y las proyecta a los demás de forma continua.

La Imagen corporativa se gestiona indirectamente con la ayuda de dichos stakeholders, primero conociendo qué imagen tiene el público sobre la organización, estudiando su notoriedad y evaluando las expectativas para con la empresa en el futuro; luego es necesario planificar para establecer, teniendo en cuenta la imagen actual, cuál es la imagen que se desea obtener y el modo para llevarlo a cabo.

Al lograr con éxito todas las actividades, se obtiene los beneficios esperados por la Empresa, estos proporcionan una imagen bien definida y mantienen en la mente de las personas la identificación de la empresa, la diferenciación, la referencialidad Y la preferencia, principal objetivo al gestionar la imagen para que el público elija a AIT LTDA. Sobre las demás.

- **Introducción de Andina internacional de Tanques Ltda. a la Web**

Se plantea la oportunidad de ingresar a la empresa en un nuevo ámbito, como es su introducción en la red de Internet, que hoy por hoy es indispensable para empresas que quieren comunicar su existencia y funcionalidad en todo el mundo, de forma ágil, veraz y oportuna y sin inversiones altas.

Las bases en las cuales se sustenta el ingreso de la empresa a la Web, es su cobertura, la facilidad de comunicación de la información y la eficiencia del costos, estos son independientes del tamaño de la audiencia, es decir, que éste será el mismo sin importar cuántas personas visiten la página; el fin radica, por un lado, en que la pagina sea sostenible y se apoye en los receptores que navegan la Web y por otro lado que se apoye en buscadores especializados que al mismo tiempo son anunciantes que pueden dirigirse a audiencias específicas y colocar vínculos a la página de la empresa como es el caso de Google y Yahoo, por ejemplo.

Los mensajes pueden actualizarse fácil y rápidamente, los usuarios pueden solicitar una respuesta inmediata a cualquier solicitud o cotización, se puede tomar órdenes de compra o contestar preguntas instantáneamente.

Las ventajas de que la empresa tenga su propia página Web, son las siguientes:

- Promocionar el portafolio de servicios que ofrece la empresa.
- Dar a conocer las certificaciones que acreditan el servicio de Andina Internacional de Tanques Ltda.
- Diseñar un Web Center que brinde comunicación directa entre el cliente y la empresa.
- Cualificar la unidad logística en el proceso de aplicación de transporte y almacenamiento de la carga.

- **Plan de medios**

Los países se han convirtiendo en prestadores de servicios y las empresas buscan especializarse cada vez más para poder llegar a la mente de sus clientes a través de la publicidad; en este sentido, la publicidad de servicios es muy parecida a la de ideas, sin embargo es más difícil visualizar un servicio que un producto, la creatividad distintiva es de especial importancia para que los servicios se vendan con éxito.

Además la imagen, la credibilidad y la estabilidad de una organización de servicios son mucho más frágiles que las de una que se dedica a la producción de bienes; la publicidad de servicios es distinta a la de bienes por el modo en que se venden y en países como Colombia aun se desconoce muchas de las estrategias encaminadas a publicitar servicios.

Debido a que las empresas de transporte son tan parecidas entre sí para el público, es difícil generar una distancia clara entre competidores y se complica distinguir valores agregados entre las diferentes empresas con lo cual se dificulta persuadir la elección y decisión de obtener el servicio por parte de un cliente potencial; es este el mismo caso de empresas como bancos y compañías de seguros que se ven en dificultades para establecer una identidad real.

Basados en los principios básicos de la publicidad de servicios, la empresa tiene como objetivo principal personalizar sus servicios mostrando en cada mensaje los beneficios que adquiere cada cliente a la hora de elegirla sobre la competencia, así mismo, como el valor de un servicio depende en gran parte de la calidad de los empleados, aun más si se trata de transporte de mercancías, es de suma importancia hacer sentir que cada cliente hace parte vital del servicio lo cual aumenta la confianza depositada en la empresa transportadora y se rompe con la barrera de la formalidad de los negocios que en muchos casos dificulta la comunicación cliente empresa por último, nosotros como familia tenemos una política de calidad consistente y altos niveles de servicios que garantizan la optimización de sus recursos y queremos dar a conocer a nuestros clientes de la mejor manera.

El plan de medios es la solución más adecuada para la difusión de los mensajes que la empresa quiere divulgar a sus clientes potenciales, es decir, la solución a la necesidad latente de llegar al público objetivo y lograr que cada uno reciba los diferentes tipos de mensaje de manera directa y efectiva, logrando el recuerdo esperado y el tipo de respuesta que se espera del mercado.

