

**PLAN EXPORTADOR PARA TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA
S.A. TCC DESDE PASTO COLOMBIA HACIA ECUADOR
2007 - 2008**

**KAROLA LOPEZ LOPEZ
OSCAR ANDRES LOPEZ RODRIGUEZ
KELLY GRANJA ZAMBRANO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MARKETING
MARZO DE 2008**

**PLAN EXPORTADOR PARA TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA
S.A. TCC DESDE PASTO COLOMBIA HACIA ECUADOR
2007 - 2008**

**KAROLA LOPEZ LOPEZ
OSCAR ANDRES LOPEZ RODRIGUEZ
KELLY GRANJA ZAMBRANO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título en
Especialista en Gerencia de Mercadeo**

**Esp. MARIO ARCOS
Asesor**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MARKETING
MARZO DE 2008**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad de sus autores”

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño

NOTA DE ACEPTACION

**Dr. Mario Arcos
Asesor.**

San Juan de Pasto, Marzo 01 de 2008

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. GENERALIDADES	19
1.1 TEMA	19
1.2 TITULO	19
1.3 AREA DE INVESTIGACION	19
1.4 LINEA DE INVESTIGACION	19
2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA	20
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	21
3. OBJETIVOS	23
3.1 OBJETIVO GENERAL	23
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
4. JUSTIFICACION	25
4.1 JUSTIFICACION TEORICA	25
4.2 JUSTIFICACION PRÁCTICA	25
4.3 JUSTIFICACION METODOLOGICA	26
5. MARCO DE REFERENCIA	27
5.1 MARCO CONTEXTUAL	27

	Pág.
5.1.1 Macrolocalizacion republica del ecuador	27
5.1.1.1 Generalidades.	27
5.1.1.2 Indicadores económicos anuales	29
5.1.1.3 Principales ciudades.	30
5.1.2 Microlocalizacion.	31
5.2 MARCO TEÓRICO	33
5.3 MARCO CONCEPTUAL	45
5.4 MARCO LEGAL	52
6. METODOLOGIA	66
6.1 TIPO DE ESTUDIO	66
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACION	66
6.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INFORMACION	67
7. RECUENTO CRÍTICO	68
7.1. FILOSOFIA CORPORATIVA	68
7.2. DESCRIPCION DE INFRAESTRUCTURA	68
7.3. DIRECCIONAMIENTO DE LA EMPRESA	69
7.4. VARIABLES ESTRATEGICAS.	71
8. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.	73
8.1. NUD	73
8.2. INDICADORES NUD.	73
8.3. ANALISIS DE INDICADORES.	73

	Pág.
8.4. ANALISIS SECTORIAL FUERZAS DE MICHAEL PORTER	73
9. INTELIGENCIA DE MERCADOS	74
9.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA EL INGRESO DE TCC AL ECUADOR.	74
9.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES FRENTE A LA COMPETENCIA.	79
9.3 DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EXPORTACION EN COLOMBIA.	83
9.4 DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA IMPORTACION A ECUADOR.	83
9.5 COTIZACION DE SERVICIOS EN COLOMBIA.	84
9.6 COTIZACION DE SERVICIOS EN ECUADOR	84
9.7 PRECIOS	84
9.7.1 Tarifa de fletes interior ecuador.	84
9.7.2 Flete cruce de frontera.	85
9.8. SEGMENTACION DE MERCADO.	87
9.8.1. Mercado objetivo	87
9.8.2. Clientes	87
9.8.2.1 Clientes potenciales en Colombia	87
9.8.2.2 Clientes potenciales en ecuador.	88
9.8.3. Negocio de la empresa.	88
9.8.4. Características del servicio.	88
9.9 COMPETENCIA.	88
9.9.1. Directa.	88
9.9.2. Indirecta.	89

	Pág.
9.10 Comportamiento de las ventas de la compañía en los últimos tres años.	91
9.10.1 Destinos a nivel nacional – regiones.	91
9.10.2 Destinos a nivel internacional – países.	91
9.10.3 Productos.	91
9.10.4 VOLUMENES.	91
9.10.5 Precios.	92
9.10.6 Expectativas de los clientes	92
9.10.6.1 Precios.	92
9.10.6.2 Plazos de pago.	92
9.10.6.3 Servicios postventa.	92
9.10.6.4 Tiempos de entrega.	92
9.11 MARKETING MIX	92
9.11.1. Objetivo de mercadeo.	92
9.11.2. Estrategia para la línea de producto.	92
9.11.2.1. Ventajas competitivas para la línea de producto.	93
9.11.3. Producto.	93
9.11.4. Precio	95
9.11.5. Promoción	95
9.11.6. Plaza o distribución.	95
9.11.7. Programa de servicio al cliente.	96
9.11.7.1. Tiempos de entrega	97

	Pág.
9.11.8. Plan de acción operativo de mercadeo	98
10. LOGISTICA.	102
10.1. OPERACIÓN LOGISTICA. 102	
10.2. MANUAL DE CALIDAD DE TCC	109
10.2.1. Estructura del sistema del manual de calidad.	109
10.2.2. Gerencia por procesos.	109
10.2.3. Caracterizacion de procesos	111
10.2.4. Proceso que componen el sistema de gestión de calidad.	112
10.2.5. Evaluación del producto/servicio.	114
10.2.6. La cadena de valor.	114
10.2.7. Secuencia e interacción de los procesos (red de procesos).	116
11. ESTUDIO ADMINISTRATIVO.	117
11.1 INSTRUCTIVO PARA LA CONSTITUCIÓN, AUMENTO DE CAPITAL Y MAS ACTOS SOCIETARIOS DE LAS COMPAÑIAS MERCANTILES SOMETIDAS AL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS. 117	
11.1.1 Constitución de la empresa	117
11.1.2 Aumento de capital y otros actos societarios posteriores.	119
11.1.3 Compañías y empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas.	120
11.1.4 Formatos de minutas.	122

	Pág.
11.1.4.1 Minuta de constitución simultánea de Compañía anónima.	122
11.1.4.2 Requisitos inscripción en el registro mercantil	128
11.2 ORGANIGRAMA	130
11.3 MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS.	131
12. ESTUDIO FINANCIERO	138
12.1 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.	138
12.2 FLUJO DE INVERSION PROYECTADA	139
12.3 FLUJO DE COMERCIALIZACION	140
12.4 FLUJO NETO DE CAJA SIN FINANCIACION.	141
12.4.1 Diagrama de flujo sin financiación – pesos.	142
12.4.2 Diagrama de flujo sin financiación – dólares	143
12.5 CALCULO DEL VALOR PRESENTE NETO.	143
12.6 CALCULO TASA INTERNA DE RETORNO.	144
12.7 RELACION BENFICIO - COSTO.	144
13. CONCLUSIONES.	145
14. RECOMENDACIONES.	147
BIBLIOGRAFIA.	148
CIBERGRAFIA	149

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. INDICADORES NÚMERO DE HABITANTES Y SUPERFICIE EN KILÓMETROS CUADRADOS.	28
TABLA 2 TARIFA FLETES AL INTERIOR DEL ECUADOR.	85
TABLA 3 TARIFA DE FLETES	86
TABLA 4. NÚMERO DE DÍAS ENTRE ORIGEN Y DESTINO FINAL.	97
TABLA 5. LISTADO DE MERCANCÍAS DE PROHIBIDO TRANSPORTE Y DE ALGUNAS CONDICIONES PARA EL TRANSPORTE.	104

LISTA DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 1. INDICADORES ANUALES DEL ECUADOR.	29
CUADRO 2. VALORES DE LA EMPRESA TCC DE COLOMBIA S.A.	70
CUADRO 3. INFORMACION – CLIENTE ROTULAR.	96

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
GRAFICA 1. MAPA REPUBLICA DEL ECUADOR.	27
GRAFICA 2. EL MERCADO.	44
GRAFICA 3. CADENA DE VALOR TCC COLOMBIA.	115
GRAFICA 4. RED DE PROCESOS – EMPRESA TCC DE COLOMBIA	116
GRAFICA 5. FUERZAS DE MICHAEL PORTER.	263

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. NUD.	151
ANEXO B. INDICADORES NUD	251
ANEXO C. ANALISIS DE INDICADORES	262

LISTA DE MATRICES

		Pág.
Matriz 1.	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO	76
Matriz 2.	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNAS.(MEFI)	79
Matriz 3.	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	80
Matriz 4.	MATRIZ DOFA.	81

RESUMEN

Un plan exportador es una herramienta valiosa que permite a las empresas establecer un horizonte mas claro y ordenado sobre el como internacionalizarse. La empresa de estudio TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA, S.A, como líder en el mercado del transporte y distribución de mercancías, fue escogida para desarrollar un Plan Exportador con el fin de internacionalizar sus servicios direccionado a Ecuador, como mercado de grandes oportunidades, no solo en transporte, sino también, con alianzas estratégicas para llevar a cabo todo el proceso de exportación, importación y nacionalización.

Al poner en practica un estudio de este tipo se muestran todas las grandes falencias y virtudes que una empresa tiene a su interior, y que le permitirá encontrar la mejor manera para enfocar sus esfuerzos.

ABSTRACT

An Exporter Plan is a valuable tool that allows companies to establish a clearer and more organized horizon on how to be part of a more globalized world.

TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA as the study company, is a leader in the business of the transportation and distribution of goods, This company was chosen to develop an Exporter Plan with the purpose of internationalized its services towards Ecuador. At the present time, this country is seen as a market with great opportunities not only in transportation but also with strategic alliances in the fields of export, import and nationalization processes.

Carring out this kind of study, will help a company to see all the weak and strong points it has within; but at the same time, it will help it find the best way to focus its efforts towards improvement.

INTRODUCCIÓN

Es necesario que al hablar de Gerencia de Mercadeo y de Logística Comercial Nacional e Internacional, se abarquen aspectos de forma y fondo para el desarrollo de investigaciones como espacios no solo de crecimiento académico, sino además que puedan ponerse al servicio de empresas que desean mejorar su posicionamiento en mercados nacionales y extranjeros, optimizando sus flujos de información y de servicios.

Es de significativa importancia el hecho de proponer un Plan Exportador para la empresa TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A. (TCC S.A.), debido a que en la actualidad la empresa objeto de estudio, tiene como meta promover y desarrollar sus servicios en el vecino país del Ecuador.

Hoy en día con mega tendencias como el TLC y la globalización, cobra importancia el hecho de gerenciar empresas y organizaciones que busquen abrir mercados nuevos, sin descuidar los que ya se tienen conquistados, las cuales deberán direccionar sus estrategias hacia el logro de la competitividad, por medio de una adecuada logística que permita satisfacer las necesidades de sus clientes..

El Plan Exportador de una empresa es un documento de carácter estratégico que contiene una evaluación detallada de las oportunidades de exportación de ésta hacia un mercado específico, un autodiagnóstico de la empresa donde se establecen sus necesidades concretas (de producción, financiación, comercialización, etc.), inteligencia de mercados, la descripción del conjunto de todas las acciones que se deben realizar para comercialización en el exterior, el estudio administrativo y financiero.

Al desarrollar este proyecto se pretende buscar alternativas para la penetración de mercado que la actual economía, y las relaciones binacionales lo permiten con el vecino país del Ecuador.

1. GENERALIDADES

1.1 TEMA

Inteligencia de Mercados y logística internacional.

1.2 TITULO

PLAN EXPORTADOR PARA TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A. TCC DESDE PASTO COLOMBIA HACIA ECUADOR 2007 - 2008

1.3 AREA DE INVESTIGACION

Marketing y Logística internacional

1.4 LINEA DE INVESTIGACION

Servicios de la Empresa TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A. dentro de su entorno nacional y a nivel internacional en Ecuador.

2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda organización es creada para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla una meta y logre sus objetivos. Esta se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre si. Una organización solo existe cuando dos o mas personas se juntan para cooperar entre si y alcanzar los objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual.

La importancia de desarrollar un plan exportador para la empresa objeto de estudio radica en la necesidad de adecuarse a las nuevas exigencias y tendencias que el mercado actual exige a los diferentes tipos de empresa, es así que de acuerdo a las nuevas políticas económicas no solo del país sino de la región latinoamericana hacen del sur occidente del país, punto estratégico para el comercio binacional y a su vez como punto de conexión para el resto de naciones del cono sur.

La empresa TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A. (TCC S.A.), dedicada al transporte y distribución de paquetes y mercancía, actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento, donde busca consolidar su mercado a nivel regional y nacional, y a su vez ampliarse a nivel internacional, logrando un mayor posicionamiento, la empresa en la actualidad dispone de los recursos tanto físicos como humanos para adelantar el proceso de desarrollo del Plan Exportador.

La empresa como parte fundamental en el desarrollo de los procesos de sus diferentes proveedores (grandes empresas productoras y comercializadoras del país) pretende brindar alternativas diferentes al común de su objetivo normal, es por esto que muchas de las empresas que hacen parte de su portafolio de clientes y que están cerrando negocios con clientes en el Ecuador necesitan un aliado en el manejo logístico y de transporte de esos productos hasta su cliente final, incluyendo dentro de esto todo lo referente a tramites aduaneros, de importación y de exportación.

El transporte y distribución interna de mercancía dentro del territorio ecuatoriano no cuenta con empresas especializadas que desarrollen este tipo de actividades,

en la actualidad la empresa que realiza esa operación es SERVIENTREGA, la cual es de origen colombiana¹.

Partiendo de esta problemática surge la necesidad de diseñar un plan exportador que aporte al fortalecimiento del mercado en países de la comunidad andina, iniciando con el Ecuador. Planteando para esto los siguientes interrogantes:

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las características de un Plan Exportador para la empresa TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A. (TCC S.A.)?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuál es la situación actual de la empresa TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A. (TCC S.A.)?
- ✓ ¿Cuáles son los factores internos que inciden para el desarrollo de un plan exportador para la empresa TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A. (TCC S.A.)?
- ✓ ¿Cuáles serían las oportunidades y amenazas para desarrollar un plan exportador que permita abrir mercado y desarrollar la actividad comercial de la empresa TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A. (TCC S.A.) en Ecuador?
- ✓ ¿Cuál sería el mercado más óptimo para desarrollar?
- ✓ ¿Cuáles serían las características del producto/servicio para el nuevo mercado?
- ✓ ¿Cuál sería el Plan de acción a desarrollar?
- ✓ ¿Cuáles serían los aspectos básicos para la constitución e inscripción de una empresa extranjera dentro de Ecuador?
- ✓ ¿Cuál sería el Mix de Marketing más adecuado?

¹ Información suministrada por TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A. (TCC S.A.) Regional Pasto, Agosto de 2007.

- ✓ ¿Cómo se manejaría la logística de la empresa TCC en Ecuador?
- ✓Cuál sería la rentabilidad esperada de la puesta en marcha del Plan exportador para la empresa TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A.?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar para PLAN EXPORTADOR PARA TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A. TCC DESDE PASTO COLOMBIA HACIA ECUADOR 2007 - 2008

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar cuál es la situación actual de la empresa TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A. (TCC S.A.) mediante el NUD.

- Establecer cuáles son los factores internos que inciden para el desarrollo de un plan exportador para la empresa TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A. (TCC S.A.)

- Identificar cuáles serían las oportunidades y amenazas al realizar un plan exportador que permita abrir mercado y desarrollar la actividad comercial de la empresa TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A. (TCC S.A.)

- Definir el mejor mercado

- Adaptar las características del producto/ servicio al nuevo mercado.

- Realizar un Plan de acción operativo para la adecuación del proyecto dentro del mercado ecuatoriano con sus respectivos indicadores de gestión.

- Indagar aspectos básicos para la constitución e inscripción de una empresa extranjera dentro de Ecuador.

- Hacer un análisis de Mix de Marketing que contemple:
 - Definición de Política de precios
 - Elección de canales de distribución o intermediación
 - Elaboración de plan de promoción y publicidad

- Diseño de un programa de servicio al cliente o de pos venta
- Definir la logística de la empresa TCC en Ecuador
- Establecer cuál sería la rentabilidad esperada del Plan Exportador para la empresa TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 JUSTIFICACION TEÓRICA.

El desarrollo de un plan exportador constituirá una herramienta fundamental que apoyará y reforzará el proceso de mejora continua que pretende la empresa. Así mismo, esta investigación servirá como base para futuras investigaciones que se hagan tanto en la empresa como en organizaciones que ofrezcan el mismo servicio y deseen expandir sus fronteras.

Para los autores el desarrollo de este trabajo representa igual importancia, puesto que permitirá fortalecer y aplicar los conocimientos adquiridos como especialistas y a la vez generará un aporte valioso para futuros Gerentes de Mercadeo y Logística de esta y otras universidades interesados por desarrollar e implementar planes exportadores en las diferentes empresas de la región que están en búsqueda de desarrollar nuevos mercados.

Finalmente, se puede decir que sin lugar a dudas esta investigación es una experiencia enriquecedora y la mejor oportunidad para complementar la formación académica recibida durante las especializaciones en Gerencia de Mercadeo y Logística Comercial Nacional e Internacional, con la experiencia práctica en el desempeño laboral.

4.2 JUSTIFICACION PRÁCTICA.

El desarrollo de un plan exportador es de gran importancia para la empresa TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A. (TCC S.A.), debido a que la propuesta requiere ponerse en marcha para ofrecer sus servicios en el Ecuador con la calidad que un mercado extranjero exige, en su preocupación y deseo por ampliarse, ser reconocida, fortalecer su imagen corporativa y sobre todo porque cuenta con empleados altamente motivados, se ha interesado por una propuesta bien definida que le permita alcanzar sus objetivos de internacionalización.

Al proponer esta investigación se busca en primer lugar dar cumplimiento a los requerimientos hechos por la gerencia de la empresa objeto de estudio y además brindar una herramienta administrativa que le permita a la organización desarrollar estrategias acordes a la inteligencia de mercados, a la aplicación del NUD y a la operación logística.

Cabe mencionar que si una organización no cuenta con la planeación adecuada para llevar a cabo exportaciones e internacionalizar sus bienes y/o servicios, se

verá en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionará las bases adecuadas para su ampliación de mercado.

En este sentido, el desarrollo de un plan exportador constituirá una herramienta fundamental que apoyará y reforzará el proceso de mejora continua que pretende la empresa. Al poner en practica proyectos como el presentado no solamente se pretende generar un crecimiento económico para la empresa, sino que además se busca generar agentes de crecimiento y desarrollo socio- económico para la región donde se lo pondrá en marcha.

El Plan Exportador para la empresa TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A., tiene como mercado objetivo la Republica de Ecuador.

