

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA “TRANSPORTE INTERNACIONAL
DE CARGA TIC S.A.” EN EL MERCADO NACIONAL**

JONATHAN EDGARDO DIAZ MONTILLA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA “TRANSPORTE INTERNACIONAL
DE CARGA TIC S.A.” EN EL MERCADO NACIONAL**

JONATHAN EDGARDO DIAZ MONTILLA

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo.**

**Asesor:
Esp. MANUEL IVAN ORTIZ RAMOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2009**

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:

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de pasto, Mayo de 2009

RESUMEN

Las exigencias, más que las necesidades que tienen las empresas por desarrollarse en el entorno globalizado adquieren relevancia y causan gran impacto cuando son tan variables e incontrolables como el mercado, por lo cual se aplican distintas clases de estrategias de compra y aprovisionamiento que deben estar basadas en la evaluación de dichos requerimientos y en las condiciones del entorno; todo esto unido por una cadena que une en sus extremos a los productores y a los consumidores siendo parte integral el transporte y la logística de distribución.

Con el presente trabajo de grado, se intenta promocionar una empresa seria dedicada al transporte internacional de mercancías en el ámbito nacional e internacional, que busca penetrar la mente de los empresarios y brindar las herramientas de marketing necesarias para generar posibilidades de elección a los diferentes productores de bienes que desean transportar sus productos por el territorio nacional e internacional de forma competitiva.

Para la empresa Transporte Internacional de Carga S.A. es importante contar con este tipo de planes que coadyuven a su administración y su direccionamiento garantizando el buen funcionamiento de su organización como un todo, para poder reflejarlo a sus clientes de la mejor manera y para generar valores agregados a los mismos.

ABSTRACT

The demands, more than the necessities that have the enterprises for develop in the environs obtain relieve and cause great surprise when they are changeables and in constants such as in the market, for that apply different kind of strategies of purchase that must be in continuous evaluation of the require-ments and the conditions of environs; everything is together for a chain that join in the extremes to the producers and the consumers for being integral part the transport and the reasoning of distribution.

With the present work of step, we attempt promote and advance a serious enterprise dedicates to the international transport of merchandises in the precinct national and international, that search to penetrate the mind of the managers and give the necessary tools of marketing for promoting possibilities of election to the different producers of properties that want to transport the products for the national and international territory of competitive form.

For the enterprise international transport of load S.A. is very important count with this type of plans that help to the administration and the good fulfilment and guarantee the functioning of the organization as a whole, for can reflect to the customers of the best way and for giving attaché values to itself.

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 Transporte Internacional de Carga 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.

Jonathan Díaz

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 etc. 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 mi.

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 Transporte Internacional de Carga S.A. 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...

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. GENERALIDADES	19
1.1 TÍTULO	19
1.2 TEMA	19
1.3 COBERTURA DEL ESTUDIO.....	19
2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
3. OBJETIVOS.....	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
4. JUSTIFICACIÓN.....	23
5. MARCO DE REFERENCIA.....	25
5.1 MARCO TEÓRICO	25
5.2 MARCO CONCEPTUAL	27
5.2.1 Almacenamiento	27
5.2.2 Amenazas.....	27
5.2.3 Análisis DOFA.....	28
5.2.4 Aprovisionamiento.....	28
5.2.5 Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA).....	28
5.2.6 BASC -Business Alliance for Secure Commerce.....	29
5.2.7 Certificado de Habilitación	29
5.2.8 Certificado de Idoneidad.....	29
5.2.9 Circular externa 0170 de 2002 DIAN.....	29
5.2.10 Comunidad Andina	29

5.2.11 Consignatario.....	29
5.2.12 Contrato de Transporte Internacional de Mercancías por Carretera.....	30
5.2.13 Costo da oportunidad.....	30
5.2.14 CPIC	30
5.2.15 Cruce de Frontera.....	30
5.2.16 Debilidades	30
5.2.17 Declarante.....	30
5.2.18 Destinatario.....	30
5.2.19 DTAI.....	30
5.2.20 Efectividad.	30
5.2.21 Eficacia.	30
5.2.22 Eficiencia.....	31
5.2.23 Equipos.....	31
5.2.24 Estrategia.....	31
5.2.25 Flota.....	31
5.2.26 Formulación de la estrategia.....	31
5.2.27 Fortalezas.	31
5.2.28 Habilitación	31
5.2.29 Marketing Estratégico.	31
5.2.30 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).	32
5.2.31 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	32
5.2.32 Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	32
5.2.33 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA).....	32
5.2.34 Matriz Interna Externa (IE	32
5.2.35 Mercado Común del Sur (MERCOSUR).....	32
5.2.36 Objetivos.	33
5.2.37 Operador Logístico	33
5.2.38 Oportunidades.	33
5.2.39 Plan de medios.	33
5.2.40 Stakeholders	33

5.2.41 Transporte Internacional de Mercancías por Carretera.	33
5.2.42 Tratamiento de diferencias de los niveles de desarrollo y tamaño de las economías	34
5.2.43 Unión Europea (UE).....	34
5.2.44 Valor Declarado	34
5.2.45 Ventaja comparativa	34
5.2.46 Ventaja competitiva.....	35
5.3 MARCO LEGAL.....	35
5.3.1 Normas generales.....	35
5.3.2 En relación con el transporte	35
5.3.3 En relación con el transporte internacional	37
5.4 MARCO CONTEXTUAL.....	47
5.4.1 Presentación de la empresa:	47
5.4.1.1 Definición.	47
5.4.1.2 Presentación.	47
5.4.1.3 Misión.....	47
5.4.1.4 Visión	47
5.4.1.5 Objetivos.....	48
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	49
6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	49
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	49
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	49
6.3.1 Fuentes primarias.	49
6.3.2 Fuentes secundarias.....	49
6.4 TRATAMIENTO DE INFORMACIÓN	50
6.4.1 Muestreo	50
6.4.2 Población universo de conductores	51
6.4.3 Población universo empresas generadoras de carga.	51
7. DIAGNÓSTICO DE FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A.	52

7.1 ANÁLISIS INTERNO.....	52
7.1.1 Proceso administrativo:.....	52
7.1.1.1 Organización.....	52
7.1.1.2 Dirección.....	56
7.1.1.3 Control.....	56
7.1.2 Marketing Mix:.....	57
7.1.2.1 Producto-servicio.....	57
7.1.2.2 Precio.....	62
7.1.2.3 Promoción y publicidad.....	68
7.1.2.4 Plaza (Distribución.....	69
7.1.3 Mercadeo.....	73
7.1.4 Convenios internos.....	73
7.1.5. Matriz del ciclo de vida del producto-servicio.....	74
7.1.6 Fortalezas y debilidades:.....	75
7.1.6.1 Fortalezas:.....	75
7.1.6.2 Debilidades:.....	76
8. DIAGNÓSTICO DE FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A.	78
8.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	78
8.1.1 Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.....	78
8.1.2 Comunidad Andina.....	79
8.1.3 Mercosur.....	80
8.1.3.1 Acuerdo de complementación económica suscrito entre los gobiernos del MERCOSUR y los gobiernos de la Comunidad Andina.....	80
8.1.4 Unión Europea.....	81
8.1.5 Competencia.....	83
8.1.6 Colfecar.....	89
8.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	90
8.2.1 Oportunidades:.....	90
8.2.2 Amenazas:.....	90

9. IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	92
9.1 MATRIZ INTERNA EXTERNA (IE)	93
10. PLAN ESTRATÉGICO	100
10.1 MISIÓN	100
10.2 VISIÓN.....	100
10.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	101
10.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	101
10.4.1 Estrategia corporativa.	102
10.4.2 Estrategias (Resultado de la matriz DOFA):	102
10.4.3 Políticas:	104
11. PLAN OPERATIVO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS DEFINIDAS EN EL PLAN ESTRATEGICO	106
11.1 RELACIONES PÚBLICAS	109
11.2 INTRODUCCIÓN DE TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A. A LA WEB	110
11.2.1 Objetivo general.....	111
11.2.2 Objetivos específicos:	111
11.2.3 Sistematización del proyecto:	111
11.2.3.1 Recolección de información	111
11.2.3.2 Planeamiento del sitio Web.....	112
11.2.3.3 Diseño y Prueba.	112
11.2.3.4 Producción y despliegue.	112
11.2.3.5 Web Center.....	112
11.2.3.6 Mantenimiento y actualizaciones	112
11.2.3.7 Promoción.....	113
11.2.3.8 Indicadores	113
11.3 PLAN DE MEDIOS	115
11.3.1 Planificación de medios.	116
11.3.2 Definición de objetivos de medios.....	117
11.3.3 Elaboración de la estrategia de medios.	117

11.4 MEDIOS ADECUADOS PARA LA EMPRESA.....	117
11.4.1 Directorio Telefónico	117
11.4.1.1 Cobertura	117
11.4.1.2 Frecuencia	118
11.4.1.3 Recuerdo	118
11.4.1.4 Evaluación	120
11.4.2 Radio.....	121
11.4.2.1 Cobertura.....	121
11.4.2.2 Frecuencia.....	121
11.4.2.3 Recuerdo	122
11.4.2.4 Evaluación.....	122
11.5 DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y PUBLICIDAD.....	122
11.5.1 Identificación del cargo	122
11.5.2 Naturaleza del cargo	122
11.5.3 Responsabilidades del cargo:.....	122
11.5.4 Funciones:	123
11.5.4.1 Funciones diarias:.....	123
11.5.4.2 Funciones periódicas:	124
11.5.5 Requisitos:	124
11.5.5.1 Estudios	124
11.5.5.2 Experiencia	124
11.5.5.4 Habilidades	124
11.6 ORGANIGRAMA.....	124
11.7 IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS.....	125
12. INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y AJUSTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	128
13. CONCLUSIONES	129
14. RECOMENDACIONES.....	131
BIBLIOGRAFÍA.....	132
NETGRAFÍA	133

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Transporte internacional de carga s.a. “organigrama”	52
Cuadro 2. Estructura del canal de distribución de TIC S.A.	60
Cuadro 3. Precios de servicios convencionales.....	63
Cuadro 4. Fletes transporte terrestre hacia ecuador.....	64
Cuadro 5. Tarifas hacia los principales puntos de Nariño	66
Cuadro 6. Matriz de costos, tiempos y movimientos.....	67
Cuadro 7. Tarifas de servicio de acompañamiento vehicular	68
Cuadro 8. Identificación de clientes regionales.....	70
Cuadro 9. Identificación de clientes nacionales	72
Cuadro 10. Ciclo de vida del producto-servicio.....	75
Cuadro 11. Matriz de evaluación de factores internos	76
Cuadro 12. Competencia regional	84
Cuadro 13. Competencia nacional.....	85
Cuadro 14. Servicios de carga por carretera a Ecuador y Venezuela	87
Cuadro 15. Matriz de evaluación de factores externos	92
Cuadro 16. Matriz interna externa (IE).....	93
Cuadro 17. Matriz de evaluación de la competencia	94
Cuadro 18. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA).....	95
Cuadro 19. Matriz DOFA	98
Cuadro 20. Organigrama implementado	125

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Grado de experiencia	53
Gráfica 2. Grado de capacitación.....	54
Gráfica 3. Grado de conformidad de los funcionarios de TIC.	55
Gráfica 4. Visitas realizadas a la página Web por clientes potenciales a través de las páginas amarillas de Publicar S.A.....	114
Gráfica 5. Cotizaciones recibidas de clientes potenciales a través de la página Web de Transporte Internacional de Carga.	115
Gráfica 6. Anuncio 1	118
Gráfica 7. Anuncio 2	119
Gráfica 8. Anuncio 3	120
Gráfica 9. Total de ventas realizadas por la empresa desde el primero de febrero hasta el 31 de julio.....	126
Gráfica 10. Comparativo de ventas año 2007 - 2008.....	126

INTRODUCCIÓN

Producto de los procesos de apertura y globalización que afecta el clima de los negocios en las economías, las oportunidades de desarrollo de los países y las expectativas de crecimiento de las empresas; se hace necesaria una reflexión acerca de los nuevos mercados que pueden ocupar los productos del mundo y de los beneficios que significa para la sociedad el poder internacionalizar dichos productos, pero también se hace necesario pensar en el grado de competencia que genera este fenómeno, que implica el perfeccionamiento de cada uno de los eslabones que conforman una organización, para que no afecte de forma dramática sus márgenes de utilidad, lo que se traduce en muchos casos en resultados de gestión negativos desde el punto donde se originan las materias primas, pasando por las técnicas de producción, la investigación, los sistemas de distribución, la venta, el consumo final y el servicio postventa; y lo que implica llevar a cabo todas estas operaciones cumpliendo con estándares internacionales.

Anteriormente, las alzas de precio eran una opción para recuperar márgenes rentables en una empresa y la demanda no sufría cambios drásticos por que la oferta se limitaba a productores locales o nacionales en un sistema de mercado en el cual operaba el oligopolio o el monopolio natural; con la apertura económica, esta clase de sistemas se tornaron imposible de practicar por que pasamos a ser permeables a precios internacionales con lo que la competencia pasó a ser mundial. Hoy por hoy, vemos como los productos nacionales son desplazados o sustituidos por otros de mayor calidad a precios inferiores de diferentes partes del mundo, que llegan en muchos casos incluso a compararse con nuestros costos de producción, llevando a nuestra industria a tomar medidas drásticas como despidos masivos y en el peor de los casos hasta la quiebra.

En este orden de ideas, es importante “y las empresas lo saben” que sus productos se desarrollen no solo en el nivel productivo sino también en todas aquellas etapas que le permitan obtener y controlar la capacidad competitiva que proporcione traspasar fronteras penetrando nuevos mercados de forma eficaz, pues la demanda nacional está siendo invadida cada vez más por productos con valores agregados diferenciadores provenientes de todo el mundo con lo que no es suficiente conformarse y competir con estas empresas en el mercado nacional, por que con el tiempo se hará mas difícil mantenerlo y tarde o temprano llegará un mejor oferente, con un mejor producto y a un precio adecuado a las expectativas de sus consumidores, con lo cual una empresa que no se desarrolla y compite en el mercado internacional, desaparece.

Se sabe que para economías en desarrollo como las del sur del continente no es fácil confrontar de forma individual esta situación, pero también es cierto que pueden contar con alianzas estratégicas que sopesen este fenómeno; lo que se

debe cambiar es la cultura reservada de pequeñas empresas que por desconocimiento o por inseguridad no toman el riesgo de internacionalizar su oferta que en muchos casos puede ser competitiva en el mundo; con esta realidad califica como vital el manejo de aspectos antes no directamente relacionados tales como logística y marketing que hoy son alternativas importantes para el logro de metas de rentabilidad y productividad vía optimización de la gestión de las empresas.

Es una constante no solo para las grandes industrias sino también para la pequeña y mediana empresa, características de la región andina, la importancia de que los productos lleguen a su destino final en las mejores condiciones y en el menor tiempo posible, pues eso es lo que sus clientes demandan, por ello la variable transporte juega un papel fundamental y diferenciador en la cadena logística de distribución física, clave para la interconexión productor-cliente, por esta clase de razones es que la empresa objeto de estudio desea brindar las herramientas y logística necesarias para que cada mercancía sin importar su naturaleza, llegue a cada cliente como él lo requiere y con el Just in Time propio de empresas con expectativas serias de crecimiento y desarrollo sostenibles en el tiempo.

El servicio integral de transporte no solo se caracteriza por transportar mercancías de un lugar a otro, el servicio integral de transporte es brindar a sus clientes la seguridad y confianza de que cada mercancía llega a su destino en óptimas condiciones organolépticas, a tiempos fijos, en las cantidades acordadas, con el valor agregado que la empresa en estudio desea comunicar y que beneficia a todos los actores de la cadena, incluso hasta después de entregar las mercancías, ofreciendo un servicio post venta que mantenga la imagen de una empresa seria y comprometida con la satisfacción del cliente.

Es por eso que la empresa en estudio requiere de un PLAN DE MERCADEO que le brinde las herramientas necesarias para conocer realmente cual es su posición en el mercado y que le sirva de guía para posicionar su servicio de forma efectiva, utilizando de la mejor forma sus recursos a través del tiempo y que pueda persuadir a sus clientes reales y potenciales que elegir a TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A. es la mejor opción.

1. GENERALIDADES

1.1 TÍTULO

PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA “TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA TIC S.A.” EN EL MERCADO NACIONAL

1.2 TEMA

El presente Plan de Mercadeo se orienta a posicionar a Transporte Internacional de Carga TIC S.A. como empresa líder en el mercado de transporte de carga por carretera a nivel nacional e internacional, estableciendo las estrategias, planes de acción y los correctivos necesarios para alcanzar las metas y objetivos propuestos en el presente proyecto, cuyas expectativas y logros se verán reflejados en el grado de aceptación y fidelidad de sus clientes y en la rentabilidad de la empresa.

1.3 COBERTURA DEL ESTUDIO

El Plan de Mercadeo propuesto comprende las siguientes dimensiones:

- Temporal: El plan comprende un periodo de seis meses contados a partir del primero (1) de agosto de 2008, hasta el veinte y ocho (28) de febrero de 2009.
- Espacial: El plan comprende a la empresa transporte Internacional de Carga S.A. con sede principal en el municipio de Pasto en el Departamento de Nariño con proyección nacional.

2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA es una empresa joven que nace el 11 de enero de 2005; constituida legalmente como sociedad anónima y caracterizada por brindar el servicio de transporte de carga por carretera con base a los criterios de nueva generación que determina la competencia y las oportunidades de la globalización.

La empresa es nueva en el sentido que se presenta en el mercado a partir del año 2005, pero su organización y su talento humano se caracterizan por su larga trayectoria en el sector de transporte y su crecimiento en este corto periodo se refleja en la posición que posee en el mercado, el cual tiene grandes expectativas de crecimiento y consolidación.

Para conocer de forma exacta la posición que tiene en el mercado con respecto a su competencia y aprovechar las oportunidades que se presentan en el tiempo, es preciso disponer de los medios adecuados en cuanto a sistemas de información, recursos financieros, infraestructura, tecnología y en especial de talento humano investigativo y propositivo que puedan trabajar conforme a las nuevas tendencias que caracterizan la demanda de este servicio y que a la postre garantizan la supervivencia y la competitividad a largo plazo. Tales recursos proporcionan estabilidad y pueden prever los problemas y necesidades del entorno en el futuro, como también las oportunidades que se pueden aprovechar para poder brindar la mejor respuesta en el menor tiempo y satisfacerlas de la mejor forma; sin embargo, no sería suficiente si no se cuenta con un mecanismo de comunicación eficiente que refleje las ventajas y beneficios de nueva generación que ofrece la empresa, lo que la hace única en sector y que quiere que sus clientes conozcan. Para generar tal efecto y para persuadir la decisión de compra y adquisición de los servicios de la empresa, se hace necesario estudiar y evaluar las herramientas de comunicación que ofrece el entorno como radio, televisión, Internet, revistas especializadas, etc. Y adoptar el medio o medios más oportunos en cuanto a costos, cobertura, resultados y rentabilidad.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual de la empresa TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA TIC S.A. y cuales sus necesidades corporativas con lo cual se desarrollaran las bases para el presente PLAN DE MERCADEO?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuáles son los factores determinantes que constituyen la competitividad en el transporte de carga por carretera?
- ✓ ¿Cuáles son los recursos de índole financieros, humanos, comunicativos, de infraestructura y tecnológicos con los que cuenta la empresa?
- ✓ ¿Cuál es el Plan Estratégico más adecuado que sirva de medio para conseguir los objetivos propuestos?
- ✓ ¿Cuál es el Plan Operativo y de Logística Internacional con los cuales se desarrollará cada una de las actividades formuladas en el Plan Estratégico?
- ✓ ¿Cómo maneja la empresa TIC S.A. el sistema de Distribución Física Internacional y el Just in Time de las mercancías para satisfacer a sus clientes?
- ✓ ¿Se tiene una perspectiva completa de los clientes que haya permitido identificar las mejores oportunidades de negocio y de ventas?
- ✓ ¿Cómo se llevará a cabo el sistema de control y los indicadores de gestión que permitan identificar el resultado de cada estrategia?
- ✓ ¿Qué correctivos se diseñaran para sopesar y conseguir de forma eficaz los objetivos propuestos?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Posicionar a la empresa TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A. en el entorno nacional, como empresa líder en el mercado de transporte nacional e internacional de mercancías por carretera.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las ventajas comparativas y competitivas de la empresa.
- Formular un plan de mercadeo que coadyuve al crecimiento y desarrollo de la empresa de acuerdo a sus necesidades y capacidades.
- Desarrollar un plan de logística y distribución física internacional conforme a los servicios que brinda la empresa.
- Desarrollar un Plan de Medios que permita comunicar los beneficios diferenciadores que ofrece TIC S.A. al mercado y que puede aprovecharlos para generar ventajas competitivas.
- Incrementar la cuota de ventas por encima del 15% desde el primero de febrero hasta el 31 de julio de 2008 con respecto a las ventas obtenidas en el mismo periodo del año 2007.
- Establecer Indicadores de gestión y control, que garanticen el seguimiento, evaluación y ajustes en el desarrollo del Plan de Mercadeo de TIC S.A.

4. JUSTIFICACIÓN

Es fundamental para la empresa TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA TIC S.A. contar con personal y recursos idóneos, capacitados en temas relacionados no solo en el manejo y transporte de mercancías sino que también puedan generar valor agregado a sus clientes ofreciéndoles asesoramiento en todas sus dudas, requerimientos y necesidades en procesos de distribución, exportaciones e importaciones y toda la logística del transporte internacional.

En Colombia encontramos mas de 900 empresas dedicadas al transporte de carga por carretera, ellas representan el 8,5 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) del país, generan más de 2 millones de empleos entre directos e indirectos y deberían ser el puente entre la industria y el comercio pues son las que se ocupan de transitar toda la mercancía que se produce en el territorio colombiano y la que se distribuye por concepto de importación y exportación, pero son pocas las que sirven de vehículo y guía para empresas nuevas que quieren y pueden llevar su mercancía a mercados externos y son menos las que tienen la logística adecuada para satisfacer las necesidades del transporte internacional de mercancías, además del asesoramiento que corresponde y que una empresa como TIC. S.A. puede ofrecer a sus clientes actuales y potenciales.

El transporte terrestre no es un tema que deba ser visto como simple intermediación entre productores y consumidores ya que es una de las principales herramientas que puede tener una empresa para generar ventajas comparativas en el marco de la satisfacción del cliente y de la competitividad de los sectores productivos en el entorno internacional, además el peso del transporte en la economía, una de las conclusiones del XV Congreso Nacional de Transporte, es que se trata de una de las actividades económicas del país que más problemas de competitividad enfrenta a la hora de evaluar el papel que se debe asumir para enfrentar un acuerdo internacional y que no debe ser visto como un problema solucionable ni siquiera en el mediano plazo sino que a través de los años se podrá acomodar a los requerimientos que una firma como esta conlleva para el fortalecimiento de la economía¹.

Con las pautas establecidas en la Comunidad Andina y con la infraestructura que puede ser aprovechable en Suramérica, TIC S.A. tiene la capacidad de transitar mercancías por más de cinco mil kilómetros de red vial, que conforman una extensa capacidad de circulación y una gran oportunidad de abarcar cada rincón

¹ CONGRESO NACIONAL DE TRANSPORTE. Colombia XV. Disponible en: www.comunidadandina.com

de la misma; sumado a esto, se rige un marco jurídico zonal excelente, que puede ser aprovechado de la forma mas eficaz si se cuenta con el apoyo del gobierno para fijar políticas de apoyo que generen confianza a los productores y que la empresa como intermediaria cuente con los recursos adecuados para servir como aliado estratégico de aquellas empresas que sin duda están llamadas a abrir sus horizontes y conquistar nuevos mercados tanto de importación como de exportación pues bien, las reglas de juego están dadas y se está poniendo a disposición de los más capaces todas las herramientas necesarias para abarcar nuevos nichos, solo se debe tomar el riesgo y competir o desaparecer.

En cuanto a políticas de apoyo y relaciones internacionales se ha trabajado mucho, fruto de ese esfuerzo es la Decisión 399 que facilita el flujo comercial dentro de los países andinos, un comercio que supera los seis mil millones de dólares lo que es muy atractivo para cualquier empresa el poder llegar con sus mercancías a esta zona, además con el Tratado de Libre Comercio TLC, son mas las puertas que se abren y mas la necesidad de estar preparados para organizar recursos, definir estrategias, concluir alianzas y emprender acciones que permitan competir en el mercado. Pues bien, el entorno globalizado requiere solución y respuesta inmediata a todos los interrogantes y requerimientos que implica el llevar una mercancía desde su punto de origen hasta su destino final en otros países, y el servicio que ofrece y quiere dejar en claro en las mentes de los consumidores es que nuestra empresa no solo transporta mercancías sino que brinda la seguridad y confianza a sus clientes de que éstas llegarán a su destino cumpliendo los estándares internacionales de precio, oportunidad, calidad, productividad y competitividad que son elementos indispensables para asegurar un crecimiento diversificado y sostenido de cualquier empresa.

De la forma como las compañías productoras de bienes interpreten los beneficios que adquieren cuando ponen sus mercancías en nuestras manos, verán las ventajas que alcanzan y los beneficios que adquieren; el propósito del presente PLAN DE MERCADEO es persuadir a la mediana y grande empresa para que conozcan y adquieran nuestros servicios y que a través del tiempo nos prefieran sobre las demás. En hora buena ya que Transporte Internacional de Carga ha mostrado dar pasos muy grandes constituyéndose en tan poco tiempo como empresa reconocida para el sector de transportadores y poco a poco para empresas en el departamento de Nariño, inclusive en las principales ciudades de Colombia y en Ecuador donde con tan reducida trayectoria se ha ganado la confianza de muchos productores que requieren su servicio. En este orden de ideas, es indispensable conocer las capacidades, recursos, oportunidades y limitaciones que la compañía posee para conseguir y desarrollar su objeto social; que por medio de la organización, administración y las expectativas que el entorno y la competencia generan, seamos capaces de sobresalir y mantenernos a través del tiempo en un lugar privilegiado de la mente de los consumidores y que por medio del Plan Estratégico se logre establecer diferencias relevantes en pro de generar ventajas competitivas.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

Para obtener una noción que permita comprender mas a fondo a la empresa en estudio y alcanzar la meta propuesta en el presente proyecto, es necesario conocer y analizar los fundamentos que componen el mismo; en todo lo referente a la logística del transporte se consultan aspectos relacionados con: el concepto del transporte como tal, el transporte terrestre, elementos básicos del transporte, transporte carretero internacional, bases logísticas para la administración operativa y los aspectos aduaneros (importación y exportación).

Para mayor comprensión del lector y para concadenar la contextualización del proyecto, se tomara estos aspectos de forma general empezando con el significado de transporte y con los términos de índole internacional hasta desencadenar a lo regional y local.

Se denomina transporte (del latín trans, "al otro lado", y portare, "llevar") al traslado de personas o bienes de un lugar a otro o de un origen a un destino; tiene numerosos aspectos, la mayoría de los cuales puede discriminarse en infraestructuras, vehículos y operaciones.

También pueden distinguirse según la posesión y uso: transporte público y transporte privado. En inglés se denomina "transit" al transporte público y "traffic" al transporte privado.

En castellano no se hace esa distinción, usándose las palabras "tránsito" y "tráfico" indistintamente para referirse a la circulación de vehículos de transporte; en tanto que se le llama "transporte pesado" al tráfico de mercancías y carga².

El transporte como servicio, desempeña un papel vital en la vida social, económica y política de las naciones. Las empresas de transporte, sean publicas o privadas, sirven como intermediario entre productores y consumidores desde que el bien se empieza a proveer de su materia prima, hasta que finalmente se pone a disposición de su consumidor final.

El transporte carretero o terrestre internacional es aquel que permite el traslado de mercancías desde un país exportador hasta un país importador cumpliendo con las normas sobre trancito aduanero internacional, ceñido a normas internacionales sobre operación de

² Disponible en: www.wikipedia.org.

servicios, utilizando empresas debidamente reconocidas y habilitadas por los distintos países por donde circulará la carga³.

Exportación según la aduana colombiana, es considerada como la salida de mercancías del territorio aduanero nacional hacia una nación extranjera o una zona franca industrial de bienes y/o servicios para permanecer en ella de manera definitiva; de otro lado, “Importación es una actividad económica realizada por personas naturales o jurídicas, consistente en la introducción de mercancía de procedencia extranjera al territorio colombiano, cuyos bienes participan en su proceso productivo y en el consumo interno”⁴.