Como primer paso se espera conseguir una respuesta cognitiva por parte del público para poner en conocimiento las características del servicio, logrando un avance informativo, de familiarización y de recuerdo; como segundo paso se espera lograr una respuesta afectiva que va más compenetrada con la actitud del público hacia la empresa, el valor que genera hacia el servicio y lograr la persuasión; por último, con la implementación del tipo de publicidad adecuado, se espera que el público objetivo adquiriera el servicio y lo adquiriera de forma repetitiva convencido que ha realizado la opción de compra más adecuada a sus necesidades y que además, satisfizo sus expectativas de acuerdo al mensaje, la imagen y los servicios que la empresa dio a conocer.

✓ Medios adecuados para la empresa

Directorio Telefónico. Dar a conocer la información general respecto de la empresa, de sus oficinas a nivel nacional e internacional y la manera de contactarse con ellas a través de sus líneas de atención, su página interactiva y en la dirección a la cual corresponde cada agencia.

El público objetivo se encuentra definido como medianas y grandes empresas productoras de bienes cuyos productos se distribuyan en el territorio nacional e internacional; la ventaja de este medio es que los consumidores buscan los anuncios en los directorios de forma continua, a la vez que son más receptivos a los mensajes publicados en este medio, es muy fácil de encontrar la información que se requiere y sirve como guía representativa para asegurar que la empresa tiene sustento legal lo que supone confianza para adquirir una buena imagen del público.

La desventaja es que no es un buen medio para audiencias específicas, aunque se quiera dirigir el mensaje sólo a un público selectivo, el mensaje llegará a todo el mundo, por otro lado, se encuentra desplegada la competencia directa más representativa que tiene la empresa, por lo cual depende de la creatividad en el diseño del “aviso” para obtener respuesta positiva del target.

El anuncio es uno solo; éste estará disponible en todas las empresas cuantas veces lo desee consultar cada cliente potencial, el cual encontrará toda la información necesaria para hacer contacto directo con la empresa adquiriendo información veraz de forma personalizada en cualquier parte del país y a cualquier hora.

Radio. Generar reconocimiento de marca, llegando al radio-escucha de forma informal, sin importar el tamaño de la empresa, estableciendo un contacto más personal y generando el mayor alcance posible.

El público objetivo abarca toda la comunidad nacional, socios o dueños de empresas medianas y grandes, representantes legales, jefes de departamentos, y en general, toda la audiencia que tenga que ver con producción y comercialización de bienes a nivel nacional e internacional; la ventaja de utilizar este medio es que no solo llega al target objetivo sino también al público en general de todas las clases sociales; establece un contacto más personal, porque ofrece al radio-escucha cierto grado de participación en el anuncio que se está transmitiendo; es un medio extensivo y flexible.

El público del mismo no recibe tan frecuentemente los mensajes como el de los otros medios y además el receptor de la radio suele ser menos culto y más sugestionable en la mayoría de los casos, además la radio y sus mensajes se mueven con su audiencia por que pueden ser escuchados en el trabajo, en la

calle, en la casa, en la silla del dentista o en casi cualquier parte y el oyente no tiene que estar pendiente para escuchar el mensaje.

Algunas desventajas de la radio que afectan a la empresa son que no contiene visuales; las audiencias de radio están fragmentadas por el número de estaciones que existen en el entorno por lo cual se debe elegir la estación que más se acomode al perfil de la empresa, al mensaje que se desea divulgar y la preferencia del radioescucha objetivo que es fundamental para lograr la meta propuesta.

Las cuñas producidas por las estaciones utilizan talento de la estación, lo que quiere decir que es gratis y representa menores costos a la empresa, pero si se confía todo el trabajo al equipo radial, se toma el riesgo a que todos los anuncios suenen igual y no exista reconocimiento hacia la empresa; sin embargo se tendrá muy en cuenta este aspecto para no incurrir en esta clase de errores.

Lo que se desea es Posicionar a la empresa Andina Internacional de Tanques Ltda., como empresa líder acreditada internacionalmente en el mercado del transporte de carga de líquidos a granel, manejo de importaciones y exportaciones, representaciones y asesorías en todo lo relacionado en logística de distribución física tanto a nivel nacional como internacional.