4.3 JUSTIFICACION METODOLÓGICA.

El plan exportador a realizar tendrá una base analítica - concluyente debido a que sus componentes son el resultado de un diagnostico, inteligencia de mercados, un plan de acción y de logística, un marketing mix y de un estudio administrativo-financiero, que permiten establecer su viabilidad. El modelo de investigación participativa que se utilizara permite integrar en el proceso a investigadores activos que desarrollaran una propuesta con base en el estudio y análisis de una realidad empresarial. El modelo de investigación propuesto busca además una aproximación de lo teórico a lo real, por medio del cual los postulados y sus posiciones conceptuales pueden ser aplicados a la realidad, el modelo representa la estructura metodológica de los pasos que se plantean como opción para la elaboración del diseño que conlleve a la solución del problema en cuestión.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO CONTEXTUAL

TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA TCC S.A. es una empresa con visión a la apertura económica por lo tanto se tomo dentro de este capítulo como referente de macro localización al vecino país del Ecuador que es a donde se desea abrir mercado y como referente de micro localización a la ciudad de San Juan de Pasto, que es donde se ubica la empresa.

5.1.1 Macrolocalización: Republica del Ecuador

Grafica No. 1. MAPA REPUBLICA DEL ECUADOR.



Fuente: Empresa TCC de Colombia S.A.

5.1.1.1 Generalidades. Ecuador es un país que se encuentra ubicado al noroeste de América del sur cuyo territorio continental colinda con Colombia por el norte y con Perú al sur y al este, además de tener costas en el Océano Pacífico al oeste. Recibe su nombre de estado soberano, la República del Ecuador, a su vez nombrada en razón a la línea ecuatorial terrestre, la cual atraviesa el territorio de este país. Ocupa una superficie de 283.560 km² en los que se incluyen las Islas Galápagos, situadas a 956 Km. del territorio continental. Su capital es San Francisco de Quito y la ciudad más poblada del país es Santiago de Guayaquil, uno de los puertos más importantes de América del Sur. Este país se divide administrativamente en 22 provincias. Ecuador es una república unitaria y democrática, cada una tiene un gobernador (elegido por el presidente) y un prefecto (elegido por votación popular).

Tabla No. 1. INDICADORES NÚMERO DE HABITANTES Y SUPERFICIE EN KILOMETROS CUADRADOS.

Provincia		Capital	Habitantes	Superficie km ²
Guayas		Guayaquil	4.309.034	20.503
Pichincha		Quito	2.388.817	12.938
Manabí		Portoviejo	1.186.025	18.400
Azuay		Cuenca	599.546	8.639
Los Ríos		Babahoyo	650.178	6.254
Carchi		Tulcán	152.939	3.699

Tungurahua	Ambato	441.034	3.333	Bolívar	Guaran	169.370	3.254
Loja	Loja	404.835	11.027	Sucumbí	Nueva	128.995	8.330
Chimborazo	Riobamba	403.632	5.287	Morona Santiago	Macas	115.412	25.690
Esmeraldas	Esmeraldas	385.223	15.216	Orellana	Puerto Francisco de	86.493	20.733
Cotopaxi	Latacunara	349.540	6.569	Napo	Tena	79.139	13.271
El Oro	Machalaca	349.540	5.988	Zamora Chinchi	Zamora	76.601	23.111
Imbabura	Ibarra	344.044	4.599	Pastaza	Puyo	61.779	29.520
Cañar	Azogues	206.981	3.908	Galápagos	Puerto Baquerizo	18.640	8.010

Fuente: Empresa TCC de Colombia S.A.

Ecuador cuenta en la actualidad con una red vial de alrededor de 43.197 kilómetros, de los cuales 7.287 kilómetros son carreteras pavimentadas en condiciones aceptables de señalización y seguridad. Las carreteras son el principal medio de comunicación del país y existen varias empresas de transporte terrestre que cubren todo el territorio.

La máxima autoridad de transporte en Ecuador, el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, adscrito al Ministerio de Gobierno y Policía, ha adoptado las regulaciones de la Comunidad Andina en materia de transporte terrestre de carga internacional, consignados en la decisión 399 de la CAN. Al amparo de lo establecido en esta decisión, los vehículos colombianos habilitados y con los respectivos permisos de operación por las autoridades competentes, están facultados para efectuar en forma directa el traslado de carga de exportación. Sin embargo, conflictos de diverso orden han hecho del trasbordo o cambio de cabezote en frontera, una práctica usual.

5.1.1.2 Indicadores económicos anuales:

Cuadro No. 1. INDICADORES ANUALES DEL ECUADOR

Indicador	2002	2003	2004	2005	2006	2007
PIB (mill. USD)	24,899	28,636	32,636	36,489	40,892	43,971
PIB per capita (mill. USD)	1,967	2,230	2,505	2,76	1 3,050	3,232
Crecimiento Real del PIB (%)	4.25	3.58	7.92	4.74	4.07	4.28
Inflación (%)	9.36	6.07	1.95	3.14	2.87	2.45 - 2.97
Exportaciones FOB (mill. USD)	5,036	6,223	7,753	10,100	12,758	12,337
Petroleras (mill. USD)	2,055	2,607	4,234	5,870	7,545	n.d.
No Petroleras (mill. USD)	2,98	1 3,616	3,519	3,855	5,184	n.d.
Importaciones FOB (mill. USD)	6,006	6,123	7,308	8,913	11,279	12,400
Petroleras (mill. USD)	232	607	723	1,065	2,381	n.d.
No Petroleras (mill. USD)	5,773	5,517	6,585	7,848	8,899	n.d.
Balanza Comercial FOB (mill. USD)	-969	99	445	912	1,479	-63
Petrolera (mill. USD)	1,823	2,000	3,511	4,805	5,164	n.d.

No Petrolera (mill. USD)	-2,792	-1,901	-3,066	-3,893	-3,715	n.d.
Deuda Privada Externa (mill. USD)	4,899	5,170	6,151	6,387	6,780	6,214
Deuda Pública Total (mill. USD)	14,159	14,509	14,551	14,537	13,493	n.d.
Sistema Financiero -Bancos-						
Depósitos (mill. USD)	4,331	5,126	6,377	7,750	9,147	n.d.
Créditos (mill. USD)	2,712	3,003	3,934	5,053	6,380	n.d.
Remesas Emigrantes (mill. USD)	1,432	1,627	1,832	2,454	2,916	3,065
Inversión Extranjera Directa (mill. USD)	1,275	1,555	1,160	1,646	2,087	n.d.

Fuente: BCE, INEC, Superintendencia de Bancos **Elaboración: CEA**

5.1.1.3 Principales ciudades:

-SAN FRANCISCO DE QUITO

San Francisco de Quito es la capital de la República del Ecuador y de la provincia de Pichincha, y es además la cabecera del cantón homónimo. En 1993 el nombre oficial fue cambiado por *Distrito Metropolitano de Quito*.

La ciudad de Quito es la segunda más poblada del país con un poco mas de 2 millones de habitantes la cual corresponde únicamente al valle principal donde se asienta la ciudad; El Denominado Gran Quito o Distrito Metropolitano de Quito comprende una población que sobrepasa los 2.388.000 de habitantes, esto se debe a su condición de capital y ha aglomerado gran cantidad de habitantes de otras provincias y de otros lugares del planeta lo que la convierte en una ciudad cosmopolita y es uno de los ejes de la economía del Ecuador

-SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Actualmente Guayaquil es el puerto fluvial y marítimo más importante del país, donde llegan embarcaciones de todas partes del mundo. El 73% de todas las importaciones y el 47% del total de las exportaciones se movilizan a través de las instalaciones portuarias que se encuentran al sur de la ciudad.

Guayaquil se caracteriza por ser una ciudad de comercio, un motor del desarrollo para el Ecuador. En esta ciudad se encuentran desarrolladas las actividades industriales, de servicios, comunicaciones, comercio formal e informal.

Guayaquil, al ser el primer centro económico del Ecuador, está unido al resto del país por importantes y correctamente tratadas vías de transporte.

Cuenta con el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo, recientemente inaugurado para reemplazar al anterior Aeropuerto Simón Bolívar. El aeropuerto se encuentra convenientemente ubicado dentro de la ciudad, a menos de 15 minutos del centro².

El sistema de transporte masivo en Guayaquil, denominado Metrovía, funciona desde el 31 de julio de 2006 en un trayecto desde el sur hasta el centro y a corto plazo completará la ruta hasta el norte de la ciudad.

-SANTA ANA DE LOS RÍOS DE CUENCA

Cuenca es una ciudad del Ecuador, Patrimonio de la Humanidad ubicada en la provincia del Azuay. Situada alrededor de 2.500 metros sobre el nivel del mar en la parte sur de la Cordillera Andina Ecuatoriana, es la tercera ciudad de mayor importancia en el Ecuador.

Con una población de 450.000 habitantes, Cuenca es la tercera ciudad más importante de la nación. También es considerada como la ciudad más atractiva del Ecuador

-SAN MIGUEL DE IBARRA

San Miguel de Ibarra, ciudad capital de la provincia de Imbabura, situada a 115 km al norte de Quito y 125 km al sur de Tulcán, se extiende a los pies y al noreste del volcán Imbabura. Ibarra cuenta con una población de 157.000 habitantes y se halla a 2.210 metros sobre el nivel del mar³.

5.1.2 Microlocalización. La ciudad de San Juan de Pasto, está situada a un grado de latitud norte, a 2.400 metros sobre el nivel del mar. Posee un clima promedio de 14grados centígrados y dista 795 kilómetros de Santa Fé de Bogotá. Su estratégica localización constituye una potencialidad por cuanto esta capital se perfila hacia el futuro como el centro natural de comunicación del sur colombiano, en una perspectiva ecuatorial, amazónica, costera, andina y fronteriza.

-POBLACIÓN Y NIVEL DE VIDA

De acuerdo al censo del año 2005 la población urbana de Pasto es de 480.000 habitantes aproximadamente. Con una tasa anual de crecimiento del 3.9%. La

² Información suministrada por la Empresa TCC de Colombia S.A.

³ Ibid.

composición social de pasto refleja el predominio de la clase media. De acuerdo con la estratificación socioeconómica por viviendas y manzanas, el 52.4% de la población corresponde a los estratos 3 y 4, siendo el estrato 4 con el 42.2% el dominante en la ciudad. No existe el estrato 6 y el estrato 1 represente el 9.1%.

De acuerdo con la metodología de necesidades básicas insatisfechas NBI, el nivel de pobreza es de 23.5% y el nivel de miseria es del 7.4%.

-PERFIL ECONOMICO

La economía departamental presenta un lento crecimiento, inferior al promedio nacional. Una revisión del crecimiento del PIB permita concluir que mientras Nariño durante 14 años creció a una tasa de 2.6% promedio anual, Colombia lo hizo a una tasa del 3.7%.

La estructura económica de Nariño indica una mayor importancia del sector primario, una baja presencia del sector industrial y un sector terciario que aporta el 43% del PIB. Antes que la distribución de la estructura económica, preocupa es la debilidad de los sectores que la integran.

-VIAS

A la ciudad de Pasto se accede por vía terrestre en el eje norte-sur, a través de la vía Panamericana. La comunicación transversal se realiza en el eje Tumaco-Pasto-Mocoa-Puerto Asís.

-TRANSPORTE AÉREO

El transporte aéreo de pasajeros y de carga de la ciudad de Pasto se realiza en el aeropuerto Antonio Nariño, Chachagüi ubicado a 32 Kilómetros de la ciudad.

-TRANSPORTE TERRESTRE

Similar a lo que ocurre con otras ciudades colombianas, el crecimiento vehicular en Pasto, desbordó la capacidad vial de la ciudad, por lo cual la Alcaldía instauró la restricción vehicular a través del Pico y Placa.

Existen siete empresas de transporte intermunicipales, nueve inter departamentales y 22 empresas de transporte de carga y tres de transporte de valores⁴.

⁴ Información suministrada por la Cámara de Comercio de Pasto. 2007.

5.2 MARCO TEÓRICO

¿Qué son los servicios?

A diferencia de los bienes, los servicios no son tangibles, sin embargo estos se encuentran en casi todas las actividades económicas; existen industrias que proveen servicios y otras que apoyan la fabricación para la producción de servicios. Los servicios pueden ser de telecomunicaciones, transporte internacional, servicios internacionales, entre otros; algunos organismos como el GATS tienen su propia clasificación.

¿Por qué exportar servicios?

Los servicios son una industria con gran potencialidad, sus crecimiento es continuo y estable. Exportar servicios es beneficioso porque:

Gracias a la internacionalización del comercio y a la apertura a la inversión extranjera, las industrias dedicadas a la prestación de servicios legales, jurídicos, software y servicios computacionales, turismo o educación, experimentan un crecimiento continuo y estable.

La industria de servicios es por lo general altamente empleadora, como en el caso de la prestación de servicios de arquitectura, ingeniería, consultoría y construcción y la industria del turismo.

La industria de servicios contribuye al crecimiento de la economía mediante transferencia de tecnología y mejoramiento de los canales de información

Los servicios apoyan el comercio de bienes y otros servicios, los cuales no podrían llegar a su destino si no existieran canales de distribución y comercialización que proveen las industrias de servicios. Los servicios de distribución son un vínculo crucial entre productores y consumidores, de manera que el desempeño de esta industria es importante para el bienestar de los consumidores.

-Beneficios para los exportadores de servicios

Todo exportador que quiera acceder a los beneficios derivados del artículo 6 del Decreto 2681 del 28 de diciembre de 1999, a saber:

Exención del impuesto de retención en la fuente al momento de ingresar las divisas por concepto de servicios prestados en el exterior o

La exención del Impuesto al valor agregado – IVA para los servicios prestados en

Colombia y que se utilicen exclusivamente en el exterior por empresas sin negocios o actividades en Colombia; y para paquetes turísticos vendidos en el exterior por un agente autorizado por el Fondo de Promoción Turística de Colombia. (literal e artículo 481 del Estatuto Tributario). También están excluidos del IVA los servicios de educación y salud. La exportación de los demás servicios NO están exentos del IVA.

Deberá registrar, previamente al reintegro de las divisas, cada operación de exportación, mediante el diligenciamiento de la forma 002 (Declaración sobre contratos de exportación de servicios) en la Dirección General de Comercio Exterior (DGC) del Ministerio de Comercio Exterior, adjuntando copia del respectivo contrato y/o de la factura de venta del servicio.

¿Como Exportar Servicios?

Para tener éxito en el mercado extranjero un exportador de servicios debe tener en cuenta algunos aspectos que lo puedan hacer más competitivo y le den credibilidad internacional. Para que los empresarios reciban los beneficios por exportación de servicios deben realizar el reintegro de divisas y cumplir algunas reglas que deben estar especificadas en el contrato de servicios. Proexport⁵ proporciona los servicios de asesoría y apoyo para la promoción de exportaciones, además existen algunos programas y entidades que ayudan a los exportadores a conseguir financiación y recursos para realizar sus exportaciones.

Las exportaciones de servicios requieren un esfuerzo diferente ya que el servicio no es tangible, por lo tanto deben tenerse en cuenta aspectos que puedan afectar la exportación, como el cultural. En general un exportador de servicios debe:

- Conocer la competencia que tiene tanto en el mercado local como en el mercado internacional y esta última generada por los productores locales como por los demás proveedores externos.
- Debe adecuarse a los estándares internacionales de calidad.
- Poder presentarse como una empresa. En ocasiones las personas naturales no ofrecen suficiente confianza en el mercado internacional.
- Tener identificado un nicho de mercado y diseñar un Plan Exportador.
- Requiere investigar y explorar el mercado internacional.
- Informarse sobre los programas y servicios de apoyo a las empresas

⁵ www.proexport.gov.co

exportadoras de servicios ofrecidos por el gobierno. Más información:

El Acuerdo General de Comercio de Servicios define cuatro modalidades de prestación de servicios, estas diferencian los bienes de los servicios.

Con la creación de la Organización Mundial de Comercio, también nació el Acuerdo General de Comercio de Servicios - GATS el cual incluye para el comercio de servicios las mismas reglas básicas del comercio de bienes, convenientemente adaptadas para tener en cuenta las diferencias básicas entre los bienes y los servicios y definió cuatro modalidades de prestación de servicios, mediante las cuales se verifica su comercio.

Las modalidades de prestación de servicios son importantes, pues muestran las características que diferencian los bienes de los servicios y como se comercializan los mismos a nivel internacional. En efecto, el comercio internacional de bienes lleva consigo el movimiento físico de las mercancías de un país a otro, en tanto que pocas son las transacciones de servicios que entrañan movimientos transfronterizos. En las transacciones de servicios, es necesario tomar en cuenta el tiempo, el lugar de consumo y la proximidad entre el proveedor de servicios y el consumidor, tal proximidad puede lograrse mediante la presencia comercial en el país importador, o el traslado temporal de personas a otro territorio para recibirlo o a prestarlo.

Así pues a diferencia de las transacciones internacionales de bienes, que requieren inevitablemente el tránsito físico de la mercancía a través de las fronteras, los servicios se proporcionan en el ámbito internacional según una o varias de las cuatro modalidades de prestación, a saber:

-Modalidades de prestación de servicios

- ✓ Movimiento transfronterizo de los servicios: es el comercio que se realiza entre dos países. El servicio propiamente dicho cruza la frontera, sin desplazamiento de las personas. El proveedor del servicio no se desplaza, ni establece presencia en el país en el que se consume el servicio. Ej. Software que se envía a través de Internet, estudio de mercado elaborado en Colombia para ser enviado al exterior; transferencia bancaria de dinero.
- ✓ Traslado de consumidores al país de importación: servicio consumido por no residentes en un territorio diferente al propio. Ej. Pacientes extranjeros o colombianos no residentes en el país, que reciben servicios médicos en Colombia; turistas extranjeros o colombianos no residentes que consumen servicios de hospedaje, alimentación y recreación en Colombia; estudiantes de cualquier territorio que viajan a otro país para cursar estudios.

- ✓ Establecimiento de una presencia comercial en el país en que ha de prestarse el servicio: suministro de un servicio por un proveedor de un territorio en el territorio de otro país. Ej. Firma de ingenieros colombiana que se establece en otro país para prestar sus servicios en el exterior; apertura de una oficina en el exterior que comercializa productos; filiales y subsidiarias de empresas que se establecen en otro territorio para prestar servicios o producir o comercializar bienes.
- ✓ Traslado temporal de personas físicas a otro país para prestar en él los servicios: un proveedor de servicios, extranjero o no residente de un territorio se desplaza físicamente a otro país para suministrar tal servicio. Ej. Docente colombiano que se desplaza al exterior para realizar una capacitación por un periodo limitado de tiempo; abogado que se desplaza para dar un concepto; ingeniero americano que va a Colombia a evaluar el comportamiento de una planta de refinación. (En este último caso se trata de la importación de un servicio en Colombia y la exportación del mismo desde Estados Unidos).