Los elementos básicos del transporte por carretera lo constituyen la infraestructura vial, los vehículos, la organización empresarial y desde luego la carga; la infraestructura vial dotada de todos los elementos como terminales, zonas de manejo y parqueo etc., todas estas las cuales son indispensables para el tránsito adecuado de los medios de transporte; la organización empresarial que suministra el servicio como tal teniendo una estructura organizacional competente, respaldando y asumiendo la responsabilidad de los vehículos de transporte que va a utilizar y de sus propietarios (cuando son subcontratados) regidos en especial por las normas emitidas por los Ministerios de Transporte de cada país y organismos supranacionales; la carga, que condiciona por su naturaleza, las formas y modos de transportarla, los equipos de manipulación, empaque, envase, embalaje, etiquetado, etc. que se deben utilizar y por la cual se une la relación comercial, sin desconocer al destinatario de la misma que es el objetivo final de la operación.

El contrato de transporte terrestre de mercancías es aquel por el cual una empresa portadora se obliga, mediante el pago o promesa de pago de un porte o flete, a recibir de una persona denominada cargador los efectos que ésta le entregue, a transportarlos a un lugar determinado y a entregarlos, a su vez, a otra persona llamada destinatario o al mismo cargador, asumiendo profesionalmente los riesgos provenientes de esos actos. El título legal del contrato recibe la denominación de Carta de Porte mientras que el documento en el cual se relaciona toda la información respecto del medio de transporte, número de bultos, peso e identificación genérica de la mercancía que comprende la carga, incluida la mercancía a granel, se denomina Manifiesto de Carga.

Uno de los procesos que más importancia tiene para la distribución de los productos en el ámbito nacional e internacional, es precisamente el sistema de empaque, envase y embalaje. El productor que desea obtener los mejores

³ Disponible en: www.uamerica.edu.co/comercio/Exportación.

⁴ Disponible en: <http://www.dian.gov.co/content/defensoria/contenidos/glosa2.htm>

resultados en la distribución física de sus productos, debe tener en cuenta los estándares y exigencias que el mercado global tiene al respecto, especialmente aquellos destinos con un alto nivel de industrialización, acostumbrados a empaques de gran funcionalidad, diseño, seguridad y desarrollo.

El empaque es un sistema compuesto de dos o más elementos (recipiente, tapa, etiqueta, sello de seguridad, grapas entre otros). En este caso el recipiente está elaborado en materiales flexibles (bolsas, costales y big - bags) que pueden estar diseñados para la exhibición o no de los productos; El embalaje puede constituirse también como el empaque, pero es de uso exclusivo del proceso de transporte; el envase tiene una composición y estructura completamente rígida, pueden ser cajas, frascos, tarros, botellas. Este recipiente se elabora para proteger las características intrínsecas del producto, sea sólido, líquido o gaseoso, y su diseño está destinado a la distribución comercial y al consumidor final.

La elección del empaque, envase y embalaje adecuado depende entre muchos otros aspectos, de los culturales y legales de los países de destino, algunos de los más importantes influenciados por características económicas, demográficas y sociales: en cuanto a lo económico las variaciones dependen del poder adquisitivo, en la población hay que observar la conformación de las familias, y en lo social, el estilo de vida (mientras más alto sea el nivel de vida, mejor empaque debe tener el producto); en cuanto a mercado y actitudes del consumidor; las necesidades y expectativas del consumidor cambian de acuerdo con ofertas del mercado, con el aumento de la capacidad adquisitiva y con los cambios en el lugar de residencia ya que los ciudadanos llegan a las ciudades con costumbres arraigadas y empiezan a demandar productos de otros lugares; en cuanto a lo legal, en general están ligados a la protección del medio ambiente y a la seguridad por lo cual se debe tener muy en cuenta las reglamentaciones sobre reciclaje e implementación de sistemas de recolección de desechos.

Teniendo muy claro cada uno de estos términos y la importancia que representan no solo para una empresa de transporte como la que es objeto de estudio, si no para cada actor de la cadena productiva, de distribución y comercialización, se puede emprender proyectos de mutuo beneficio a mediano y largo plazo involucrando cada vez mas la integración interna y externa de las economías.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 Almacenamiento. Actividad destinada a mantener las existencias de materiales o productos objeto de la actividad de la cadena logística, así como a guardarlas, conservarlas y gestionarlas adecuadamente.

5.2.2 Amenazas. Son factores del entorno externo cuyo efecto potencial es hacer que los productos, servicios o acciones pierdan valor relativo, o que disminuyan las posibilidades de supervivencia a largo plazo.

5.2.3 Análisis DOFA. Consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Como herramienta es de gran uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una empresa. En otras palabras, los puntos fuertes de una compañía son importantes por que pueden servir como principales bloques de construcción de estrategias; los aspectos débiles son relevantes por que pueden representar los puntos vulnerables que necesitan corregirse. Las oportunidades y amenazas intervienen por que una buena estrategia trata de captar las oportunidades aprovechables y de defenderse contra amenazas para el bienestar de la compañía.

Esta herramienta de formulación de estrategias esta orientada a desarrollar cuatro tipos a saber:

- a. Estrategias (FO) Fortalezas vs. Oportunidades: significa usar fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas.
- b. Estrategias (DO) Debilidades vs. Oportunidades: significa aprovechar las oportunidades externas para atenuar las debilidades internas.
- c. Estrategias (FA) Fortalezas vs. Amenazas: significa aprovechar las fortalezas internas para disminuir o eliminar las amenazas externas.
- d. Estrategias (DA) Debilidades vs. Amenazas: significa que debe actuarse para contrarrestar la debilidad interna y la amenaza externa.

5.2.4 Aprovechamiento. Gestión de los materiales entre los puntos de adquisición y las plantas de producción donde serán procesados.

5.2.5 Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA). Los Jefes de Estado y de Gobierno de 34 países de la región acordaron la creación de una Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), en la cual serán eliminadas progresivamente las barreras al comercio y a la inversión. Las negociaciones fueron lanzadas en la Cumbre de las Américas realizada en Miami, Estados Unidos, en diciembre del año 1994. Acordaron concluir las negociaciones del acuerdo no más tarde que en enero del año 2005.

Países miembros: Antigua y Barbuda, Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos de América, Grenada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Saint Kitts y Nevis, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

5.2.6 BASC -Business Alliance for Secure Commerce. Es una alianza empresarial internacional que promueve el comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales.

Está constituida como una organización sin ánimo de lucro, con la denominación “World BASC Organization” bajo las leyes del estado de Delaware, Estados Unidos de América; sus siglas en español **Alianza Empresarial Para el Comercio Seguro.**

5.2.7 Certificado de Habilitación. El documento que acredita la habilitación de un camión o tracto-camión para prestar el servicio de transporte internacional de mercancías por carretera.

5.2.8 Certificado de Idoneidad. El documento que acredita que un transportista ha sido autorizado, por el organismo nacional competente de su país de origen, para realizar transporte internacional de mercancías por carretera una vez que haya obtenido el Permiso de Prestación de Servicios correspondiente.

5.2.9 Circular externa 0170 de 2002 DIAN. Por medio de la cual se indica el procedimiento que deberán seguir los usuarios del servicio aduanero y cambiario, para prevenir, detectar, controlar y reportar operaciones sospechosas que puedan estar vinculadas con el lavado de activos.

5.2.10 Comunidad Andina. La Comunidad Andina (CAN), se estableció en 1969 con el nombre de Grupo Andino y luego se denominó Mercado Común Andino, es una organización subregional con personería jurídica internacional constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela y por los órganos e instituciones que componen el Sistema Andino de Integración (SAI). Los principales objetivos de la CAN son: promover el desarrollo armónico de sus países miembros en condiciones de equidad; acelerar el crecimiento por medio de la integración y la cooperación económica y social; impulsar la participación en el proceso de integración regional, con miras a la formación gradual de un mercado común latinoamericano; y procurar un mejoramiento persistente en el nivel de vida de sus habitantes.

Ubicados en América del Sur, y con la salida de la Comunidad Andina de Venezuela notificada el 20 de abril de 2006; los cuatro países andinos (Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia) agrupan 97 millones de habitantes en una superficie de 3'789.000 kilómetros cuadrados.

5.2.11 Consignatario. La persona natural o jurídica facultada para recibir las mercancías y que como tal es designada en la Carta de Porte Internacional por Carretera o mediante una orden posterior a su emisión. El consignatario puede ser el destinatario.

5.2.12 Contrato de Transporte Internacional de Mercancías por Carretera. En adelante "Contrato de Transporte", el acto o negocio jurídico por medio del cual el transportista autorizado se obliga para con el remitente, y por el pago de un flete, a ejecutar el transporte de mercancías por carretera, desde un lugar en que las toma o recibe hasta otro de destino señalado para su entrega, ubicados en diferentes Países Miembros.

5.2.13 Costo da oportunidad. Sacrificio de las alternativas abandonadas al producir una mercancía o servicio. El beneficio que se sacrifica al no seguir en un curso alternativo de acción. Los costos de oportunidad no se registran en las cuentas, pero son importantes al tomar muchos tipos de decisiones comerciales.

5.2.14 CPIC. Que significa carta de porte internacional por carretera ó guía terrestre.

5.2.15 Cruce de Frontera. El paso habilitado por los Países Miembros en su frontera común para la circulación de personas, mercancías y vehículos.

5.2.16 Debilidades. Son las carencias o incapacidades que tiene la empresa para afrontar el medio exterior en forma eficaz.

5.2.17 Declarante. La persona que de acuerdo a la legislación de cada País Miembro suscribe una Declaración de Tránsito Aduanero Internacional y, por tanto, se hace responsable ante la aduana por la información en ella declarada y por la correcta ejecución de la operación de tránsito aduanero internacional.

5.2.18 Destinatario. La persona natural o jurídica a cuyo nombre están manifestadas o se envían las mercancías y que como tal es designada en la Carta de Porte Internacional por Carretera o en el contrato de transporte, o que por una orden posterior a su emisión o por endoso le corresponde.

5.2.19 DTAI. Declaración de Tránsito Aduanero Internacional

5.2.20 Efectividad. Concepto que involucra la eficiencia y la eficacia, entonces consiste en alcanzar los resultados programados a través de un uso óptimo de los recursos involucrados.

5.2.21 Eficacia. Como el grado en que se logra los objetivos y metas de un plan, programa, proyecto en la población en la que se espera beneficiar en un tiempo previamente establecido (sin tener en cuenta la variable costos).

Consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

5.2.22 Eficiencia. Es básicamente un análisis de los costos a los cuales una empresa o entidad alcanza resultados en un periodo de tiempo determinado (optimización de los recursos) Logro de un objetivo al menor costo posible.

5.2.23 Equipos. Los repuestos, herramientas, piezas de recambio, enseres y accesorios necesarios para el normal funcionamiento de los vehículos habilitados y unidades de carga, en el transporte internacional de mercancías por carretera.

5.2.24 Estrategia. La estrategia esta relacionada con la competencia y si no la hubiera, la empresa tuviera planes pero no estrategias, por lo tanto es el patrón que integra las principales directrices de la empresa y establece la secuencia coherente de las acciones as realizar ajustadas a los medios.

5.2.25 Flota. El conjunto de vehículos habilitados y unidades de carga, debidamente registrados, con que el transportista autorizado cuenta para prestar el servicio de transporte internacional de mercancías por carretera.

5.2.26 Formulación de la estrategia. Proceso mediante el cual se compara lo planeado con lo realizado, teniendo en cuenta que se puede hacer sobre el proceso en sí y sobre el resultado final. Generalmente incluye tres pasos a saber:

- Rendimiento de la empresa, es decir auditoria estratégica para determinar lo que esta aconteciendo dentro de la empresa.
- Comparación del rendimiento de la empresa con los objetivos y los estándares.
- Acciones correctivas.

5.2.27 Fortalezas. Son los factores identificados como capacidades que tiene la empresa para realizar de forma eficaz sus actividades. Son capacidades distintivas que muestran que la empresa es competente.

5.2.28 Habilitación. Acto administrativo por medio del cual el organismo nacional competente califica como apto un camión o tracto-camión para efectuar transporte internacional de mercancías por carretera⁵.

5.2.29 Marketing Estratégico. El marketing estratégico parte del análisis de las necesidades de los individuos, de las organizaciones y de la investigación de los mercados.

La función del marketing estratégico consiste en seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales

⁵ DECISION 399. Sexagésimo noveno Período de Sesiones de la Comisión. Enero 17 de 1997. Lima p. 150

o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.

5.2.30 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). En esta etapa se estudia en detalle la situación del entorno externo, del mercado, la de los principales competidores y la de la industria en general; de esta forma será posible establecer la posición competitiva de la empresa, así como también las acciones más convenientes en el futuro.

Con el análisis del entorno se desea, por un lado, identificar los aspectos estructurales con los cuales debe convivir la empresa, y por otro lado, establecer las principales oportunidades y amenazas del medio. Todo estudio debe estar enmarcado en el tiempo y en el espacio, es decir, tener claridad en cuanto el marco de referencia utilizado.

5.2.31 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). El propósito en esta etapa es conocer más detalladamente a la empresa, para de esta forma poder establecer posteriormente comparaciones más precisas con los competidores. Desde el punto de vista estratégico, la información más relevante es la relacionada con las fortalezas y las debilidades de la empresa, así como el establecimiento de los indicadores de desempeño comercial y financiero, y las proyecciones realizadas con base histórica.

5.2.32 Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias que más pueden influir en la posición estratégica de una empresa, para lo cual se elaborara una Matriz de Perfil Competitivo.

Esta matriz identifica a los competidores más importantes y determina sus fortalezas y debilidades particulares. Los juicios son subjetivos por lo tanto es recomendable usarlos con cautela.

5.2.33 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA). Esta matriz se utiliza para determinar que tipo de estrategias requiere la empresa: agresivas, conservadoras, defensivas y/o competitivas.

5.2.34 Matriz Interna Externa (IE). Muestra el esquema que para el estudio se toma la información empleando los resultados totales ponderados de factores internos (en eje de las X) y los resultados totales externos (en el eje Y). En el análisis, las coordenadas abarcan cualquier cuadrante determinado para luego determinar los diferentes tipos de estrategias.

5.2.35 Mercado Común del Sur (MERCOSUR). Se estableció como Mercado Común del Sur mediante el Tratado de Asunción, el 26 de marzo de 1991. Entre 1991 y 1995, los cuatro miembros del MERCOSUR Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, mantuvieron una serie de negociaciones tendientes al establecimiento

de un arancel externo común, que entró en vigor el 1 de enero de 1995. El 2006 fue el plazo para la plena implementación de la unión aduanera por parte de todos los miembros. El proceso de relanzamiento del MERCOSUR, iniciado en el 2000, instó a una coordinación macroeconómica más estrecha y a que se atendiera otros aspectos prioritarios, como el fortalecimiento institucional, el arancel externo común, la solución de controversias, defensa comercial y de la política de competencia, y los incentivos para la inversión. Chile y Bolivia pasaron a ser miembros asociados en 1996 y 1997, respectivamente.

5.2.36 Objetivos. Son los resultados a largo y a corto plazo que una empresa espera lograr para hacer real la misión y visión de la empresa, estos deben ser concretos, alcanzables, medibles y operacionales. Son los fines y es el qué.

5.2.37 Operador Logístico. Subcontratistas de las actividades de tipo logístico de las empresas, encabezadas por las relativas al transporte, pero frecuentemente complementadas con otras adicionales (almacenamiento, distribución, envasado, manipuleo, aprovisionamiento, etc.)

5.2.38 Oportunidades. Son factores externos no controlables que ayudan a la empresa a satisfacer mejor al cliente o beneficiario, que sirven para disminuir riesgos, que mejoran los beneficios y las posibilidades de supervivencia a largo plazo. Al ser definidas, interpretadas y utilizadas servirán para impulsar el desarrollo institucional.

5.2.39 Plan de medios. El plan de medios es asimismo un plan de inversión publicitaria que en cada anunciante está caracterizado por dos parámetros: el primero, **la cifra total** que se dedica a la campaña, integrada por uno o varios mensajes y dividida en una o varias etapas; el segundo, es la **distribución de esa cifra** en el medio o medios seleccionados. Según este último criterio, encontramos dos planteamientos diferentes:

- ✓ Difusión a través de un solo medio (campaña televisiva, en radio, gráfica...), incluso en un solo soporte.
- ✓ Difusión a través de una combinación de medios. Suele elegirse un medio principal, por ejemplo prensa, y uno o varios de apoyo (por ejemplo, radio y exterior).

5.2.40 Stakeholders. Los Stakeholders son todas aquellas personas, grupos, empresas, la comunidad y la sociedad en cuanto tienen interés en la existencia y desarrollo de una empresa.

5.2.41 Transporte Internacional de Mercancías por Carretera. En adelante "transporte internacional", el porte de mercancías que, amparadas en una Carta de Porte Internacional por Carretera y un Manifiesto de Carga Internacional,

realiza el transportista autorizado en vehículos habilitados y en unidades de carga, debidamente registrados, desde un lugar en el cual las toma o recibe bajo su responsabilidad hasta otro designado para su entrega ubicados en diferentes Países Miembros.

5.2.42 Tratamiento de diferencias de los niveles de desarrollo y tamaño de las economías. Principio que proporciona a los países de distintos tamaños y niveles de desarrollo la posibilidad de obtener tratamiento diferente en el contexto de las negociaciones del ALCA. Los lineamientos para este tratamiento son descritos en el documento del Comité de Negociaciones Comerciales del ALCA titulado “Pautas o Lineamientos Para el Tratamiento de Diferencias en los Niveles de Desarrollo y Tamaño de las Economías.”

5.2.43 Unión Europea (UE). La UE reúne a quince (15) estados miembros mediante un conjunto de instituciones en las que se toman democráticamente decisiones sobre asuntos específicos de interés común. Establecida después de la Segunda Guerra Mundial, como Comunidad Europea, con el objetivo de incrementar la cooperación política, económica y social. El ‘mercado único’, establecido en 1992 por medio del Tratado de Maastricht, es la pieza medular de la Unión Europea actual. Abarca cuatro pilares de libertad de circulación de bienes, servicios, personas y capitales y en una serie de políticas de respaldo. El 1 de enero de 2002 entró en circulación la moneda única, el ‘Euro’, sustituyendo a las monedas nacionales de 12 países e inició sus operaciones un Banco Central Europeo. Los estados miembros son: Alemania; Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, y Suecia. Se ha invitado a unirse a la UE, el 1 de mayo de 2004, a diez nuevos miembros, a saber: Chipre, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, República Checa y República Eslovaca.

5.2.44 Valor Declarado. Es un servicio que se brinda para aquellos despachos que contengan objetos mercancías un valor determinado. Mediante el pago de un adicional, el envío estará asegurado durante todo su trayecto, permitiendo que en caso de pérdida, extravío o robo, se recupere el importe del monto que se declaró; en el momento de solicitar el Seguro se realizará la Declaración de Valor, la que debe corresponderse con la estimación real del contenido.

5.2.45 Ventaja comparativa. Ventaja comparativa (Tsakok1990.) Se relaciona con la comparación de la eficiencia en la producción de dos empresas o dos países: aquel con el costo más bajo es relativamente más eficiente y por lo tanto, tiene ventaja comparativa. La eficiencia puede deberse a diversos factores, tales como el uso de menos materia prima e insumos por unidad producida, la utilización de menos recursos humanos por unidad de producto, en el hecho de

que el valor de la moneda sea bajo en comparación con otros países, en términos de sus ganancias o en el ahorro⁶.

5.2.46 Ventaja competitiva. Diferencias favorables respecto a los competidores (que les permita mantener en el futuro) en la producción y suministro de productos y servicios de una empresa o cadena logística; afectará habitualmente a la calidad, al plazo de entrega y al costo.

5.3 MARCO LEGAL

Se presenta de forma general toda la normatividad que rige el transporte carretero de carga en el territorio nacional, así como también se presenta de forma breve los aspectos más importantes que intervienen directamente en el Transporte Internacional de carga y que una empresa como Transporte Internacional de carga debe tener en cuenta para desarrollar eficazmente todas las actividades conforme a su objeto social.

5.3.1 Normas generales. Ley 15 del 30 de abril de 1959, por la cual se da mandato al Estado para intervenir en la industria del transporte, se decreta el auxilio patronal de transporte, se crea el fondo de transporte urbano y se dictan otras disposiciones.

Resolución 10815 del 3 de noviembre de 1988, por la cual se determinan las dimensiones, color, nomenclatura y calidad de la placa única nacional.

Ley 79 del 23 de diciembre de 1988, por la cual se actualiza la legislación cooperativa.

Ley 105 del 30 de diciembre de 1993, por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la nación y las entidades territoriales, se reglamenta la plantación en el sector de transporte y se dictan otras disposiciones.

Ley 336 del 20 de diciembre de 1996, por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Transporte.

5.3.2 En relación con el transporte. Resolución 13791 del 21 de diciembre de 1988, por la cual se determinan los límites de pesos y dimensiones de los vehículos de carga para la operación normal en las carreteras del país.

Resolución 1705 del 8 de agosto de 1991, por la cual se reglamenta el transporte de combustibles, se establece un procedimiento y se adopta el formato DECT-01.

⁶ ARESE, Héctor Félix. Comercio y Marketing Internacional. Modelo para el diseño Estratégico. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 1999. p 431.

Resolución 1093 del 27 de diciembre de 1991, por la cual se reglamenta la planilla para el transporte de sustancias químicas de uso restringido se establece un procedimiento y se adopta el formato DECT-02.

Acuerdo 050 del 14 de octubre de 1993, por el cual se establece el procedimiento para los tramites relacionados con el registro nacional de remolques, semirremolques, multimodulares y similares, se adoptan los formatos S.T.C. No. 03566 del 3 de diciembre de 1991.

Resolución 2025 del 23 de junio de 1994, por la cual se reglamenta el registro de transporte de combustibles para los vehículos motorizados y no motorizados, destinado al transporte de gas propano (GLP) y gas natural comprimido (GNC); se establece un procedimiento y se adoptan unos formatos.

Resolución 777 del 14 de febrero de 1995, por la cual se delega una función y se fijan unos requisitos y procedimientos para conceder o negar permisos para el transporte de carga extrapesada y extradimensional, por carreteras nacionales a cargo del Instituto Nacional de Vías.

Decreto 1910 del 21 de octubre de 1996, por el cual se reglamenta parcialmente el contrato de transporte de carga y se dictan otras disposiciones.

Decreto 988 del 7 de abril de 1997, por el cual se suprime la tarjeta de operación para prestar el servicio publico de transporte terrestre automotor de carga.

Resolución 1895 del 17 de abril de 1997, por la cual se dictan unas medidas en materia de vehículos de transporte de carga.

Resolución 2113 del 25 de abril de 1997, por la cual se modifica la resolución 1896 de 1997.

Decreto 1150 del 25 de abril de 1997, por el cual se fijan criterios sobre las relaciones económicas entre las empresas de transporte y los propietarios de vehículos de carga.

Resolución 5888 del 7 de de octubre de 1997, por la cual se establecen los límites máximos de peso bruto vehiculares para los vehículos de transporte de carga cuyas configuraciones corresponden a los camiones articulados con semirremolques C3-S2 y C3-S3.

Resolución 688 del 6 de marzo de 1998, por la cual se actualizan los costos de operación para los vehículos de servicio público de transporte terrestre automotor de carga.

Resolución 870 del 20 de marzo de 1998, por la cual se modifica la resolución 2113 de 1997.

Decreto 650 del 1º de abril de 1998, por el se crea el Comité de Reposición y Regulación del Parque Automotor.

Decreto 651 del 1º de abril de 1998, por el cual se establecen unas sanciones en materia de transporte terrestre automotor de carga.

Decreto 652 del 1º de abril de 1998, por el cual se deroga el Decreto 636 de 1998.

Resolución 1020 del 1º de abril de 1998, por la cual se fijan los criterios sobre las relaciones económicas entre las empresas de transporte y los propietarios y/o conductores de vehículos de carga.

Decreto 735 del 22 de abril de 1998, por el cual se modifica el artículo 1º del Decreto 650 del 1º de abril de 1998.

Decreto 1393 del 9 de julio de 1998, por el cual se modifica el párrafo del artículo 2º del decreto 650 del 1º de abril de 1998.

Decreto 173 del 5 de febrero de 2001, por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor de carga.

Decreto 2053 del 23 de julio de 2003, por el cual se reestructura el Ministerio de Transporte, entre las funciones de las Territoriales, en su artículo 17, numeral 6, que contempla las funciones e las Direcciones Territoriales.

Decreto 3366 del 21 de noviembre de 2003, por el cual se establece el régimen de sanciones por infracciones a la norma de transporte público y terrestre automotor y se determinan unos procedimientos.

Resolución 000888 del 13 de marzo de 2006, Por la cual se establecen las relaciones económicas entre los remitentes de la carga, las empresas de transporte y los propietarios, poseedores o tenedores de los vehículos de servicio público de transporte terrestre automotor de carga.

Resolución 003175 del 01 de agosto de 2008 por el cual se establece las relaciones económicas entre las empresas de transporte y los propietarios, poseedores o tenedores de los vehículos de servicio publico de transporte terrestre automotor de carga.

5.3.3 En relación con el transporte internacional. Decisión 399 de enero 17 de 1997 (sustitutoria de la decisión 257), por la cual se reglamenta el transporte internacional de mercancías por carretera.

Artículo 7.- Para el transporte internacional de mercancías por carretera, se establecen los siguientes tráficos:

- a) Entre dos países miembros limítrofes;
- b) Entre dos países miembros, con tránsito por uno o más países miembros;
- c) Desde un País Miembro hacia un tercer país, con tránsito por uno o más países Miembros distintos del país donde se inicia el transporte;
- d) Desde un tercer país hacia un país miembro, con tránsito por uno o más países Miembros distintos del país donde termina el transporte; y,
- e) En tránsito a través de dos o más Países Miembros desde y hacia terceros países.

Artículo 21.- El transporte internacional de mercancías por carretera se efectuará mediante las siguientes formas de operación:

- a) Directo, sin cambio del camión o tracto-camión y del remolque o semirremolque;
- b) Directo, con cambio del tracto-camión, sin transbordo de las mercancías.

El transbordo de las mercancías se efectuará sólo cuando lo acuerden expresamente el transportista autorizado y el remitente, lo cual deberá constar en la CPIC.

Artículo 31.- El servicio de transporte internacional podrá ser suspendido por:

- a) Mandato judicial;
- b) Orden del organismo nacional competente, como consecuencia de un procedimiento administrativo; o,
- c) Decisión del transportista autorizado.

Artículo 33.- El organismo nacional de cada país miembro, responsable del transporte por carretera, es el competente para otorgar a los transportistas el certificado de idoneidad y el permiso de prestación de servicios, así como el certificado de habilitación de los vehículos que conforman su flota.

Artículo 36.- El certificado de idoneidad y el permiso de prestación de servicios tendrán cada uno dos anexos, los cuales contendrán la información relativa a los vehículos habilitados y a las unidades de carga registradas, así como al ámbito de operación.

Artículo 39.- El Certificado de Idoneidad será solicitado por el transportista mediante petición escrita, adjuntando los siguientes documentos e información:

a) Copia legal del documento constitutivo de la empresa, y reforma de sus estatutos en caso de existir, con la respectiva anotación de su registro; o, en su defecto, certificado de constitución de la misma, con indicación de su objeto social, reformas, capital y vigencia, otorgado por el organismo competente;

b) Copia del nombramiento de representante legal de la empresa o, en su defecto, certificado del mismo otorgado por el organismo competente;

c) Ciudad y dirección de la oficina principal de la empresa;

d) Carta compromiso de contratación de la póliza andina de seguro de responsabilidad civil para el transportista internacional por carretera y anexo de accidentes corporales para tripulantes. Si la tripulación cuenta con otro tipo de seguro que cubra accidentes corporales en ese país, el transportista no está obligado a contratar póliza adicional, siempre que los riesgos cubiertos y sumas aseguradas sean iguales o mayores que los fijados por la póliza andina;

e) Ámbito de operación, señalando los países miembros por cuyo territorio pretende operar, incluido el de origen;

f) Relación e identificación de los vehículos cuya habilitación y registro solicita. Indicará los que son de su propiedad, los de terceros vinculados y los tomados en arrendamiento financiero (leasing) y se acompañará los documentos e información señalados en el artículo 63; y,

g) Relación e identificación de las unidades de carga cuyo registro se solicita. Indicará los que son de su propiedad, los de terceros vinculados y los tomados en arrendamiento financiero (leasing) y se acompañará los documentos e información señalados en el artículo 69.