CONCLUSIONES

Para el desarrollo del trabajo de pasantía realizado para la empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA. se realizó en primera estancia un diagnóstico interno de la empresa, en el cual se analizó las fortalezas y debilidades más significativas de lo cual se puede observar que el resultado final de la matriz de factores internos "MEFI" tomado del modelo de Fred David, fue de 2.65 mayor al puntaje promedio, esto quiere decir que según esta puntuación la empresa se encuentra en un punto intermedio de su gestión interna, puesto que está en una etapa de crecimiento y por ende en la aplicación de nuevas estrategias sobre todo en la gestión de marketing, siendo de esta forma más competitivos en el mercado tanto con precios como en calidad, para eso es necesario tener un área de mercadeo la cual se encarga de hacer una investigación comercial, es decir trata de buscar información sobre el mercado, necesidades de los consumidores, conocer la competencia, producto, distribución, comunicación y el entorno, para posteriormente establecer un plan estratégico que después sería ejecutado y alcanzar los objetivos propuestos.

En cuanto al diagnóstico externo se realizó matriz de factores externos (MEFE) la empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA, en cuyos resultados se obtuvo un promedio de 2.63 por encima del promedio, esto quiere decir que la empresa se encuentra en un nivel promedio, es decir, posee fuertes oportunidades las cuales se pueden potencializar para contrarrestar las amenazas para lograr una participación más amplia en el mercado y su posicionamiento en el sector, mediante la atención de clientes potenciales a los cuales es importante estudiar sus necesidades para satisfacerlas mediante la calidad del servicio y la comunicación constante con él, de aquí la importancia de crear una página web donde se realice una presentación de la empresa y de los servicios que ofrece.

En este trabajo de pasantía también se tuvo en cuenta aspectos como la competencia y para analizarla se recurrió a la Matriz de Evaluación de la Competencia, en la cual se realizó una comparación con las empresas que representan mayor competencia para AIT Ltda. (Coltanques y Transcomerinter), cuyos resultados establecieron un puntaje medio para la empresa AIT Ltda., con una diferencia de más de 0,24 con relación a la empresa Transcomerinter y de menos 0,29 con respecto de la empresa Coltanques, esto debido a que no posee fuertes debilidades como el hecho de no tener un plan de mercadeo ni una página web debido a que no posee una área de mercadeo que se encargue de estas cuestiones, sin embargo, se destaca el cumplimiento y agilidad en el proceso logístico, el talento del personal, la trayectoria en el sector lo cual le brinda experiencia, la infraestructura y el parque automotor que posee.

De acuerdo con el análisis de la demanda que se realizó mediante una encuesta a los clientes se puede notar que a pesar de que la empresa tiene un portafolio de servicios definido, todavía falta promocionarlo y darlo a conocer por algunos clientes que no están enterados de los servicios que ofrece AIT Ltda., ya que un 20% de las empresas encuestadas respondieron que no conocían todos los servicios que tiene la empresa, sin embargo un 56% de los cliente tienen una buena percepción acerca del servicio y lo escogen por encima de la competencia debido a que la empresa cumple con las expectativas que ellos desean.

Igualmente se midió el grado de fidelización de los clientes, reflejándose que la mayor cantidad de clientes que la empresa ha captado fue hace 5 años y la mayoría de estos se han mantenido fieles y constantes en la utilización de los servicios que presta AIT Ltda., esto es muy positivo para la empresa debido a que retener un cliente suele ser más rentable que captar uno nuevo, debido a que genera menores costos en marketing, igualmente existe la posibilidad de que el cliente recomiende el servicio a otros consumidores, ya que la empresa en general si cumple con las expectativas del cliente, ya que cuando este cliente requiere del servicio de la empresa este es recibido generalmente en horas (64%), esto quiere decir que para la empresa es importante ser puntual con sus actividades y manejar lo que se llama el Just in Time.

Para determinar las estrategias que la empresa AIT LTDA. debe seguir para el cumplimiento de los objetivos y metas fue necesario implementar un ejercicio de planeación estratégica con las matrices pertinentes, cuyo estudio en la mayoría de los casos fue elaborado con la participación de ejecutivos de la empresa; estas matrices fueron la MEFE, MEFI, DOFA, MPC, PEYEA, MIE, LA GRAN ESTRATEGIA, BCG, Y LA MCPE; las cuales fueron tomadas del modelo de Fred David, y las estrategias más apropiadas que se obtuvo fueron dos: la penetración de mercados y el desarrollo del mercado, las cuales van a hacer de AIT Ltda. Una empresa con un mejor servicio y más competitiva en el mercado.