La falta de datos estadísticos, impide hacer estimaciones concretas sobre el comercio que genera cada una de las modalidades y se afirma por ejemplo, que el valor de las transacciones que se generan por las dos últimas modalidades, es mucho mayor que el que se genera por las dos primeras. Sin embargo, esto no es tan lógico si se observa la composición de la balanza de pagos recomendada por el Fondo Monetario Internacional, que considera los servicios de turismo y de transporte internacional los cuales hacen parte de la segunda modalidad y son los que más se reflejan en la balanza.

-Legislación Tributaria⁶

Para la legislación tributaria, servicio es toda actividad, labor o trabajo prestado por una persona natural o jurídica o una sociedad de hecho, sin relación laboral con quien contrata la ejecución. La actividad, labor o trabajo desarrollado, se concentra en una obligación de hacer, sin importar que en la prestación predomine el factor material o intelectual. En todo caso, la actividad desarrollada genera una contraprestación en dinero o especie, independiente de su denominación o forma de remuneración.

-Legislación Cambiaria⁷

Las regulaciones cambiarias no contemplan una definición especial de lo que debe entenderse por “servicios”, por lo cual son aplicables por analogía las definiciones dadas por otros ordenamientos jurídicos internos como el tributario y por la

⁶ Manual del Exportador.

⁷ Ibid.

legislación extranjera.

Es importante considerar que las regulaciones cambiarias han liberado el intercambio internacional de servicios, a diferencia de lo que sucede en las operaciones de comercio exterior de bienes. La liberalización se refleja en el hecho de que la exportación de servicios es considerada como una operación libre mientras que la exportación de bienes es una operación cambiaria regulada.

-Clasificación Básica de los servicios

La determinación del “modo de suministro” reviste en el comercio de servicios, la misma importancia que la clasificación arancelaria en el comercio de bienes. La ubicación de un producto en la nomenclatura arancelaria, permite determinar los derechos de aduana aplicables en el país de importación y demás formalidades en la frontera. La determinación del modo de suministro, en el comercio de servicios permite conocer las reglamentaciones gubernamentales dadas en el país receptor que pueden ser muy diferentes para uno u otro modo de suministro, de acuerdo con la liberalización y los compromisos internacionales adquiridos.

Estas diferencias según el modo de suministro de un servicio y según la naturaleza del servicio suministrado, se han desarrollado las clasificaciones que se señalan a continuación.

-Según el modo de suministro.

A diferencia del comercio internacional de bienes corporales que siempre lleva consigo el movimiento transfronterizo de la mercancía, las transacciones de servicios no solo de manera excepcional, generan desplazamiento del servicio de manera independiente del proveedor o del consumidor.

En la mayoría de las transacciones de servicios no pueden separarse el tiempo y el lugar del consumo y es necesaria la proximidad entre el proveedor y el consumidor del servicio. Tal proximidad puede conseguirse mediante una presencia comercial del exportador en el país importador, a través de establecimiento de una sucursal o filial del exportador en el país importador o mediante el desplazamiento temporal del exportador, persona física al país importador. De otra parte algunas transacciones de servicios requieren por su naturaleza que los consumidores se trasladen al país en que se prestan los servicios. De esta manera a diferencia del comercio de bienes que siempre requiere el desplazamiento físico, los servicios pueden exportarse bajo una de las siguientes modalidades, con movimientos físico del servicio, del proveedor, o del consumidor o sin desplazamiento alguno, las dos primeras modalidades se relacionan mas con el comportamiento del consumidor, las dos ultimas obedecen a las estrategias de mercado del oferente o proveedor del servicio.

-Presencia Comercial del proveedor extranjero en el país receptor.

Esta modalidad denominada “modo 3”, consiste en el suministro de un servicio mediante la presencia comercial permanente del proveedor extranjero en país receptor del servicio, a través del establecimiento en su territorio de una persona jurídica, de conformidad con la legislación del país receptor en materia de establecimiento y operación. Exige por tanto, normas que garanticen el derecho de establecimiento en un mercado extranjero, el cual constituye presupuesto de la presencia comercial en e país receptor del servicio, de las empresas proveedoras del mismo.

El “modo 3” no exige la presencia de personas físicas extranjeras por que el personal de la oficina del proveedor extranjero puede ser exclusivamente local. No obstante es muy posible que el proveedor estime necesario emplear ciertos administradores o especialistas extranjeros. En tal caso el “modo 3” se aplicará conjuntamente con el “modo 4” que exige la admisión en un país de ciudadanos extranjeros con el fin de que suministren servicios en el mismo.

-Inscripción como Exportador⁸

Todo exportador debe inscribirse en el Registro Nacional de Exportadores de bienes y servicios, en la Dirección General de Comercio Exterior (DGC) del Ministerio de Comercio Exterior.

Esta inscripción es obligatoria para todas las empresas exportadoras y para acceder a los servicios que prestan el Ministerio de Comercio Exterior, Proexport Colombia y Bancoldex.

Además deberá realizar un contrato de prestación de servicios deberá extenderse siempre por escrito y debería contener por lo menos la siguiente información:

Identificación de las partes.

Objeto del contrato que establezca claramente el servicio exportable.

Valor del contrato.

Que la empresa contratante no tiene negocios ni actividades en Colombia (es preciso señalar que esta declaración se hace bajo juramento con el solo diligenciamiento de la forma 002).

⁸ Manual del Exportador.

-Reintegro de divisas según modalidad de exportación⁹

Aunque los exportadores de servicios no están obligados a canalizar sus ingresos a través del mercado cambiario colombiano, quienes deseen acceder a los beneficios mencionados en el numeral anterior, deben canalizarlos utilizando los intermediarios financieros autorizados por la Superintendencia Bancaria, diligenciando el formulario No. 5 (declaración de cambio por concepto de servicios, transferencias y otros conceptos).

Normalmente los exportadores que canalizan sus ingresos a través del mercado cambiario colombiano, prestan sus servicios bajo las modalidades 1, 2 y 4. Las exportaciones hechas bajo estas modalidades se reflejan en las estadísticas de la balanza de cambios que emite el Banco de la República. Más información www.banrep.gov.co

Para las exportaciones realizadas bajo las demás modalidades previstas en el GATS se están adoptando políticas que reconozcan su existencia como tal, particularmente cuando se trata de exportaciones que no generan ingresos del exterior y se pagan en el mercado local, con moneda local, como en el caso de la prestación de servicios de salud y educación en Colombia a no residentes en el país. (Normalmente modalidad 2 del GATS)

PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA EL ECUADOR

-Panorama General: En el comercio entre Colombia y Ecuador predomina el uso del transporte terrestre y marítimo. En el 2005 el 50% de las mercancías colombianas exportadas a Ecuador se movilizaron vía terrestre, el 49% se movilizó vía marítima, mientras que el 1% restante de las mercancías lo hizo vía aérea. Todos los productos que ingresan por vía terrestre al Ecuador lo hacen por el Puente Internacional de Rumichaca. La oferta de servicios es amplia y permite el traslado de todo tipo de productos.

-Planes Exportadores: El Plan Exportador de una empresa es un documento de carácter estratégico que contiene una evaluación detallada de las oportunidades de exportación de ésta hacia un mercado específico, un autodiagnóstico de la empresa donde se establecen sus necesidades concretas (de producción, financiación, comercialización, etc.) y la descripción del conjunto de todas las acciones que se deben realizar para comercialización en el exterior. Para contribuir a su formulación y apoyo logístico en su ejecución, PROEXPORT realiza:

⁹ www.proexport.gov.co

- Acercamiento y conocimiento de la empresa y de sus productos.
- Validación del mercado y metas de exportación con el apoyo de la Red de Oficinas Comerciales en el exterior.
- Acompañamiento y seguimiento de la empresa en la ejecución del plan de exportación
- Apoyo a la apertura y consolidación de canales de distribución directa en el exterior.
- Parte fundamental del Plan Exportador, es el Plan de Acción, el cual recoge todas las actividades de promoción requeridas por la empresa para penetrar, o consolidar sus mercados de exportación, con el objetivo de definir y priorizar las actividades y proyectar las inversiones necesarias para su implementación.

En ejecución del Plan Exportador, las empresas desarrollan con PROEXPORT múltiples actividades de promoción, como: participación en ferias internacionales; participación en show rooms; visitas a clientes potenciales; asesoría de expertos internacionales, entre otras.

Este servicio es prestado por las Gerencias de Macrosector, en coordinación con las Oficinas Comerciales.

¿Cuáles son los pasos para un plan de exportación?¹⁰

Primero debe responder a: ¿Qué exportar?, ¿Dónde exportar?, ¿Cómo exportar?. Para definir con claridad sobre el producto o servicio que se espera ofrecer al mercado internacional a fin orientar el esfuerzo, considerando las limitaciones de recursos financieros y humanos, así como los medios y mecanismos necesarios para poner a disposición de los compradores los productos o servicios ofrecidos.

Luego debe diseñar una estrategia que implique:

- ✓ Definir el mejor mercado
- ✓ Conocer la competitividad de la industria local con referencia al potencial de su empresa.
- ✓ Análisis de fortalezas y debilidades
- ✓ Adaptación de características del producto o servicio al mercado
- ✓ Definir el precio de exportación y política de ventas
- ✓ Elección de canales de distribución o intermediación
- ✓ Elaboración de plan de promoción y publicidad
- ✓ Diseño de un programa de servicio al cliente o de pos venta

¹⁰ CD ROM de la Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa-CENTROMYPE

El negocio exportador no es instantáneo y requiere de un proceso de aprendizaje para iniciar las ventas y, en especial, lograr que éstas se sostengan. Una herramienta imprescindible y que comienza a usarse desde el momento en que nace la idea de exportar es la Inteligencia de Mercados, esta herramienta le dará las pautas para actuar como estratega. Con ella, el empresario tiene la posibilidad de acercarse a la realidad, analizarla y estar mucho más orientado en la búsqueda de nuevas oportunidades, con un alto control de riesgos.

-A, B, C DE LA INTELIGENCIA DE MERCADOS¹¹

a. Autoevaluación

a) Lo primero que debe hacer es un DOFA de su estructura empresarial. Ello le permitirá identificar por qué su empresa está preparada para exportar y si lo está o no para competir en un mercado. Pero lo más importante es que determine si cuenta con la capacidad financiera para hacerlo, estos procesos pueden llegar a ser muy costosos.

b) Dentro de este punto también hay que identificar el producto o servicio “estrella” que va a exportar y examinar su capacidad de producción, no se comprometa si no puede cumplir pues perderá la confianza de sus clientes. Recuerde que ya no se produce para vender, sino que ahora la producción depende de las necesidades de los mercados.

b. Segmentación y preselección de mercados

Este punto da las pautas para identificar los mercados potenciales. Es una selección que se hace con base en las estadísticas de comercio exterior de los países a los que se quiere llegar. Al escudriñar las importaciones se encuentran las preferencias. También es trascendente realizar un análisis de las características que tiene su sector en el mercado de interés, así como de los indicadores macroeconómicos, las condiciones de acceso, y la normatividad técnica y de origen.

c. Investigación de mercados

Luego de identificar el destino, puede hacer la investigación con dos tipos de fuentes de información: las primarias y las secundarias. Empiece por las secundarias, que son las que puede consultar desde su oficina en la Web de las entidades de apoyo al comercio exterior, y dan cuenta de cómo se está moviendo

¹¹ Información suministrada por la Empresa TCC de Colombia S.A. 2007.

en ese mercado el producto o servicio que está ofreciendo, entre otros estudios y publicaciones que informan sobre el perfil comercial del mercado.

Agote todas sus necesidades de información en esta fuente para maximizar recursos, porque las primarias son las costosas. Éstas son mucho más especializadas y se refieren a los estudios de la competencia, compra de base de datos, canales de distribución en el país de destino, y hasta viajes para realizar visitas de campo y los primeros acercamientos con los clientes. También es importante analizar las facilidades de transporte desde Colombia y los costos por flete.

d. Planteamiento de la estrategia

Es la hoja de ruta y la visión del plan exportador. Una herramienta clave es hacer un plan de mercadeo que conteste preguntas como: ¿cómo llegar al destino?, ¿cómo trabajar con los compradores?, ¿cuáles son las estrategias para penetrar, consolidar y mantenerse en ese mercado?, ¿cómo será el cronograma de ejecución de la exportación? y ¿cuál es el presupuesto y las fuentes de financiación con las que cuenta el proyecto?, entre otras.

e. Plan de acción

Es la ejecución de la estrategia. La idea es que el equipo directivo de la empresa, apoyado por el resto de colaboradores, evalúe si se están cumpliendo las metas exportadoras, qué problemas se han presentado y cómo pueden resolverse. La clave en este proceso es lograr que todos los miembros de la organización se sientan comprometidos con el proyecto exportador¹².

- INTELIGENCIA DE MERCADOS

En el comercio entre Colombia y Ecuador predomina el uso del transporte terrestre y marítimo. En el 2006 el 50% de las mercancías colombianas exportadas a Ecuador se movilizaron vía terrestre, el 49% se movilizó vía marítima, mientras que el 1% restante de las mercancías lo hizo vía aérea. Todos los productos que ingresan por vía terrestre a Ecuador lo hacen por el Puente Internacional de Rumichaca; por lo tanto la oferta de servicios es amplia y permite el traslado de todo tipo de productos.

¹²www.mincomercio.gov.co

Conceptos Básicos

- Se parte de la demanda
- El proceso permite la convergencia de la demanda con la oferta
- La información es divulgada libremente
- Se toman decisiones más acertadas antes de incursionar en el mercado
- Se mide la competitividad con anterioridad a realizar una inversión
- Se constituye una fuente de análisis para diseñar la Política Comercial

Objetivos Generales

- Aumentar la capacidad exportadora del país
- Focalizar y disminuir el riesgo de ingreso a mercados internacionales
- Desarrollar una plataforma innovadora en Internet
- Acompañar a la comunidad exportadora en actividades de información, capacitación y promoción de comercio exterior.

IMPACTO ESPERADO

Grafica No. 2 EL MERCADO.



FUENTE: Artículo "Qué y cómo exportar". www. La Gerencia.com 2007.

-¿Qué es la Logística?

El Council Of Supply Chain Management Professionals acordó adoptar el término logística por "administración de la distribución física". De esta manera logística se entendió como "el proceso de planeación, implementación y control eficiente, para el almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo final de acuerdo con los requerimientos del consumidor".

La novedad de este campo estriba en el concepto de dirección coordinada de las actividades relacionadas y la agregación de valor a los productos o servicios esenciales para la satisfacción del cliente.

Las operaciones logísticas se encuentran agrupadas en cinco procesos: Gestión del suministro, almacenamiento, procesamiento de pedidos y servicio al cliente, transporte y distribución y planeación y gestión del inventario.

Aspectos esenciales de la Logística

1. Mejorar el desempeño de la administración y el personal.
2. Mejorar los sistemas de información.
3. Mejorar las proyecciones y la adquisición.
4. Mejorar la distribución.
5. Manejo adecuado de inventarios
6. Conocimiento real de sus clientes
7. Asegura la lealtad y recompra de productos
8. Relaciones de largo plazo entre productor-exportador comercializador e importador
9. Manejo adecuado del JAT(Justo a Tiempo), planeación estratégica y control de gestión
10. Mayor velocidad en entrega
11. Consistencia en las entregas
12. Disponibilidad del producto
13. Mejor acompañamiento de las necesidades del cliente
14. Menores errores
15. Evita reprocesos

5.3 MARCO CONCEPTUAL¹³

-Comunidad Andina de Naciones - CAN

El Acuerdo de Cartagena que dio origen al Grupo Andino, fue suscrito en Bogotá, por Ecuador, Colombia, Chile, Ecuador y Perú, el 26 de mayo de 1969. Entró en vigencia el 16 de octubre del mismo año. Venezuela se adhirió en 1973 y Chile se retiró en 1976.

¹³ Información suministrada por la Empresa TCC de Colombia S.A.

-Principios reguladores del comercio de Servicios.

El tema de servicios en el ordenamiento andino se regula por los principios de: Acceso a Mercados, Trato Nacional, Trato de Nación mas favorecida y transparencia.

SECTORES REGULADOS POR NORMAS ESPECIALES.

-Transporte Internacional de Mercancía por Carretera.

Los países miembros, en sus respectivos territorios conceden libre transito a los vehículos habilitados y registrados para el transporte internacional. De otra parte al transportista autorizado a quien le hubieren otorgado Permiso Complementario de Prestación de Servicios, le conceden en el país miembro que le hubiere otorgado dicho permiso, un tratamiento no menos favorable que el concedido a los transportistas autorizados de ese país.

La regulación del transporte internacional comprende el porte de mercancías en los siguientes trayectos:

- ✓ Entre dos países miembros limítrofes.
- ✓ Entre dos países miembros, con transito por uno o mas países miembros.
- ✓ Desde un país miembro hacia un tercer país, con transito por uno o mas países miembros distintos del país donde se inicia el transporte.
- ✓ Desde un tercer país hacia un país miembro, con transito por uno o mas países miembros distintos del país termia el transporte y
- ✓ En transito a través de dos o mas países miembros desde hacia terceros países.

La operación de transporte internacional debe desarrollarse de manera directa, sin cambio del camión o tracto-camión y del remolque o semirremolque o con cambio del tracto-camión sin trasbordo de las mercancías.

El trasbordo es un mecanismo excepcional permitido solo cuando lo acuerden expresamente el transportista autorizado y el remitente y consta en la carta porte internacional por carretera CPIC.

-Mercado Andino

Como parte del proceso de integración económica de la Comunidad andina, Ecuador actualmente mantiene aranceles de importación que varían entre el 5% y el 20%, con excepción de la importación de automóviles que está sujeta un arancel del 40% cuando son importados de países que no pertenecen a la región andina.

-Zona de Libre Comercio

La evolución reciente de la Comunidad Andina pone en evidencia una etapa de renovación y reactivación, que trajo como resultado la puesta en marcha de la primera Zona de Libre Comercio en la región, mediante Decisión 324 en agosto de 1992, se perfeccionó el Programa de Liberación y se expidieron los parámetros básicos para el Arancel Externo Común.

Así mismo el 30 de septiembre de 1992, por medio de la Decisión 324, Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela, acordaron culminar el proceso de formación de la zona de libre comercio, eliminando los gravámenes para aquellos productos que a esa fecha aún los mantenían en las transacciones entre estos países.

Lo anterior se cumplió como fue previsto y en consecuencia, la Zona de Libre Comercio del Grupo Andino comenzó a funcionar de manera plena, en Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela, en febrero de 1993.