Artículo 40.- El Permiso de Prestación de Servicios será solicitado por el transportista mediante petición escrita, adjuntando los siguientes documentos e información:

a) Copia del Certificado de Idoneidad con sus anexos;

b) Copia del poder notarial por escritura pública en el cual conste la designación de representante legal, con plenas facultades para representar a la empresa en todos los actos administrativos, comerciales y judiciales en los que deba intervenir en el País Miembro en el cual solicita dicho Permiso;

c) Ciudad y dirección del domicilio del representante legal de la empresa en ese País Miembro;

d) Carta compromiso de contratación de la Póliza Andina de Seguro de Responsabilidad Civil para el Transportista Internacional por Carretera y Anexo de Accidentes Corporales para Tripulantes; y,

e) Relación e identificación de los vehículos habilitados y unidades de carga con los que operará en ese País Miembro y sobre los cuales solicita su registro. Señalará los que son de su propiedad, los de terceros vinculados y los tomados en arrendamiento financiero (leasing).

Artículo 57.- El transporte internacional se efectuará en vehículos habilitados (camión o tracto-camión) y en unidades de carga (remolque o semi-remolque), los que deberán registrarse legalmente ante los organismos nacionales de transporte y aduana de todos los países miembros por cuyo territorio vayan a prestar el servicio.

Artículo 63.- Para solicitar la habilitación de los camiones o tracto-camiones, el transportista deberá acompañar a su pedido los siguientes documentos e información:

a) Copia de la matrícula o del registro de propiedad de cada vehículo; y,

b) Características de los vehículos: placa, marca, tipo de vehículo, modelo, número de ejes, peso vehicular o tara, dimensiones externas, capacidad máxima de arrastre o carga, año de fabricación y número o serie del chasis.

Artículo 69.- Para solicitar el registro de las unidades de carga en el país de origen del transportista, éste deberá acompañar a su pedido los siguientes documentos e información:

a) Copia de la matrícula o registro de propiedad de cada remolque o semi-remolque; y,

b) Características de las unidades de carga: placa, marca, tipo, número de ejes, peso o tara, dimensiones externas, capacidad máxima de carga, año de fabricación y número o serie del chasis.

Artículo 76.- La CPIC prueba que el transportista autorizado ha recibido las mercancías bajo su responsabilidad y se ha obligado, contra el pago de un flete, a transportarlas dentro de un plazo preestablecido, desde un lugar determinado hasta otro designado para su entrega.

Artículo 77.- La CPIC deberá contener la siguiente información:

- a) Denominación o razón social y dirección del transportista autorizado;
 - b) Nombre y dirección del remitente;
 - c) Nombre y dirección del destinatario;
 - d) Nombre y dirección del consignatario;
 - e) Lugar, país y fecha en que el transportista recibe las mercancías;
 - f) Lugar y fecha de embarque de las mercancías;
 - g) Lugar, país y plazo previsto para la entrega de las mercancías;
 - h) Cantidad y clase de bultos, con indicación de marcas y números;
 - i) Descripción corriente de la naturaleza de las mercancías. En caso de productos peligrosos, se indicará esta circunstancia;
 - j) Peso bruto en kilogramos o volumen en metros cúbicos, y cuando corresponda, su cantidad expresada en otra unidad de medida;
 - k) Precio de las mercancías;
 - l) Valor del flete y otros gastos suplementarios, indicados separadamente; y,
 - m) Firma del remitente y del transportista autorizado o de sus respectivos representantes o agentes.
- Del transportista autorizado

Artículo 91.- El transportista autorizado será responsable de la ejecución del contrato de transporte, aunque para su realización utilice los servicios de terceros.

Artículo 92.- “La responsabilidad del transportista autorizado inicia en el momento en que recibe las mercancías de parte del remitente o de un tercero que actúa en su nombre, o inclusive de una autoridad en cuya custodia o control se encuentren, y concluye cuando las entrega o las pone a disposición del destinatario, o cuando las entrega a una autoridad o a un tercero a quien deba entregársela, de conformidad con las leyes y reglamentos aplicables en el lugar de la entrega”⁷.

⁷ Disponible en: www.fonprevial.org. Colombia

Artículo 94.- En el momento de hacerse cargo de las mercancías, el transportista autorizado está obligado a revisar:

a) La exactitud de los datos proporcionados para ser consignados en la CPIC, relativos a la cantidad y clase de bultos, así como a sus marcas y números; y,

b) El estado aparente de las mercancías y su embalaje.

- Del remitente

Artículo 122.- El remitente está obligado a proporcionar al transportista autorizado la información necesaria que debe ser consignada en la CPIC.

Artículo 124.- A excepción de la carga a granel la cual se transporta sin ningún tipo de envase, el remitente debe identificar con marcas o números cada uno de los bultos que entrega al transportista. Con rotulación impresa en forma clara, en un lugar visible y además contendrá el nombre y ciudad del domicilio del destinatario.

Artículo 132.- Para ejercer el derecho de disposición de las mercancías, el remitente o el destinatario, en su caso, deberán cumplir las siguientes condiciones:

a) Dejar constancia de las instrucciones dadas al transportista autorizado en el original de la CPIC, o en documento aparte suscrito por el destinatario cuando las instrucciones sean dadas por éste;

b) Resarcir al transportista autorizado los gastos que se ocasionen por la ejecución de las instrucciones;

c) Que la ejecución de las instrucciones sea posible en el momento en que se comunica al transportista autorizado, que no entorpezca la actividad normal de la empresa, ni perjudique a otros remitentes o destinatarios; y,

d) Que las instrucciones no tengan como efecto la división de las mercancías transportadas.

Cuando el transportista autorizado, en razón de lo establecido en el literal c), no pueda llevar a efecto las instrucciones recibidas, deberá inmediatamente comunicarlo por escrito a la persona que le dio dicha instrucción.

- Del destinatario

Artículo 135.- El destinatario está obligado a recibir la mercancía dentro de un plazo de veinticuatro horas, contadas a partir del momento de haber sido notificada que las mismas se encuentran a su disposición.

Artículo 139.- El destinatario tiene el derecho de exigir la verificación de las mercancías, debiendo cubrir los gastos que correspondan.

- De los límites de la responsabilidad

Artículo 140.- Cuando el transportista autorizado, con arreglo a lo dispuesto en la presente Decisión, deba pagar una indemnización por la pérdida o deterioro total o parcial de las mercancías, la misma se determinará de acuerdo al precio de éstas fijado en la CPIC o en el contrato de transporte.

Artículo 153.- Las acciones legales emanadas del contrato de transporte serán instauradas ante el Juez, Tribunal o Árbitro designado en el mismo.

A falta de designación o cuando la designación hecha en el contrato fuere legalmente inaplicable, dichas acciones podrán interponerse indistintamente, a elección del demandante, ante cualquier Juez competente de la jurisdicción del:

- a) Domicilio del demandado;
- b) Lugar donde se produce el hecho;
- c) Lugar en que el transportista autorizado se hizo cargo de las mercancías; o,
- d) Lugar designado para la entrega de las mercancías.

Artículo 157.- Los organismos nacionales de aduana llevarán un registro de transportistas autorizados y de vehículos habilitados.

Artículo 159.- Los Países Miembros permitirán el ingreso temporal de los repuestos y partes a ser utilizados en la reparación de los vehículos habilitados y unidades de carga, cuando estos hayan sufrido algún desperfecto en un País Miembro distinto al de su matrícula.

Artículo 163.- Los vehículos habilitados o las unidades de carga tomadas en arrendamiento financiero (leasing), así como los vinculados, se constituyen en garantía ante la aduana, para los efectos a que se refiere el artículo 161, siempre que medie una declaración expresa en este sentido suscrita por el arrendador o propietario del vehículo o unidad de carga.

La mencionada declaración podrá estar contenida en el contrato respectivo o en cláusula adicional.

- Del Manifiesto de Carga Internacional

Artículo 166.- El MCI es el documento aduanero que acredita que las mercancías manifestadas han sido despachadas por una aduana de partida para ser transportadas a otra de destino ubicada en un País Miembro distinto.

Dicho documento será emitido por el transportista autorizado y suscrito por éste y el funcionario responsable de la aduana de partida y el mismo será presentado a las autoridades de aduana en los cruces de frontera y en la aduana de destino.

Artículo 167.- El MCI deberá contener la siguiente información:

- a) Denominación o razón social y dirección del transportista autorizado;
- b) Número del Certificado de Idoneidad y los números de los Permisos de Prestación de Servicios por cuyos Países Miembros se realiza el transporte;
- c) Nombre del conductor o conductores, así como la nacionalidad, número de los documentos de identidad, licencia de conducir y Libreta de Tripulante Terrestre;
- d) Identificación del vehículo habilitado (camión o tracto-camión) y de la unidad de carga (remolque o semi-remolque), debidamente registrados;
- e) Lugar y país de carga y descarga;
- f) Naturaleza de la carga, indicando si es de carácter peligrosa y, particularmente, si se trata de sustancias químicas o precursoras.
- g) Número de las CPIC;
- h) Descripción, cantidad de bultos, clase y marca de las mercancías;
- i) Número de identificación del contenedor y de los precintos aduaneros;
- j) Peso bruto en kilogramos o volumen en metros cúbicos y, cuando corresponda, su cantidad expresada en otra unidad de medida;
- k) Precio de las mercancías;
- l) Aduanas de partida, de cruce de frontera y de destino;
- m) Fecha de emisión;
- n) Firma del transportista autorizado o de su representante; y,
- o) Firma y sello de la autoridad que interviene en la aduana de partida.

▪ De la Declaración de Tránsito Aduanero Internacional

Artículo 169.- Los Países Miembros conceden en sus territorios libertad para operaciones de tránsito aduanero internacional que efectúen transportistas autorizados en vehículos habilitados y unidades de carga debidamente registrados

Artículo 171.- La DTAI deberá contener la siguiente información:

- a) Denominación o razón social y dirección del transportista autorizado;
- b) Nombre y dirección del declarante;
- c) Nombre y dirección del remitente;
- d) Nombre y dirección del destinatario;
- e) Nombre y dirección del consignatario;
- f) Indicación de la aduana de carga, si es distinta de la de partida;
- g) País y aduana de partida;
- h) País y aduana de destino;
- i) País de origen de las mercancías;
- j) Placa y país de matrícula de los vehículos habilitados y de las unidades de carga
- k) Número de los MCI;
- l) Número de las CPIC;
- m) Descripción de las mercancías, cantidad de bultos, clase y marca de los mismos;
- n) Número de identificación del contenedor y de los precintos aduaneros;
- o) Peso bruto en kilogramos o volumen en metros cúbicos y, cuando corresponda, su cantidad expresada en otra unidad de medida;
- p) Precio de las mercancías;
- q) Indicación de las aduanas de cruce de frontera;
- r) Firma del declarante; y,

s) Firma y sello de la autoridad que interviene en la aduana de partida.

En el reverso de la DTAI se anotarán las actuaciones de las aduanas de cruce de frontera de salida y entrada de cada País Miembro, así como de la aduana de destino.

- Otras Disposiciones

Artículo 174.- Despachadas las mercancías y pagados los derechos aduaneros y demás gravámenes a la importación, el vehículo habilitado y la carga, así como el contenedor y tanque, continuarán con las mercancías hasta el lugar de entrega.

Artículo 180.- La tripulación de los vehículos habilitados, para su ingreso, circulación, permanencia y salida de los Países Miembros, solamente necesitarán presentar la Libreta de Tripulante Terrestre y su documento nacional de identidad.

Artículo 188.- Los Países Miembros adoptarán las medidas necesarias que permitan el establecimiento y organización de Centros Nacionales de Atención en Frontera (CENAF) o de Centros Binacionales de Atención en Frontera (CEBAF), en cada uno de los cruces de frontera habilitados para el transporte internacional por carretera.

Artículo 190.- Créase un Registro Andino de Transportistas Autorizados, así como de Vehículos Habilitados y de Unidades de Carga, los que estarán a cargo de la Junta del Acuerdo de Cartagena, quien adoptará las acciones necesarias para su organización y funcionamiento.

Artículo 192.- Los países miembros, en sus respectivos territorios, conceden libertad para la prestación del servicio de transporte bajo la figura de transporte internacional por cuenta propia, así como el libre tránsito a los vehículos habilitados y unidades de carga registradas que presten dicho servicio.

Artículo 201.- Los vehículos habilitados que se encuentren prestando el servicio de transporte internacional no serán sometidos, en lugares distintos a los de frontera, a controles aduaneros, de migración, policiales y sanitarios.

- Disposiciones transitorias

Decisión 257 del 28 de noviembre de 1989 (Artículo 6) por la cual los Países Miembros de la CAN, por intermedio del Organismo Nacional Competente, cuando corresponda, permitirán cualquiera de las siguientes modalidades para el Transporte Internacional de Mercancías por Carretera:

- Transporte directo, sin cambio de vehículo; Transporte directo sin transbordo de las mercancías, con cambio de la unidad de tracción; y Con transbordo de las mercancías.

Artículo II: Trato de la nación más favorecida, con respecto a toda medida abarcada por el presente acuerdo, cada miembro otorgará inmediata e incondicionalmente a los servicios y a los proveedores de servicios de cualquier otro miembro un trato no menos favorable que el que conceda a los servicios similares y a los proveedores de servicios similares de cualquier otro país.

5.4 MARCO CONTEXTUAL

5.4.1 Presentación de la empresa:

5.4.1.1 Definición. Empresa del sector del transporte que lleva a cabo la planificación, implementación y control del eficiente y efectivo transporte, almacenaje y distribución de mercancías, servicio e información concerniente, desde el punto de origen hasta el punto de destino, con el objeto de satisfacer los requerimientos del cliente.

5.4.1.2 Presentación. TIC S.A.: Es una dinámica y joven empresa con personal altamente calificado y de larga experiencia en el transporte nacional e internacional por carretera, en las tres (3) modalidades de transporte (Masivo, Semimasivo y Paquetero).

El almacenamiento de mercancías, trámites aduaneros, asesoramiento, consultoría, proyectos logísticos, sistemas de información, manipuleo de mercancías, representación ante las autoridades competentes en todo lo relativo al transporte de mercancías.

5.4.1.3 Misión. TIC S.A. están especializados en el manejo de transporte, tramites aduaneros, distribución de productos involucrados en los procesos industriales y comerciales atendiendo las necesidades del mercado con calidad, cumplimiento, seguridad y tecnología de punta, en Colombia y los países del Grupo Andino.

5.4.1.4 Visión. TIC S.A. Como empresa de transporte de carga, busca ser reconocido en los mercados nacionales e internacionales como una empresa líder en la prestación del servicio de transporte de carga, tramites aduaneros, almacenamiento de mercancías, representación y asesoría en todos los factores involucrados en el transporte internacional. Distinguiéndose de los demás con la aplicación de un cambio continuo, implementando tecnología de punta, trabajando en equipo y lo que es más importante desarrollando valores éticos y profesionales, teniendo en cuenta la cobertura total en el mercado.

5.4.1.5 Objetivos. Minimizar los niveles de incidencias y maximizar los niveles de efectividad.

- Ofrecer los servicios dentro de los estándares de calidad y con una cobertura globalizada contribuyendo así con el desarrollo económico y social de la región.
- Desarrollar una gestión encaminada con los propósitos de competitividad de su organización con la posibilidad, de estructurar proyectos específicos para sus operaciones⁸.

Para alcanzar estos objetivos, contamos con la colaboración y confianza de importantes empresas del sector del transporte Internacional por carretera, una Sociedad de Intermediación Aduanera de reconocida trayectoria en el grupo Andino. Estas Empresas están ubicadas en todo el Territorio Colombiano y Ecuatoriano; TIC y Continental de Norte como Empresa de Transporte Internacional dispone en todo momento de una importante flota de camiones de todo tipo, optimizando recursos, minimizando recorridos en vacío, ajustando horarios, etc. Todo ello en beneficio de nuestros clientes y proveedores para brindarles en tiempo record un servicio especializado conforme a las exigencias del entorno internacional.

⁸ PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA. Presentación de la Empresa, 2005. p 80-115.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio será descriptivo con lo cual permite abordar el desarrollo del Plan en sus diferentes fases como la formulación del Plan Estratégico y la elaboración del Plan Operativo así como también de los indicadores de gestión y control.

De igual forma se trata de un estudio exploratorio, por cuanto no tiene antecedentes en la empresa, de esta forma, a partir de éste, puede constituirse otros proyectos de similares características.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

- El método de observación que permite percibir los hechos como se presentan.
- El método deductivo, para ello se utiliza el marco teórico sobre el cual se fundamenta el trabajo.
- El método exploratorio que concreta la realidad específica que rodea a la empresa TIC S.A. y su oportunidad en el mercado.

6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

6.3.1 Fuentes primarias. Este tipo de fuentes son la base para la recolección de información básica y para el óptimo desarrollo de la pasantía.

Fuentes primarias: Observación, encuestas especializadas y entrevistas.

6.3.2 Fuentes secundarias. Se utilizará, actualizará e indagará la base de datos interna que permita conocer el total de clientes y proveedores que tiene la empresa así como también el conocimiento de su competencia más representativa.

Fuentes secundarias: Se cuenta con la totalidad de información referente a la empresa TIC S.A., no solo de su sede principal sino también de sus agencias distribuidas en todo el país y en Ecuador, además, para la recolección de información importante se cuenta con la colaboración de conductores y clientes en la ciudad de Pasto, información en revistas, periódicos, competencia, bases de datos e Internet.

6.4 TRATAMIENTO DE INFORMACIÓN

Toda la información que se obtenga por medio de las diferentes actividades y que pueda ser utilizada para el desarrollo del presente proyecto, será ordenada, clasificada y analizada según el problema formulado y las expectativas de cada objetivo propuesto, tabulado y analizado en el software conocido con el nombre de Excel.

Según lo propuesto, se desarrollarán muestras, se tabulará la información, se expondrán gráficos, tablas y cuadros representativos de cada interrogante y se presentará informes detallados cada 2 meses con los cuales se formulará planes de acción para sopesar amenazas, eliminar debilidades, consolidar fortalezas y aprovechar oportunidades.

6.4.1 Muestreo. Para recolectar información de conductores de vehículos de carga terrestre, se estableció la muestra de acuerdo a la base de datos del Ministerio de Transporte a través de la relación del parque automotor y para realizar las encuestas se utilizó la base de datos de los manifiestos de carga utilizados por la empresa durante todo su periodo de funcionamiento.

De igual forma y de acuerdo a los datos obtenidos de la Cámara de Comercio de Pasto y de las diferentes agencias ubicadas en el país, se obtuvo información de empresas generadoras de carga de las cuales se dispuso la información requerida para el presente plan.

El tipo de muestra para los dos formatos de encuesta se realizó de forma Aleatoria Simple Proporcional obteniendo los resultados aplicando la siguiente fórmula matemática.

$$n = \frac{NZ^2PQ}{(N-1)e^2 + Z^2PQ}$$

En donde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Población universo.

Z: Coeficiente de confianza del 95%, equivalente a 1.96 (según tablas estadísticas)

P: Probabilidad de ocurrencia de caso favorable.

Q: $1 - P = 0.5 = 0.5$

e: Error máximo admitido, equivalente al 10% (0.10)

6.4.2 Población universo de conductores. De acuerdo al parque automotor de Colombia, se encuentran registrados 114.248 vehículos de servicio público de carga circulando las vías del país

$$n = \frac{((114.248 \times 1.96^2) \times (0.5 \times 0.5))}{((114.248 - 1) + (1.96^2 \times 0.5 \times 0.5))}$$

$$n = 96$$

6.4.3 Población universo empresas generadoras de carga. La población universo tomada de empresas generadoras de carga fue de 500

$$n = \frac{((500 \times 1.96^2) \times (0.5 \times 0.5))}{((500 - 1) \times (0.10^2) + (1.96^2 \times 0.5 \times 0.5))}$$

$$n = 80$$

7. DIAGNÓSTICO DE FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A.

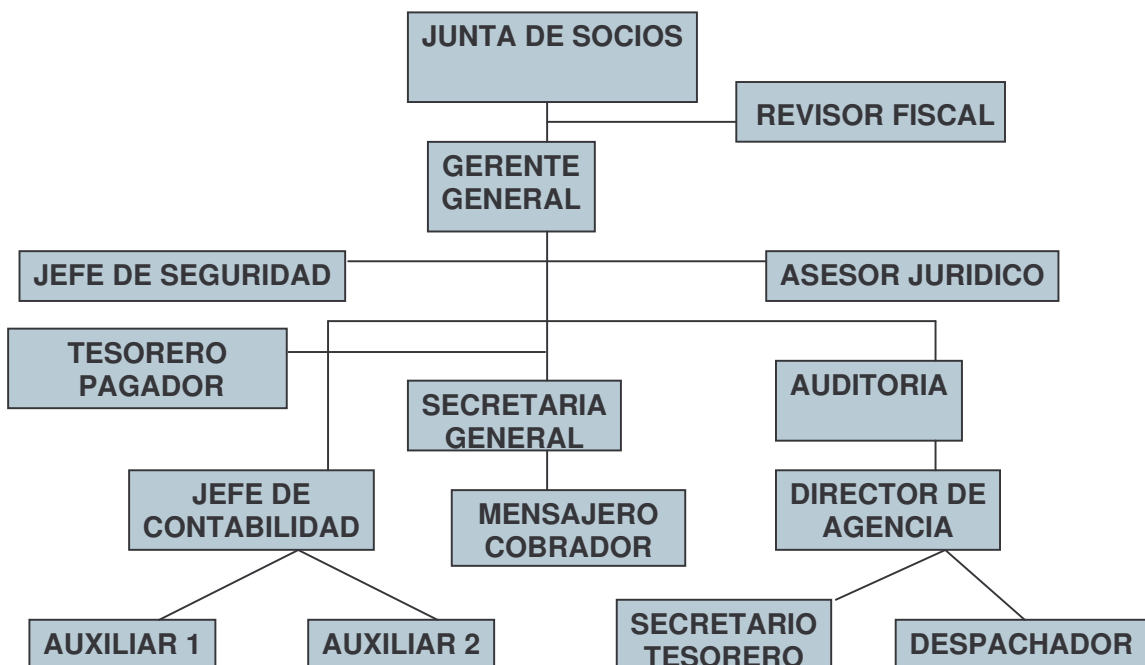
7.1 ANÁLISIS INTERNO

7.1.1 Proceso administrativo:

7.1.1.1 Organización. La empresa cuenta con una Misión, Visión y Objetivos definidos, previos a la planeación y constitución de la misma, esto compone la esencia de una organización seria con propósitos y fines determinados a la consecución de metas con proyección internacional.

La base de esta empresa se encuentra reflejada en su organigrama encabezado por la Junta de Socios, seguida del Gerente General, el Jefe de Seguridad, el Asesor Jurídico, el Tesorero Pagador, el Auditor, la Secretaria General, el Jefe de Contabilidad, los Auxiliares de Contabilidad (2), el Mensajero Cobrador, el Director de Agencia, el Secretario Tesorero y el Despachador, todos con una formación respetable y con basta experiencia para desarrollar eficazmente su labor dentro de la empresa. (Ver tabla, 1)

Cuadro 1. Transporte internacional de carga s.a. “organigrama”



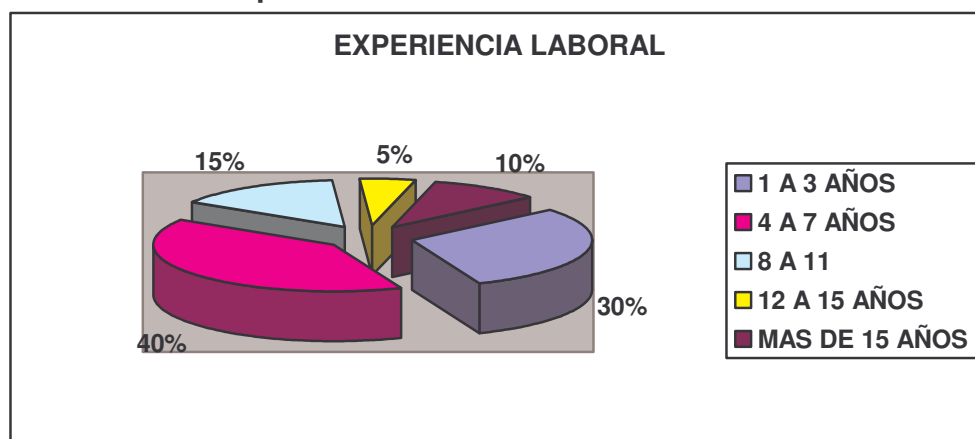
Fuente: Transporte Internacional de Carga, febrero de 2005

Así mismo, la empresa ha desarrollado un manual de funciones y procedimientos para cada uno de los cargos, sin embargo, la empresa se ha venido ampliando en número y la asignación de los respectivos cargos y funciones no se ha definido concretamente dificultando el desarrollo de las actividades y la comunicación.

- **Talento humano:** En la empresa trabaja personal con alta experiencia en el sector de transporte de carga a nivel nacional e internacional, por lo cual se garantiza una óptima administración y se ofrece un servicio que se adapta perfectamente a las expectativas de su misión, visión y objetivos y a las exigencias del mercado.

En la pregunta No. 2 **Cual es su experiencia laboral** encontramos respuesta a la anterior afirmación sustentada en la encuesta interna cuya grafica se muestra a continuación.

Gráfica 1. Grado de experiencia



Fuente: Presente estudio, enero de 2008.

En este sentido no se discute la experiencia que tiene la empresa dentro del sector transportador y la logística de distribución física internacional ya que sus fundadores y administradores han trabajado en otras empresas de transporte, lo cual se demuestra con el 15% del total de trabajadores (10% con mas de 15 años de experiencia en los cargos de gerencia, administración y los propios socios y 5% con mas de 12 años de experiencia en el sector en los cargos de directores de agencia) distribuidos en todas las agencias del país y en Ecuador; en el 15% de los empleados con experiencia de 8 a 11 años se encuentra Revisoría Fiscal, Contabilidad, Despachos y Cartera y el 40% lo representa Auxiliares de Contabilidad, Atención al Cliente y Mensajería, conformando un equipo de trabajo muy bien consolidado.

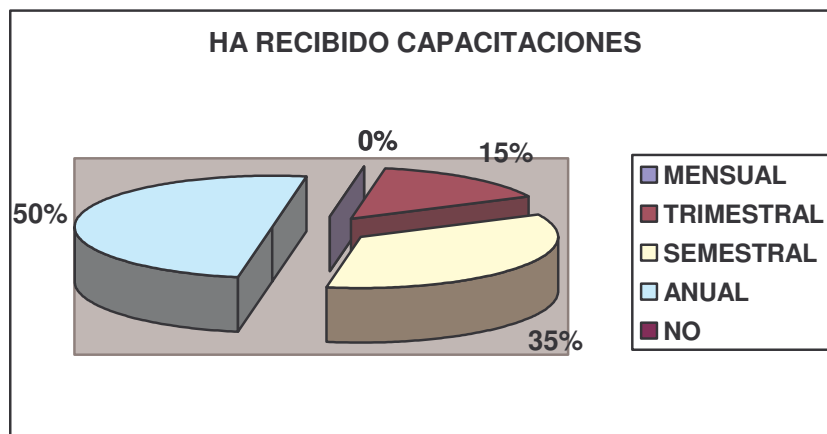
El personal ha recibido diferentes tipos de capacitaciones de acuerdo al cargo que desempeña cada uno y a las certificaciones que ha obtenido desde su creación,

pero no se tiene una clara estrategia para reclutar nuevo personal conforme al crecimiento de la empresa, en este sentido es el gerente general quien entrevista y toma la decisión de ingresar nuevo personal a la empresa.

En el interrogante No. 3 de la encuesta interna realizada a cada uno de los trabajadores, se puede confirmar dicha afirmación: **Dentro de la empresa, ¿ha recibido capacitaciones de alguna clase?**, las repuestas permitieron confirmar que cada empleado recibe una inducción y por lo menos ha recibido una capacitación al año para desempeñar su cargo.