RECOMENDACIONES

Estudiar la posibilidad de establecer agencias en otras ciudades del país, incluso fuera de él, apoyados en estudios de mercados que demuestren las oportunidades que nuevas plazas puedan significar para el crecimiento de la empresa y su rentabilidad; una posibilidad puede ser el establecimiento de una agencia en la ciudad de Cúcuta aprovechando su situación de frontera con Venezuela y la posibilidad de transportar mercancías de exportación e importación desde y hacia el vecino país bajo sus diferentes modalidades de contratación de fletes a saber: origen y destino, tipo de mercancía, tarifas por tonelada, todas cobijadas bajo las leyes de la comunidad andina.

Incursionar a la empresa en la web e innovar la página frecuentemente y de esta forma tenga una mayor posibilidad de hacer negocio, ya que según las estadísticas el cliente se está acostumbrando cada vez más a hacer consultas a través de Internet; es por eso que la página web se convierte en un medio visual importante para ofertar los servicios que presta la empresa, siendo una inversión más económica, que tiene una vida ilimitada y posibilidad de actualización a bajo coste para que nunca quede obsoleta y siga aportando funcionalidad; otra ventaja es que se puede llegar con mayor rapidez al mercado potencial, ya que muchas veces las limitaciones son geográficas y no es rentable abarcar un área muy amplia con los recursos disponibles es ahí donde Internet elimina ese problema y la empresa estará accesible a nivel mundial, con lo que conllevaría a efectos de posibles clientes que podrían elegir el servicio de AIT LTDA, por encima de los demás competidores.

Seguir trabajando en los efectos que resulten de la publicidad a mediano y largo plazo utilizando los medios idóneos que pueden ser aprovechables en el entorno regional y nacional, determinando los correctivos necesarios y aplicando las nuevas tendencias de comunicación.

Prestar atención a los planes de modernización en beneficio de la logística comercial en el campo de servicios de transporte terrestre dentro del marco fronterizo, transfronterizo e institucional, tendientes a integrar fronteras bajo la iniciativa no solo binacional si no como una comunidad en la cual la empresas transportadoras de carga están directamente relacionadas.

BIBLIOGRAFIA

Cámara Colombo Venezolana, Comportamiento reciente del comercio colombo venezolano. Julio de 2010

COLFECAR Informe transporte y coyuntura. Publicación trimestral N° 2 Abril - Junio de 2010

CLI -Centro Latinoamericano de Innovación en Logística– un proyecto de LOGyCA, miembro por Latinoamérica de la Red Global Supply Chain and Logistics Excellence de MIT

Del libro: “marketing” sexta edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores, 2002, Pags.607 al 610.

Junta Directiva del Banco de la República (JDBR)

Información financiera BANCO DE LA REPUBLICA

Libro METODOLOGÍA Diseño y desarrollo del proceso de investigación.

Libro Blanco de las TIC en el Sector Transporte y Logística, documento elaborado por la Fundación para el Desarrollo Infotecnológico de Empresas y Sociedad (FUNDETEC) y la Junta de Castilla y León (España),

Mauricio Carlos, “Las TIC’s y su relación espacial”.

Portafolio de servicios ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA.

Proexport, Informe de Exportaciones e Importaciones Julio 2010.

SARMIENTO Rafael. Cierre del TLC. En: Diario la Republica. II Tomo. Santa Fe de Bogotá. 6 de septiembre de 2006.

NETGRAFIA

TRANSPORTE, disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Transporte>, consultado Diciembre de 2009.

TRANSPORTE CARRETERO INTERNACIONAL, disponible en: <http://www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=2895&IDCompany=16>, consultado Diciembre de 2009.

www.paleohnos.com. Consultado en Diciembre de 2009.

www.logistica.com.ar

www.proexport.com.co/VbeContent/NewsDetail.asp?ID=1238&IDCompany=16

www.wikipedia.org. España. Transporte

www.comunidadandina.org

<http://www.semana.com/noticias-politica/colombia-venezuela-lanzamiento-nueva-relacion/142939.aspx>

ANEXOS

Anexo A. Cronograma. Trabajo de pasantía creación del área de mercadeo para la empresa Andina Internacional de Tanques Ltda

ACTIVIDADES	2010					2011						
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
Recolección de Datos	■											
Análisis de Información		■	■	■	■							
Esquematación de Procesos				■	■							
Elaboración del anteproyecto				■	■	■						
Revisión de las correcciones					■	■						
Identificar los factores internos de la empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., Sede Ipiales						■	■	■				
Establecer las características que tiene el mercado local y nacional de transporte y almacenamiento de de carga a granel líquida							■	■	■			
Determinar las características y comportamiento de los clientes reales de la empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., Sede Ipiales								■	■	■		