-Arancel Externo Común

En noviembre de 1994 se aprobó la Decisión 370, que unificó en un texto, las disposiciones anteriores relativas al Arancel Externo Común – AEC, completó la definición de las modalidades de su aplicación y fijó el 1º de febrero de 1995 como fecha para su entrada en vigor y se establecieron 4 niveles: 5%, 10%, 15% y 20%.

Actualmente, el Arancel Externo Común está en vigencia entre Colombia, Ecuador y Venezuela. Bolivia está autorizada para aplicar los niveles de 5% y 10% y respecto de Perú, la Decisión 414 señala que no está obligado a aplicarlo hasta tanto la Comisión decida los plazos y modalidades.

TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE LOS TRES TLC-G3.

-Principios Generales.

Contempla el TCL – G3 los principios que regulan el comercio de servicios a saber: Transparencia, Trato nacional, Trato de Nación mas favorecida y presencia local no obligatoria,

FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS¹⁴

-Agentes, Distribuidores y Socios

Antes de realizar un contrato con un agente o distribuidor es recomendable asesorarse jurídicamente para asegurarse de que sus acuerdos de distribución les den la protección apropiada.

Es recomendable designar a representantes no exclusivos por un período de tiempo limitado, e incluir una cláusula de arbitraje como medio de resolver cualquier conflicto que pueda presentarse.

Servicio comercial de la embajada americana, que ofrece un programa modificado para requisitos particulares de la búsqueda. Otras fuentes incluyen abogados, consultores, y las baterías locales.

-Franquicias y licencias

La autorización previa se requiere para los contratos de tecnología, incluyendo licencias o franquicias. Ningún límite existe en la cantidad de derechos que puedan ser otorgados. Todos los contratos de tecnología se deben hacer con el Ministerio de Industria y comercio. En septiembre de 1997, el congreso Ecuatoriano abogó la Ley para la protección de representantes, de agentes y de distribuidores de las empresas, que impusieron restricciones discriminatorias ante las compañías extranjeras en sus reparticiones con sus agentes Ecuatorianos, ya que un número de empresas previamente registradas contra compañías de los Estados Unidos, abogaron al sistema judicial de Ecuador. Además, por lo menos una serie de nuevos distribuidores se han quejado formalmente contra compañías importantes de los Estados Unidos también ante el sistema judicial.

-Concepto de Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno, TIR, es un concepto similar, aunque no del todo igual al de tasa de interés, la TIR mide la magnitud de la rentabilidad esperada de una inversión.

¿Por qué la TIR no es buena para ordenar proyectos y en algunos casos para aceptar o rechazar proyectos?

Hay varias razones: a) Con la TIR no se garantiza que se maximiza el valor de la firma. b) Si existen varias tasas de descuento a lo largo de la vida de un proyecto, podría presentarse el caso de no poder comparar la TIR (cuando es sólo una) con una tasa de descuento, pues habría varias y algunas pueden ser mayores y otras menores que la TIR. c) Pueden existir varias TIR. d) Puede que no exista la TIR.

¹⁴ Información suministrada por la Empresa TCC de Colombia S.A.

RENTABILIDAD: el propósito del concepto de mercadotecnia es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas. La clave no es lograr utilidades como primer fin, sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo. Una empresa hace dinero satisfaciendo las necesidades de sus clientes mejor que la competencia. Los mercadólogos deben participar en el análisis de generar utilidades potenciales de diferentes maneras mercadotécnicas. La mayoría de las empresas todavía no ha logrado una plena madurez de mercadotecnia. Piensa que la tiene por contar con un equipo de mercadotecnia. Pero un departamento de mercadotecnia no asegura que una empresa esté orientada hacia el mercado, la mayor parte de las empresas no adopta cabalmente el concepto de mercadotecnia, hasta que las circunstancias la inducen a él, ya sea por: declinación de las ventas, crecimiento lento, patrones cambiantes de compra, alta competencia, aumento de los gastos de mercado.

En el proceso de transformación a empresas orientadas hacia el mercado, las compañías pueden enfrentarse con 3 obstáculos: la resistencia organizada, el lento aprendizaje y el olvido rápido.

TASA DE INTERÉS DE OPORTUNIDAD PARA LA EMPRESA. TIO: la tasa de interés de oportunidad para la empresa, no es más que el Costo de capital promedio ponderado. Por lo tanto, ilustremos este concepto fundamental en la evaluación de proyectos y alternativas.

El objetivo básico financiero de la empresa es satisfacer a sus dueños y para poder lograrlo es necesario generar una utilidad operativa o flujo de caja libre (inicialmente y por facilidad en la exposición lo asemejaremos, pero definitivamente son diferentes en varios puntos), la cual permita cubrir el costo de la financiación con terceros (pasivos) y con el remanente satisfacer las expectativas financieras de los dueños ahora y en el futuro.

La inversión en la empresa o la estructura operacional debe generar una utilidad operativa que permita cubrir el costo de la deuda y el retorno para los dueños, donde estos esperan una tasa superior al pasivo, porque ellos asumen un mayor riesgo.

ROI: acrónimo de retorno de la inversión. La cantidad de dinero ganada al invertir en un programa o negocio particular.

EVA: esta metodología supone que el éxito empresarial está directamente relacionado con la generación de valor económico, que se calcula, restando a las utilidades operativas de la empresa, el costo financiero que implicó y la utilización de los activos que se requirieron para producir dichas utilidades.

La razón de ser de este indicador, que también se denomina "Ganancia Económica", se soporta en el argumento que sugiere que los recursos empleados

por una empresa o unidad estratégica deben producir una rentabilidad superior a su costo, pues de no ser así, sería preferible trasladarlos a otra actividad.

EI VPN: el VPN calcula la diferencia entre el valor actual de los ingresos y los costos. El resultado es un valor en pesos (o cualquier moneda que se esté trabajando)

ESTADOS FINANCIEROS: los Estados Financieros son documentos que debe preparar toda empresa al terminar cada ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades a lo largo de dicho período.

Los Estados Financieros reflejan todo el conjunto de conceptos de operación y funcionamiento de las empresas, toda la información que en ellos se muestra debe servir para conocer todos los recursos, obligaciones, capital, gastos, ingresos, costos y todos los cambios que se presentaron en ellos a cabo del ejercicio económico, también para apoyar la planeación y dirección del negocio, la toma de decisiones, el análisis y la evaluación de los encargados de la gestión, ejercer control sobre los rubros económicos internos y para contribuir a la evaluación del impacto que esta tiene sobre los factores sociales externos. Para tal efecto se utilizan básicamente los siguientes estados financieros:

- Balance General
- Estado de Resultados
- Estado de Flujos de Efectivo o Flujo de Caja
- Estado de Cambios en el Patrimonio
- Estado de Cambios en la Situación Financiera.

En el desarrollo de este programa aplicaremos solamente el Balance General, el Estado de Resultados y el Flujo de Caja.

BALANCE GENERAL: es un informe que organiza los datos de la contabilidad para dar a conocer la situación de la empresa en una fecha determinada, además presenta en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital.

El Balance General se debe elaborar por lo menos una vez al año y con fecha a 31 de diciembre, firmado por el Contador, el Revisor Fiscal y el Gerente. Cuando se trata de sociedades, es aprobado por la asamblea general.

Este Estado se compone de tres partes principales: el Activo, el Pasivo, y el Patrimonio.

ESTADO DE RESULTADOS: es el documento contable que muestra el resultado de las operaciones de una entidad durante un periodo determinado, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; y finalmente, proporciona la utilidad (o pérdida) neta de la empresa.

Este estado muestra La diferencia entre el total de los Ingresos en sus diferentes modalidades: venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones; y los egresos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos.

- La utilidad bruta es lo que deja el negocio para pagar Los gasto de administración, gasto de ventas, gastos financieros y generar ganancias o utilidades que luego serán dadas a los socios o reinvertidas en el empresa.
- La utilidad operacional es el dinero que queda libre después de pagar todos los gastos de administración y ventas.
- La utilidad neta es aquella que será dada a los socios o reinvertida en la empresa.

ANALISIS FINANCIERO: es una rama del saber cuyos fundamentos y objetivos giran en torno a la obtención de medidas y relaciones cuantitativas para la toma de decisiones, a través de la aplicación de instrumentos y técnicas matemáticas sobre cifras y datos suministrados por la contabilidad, transformándolos para su debida interpretación.

En consecuencia, el proceso de análisis financiero se fundamenta en la aplicación de herramientas y de un conjunto de técnicas que se aplican a los estados financieros y demás datos complementarios, con el propósito de obtener medidas y relaciones cuantitativas que señalen el comportamiento, no sólo del ente económico sino también de algunas de sus variables más significativas e importantes.

La fase gerencial de análisis financiero se desarrolla en distintas etapas y su proceso cumple diversos objetivos. En primer lugar, la conversión de datos puede considerarse como su función más importante; luego, puede utilizarse como una herramienta de selección, de previsión o predicción; hasta culminar con las fundamentales funciones de diagnóstico y evaluación.

En general, los objetivos del análisis financiero se fijan en la búsqueda de la medición de la rentabilidad de la empresa a través de sus resultados y en la realidad y liquidez de su situación financiera, para poder determinar su estado actual y predecir su evolución en el futuro. Por lo tanto, el cumplimiento de estos objetivos dependerá de la calidad de los datos, cuantitativos y cualitativos, e informaciones financieras que sirven de base para el análisis.

5.4 MARCO LEGAL JURIDICO¹⁵

VARIABLES QUE SE TUVIERON EN CUENTA PARA LA INTELIGENCIA DE MERCADOS.

➤ SISTEMA LABORAL ECUATORIANO:

- Jornada Laboral

La jornada Laboral en la República del Ecuador es de 8 horas diarias, y 40 horas semanales con dos (2) días de descanso.

Jornada Nocturna:

- ✓ Se entiende la realizada entre las 7 pm y las 6 am del día siguiente. Su remuneración es igual a la diurna pero aumentada en 25%.
- ✓ Límite de Jornada y descansos forzosos.
- ✓ No puede exceder de 5 horas en la semana (40 horas semanales) Los sábados y domingos son días de descanso forzoso en caso de trabajar en estos días, se designará otro tiempo igual en la semana, previo acuerdo empleador - trabajador.

- Duración del Descanso

Gozarán de este descanso todos los trabajadores, o a la vez puede ser por turnos según la labor que desempeñen, y tiene como mínimo 42 horas consecutivas. Trabajo en Sábados y Domingos por la tarde.

Las únicas razones por las que se autorice el trabajo en estas circunstancias son:

- a) Evitar un grave daño al establecimiento o explotación amenazado por la inminencia de un accidente, caso fortuito o fuerza mayor. No se necesita autorización del Inspector de Trabajo, pero el empleador está en la obligación de hacerle saber dentro de las 24 horas siguientes al peligro, bajo multa que será impuesta por el Inspector de Trabajo (Art. 626 CT)R. El tiempo de trabajo será únicamente mientras dura el peligro o accidente.
- b) La condición manifiesta de que la industria, explotación o labor no pueda interrumpirse por la naturaleza de las necesidades que satisfacen, por razones de carácter técnico o porque su interrupción irroque perjuicios al interés público.

¹⁵ Información suministrada por la Empresa TCC de Colombia S.A. año 2007.

- Descanso Semanal Remunerado:

- Será pagado como remuneración íntegra es decir de 2 días de acuerdo con la labor que realice o la industria.

- Si se trata de trabajadores a destajo se pagará tomando como base el promedio de la remuneración devengada de lunes a viernes y no puede ser menor a la remuneración mínima.

- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias:

- Por convenio escrito entre las partes la jornada máxima de trabajo, podrá excederse con la autorización del Inspector del Trabajo siempre y cuando:

- a. Las horas suplementarias no excedan de 4 horas en un día ni de 12 en la semana.
- b. Si las horas suplementarias se realizan durante el día o hasta las 12 de la noche, el empleador pagará la remuneración por cada hora suplementaria más un recargo del 50%. Si se realizan desde las 12 de la noche hasta las 6 am., el recargo será de 100%. Se toma como base la remuneración de la hora diurna de trabajo.
- c. En el trabajo a destajo para el respectivo recargo se toman en cuenta las unidades de obras ejecutadas durante las horas excedentes a las 8 reglamentarias. El recargo puede ser del 50 o 100% según lo anterior, para el cálculo se toma como base el valor de la unidad ejecutada durante el trabajo diurno.
- d. El trabajo realizado el sábado o domingo será pagado con 100% de recargo.

- División de la Jornada:

Podrá ser dividida en 2 partes: con descanso máximo de 2 horas después de las 4 primeras, pudiendo ser única, si así lo decidiera el Director o Subdirector de Trabajo por circunstancias especiales. En caso de trabajo suplementario las partes de cada jornada no serán mayores a 5 horas.

- Trabajo en días y horas de descanso obligatorio

En estos días y horas de descanso obligatorio, el empleador no podrá exigir labor alguna a sus trabajadores ni por concepto de trabajo a destajo. Exceptuando las circunstancias del Art. 52, ya mencionado.

- Días de descanso obligatorio:

Además de sábados y domingos son días de descanso obligatorio: 1 de enero, viernes santo, 1 de mayo, 24 de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 y 3 de noviembre y 25 de diciembre de cada año.

También lo son para las distintas divisiones territoriales y ramas de trabajo las señaladas en las correspondientes leyes especiales.

SALARIO MINIMO: El salario mínimo es de USD 170.

Si la empresa cuenta con mas de 25 empleados se debe contratar por obligación una persona discapacitada.

Se manejan dos sobresueldos (primas) discriminadas de la siguiente manera:

AGOSTO: la decimocuarta parte de un sueldo básico mensual, este sobresueldo es conocido como ayuda escolar.

DICIEMBRE: Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el 15% de las utilidades líquidas.

De este monto el 10% será distribuido de forma igualitaria a todos los empleados y el 5% en proporción a las cargas familiares de c/u de los empleados

PERIODO DE PRUEBA: El periodo de prueba mínimo que se maneja es de 90 días.

Al Seguro Social se debe consignar por concepto de salud cada año.

Las aportaciones de los trabajadores y de las compañías frente al Seguro Social son del 9.35% y del 12.15% respectivamente sobre la remuneración aportable (sueldo, horas extras, comisiones, etc) excluyendo beneficios sociales.

- Vacaciones

A partir del año de trabajo, todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de 15 días de descanso, incluidos los días no

laborables.

Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

- Incentivos a las Exportaciones.

Zonas Económicas Especiales de Exportación: Las ZEEE se crean dentro de los límites territoriales de los municipios y sus áreas metropolitanas de: Buenaventura, Cúcuta, Valledupar e Ipiales y el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina en las cuales se brindan condiciones laborales y fiscales especiales para la promoción, desarrollo y ejecución de procesos de producción de bienes y servicios para exportación.

Actividades Beneficiadas: Podrán beneficiarse del régimen especial, los proyectos industriales que tengan una conexión directa con la finalidad de creación de las ZEEE cuya duración no será inferior a cinco años y que cumpla entre otros criterios con los relativos a inversión compromiso de exportación generación de empleo, previstos en la ley 677 de 2001 y su decreto reglamentario 1227 de 2002. Como mínimo un ochenta por ciento (80%) de las ventas de la empresa debe estar destinadas a los mercados externos.

Usuarios: Podrán ser usuarios de las zonas económicas especiales de exportación, las personas jurídicas que celebren el “Contrato de Admisión” mediante el cual se concretan los compromisos relacionados con los criterios de admisión a que se hizo mención en el punto anterior (metas relacionadas con volúmenes de exportaciones, generación de determinado número y tipo de empleos, incorporación de tecnologías avanzadas entre otros).

Los usuarios deben constituir garantías de cumplimiento de compromisos contraídos en el contrato de admisión y de cumplimiento de las obligaciones aduaneras.

Beneficios Legales Especiales: Los proyectos industriales que obtengan calificación de elegibles por parte del comité de selección, gozarán de los beneficios establecidos en la ley, una vez suscrita, el contrato de admisión en el cual se definan los compromisos que asume el interesado.

Sección A: Normativa Supranacional: Para identificar las facilidades de acceso de los servicios colombianos a los mercados externos, en primer lugar es importante conocer los compromisos de liberación comercial contraídos en el marco de la OMC por los países seleccionados como destinatarios de las exportaciones colombianas. En segundo lugar, es necesario analizar las

profundizaciones de los compromisos multilaterales estipuladas en los acuerdos de integración comercial celebrados por Colombia con los países destinatarios.

- Acuerdo General sobre el comercio de Servicios – AGCS – Anexo al GATT de 1994.

El Acuerdo General sobre comercio de Servicios – AGCS – con sus respectivos anexos relativos a las situaciones particulares de los sectores y las listas nacionales de compromisos en materia de acceso a mercados presentadas por cada uno de los países miembros de la OMC constituye el primer aspecto que debe ser analizado.

A diferencia del comercio de bienes en el cual el libre Acceso a Mercados y el Trato Nacional, constituyen principios fundamentales del GATT de 1994, en el comercio de servicios estas disposiciones se aplican con carácter obligatorio, a los sectores consignados en las listas de compromiso asumidas por cada uno de los países miembros.

- Acceso a Mercados.

Las listas de compromisos de cada uno de los miembros comprenden el mínimo de obligaciones que cada país asume en virtud del Acuerdo. Los compromisos relativos a los servicios que se consignan en las listas corresponden al mínimo de derechos que otorga el país que presenta la lista al servicio del proveedor extranjero.

- Trato Nacional.

Las limitaciones en materia de trato nacional, tienen una reglamentación muy similar a la de Acceso a Mercados. No prevé el Acuerdo una enumeración de las medidas que pueden restringir el principio de Trato Nacional, pero determina que en los sectores inscritos en su lista y en las condiciones y salvedades que en ella puedan consignarse, cada miembro otorgará a los servicios y los proveedores de servicios extranjeros, un trato “no menos favorable” que el que dispense a sus propios servicios y proveedores.

- Lista de Compromisos.

El acuerdo contiene un marco de reglas y obligaciones que no permite, por si solo, conocer los compromisos de cada país miembro de la OMC. Las obligaciones de n miembro, incluso en aspectos tan fundamentales como el de tratar a un proveedor extranjero de servicios de la misma manera que a un proveedor nacional dependen en gran medida de los compromisos específicos que haya consignado en su lista nacional.

En consecuencia, el primer paso para conocer los compromisos de liberación de un país en particular, es consultar las listas nacionales.

- Preferencias otorgadas por Colombia en el Marco de Acuerdos de Integración Comercial.