En la grafica No. 2 se observa los resultados obtenidos.

Gráfica 2. Grado de capacitación.



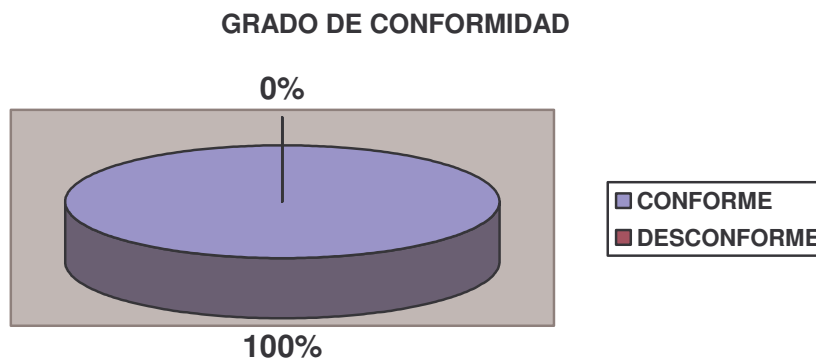
Fuente: Presente estudio, enero de 2008.

Esto demuestra que el personal ha recibido alguna clase de capacitación de acuerdo a sus funciones, obligaciones y responsabilidades dentro de la empresa; por lo menos una vez al año el 50%; semestralmente el 35%; trimestralmente el 15% y mensualmente el 0% por que de acuerdo a las necesidades de la empresa, esta clase de preparación de personal debe ser cíclico conforme a los avances del sector y los requerimientos del entorno; se destacan eventos como la certificación BASC, seguridad industrial, actualización contable y tributaria y atención al cliente.

En el interrogante No. 4: **Está conforme con el ambiente de trabajo de TIC?** Se especifica en que medida cada miembro está conforme o desconforme con las funciones, procedimientos y políticas de la empresa arrojando los siguientes resultados.

La grafica No. 3 es más que obvia para demostrar la conformidad de los funcionarios dentro de la empresa.

Gráfica 3. Grado de conformidad de los funcionarios de TIC.



Fuente: Presente estudio, enero de 2008.

Gracias al sentido de pertenencia, al compañerismo y al compromiso que cada miembro refleja en su cargo, se ha desarrollado de forma natural un ambiente de trabajo agradable demostrado en el grado de conformidad de la grafica anterior; aunque los inconvenientes nunca faltan la responsabilidad y la comunicación hacen parte fundamental para la solución de este tipo de conflictos.

- **Infraestructura y Tecnología:** Conforme a las exigencias del entorno, la empresa TIC S.A. dispone de nuevas instalaciones en la ciudad de Pasto adecuadas a sus expectativas de crecimiento y desarrollo y tiene agencias en ciudades estratégicas como Ipiales, Cali, Buenaventura, Bogotá, Medellín, Manizales y Tulcán-Ecuador, así mismo tiene representaciones en Barranquilla y Cartagena, que le permite atender el mercado nacional e internacional.

En cuanto al sistema de pago de planillas a conductores, se realiza 15 días después de confirmación del respectivo cumplimiento y solo los días viernes de cada mes, por lo cual los conductores deben esperar este lapso de tiempo para hacer efectivo su pago.

En cuanto a tecnología, la empresa siempre se ha preocupado por estar a la vanguardia para poder ajustarse a las expectativas de crecimiento y para ofrecer sus servicios con el Just in Time que requieren sus clientes y que además es necesaria para la oportuna solución de problemas de diferente índole.

La empresa posee una base de datos con respecto a clientes, vehículos, propietarios, conductores, aseguradoras, mercancías y trayectos entre otros, esto le permite estar en continuo contacto con todos ellos, controlar los despachos, asegurarse del estado de los vehículos, la vigencia de los permisos de conducción y de transito, etc.

Es así como Transporte Internacional de Carga S.A. mantiene constante y permanente control de todo lo relacionado a su actividad económica y hace uso racional de toda la información para la debida presentación de informes a sus clientes y a las autoridades competentes como el Ministerio de Transporte y la DIAN; Así mismo cuenta con un software de contabilidad que le permite llevar registro de la actividad contable en su totalidad y realizar registros en menor tiempo.

7.1.1.2 Dirección. El estilo de dirección de la empresa Transporte Internacional de Carga es directa y se maneja dentro de un ambiente respetuoso democrático y participativo entre todas las personas que hacen parte del equipo, siendo la Gerencia General la voz líder en este sentido.

Con este estilo vanguardista, el personal en general puede nutrirse de todos los elementos necesarios que le permiten una adecuada preparación profesional, siempre y cuando se conozca y domine adecuadamente los diferentes métodos y estilos de dirección de acuerdo a las normas y la práctica, toda vez que la dirección es, además de una ciencia, un arte, pues la dirección de grupos humanos requiere de una improvisación constante y un actuar permanente.

7.1.1.3 Control. Internamente se realizan juntas y reuniones al menos una vez cada dos meses, en las cuales se manifiesta el estado de la empresa, el reconocimiento al desempeño de trabajo, los compromisos que se deben adquirir, los correctivos a implementar y las acciones que se desarrollarán en adelante.

Para mantener un adecuado control en cuanto a mantenimiento de los vehículos que son la base del servicio que ofrece la empresa; se cuenta con un aliado estratégico (OPELCAR) el cual garantiza la optima inspección y certificación del estado de los mismos, esto permite asegurar que la carga llegue a su destino sin contratiempos de cualquier índole.

Por otra parte, para evitar que la carga sea saqueada, viciada o robada; se cuenta con acompañamiento vehicular el cual se realiza durante todo el trayecto origen destino por medio de dos acompañantes que se movilizan en un tercer vehículo, dotados de radioteléfonos y teléfonos celulares por los cuales comunican la ubicación de la carga, su estado y cualquier situación que interrumpa el normal desarrollo del trayecto hacia su destino final.

Toda situación anormal es informada a la gerencia y dependiendo del caso es informada al propietario del vehiculo y al destinatario de la mercancía para asegurar que la información sea veraz y evitar malos entendidos o cualquier otro tipo de situación contraproducente.

7.1.2 Marketing Mix:

7.1.2.1 Producto-servicio. Fruto de la experiencia de su gerente general, quien fue el promotor principal de la constitución de la empresa y de la necesidad latente de personas y empresas productoras quienes no encontraban un servicio integral de transporte, se desarrolla en TIC S.A. una serie de estrategias encaminadas a satisfacer todas las expectativas que pueda generar la distribución de mercancías y la logística a nivel nacional e internacional.

En este sentido, la empresa tiene una política de calidad definida pensando en la plena satisfacción del cliente y presenta una gama muy completa de servicios que satisfacen todas aquellas necesidades y que se relacionan a continuación:

- Recepción de las mercancías.
- Control, verificación, clasificación, manipulación y ubicación de las mercancías.
- Almacenaje (estantería estiba, compacta).
- Administración de la recepción.
- Confirmación de pedidos y generación de hoja de ruta.
- Paletización, precintado, flejado y carga.
- Gestión de aprovisionamientos.
- Inventarios, volumétricas, manipulación, surtidos, remodificaciones, etiquetados, embalaje, etc.
- Gestión de devoluciones.
- Seguro de la mercancía.
- Gestión de aduanas y comercio exterior.
- Departamento de seguridad con acompañantes vehiculares origen destino.
- Distribución y transporte de mercancías.
- Servicio convencional y servicio urgente.
- Canal de comunicación On-line y tutoría (confirma el estatus de los pedidos).

Como aliado estratégico, tenemos la capacidad de eliminar intermediarios mayoristas, detallistas, agentes, corredores y hasta sociedades de servicios diferentes al transporte, que son necesarios en un canal de distribución pero que en la mayoría de los casos son innecesarios por que la empresa los puede brindar; además cada uno de estos servicios obtenidos de forma individual solo afectan de manera negativa la rentabilidad de una compañía.

Un aspecto que es importante resaltar en la labor de la empresa es la efectividad con que realiza cada operación con el fin único de cumplir con las responsabilidades que se le ha encomendado; la tabla No. 2 muestra la capacidad que se posee para suplir gastos y procedimientos innecesarios para cualquier cliente sin importar la naturaleza de su negocio.

Como si fuera poco, se posee la logística suficiente para almacenar y manipular mercancías, pues cuenta con más de 1.000m² de bodega cubierta adicionando

500m² de bodega descubierta, y los demás requerimientos de control y seguridad que se relacionan a continuación:

- Póliza de seguros contra incendios y hurto sobre mercancías.
- Permisos autorizados por las autoridades competentes.
- Control sistematizado de ingreso y salida de mercancías.
- Servicio de montacargas y grúas para todo tipo de carga.
- Personal capacitado para el embalaje, manejo y carga de las mercancías.

Nosotros hacemos parte del mejor operador logístico de la región; con **OPELCAR** como formula estratégica, se ofrece gerenciar estratégicamente la adquisición, movimiento, almacenamiento de mercancías y control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado con la distribución física nacional e internacional, lo que se refleja en la rentabilidad presente y futura de las empresas, la optimización de recursos y la calidad del servicio.

Así mismo, para brindar un servicio completo en gestión de aduanas y representación en comercio exterior, se cuenta con el servicio de **GRANANDINA** que como Sociedad de Intermediación Aduanera, le permite a la empresa ofrecer un portafolio con valor agregado diferenciándose de su competencia.

- **Plan de distribución física internacional:** La implementación del plan de distribución física internacional, permite visualizar la cadena de eventos por la que atraviesa el producto de exportación desde el momento en el cual un cliente pone en nuestras manos sus productos, listos para ser transportados desde el lugar donde se encuentre hasta que llega al local del importador y en el caso de nuestra empresa, hasta el lugar del consumidor final, si así se requiere.

Con el sistema de distribución física para exportación e importación de mercancías, se puede evaluar en función de alternativas de transporte, los costos, tiempos y movimientos, creando las mejores opciones de cada uno de sus componentes; obviamente que para que se cumpla el proceso internacional de forma legal, es necesario implementar una logística de tres partes; esencialmente el agente de aduanas en Colombia, el agente de aduanas en Ecuador y Transporte Internacional de Carga.

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 con la cual el vehículo puede dirigirse al puente internacional de rumichaca.

En la DIAN registran 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. En la lista de anexos se ilustra el procedimiento para diligenciar la Solicitud de Autorización de Embarque y/o Registros previos y la Planilla de Traslado de Mercancía a Zona primaria y/o Zona Franca.

Para nuestros clientes, se debe especificar el plan de DFI 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 cual 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:

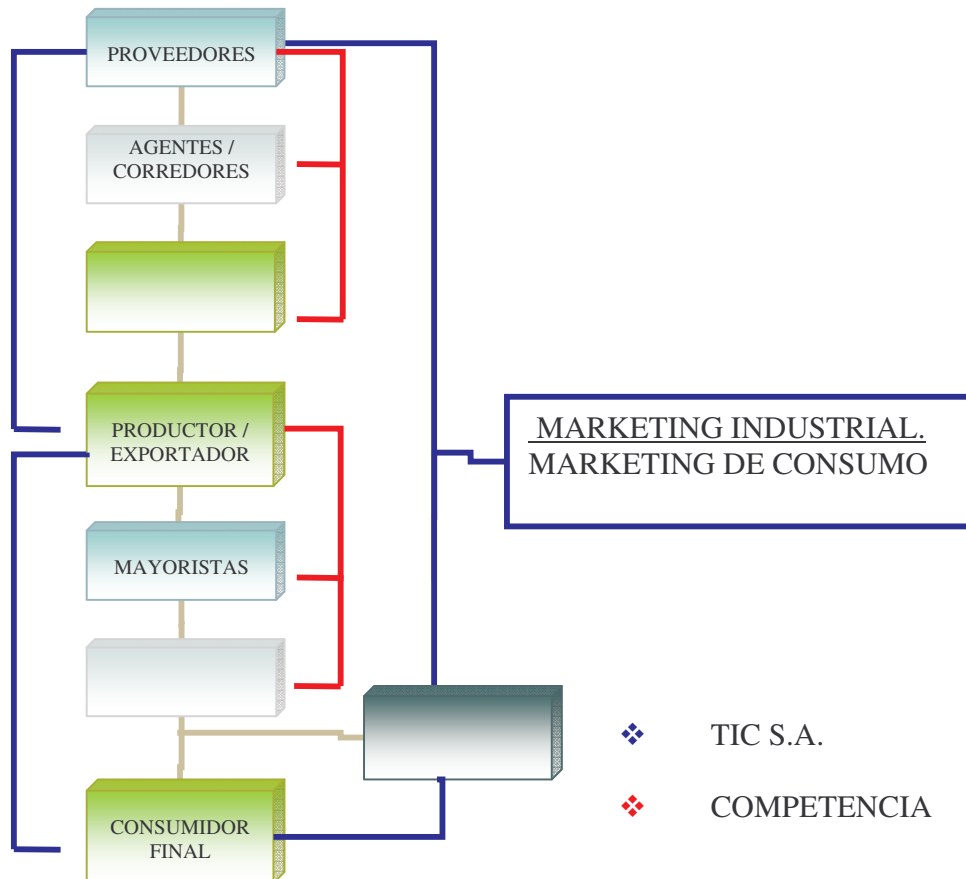
- ✓ Características del embarque: Producto, características de la carga, condiciones de venta y lugares de paso.
- ✓ Componentes de costo y tiempo de tránsito: en el país exportador, durante el tránsito internacional y en el país importador.

Entre los principales componentes directos de costo para nuestros clientes se encuentran: empaque, embalaje, marcado, documentación, unitarización, manipuleos, seguros, transporte, almacenamiento, aduaneros, bancarios y agentes; estos últimos innecesarios por que pueden ser suprimidos por nuestra empresa; se deben considerar además costos indirectos como son los administrativos y financieros.

La tabla No. 2 resume la estructura y las ventajas que ofrece nuestro plan de distribución física nacional e internacional.

Como si fuera poco, se cuenta con importantes certificaciones que la acreditan y la reconocen en el ámbito mundial como una empresa seria en la prestación del servicio de transporte internacional de carga por carretera.

Cuadro 2. Estructura del canal de distribución de TIC S.A.



Fuente: Presente estudio, enero de 2008; tomado del libro Marketing Estratégico Pág. 423

Con la certificación **BASC** (Alianza Empresarial para el Comercio Seguro), la empresa apoya al gobierno nacional en su lucha contra el contrabando, el narcotráfico, el lavado de activos y el terrorismo, por lo cual se compromete con el gobierno y con cada cliente a transportar sus mercancías con la máxima seguridad que caracteriza una empresa responsable; así mismo cada cliente se compromete a entregar su mercancía y a responsabilizarse por el contenido de las cajas, bultos contenedores o cualquier otra forma en la cual haya empacado la unidad de carga. Para la libre movilidad de nuestro parque automotor, contamos con el respectivo **Certificado de Idoneidad** el cual le permite transitar mercancías por todos los países que conforman la Comunidad Andina (Colombia, Ecuador, Bolivia y Perú), y Venezuela; gracias a ello, los clientes adquieren beneficios reflejados en reducción de costos, manejo oportuno de documentos, reducción de tiempo en tránsito de la mercancía y eliminación de trasbordos; lo cual significa ventajas competitivas no solo para nuestros clientes sino también para el consumidor final de las mercancías transportadas, generando mayores flujos, seguridad en tránsito y mayor fidelidad.

Se ha identificado diversos factores que dificultan la correcta aplicación de la Decisión 399, entre los cuales se puede mencionar el transbordo de mercancías el cual no funciona conforme a las normas establecidas en la presente decisión; en ella se especifica que las empresas acreditadas están en capacidad y cuentan con el aval de la Comunidad Andina para transitar mercancías desde su origen hasta su destino sin necesidad de transbordos, sin embargo, esta realidad no se aplica en los lugares de frontera y esta situación ha afectado significativamente la operatividad de todas las empresas transportadoras que entre otras, por medidas de hecho hacen que el cambio de por lo menos el cabezote del vehículo transportador al vehículo del país al cual se dirige cada mercancía tenga que realizarse de manera obligatoria; por otro lado, el aumento de costos y por ende de tiempos se ve reflejado en la ausencia de sistemas electrónicos de control y procesamiento de datos en las aduanas y la falta de armonización de horarios y procedimientos de atención en ellos, lo cual repercute en la buena prestación del servicio y en las relaciones comerciales de los países.

Teniendo en cuenta esta realidad, las autoridades competentes del transporte terrestre, aglutinadas en el Comité Andino de Autoridades de Transporte Terrestre (CAATT) y la Secretaría General de la Comunidad Andina de Naciones han venido promoviendo la reforma de la citada Decisión 399, la que esperan que se concrete antes de finalizar 2008 para dar inicio a la realidad comercial en enero de 2009 beneficiando no solo al sector transportador sino también a todo el sector productivo de la región, promoviendo la comercialización en mayor cantidad a menores costos.

Para dar cumplimiento con las normas en transporte terrestre de carga de mercancías que autoriza la Comunidad Andina, la empresa cuenta con el correspondiente **Permiso de Prestación de Servicios** identificado con No.

P.P.S.-EC-0105-06 expedido por el Consejo Nacional de Transito y Transporte Terrestre de Ecuador, el cual garantiza y da el aval pleno al cumplimiento de las transacciones realizadas con nuestros clientes hacia ese país, siendo este el mayor y mas importante socio comercial para nuestra empresa y para nuestros clientes en el sur occidente de Colombia.

Un aspecto fundamental para proveerse de vehículos que cumplan los estándares exigidos por el entorno internacional, es mantener a sus propietarios, tenedores y conductores satisfechos al momento de contar con ellos para el transporte de carga; esto se logra con el pago oportuno de sus servicios, pues ellos son parte fundamental dentro de la cadena logística de distribución física que maneja la empresa, por tal razón el pago de planillas a conductores debe ser ágil, lo que a la postre, a mediano y largo plazo genera buena imagen ante la comunidad, además que a través de un sistema de pagos adecuado, se puede constituir una ventaja positiva por medio del Marketing voz a voz que fluye naturalmente en cada uno de ellos y que al estar en contacto directo con cada cliente, se difunde fácilmente entre el publico; esta estrategia muestra a la empresa con una imagen sólida de cumplimiento ante el transportador y de calidad ante el cliente.

7.1.2.2 Precio. El trabajo constante y la práctica que posee la empresa permite presentar una amplia y mejorada gama 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.

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 mostrados en las tablas numero 3, 4 y 5.

Cuadro 3. Precios de servicios convencionales

SERVICIO DE MONTACARGAS EN FRONTERA	
Por guacal, cargue o descargue	\$5.000.00
Por guacal cargue o descargue Ecuador	\$7.500.00
Vehiculo completo Turbo	\$30.000.00
Vehiculo completo Sencillo	\$50.000.00
Vehiculo completo Dobletroque	\$70.000.00
Vehiculo completo Tractocamión	\$100.000.00

SERVICIO DE DESCARGUE MANUAL EN FRONTERA	
Vehiculo Turbo	\$20.000.00
Vehiculo Sencillo	\$30.000.00
Vehiculo Dobletroque	\$50.000.00
Vehiculo Tractocamión	\$100.000.00

TARIFAS REEXPEDICION CARGA SUELTA IPIALES - TULCAN	
De 501 a 1000 Kilogramos	\$60.000.00
De 1001 a 1500 Kilogramos	\$80.000.00
De 1501 a 2000 Kilogramos	\$100.000.00
De 2501 a 3000 Kilogramos	\$130.000.00
De 3001 a 4000 Kilogramos	\$150.000.00
De 4001 a 5000 Kilogramos	\$180.000.00
De 5001 a 7000 Kilogramos	\$220.000.00
De 7001 a 10000 Kilogramos	\$260.000.00

Fuente: Transporte Internacional de Carga, agosto de 2008

Los despachos descritos anteriormente han sido calculados conforme a las estrategias de negociación de la empresa y para despachos máximos de dos clientes.

Cuadro 4. Fletes transporte terrestre hacia ecuador

IPIALES – QUITO (USD)	
De 30 a 500 Kilogramos	150.00
De 501 a 1000 Kilogramos	240.00
De 1001 a 3000 Kilogramos	350.00
De 3001 a 10000 Kilogramos	550.00
De 10001 a 34000 Kilogramos	850.00

IPIALES – GUAYAQUIL (USD)	
De 30 a 500 Kilogramos	230.00
De 501 a 1000 Kilogramos	400.00
De 1001 a 3000 Kilogramos	590.00
De 3001 a 10000 Kilogramos	850.00
De 10001 a 34000 Kilogramos	1.100.00

IPIALES – IBARRA (USD)	
De 30 a 500 Kilogramos	80.00
De 501 a 1000 Kilogramos	120.00
De 1001 a 3000 Kilogramos	180.00
De 3001 a 10000 Kilogramos	250.00
De 10001 a 34000 Kilogramos	450.00

IPIALES – CUENCA (USD)	
De 30 a 500 Kilogramos	230.00
De 501 a 1000 Kilogramos	400.00
De 1001 a 3000 Kilogramos	590.00
De 3001 a 10000 Kilogramos	850.00
De 10001 a 34000 Kilogramos	1.100.00

IPIALES – HUAQUILLAS (USD)	
De 30 a 500 Kilogramos	300.00
De 501 a 1000 Kilogramos	520.00
De 1001 a 3000 Kilogramos	770.00
De 3001 a 10000 Kilogramos	1.100.00
De 10001 a 34000 Kilogramos	1.450.00

BOGOTA – GUAYAQUIL (USD)	
Vehiculo Turbo	1.050.00
Vehiculo Sencillo	1.300.00
Vehiculo Dobletroque	2.100.00
Vehiculo Tractocamión	2.800.00

BOGOTA – QUITO (USD)	
Vehiculo Turbo	740.00
Vehiculo Sencillo	950.00
Vehiculo Dobletroque	1.700.00
Vehiculo Tractocamión	2.300.00

MEDELLIN – GUAYAQUIL (USD)	
Vehiculo Turbo	1.050.00
Vehiculo Sencillo	1.300.00
Vehiculo Dobletroque	2.100.00
Vehiculo Tractocamión	2.800.00

MEDELLIN – QUITO (USD)	
Vehiculo Turbo	740.00
Vehiculo Sencillo	950.00
Vehiculo Dobletroque	1.700.00
Vehiculo Tractocamión	2.300.00

CALI – GUAYAQUIL (USD)	
Vehiculo Turbo	1.150.00
Vehiculo Sencillo	1.300.00
Vehiculo Dobletroque	1.750.00
Vehiculo Tractocamión	2.100.00

CALI – QUITO (USD)	
Vehiculo Turbo	900.00
Vehiculo Sencillo	1.050.00
Vehiculo Dobletroque	1.550.00
Vehiculo Tractocamión	1.850.00

Fuente: Transporte Internacional de Carga, agosto de 2008

Cuadro 5. Tarifas hacia los principales puntos de Nariño

ORIGEN: IPIALES	
Municipios vía al Sur	Valor x caja 30 Kilos
Aldana	\$ 2.000.00
Cumbal	\$ 4.200.00
Espino	\$ 4.200.00
Guachucal	\$ 2.500.00
Pupiales	\$ 2.000.00
Tuquerres	\$ 4.000.00

ORIGEN: PASTO	
Municipios vía al Norte	Valor x caja 30 – 40 – 50 Kilos
Buesaco	\$ 5.300.00
La Cruz	\$ 5.300.00
San Pablo	\$ 5.300.00
La Unión	\$ 5.300.00
Balboa	\$ 11.500.00
Bolívar	\$ 11.500.00
El Bordo	\$ 4.300.00
Cali	\$ 4.300.00
El Estrecho	\$ 4.300.00
El Tablón	\$ 4.300.00
Mercaderes	\$ 11.800.00
Mojarras	\$ 4.300.00
Mondomo	\$ 4.300.00
Municipios vía Occidente	Valor por caja 30 – 40 – 50 Kilos
Patia	\$ 4.300.00
Pescador	\$ 4.300.00
Piedrasentada	\$ 4.300.00
Piendamo	\$ 4.300.00
Popayán	\$ 4.300.00
Remolino	\$ 4.300.00
Llorente	\$ 4.300.00
Parraga	\$ 4.300.00
Guayacana	\$ 4.500.00
Ricaurte	\$ 4.500.00
Tangaral	\$ 4.500.00
Tumaco	\$ 4.200.00
Consaca	\$ 5.800.00
Guitarilla	\$ 5.800.00
La Florida	\$ 5.800.00
Linares	\$ 5.800.00
Nariño	\$ 5.800.00
Samaniego	\$ 5.800.00
Sandona	\$ 4.500.00
Sotomayor	\$ 4.200.00
Tambo	\$ 4.200.00

Fuente: Transporte Internacional de Carga, agosto de 2008

Seguro= 0.5% sobre valor declarado de la mercancía, Valor mínimo= \$ 1.000.00

Cuadro 6. Matriz de costos, tiempos y movimientos

ORIGEN	DESTINO	Km.	TIEMPO EN HORAS	TARIFA POR KILO*	Turbo	Sencillo	Doble Troque	Tractomula
					4 TM / 15 M3	8 TM / 30 M3	18 TM / 38 M3	30 TM / 60 M3
BOGOTA	B/TURA	504	21	68,115	407.000	640.640	1.441.440	2.402.400
BOGOTA	CALI	435	18	66,296	311.690	623.380	1.402.600	22.030.618
BOGOTA	IPIALES	1008	39	119,976	1.400.000	1.700.000	2450000	3.800.000
BOGOTA	MEDELLIN	409	17	62,168	680.000	1.260.000	1.800.000	2.700.000
BOGOTA	PASTO	921	21	110,429	1.350.000	1.650.000	2.400.000	3.750.000
B/TURA	BOGOTA	504	21	91,513	407066	814132	1831797	3.052.995
B/TURA	CALI	165	7	39	181913,6	363827,2	818611,2	1.364.352
B/TURA	IPIALES	617	31	90,866	414576,8	829153,6	1865595,6	3.109.326
B/TURA	MEDELLIN	498	23	85,133	378985,2	757970,4	1705433,4	2.842.389
B/TURA	PASTO	530	27	81,204	380732	761464	1713294	2.855.490
CALI	BOGOTA	435	16	73,897	346918	693836	1561131	2.601.885
CALI	B/TURA	165	7	39	182160	364320	819720	1.366.200
CALI	IPIALES	497	24	71,267	750000	1350000	1750000	2.800.000
CALI	MEDELLIN	445	18	67,474	325714,4	651428,8	1465714,8	2.442.858
CALI	PASTO	410	20	61,962	291614,4	583228,8	1312264,8	2.187.108
IPIALES	BOGOTA	1008	24	119,976	1400000	1700000	2500000	3950000
IPIALES	B/TURA	617	31	86,512	405680	811360	1825560	3042600
IPIALES	CALI	497	24	73,747	750000	1350000	1750000	2800000
IPIALES	MEDELLIN	353	24	117,781	1300000	1400000	2400000	3700000
IPIALES	PASTO	87	4	25,4	117480	234960	900.000	1.300.000
MEDELLIN	BOGOTA	409	18	65,42	700000	1300000	1850000	2750000
MEDELLIN	B/TURA	498	23	64,087	370000	755000	1700000	2800000
MEDELLIN	CALI	445	18	58,357	320000	650000	1465000	2440000
MEDELLIN	IPIALES	353	24	102,655	1300000	1400000	2300000	3700000
MEDELLIN	PASTO	866	22	101,273	466070	932140	2097315	3495525
PASTO	BOGOTA	921	21	108,343	1.350.000	1.650.000	2.400.000	3.750.000
PASTO	B/TURA	530	27	76,726	360800	721600	1623600	2706000
PASTO	CALI	410	20	65,975	319000	638000	1435500	2392500
PASTO	IPIALES	87	4	24,755	118800	237600	534600	891000
PASTO	MEDELLIN	866	22	104,1	492800	985600	2217600	3696000

*= Relación económica entre la empresa de transporte y los propietarios, tenedores o conductores de vehículos de carga, según Resolución No. 003175 de agosto 01 de 2008

Fuente: Presente trabajo, agosto de 2008.