Anexo B. Cuadro De Categorización Base Para El Censo On-Line

Objetivos Específicos	Categoría	Preguntas Orientadoras	Técnica	Fuente
1. Averiguar cuál es el grado de satisfacción de los clientes del servicio prestado por la empresa.	Valor para el cliente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Como cataloga el servicio prestado por la empresa? ➤ Esta de acuerdo con las tarifas respecto al servicio? ➤ Ha recomendado el servicio a otras personas? 	encuesta	clientes
2. Confirmar expectativas del cliente.	Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que aspectos evalúa a la hora de usar el servicio de la empresa? ➤ Ha tenido algún problema a la hora de usar el servicio de la empresa? ➤ Como catalogaría la velocidad de respuesta frente los servicios solicitados? 	encuesta	clientes
3. Conocer el grado de frecuencia con que los clientes utilizan el servicio	Fidelización	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Cuánto lleva utilizando el servicio de la transportadora de ANDINA DE TANQUES LTDA? ➤ Con que frecuencia utiliza los servicios de la empresa? ➤ Utilizaría el servicio de nuevo? 	encuesta	clientes
4. Identificar las expectativas que tienen los clientes acerca de la empresa.	Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Al usar el servicio es atendido con prontitud? ➤ Como definiría el trato del personal de la empresa a la hora de prestar el servicio? ➤ Cual es la respuesta al hacer requerimientos telefónicos? 	encuesta	clientes
5. Determinar el grado de preferencia del servicio de la empresa frente a la competencia.	Estrategias competitivas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En comparación con otras alternativas como calificaría el servicio de la empresa? ➤ Cree que la empresa ofrece un servicio competitivo? 	encuesta	Clientes
			encuesta	clientes

Anexo C. Formato De Encuesta De Satisfacción Realizada Para Los Clientes De
Ait Ltda

Teniendo en cuenta el objetivo que persigue el plan de trabajo de la pasantía se pretende plantear la siguiente encuesta para la recolección de información tipo primario y con ello conocer el grado de satisfacción de los clientes hacia la empresa ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., sede Ipiales.

Buenos días/tardes. Mi nombre es Eliana Gesell Puenayan Ceballos y soy encuestadora y empleada de ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA., sede Ipiales, empresa dedicada al transporte de carga a granel. Podría Ud. Colaborarnos respondiendo algunas preguntas?

FECHA_____

CLIENTE_____

1. Conoce los servicios que presta ANDINA INTERNACIONAL DE TANQUES LTDA?

SI_____ NO_____

2. Con que frecuencia utiliza los servicios de la empresa?

Muy frecuentemente_____frecuentemente_____ocasionalmente_____

Nunca_____

3. Cuánto lleva utilizando el servicio de la transportadora de ANDINA DE TANQUES LTDA?

Menos o igual a 1 año_____ de 1 a 3 años_____

De 3 a 5 años_____ de 5 años en adelante_____

4. Que tipo de vehículos utiliza para su servicio (marque todos los tipos que utiliza)

Camión_____ doble troque_____ tracto camión_____

Otros _____ cuales _____

5. Como califica usted el estado de los vehículos con los que se les presta el servicio?

Excelente_____ bueno_____ regular _____ malo_____

6. Para elegir nuestro servicio de transporte de carga que tiene en cuenta?

Seguridad _____ servicio _____ valor flete _____

Modelo _____ otros _____

7. Como califica la atención prestada por nuestros conductores?

Excelente_____ bueno_____ regular _____

malo_____

8. Esta de acuerdo con las tarifas respecto al servicio?

Si_____ No_____

9. Sus quejas han sido atendidas de manera oportuna?

Si _____ No_____

10. Cuando requiere un servicio de transporte de carga este es recibido en ?

Horas _____ días _____ semanas _____

11. Utilizaría el servicio de nuevo?

Si_____ No_____

12. En comparación con otras alternativas como calificaría el servicio de la empresa? (de una calificación de 1 a 5)

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Puede sugerir alguna mejora para la prestación del servicio?

Elaboro _____

Encuestado _____

Firma _____ cargo _____

PRESUPUESTO

PRESUPUESTO	
ITEMS	COSTO
GASTOS INFORMATICOS GENERALES	200.000
ELABORACION DEL ANTEPROYECTO	50.000
ELABORACION DE ENCUESTAS	50.000
FOTOCOPIAS	40.000
IMPRESIONES VARIAS	80.000
COSTO TOTAL	520.000