Colombia ha negociado el tema de servicios como Parte Contratante del Acuerdo Parcial de Complementación Económica celebrado con México, Venezuela en el marco de la ALADI y como miembro de la comunidad andina.

- Ordenamiento Jurídico del Acuerdo de Cartagena

El conjunto de normas que rigen las acciones inherentes al proceso de integración del Grupo Andino y que regulan las relaciones entre sus Países Miembros, están contemplados en los siguientes protocolos:

- ✓ • Acuerdo de Cartagena, sus Protocolos Modificatorios e instrumentos adicionales
- ✓ • Tratado de Creación del Tribunal de Justicia
- ✓ • Decisiones de la Comisión y
- ✓ • Resoluciones de la Secretaría

Para consolidar el nuevo impulso al proceso de integración, se adelantó una Reforma Institucional, en el marco del VIII Consejo Presidencial Andino realizado el 10 de marzo de 1996 en la ciudad de Trujillo (Perú), en la que se aprobó el Protocolo Modificador del Acuerdo de Cartagena. De este modo, se conformó la Comunidad Andina – CAN y el Sistema Andino de Integración (SAI).

- Sistema Generalizado de Preferencias - SGP

Este beneficio es otorgado por algunos países desarrollados, entre ellos: Los Estados Unidos, la Unión Europea y Japón. Cubriendo a los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), el Mercado Común Centroamericano (MCCA) y Panamá. Estos beneficios, sin embargo, no son dados a todos los productos de la oferta exportadora de un determinado país, sino que son seleccionados unilateralmente por el país más desarrollado y están sujetos a revisión en forma periódica.

- Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas (ATPDEA)

La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas (ATPDEA), renueva y amplía los beneficios unilateralmente otorgados por el gobierno de Estados Unidos a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú mediante la Ley

de Preferencias Comerciales Andinas (ATPA), que venció en diciembre 4 de 2001. Esta nueva ley se aplicará retroactivamente desde la fecha de vencimiento del ATPA y estará vigente hasta el 31 de diciembre de 2006.

- Países Beneficiarios

Los siguientes países han sido designados como beneficiarios para los propósitos del ATPDEA, son:

- Bolivia
- Ecuador
- Colombia
- Perú

- Acuerdo de Complementación Económica No.59 CAN – MERCOSUR

Los países miembros de la Comunidad Andina (Con excepción de Bolivia) y MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay), suscribieron el 18 de octubre de 2004 el Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica No. 59, el cual entró en vigencia a partir del 1 de febrero de 2005.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo destacó la importancia que tiene el Tratado de Libre Comercio para el país, Mercosur ofrece a la Comunidad Andina un mercado potencial de 222 millones de habitantes, con un producto interno bruto cercano al billón de dólares, lo cual le permite una demanda por productos importados cercana a los US\$ 63.000 millones y exportaciones de US\$ 80.000 millones.

- Programa de Liberación (PLC)

Uno de los objetivos centrales del Acuerdo es la conformación de una Zona de Libre Comercio que se alcanzará mediante un Programa de Liberación Comercial (PLC) aplicado sobre el universo de los productos originarios de los territorios de las Partes Contratantes.

Las desgravaciones son anuales y progresivas y se aplican sobre el arancel vigente para terceros países. En virtud de ello los márgenes de preferencia van creciendo en forma progresiva hasta alcanzar el 100%. El PLC refleja el reconocimiento de las asimetrías entre los países signatarios, y establece cronogramas diferenciados - nivel de inicio, ritmo de la desgravación y plazo, según se trate de las concesiones dadas y recibidas entre la Argentina, Brasil, Paraguay o Uruguay, con Colombia y Venezuela, y entre cada uno de los cuatro Estados Partes del MERCOSUR con Ecuador.

- Normas de origen

Para que un producto pueda gozar de la preferencia arancelaria establecida en el Programa de Liberación, debe cumplir con la condición de originario. A tal efecto, el Acuerdo establece en el Anexo IV la normativa para la calificación, declaración, certificación, control, y verificación del origen de las mercaderías.

- Normas, reglamentos técnicos y evaluación de la conformidad

El Anexo correspondiente a este tema (Anexo VII) tiene como objetivo evitar que las normas y reglamentos técnicos se constituyan en obstáculos técnicos innecesarios al comercio recíproco. Al respecto se reafirmaron los derechos y obligaciones contenidos en los acuerdos que sobre esta materia rigen en la OMC y en la ALADI.

En forma adicional y con la finalidad de alcanzar la compatibilidad de las normas y reglamentos entre las Partes, el texto acordado fomenta la celebración de Acuerdos de Reconocimiento entre sus respectivas autoridades en las áreas de metrología, normalización, reglamentación técnica y evaluación de la conformidad. Se acordó asimismo un marco de cooperación y asistencia técnica y un mecanismo de transparencia mediante el cual las partes se notificarán los nuevos reglamentos técnicos y cualquier medida obligatoria que se pretenda adoptar.

- Medidas sanitarias y fitosanitarias

En cuanto a las medidas sanitarias y fitosanitarias las partes acordaron el compromiso de alinearse con el Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la OMC (MSF/OMC).

Asimismo se comprometen a que sus medidas sanitarias y fitosanitarias solo se apliquen en cuanto sean necesarias para proteger la salud y la vida de las personas y de los animales o para preservar los vegetales, basadas en principios científicos, de conformidad con lo establecido en la OMC.

Se establecen mecanismos y procedimientos con plazos debidamente acordados, a través de los cuales las Partes adelantarán procesos de armonización y equivalencia de sus respectivas medidas, como instrumento de facilitación del comercio.

Se incorporaron también disposiciones sobre transparencia y contra notificaciones mediante las cuales los países deberán notificar aquellas medidas sanitarias y fitosanitarias que pretendan adoptar.

➤ TARIFAS

-Barreras Arancelarias

Cuando Ecuador se unió a la OMC en enero de 1996, el país fijó la mayoría de sus tarifas en 30 por ciento ó menos. La tarifa media aplicada por Ecuador es cerca de 13 por ciento de ad-valorem. De acuerdo con la Decisión 507 de la Comisión de la Comunidad Andina, Ecuador adecuó su arancel nacional de importaciones al nuevo texto único de la NANDINA que es la nomenclatura arancelaria común utilizada por los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN).

- Problemas y Acuerdos puntuales con Ecuador¹⁶

Persisten problemas con el transporte de mercancías por carretera debido al trasbordo obligado de los productos en frontera.

Existe un Acuerdo de Reconocimiento Mutuo de Certificados de Conformidad con Norma con Ecuador (5 de marzo de 1997), consistente en reconocer y aceptar automáticamente los Certificados expedidos por el INEN en el caso de Ecuador y por el ICONTEC en el caso de Colombia.

Estos Certificados tendrán validez de un año y ampararán todos los lotes del producto que se comercialice en el período de vigencia. Un documento en original del Certificado emitido por el INEN se enviará a la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia y los emitidos por el ICONTEC se enviarán al INEN, y tendrán validez de un año, aun para todos los lotes de este producto que se comercialicen en el período. Cuando el producto cuente con sello de "calidad de Producto" o de "conformidad de producto", este será admitido sin que se requiera certificado de lote. Este Acuerdo tiene una validez de cinco años.

- Ecuador. normas técnicas inen¹⁷

El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), es un Organismo vinculado al Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICEIP), que se encarga de la expedición de normas técnicas que regulan todos los ámbitos de la producción. Sus funciones principales son:

Formular las Normas Técnicas Ecuatorianas que definan las características de materias primas, productos intermedios y productos terminados que se

¹⁶ Información suministrada por la Empresa TCC de Colombia S.A.

¹⁷ Información suministrada por el Instituto Inquieta Pérez. Quito – Ecuador. 2007.

comercialicen en el Ecuador, así como, los métodos de ensayo, inspección, análisis, medida, clasificación y denominación de aquellos materiales o productos.

Administrar el Sistema de Concesión de Certificación de Calidad de Conformidad con Norma y Sello.

Implantar el Sistema Internacional de Unidades, SI

Verificar el cumplimiento de los productos con los requisitos establecidos en las Normas Técnicas Ecuatorianas NTE de los productos importados y nacionales.

Las funciones principales requieren de los siguientes campos científico-tecnológicas: Metrología, Normalización Técnica, Reglamentación, Calidad y Protección al consumidor.

Para cumplir con estas funciones las actividades del INEN se apoyan en los Laboratorios de: Verificación Analítica; Verificación Física; Recipientes a Presión; y, Envase y Embalaje

Con este objetivo, el INEN ha expedido varias normas relacionadas con los Procesos de la Industria Alimentaria, y concretamente para la leche y sus derivados, así como para la carne y productos cárnicos, establece regulaciones específicas relacionadas con la calidad, tratamiento y producción; que son de cumplimiento obligatorio.

➤ **NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

- Normas técnicas y normas de calidad

La formulación de las políticas relativas a la normalización, metrología, certificación y verificación corresponde al Consejo Nacional del Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación, organismo encargado de coordinar las actividades de las siguientes entidades: el INEN, que es la entidad responsable de las actividades de normalización; el Organismo Ecuatoriano de Acreditación, entidad del MICIP que realiza las actividades de acreditación y el organismo oficial de metrología, cuyas funciones las desempeña actualmente el INEN.

Ecuador ha iniciado un proceso encaminado a convertir todas las normas técnicas ecuatorianas obligatorias en normas de carácter voluntario. Mientras se completa este proceso, continúa en vigor el Acuerdo Interministerial N° 02428 de 07/11/02 del Ministerio de Economía y Finanzas y del MICIP, que establece la nómina de productos cuya importación está sujeta al cumplimiento de Normas Técnicas aprobadas por el INEN.

Además de las normas técnicas que figuran en el Acuerdo antes mencionado, Ecuador ha establecido reglamentos técnicos, siguiendo lo establecido en el Acuerdo de la OMC sobre Obstáculos Técnicos al Comercio, que afectan a productos como: artefactos de uso doméstico para cocinar que utilizan combustibles gaseosos; cementos, cal y yeso; tanques y cilindros de acero soldados para gas licuado de petróleo (GLP) y sus conjuntos técnicos; artefactos de uso doméstico para producción de frío; etiquetado y rotulado de textiles, prendas de vestir, calzados y accesorios, neumáticos, aceites lubricantes; varillas y alambres de acero para refuerzo de hormigón armado; productos cerámicos; vajilla y demás artículos domésticos.

La importación de productos sujetos al cumplimiento obligatorio de normas y/o reglamentos técnicos deberá contar con el formulario INEN-1 o con certificados de conformidad con Norma emitidos al amparo de Acuerdos de Reconocimiento Mutuo suscritos por el país. Este documento será habilitante para la obtención del "visto bueno" emitido por los bancos corresponsales del Banco Central del Ecuador en el DUI.

Para la obtención del Formulario INEN-1, el importador o consignatario deberá presentar ante el INEN, los certificados de conformidad con una de las siguientes alternativas:

- ✓ Con Norma Técnica Ecuatoriana, NTE.
- ✓ Con Norma Técnica Internacional, 150.
- ✓ Con Norma Técnica de reconocido prestigio, como son las normas ICE, DIN, JAS, JIS, DOT, EPA, FAA, entre otras.

Los certificados de conformidad con Norma Técnica Ecuatoriana, a que hace referencia el literal a), serán emitidos por el INEN. Los certificados de conformidad con Norma Técnica Internacional y aquellos que se emitan contra normas de reconocido prestigio, mencionados en los literales b) y c), serán otorgados por los organismos de certificación debidamente acreditados en los países de origen de la mercadería, mediante declaración del fabricante tratándose de empresas registradas con certificados de Sistema de Calidad ISO 9001.

El Decreto N° 858 de 08/03/02 aprueba el Acuerdo de Reconocimiento de Certificados de Conformidad con Reglamentos Técnicos y Normas Obligatorias entre Perú y Ecuador.

Están sujetos al cumplimiento de Normas Técnicas los siguientes productos:

- ✓ Vehículos clasificados en el capítulo 87 (excepto las partidas 8707; 8708; 8709; 8711; 8712.00; 8713; 8714; 8715.00) y vehículos CKD, comprendidos en las siguientes partidas 9802; 9803; 9804; 9806. Deben cumplir con las Normas Técnicas Ecuatorianas NTE INEN 2204 y 2207. Resolución 028 de

28/07/99 del Ministerio del Medio Ambiente, Ministerio de Comercio Exterior, INEN.

- ✓ Neumáticos comprendidos en las categorías indicadas en el anexo A del reglamento (Partidas arancelarias 40.11 y 40.12 excepto 40.11.30.00 y 40.12.13.00): Deben cumplir con la Norma Técnica Ecuatoriana RTE INEN 011. Acuerdo N° 06381 de 18/IX/06. Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad.
- ✓ Aceites lubricantes: Deben cumplir con la Norma Técnica Ecuatoriana RTE INEN 014. Acuerdo N° 06380 de 31/X/06. Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad.
- ✓ Tanques para el almacenamiento y transporte de gas licuado de petróleo: Sujetos al cumplimiento de la Normas INEN o las normas internacionales aplicables. Acuerdo 116 de 28/04/98 del Ministerio de Energía y Minas.
- ✓ Tuberías, accesorios y griferías: Sujetos a las especificaciones establecidas en las Normas INEN. Regulación RG 47 de 15/09/83 del INEN.
- ✓ Pesas, medidas, aparatos y equipos para pesar o medir: Deben cumplir con las normas y especificaciones técnicas establecidas por el INEN. Ley 1456 de 28/12/73, Ley de Pesas y Medidas.
- ✓ Conjuntos técnicos (válvulas, reguladores y mangueras para Gas licuado de petróleo). Sujeto al cumplimiento de Normas INEN. Resolución DPC 98-06 de 3/07/98 del INEN.
- ✓ Cementos Pórtland, cementos hidráulicos, cementos de albañilería, cal hidráulica hidratada, Cal viva para la construcción; yeso para construcción: Certificado de conformidad expedido por un organismo acreditado. Inspección y muestreo de acuerdo a lo indicado en las normas técnicas ecuatorianas específicas para cada producto. Acuerdo N° 06 160 de 18/IV/06. Ministro de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad.
- ✓ Varillas y alambres de acero para refuerzo de hormigón armado: Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 016. Acuerdo N° 06 378 de 18/IX/06. Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad.
- ✓ Extintores portátiles (partida arancelaria 8424.10.00). Reglamento Técnico de Emergencia RTE-006:2004. Para los productos importados, deberá presentarse al INEN, para su aprobación, los certificados de conformidad o declaración del fabricante otorgado por los organismos de certificación

debidamente acreditados en los países de origen del producto. Dichos certificados deben ser entregados por el fabricante o importador al comprador o comercializador y este último está en la obligación de mantener copia para suministrar al comprador.- Resolución N° 05 019 de 7/1/05. Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad.

- ✓ Artefactos de uso doméstico para cocinar, que utilizan combustibles gaseosos comprendidos en la siguiente clasificación arancelaria: 7321.11.10 - 7321.11.90 - 7321.81.00 - 7321.90.00 - 7417.00.00. Reglamento Técnico RTE-005:2005 que establece los requisitos que deben cumplir los productos. Acuerdo N° 05 781 de 30/IX/05. Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad. Artefactos de uso doméstico para producción de frío, clasificados en los siguientes ítems arancelarios: 8418.10.00 - 8418.21.00 - 8418.22.00 - 8418.29.00. Reglamento Técnico RTE INEN 009. Acuerdo N° 05879 de 9/XI/05. Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad.
- ✓ Cerveza. Sujeto al cumplimiento de la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 262 (Bebidas alcohólicas, Cerveza. Requisitos). Acuerdo N° 03 359 de 20/02/03. Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad.

Productos orgánicos: Certificado de transacción otorgado por una certificadora acreditada en el país de origen, la autoridad competente u otro organismo designado en el país exportador, indicando que el lote designado en el certificado se ha obtenido en el marco de un sistema de producción, elaboración, etiquetado e inspección para el que se aplican, como mínimo, las reglas establecidas en este reglamento. Acuerdo N° 302 de 25/IX/06. Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Cacao en grano: Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 176. Acuerdo N° 06 399 de 18/IX/06. Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad.

La nómina de productos cuya importación está sujeta al cumplimiento de Normas Técnicas aprobadas por el INEN fue publicada mediante el Acuerdo Interministerial N° 02 428 de 7/11/02 de los Ministerios de Economía y Finanzas y de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad.

- ✓ Cupos de importación
- ✓ Derechos antidumping y medidas compensatorias
- ✓ Derechos reguladores variables
- ✓ Importación prohibida
- ✓ Importaciones sujetas al requisito de autorización previa
- ✓ Inspección preembarque de mercaderías

- ✓ Normas técnicas y normas de calidad
- ✓ Protección de la fauna y la flora silvestres
- ✓ Reglamentaciones de carácter sanitario
- ✓ Reglamentaciones destinadas a proteger el medio ambiente
- ✓ Reglamentaciones en materia de envasado y etiquetado

Para ver el texto de las disposiciones legales consulte la Base de Datos de Normas Regulatoras del Comercio Exterior.

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio a realizar es analítico - concluyente, analítico porque se desarrollará un Plan Exportador con base en la información existente a partir de la inteligencia de mercados, y concluyente porque se pretende al final sirva como base para la toma de decisiones de Gerencia para llevar a cabo la internacionalización de la empresa TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A (T.C.C).

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACION

El método que se utilizará en esta investigación será inductivo- deductivo¹⁸.

Los **métodos inductivos** están generalmente asociados con la investigación cualitativa mientras que el **método deductivo** está asociado frecuentemente con la investigación cuantitativa.

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas. La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales. La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada.

Interdisciplinariedad Estructural: El estudio a desarrollar presenta estructuras comunes a disciplinas distintas por lo cual el fenómeno de estudio debe ser analizado por especialistas distintos, que permita ampliar el margen de fuentes de información; para el caso específico se utilizara la interdisciplinariedad conceptual, operativa, metodológica y teórica. **Conceptual:** Porque se hará claridad de

¹⁸ MENDEZ, Carlos. Metodología de la Investigación. 3 ed. Bogotá : Mc Graw – Hill, 2001. 170 p.

fenómenos presentados en la realidad y que pueden ser estudiados por diferentes disciplinas. **Operativa:** El fenómeno de estudio se analizara por especialistas de Logística y Gerencia de Mercadeo que permita desarrollar un estudio con una perspectiva más amplia de la realidad. **Metodológica:** Se presenta cuando el punto de partida o convergencia entre varias disciplinas es el método de trabajo, el cual facilita la interpretación de la realidad. **Teórica:** Porque se consideran principios, leyes, axiomas y teorías que han alcanzado niveles científicos mas elevados que otros.