Cuadro 7. Tarifas de servicio de acompañamiento vehicular

RUTA	VALOR	TIEMPO
IPIALES - CALI	\$550.000.00	24 HORAS
IPIALES - BOGOTA	\$950.000.00	72 HORAS
IPIALES - MEDELLIN	\$900.000.00	72 HORAS
MANIZALES - PASTO	\$850.000.00	48 HORAS

Fuente: Transporte Internacional de Carga, agosto de 2008.

Como se puede apreciar en la tabla No. 5, el juego de la distribución física es muy complejo puesto que hay que estudiar detalladamente el papel que desempeña 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; mas 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 trámites tributarios y legales en frontera; el tipo de envase, empaque y embalaje a utilizar, 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.

Obviamente que el trabajo se facilita con el esfuerzo que realizan los países del mundo para conformar grupos económicos como la comunidad andina (CAN), el mercado común del sur (MERCOSUR) en América latina o el tratado de libre comercio (TLC) con Estados Unidos y con Europa en pro de la cooperación, sin embargo existen ciertas diferencias que la empresa transportadora debe analizar y relacionar de forma exhaustiva en su presupuesto, para otorgar a sus clientes un beneficio acorde con su costo y con el beneficio que perciben por el servicio.

7.1.2.3 Promoción y publicidad. Para el caso de TIC, la promoción tiene como objetivo dar a conocer el servicio al cliente real y potencial, explicar sus ventajas y convencer que cubre sus necesidades mejor que la competencia u otras soluciones alternativas como los intermediarios.

Los Principales sistemas actuales para captar la atención de los clientes son:

- La publicidad clásica a través de anuncios en televisión, radio, revistas, publicaciones especializadas, etc.
- El marketing directo a través de correo, teléfono e Internet
- Relaciones públicas
- Exposiciones y ferias

- Visitas personalizadas a clientes

La promoción de los servicios que ofrece TIC S.A. se ha realizado por medio radial, enviando un portafolio detallado a sus clientes, a través de tarjetas de presentación y en el directorio telefónico de las diferentes ciudades en los cuales ocupa mayor espacio publicitario que su competencia, pero no se cuenta con un plan de promoción y publicidad que permita la selección eficaz del medio, como tampoco de un sistema de medición que refleje el resultado de estos esfuerzos, su impacto en el tiempo y su rentabilidad.

Para empresas con proyección internacional es importante contar con sistemas de planeación, organización, sistematización y control de planes de comunicación con los cuales se asegure la participación de la empresa en la mente de sus clientes tanto actuales como potenciales y se garantice la fidelidad en ellos, por tal motivo, se debe pensar en el modo más eficaz de comunicar los servicios ofrecidos por esta empresa de tal forma que sean atractivos y que perciban realmente los beneficios que se adquieren al contar con un aliado como Transporte Internacional de Carga.

Para elaborar una estrategia promocional adecuada TIC debe dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los objetivos de las actividades promocionales que va a realizar?
- ¿Cuál es el mensaje que quiere transmitir?
- ¿Cuáles son los medios más adecuados para usar?
- ¿Cuánto está dispuesto a gastar para promocionar su producto?

7.1.2.4 Plaza (Distribución). La oficina principal se encuentra ubicada en la calle 15 No. 12-25 Las Violetas III Tel. (2) 7215725 – 7331078 Cel. 3156619540 - 3156619537 en la ciudad de Pasto; tiene agencias ubicadas en las principales ciudades del país como Ipiales (Carrera 1ª No. 1-150 Av. Panamericana Tel. (2) 7733389 – 7731007 - 3156619539) Cali (Calle 45 No. 2N-30 Barrio Popular Tel. (2) 6801091 – 6801072 - 3116134733) Buenaventura (Calle 4ª No. 5-27 Piso 4 Edificio Casa Barco Tel. (2) 2402318) Bogotá (Calle 9ª No. 36-03 Of. 106 Tel. (1) 3606272-4052838) y Medellín (Calle 36 No. 48-08 Sector San Diego Tel. (4) 2627795) Manizales (Cr 37 No. 94b-09 Barrio La Enea Tel (6) 8900954) y tiene una agencia ubicada en la ciudad de Tulcán - Ecuador (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 transito en frontera entre los dos países.

Cuadro 8. Identificación de clientes regionales

EMPRESA	GERENTE	DIRECCION	TELEFONO
EMPRESAS DE NARIÑO	LUIS FERNANDO GAVILANES	Cll 18 No 51A-20 Torobajo	7313578 - 7212746
ALMACAFE	JUAN CARLOS DE LOS RIOS	Torobajo	7313849
CASA BURALGO	ALFONSO CHARRIA	Cll 18 No 16-58	7215759
SERVICAMPO	HERNANDO DELGADO	Cr 15 No 18-28	7315759
AGROANDINA	ELIZABETH ESTRADA ROMO	Cra 15 No 18-28	7203605 - 3108312779
HILANDERIAS DE COLOMBIA	EDUARDO PAZ	Cra 2A No. 19-92 Contiguo Montagas	7210971
DITRIBUCIONES ELECTRICAS AC	ALVARO CARVAJAL	Cll 22 No 20B-21	7212470
RADIO ELECTRICOS	MIGUEL LEON CABRERA	Cll 16 No 22-29 y Cra 11 No 17-	7293963
ELECTRO ESPAÑA	OSCAR ESPAÑA		7212307
DULCES Y DULCES	JULIAN BELALCAZAR	Cll 22 No 5-25 El Ejido - Cll 21 No 19-21	7302866
BAVARIA S.A.	RAMON GARCIA OMANA	Antiguo Banco Santander - CRESEMILLAS	7295344
PRODUCTOS OSA	ALBERTO DELGADO	Cll 18A No 14-57	7214346
RADIO SANYO	EDUARDO CABRERA	Cll 16 No 21A-27	
DISTRIBUCIONES ELECTRICAS	ALVARO CARVAJAL	Cll 20 No 21B-06	3155405949
DISTRIBUIDORAS ELECTRICAS DEL SUR	WILLIAM ERAZO 315583896	Cr 27 con 19 esquina	7212470 - 7233528
REGIGANTES	MAURICIO SANCHEZ	Cra 36 No 10-21 Av. Panamericana	7295613
RADIO AM FM	FELIPE GUERRERO	Cll 16 No. 22-40	
COLOMBO			
TROPIPASTO		Cr 40 No. 20-120	7314823
LEY	EDWIN MONTUFAR	Cll 18 No. 26-40	7233444
PUYO	JOSE ALBERTO PUYO	Cr 43 No. 12A-23	7227676
ALKOSTO CENTRO	INFO: ELBER PEDRAZA	Cll 19 No. 28-89	7321963

ALKOSTO BOLIVAR	INFO: PABLO BASTIDAS	AV BOLIVAR CII 22 No. 6-28	7311939
DISTRIDAM	NICOLAS SOLARTE BASANTE	CII 19 No. 20A-36	7212290
TIENDA BUCANERO	BOLIVAR DAVID	CII 17 No. 19-40	7213883
ABRAHAM DELGADO	MARIA CRISTINA DELGADO	CII 20 No. 21B-57	7238409
SUPERAMOREL	FABIO URBANO	CII 16 No. 21A-34	7214692 - 7218578
GRANERO GUERRERO	JAIR GUERRERO	Cr 21 No. 19-27	7201371
ÉXITO	JUAN DIEGO APRAEZ	CII 2 AV Panamericana ENTRE Cr 22B Y 22D	7291981 - 7227153
DISTRIBUIDORA UNIVERSAL		Cr 21 No 19-47	7206820
AUTOSERVICIO LIDER	VICENTE ZAMBRANO	Cr 7A No. 21-36	7320160
GRANERO SAN JOSE		Cr 21 No. 19-08	7204030
GRANERO GICELYA		Cr 21B No. 19-42	7216626
ABARROTES LA DECIMA	HERMES CHAMPUTIZ	CII 15A No. 10-77	7209789
DELGADO POLO HERNANDO	HERNANDO POLO DELGADO	Cr 15 No. 18-28	7211643
ELECTRICOS J.B.		CII 16 No. 22A-91	7293923
FEDERACION NAL DE CAFETEROS	MISAEEL RODRIGUEZ	CII 18 No. 55-02	7313285
HERAMAR LTDA		CII 22 No. 1A-33	7305278
KRK CAFFETO LTDA		CII 19 No. 25-62	
LASSO CUESTA JULIO CESAR	JULIO CESAR CUESTA	Cr 30 No. 17-38	7236897
VSE-556 PORTILLA FLOR MARIA	FLOR MARIA PORTILLA	Cr 7E No 20A-67	7300245
CLIENTES REGIONALES CON MAYOR ROTACION			

Fuente: Presente trabajo, octubre de 2007

Cuadro 9. Identificación de clientes nacionales

CALI	BOGOTA	MEDELLIN	IPIALES	OTROS
ALIMENTOS POLAR COLOMBIA S.A.	B.S. ARQUITECTOS	REGIGANTES LTDA	TRANSPORTES SANCHEZ POLO	MANIZALES
BELLEZA EXPRESS	AJOVER S.A.	ARCLAD S.A.		ARME S.A.
C.I. ASINTER LTDA	ADUACARGA S.A.	OXICORTES Ltda.	TREJOS ISACC	MAGDALENA
C.I. SPATARO NAPILI S.A.	BIO PACKAGING LTDA	CONSTRUGREIF LTDA		HOSPITAL BANCO MAGDALENA
CASA ELECTRICA CALI S.A.	C.I. CM LTDA	C.I. TINTAS Y PINTURAS	CORALVISION	POPAYAN
WEST PHARMACEUTICAL SERVICES	COLOMBO ESPAÑOLA DE CONSERVAS	PRODUCTOS QUIMICOS PANAMERICANOS		HOSPITAL SUSANA LOPEZ DE VALENCIA
COMERCIALIZADORA VECAR S.A.		INDUSTRIAS DE ACERO S.A.	GRANANDINA DE ADUANAS SIA	CARTAGENA
CONSISTEL LTDA	QUINTRADING	MEJISULFATOS		HUNTSMAN COL
COMPAÑÍA DE GALLETAS S.A.	ESPITIA PEDRO ALFONSO	CASA CAFETERA LTDA	IMPORMOTOS S.A.	QUINDIO
EAGLE FOODS LTDA	GRANITOS Y MARMOLES S.A.	EL DORDADO AIR CARGO		INS. SECCIONAL DE SALUD
EMPRESAS VITRAL DE COLOMBIA	QUIMICA INDUSTRIAL DEL SUR	ALMACEN Y DISTRIB. AGRICOLAS	SIA PROFESIONAL	BOYACA
FUNDACION SERVIVIENDA		ROHDE AND LIESENFELD LTDA		MEDINA MARGARITA ROSA
GRAN COLOMBIANA DE LUBRICANTES	DINO NOEL COLOMBIA S.A.	PRONALCE S.A.	TOP TEC	BUENAVENTURA
HIPERFRIO LTDA				KID Y SIA LTDA
CHOCOLATERIA COLOMBIANA S.A.	DISTRIBUIDORA JFC LTDA	VELAS Y VELONES DON PEDRO	ADUANAR SIA	SIGMA CAMING S.A.
REDICOL LTDA		YUMBO		
INDUSTRIAS INTEGRADAS	ROYAL ANDINA Ltda.	INDUSTRIAS ROF	CARLOS CAMPUZANO SIA	IMPRESORA DEL SUR S.A.
INDUSTRIAS YILOP		TECNAS		PROPANDINA
PROTECNICA INGENIERIA	EVOFARM (FACATATIVA)	RYMEL INGENIERIA ELECTRICA	VALLEY CUSTOMS SIA	MULTILOGISTIK CREATOR Ltda.
INDUSTRIAS LA CORUÑA LTDA				DEPOSITO LOS RETALES LTDA
SIDECARGO LTDA	REPRESENTACIONES AGROINDUSTRIALES	SENCO DE COLOMBIA S.A.	EL PUNTO DE LA FANTASIA	SURADUANAS
INDUSTRIAS GROZA		SALPA DE COLOMBIA		FERPLASTICOS
TISQUESUSA S.A.				
TECH COMEX SIA				

Fuente: Presente trabajo, octubre de 2007

Para un productor de bienes que desee enviar su mercancía al mercado nacional e internacional, el canal de distribución a escoger es uno de los factores fundamentales que debe considerar, 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 como mayoristas o minoristas se añaden niveles en el canal de distribución y, por tanto, aumenta su complejidad. Cuanto más complejo es el proceso de distribución, menos control se tendrá sobre aspectos como precios finales de venta y rentabilidad, condiciones de servicios, etc. TIC ofrece un canal de distribución directo Productor – Minorista por lo cuál es el canal más idóneo y que promete los mejores resultados.

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. Sin embargo, al emplear intermediarios, parte del margen de ganancia se va hacia ellos y eso es lo que Transporte Internacional de Carga evita al contar con su extensa gama de servicios que complementan el objetivo esencial de la empresa “El Transporte”.

7.1.3 Mercadeo. Las actividades de mercadeo las realiza el gerente general en la sede principal y los directores de agencia en cada ciudad, quienes tienen larga experiencia en el sector de transporte; el control de las actividades que cada director realice, lo efectúa el gerente en periodos establecidos de acuerdo a las políticas internas (cada semestre), sin embargo dentro de la empresa no existe un departamento específico que se encargue de realizar todas aquellas acciones de mercadeo que coadyuven al desarrollo de la empresa de forma integral, con la utilización eficiente de los recursos, con un adecuado presupuesto y planes de acción estratégicos definidos.

La empresa se encuentra creciendo y con expectativas positivas a mediano y largo plazo y para el eficaz direccionamiento de la misma, necesita de un departamento que se preocupe por indagar acerca de las oportunidades y amenazas que a través del tiempo se puedan presentar como también de aprovechar y dar solución a las situaciones futuras.

7.1.4 Convenios internos. Se tiene la mentalidad de que la integración empresarial es esencial para desarrollar ventajas comparativas; la empresa promueve el desarrollo de estrategias que impulsen la integración e interacción de la comunidad universitaria con el ambiente laboral a través de convenios propositivos con los cuales se estimula el perfeccionamiento no solo profesional si no también personal de estudiantes de últimos semestres en carreras afines con el objeto social de la empresa, que de algún modo puedan realizar aportes positivos a su vida, al sector transportador y a la comunidad en general.

Además de esto, la empresa se preocupa por generar un ambiente de trabajo agradable con sus proveedores, como los conductores los cuales son base

principal del servicio y con cada una de las empresas que necesitan un aliado para transportar sus mercancías, con lo cual cada día se obtiene mayor confianza y una relación mas estrecha entre todos los actores de la cadena.

Con esta clase de convenios, se fortalece las acciones pertinentes al campo practico - educativo y de otra parte la empresa tiene la posibilidad de interactuar con la universidad en los diferentes campos como asesorías, capacitaciones, investigaciones y entrenamiento del personal vinculado a la misma, compartiendo recursos y conocimientos necesarios para complementar y obtener los beneficios esperados.

7.1.5. Matriz del ciclo de vida del producto-servicio⁹. En la evolución del comportamiento del servicio que ofrece TIC S.A. 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. (Ver figura 7.1.5.A)

Por sus características, el servicio paso 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 aprovechando la similitud que tiene el ciclo de vida de TIC S.A. a nivel nacional; 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.

⁹ ARESE, Héctor Félix. Practica Profesional de Negocios Internacionales. Bogotá: Editorial Norma, p 162.

Cuadro 10. Ciclo de vida del producto-servicio

ESTRATEGIAS ETAPAS	INTRODUCCION	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACION
PRODUCTO	Básico Extensión de línea	Mejorado Variedad de marcas y modelos	Diferenciado	Racional
PRECIO	Costo + margen	De penetración	Competitivo	Rebajado
PROMOCION	Selectiva	Extensiva	Extensiva en publicidad	Selectiva
PLAZA	Información selectiva Ensayo	Información general Promoción	Diferenciación Fidelización	Reducida

Fuente: Presente trabajo, octubre de 2007

7.1.6 Fortalezas y debilidades:

7.1.6.1 Fortalezas:

- a. La empresa cuenta con una misión, visión y objetivos definidos.
- b. TIC S.A. cuenta con importantes certificaciones que la acreditan y la reconocen en el ámbito mundial.
- c. En la empresa TIC S.A. trabaja personal con alta experiencia en el sector de transporte de carga a escala nacional e internacional.
- d. La infraestructura es óptima conforme a las exigencias del mercadeo.
- e. Los precios que TIC ofrece son competitivos frente a su competencia.
- f. TIC S.A. siempre se ha preocupado por estar a la vanguardia en aspectos de actualidad y tecnológicos.
- g. TIC S.A. tiene una política de calidad definida pensando en generar valor agregado para la plena satisfacción del cliente.
- h. TIC S.A. hace parte del mejor Operador Logístico de la región (OPELCAR)
- i. TIC S.A. cuenta con el servicio de GRANANDINA que como SIA aliada, le permite a la empresa ofrecer un portafolio con valor agregado diferenciándose de su competencia.

- j. TIC S.A. se promueve la integración con el sector educativo y brinda las herramientas necesarias para el desarrollo de estrategias de interrelación empresa-universidad.

7.1.6.2 Debilidades:

- a. La adopción de nuevos cargos requiere de tiempo para garantizar la adaptabilidad del profesional encargado, dificultando el desarrollo de cada actividad y la comunicación.
- b. La empresa no cuenta con un departamento específico que se encargue de realizar todas aquellas acciones de mercadeo que coadyuven al desarrollo de la empresa de forma integral.
- c. TIC S.A. no cuenta con un adecuado medio de promoción y publicidad en el cual pueda comunicar los beneficios que ofrece la empresa, como tampoco de un sistema de medición y control que refleje el resultado de los esfuerzos publicitarios y su impacto en el tiempo.
- d. El sistema de pago de planillas a conductores.

Cuadro 11. Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
La empresa cuenta con misión, visión y objetivos definidos.	0,040	3	0,12
TIC S.A. cuenta con importantes certificaciones que la acreditan y la reconocen en el ámbito mundial.	0,100	4	0,4
En la empresa TIC S.A. trabaja personal con alta experiencia en el sector de transporte de carga a escala nacional e internacional.	0,070	3	0,21
La infraestructura es óptima conforme a las exigencias del mercadeo.	0,070	4	0,28
Los precios que TIC ofrece son competitivos frente a su competencia.	0,070	4	0,28
TIC S.A. siempre se ha preocupado por estar a la vanguardia en aspectos de actualidad y tecnológicos.	0,080	4	0,32
TIC S.A. tiene una política de calidad definida pensando en generar valor agregado para la plena satisfacción del cliente.	0,060	3	0,18
TIC S.A. hace parte del mejor Operador Logístico de la región.	0,090	4	0,36
TIC S.A. cuenta con el servicio de GRANANDINA que como SIA aliada, le permite a la empresa ofrecer un portafolio con valor agregado.	0,090	3	0,27

TIC S.A. promueve el desarrollo de estrategias que impulsen la interacción de la comunidad universitaria con el ambiente laboral de la empresa.	0,050	3	0,15
La adopción de nuevos cargos requiere de tiempo para garantizar la adaptabilidad, dificultando el desarrollo de cada actividad y la comunicación	0,060	2	0,12
La empresa no cuenta con un departamento de mercadeo que coadyuven al desarrollo de la empresa de forma integral.	0,090	1	0,09
TIC S.A. no cuenta con un adecuado medio de publicidad, como tampoco de un sistema de medición y control que refleje el resultado de los esfuerzos publicitarios y su impacto en el tiempo.	0,080	1	0,08
El sistema de pago de planillas a conductores.	0,050	2	0,1
TOTAL	1,000		2,96

Fuente: Presente trabajo, octubre de 2007

En los resultados obtenidos anteriormente, se puede observar la puntuación que la empresa obtuvo en su Matriz de Factores Internos (MEFI) y de acuerdo a su análisis, se puede afirmar que tiene una posición interna relevante, por cuanto supera la media de dos (2) lo que significa que es muy positivo teniendo en cuenta el poco tiempo que lleva establecida en el mercado, sin embargo, para lograr con efectividad su principal objetivo, se necesita mejorar algunos aspectos relacionados con investigación y desarrollo propios de un departamento de mercadeo, para así conocer qué está sucediendo en el entorno que lo rodea, prever posibles dificultades en el tiempo o aprovechar potenciales oportunidades teniendo en cuenta que la competencia también está a la espera de este tipo de situaciones.

De igual forma, la implementación de una herramienta tan importante para la industria como la publicidad, cumple un papel fundamental en los propósitos de crecimiento y posicionamiento que tiene la empresa a mediano y largo plazo, por que con el manejo y desempeño que de éste instrumento resulten, es que el sector productivo se mantendrá al tanto de los avances y alcances que tiene la empresa y que han surgido a través del tiempo fruto de sus esfuerzos y trabajo en equipo.

Por otro lado, un factor interno que debe ser llevado a estudio por parte de las empresas de transporte y en particular la que es objeto de estudio, es el correcto y oportuno pago de manifiestos a los conductores, puesto que se debe cumplir con una responsabilidad amparada por la ley y que en la mayoría de los casos no se cumple en las fechas establecidas por la misma, por distintas razones como el pago moroso de los contratos pactados con las compañías productoras y la iliquidez que se pueda presentar en momentos de crisis y de los cuales no se está preparado.

8. DIAGNÓSTICO DE FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A.

8.1 ANÁLISIS EXTERNO

8.1.1 Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. El sector ha sido uno de los más conflictivos en el tratado; El transporte terrestre representa 8,5 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) del país, se estima que genera más de 2 millones de empleos entre directos e indirectos y es el puente entre la industria y el comercio.

No obstante el peso del sector en la economía, es que se trata de una de las actividades económicas que más problemas de competitividad enfrenta a la hora de evaluar el papel que debe asumir para enfrentar el acuerdo de libre comercio con los Estados Unidos.

El transporte como intermediario de la economía es un sector estratégico importante y decisivo para que el acuerdo comercial sea fructífero para las dos partes y en este sentido, la infraestructura vial y los promedios de carreteras pavimentadas en Colombia son insuficientes e ineficientes a la hora de confrontar las exigencias de un mercado tan grande, además las empresas dedicadas a esta actividad encuentran otras dificultades como la informalidad, el vicio del contrabando y las organizaciones guerrilleras, la excesiva regulación, los pocos avances en materia tecnológica y de equipos y la falta de una organización empresarial. Todos estos factores hacen que el sector se muestre débil y las expectativas no sean favorables.

La otra cara de la moneda se presenta con los objetivos, entre otros, que pretende alcanzar el mismo tratado a saber:

- Promover la prosperidad mediante la creciente integración económica y el libre comercio.
- El establecimiento de un área de libre comercio “con la eliminación progresiva de las barreras al comercio, servicios e inversión.”
- Coordinar las políticas ambientales con las de liberación comercial.
- Proporcionar acciones conducentes para facilitar la integración de las economías más pequeñas de la región.

Para el logro de estos y de todos los objetivos planteados en el presente acuerdo, se acordaron y establecieron una serie de principios generales sobre los cuales el proceso se establece a saber:

- Negociaciones transparentes.
- Decisiones consensuales.
- Compatibilización con las normas.
- Se podrá negociar individualmente (país) o por subregión.
- Derechos y obligaciones comunes.
- Resoluciones operativas y fácilmente aplicables.

Se necesita plena cooperación del gobierno que presente un ambiente optimo en el sentido de brindar la infraestructura vial necesaria con lo cual las empresas, entre ellas TIC S.A. puedan confrontar con herramientas competitivas este tratado.

8.1.2 Comunidad Andina. La Comunidad Andina es una organización subregional constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. Los cinco países andinos agrupan a 120 millones de habitantes en una superficie de 4.710.000 kilómetros cuadrados, cuyo Producto Bruto Interno ascendía en 2002 a 260 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 a la que se está incorporando Perú, 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.

TIC S.A. 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.

Es así como los Países Miembros acuerdan homologar las autorizaciones y los documentos de transporte y eliminar toda medida restrictiva que afecte o pueda afectar las operaciones de transporte internacional.

Esto representa una superficie de más de 4'700.000 kilómetros cuadrados por los cuales la empresa puede transitar mercancías y brindar todos sus servicios con el aval de cada una de las autoridades correspondientes a cada país*.

8.1.3 Mercosur. Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay suscribieron el 26 de marzo de 1991 el Tratado de Asunción, creando el Mercado Común del Sur, MERCOSUR. Los cuatro estados 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 Estados, 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.

8.1.3.1 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 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.

8.1.4 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.

Las especiales relaciones políticas se traducen en el establecimiento de un mismo Ordenamiento Jurídico, y en la existencia y funcionamiento de sus propias instituciones comunitarias. La primacía o prelación del Derecho comunitario sobre el nacional rige allí donde se ha producido cesión de competencias (y en aquellos casos en que las normas nacionales entren en colisión con las normas comunitarias). En realidad, el Derecho comunitario no es superior al Derecho interno de los Estados miembros de la Unión, sino que se integra en él coexistiendo de manera interdependiente (el Derecho comunitario no es supra constitucional, sino más bien meta constitucional o para constitucional).

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 capacidad para desplazar personas y mercancías de manera rápida, eficiente y económica es un elemento central del objetivo de la UE en favor de una economía dinámica y una sociedad cohesionada. El sector del transporte genera el 10 % de la riqueza de la UE medida en términos de Producto Interior Bruto (PIB), equivalente a alrededor de un trillón de euros al año y proporciona más de diez millones de puestos de trabajos¹⁰

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.

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.

La liberalización del tráfico aéreo ha supuesto más competencia y precios más bajos así como más conexiones entre Estados miembros. En marzo de 2003, entró en vigor un primer paquete de medidas para liberalizar la infraestructura ferroviaria, abriendo a la competencia alrededor del 70-80% del tránsito de mercancías por ferrocarril en las líneas principales.

¹⁰ SARMIENTO Rafael. Cierre del TLC. En: Diario la Republica. II Tomo. Santa Fe de Bogota. 6 de septiembre de 2006.

Estos son algunos ambientes los cuales representan importancia a nivel internacional para la empresa, pues algunos son espacios económicos en los cuales desarrolla su actividad, otros inexplorados a los cuales tiene gran potencial de brindarle sus servicios a través de los tratados que Colombia ha firmado o que como bloque se han ido desarrollando y por ultimo, aquellos escenarios que por esta misma naturaleza están interesados en constituir sus empresas o establecer representaciones lo que representa nueva competencia en cuanto a transporte internacional de carga se refiere.

8.1.5 Competencia. Las características del transporte de carga por carretera en el departamento de Nariño todavía evidencia rezagos en su estructura organizacional y de desarrollo por lo cual solo se identifica una baja pero importante competencia regional; importante en el sentido de que la industria nariñense no se caracteriza por originar productos de distribución nacional o internacional a gran escala, a excepción de café, papa y manufacturas entre otros productos, por lo cual muestra una baja demanda del servicio y por ende se encuentra una alta concentración de oferta del sector de transporte, pero sin los requerimientos técnicos, de infraestructura y obedeciendo las leyes, como lo hace nuestra empresa.

Un escenario totalmente diferente se vive con la competencia que se puede encontrar a nivel nacional y el verdadero reto internacional, en el cual se compite con calidad expresada en atención al cliente, 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.

Cuadro 12. Competencia regional

OFICINA PRINCIPAL	EMPRESAS	Certificado de Idoneidad			Permiso Prestación Servicios		DIRECCION	TEL
		No.	RES	CARGA	VEN	ECU		
Pasto	Empresa de Transporte de Carga, Combustibles y Encomiendas Transoriente Ltda.	179	007913	General		*		
Pasto	Transporte Rápido Putumayo Ltda.	133	001103	General		*	CII 18A No. 14-53	7213247 FAX 7202624
Pasto	Inversiones y Transporte Ltda. INVERTRANS	204	007433	General		*		
Pasto	Transporte Rápido Humadea			General		*	Av. Panamericana	
Pasto	Transportes Niagara Ltda.		OO2153	General			CII 13 NO. 18- 31/33	7216891 FAX 7215540
Pasto	Transporte Sánchez Polo			General		*		
Ipiiales	Transportes Maragón Ltda.	168	008208	General		*	CII 15 No. 1N-24	7730008 FAX 7738081
Ipiiales	Transporte y Comercio Internacional Ltda. TRANSCOMERINTER	199	004216 - OO1089	General		*	CII 13 No. 69-46	4050888 FAX 4112920
Ipiiales	Empresa de Transporte Comercial de los Andes Ltda. "COANDES"	116	002538	General	*	*		
Ipiiales	Sociedad Andino Ltda.	137	001696	General		*	Cra. 7A No. 30- 130	7252136 FAX 7252272
Ipiiales	Autopanamericano Transportes S.A.	087	001735	General		*		

Fuente: Presente trabajo, octubre de 2007

De ellas, solo dos tienen Certificación BASC (Transporte Rápido Putumayo y Transporte y Comercio Internacional) o se encuentran registradas como tales en el sistema de Proexport con lo cual pierden relevancia ante las demás.

Cuadro 13. Competencia nacional.

EMPRESAS					73	65
OFICINA		Certificado de Idoneidad			Permiso de Prestación de Servicios	
PRINCIPAL	EMPRESAS	No.	RES	CARGA	VEN	ECU
Cali, Valle	Coordinadora de Frío Ltda.	175	003318	Refrigerada		*
Yumbo, Valle	Transporte Hernán Ramírez y Macía Ltda.	184	010236	General	*	*
Barranquilla	Transportes Sánchez Polo S.A.	004	001600	General	*	*
Barranquilla	Transportes Intertanques Ltda.	025	002655	Graneles Líquidos	*	*
Barranquilla	Chemical Transportes Ltda.	029	003268	Graneles Líquidos	*	
Barranquilla	Transportes Elman S.A.	044	005200	General	*	*
Barranquilla	Transportes Navarro Diaz S.A.	122	003302	General	*	
Barranquilla	Distribuidora de Combustibles y Cía. Ltda. DISTRICOMTE	190	018890	General	*	
Bogotá	Coordinadora Internacional de Carga."COORDICARGAS S.A. E.M.A"	001	000170	General	*	*
Bogotá	Transportes Iceberg de Colombia Ltda.	016	001309	Refrigerada	*	*
Bogotá	Transportes Coordifronteras Ltda.	018	001635	General	*	*
Bogotá	Transportes Autosol Ltda.	024	001633	General	*	*
Bogotá	Empresa de Transportes El Proveedor y Sercarga S.A.	032	000224	General	*	*
Bogotá	Cia Especializada En Transportes Terrestre "CETTA LTDA"	034	001493	General	*	
Bogotá	Rápido Humadea S.A.	035	001494	General	*	*
Bogotá	Transportadora Nacional e Internacional Ltda. "TRANINTER"	036	001732	General	*	*
Bogotá	Transportes Vigía S.A.	046	001212	General	*	*
Bogotá	Transportes Condor Ltda.	054	003102	General	*	
Bogotá	Compañía Transportadora al Mar Ltda. "CITRAMAR LTDA"	057	004173	General	*	*
Bogotá	Gold Gate S.A.	066	000388	General	*	
Bogotá	Transcontinental de Servicios Petroleros Ltda.	071	004860	Maq y Equi Petroleros	*	
Bogotá	Cooperativa Colombiana de Transportadores Ltda COOPECOL LTDA	103	005211	Solo Vidrio Plano		*
Bogotá	Transportes Glacial Ltda. "TRANS-GLACIAL"	113	001362	Refrigerada	*	
Bogotá	Transportes y Servicios Cusiana Ltda. "TRANSCUSIANA LTDA"	130	000763	General	*	
Bogotá	Interandina de Transportes Ltda. "INANTRA"	134	001149	General	*	
Bogotá	Transporte Monrub Y Cia Ltda.	139	001859	General	*	
Bogotá	Transportes Premier Ltda.	142	003096	General	*	
Bogotá	Coordinadota Andina de Carga Ltda. "CORDIANDINA LTDA"	143	003252	General	*	*

Bogotá	Transportes Sarvi Ltda.	156	001745	General	*	
Bogotá	Línea Express de Carga Ltda. LEC LTDA.	160	005501	General	*	
Bogotá	Tanques y Camiones Ltda.	162	005471	General	*	
Bogotá	Transportes Aster Ltda.	163	005726	General		*
Bogotá	Transportes La Petrolera Vlimar Ltda. TRANSVLIMAR	166	006771	Solo Líquidos		*
Bogotá	Multinacional Transportadora Ltda.	167	006770	General	*	
Bogotá	Trans Acidos y Químicos Ltda.	170	008718	Graneles Líquidos	*	
Bogotá	Andina Internacional de Tanques Ltda.	174	002801	General	*	
Bogotá	Integral de Servicios Técnicos Ltda.	186	009890	General	*	*
Bogotá	Comercializadora Andina Transportadores de Carga S. A. CETTANDINA	187	014635	General	*	
Bogotá	Integral de Carga Ltda.	191	019417	General	*	
Bogotá	Trans Pabón Ltda.	198	003475	Refrigerada	*	*
Bogotá	M.C.T LTDA	200	004488	General	*	
Medellín	Eduardo Botero Soto & Cia Ltda	014	000812	General	*	*
Medellín	Transportes Especiales A.R.G. Ltda	015	001628	Refrigerada	*	*
Medellín	Ted Car Ltda	070	000582	General		*
Medellín	Transportes Inoxidables Limitada	078	004862	Graneles Líquidos	*	*
Medellín	Le Transportamos a Tiempo Ltda "LETRATIEMPO LTDA"	129	000493	General	*	
Medellín	Panamericana de Transportes Ltda "PANANTRA LTDA"	131	001033	General	*	
Medellín	Intermodal de Transportes S.A. "ITRANS S.A."	141	002273	General	*	
Medellín	Transportes Integrados de América Latina S. A. TRIAL	151	002538	General	*	
Medellín	Logística de Transporte S. A. LOGITRANS	178	007550	General	*	
Medellín	Cerquera & Parra Ltda. CERPA LTDA.	193	001265	Solo Motos	*	
Itagui	T. D. M. Transportes S.A.	038	003600	General	*	
Itagui	Mototransportar S.A.	083	007984	General	*	*
Itagui	Compañía de Distribución y Transporte S.A. "DITRANSA"	119	002430	General	*	*
Sabaneta, Antioquia	Cooperativa Internacional de Transportes Ltda "CITRANS"	146	001004	General		*
Sabaneta, Antioquia	Transporte de Carga a Granel S. A. CARGRANEL S. A.	185	011077	General	*	
La Tablaza, Medellín	Transportes M Y S S.A.	030	003573	General	*	*
B/manga	Cooperativa Santandereana de Transportadores Ltda "COPETRAN"	011	001757	General	*	
B/manga	Cooperativa de Transportadores del Sur Ltda "COTRASUR LTDA"	033	001492	General	*	
B/manga	Movilizadora del Cesar Ltda	127	000283	General	*	
B/manga	Cooperativa de Transportadores del Norte Ltda. COTRANORTE LTDA.	192	001264	General	*	*

B/manga	Transportes Andina de Tanques Ltda. TRANSANDINA DE TANQUES	196	002588	General	*	*
Cúcuta	Empresa de Transportes Galvis y Cia Ltda	056	003438	General	*	*
Cúcuta	Transportes Unidos Riocarfe y Cia Ltda	064	000386	General	*	
Cúcuta	Transporte e Inversiones Andinas Ltda "T. & I. A. LTDA"	121	003239	General	*	
Cúcuta	Empresa de Transporte Enrique Ropero Sepúlveda	159	004234	General	*	
Cúcuta	Las Gandolas Ltda.	173	000889	General	*	
Cúcuta	Transportes Aliados y Cía. Ltda.	188	018362	General	*	
Duitama, Boyacá	Sociedad Gran Transportadora B N Ltda. GRAN TRANSPROTADORA	197	002587	General	*	*
Madrid, Cd/marca	Despachadora Internacional de Colombia Ltda. DIC.	194	001266	General	*	*
Pereira	Cooperativa de Transportadores del Risaralda Ltda.	153	002818	General	*	
Piedra, Cúcuta, Nte Santander	Transportes Santandereana de Carga Limitada "SANCARGA LTDA"	073	000579	General	*	
Salamina, Caldas	Cooperativa Transportadora del Norte de Caldas "COOTRANSNORCALDAS"	114	002006	General	*	*
Soledad, Atlántico	Compañía Suramericana de Logística y Transporte de Graneles Líquidos Ltda. SULIQUIDOS LTDA	171	009579	General	*	
Tocancipá, Cd/marca	Transportes Montejo Ltda	102	004968	Extradimen sionados, Extrapesad os	*	
Res: resolución Ecu: Ecuador Ven: Venezuela Empresas con PPS vigente a Ecuador o Venezuela = 1; Fuente: Ministerio de Transporte						

Fuente: Ministerio de Transporte, octubre de 2007

Cuadro 14. Servicios de carga por carretera a Ecuador y Venezuela

EMPRESA	Permiso Prestación de Servicios	
	No.	VIGENCIA
Transporte de Carga Autotrayles ADLER Cia Ltda.	PPSCO10800	01/09/2009
Transporte Transur C.A.	PPSCO02594	11/12/2008
Transporte Transcav de Venezuela C.A.	PPSCO02994	20/06/2008
Transporte Aquatrans C.A.	PPSCO08498	22/09/2008
Transporte Subregional Andino La Restauradora C.A.T	PPSCO08598	15/10/2008
Transporte industrial Chama C.A.	PPSCO09098	31/07/2008
Transporte Rosgar C.A	PPSCO09198	21/12/2008
Línea profesional del Cargamento	PPSCO09399	14/01/2009
Servientrega Internacional de Carga C.A	PPSCO09999	10/03/2009
Cooperativa de Transportes Bolivariana	PPSCO11100	01/12/2010
Compañía Internacional de Carga	PPSCO10900	01/09/2009

Cooperativa de Transporte pesado Automotores del Norte	PPSCO11500	01/09/2009
Transporte Merida C.A	PPSCO10499	13/01/2010
Transporte de carga la Frontera C.A	PPSCO02093	10/07/2008
Cooperativa de Transporte Pesado Continental del Norte	PPSCO11000	05/11/2009
Transporte Roraima VB, C.A	PPSCO14002	07/06/2007
Transporte Romar Internacional C.A	PPSCO13602	11/07/2007
Transportes la Universal S.A.	PPSCO13702	17/04/2007
Servicio Transporte Nacional e Internacional ADONAY RUDA CA	PPSCO01793	07/01/2008
Transporte y Asociados SYTSA CIA Ltda.	PPSCO14403	28/08/2007
Asociación Cooperativa La Rubience	PPSCO14203	12/12/2007
Transporte Interamericana de Carga	PPSCO14303	09/12/2007
Cooperativa de Carga Internacional Unidas R.L.	PPSCO15404	13/02/2009
Corporación Andina de Transporte	PPSCO15304	11/12/2007
Transporte de Furgones C.A.	PPSCO14603	09/04/2008
Transporte de Carga y Comercializadora IMPOEXPORTACHIRA	PPSCO15104	03/11/2008
Servicarga Internacional C.A	PPSCO12000	01/03/2010
Transporte Internacional de Carga Rocaloba y Cia Ltda.	PPSCO15504	12/05/2009
Transporte y Comercializadora Logicarga	PPSCO15604	26/05/2009
Carbonera de Negocios Venezolanos C.A	PPSCO15804	30/08/2009
Transporte de Carga Internacional Angel & Hnos. S.A.	PPSCO14803	16/12/2008
Transportes Jarrin Carrera Cia Ltda.	PPSCO06296	02/04/2010
Transporte e Inversiones Cepeda Triana Venezuela.	PPSCO09799	06/02/2009
Transporte Internacional Sotrasur.	PPSCO11600	16/02/2010
Transporte Internacional de Alimentos Refrigerados Zulmar.	PPSCO07597	09/09/2007
Valpetrol C.A.	PPSCO15204	10/03/2009
Transportes Intermundial S.A.	PPSCO01492	29/10/2007
Trans Andes C.A	PPSCO03194	04/11/2008
Transporte de Carga Metalmin C.A	PPSCO03594	30/07/2008
Transporte Molina C.A	PPSCO00389	09/07/2009
Autoservicio Loraver.	PPSCO01693	18/03/2008
Transporte de Carga Andino Internacional S.R.L.	PPSCO02293	06/06/2008
Coordinadora Internacional de Transporte.	PPSCO07898	21/08/2007
Asociación Cooperativa de Transporte Pesado del Estado de Táchira.	PPSCO03094	31/07/2008
Transporte de Carga Servifletes de Venezuela.	PPSCO07998	12/11/2007
Transportadora Comercial Venezolana C.A	PPSCO07197	22/05/2007
Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A	PPSCO07298	25/11/2009
Transportes Abadia C.A	PPSCO08798	01/08/2008
Transporte Rosales Escalantes C.A.	PPSCO09599	18/01/2008
Transportes de Carga pesada Gaviota.	PPSCO08998	10/07/2007
Transportes Meru C.A	PPSCO08698	28/08/2008
Servicios de Comercio Internacional y Transportes-COORDIFRONTERAS	PPSCO16906	31/10/2010
Cooperativa Mixta de Transporte COOTRASANUR	PPSCO01993	03/07/2008

Transporte de Carga Las villas C.A	PPSCO01893	27/06/2008
Transportes Pesados Moncayo S.A.	PPSCO05996	01/12/2010
Operadora y Consolidadora Internacional de Cargas.	PPSCO02393	13/07/2008
Transporte Internacional Ronhald C.A	PPSCO03394	23/03/2009
Transporte Nino (1) UNO, C.A	PPSCO08398	02/09/2008
Transporte Exportaciones e Importaciones Mercado Andino C.A	PPSCO10299	26/07/2009
La información referencial, la mayoría de empresas de transporte, movilizan todo tipo de mercancía, otras tienen énfasis en el transporte de algún producto en particular.		

Fuente: Ministerio de Transporte - Procesado por Proexport Colombia, octubre de 2008

8.1.6 Colfecar. La Federación Colombiana de Transportadores de Carga por Carretera (COLFECAR) tiene como propósito fundamental crear una organización capaz de implementar mecanismos de interpretación de la realidad transportadora, de promoción de sus intereses y de respuesta efectiva a sus necesidades; elementos esenciales distintivos de la inspiración y acción de COLFECAR, fueron y siguen siendo la consolidación del desarrollo industrial y empresarial en el ejercicio de la actividad transportadora en Colombia y no la exhibición o manifestación del poder sectorial como servicio público, lo cual distingue el quehacer institucional de COLFECAR del resto de las organizaciones gremiales existentes.

La acción gremial de COLFECAR realiza valores éticos y ciudadanos y por ello congrega individuos y organizaciones que respondan a postulados básicos que contribuyen al mejoramiento humano; esta acción gremial, apunta así mismo a la dignificación y modernización del transporte y al mejoramiento empresarial, a fin de afrontar los retos que impone el mundo de hoy en los distintos campos.

Los cambios sociales y políticos del país, fundamentalmente y el fenómeno de apertura e internacionalización de la economía, constituyen procesos frente a los cuales no puede ser ajena la industria que mueve el desarrollo de Colombia, es por eso que a través de esta herramienta se obtiene información precisa y oportuna que puede ser aprovechada por los industriales y las empresas de transporte; además, por medio de la página interactiva de COLFECAR las empresas y la comunidad en general encuentran información acerca de todo lo relacionado con el estado del sector en cualquier parte del país, así como de la situación del corredor vial y de las incidencias que puedan afectar la normal circulación del transporte a nivel nacional e internacional.

El común denominador de las organizaciones creadas alrededor del transporte como COLFECAR, ha sido precisamente el evidenciar el poder que tiene el sector como servicio público esencial, fundamental para el normal desarrollo de la actividad cotidiana de la industria en Colombia; es así como, dichos esfuerzos se

han caracterizado por disponer de norte u orientación en lo económico, político y social, razón por la cual su impacto en la sociedad en general a sido el razonablemente deseado y para la empresa en particular, sirve de gran apoyo para conocer y tomar decisiones en pro de brindar un servicio óptimo.

8.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

8.2.1 Oportunidades:

- a. Ventajas que ofrecen los diferentes bloques económicos en los cuales participa Colombia.
- b. Eliminación de barreras al comercio y al transporte transfronterizo.
- c. Posibilidades de integración de la economía a los diferentes bloques económicos y de promoción y apoyo al comercio entre los mismos.
- d. Mayor movilidad de carga de Importación y Exportación.
- e. Acceso a canales de comunicación directos y manejo de la información de manera oportuna.
- f. Ingreso de la empresa a la Web.
- g. Desarrollo de nuevos servicios de complementación y fortalecimiento para la actividad del transporte.
- h. Capacidad de reacción, adaptabilidad y efectividad, son una filosofía presente en el entorno de trabajo de TIC S.A. lo que le garantiza competitividad.
- i. Alianzas estratégicas con empresas que ofrecen servicios que para la empresa son complementarios y generan valor agregado frente a la competencia.
- j. Incrementar la cuota de ventas, de acuerdo a las posibilidades que ofrece el mercado.
- k. Alianzas estratégicas con empresas de otros países.

8.2.2 Amenazas:

- a. El transporte de carga que se realiza de manera informal en todo el territorio Colombiano.
- b. El vicio del contrabando y el narcotráfico junto con los grupos al margen de la ley genera mayores costos y precios.

- c. Infraestructura vial en todos los corredores del país.
- d. Pobre cultura exportadora lo que representa fragilidad del sistema productivo nacional y vulnerabilidad frente a países llamados potencia.
- e. Competencia internacional.

9. IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Cuadro 15. Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Ventajas que ofrecen los diferentes bloques económicos en los cuales participa Colombia.	0.07	4	0.28
Eliminación de barreras al comercio y al transporte transfronterizo.	0.08	4	0.32
Posibilidades de integración de la economía a los diferentes bloques económicos y de promoción y apoyo al comercio entre los mismos.	0.06	4	0.24
Mayor cuota de ventas reflejadas en el aumento de movilidad de carga de Importación y Exportación.	0.07	3	0.21
Acceso a canales de comunicación directos y manejo de la información de manera oportuna.	0.07	4	0.28
Ingreso de la empresa a la Web.	0.08	4	0.32
Desarrollo de nuevos servicios de complementación y fortalecimiento para la actividad del transporte.	0.05	3	0.15
Capacidad de reacción, adaptabilidad y efectividad, son una filosofía presente en el entorno de trabajo de TIC S.A. lo que le garantiza competitividad.	0.07	4	0.28
Alianzas estratégicas con empresas que ofrecen servicios que para la empresa son complementarios y generan valor agregado frente a la competencia.	0.06	4	0.24
Alianzas estratégicas con empresas de otros países.	0.05	3	0.15
El transporte de carga que se realiza de manera informal en todo el territorio Colombiano.	0.07	2	0.14
El vicio del contrabando y el narcotráfico junto con los grupos al margen de la ley genera mayores costos y precios.	0.07	2	0.14
Infraestructura vial en todos los corredores del país.	0.07	2	0.14
Pobre cultura exportadora lo que representa fragilidad del sistema productivo nacional y vulnerabilidad frente a países llamados potencia.	0.06	2	0.12
Competencia internacional.	0.07	1	0.07
TOTAL.	1		3.08

Fuente: Presente trabajo, enero de 2008.

El resultado obtenido en la matriz de factores externos demuestra que la empresa Transporte Internacional de Carga se encuentra en un sector competitivo y atractivo frente al entorno, que aunque todavía no es el nivel deseado y presenta amenazas que son relevantes, son mayores las oportunidades con las cuales puede desarrollar estrategias competitivas.

9.1 MATRIZ INTERNA EXTERNA (IE)

Cuadro 16. Matriz interna externa (IE)

	Resultados ponderados totales de la Matriz de Evaluación de Factores Internos			
Resultados ponderados totales de la Matriz de Evaluación de Factores Externos	I	II	III	4 ALTO
	IV	V	VI	3 MEDIO
	VII	VIII	IX	2 BAJO
	4 FUERTE	3 MEDIO	2 BAJO	1

**CRECER Y
DESARROLLARSE**

Fuente: Presente trabajo, enero de 2008.

Se puede establecer la siguiente conclusión:

La empresa Transporte Internacional de Carga se encuentra en la casilla numero II, es decir establece que es competitiva en el mercado y con lo cual puede emprender acciones de crecimiento y desarrollo con estrategias intensivas (penetración de mercados, desarrollo del servicio, mezcla promocional) y/o estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) que son adecuadas y convenientes en esta situación.

Cuadro 17. Matriz de evaluación de la competencia

FACTORES CLAVE	PONDERACION	RÁPIDO PUTUMAYO		RÁPIDO HUMADEA		TIC S.A.	
		Calificación	%	Calificación	%	Calificación	%
Contar con importantes certificaciones que la acreditan y la reconocen en el ámbito mundial.	0,08	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32
Trabajar con personal de alta experiencia en el sector de transporte de carga a escala nacional e internacional.	0,05	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20
Hace parte del mejor Operador Logístico de la región.	0,07	3,00	0,21	3,00	0,21	4,00	0,28
Contar con el servicio de una SIA aliada, que permita a la empresa ofrecer un portafolio con valor agregado.	0,07	4,00	0,28	3,00	0,21	4,00	0,28
Infraestructura óptima conforme a las exigencias del mercado.	0,05	3,00	0,15	4,00	0,20	3,00	0,15
Estar a la vanguardia en aspectos de actualidad y tecnológicos.	0,05	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15
Contar con un departamento de mercadeo que coadyuven al desarrollo de la empresa de forma integral y al aumento de ventas por parte de la empresa.	0,08	2,00	0,16	2,00	0,16	2,00	0,16
Contar con un medio de publicidad efectivo y un sistema de medición y control que refleje el resultado de los estas actividades.	0,07	2,00	0,14	2,00	0,14	2,00	0,14
Promover el desarrollo de estrategias que impulsen la interacción de la comunidad universitaria con el ambiente laboral de la empresa.	0,04	1,00	0,04	1,00	0,04	3,00	0,12
Acompañamiento vehicular.	0,05	3,00	0,15	3,00	0,15	4,00	0,20
Costos y precio del transporte.	0,06	3,00	0,18	3,00	0,18	3,00	0,18
Ámbito de operación.	0,06	4,00	0,24	4,00	0,24	4,00	0,24
Seguro de las mercancías.	0,05	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20
Acceso a canales de comunicación directos y manejo de la información.	0,06	3,00	0,18	3,00	0,18	4,00	0,24
Ingreso de la empresa a la Web.	0,06	1,00	0,06	2,00	0,12	3,00	0,18
Capacidad de reacción, adaptabilidad y efectividad que garantiza competitividad.	0,05	3,00	0,15	3,00	0,15	4,00	0,20
Alianzas estratégicas con otras empresas tanto nacionales como extranjeras que generen valor agregado.	0,05	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15
TOTAL	1,00		2,96		3,00		3,39

Fuente: Presente trabajo, enero de 2008

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 TIC S.A. (Transporte Rápido Humadea y Transporte Rápido Putumayo).

En el total obtenido se establece un puntaje favorable para la empresa TIC S.A. (diferencia de 0,39 con relación a la empresa Rápido Humadea y de 0,43 con respecto de la empresa Rápido Putumayo).

Analizando cada uno de los atributos se puede observar que la empresa TIC S.A. obtiene ventaja competitiva sobre su competencia mas directa en factores como: hace parte del mejor operador logístico de la región (0,07), Promover el desarrollo de estrategias que impulsen la interacción de la comunidad universitaria con el ambiente laboral de la empresa (0,08), acompañamiento vehicular (0,05), Acceso a canales de comunicación directos y manejo de la información (0,06), ingreso de la empresa a la Web (0,06), Capacidad de reacción, adaptabilidad y efectividad (0,05) y tiene una leve desventaja con la empresa Rápido Humadea en Infraestructura (0,05) representada en el tamaño de la empresa.

Se destaca el apoyo que brinda TIC al sector de la educación superior, que le da imagen de marca a la empresa y como valor competitivo frente a la competencia; sumado a esto y como factor de calidad en el servicio, se cuenta con el mejor operador logístico de la región, el ingreso de la empresa a Internet por medio de su pagina y la capacidad de responder eficazmente a los cambios del entorno.

A partir del diseño de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción y de la Matriz DOFA se podrá seleccionar y definir estrategias que coadyuven al fortalecimiento de la empresa y al desarrollo del Plan de Mercadeo Para el Posicionamiento de la misma.

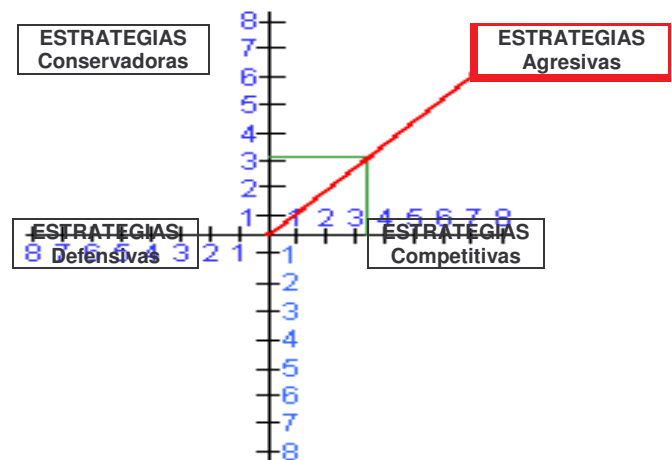
Cuadro 18. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA)

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rendimiento sobre la inversión 2. Capital 3. Liquidez 4. Solvencia 5. Apalancamiento 6. Cash Flow: Flujos de caja y recursos producidos 7. Equilibrio financiero 8. Riesgos implícitos 9. Facilidad para salir del mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad ambiental 2. Cambios tecnológicos 3. Elasticidad de la demanda 4. Barreras de penetración al mercado 5. Escala de precios de productos-servicios competidores 6. Inflación 7. Presión competitiva 8. Variabilidad de la demanda 9. Equilibrio de ventas

VENTAJA COMPETITIVA (VC)	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)
1. Participación en el mercado 2. Ciclo de vida del producto-servicio 3. Calidad del producto 4. Fidelidad y lealtad del consumidor 5. Utilización de la capacidad de la competencia 6. Conocimientos tecnológicos 7. Control sobre proveedores y distribuidores	1. Potencial de crecimiento 2. Potencial de utilidades 3. Estabilidad financiera 4. Adelantos tecnológicos 5. Aprovechamiento de recursos 6. Intensidad de capital 7. Facilidad para penetrar el mercado 8. Aprovechamiento de la capacidad

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALIFICACION. Y	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	CALIFICACION. -Y
1	6	1	-1
2	6	2	-3
3	5	3	-1
4	5	4	-2
5	6	5	-3
6	5	6	-3
7	6	7	-4
8	5	8	-2
9	6		
PROMEDIO	5,55	PROMEDIO	-2,375
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIFICACION. -X	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIFICACION. X
1	-4	1	6
2	-2	2	6
3	-1	3	5
4	-2	4	5
5	-3	5	6
6	-1	6	4
7	-1	7	5
		8	6
PROMEDIO	2	PROMEDIO	5,375

Promedio FF = 5,55
 Promedio EA = -2,375
 Promedio VC = 2
 Promedio FI = 5,375
 Total promedio X = 3,375
 Total promedio Y = 3,175
Perfil agresivo



Fuente: Presente trabajo, enero de 2008.

Los resultados obtenidos de esta matriz apuntan a que se tiene una empresa fuerte, que a pesar de ser joven frente a su competencia y frente al mercado, ha desarrollado ventajas importantes en una industria 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 analizará 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.