6.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INFORMACION

A fin de obtener información pertinente para el desarrollo de la presente investigación las fuentes que se tendrán en cuenta serán:

Fuentes primarias. Se constituye en fuente primaria la información directa adquirida a través del NUD, indicadores Nud.

Fuentes secundarias. Como fuentes secundarias en este estudio se encuentran los trabajos de grado relacionados con el tema a tratar, información recopilada en libros, Internet, la información suministrada por la empresa a través de documentos ya existentes, Cámara de Comercio de Quito, Instituto Izquieta Pérez y la inteligencia de mercados.

7. RECUENTO CRÍTICO

7.1 FILOSOFIA CORPORATIVA

TCC es una organización de servicio, dedicada a satisfacer necesidades de transporte y distribución de mercancía en Colombia y a nivel internacional.

La historia de TCC se remonta a mediados de 1968, cuando se crea en Bogotá la empresa Transportadora Comercial Colombia, hoy ampliamente reconocida como TCC, para atender las necesidades de los comerciantes, quienes veían frustradas las oportunidades de abrir y expandir sus mercados, porque la demora en la entrega de los pedidos les hacía perder credibilidad ante sus clientes y mucho menos ganarse su fidelidad. La atención de T.C.C. empieza en los mercados del Huila y los Santanderes.

Fue tal el éxito debido al constante afán de servicio de TCC, que al poco tiempo se tenía presencia en las ciudades de Medellín y Cali.

Con las exigencias de los clientes y la visión de sus fundadores, la empresa traslada la sede principal a Medellín y abre gradualmente oficinas para atender el mercado de Barranquilla, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Pereira y las zonas de influencia de estas ciudades.

Hoy TCC transporta mercancía a más de 1.200 ciudades y poblaciones del país para satisfacer las necesidades de transporte y distribución de mercancía en todo el territorio colombiano. De esta forma, TCC se convierte en un aliado estratégico para las pequeñas, medianas y grandes empresas productoras y comercializadoras de toda la nación.

7.2 DESCRIPCIÓN DE SU INFRAESTRUCTURA¹⁹

-INSTALACIONES

Construidas técnicamente para manejar adecuadamente su mercancía, las instalaciones en todas las ciudades son amplias y funcionales, dotadas con la última tecnología para el manejo y control de la mercancía.

-VEHÍCULOS

Su parque automotor es de aproximadamente doscientos (200) vehículos para desplazar su mercancía entre las principales ciudades del país y más de 320

¹⁹ Información suministrada por la empresa TCC de Colombia S.A.

camiones diseñados técnicamente para recolección y distribución urbana de la mercancía.

Los vehículos siempre están en perfectas condiciones, son atendidos en talleres de mantenimiento propios, para que nunca le fallen con la entrega de la mercancía a los clientes.

TECNOLOGÍA EN SISTEMAS:

- ✓ Todos los procedimientos son sistematizados, lo que aseguran el procesamiento de información, garantizando agilidad y precisión en la recolección y distribución de la mercancía.
- ✓ La tecnología de avanzada permite suministrar información en forma inmediata y en cualquier momento al cliente
- ✓ Los procesos de seguimiento de la mercancía garantizan la seguridad de la mercancía y vehículos a través de localización geostacionaria.
- ✓ Una completa red de comunicaciones, garantiza el seguimiento permanente de los envíos.

7.3 DIRECCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

-VISION T.C.C.

Ser la mejor alternativa de transporte y distribución de mercancía en Colombia, reconocida como una empresa modelo de servicio y organización

-MISION T.C.C.

Somos una organización de servicio dedicada a satisfacer las necesidades de transporte y distribución de mercancía a nivel nacional.

Nuestros objetivos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia siempre estarán en función de las condiciones del mercado y de las necesidades de los clientes, enmarcados en los más claros principios éticos y legales.

T.C.C. basará su ventaja competitiva en la excelencia del servicio, la cual estará siempre fundamentada en la calidad de las personas que la conformamos y en la efectiva utilización que hagamos de los recursos disponibles para la prestación del mismo.

Nuestra empresa siempre será reconocida como una organización comprometida con el desarrollo de su gente, con el de sus clientes y por consiguiente, con el país.

-VALORES T.C.C

Los valores de **T.C.C** son la base del comportamiento que se constituyen en las pautas para actuar.

La empresa cuenta con un conjunto mide pautas que guían las actuaciones. Estos valores fueron heredados de nuestros fundadores para que todos los que conformamos la empresa acudiéramos a ellos en el momento de actuar o de tomar decisiones, de tal manera que nos lleven a actuar coherente y transparentemente. Son ellos:

Cuadro No. 2. VALORES DE LA EMPRESA TCC DE COLOMBIA S.A.

Valores	Definición
Responsabilidad	Asumir las consecuencias de los actos
Equidad	Valorar y reconocer los esfuerzos de las personas
Justicia	Dar a cada persona lo que le corresponde
Honestidad	Actuar con transparencia, pudor y recato
Sinceridad	Actuar y hablar con claridad y transparencia
Integridad	Pensar y actuar coherentemente con los principios
Lealtad	Mostrar fidelidad en las palabras y en los actos
Respeto	Mostrar consideración por las personas teniendo en cuenta su dignidad, sus deberes y sus derechos
Cordialidad	Estar siempre dispuestos a ser amables y cálidos en el trato de personas
Productividad	Velar por el crecimiento y la competitividad de la empresa, cuidando sus recursos y logrando los resultados propuesto
Cumplimiento	Hacer las cosas en el tiempo previsto y anunciado

Fuente: Empresa TCC de Colombia S.A.

-POLITICA DE CALIDAD

“T.C.C., recolecta, transporta y distribuye paquetes y mercancía en una operación de servicio basada en el mejoramiento continuo de sus procesos y en la adecuada gestión de un equipo de trabajo comprometido con la satisfacción de sus clientes.”

-OBJETIVOS DE T.C.C.

- ✓ Entrega en multiplicidad de destinos
- ✓ Cortos tiempos de entrega

- ✓ Manejo cuidadosos de los envíos
- ✓ Trato amable a través de su talento humano calificado para atención al cliente
- ✓ Atención oportuna ante quejas y reclamos
- ✓ Suministro de información precisa y oportuna de la mercancía

7.4 VARIABLES ESTRATEGICAS DE TCC²⁰.

- ✓ **Cobertura Nacional:** TCC cubre la mayoría del territorio colombiano, incluyendo regiones a las cuales la competencia no llega.
- ✓ **Parque Automotor:** Su parque automotor es de aproximadamente doscientos (200) vehículos para desplazar mercancía entre las principales ciudades del país y más de 320 camiones diseñados técnicamente para recolección y distribución urbana de la mercancía.

Los vehículos siempre están en perfectas condiciones, son atendidos en talleres de mantenimiento propios, para que nunca le fallen con la entrega de la mercancía a los clientes.

- ✓ **Infraestructura Propia:** Construidas técnicamente para manejar adecuadamente su mercancía, las instalaciones en todas las ciudades son amplias y funcionales, dotadas con la última tecnología para el manejo y control de la mercancía. Cuenta con instalaciones propias en todas las capitales de departamento.
- ✓ **Solvencia Económica:** La empresa por ser altamente reconocida cuenta con márgenes de rentabilidad bastante importantes que le permite realizar actividades de ampliación tanto de sus instalaciones como de parque automotor.
- ✓ **Tecnología de Punta:** Todos los procedimientos son sistematizados, lo que aseguran el procesamiento de información, garantizando agilidad y precisión en la recolección y distribución de la mercancía. La tecnología de avanzada permite suministrar información en forma inmediata y en cualquier momento al cliente. Los procesos de seguimiento de la mercancía garantizan la seguridad de la mercancía y vehículos a través de localización geoestacionaria. Una completa red de comunicaciones, garantiza el seguimiento permanente de los envíos.
- ✓ **Servicio al Cliente:** El cliente no debe desplazarse a ningún sitio para el envío de su mercancía, ya que se presta el servicio de recogida a domicilio sin ningún costo adicional.

²⁰ Información suministrada por la Empresa TCC de Colombia S.A.

- ✓ **Alianzas estratégicas:** TCC tiene alianzas estratégicas con empresas internacionales de transporte de mercancía para el manejo de envíos internacionales, y para la distribución regional se alía con Reexpedidores encargados del transporte de mercancía a sitios donde la propia flota no llega.
- ✓ **Talento Humano capacitado y suficiente:** El total de empleados de TCC son altamente capacitados en todas las áreas de servicio y logística para el buen desempeño de los procesos operativos.
- ✓ **Precios:** TCC cuenta con los precios más altos del mercado, con respecto a otras empresas de similares características, basa esta diferencia en el servicio prestado.
- ✓ **Márgenes de Rentabilidad:** TCC, pese a la fuerte competencia que se vive en el sector abarca casi el 60% de la totalidad del mercado, esto significa que maneja ingresos bastante considerables generando altos niveles de rentabilidad y le permiten mejorar cada vez mas su infraestructura, manteniendo alta publicidad que le recuerdan al cliente el respaldo y el servicio de una gran empresa que valora lo que transporta.
- ✓ **Mercadeo:** TCC posee su propio departamento de mercadeo que se encarga de desarrollar estrategias innovadoras con el propósito de posicionarse en el mercado y en la mente del consumidor.
- ✓ **Dirección:** El grupo gerencial que dirige la empresa esta conformado por personas con gran capacidad direccional, profesionales con amplio conocimiento en el área de transporte y logística con capacidad en toma de decisiones para beneficio de la empresa.
- ✓ **Cumplimiento en Entregas:** TCC basa sus tiempos prometidos de entrega en el servicio que presta de acuerdo a la capacidad que tiene con su parque automotor, y unas rutas establecidas estratégicamente, claro esta bajo condiciones normales de ruta.
- ✓ **Logística:** TCC posee su propio departamento de programación y logística desde el cual se organiza toda la operación terrestre de todo el país.

8. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

8.1 NUD. Ver anexo 1.

8.2 INDICADORES NUD. Ver anexo 2.

8.3 ANALISIS DE INDICADORES. Ver anexo 3.

8.4 ANALISIS SECTORIAL – FUERZAS DE MICHAEL PORTER²¹ Ver anexo 3

²¹ Información suministrada por la Empresa TCC de Colombia S.A.

9. INTELIGENCIA DE MERCADOS

9.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA EL INGRESO DE TCC AL ECUADOR²².

➤ OPORTUNIDADES:

El mercado ecuatoriano presenta en este momento diferentes oportunidades de negocio para todas aquellas empresas internacionales que deseen radicarse en la región, en el caso de Colombia la cercanía fronteriza, las facilidades aduaneras y los tratados comerciales entre ambas naciones hacen mas atractivo el activo comercio binacional.

La mayor parte de la industria y el comercio ecuatoriano se basa en insumos y productos terminados colombianos, que son exportados vía terrestre tomando como eje central el PUENTE INTERNACIONAL DE RUMICHACA y la ciudad de Ipiales, donde se concentran la mayor cantidad de dependencias tanto publicas como privadas especializadas en el manejo y tramite de exportaciones e importaciones. (DIAN, Ministerio de Comercio Exterior, Sociedades de Intermediación Aduanera, entre otras).

El desarrollo de la actividad de transporte de carga terrestre en territorio ecuatoriano desde la frontera hasta sus destinos finales se realizan por medio de agremiaciones o asociaciones de transportistas ecuatorianos en vehículos de capacidad limitada y en algunos casos con vehículos de modelo reciente, el resto son vehículos obsoletos, que de alguna manera no garantizan el buen trato de la mercancía. Esto se centra principalmente para mercancía que registre volúmenes elevados, pero para mercancía a granel o personal, la mayoría de los despachos son realizados por intermedio de buses intermunicipales que también no ofrecen garantías de seguridad ni cumplimiento, además el trato de esta no es el mas optimo debido a que son mezclados con productos agrícolas que los mismos pasajeros transportan.

De acuerdo a indagaciones realizadas entre comerciantes de la región de Tulcán – Ecuador, el tiempo de entrega de una mercancía entre esta población y la capital Quito sobrepasa los dos días, considerando una distancia menor a 5 horas de recorrido.

²² www.mincomex.gov.co

➤ AMENAZAS:

Las graves amenazas que se presentan dentro del mercado ecuatoriano son principalmente:

La inestabilidad socio-política que registra la región debido a las constantes movilizaciones campesinas o gremiales que se suscitan a lo largo de la vía Panamericana y que en muchas ocasiones estos grupos de presión han originado inclusive la salida de los mandatarios nacionales, por tal motivo la República de Ecuador es considerada una de las democracias mas inestables del continente.

El nuevo ambiente político de corte socialista encabezado por el actual presidente, el economista RAFAEL CORREA, en el cual se pretende nacionalizar la mayoría de las empresas establecidas en el país, empezando por la industria petrolera, pilar fundamental de la economía, además se genera la incertidumbre por determinaciones gubernamentales que a futuro se tomen en torno a este tema.

La constante variación del precio del dólar, lo que ha originado una zozobra bastante marcada en todos los exportadores colombianos ya que al manejar una tasa representativa flotante hace que por tiempos se paraliquen las exportaciones hasta que las condiciones del mercado sean mas favorables. En estos momentos el dólar se encuentra con tendencia a la baja lo que ha obligado a disminuir notoriamente el comercio colombo-ecuatoriano.

➤ IMPACTO DE LAS VARIABLES EXTERNAS:

Restriccion Vehicular: Amenaza de impacto grande para la empresa debido a que restringe notablemente el transporte y entrega de la mercancía en destino originando incumplimiento en lo tiempos de entrega.

Control Policial: Por parte de Policia de carreteras se lo puede determinar como oportunidad de impacto mediano, debido a que a pesar de que se regula la velocidad en carretera obliga a que los conductores de carretera conduzcan con precaucion. Pero en cuanto a Policia Fiscal Aduanera es una amenaza de impacto alto debido a que al momento de sus revisiones retrasa completamente la operación, debido a que sus operativos tardan bastante tiempo.

Piratería: Terrestre: Amenaza de impacto medio, principalmente por las políticas de seguridad democratica impuestas por el gobierno nacional lo que ha disminuido notoriamente la delincuencia en las carreteras.

Precios de Combustibles y Peajes: Amenaza de impacto alto, debido a que como este es un factor que varia constantemente la empresa debe fijar sus tarifas basadas en los precios que el combustible tenga en el mercado.

Red Vial: Amenaza de impacto alto debido a que la red vial nacional se encuentra en deterioro en casi todo el país, caso particular en el centro del país, en el Alto de la Linea que es el punto donde se divide el transporte para el norte y sur del país, al momento que este se bloquea, transtorna todo la operación nacional.

Políticas Económicas: Oportunidad de impacto alto que le da la oportunidad de ingresar a nuevos mercados internacionales.

Demandas Jurídicas: Amenaza de impacto bajo, referido principalmente a que la empresa realiza el respectivo tramite en forma agil y oportuna.

Competencia: Amenaza de impacto alta debido a la multiplicidad de empresas que se especializan en el transporte de mercancías.

Orden Publico: Amenaza de tipo menor, reflejado en no se presentan constantemente bloqueo por parte de indígenas y grupos insurgentes.

Regulaciones Territoriales: Amenaza de tipo alto debido a que la ubicación de la bodega regional se encuentra en un area residencial de impacto comercial medio, esto de acuerdo al POT municipal.

Ubicación Geografica: Oportunidad de impacto alto ya que esta favorecida por ser frontera, esto lo vuelve factor multiplicador de oportunidades de comercio bilateral con el Ecuador.

Factor Geológico: Amenaza de impacto alto debido al alto decrecimiento de la Economía regional, además esta es una variable de tiempo indefinido.

Matriz 1. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO:

	Ponderación	Clasificación	CXP
Factores Externos Claves			
Restricciones vehiculares	0,2	1	0,2
Control policial	0,003	1	0,003
Piratería terrestre	0,25	1	0,25
Precio de combustible y peajes	0,004	2	0,008
Red vial	0,1	1	0,1
Políticas económicas	0,02	4	0,08
Demandas Jurídicas	0,003	1	0,003
Competencia	0,02	1	0,02
Orden publico	0,15	2	0,3
Regulaciones territoriales	0,01	2	0,02
Ubicación geográfica	0,2	4	0,8
Factor geológico	0,04	1	0,04
	1		1,824

Los factores externos ejercen una influencia bastante notoria, debido a que cada una de las variables externas afectan de manera directa el desarrollo interno de las operaciones de la empresa, afectando los tiempos de entrega, seguridad de los vehículos en carretera, seguridad de la mercancía, averías de la misma, riesgo por la vida de los conductores.

La ubicación geográfica del Departamento de Nariño ejerce una influencia negativa, ya que al estar tan alejados del centro del país los costos de transporte se encarecen de manera representativa.

➤ **ANALISIS INTERNO.**

VARIABLES ESTRATEGICAS DE TCC.

- ✓ **Cobertura Nacional:** TCC cubre la mayoría del territorio colombiano, incluyendo regiones a las cuales la competencia no llega.
- ✓ **Parque Automotor:** Su parque automotor es de aproximadamente doscientos (200) vehículos para desplazar mercancía entre las principales ciudades del país y más de 320 camiones diseñados técnicamente para recolección y distribución urbana de la mercancía.

Los vehículos siempre están en perfectas condiciones, son atendidos en talleres de mantenimiento propios, para que nunca le fallen con la entrega de la mercancía a los clientes.

- ✓ **Infraestructura Propia:** Construidas técnicamente para manejar adecuadamente su mercancía, las instalaciones en todas las ciudades son amplias y funcionales, dotadas con la última tecnología para el manejo y control de la mercancía. Cuenta con instalaciones propias en todas las capitales de departamento.
- ✓ **Solvencia Económica:** La empresa por ser altamente reconocida cuenta con márgenes de rentabilidad bastante importantes que le permite realizar actividades de ampliación tanto de sus instalaciones como de parque automotor.
- ✓ **Tecnología de Punta:** Todos los procedimientos son sistematizados, lo que aseguran el procesamiento de información, garantizando agilidad y precisión en la recolección y distribución de la mercancía.

La tecnología de avanzada permite suministrar información en forma inmediata y en cualquier momento al cliente

Los procesos de seguimiento de la mercancía garantizan la seguridad de la mercancía y vehículos a través de localización geoestacionaria.

Una completa red de comunicaciones, garantiza el seguimiento permanente de los envíos.

- ✓ **Servicio al Cliente:** El cliente no debe desplazarse a ningún sitio para el envío de su mercancía, ya que se presta el servicio de recogida a domicilio sin ningún costo adicional.
- ✓ **Alianzas estratégicas:** TCC tiene alianzas estratégicas con empresas internacionales de transporte de mercancía para el manejo de envíos internacionales, y para la distribución regional se alía con Reexpedidores encargados del transporte de mercancía a sitios donde la propia flota no llega.
- ✓ **Talento Humano capacitado y suficiente:** El total de empleados de TCC son altamente capacitados en todas las áreas de servicio y logística para el buen desempeño de los procesos operativos.
- ✓ **Precios:** TCC cuenta con los precios mas altos del mercado, con respecto a otras empresas de similares características, basa esta diferencia en el servicio prestado.
- ✓ **Márgenes de Rentabilidad:** TCC, pese a la fuerte competencia que se vive en el sector abarca casi el 60% de la totalidad del mercado, esto significa que maneja ingresos bastante considerables generando altos niveles de rentabilidad y le permiten mejorar cada vez mas su infraestructura, manteniendo alta publicidad que le recuerdan al cliente el respaldo y el servicio de una gran empresa que valora lo que transporta.
- ✓ **Mercadeo:** TCC posee su propio departamento de mercadeo que se encarga de desarrollar estrategias innovadoras con el propósito de posicionarse en el mercado y en la mente del consumidor.
- ✓ **Dirección:** El grupo gerencial que dirige la empresa esta conformado por personas con gran capacidad direccional, profesionales con amplio conocimiento en el área de transporte y logística con capacidad en toma de decisiones para beneficio de la empresa.
- ✓ **Cumplimiento en Entregas:** TCC basa sus tiempos prometidos de entrega en el servicio que presta de acuerdo a la capacidad que tiene con su

parque automotor, y unas rutas establecidas estratégicamente, claro esta bajo condiciones normales de ruta.

- ✓ **Logística:** TCC posee su propio departamento de programación y logística desde el cual se organiza toda la operación terrestre de todo el país.

9.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES FRENTE A LA COMPETENCIA

Matriz 2. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNAS. (MEFI)

Factores Internos	Ponderación	Clasificación	C X P
Dirección	0.01	4	0.04
Logística	0.04	2	0.08
Talento Humano Capacitado	0.02	4	0.08
Servicio al Cliente	0.05	4	0.2
Cobertura	0.02	4	0.08
Alianzas Estratégicas	0.010	4	0.04
Cumplimiento en Entregas	0.57	2	1.14
Precios	0.15	1	0.15
Mercadeo	0.05	1	0.05
Gestión Social	0.004	4	0.016
Tecnología de Punta	0.01	4	0.04
Parque Automotor	0.05	4	0.20
Infraestructura Propia	0.01	3	0.03
Solvencia Económica	0.004	4	0.016
Margen de Rentabilidad	0.002	4	0.008
TOTAL	1	49	2.16

Fuente. Esta Investigación

La industria presenta dos variables muy relevantes según la percepción de los clientes que son:

- Cumplimiento
- Precio.

En las anteriores TCC presenta una clasificación baja, lo que no le permite posicionarse como uno de las mejores empresas del sector de transporte.

Matriz 3. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Pond	TCC		SERVIENTREGA		ENVIA		COORDINADORA	
		Clas	CXP	Clas	CXP	Clas	CXP	Clas	CXP
SERVICIO AL CLIENTE	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15	2	0,1
COBERTURA	0,02	4	0,08	2	0,04	3	0,06	3	0,06
ALIANZAS ESTRATEGICAS	0,03	3	0,09	3	0,09	1	0,03	4	0,12
CUMPLIMIENTO EN ENTREGAS	0,3	2	0,6	3	0,9	2	0,6	2	0,6
PRECIOS	0,6	1	0,6	4	2,4	4	2,4	2	1,2
	1		1,57		3,53		3,24		2,08

Fuente. Esta Investigación

➤ DEFINIR ACCIONES FRENTE A LOS COMPETIDORES.

La política de TCC es no competir con la variable precios, sino por el contrario competir con la variable servicio, principalmente con los siguientes aspectos:

- ✓ Cumplir con los tiempos prometidos de entrega
- ✓ Mejorar el servicio al cliente (manipulación de mercancía, horarios de recogidas, manejos de reclamos, información sobre envíos).

Matriz 4. MATRIZ DOFA.

	AMENAZA	OPORTUNIDADES
	1.Restrictciones vehiculares 2.Control policial 3.Piratería terrestre 4.Precio de combustible y peajes 5.Red vial 6.Demandas Juridicas 7.competencia 8.orden publico 9.regulaciones territoriales 10.factor geológico	1.Políticas económicas 2.Ubicacion geografica
FORTALEZAS		
1.DIRECCION HUMANO 2.TALENTO CAPACITADO 3.SERVICIO AL CLIENTE 4.COBERTURA 5.ALIANZAS ESTRATEGICAS 6.GESTION SOCIAL DE 7.TECNOLOGIA DE PUNTA	1. Fortalecer el servicio al cliente (F3,A1) 2. afianzar y ampliar las alianzas estrategicas 3. ampliar parque automotor en cuanto a vehiculos de menor capacidad a fin de contrarrestar la restriccion vehicular (F10,A1) 4. abrir nuevas lineas de negocio dirigidas al manejo de unidades pequenas y	1. enfocarnos en un mejoramiento en cuanto al servicio al cliente por la afluencia de clientes extranjeros (O1,F3), (O2,F4) 2. teniendo en cuenta la certificacion de calidad ISO 9000:2000 darle un mayor cubrimiento al MERCADO exterior ratificando y afianzando las alianzas estrategicas, (F5,O2), (F3,O2) cubriendo esto con la solvencia economica.

8.PARQUE AUTOMOTOR 9.INFRAESTUCTURA PROPIA 10.SOLVENCIA ECONOMICA 11.MARGEN RENTABILIDAD	DE	Correspondencia (F4,A7) principalmente colocando puntos de venta en el exterior 3. enfocarnos en un mercado extranjero para obtener un mayor margen de rentabilidad. (F3,01),(F4,02)
DEBILIDADES.		
1.LOGISTICA 2.CUMPLIMIENTO ENTREGAS 3.PRECIOS 4.MERCADEO	EN 1 Mejorar el mercadeo para contrarrestar la competencia, teniendo en cuenta los atributos determinantes que tienen sus competidores (D4,A7) 2. desarrollar planes logísticos para no vernos afectados por las restricciones vehiculares (D2,A1),(D2,A1) 3. realizar un estudio y equilibrar los precios en cuanto al mercado que se maneja sin afectar la atención y el servicio al cliente (D3,A7) 4. ampliar las líneas de mercado (D4,A7),(D4,O1)	1. realizar un estudio mas amplio y detallado de la logística que se practica para poder beneficiarnos de la ubicación geográfica que se tiene y disfrutar de las nuevas políticas económicas. (D1,O2)

Fuente. Esta Investigación

9.3. DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EXPORTACION EN COLOMBIA²³

La siguiente información es la documentación requerida para realizar las exportaciones a Ecuador:

- ✓ Factura Comercial tanto original y una copia al carbón o en su defecto fotocopia firmada y sellada en original, esta debe contener todas las especificaciones que hacen parte de una factura comercial; hasta los datos precisos del importador Dirección, teléfono, ciudad y país.
- ✓ Lista de empaque de los productos a Exportar con toda su descripción inclusive deberá contar: Peso neto, Peso bruto, cantidades unitarias, el Embalaje y la cantidad (ejemplo: cajas, bultos, huacales, etc.)
- ✓ Certificado de origen Original y una copia.
- ✓ Vistos buenos si el producto lo requiere (Ej. Invima, ICA, Antinarcóticos, etc.) en su defecto si no lo requiere haga caso omiso
- ✓ Información sobre Plan vallejo si tiene este programa.
- ✓ Copia del RUT como Usuario ante la DIAN como Exportador
- ✓ Fotocopia Ampliada de la Cédula del representante Legal de la compañía
- ✓ Original Cámara de Comercio
- ✓ Mandato de la S.I.A (de acuerdo al siguiente formato)

9.4. DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA IMPORTACION A ECUADOR²⁴

- ✓ Factura Comercial
- ✓ Lista de Empaque
- ✓ Certificado de Origen
- ✓ DUI Aprobado (este documento se requiere solo cuando el valor de la factura supere los (US\$4.000,00).
- ✓ Póliza de seguro
- ✓ Certificado de Inspección (este documento se requiere solo cuando el valor de la factura supere los (US\$4.000,00).
- ✓ Documentos de Transporte (Cartaporte y Manifiesto Internacional).

²³ www.proexport.gov.co

²⁴ www.corpae.com

9.5 COTIZACION DE SERVICIOS EN COLOMBIA²⁵

-SERVICIO DE AGENCIAMIENTO ADUANERO: La tarifa mínima de honorarios para el trámite de Importación y Exportación de Mercancía en Colombia que estamos manejando es de: \$250.000 pesos = US\$ 115,00 (hasta un valor FOB de US\$25.000) de Ahí en adelante se aplicara el 0.025% sobre el valor Factura. En este valor se incluye almacenaje de Mercancías en Ipiales.

9.6 COTIZACION DE SERVICIOS EN ECUADOR

-SERVICIO DE AGENCIAMIENTO ADUANERO: La tarifa de honorarios para el trámite de Importación y Exportación de Mercancía en Ecuador que se maneja es de: US\$ 95,00 (Hasta un valor FOB de US\$25.000), si sobrepasa este valor se incrementa 0.025% Sobre el valor de la mercancía. En este valor se Incluye Almacenamiento en bodegas de Aduana Tulcán.

- DOCUMENTOS DE TRANSPORTE: (Carta porte y Manifiesto): De acuerdo a la negociación que se realice, tanto en Colombia como en Ecuador se suministra estos documentos los cuales tienen un valor de US\$25,00, cada juego.

- POLIZA DE SEGURO: Para trámites inferiores a US\$4.000, se requiere la aplicación del seguro, por una tarifa mínima de US\$18.00 hasta US\$6.000. y de ahí en adelante se calcula el 0.25% sobre el valor de la mercancía, mas 3.5% Impuesto Super. Cias, mas el 12% IVA.
Los tickets de Báscula tienen una tarifa en bodega de US\$3,00 por cada vehículo ingresado.

9.7 PRECIO

9.7.1. Tarifa de fletes interior de ecuador

-CUPO COMPLETO (Por peso y/o volumen):

²⁵ www.mincomex.gov.co

Tabla No. 2. TARIFA DE FLETES INTERIOR DE ECUADOR

VEHICULO	TRAYECTO	VALOR	
SENCILLO 12 TON.	TULCAN -QUITO	US\$	260
SENCILLO 12 TON.	AMBATO	US\$	310
SENCILLO 12 TON.	GUAYAQUIL	US\$	650
SENCILLO 12 TON.	CUENCA	US\$	700
SENCILLO 12 TON.	LOJA	US\$	
MULA 18 TON.	TULCAN -QUITO	US\$	300
MULA 18 TON.	AMBATO	US\$	350
MULA 18 TON.	GUAYAQUIL	US\$	700
MULA 18 TON.	CUENCA	US\$	
MULA 18 TON.	LOJA	US\$	1000
TRACTOMULA	TULCAN-QUITO	US\$	600
TRACTOMULA	TULCAN-AMBATO	US\$	650

Fuente: Propia de la investigación.

9.7.2. Fletes cruce frontera:

VEHICULO	DESTINO	TARIFA
1 a 5 Toneladas	Ipiiales-Tulcán	US\$ 60,00
5 a 10 toneladas	“	US\$ 80,00
10 – 15 toneladas		US\$ 90,00
15 – 20 Toneladas		US\$100,00
20 - 30 Toneladas		US\$ 180,00
Los fletes son Libres de Cargues y Descargues.		

Fuente: Propia de la investigación.

Tabla No. 3 TARIFA DE FLETES (Valor Precio por Kilo en Dólares)

ZONAS ECUADOR		ZONAS COLOMBIA		
		ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR
		Barranquilla, Cartagena, Montería, Cucuta	Bog, Med, Ibg, Bga, Eje Cafetero	Cali, Popayan, Pasto
IBARRA	Tulcán, San Gabriel, Ambuqui, Chota, Otavalo, Cotacachy	0,71	0,62	0,47
QUITO	Cumbayá, San Rafael, Tumbaco, Cayambe	0,8	0,72	0,59
AMBATO	Riobamba, Guaranda, Latacunga, Atacames, Santo Domingo, Esmeraldas.	0,85	0,76	0,61
GUAYAQUIL	Manta, Salinas, B. de Caráquez, Portoviejo, Babahoyo	0,95	0,86	0,71
CUENCA	Machala, Loja, Azoguez, Zamora, Huaquillas	0,95	0,86	0,71
PUYO	Tena, Baños, Baeza	0,85	0,76	0,61
LAGO AGRIO	Coca, Shushifindi, San Miguel.	1,17	1,08	0,93
OTRAS POBLACIONES		1,20	1,20	1,20

Fuente: Empresa TCC de Colombia S.A.

9.8 SEGMENTACION DE MERCADO

9.8.1 Mercado objetivo. Inicialmente se desarrollará operaciones en la Ciudad de Quito. Como capital de la República del Ecuador, la mayoría de empresas tanto nacionales como internacionales tienen su sede principal o sus sucursales en esta ciudad.

El mercado ecuatoriano de transporte de mercancías es a la actualidad básicamente artesanal, no cuenta con empresas propiamente constituidas para el desarrollo operativo y logístico de esta actividad, a excepción de algunas empresas, caso Servientrega que cuenta con sede propia en la ciudad de Quito. El propósito de ingresar a este mercado es el paulatino aumento de actividades comerciales entre Colombia y Ecuador siendo Colombia socio comercial fundamental principalmente en los sectores de Confecciones, Materias Primas e insumos²⁶.

La posición estratégica que se tiene al ser la ciudad de Pasto frontera terrestre permite mayor agilidad, reducción de costos y flexibilidad al momento de desarrollar actividades tanto de exportación como de importación de diferentes productos.

9.8.2 Clientes. TCC es una organización que presta sus servicios a diferentes empresas, en el campo de la producción, comercialización y distribución; e igualmente a todas aquellas personas que deseen enviar o recibir cualquier tipo de paquete o mercancía.

a.- El servicio estará dirigido a personas Naturales en Colombia que tengan la necesidad de realizar cualquier tipo de envío hacia la ciudad de Quito.

b.- Personas Jurídicas en Colombia que tengan vínculos comerciales con empresas no solo ecuatorianas sino con empresas internacionales que tengan su sede en Quito – Ecuador, para transporte de insumos y materia prima e intercambio de productos con subsedes que tengan en dicha ciudad.

TCC actualmente trabaja con grandes empresas que han depositado su confianza por el buen servicio y eficiencia, estas se sienten respaldadas en el manejo de transporte de sus mercancías.

9.8.2.1. Clientes potenciales en Colombia. Entre estas importantes firmas se encuentran, en Colombia: Manufacturas VyC, Colseven, Celsa S.A., Productos Químicos Panamericanos, El Rousal, Senco Colombiana S.A., Gamma, Laboratorios Procaps, Grupo Crystal-Vestimundo, Grupo Besame, Productora Bolten, Grupo Brightpoint, Grupo Fastel, Crisma, Grupo Bell Star, Productora Nalsani, Alcantara Asociados; entre otras .

²⁶ Informe Anual TCC, 2007. San Juan de Pasto.

9.8.2.2. Clientes potenciales en Ecuador. En la ciudad de Quito Ecuador, se pretende, que las empresas utilicen a TCC como herramienta en el desarrollo de sus actividades logísticas, empresas tales como: Agroal Ltda., Agroandex Ltda, G.Zap, Drillfor, Distr. RCJ, Tropisuelas, Dapsa, Esemec, Sinmaleza Sánchez Cia. Ltda., C. Treones, Andretty, entre otras.

9.8.3 Negocio de la empresa. TCC, no se dedica únicamente al transporte y distribución de mercancía física, TCC transporta sueños e ilusiones de cada una de las personas que envían o esperan recibir ese tan anhelado regalo del ser querido o la ilusión de un nuevo negocio para prosperar o el cumplimiento que cada persona o empresa que envía pone en las manos de la TCC para el logro de los objetivos de quien recibe.

9.8.4 Características del servicio. Se llevara a cabo el proceso de arribo de los vehículos con mercancía ruta internacional a la bodega ubicada en Quito – Ecuador, hasta dejar lista la mercancía con sus respectivos documentos para su posterior distribución dando cumplimiento al objetivo de transportar las mercancías en los tiempos establecidos y prometidos con seguridad y eficiencia, siguiendo con esa actitud los procesos de: Recibo, Despacho, Transporte, Distribución y Control de Novedades.

Se pretende que la empresa TCC no sólo sea observada como una empresa de transporte sino como una herramienta básica en el desarrollo logístico de cada uno de sus clientes corporativos, por tal motivo la empresa no sólo desarrollará actividades de transporte sino que también por intermedio de alianzas estratégicas con sociedades de intermediación aduanera (S.I.A) desarrollará actividades de legalización, nacionalización de toda la mercancía que en sus manos sea encomendada. Servicios que serán ofrecidos en la ciudad de Quito y San Juan de Pasto.

9.9 COMPETENCIA²⁷:

9.9.1 Directa:

- SERVIENTREGA: Empresa colombiana dedicada al transporte y distribución de paquetes y mercancía que tiene sucursal en el Ecuador, desde el 2001.

- NAVARRO INTERNATIONAL LOGISTIC. AV. DE LA PRENSA N42-95 Y M.ECHEVERRIA, Pichincha

Quince años de experiencia con profesionales altamente calificados en el área del comercio exterior, con infraestructura necesaria para asegurar a los clientes

²⁷ Información suministrada por la Empresa TCC de Colombia S.A. Año 2007

eficacia y rapidez. Ser representantes de reconocidos embarcadores a nivel mundial y con oficinas en todos los distritos aduaneros del Ecuador facilita dar una información clara y oportuna desde el retiro de la carga en el exterior hasta la entrega de la misma en las bodegas.

Servicios: - Contacto directo con el proveedor - Transporte interno y obtención de permisos especiales y consulares - Servicio de embalaje y paletizado para todo tipo de carga - Transporte internacional de carga aérea o marítima - Ingreso al país bajo cualquier Régimen Aduanero - Fletes internos - Courier Bag Navarro Internacional Logistic tiene también el servicio Import Express que simplifica los trámites y procesos de importación que detienen el normal desenvolvimiento de las actividades de una empresa, puede transportar desde cualquier parte del mundo pesos hasta 250 Kg. por guía y un valor FOB menor a \$4,000.00.

9.9.2 Indirecta:

- TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA T.C.I. Ltda.
Av. Veintimilla No 24 y Calle 24 de mayo Barrio La Laguna. TEL: 2982716 –
Telefax: 2983563.