Cuadro 19. Matriz DOFA

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>La empresa cuenta con una misión, visión y objetivos.</p> <p>TIC S.A. cuenta con importantes certificaciones.</p> <p>En la empresa trabaja personal con alta experiencia en el sector.</p> <p>La infraestructura es óptima.</p> <p>TIC S.A. siempre se preocupa por estar a la vanguardia en aspectos de actualidad y tecnológicos.</p> <p>TIC S.A. tiene una política de calidad definida.</p> <p>TIC S.A. hace parte del mejor Operador Logístico de la región.</p> <p>TIC S.A. cuenta con el servicio de GRANANDINA como SIA aliada.</p> <p>TIC S.A. se promueve la integración con el sector educativo.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>La adopción de nuevos cargos requiere de tiempo para garantizar la adaptabilidad del profesional encargado, dificultando el desarrollo de cada actividad y la comunicación.</p> <p>La empresa no cuenta con un departamento específico que se encargue de realizar todas aquellas acciones de mercadeo que coadyuven al desarrollo de la empresa de forma integral.</p> <p>TIC S.A. no cuenta con un adecuado medio de promoción y publicidad en el cual pueda comunicar los beneficios que ofrece la empresa, como tampoco de un sistema de medición y control que refleje el resultado de los esfuerzos publicitarios y su impacto en el tiempo.</p> <p>El sistema de pago de planillas a conductores.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Ventajas que ofrecen los diferentes bloques económicos para Colombia.</p> <p>Eliminación de barreras al comercio y al transporte transfronterizo.</p> <p>Posibilidades de integración de Colombia a nuevos bloques económicos, de promoción y apoyo al comercio.</p> <p>Mayor movilidad de carga internacional.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>Dar a conocer los principios fundamentales de la empresa con el fin de consolidarla en el mercado.</p> <p>Aprovechar las certificaciones que lo acreditan en el ámbito mundial y su capacidad de movilización por toda la Comunidad Andina.</p> <p>Analizar los objetivos, avances y beneficios que conlleva los tratados internacionales con los cuales Colombia ha manifestado</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>Hacer uso de las herramientas que se presentan en el entorno para realizar de forma óptima las actividades y a través del tiempo adquirir mayor experiencia.</p> <p>Desarrollar un departamento de Mercadeo y Publicidad encargado de realizar todas aquellas actividades de investigación y desarrollo que son esenciales para la empresa y que por otro lado,</p>

<p>Acceso a canales de comunicación directos y manejo de la información.</p> <p>Ingreso de la empresa a la Web.</p> <p>Desarrollo de nuevos servicios y fortalecimiento de la actividad.</p> <p>Capacidad de reacción, adaptabilidad y efectividad, garantizan competitividad.</p> <p>Alianzas estratégicas con empresas que ofrecen servicios complementarios.</p> <p>Aumento en la cuota de ventas</p> <p>Alianzas estratégicas con empresas de otros países.</p>	<p>su intención de negociar.</p> <p>Diseñar una pagina interactiva por medio de la Web, a través de la cual los clientes potenciales y reales tengan acceso a toda la información tanto de la empresa como de los servicios que TIC tiene para ofrecer.</p> <p>Realizar actualizaciones de manera periódica a fin de mantener a la empresa a la vanguardia en aspectos tecnológicos y de comunicación.</p> <p>Propiciar un ambiente de beneficio mutuo en el cual practicantes universitarios y la empresa puedan desarrollar planes operativos a corto y mediano plazo.</p>	<p>pueda desarrollar estrategias de promoción y publicidad para mantener a la empresa en la mente del cliente.</p> <p>Diseñar un Call Center con el cual se pueda dar respuesta en tiempo real a cualquier interrogante que tenga que ver con los servicios que ofrece la empresa, precios, trayectos, agencias, certificaciones, etc.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>El transporte de carga informal.</p> <p>Contrabando, narcotráfico y grupos armados genera costos y precios altos.</p> <p>Infraestructura vial del país.</p> <p>Pobre cultura exportadora.</p> <p>Competencia internacional.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>Mantener un portafolio de servicios diversificado y atractivo para que los clientes encuentren satisfacción a todas sus expectativas en un solo lugar.</p> <p>Asesorar a los clientes en todo lo relacionado al transporte, logística y trámites aduaneros para proyectar posibles negociaciones internacionales.</p> <p>Hacer uso de las herramientas que ofrecen las organizaciones de tipo nacional e internacional como: DIAN, PROEXPORT, COLFECAR, Min. Comercio Industria y Turismo, etc.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>Mantener al personal en permanente capacitación e incentivar el sentido de pertenencia.</p> <p>Promover las buenas prácticas de comunicación y la unidad empresarial.</p> <p>Desarrollar la pro actividad y la adaptación a los cambios del entorno.</p> <p>Generar cultura competitiva.</p> <p>Diseñar planes de dirección y control.</p>

Fuente: Presente trabajo, enero de 2008

10. PLAN ESTRATÉGICO

Realizado el análisis completo de Transporte Internacional de Carga, concluido el análisis interno y externo, realizado el diagnóstico general de la empresa 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 el siguiente Plan Estratégico.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, también es importante señalar que la empresa tiene definidas con exactitud y cuidado su misión y su visión lo que es fundamental, ya que estas representan las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los clientes.

10.1 MISIÓN

Transporte Internacional de Carga se caracteriza por preocuparse en ser reconocida en los mercados nacionales e internacionales como empresa líder en el manejo de transporte, logística de distribución, trámites aduaneros, distribución de productos involucrados en los procesos industriales y comerciales atendiendo las necesidades del mercado con calidad, cumplimiento, seguridad y tecnología de punta en Colombia y los países del Grupo Andino. En TIC S.A. se trabaja con responsabilidad, basados en los más altos valores éticos y morales con un gran equipo humano, orgulloso de su labor y siempre orientado al éxito; con el objeto de minimizar tiempos de entrega de las mercancías y reducir costos de funcionamiento para que los productos adquieran mayor competitividad en el mercado.

10.2 VISIÓN

TIC S.A. Como Empresa de Transporte de Carga, busca ser reconocida en los mercados nacionales e internacionales como una Empresa líder en la prestación del servicio de Transporte de carga, trámites aduaneros, almacenamiento de mercancías, Representación y asesoría en todos los factores involucrados en el Transporte Internacional. Distinguiéndose de los demás con la aplicación de un cambio continuo, implementando tecnología de punta en todos sus departamentos, trabajando en equipo y lo que es más importante desarrollando valores éticos y profesionales, teniendo en cuenta la diversificación de sus servicios o la cobertura total en el mercado.

10.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Atendiendo las expectativas que se presentan en el entorno del transporte internacional de carga y como política de TIC S.A. se presentan los principios corporativos con los cuales la empresa desempeña su trabajo.

- **Competitividad:** Contribuyendo a desarrollar ventajas para sus clientes mediante la prestación de un servicio eficiente, seguro, oportuno, de calidad y a precio competitivo.
- **Accesibilidad del servicio:** Velando por acceder a la comunidad en general que se dedica a la producción de mercancías que se disponen a ser comercializadas hacia el mercado nacional e internacional y que necesitan de un aliado estratégico para su distribución.
- **Seguridad:** La experiencia y las certificaciones que lo acreditan, hacen que cada cliente se sienta seguro de que sus mercancías llegaran a su destino final en optimas condiciones, en el tiempo acordado y cumpliendo todas aquellas exigencias del entorno.
- **Mentalidad empresarial:** Desde su formación TIC S.A. se creó con la mentalidad empresarial que inicia y se difunde desde sus socios, aquellos principios que se difunden a todo el personal y que guían constantemente la dinámica de la empresa en el mercado para la prestación del servicio con altos niveles de calidad y eficiencia.

10.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Desarrollar en TIC S.A. una cultura investigativa y propositiva sobre las necesidades y exigencias del sector.
- Desarrollar planes de promoción y publicidad eficaces con los cuales la empresa permanezca en la mente de sus clientes actuales y potenciales.
- Propender por la optimización en general de los recursos con que cuenta la empresa.
- Desarrollar una política de competitividad, capital humano y responsabilidad social en el desarrollo de la logística aplicada al transporte.
- Incrementar las ventas para el año 2009 como mínimo en un 15% de acuerdo a las posibilidades que brinda el mercado.

- Desarrollar sistemas de control acerca de las decisiones a tomar y de las actividades a seguir para el direccionamiento de la empresa.

10.4.1 Estrategia corporativa. Penetración en el mercado: La estrategia de penetración en el mercado es la mas representativa pensando en incrementar la participación de la empresa en el mercado prestando un servicio oportuno y eficiente al transportar mercancías no solo a nivel nacional si no en los mercados en los cuales se encuentra vigente la decisión 399 junto con los servicios que se ha desarrollado en el proyecto. 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 ultimo 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.

La aplicación de este tipo de estrategias y sus resultados se verán reflejados en la satisfacción de cada cliente y en definitiva en el nivel de ventas alcanzado con cada operación, aplicando un seguimiento de los resultados con el fin de averiguar los métodos más efectivos que contribuyen a aumentar el volumen de negocio.

También se plantea la posibilidad de desarrollar una **Estrategia de desarrollo del mercado**. Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el servicio, que capten distintos segmentos de mercado; también puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar productos en y desde otras áreas geográficas tal y como lo veremos en el desarrollo de estrategias resultado de la matriz DOFA

10.4.2 Estrategias (Resultado de la matriz DOFA):

- a. Dar a conocer los principios fundamentales de la empresa con el fin de consolidarla en el mercado.
- b. Aprovechar los beneficios que le otorga las certificaciones que lo acreditan en el ámbito mundial y su capacidad de movilización por toda la Comunidad Andina.
- c. Analizar los objetivos, avances y beneficios que conlleva los tratados internacionales con los cuales Colombia ha manifestado su intención de negociar.
- d. Diseñar una pagina interactiva por medio de la Web, a través de la cual los clientes potenciales y reales tengan acceso a toda la información tanto de la empresa como de los servicios que TIC tiene para ofrecer.

- e. Realizar actualizaciones de manera periódica a fin de mantener a la empresa a la vanguardia en aspectos tecnológicos y de comunicación.
- f. Propiciar un ambiente de beneficio mutuo en el cual practicantes universitarios y la empresa puedan desarrollar planes operativos a corto y mediano plazo.
- g. Hacer uso de las herramientas que se presentan en el entorno para realizar de forma optima las actividades y a través del tiempo adquirir mayor experiencia.
- h. Desarrollar planes logísticos a través de matrices de distribución física internacional de mercancías.
- i. Desarrollar un departamento de Mercadeo y Publicidad encargado de realizar todas aquellas actividades de investigación y desarrollo que son esenciales para la empresa y que por otro lado, pueda desarrollar estrategias de promoción y publicidad para mantener a la empresa en la mente del cliente.
- j. Diseñar un Call Center con el cual se pueda dar respuesta en tiempo real a cualquier interrogante que tenga que ver con los servicios que ofrece la empresa, precios, trayectos, agencias, certificaciones, etc.
- k. Mantener un portafolio de servicios diversificado y atractivo para que los clientes encuentren satisfacción a todas sus expectativas en un solo lugar.
- l. Asesorar a los clientes en todo lo relacionado al transporte, logística y trámites aduaneros para proyectar posibles negociaciones internacionales.
- m. Hacer uso de las herramientas que ofrecen las distintas organizaciones de tipo nacional e internacional como: PROEXPORT, COLFECAR, DIAN, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, etc.
- n. Mantener al personal en permanente capacitación e incentivar el sentido de pertenencia.
- o. Promover las buenas prácticas de comunicación y la unidad empresarial.
- p. Desarrollar la pro actividad y la adaptación a los cambios del entorno.
- q. Generar cultura competitiva.
- r. Diseñar planes de dirección y control.

10.4.3 Políticas:

- a. Para dar a conocer los principios fundamentales de la empresa, TIC S.A. se preocupa por comunicarlos a sus clientes en cada negociación, siendo estas las bases sobre las cuales desempeña su objeto social a fin de brindarles la credibilidad y confianza necesarias a las personas que requieren el servicio de transporte de mercancías.
- b. Para brindar mayor seguridad a sus clientes, TIC S.A. ha obtenido importantes certificaciones que la acreditan globalmente como una empresa comprometida con el desarrollo del país, la cooperación internacional, la libre circulación y el tráfico legal de mercancías de exportación e importación; así mismo, está en permanente estudio de las oportunidades de negocio que se puedan presentar por medio de la firma de tratados internacionales y que puedan significar beneficios para la empresa.
- c. Con el propósito de generar mayor comodidad y agilidad en la comunicación del servicio y para atender de manera oportuna las inquietudes y necesidades de las personas interesadas en adquirir el servicio, Transporte Internacional de Carga S.A. desarrolla acciones de comunicación que permiten satisfacer cada una de las expectativas que se puedan generar respecto de la logística y el transporte internacional.
- d. Con el fin de contribuir con el desarrollo de la comunidad universitaria y de la formación profesional de los estudiantes, TIC S.A. realiza convenios con dichas instituciones con los cuales se pueden desarrollar proyectos a corto y mediano plazo como también vincular a estudiantes a planes ya establecidos.
- e. Para TIC S.A. es de gran importancia constituir un departamento de mercadeo y publicidad que se encargue de las acciones propias para el desarrollo de la empresa tales como investigación de mercados, comportamiento del consumidor, tendencias en el futuro, técnicas de promoción y comunicación, acceso a nuevas tecnologías, etc.
- f. Producto de la experiencia de más de 35 años que ha adquirido a través de sus funcionarios y para dar respuesta a todas las necesidades que cada cliente quiere resolver, la empresa ha desarrollado una serie de servicios complementarios que la diferencian de otras las cuales solo desempeñan el servicio de transporte como tal y no agregan valor a su objeto social.
- g. Para la empresa es importante mantener constantemente el control de sus actividades, planes y proyecciones, por lo cual desarrolla estrategias de direccionamiento y control sobre todas aquellas acciones que afecten directa o indirectamente el desempeño de los objetivos propuestos.

- h. Mejorar los rendimientos en cuanto a los costos directos e indirectos de la empresa, en función de las unidades logísticas hacia el transporte.

11. PLAN OPERATIVO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS DEFINIDAS EN EL PLAN ESTRATEGICO

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 TIC 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 "espacialmente", 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.
Indicadores.	<p>Numero de cotizaciones nuevas. Numero de clientes nuevos. Grado de rendimiento de los empleados.</p>
Responsables.	Gerencia – Directores de agencia – Funcionarios en general.
Presupuesto.	\$500.000.

Estrategias.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un departamento de Mercadeo y Publicidad encargado 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 departamento 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 TIC como empresa líder en el mercado. 4. Motivar y capacitar a la fuerza de ventas. 5. Renovación del cronograma estructural de la empresa.
Indicadores.	<p>Definición y puesta en marcha de la estructura del departamento de mercadeo. Número de clientes potenciales identificados.</p>

	Grado de participación de la empresa en el mercado. Número de clientes nuevos.
Responsables.	Gerencia – Jefe de Mercadeo
Presupuesto.	\$1'500.000

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.
Indicadores.	Plan Estratégico. Número de empresas localizadas. Alianzas estratégicas realizadas. Directorio de empresas. Archivo informático interno.
Responsables.	Gerencia – Jefe de Mercadeo
Presupuesto.	\$200.000.

Estrategias.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una pagina 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.
Indicadores.	Número de visitantes de la página. Adquisición de dominio (espacio en la Web) Adquisición de Hosting ó Nombre: www.transporteinternacionaldecarga.com. Número de clientes satisfechos por medio de la página.
Responsables.	Jefe de mercadeo – Demás funcionarios de TIC – Diseñador gráfico
Presupuesto.	\$1'500.000.00

Estrategias.	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar un ambiente de beneficio mutuo entre practicantes universitarios y la empresa.
Actividades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar convenios con entidades universitarias a fin de realizar planes operativos a mediano y corto plazo. 2. Convocar a universitarios para su participación y practica del objeto social de la empresa. 3. Realizar métodos de dirección y control de los estudiantes (practicantes y/o pasantes)
Indicadores.	Contratos de práctica y/o pasantía acordados con la universidad y/o entidades dedicadas a la educación superior Número de propuestas recibidas Numero de practicas y/o pasantías acreditadas
Responsables.	Gerencia - Asesores seleccionados para realizar la práctica y/o pasantía.
Presupuesto.	\$100.000.00

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.
Indicadores.	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 – Autorizado y vigilado por Gerencia
Presupuesto.	\$500.000.00

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, marítimo y aéreo CUTMA, etc. Mantener al personal en permanente capacitación e incentivar el sentido de pertenencia.
Actividades.	<ol style="list-style-type: none"> Indagar permanentemente sobre las acciones, recomendaciones, obligaciones y expectativas que se puedan generar a través de estas instituciones. Mantener capacitado al personal en aspectos propios del transporte internacional y del cargo que desempeñan. Incentivar la proactividad y la creatividad de los funcionarios para el eficiente desarrollo de sus actividades.
Indicadores.	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 General, Jefe de Mercadeo, demás Trabajadores
Presupuesto.	\$300.000.

Fuente: Presente trabajo, agosto de 2008

11.1 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 Transporte Internacional de Carga, 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 y metas; 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 (directas o indirectas) 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 (cuán conocida o desconocida es) 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 TIC S.A. sobre las demás.

11.2 INTRODUCCIÓN DE TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A. 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 costo.

Los costos 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 página sea sostenible y se apoye en los receptores que navegan la Web (La capacidad prescriptiva que posee el medio Internet, el cual consigue un aumento medio del 18% en la recomendación de marca) 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.

Otros buscadores importantes son, Infoseek, Lycos, WONET, Online Network, entre otros. Así pues la empresa puede anunciarse en las categorías de servicios, logística y distribución física internacional, comercio exterior, etc. La estructura en que se catalogan estas páginas permite que TIC S.A. se dirija a su audiencia por localización geográfica o por áreas de interés relacionadas y lo mejor es que es completamente gratis.

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.

Algunos inconvenientes del Internet son que como la popularidad va en aumento, se hace difícil constatar los resultados de la publicación a través de este medio y del total de visitantes de la página, no se logra identificar plenamente las razones por las cuales lo hacen sino hasta establecer contacto con ellas.

11.2.1 Objetivo general. Dar a conocer a la empresa Transporte Internacional de Carga S.A. en la Web como empresa líder en el transporte de carga por carretera en el ámbito nacional e internacional.

11.2.2 Objetivos específicos:

- Promocionar el portafolio de servicios que ofrece la empresa.
- Dar a conocer las certificaciones que acreditan el servicio de TIC S.A.
- 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.

11.2.3 Sistematización del proyecto:

11.2.3.1 Recolección de información. Esta incluyó conseguir información detallada de la empresa, análisis de necesidades y expectativas, presupuesto, entendimiento completo del medio, necesidades anticipadas de mantenimiento y actualización.

Se desarrolló y definió el mercado meta (Comunidad Andina) sin embargo a la Web se conecta el mundo y la página estará disponible para todas las personas que necesiten un operador logístico y les interese conocer los servicios de la empresa, haciendo que esta afirmación asegure el camino del éxito de su publicación.

11.2.3.2 Planeamiento del sitio Web. En esta fase, previa selección, evaluación y verificación de toda la información, se desarrolló el diseño y arquitectura del sitio Web (preparación de mapas del sitio, desarrollo del contenido y aprobación de textos, gráficos, fotos, etc.) todo documentado por escrito, de manera que tenga un claro programa de acción para el resto del proyecto.

11.2.3.3 Diseño y Prueba. Para esta etapa se dispuso de un diseñador creativo el cual elaboró la página (principal e internas), formulario de contáctenos, Escáner, nombre de la página (www.transporteinternacionaldecarga.com), cuentas de correo empresarial, alojamiento del sitio (Hosting) y el nombre o dominio. Todo previamente concertado en la empresa (el diseñador se encargó de desarrollar la presentación visual de las ideas presentadas en las fases anteriores)

Por último el diseño fue aprobado, se encuentra listo para entrar en la siguiente fase de producción del sitio.

11.2.3.4 Producción y despliegue. En esta etapa la página fue codificada y se dio los últimos retoques a los gráficos, fotos, logotipos y se adaptan en cuanto a tamaño, colorido, fondos, etc. Todas las piezas se ponen en su lugar, para dejar el sitio Web listo para su lanzamiento. En esta fase, se identifica la mejor solución de alojamiento para su aplicación, usando un servidor interno, un servicio de hospedaje, un servidor dedicado y co-localizado.

11.2.3.5 Web Center. Para mantener comunicación directa con cada visitante y poder responder a todas sus inquietudes, se dispuso de un Web Center por el cual ingresa, se registra, se estudia y se da respuesta a toda la información que cada cliente quiere conocer acerca de los servicios que son ofrecidos por la empresa, realizar cotizaciones, brindar asesorías y otorgar respuesta en tiempo real y personalizado a sus expectativas desde cualquier parte del país, de Suramérica y del mundo.

Se puede disponer de este sistema dentro de la página Web por medio de un link dispuesto para ello; este link llamado *Contáctenos*, esta disponible las 24 horas y cada cliente puede registrar su nombre, teléfono, E mail y sus inquietudes, las cuales llegan al servidor de la empresa (*Outlook Express*) y se responde vía mail, o como lo disponga el visitante.

11.2.3.6 Mantenimiento y actualizaciones. Una vez que el sitio se ha publicado, instalado o subido al servidor seleccionado que le dará hospedaje, entra de inmediato en la fase de mantenimiento. Los sitios Web siempre necesitan cambios, modificaciones o actualizaciones. Estas pueden ser previstas anticipadamente con las fases de planeación y control.

En el caso de la empresa, se hace una revisión constante y se realizan las modificaciones y actualizaciones dependiendo del tipo de necesidad y se tiene capacitación de los programas con los cuales se realizan estos cambios.

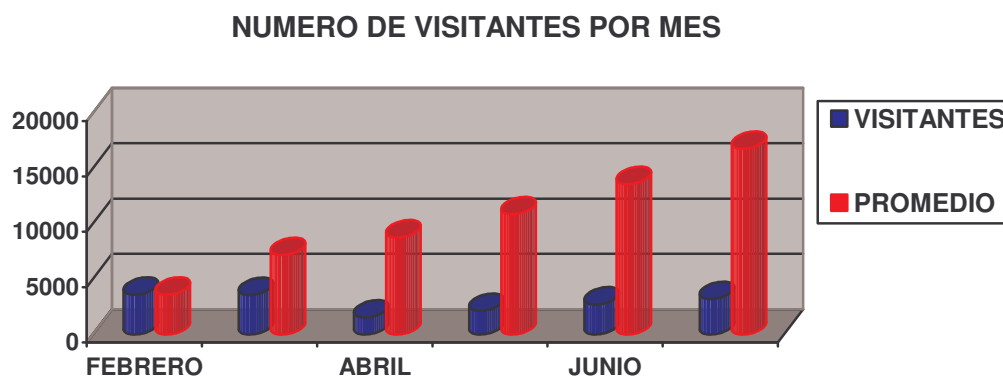
11.2.3.7 Promoción. Esta es talvez la parte fundamental en la creación de la página Web, pues es con la promoción y publicidad del sitio con que se verán los frutos del esfuerzo de publicar una pagina en la red.

Es por eso que el área de mercadeo se vuelve indispensable para lograr los objetivos planteados en el proyecto, es esta la fase que más debe cuidarse y a la cual se debe destinar mayor presupuesto, por que se hace necesario la administración permanente para mantener el sitio Web actualizado de acuerdo a las tendencias del mercado, el desarrollo del servicio y las expectativas de los clientes.

11.2.3.8 Indicadores. En la lista de anexos se relaciona la información personal de algunos visitantes de la página Web que han manifestado interés por conocer y adquirir los servicios que ofrece Transporte Internacional de Carga, como también de empresarios interesados en iniciar algún tipo de vínculo estratégico con la empresa y que se relacionan a continuación de forma real y estadística (ver graficas 4 y 5)

Para nosotros cada consulta en su página es importante y se toma con la mayor responsabilidad, pues es una opción potencial de negocio lo que hace rentable el sitio Web y con la satisfacción del cliente genera relaciones comerciales a largo plazo.

Gráfica 4. Visitas realizadas a la página Web por clientes potenciales a través de las páginas amarillas de Publicar S.A.

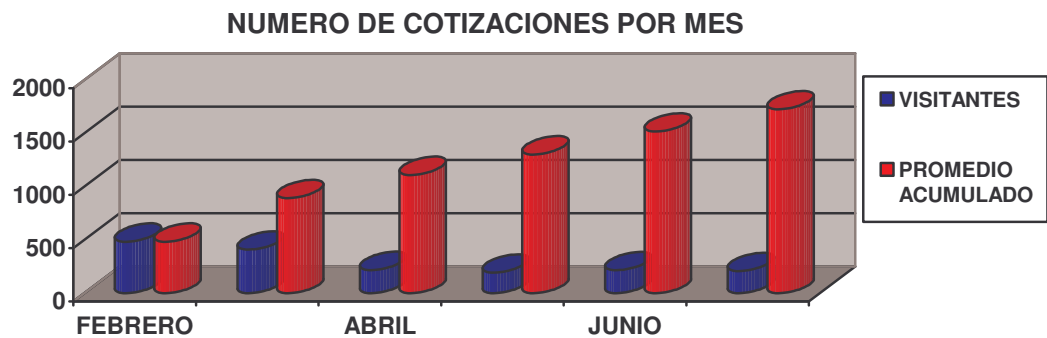


Fuente: <http://www.paginasamarillas.com>, agosto de 2008.

A partir del 13 de diciembre de 2007 cuando se adquiere los servicios de las paginas amarillas de Publicar S.A. empieza el periodo de prueba para observar los movimientos que la página Web realiza en cuanto a visitantes de la misma a través de este medio, obteniendo resultados favorables para saber que esta herramienta es eficaz para publicitar la página; gracias al éxito obtenido, a partir del primero de febrero de 2008 empezó la puesta en marcha de la estrategia destinada a captar nuevos clientes que han decidido conocer y adquirir nuestros servicios, obteniendo hasta el mes de julio, una serie de eventos relacionados así: el 21.44% (3602) de los visitantes de la pagina lo hicieron el mes de febrero; el 21.32% (3582) lo hizo en el mes de marzo; el 9.24% (1553) lo hizo en el mes de abril siendo este el mes menos favorable; el 12.71% (2136) visito la página en el mes de mayo; en el mes de junio se obtuvo un promedio de 16.19% con 2720 visitantes y el 19.1% (3204) lo visito la página en el mes de junio, obteniendo un total acumulado de 16797 visitas durante este periodo.

El anterior resultado demuestra la cantidad de personas que conocieron y consultaron la página Web de la empresa por medio de las páginas amarillas y las utilizaron como vinculo para encontrar información referente a transporte internacional a través de hipervínculos como: logotipo, razón social, icono de la página Web y sectores afines como Logística y Distribución Física, entre otros.

Gráfica 5. Cotizaciones recibidas de clientes potenciales a través de la página Web de Transporte Internacional de Carga.



Fuente: Presente trabajo, agosto de 2008.

Por otro lado, del total de visitas mostradas en la grafica No. 4 se destaca una cifra importante de personas y empresas interesadas en nuestra página; que además de visitarla, estuvieron interesados en indagar mas sobre los servicios y beneficios que ofrece e igualmente realizaron algún tipo de cotización así: en el mes de febrero se obtuvieron 483 cotizaciones (28.02%); en marzo el total de cotizaciones fue de 408 (23.66%) siendo estos dos primeros los mas productivos para la empresa; para el mes de abril la cifra llegó a 217 cotizaciones (12.59%); manteniéndose la tendencia en el mes de mayo con 193 cotizaciones (11.20%); obteniendo un importante aumento en el mes de junio con 215 cotizaciones (12.47%) y para el mes de julio se obtuvo un total de 208 cotizaciones (12.07%) para un perfil acumulado de 1.724 cotizaciones durante este periodo.

11.3 PLAN DE MEDIOS

Vivimos en un mundo de ideas incompatibles y de grupos de interés segmentados por paradigmas que se inculcan desde el momento en que nacemos, así también, vivimos en constante búsqueda de estrategias y medios por los cuales se logre persuadir esta clase de arquetipos y generar decisiones que beneficien al consumidor y a la empresa. Es imperativo que las técnicas publicitarias que se emplean para resolver problemas de Marketing y vender productos y servicios se usen para influir eficazmente en la opinión pública y generar conciencia con el fin de garantizar fidelidad.

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 (Presentación de elementos tangibles), 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 (incremento moral) 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 ultimo, 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 mas 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 publico 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 ultimo, con la implementación del tipo de publicidad adecuado, se espera que el publico objetivo adquiriera el servicio y lo adquiriera de forma repetitiva convencido que ha realizado la opción de compra mas 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.

11.3.1 Planificación de medios. Obtener la mejor solución de medios es una tarea compleja ya que existen cientos de opciones distintas. El mercado de los

medios es amplio, cambiante y desigual, el reparto de las audiencias es difícil de estimar y además, se trabaja siempre con una limitación principal, que no es otra que el presupuesto disponible. Aún más: cada medio y cada soporte tienen sus particularidades (códigos, audiencias, formas publicitarias, alcance, condiciones de recepción, tarifas, etc.) que en todos los casos deben considerarse a fin de elegir la alternativa más favorable para alcanzar a los destinatarios target del mensaje.

11.3.2 Definición de objetivos de medios. Se ha recogido información relevante para conocer la forma más adecuada de transmitir los mensajes que TIC S.A. quiere destacar dependiendo del medio de comunicación que sea escogido, de su cobertura y efectividad; para esta clase de mensajes fue clave el equipo humano comprometido en el trabajo creativo, en la formulación de estrategias y en la responsabilidad de conseguir resultados favorables.

11.3.3 Elaboración de la estrategia de medios. Los medios con los cuales TIC S.A. dispone en el entorno son Internet, Televisión, Radio, Periódicos, Directorio Telefónico, Revistas, Volantes, Pasacalles y Perifoneo; los medios que mejor responden a las expectativas de la empresa son Internet, Radio y Directorio Telefónico; sin embargo, para tomar una decisión acertada se tienen en cuenta dos aspectos principales:

Un 80% de alcance óptimo o coincidencia de la audiencia del medio con el público objetivo y un presupuesto aceptable, teniendo en cuenta las expectativas de la empresa y la rentabilidad que genere la actividad en el mediano plazo.

11.4 MEDIOS ADECUADOS PARA LA EMPRESA

11.4.1 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.

11.4.1.1 Cobertura. El público objetivo se encuentra definido como pequeñas, 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.

11.4.1.2 Frecuencia. El anuncio es uno solo; éste estará disponible en los hogares de cada una de las familias 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.

11.4.1.3 Recuerdo. Posición de la empresa Transporte Internacional de Carga como empresa líder en el mercado del transporte de mercancías por carretera, manejo de importaciones y exportaciones, representaciones y asesorías en comercio exterior y todo lo relacionado con la logística de distribución física, generando mayores beneficios a menores costos.

Gráfica 6. Anuncio 1

TIC
TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A.

TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL DE MERCANCÍAS
ALMACENAMIENTO, IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES
REPRESENTACIONES
ASESORÍAS EN COMERCIO EXTERIOR

AGENCIAS

IPIALES Carrera 1a No. 1-150 Avenida Panamericana Teléfono: (2) 7 733389 Telefax: (2) 7731007	CALI Autopista Cali-Yumbo Cencar Bloque A2 Of.205 Teléfono: (2) 6 901035 Telefax: (2) 6 900914	BOGOTÁ Calle 9 No. 36-03 Of. 106 Telefax: (1) 3 606272
TULCÁN- ECUADOR Av. Brasil y Coral esquina Frente a la Corporación Aduanera Ecuatoriana Teléfonos: (09962) 981865 985151	BUENAVENTURA Calle 8 No. 4-60 Of. 206 B./ Obrero Of. 106 Telefax: (2) 2 418512	CARTAGENA Centro Comercial Mamonal Local 16 Teléfono: (5) 6 674499
BARRANQUILLA Calle 65C No. 13-09 Teléfono: (5) 3 658624	MEDELLÍN Calle 36 No. 48-08 Sector San Diego Telefax: (4) 2 627795	

OPELCAR
OPERADOR LOGÍSTICO DE CARGA

Granandina
de Aduanas SIA Ltda.

Email: tic@transporteinternacionaldecarga.com
Visitanos: www.transporteinternacionaldecarga.com

OFICINA PRINCIPAL

Teléfono: (2) 7 331078
Telefax: (2) 7 215725

PASTO: Calle 15 N° 12-25
Respaldo Colegio Champagnat

Fuente: Presente trabajo, octubre de 2007.

Ancho: 20 cm.

Largo: 13 cm.

Color: Fondo combinado de rojo (254) verde (253) y azul (197) matizado (39) saturado (230) luminizado (212) matizado hasta (48) saturado hasta (208) en la parte mas oscura y con letras en color negro con el programa Paint.

Gráfica7. Anuncio 2

TIC
TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA
S.A.

BAC

TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL DE MERCANCÍAS
ALMACENAMIENTO, IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES
REPRESENTACIONES
ASESORÍAS EN COMERCIO EXTERIOR

OPELCAR
OPERADOR LOGÍSTICO DE CARGA

Granandina
de Aduanas SIA Ltda.

OFICINA PRINCIPAL

PASTO: Calle 15 N° 12-77 Respaldo Colegio Champagnat
Teléfono: (2) 7 331078 Telefax: (2) 7 215725

AGENCIAS

<p>QUIPUA Carrera 1a No. 1-150 Avenida Panamericana Teléfono: (2) 7 733389 Telefax: (2) 7731007</p>	<p>CALI Autopista Cali-Yumbo Cercar Bloque A2 Of.205 Teléfono: (2) 6 901035 Telefax: (2) 6 900914</p>	<p>BOGOTÁ Calle 9 No. 38-03 Of. 106 Telefax: (1) 3 606272</p>	<p>TULCÁN-ECUADOR Av. Brasil y Coral esquina Frente a la Corporación Aduanera Ecuatoriana Teléfonos: (09962) 951855 955151</p>
<p>BUENAVENTURA Calle 8 No. 4-60 Of. 205 B./ Obrero Of. 105 Telefax: (2) 2 418512</p>	<p>CARTAGENA Centro Comercial Mamona Local 16 Teléfono: (5) 6 674499</p>	<p>BARRANQUILLA Calle 65C No. 13-09 teléfono: (5) 3 658824</p>	<p>MEDELLÍN Calle 35 No. 48-08 Sector San Diego Telefax: (4) 2 627795</p>

Fuente: Presente trabajo, octubre de 2007.

Ancho: 11 cm.

Largo: 13 cm.

Color: Fondo combinado de rojo (254) verde (253) y azul (197) matizado (39) saturado (230) luminizado (212) matizado hasta (48) saturado hasta (208) en la parte mas oscura y con letras en color negro por el programa Paint.

Gráfica 8. Anuncio 3

TIC
TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A.

TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL DE MERCANCIAS
ALMACENAMIENTO, IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES
REPRESENTACIONES
ASESORÍAS EN COMERCIO EXTERIOR

OPELCAR
OPERADOR LOGISTICO DE CARGA

BAC

Granandina
de Aduanas SIA Ltda.

OFICINA PRINCIPAL

PASTO: Calle 15 N° 12-77 Respaldo Colegio Champagnat
Teléfono: (2) 7 331078 Telefax: (2) 7 215725

AGENCIAS

IPIALES Carrera 1a No. 1-150 Avenida Panamericana Teléfono: (2) 7 733389 Telefax: (2) 7731007	CALI Autopista Cali-Yumbo Cencar Bloque A2 Of.205 Teléfono: (2) 6 901035 Telefax: (2) 6 900914	BOGOTÁ Calle 9 No. 36-03 Of. 106 Telefax: (1) 3 606272	TULCÁN- ECUADOR Av. Brasil y Coral esquina Frente a la Corporación Aduanera Ecuatoriana Teléfonos: (09962) 981865 985151
BUENAVENTURA Calle 8 No. 4-60 Of. 206 B./ Obrero Of. 106 Telefax: (2) 2 418512	CARTAGENA Centro Comercial Mamonal Local 16 Teléfono: (5) 6 674499	BARRANQUILLA Calle 65C No. 13-09 Teléfono: (5) 3 658624	MEDELLÍN Calle 36 No. 48-08 Sector San Diego Telefax: (4) 2 627795

Fuente: Presente trabajo, octubre de 2007.

Ancho: 11 cm.

Largo: 13 cm.

Color: Fondo rojo (255) combinado con verde (204) y azul (255) matizado (200) saturado (240) y luminizado (216) dependiendo de la tonalidad, oscureciendo hasta (208) por programa Paint.

11.4.1.4 Evaluación. En este caso, a fin de conocer el nivel de acierto en la cobertura, y recuerdo previstos se indagara a cada nuevo cliente la forma como adquirió conocimiento acerca de la empresa y sus servicios; por lo general,

cuando las personas solicitan información o realizan cotizaciones vía telefónica, es por que la fuente principal es el periódico o por la guía telefónica que se encuentra en un directorio.

11.4.2 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.

11.4.2.1 Cobertura. El público objetivo abarca toda la comunidad local y nacional, socios o dueños de empresas pequeñas, 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 publico en general de todas las clases sociales; establece un contacto mas personal, porque ofrece al radio-escucha cierto grado de participación en el anuncio que se esta 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 numero de estaciones que existen en el entorno por lo cual se debe elegir la estación que mas 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.

La aglomeración de anuncios pautados es bastante grande, lo que significa que el anuncio de la empresa puede tener la posición primera, segunda, sexta o décima en la mente de cada receptor y la saturación distrae la atención del radioescucha haciendo que el mensaje se distorsione o se pierda.

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.

11.4.2.2 Frecuencia. Seis cuñas de 30 segundos de lunes a viernes con cumplimiento estricto de horarios señalados (06:30^a.m.; 10:00a.m.; 12:00m después del Himno Nacional; 03:00p.m.; 06:00p.m. después del himno nacional y

a las 10:00p.m.) con configuración electrónica en el momento que se solicite la pauta.

11.4.2.3 Recuerdo. Posicionar a la empresa Transporte Internacional de Carga como empresa líder acreditada internacionalmente en el mercado del transporte de mercancías por carretera, manejo de importaciones y exportaciones, representaciones y asesorías en todo lo relacionado en logística de distribución física tanto a nivel nacional como internacional.

11.4.2.4 Evaluación. En este caso, a fin de conocer el nivel de acierto en la cobertura, y recuerdo previstos se indagara a cada nuevo cliente de la forma como adquirió conocimiento acerca de la empresa y sus servicios, en que espacio horario y el recuerdo que le formulo dicho medio y si a escuchado a otras personas si han sabido de la empresa a través de este medio¹¹

11.5 DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y PUBLICIDAD

11.5.1 Identificación del cargo

Denominación del Cargo	: JEFE DE MERCADEO Y PUBLICIDAD
Código del Cargo	: 05
Número de cargos	: 01
Nivel	: PROFESIONAL
Cargo del Jefe Inmediato	: GERENTE GENERAL
Dependencia	: ADMINISTRATIVA

11.5.2 Naturaleza del cargo. Responsable del direccionamiento y control de la empresa de acuerdo a sus objetivos de crecimiento y desarrollo; soportado en sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que a través del tiempo se presenten propendiendo por la optimización de los recursos, la rentabilidad, la adopción de tecnologías, el servicio oportuno y la máxima satisfacción del cliente.

11.5.3 Responsabilidades del cargo:

- Administración, control y constante innovación de los procesos de prestación de servicios
- Elaboración de índices de productividad y eficacia. Presentación de informes periódicos a la gerencia general sobre estas áreas.

¹¹ LASSIG, Adriana Cecilia. Publicidad y Negocios. En: Portal de Relaciones Públicas Cáp. 4, Santa fe de Bogota. (Jueves 17 de Mayo de 2007), p 80.

- Constante monitoreo de todas las áreas que conforman la empresa con el objeto de optimizarlas, aumentar su productividad y disminuir sus costos de operación.
- Análisis y evaluación de la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa, elaboración de políticas y estrategias de mercadeo.
- Desarrollar planes de medios y publicidad de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Investigación, selección, organización, y análisis de información de carácter económico, financiero, estadístico y sobre aspectos generales y específicos del sector
- Elaboración y dirección de estudios de mercados.
- Presentación periódica de indicadores de gestión.

11.5.4 Funciones:

11.5.4.1 Funciones diarias:

- Brindar de manera asidua apoyo profesional a las diferentes áreas que integran la empresa.
- Propender por el buen uso de los recursos generales de la empresa.
- Dirigir el área de servicio al cliente.
- Controlar y evaluar las estrategias del área.
- Analizar, justificar e implantar sistemas innovativos que beneficien y fortalezcan la estabilidad de la empresa.
- Indagar sobre nuevas necesidades de los clientes y propender por generar medios de satisfacción para las mismas en tiempo óptimo y con los mejores resultados.
- Estar en permanente comunicación con las demás áreas de la empresa así como también de las agencias con el fin de conocer el estado de las mismas y desarrollar planes a corto, mediano y largo plazo.
- Garantizar, posicionar y mantener el buen nombre y la imagen de la empresa en el mercado.

11.5.4.2 Funciones periódicas:

- Realizar investigaciones de mercado, que contribuyan al conocimiento del mercado, la competencia y del público objetivo.
- Mantener actualizada la base de datos de la empresa.
- Analizar las estadísticas de las encuestas de visita de clientes a las Agencias y encuestas de satisfacción del cliente en la post-venta
- Realizar visitas a los clientes e indagar sobre sus necesidades.
- Realizar capacitaciones sobre aspectos que competen el interés de la empresa y sus funcionarios.
- Participar con el asistente de publicidad en el manejo de pautas publicitarias
- Las demás que le asigne su jefe inmediato.

11.5.5 Requisitos:

11.5.5.1 Estudios. Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo, Mercadeo y Publicidad, Marketing Internacional o carreras afines.

11.5.5.2 Experiencia. Mínima de dos años, con conocimientos en Excel, manejo de estadísticas preferiblemente (no indispensable) con experiencia en el mercado del Transporte Internacional de Mercancías.

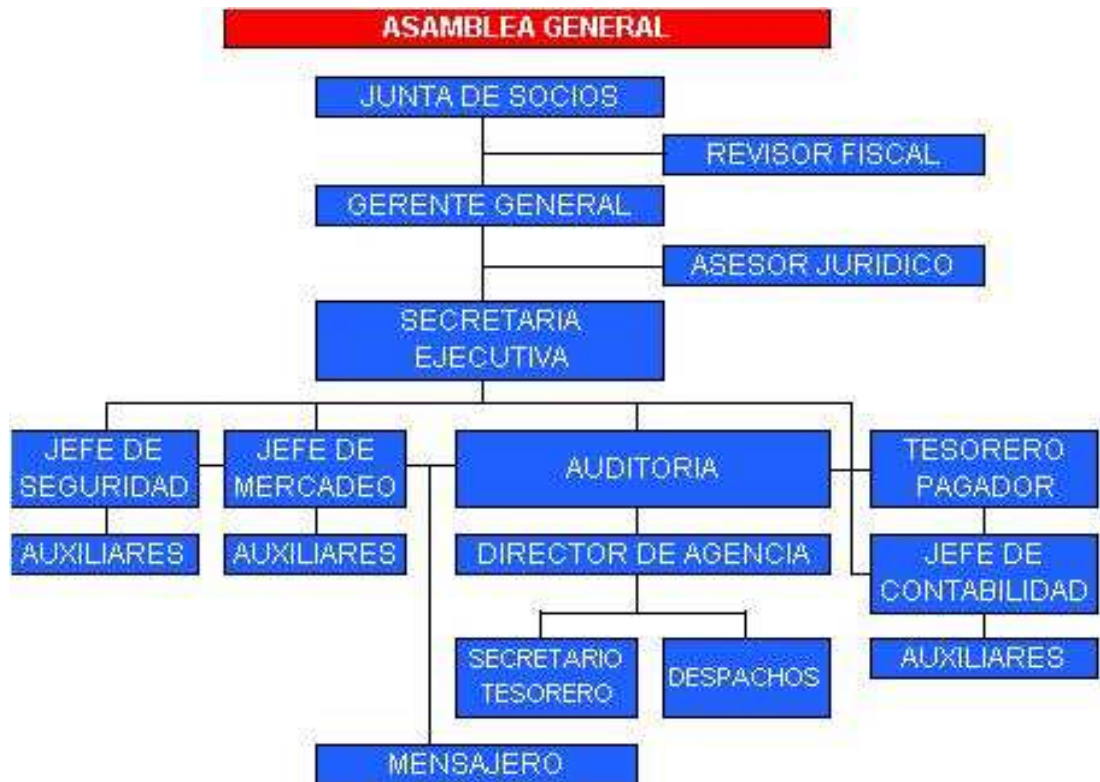
11.5.5.3 Conocimientos específicos. Mercadeo y publicidad, Relaciones Publicas, Presupuesto, Administración.

11.5.5.4 Habilidades. Agilidad mental, proactividad, trabajar bajo presión, persuasión, responsabilidad, trabajo en equipo, dinamismo, facilidad de expresión oral y escrita, excelente presentación personal y relaciones humanas, lealtad espíritu de colaboración y puntualidad.

11.6 ORGANIGRAMA

A través de éste nuevo organigrama, se reorganiza y se amplía la empresa generándole mayor competencia y mejor imagen, además se establece y se redistribuye todas las actividades de cada empleado como también de los recursos más idóneos para el buen desempeño de cada cargo.

Cuadro 20. Organigrama implementado



Fuente: Presente trabajo, enero de 2008.

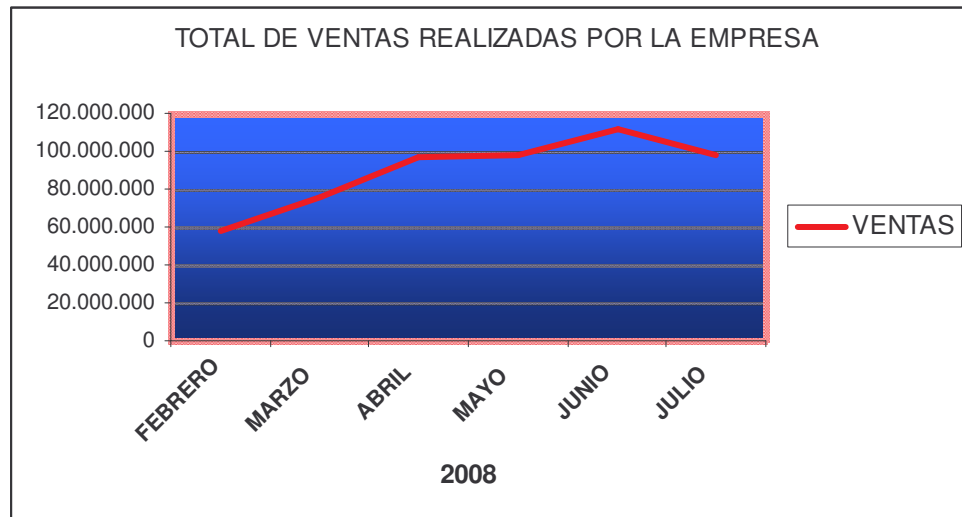
11.7 IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS

El proceso de ventas bien definido y cuantificable puede marcar una gran diferencia para el objetivo desarrollado en el presente proyecto; apoyado en el respaldo de la dirección, el sistema de ventas se lideró aprovechando todas las posibilidades que las anteriores herramientas descritas en el Plan Operativo pudieron brindar.

Se adaptó el proceso de ventas y se ajustó de modo que resulte operativo para cada uno de los grupos de clientes que maneja la compañía, siendo este el mejor proceso para satisfacer a micro, medianas y grandes empresas.

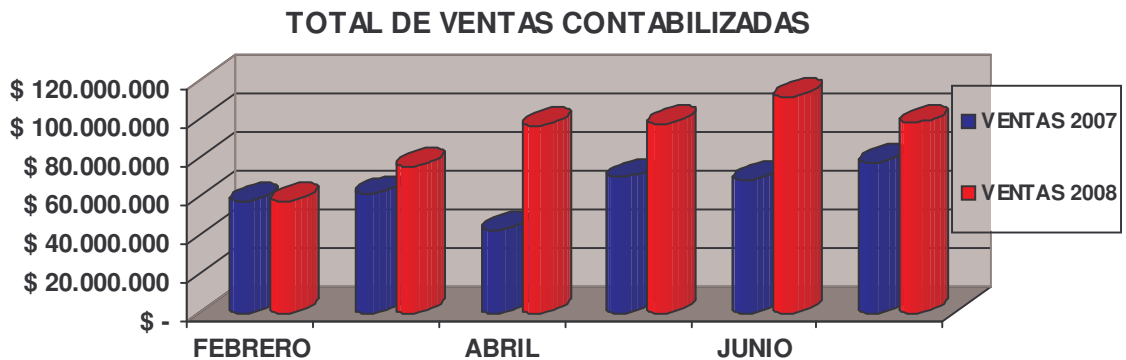
Después de indagar, reflexionar y poner en funcionamiento los procesos de ventas, se obtuvo los siguientes resultados.

Gráfica 9. Total de ventas realizadas por la empresa desde el primero de febrero hasta el 31 de julio.



Fuente: Presente trabajo, agosto de 2008.

Gráfica 10. Comparativo de ventas año 2007 - 2008.



Fuente: Presente trabajo, agosto de 2008.

Encontramos que para el mes de febrero las ventas obtuvieron una tendencia negativa (-0.49%) ya que se esperaba una mayor demanda de parte del sector cafetero en el departamento de Nariño, que por cuestiones ajenas a la empresa sufrió inconvenientes de producción y cosecha, lo cual no solo nos afectó de forma particular sino también a las demás empresas de transporte; el mes de marzo mostró un aumento significativo (23.78%) que para los intereses de la empresa es un resultado positivo para encontrar el camino hacia el objetivo trazado; para abril las ventas aumentaron considerablemente (124.12%) siendo una cifra record para

la empresa, que se vio beneficiada con la recuperación de las cuotas de exportación del sector cafetero; en el mes de mayo se mantuvo una tendencia positiva obteniendo un promedio de 38.73% y para los meses de junio y julio se muestra un comportamiento muy significativo llegando al 61.73% y 25.65% respectivamente, para un promedio acumulado de 45.59% esperando que para los meses subsiguientes se mantenga sobre esta base respecto del año 2007.

12. INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y AJUSTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Para el desarrollo efectivo del plan de mercadeo, se debe implementar una serie de medidas y controles con los cuales se garantice el perfecto direccionamiento de todas aquellas actividades dirigidas a cada uno de los objetivos propuestos, con el propósito de generar la mayor veracidad en los resultados, por otro lado, se debe vigilar fenómenos que puedan alterar el normal desarrollo del plan y proponer en el menor tiempo posible, acciones correctivas, si es el caso que afecten de forma negativa al mismo o de efectuar acciones propositivas para obtener mejores resultados.

En este orden de ideas, se formuló en cada actividad del plan operativo una serie de indicadores con los cuales se mantendrá permanente monitoreo de todas las fases constitutivas del plan y de sus resultados con los cuales se podrá plantear las respectivas conclusiones y recomendaciones.

13. CONCLUSIONES

Para una empresa como Transporte Internacional de Carga, es importante manifestar su objeto social al público y diferenciarse de la competencia conservando su lema y marca de identificación a largo plazo, así es como se crea una conciencia que el público mantiene y se identifica con ella.

La falta de habilidad para comunicarse entre sí afecta las relaciones humanas por lo que hay que mantener un ambiente de trabajo agradable en el cual la buena comunicación se haga cada vez más eficiente y coadyuve a la buena administración de la empresa.

La información que se suministró en el plan de medios fue precisa, clara, explicativa y directa, acatando todas las pautas de comunicación, con lo cual el esfuerzo publicitario será efectivo en el mediano plazo.

Por medio de la página Web se ha mantenido comunicación y se ha realizado diferente tipo de negociaciones, desde consultas relacionadas con comercio exterior, hasta concretar relaciones comerciales transportando mercancía a diferentes partes de la Comunidad Andina.

Gracias a la cobertura que tienen la Web en el mundo, se ha podido empezar a tener relaciones con empresarios ubicados en Brasil y Perú, entre otros, y se ha manifestado la intención de llevar a la empresa a estos países aprovechando la experiencia y profesionalismo de dichos contactos, pero sin dejar a un lado las prevenciones y seguridad, además del estudio en profundidad de las oportunidades de negocio en estas plazas.

Para mantener una buena “administración de la publicidad” esta debe entenderse como una herramienta esencial y no solo como la creación de anuncios, la publicidad es una inversión que posee un proceso y una estructura propia que debe constituirse previa investigación de las necesidades del cliente, las posibilidades de satisfacción de la empresa y que el mismo mensaje debe diferenciarse de la competencia lo cual es complejo pero además competitivo.

Se crea el departamento de Mercadeo y Publicidad el cual brinda soporte y sirve de guía para que la empresa pueda garantizar su proceso de desarrollo, completar los servicios y productos que los consumidores requieren y mantenerse a la vanguardia en el transporte de mercancías. El departamento de mercadeo no debe actuar solo, debe hacerlo en conjunto con los otros departamentos de la organización para obtener los resultados esperados.

Por medio de las buenas prácticas de administración, los planes de productividad y el trabajo en equipo, se logró uno de los objetivos más importantes de la empresa alcanzando el nivel de ventas proyectado durante este proyecto.

La relación Empresa – Universidad es importante por que, por un lado, mantiene actualizada a la empresa en cuanto a las nuevas tendencias de los mercados, la prestación de servicios, el mercadeo, etc. y se trabaja con personas creativas, con ganas de aportar sus conocimientos y de aprender la realidad empresarial; por otro, brinda la oportunidad de que los estudiantes comprendan y empiecen a desenvolverse en el entorno de los negocios de forma práctica, con lo cual se apoya el desarrollo de la región.

Se ha identificado diversos factores que dificultan la correcta aplicación de la Decisión 399, entre los cuales se pueden mencionar el trasbordo (imposibilidad para que los vehículos habilitados puedan realizar su operación en forma directa); ausencia de sistemas electrónicos de control y procesamiento de datos en las aduanas y falta de armonización de horarios y procedimientos de atención en ellos; entre otros.

Las medidas de hecho que imposibilitan la libre circulación de vehículos habilitados por la frontera colombo - ecuatoriana, disminuyen la competitividad no solo de la empresa en estudio, sino también de toda empresa transportadora de los dos países, lo que repercute en mayores costos para el sector productivo de esta parte de la región andina.

Teniendo en cuenta esta realidad, las autoridades competentes del transporte terrestre, aglutinadas en el Comité Andino de Autoridades de Transporte Terrestre (CAATT) y la Secretaría General de la CAN han venido promoviendo la reforma de la citada Decisión 399, la que esperan que se concrete antes de finalizar el segundo semestre de 2007.

Se pudo Determinar qué las herramientas detalladas en el plan operativo, fueron fundamentales para el cumplimiento del objetivo de ventas proyectado en el presente estudio, incluso supero las expectativas de la empresa en cuanto a logro de ventas.

Se obtuvo respuesta inmediata y plena satisfacción de los clientes con la aplicación de los esfuerzos realizados por parte de la empresa y los clientes se sienten más inclinados a recomendar los servicios que adquirieron en el proceso de compra.

14. 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, cupo por camión completo, (contenedor), tarifas por peso/volumen, (dependiendo de la naturaleza de la mercancía) y tarifas por volúmenes grandes o especiales todas cobijadas bajo las leyes de la comunidad andina.

No solamente debe colocarse la dirección de la página interactiva en las tarjetas de presentación de todo el personal, en la papelería y en los folletos de la empresa, e incluirlo en buscadores. Debe irse más allá y desarrollar un "Plan de Mercadeo para el Sitio Web", que cubra cuando menos uno o dos años. Esto con la finalidad de posicionar el nombre de la empresa en los buscadores y en los clientes potenciales, atraer visitantes y lo más importante, hacer que el sitio sea sostenible y rentable; la Web es un nuevo medio de comunicación y como tal su planeación cae dentro del ámbito del mercadeo.

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.

BIBLIOGRAFÍA

ARESE. Héctor Félix. Comercio y Marketing Internacional. Modelo para el diseño Estratégico. Parte 5. Capítulo VII. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2006. 163 p.

DECISION 399. Sexagésimo noveno Período de Sesiones de la Comisión. Enero 17 de 1997. Lima 150 p.

HANDABAKA, Alberto Rubial. Gestión Logística de la Distribución Física Internacional. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2008 180 p.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. México: Mc Graw-Hill, 2008 120 p.

LASSIG, Adriana Cecilia. Publicidad y Negocios. Portal de Relaciones Públicas. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2008 111 p.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA. Presentación de la Empresa 2005. 70 p.

SARMIENTO Rafael. Cierre del TLC. En: Diario la Republica, Santa Fe de Bogota, 6 de septiembre de 2004.

NETGRAFÍA

Disponible en:

www.comunidadandina.Colombia.XV Congreso Nacional de Transporte, 27 de marzo de 2006.

www.comunidadandina.org/normativa/dec/D399.htm

www.eumed.net.Tesis.2006

www.fonprevia.org. Colombia

www.la-republica.com.co/tlc/trans2.html

www.micrositios.net

www.microsoft.com/spain/empresas/formacion/ventas-marketing.aspx#EVG

www.mintransporte.gov.co/Servicios/Biblioteca/documentos/PDF/Parque_Automotor_2005.pdf....Pág.20

www.logistica.com.ar

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

www.wikipedia.org.España. Transporte

www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/legal_s.htm.