Transporte nacional e internacional: Cuenta con un excelente equipo humano de profesionales expertos en el área de transporte de carga de exportación e importación, su equipo de trabajo garantiza la completa distribución que requiere la mercancía incluyendo cargue, manipuleo, almacenamiento, transporte y descargue. Todo ello en beneficio de nuestros clientes y proveedores. Dispone en todo momento de una importante flota de camiones para transportar todo tipo de mercancías clasificándolas de acuerdo a su peso o volumen, cantidad y naturaleza, utilizando las tres modalidades (masiva, semimasiva y paquetero), optimizando recursos, minimizando recorridos en vacío, ajustando horarios, etc.

- ✓ Almacenamiento en puertos marítimos y secos del país.
- ✓ Para su información contamos con el espacio necesario para almacenar mercancías de exportación - importación así:
- ✓ Póliza de seguros contra incendio y hurto sobre mercancías.
- ✓ Permisos expedidos por las autoridades competentes.
- ✓ Control sistematizado de ingreso y salida de mercancías.
- ✓ Servicio de montacargas y grúas para mercancías de difícil manejo.

- COMICAR COMPAÑÍA INTERNACIONAL DE CARGA
Km. 9 1/2 Vía a Daule Parque Industrial Inmaconsa
Ecuador - Guayas, Guayaquil
Teléfonos: (593) (4) 2110847

- COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO LOS ANDES
Av. del Ejército No. 1314 e/ Colón y Sucre

Ecuador - Guayas, Guayaquil
Teléfonos: (593) (4) 2454781

- ENETSA EMPRESA NACIONAL ECUATORIANA DE TRANSPORTES S.A.
Av. Dr. Elías Muñoz Vicuña y Elías Santacruz
Ecuador - Guayas, Guayaquil
Teléfonos: (593) (4) 2294705

- LATINOAMERICA CARGA S.A. CARGALATINO
Av. Fco. De Orellana y Miguel H. Alcívar Edif. Las Cámaras P-4 Of. 402
Ecuador - Guayas, Guayaquil
Teléfono: (593) (4) 2681401

- LINCOLN TRANSPORTE
Av. Juan Tanca Marengo, Cda. Santa Adriana Mz. S Sl. 10
Ecuador - Guayas, Guayaquil
Teléfonos: (593) (4) 2250900

- LOGISTIK
Av. Juan Tanca Marengo Km. 5
Ecuador - Guayas, Guayaquil
Teléfonos: (593) (4) 2273513,(593) (4) 2272784

- NACIONAL DE TRENZADOS NT ECUADOR S.A.
PANAM.NORTE KM.6 1/2 CONJUNTO PARKENOR BODEGA B-39
Ecuador - Pichincha, Quito

- PORTRANS S.A.
Av. 25 de Julio Km. 3 1/2 Vía Puerto Marítimo
Ecuador - Guayas, Guayaquil
Teléfonos: (593) (4) 2432872

- TRAIlesa S.A.
Av. Cacique Tomalá Mz. 70 Sl. 8
Ecuador - Guayas, Guayaquil
Teléfonos: (593) (4) 2500923

- TRANSCOL S.A.
Km. 14 1/2 via a Daule, entrando por Mercantil Garzozzi a 300 mts
Ecuador - Guayas, Guayaquil
Telefax: (593) (4) 289 5183
Celular: (593) 094479818

- TRANSPORT S.A.
Cda. Kennedy Av. Francisco Boloña No. 715

Ecuador - Guayas, Guayaquil
Teléfonos: (593) (4) 2293539

- TRANSPORTE SUTRANS CÍA. LTDA.
Cda. San Felipe Clj. No. 181 Diag. a la Anai
Ecuador - Guayas, Guayaquil
Teléfonos: (593) (4) 2264317

9.10. COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS DE LA COMPAÑÍA EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS.

La economía de la nación ha tenido diferentes cambios bastante considerables durante los últimos años, generado principalmente por factores alcistas como los precios de los combustibles, inflación, etc, esto conlleva a que los índices de la canasta familiar se eleven gradualmente y como consecuencia de esto los altos índices de desempleo.

Y mas concretamente la región del Departamento de Nariño fue golpeada bruscamente por el fenómeno volcánico que llevo a que la economía generara incertidumbres marcadas por parte no solo de empresarios sino también de la misma comunidad.

A pesar de esto la empresa genero utilidades cercanas a las 13.000 millones de pesos promedio por cada año. Este rubro fue principalmente jalonado por las regionales mas grandes como lo son BOGOTA, MEDELLIN, CALI, BARRANQUILLA y BUCARAMANGA. La regional de Pasto apporto con aproximadamente el 5% de total de estas utilidades.

9.10.1. Destinos a nivel nacional (REGIONES). Cubre la mayoría del territorio colombiano, incluyendo regiones a las cuales la competencia no llega.

9.10.2. Destinos a nivel internacional (PAISES). Ecuador.

9.10.3. Productos. De contado: Flete que se cancela al momento de realizar el envío por parte del remitente.

Flete contra entrega: Flete cancelado al momento de la entrega, este es realizado por parte del destinatario.

Cuenta empresarial: Fletes que son cancelados de manera mensual por personas naturales o jurídicas que realizan un acuerdo comercial con la transportadora, generando descuentos en volúmenes y fletes.

9.10.4. Volúmenes. A la fecha la empresa a manejado un volumen de aproximadamente 11.000.000 de unidades al año.

9.10.5. Precios. Durante los últimos tres años los precios han sido modificados de acuerdo a los índices de inflación determinados por el gobierno nacional. (ver tabla de precios pág. 70).

9.10.6. Expectativas de los clientes:

9.10.6.1. Precios. Los clientes esperan que los precios no solo se adecuen a sus necesidades sino que dentro de este se encuentren todas las variables que el mercado exige principalmente con adiciones al servicio normalmente dado, basándose en las tendencias del precio que el mercado actual exige, tanto a nivel nacional como internacional.

9.10.6.2. Plazos de pago. El cliente exige que no solo se maneje un excelente y completo servicio sino que además se llegue a acuerdos de pago extensivos a toda su línea de productos no solo para despachos nacionales sino también a los internacionales, buscando principalmente las modalidades de flete contra entrega y cuenta empresarial.

9.10.6.3. Servicio postventa. El cliente necesita que no solo por parte propia sino de la misma organización realizar un seguimiento continuo de sus envíos, en cuanto a su situación, estado y recibo. Es por esto que la empresa surte de herramientas tecnológicas al mercado.

9.10.6.4. Tiempos de entrega

Ver tabla tiempos de entrega, pág. 80.

9.11. MARKETING MIX

9.11.1 Objetivos de mercadeo:

- Aumentar el reconocimiento de la marca TCC en el mercado del transporte de mercancía terrestre a nivel nacional e internacional.
- Aumentar los niveles de fidelidad por parte de sus clientes.
- Aumentar sus niveles de ingreso sobre nuevos y antiguos clientes
- Posicionarse como la empresa líder en el servicio de transporte de mercancía terrestre en la República de Ecuador.

9.11.2 Estrategia para la línea de productos:

- Fortalecer el servicio al cliente.
- Afianzar y ampliar las alianzas estratégicas.
- Ampliar parque automotor a fin de ampliar su cobertura.

- Mejorar el mercadeo para contrarrestar la competencia teniendo en cuenta los atributos determinantes que tienen sus competidores.
- Enfocarse en un mercado extranjero para obtener mayores márgenes de rentabilidad.
- Realizar estudio mas amplio y detallado de la logística que se practica para poder beneficiarse de la ubicación geográfica que se tiene y disfrutar de las nuevas políticas económicas.
- El mercado objetivo o meta al que TCC se enfocara será a todas las grandes, pequeñas y medianas empresas tanto nacionales como internacionales.

9.11.2.1 Ventajas competitivas para la linea de productos. La principal ventaja competitiva en la que se puede esforzar el servicio de TCC es en la rapidez que de a sus entregas, es decir, cumplir con los tiempos prometidos de entrega, brindando servicios adicionales y valores agregados por encima de los mismos servicios que presta la competencia.

9.11.3 Producto. TCC no solo transporta paquetes y mercancía a nivel nacional y a nivel internacional a través de sus alianzas estratégicas con grandes empresas especializadas en este gremio; transporta sueños, ilusiones , anhelos de todas aquellas personas y empresas que pone en sus manos los envíos para ser entregados de una manera ágil, rápida y dándole el mejor tratamiento, con una variedad de alternativas para ser no solo una empresa de transporte sino una herramienta básica en la logística de empresas que desarrollen actividades mercantiles con empresas establecidas en Ecuador.

El logotipo de TCC es una circunferencia de color amarillo con trazos negros sus letras son mayúsculas de color rojo tipo cursiva, significa que siempre ira hacia adelante fuerte y rápido.



Sus iniciales en rojo son las siglas de su nombre **TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A.**

El objetivo que tiene su logotipo es ser simple, llamativo y de fácil recordación. T.C.C., a través de los años ha sido reconocida como una empresa modelo en el servicio de transporte de mercancía a los diferentes rincones del país, caracterizándose por el servicio que presta.

➤ LINEA DE PRODUCTO

La línea de negocios que actualmente presenta TCC es la de transporte de mercancía y paquetes.

Las estrategias que se plantean de acuerdo a su posicionamiento y factibilidad son:

✓ **Penetración del Mercado.**

TCC debe enfocar sus esfuerzos de mercadeo estableciendo diferencias entre los servicios que presta y los de la competencia, principalmente buscando el mercado potencial.

✓ **Desarrollo de Nuevos productos.**

Para poder competir en el mercado la empresa debe Desarrollar nuevas líneas de producto que le permitan diversificar su portafolio de servicios y así cubrir mayor parte del mercado y obtener nuevos clientes, compensar nuevas ofertas que la competencia presenta.

Cubrir nuevas áreas de clientes desaprovechados o mal atendidos por la competencia.

En cuanto a una nueva línea de productos sería principalmente la entrada al mercado de la mensajería urbana y nacional, para aquellos clientes que manejan documentos y paquetes inferiores a los 10 kilos de peso, con tarifas competitivas.

✓ **Mejora de Producto**

La línea actual que la empresa maneja debe ser mejorada principalmente en el mejoramiento en los tiempos de entrega, en el mejor trato de la mercancía por parte de los funcionarios y la atención de quejas y reclamos en tiempos mas rápidos.

Esto se lo logra aprovechando la solvencia económica que la empresa posee, principalmente con actividades de mercadeo y publicidad agresiva enfocada a los grandes clientes corporativos y a las pequeñas empresas, en la cual se refleje la nueva actitud de servicio con que cuenta TCC.

✓ **Expansión.**

Con las nuevas tendencias económicas y las políticas de intercambio económico con mercados fronterizos, es necesario que TCC abra su portafolio de servicios hacia el mercado ecuatoriano aprovechando la ubicación que se tiene por ser frontera, buscando ampliar su cobertura para brindar un mejor servicio, conquistando un mercado el cual se encuentra bastante inexplorado y mal trabajado por parte de las empresas ecuatorianas.

9.11.4 Precio. El precio esta determinado por factores externos como el combustible y peajes y por factores internos.

A manera interna el precio lo determina la distancia que tiene entre población y población, sumando la capacidad que tiene cada vehiculo (Vanes) en su interior. El precio que la empresa maneja es mas alto que el de las empresas de la competencia, pero la diferencia se encuentra en el servicio que se esta pagando por este. Igualmente los consumidores asimilan el precio alto con mayor cumplimiento, respaldo y confiabilidad.

9.11.5 Promoción. La comunicación que se realiza para dar a conocer los servicios de TCC, se hará a través de los medios masivos como lo son:

-TELEVISION: Se presentarán comerciales en intermedios de noticieros tanto al medio día como en las noches, donde se capta mayor cantidad de clientes del mercado en la ciudad de Quito como en Colombia.

-RADIO: Cuñas radiales presentadas en las cadenas de mayor sintonía en franjas de noticias y en programas especializados como lo son las transmisiones de fútbol, donde la mayoría de los clientes adultos con poder de decisión de compra tiene plena atención.

-PRENSA ESCRITA: Establecida en medios especializados o en periódicos de circulación masiva en la ciudad de Quito y en Colombia.

-MATERIAL P.O.P: Principalmente conformada por plegables entregados a todos los clientes que visiten las oficinas o centros de recibo de paquetes a nivel nacional y en la ciudad de Quito.

9.11.6 Plaza o distribución. La empresa tendrá una sede ubicada estratégicamente en la ciudad de Quito, en donde no solo permita desarrollar ágilmente su logística de recibo y distribución sino también la interacción con todos los clientes tanto naturales como jurídicos que desarrollen sus actividades mercantiles con la empresa.

La distribución a nivel interno de la mercancía se hará por medio de vehículos adaptados para tal fin los cuales se encuentran pintados con los colores y símbolos característicos de la empresa, además en ellos se encuentran registrados los teléfonos de contactos de la empresa principalmente para obtener información sobre mercancía.

Además otro sistema de distribución de sus servicios es el portal de Internet con el que cuenta la empresa www.tcc.com.co, en el cual todo cliente que ingrese a ella

tendrá información precisa sobre la ubicación actual de su mercancía, cotizaciones on-line y toma de recogidas vía e-mail.

9.11.7. Programa de servicio al cliente:

Recomendaciones para el cliente al Rotular:

- Escriba con letra clara, legible y de buen tamaño.
- Coloque los datos preferiblemente con marcador.
- Rotule sobre espacios blancos y visibles.
- Elimine rótulos anteriores, si reutiliza las cajas.
- Coloque el rótulo bien adherido en uno de los costados del paquete.
- No utilice abreviaturas, su interpretación puede generar confusiones.

Cuadro No. 3 INFORMACION – CLIENTE ROTULAR

Datos del Remitente	Datos del Destinatario
* Nombre completo	* Nombre completo
* Dirección completa (indicar barrio o zona)	* Dirección completa (indicar barrio o zona)
* Teléfono	* Teléfono
* Ciudad y departamento	* Ciudad y departamento

Fuente: Empresa TCC de Colombia S.A.

El cliente puede consultar telefónicamente o vía internet a través de la página www.tcc.com.co

- Poblaciones de entrega
- CRP que atienden
- Cotizaciones
- Tiempos de entrega
- Atención de solicitudes
- Consultas 'Donde está su paquete'

Esta información la incluye el sistema de información al cliente en el módulo de preventa.

9.11.7.1. Tiempos de entrega:

Tabla No. 4. NUMERO DE DÍAS ENTRE ORIGEN Y DESTINO FINAL

ZONAS ECUADOR		ZONAS COLOMBIA		
		ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR
		Barranquilla, Cartagena, Monteria, Cucuta	Bog, Med, Ibg, Bga, Eje Cafetero	Cali, Popayan, Pasto
IBARRA	Tulcán, San Gabriel, Ambuqui, Chota, Otavalo, Cotacachy	7	6	5
QUITO	Cumbayá, San Rafael, Tumbaco, Cayambe	7	6	5
AMBATO	Riobamba, Guaranda, Latacunga, Atacames, Santo Domingo, Esmeraldas.	8	7	6
GUAYAQUIL	Manta, Salinas, B. de Caráquez, Portoviejo, Babahoyo	9	8	7
CUENCA	Machala, Loja, Azoguez, Zamora, Huaquillas	9	8	7
PUYO	Tena, Baños, Baeza	10	9	8
LAGO AGRIO	Coca, Shushifindi, San Miguel.	11	10	9
OTRAS POBLACIONES		12	11	10

Fuente: Empresa TCC de Colombia S.A.

9.11.8 Plan de acción operativo de mercadeo. Para el mantenimiento de esta línea se precisan los siguientes objetivos

OBJETIVOS CORPORATIVOS:

- Cortos tiempos de entrega
- Manejo cuidadosos de los envíos
- Trato amable a través de su talento humano calificado para atención al cliente
- Atención oportuna ante quejas y reclamos
- Suministro de información precisa y oportuna de la mercancía.

RESPONSABLES:

Los responsables para correcto cumplimiento y ejecución de los objetivos trazados son los siguientes:

JEFES DE DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS
GERENTE REGIONAL
SUPERVISOR REGIONAL

ACTIVIDADES A REALIZAR:

- ✓ Para realizar el seguimiento de los objetivos de la empresa, anualmente se realizan auditorias internas de calidad.
- ✓ Se realizan cursos formativos y de auto evaluación en cuanto al desarrollo de los estándares de calidad dirigidos a todo el personal operativo y administrativo de la empresa.
- ✓ Campañas en cuando al fortalecimiento de la razón de calidad que reconoce a la empresa en el mercado.

TIEMPO:

La evaluación de estos objetivos se encuentra proyectada a un año.

INDICADORES DE LOGRO:

Se determinan por las calificaciones obtenidas en las evaluaciones periódicas realizadas al personal y a las No Conformidades, Observaciones y Conformidades encontradas en las auditorias internas

OBJETIVOS DE MERCADEO:

Aumentar el reconocimiento de la marca TCC en el mercado del transporte de mercancía terrestre a nivel internacional

Aumentar los niveles de fidelidad por parte de sus clientes.
Aumentar sus niveles de ingreso sobre nuevos y antiguos clientes

RESPONSABLES:

- ✓ Son los responsables
- ✓ Gerente General
- ✓ Directora Departamento de Mercadeo
- ✓ Gerentes Regionales.

ACTIVIDADES:

- ✓ Determinar el grado de aceptación por parte del mercado de las estrategias publicitarias.
- ✓ Evaluar el nuevo mercado potencial y penetrar en el.

TIEMPO:

Los objetivos se evaluarán de manera semestral.

INDICADORES DE LOGROS:

Se determinarán por los resultados obtenidos en las evaluaciones que se realicen a los nuevos mercados y al impacto que las estrategias de mercadeo tengan en el mercado.

OBJETIVOS DE PRODUCTO:

- ✓ Afianzar y ampliar las alianzas estratégicas
- ✓ Realizar un estudio y equilibrar los precios en cuanto al mercadeo que se maneja sin afectar la atención y el servicio al cliente.
- ✓ Enfocarse en un mejoramiento continuo en cuanto al servicio al cliente por la afluencia de clientes extranjeros.

RESPONSABLES:

- ✓ Gerente Regional
- ✓ Supervisor Regional
- ✓ Coordinadora Departamento Servicio al Cliente.

ACTIVIDADES:

Realizar plan de contingencia en común acuerdo con la Coordinación de Programación y Logística a fin de evitar retrasos en los tiempos de entrega.

Evaluar constantemente los indicadores de gestión establecidos para este aspecto.

TIEMPO:

El tiempo de evaluación de resultados se lo hará semanalmente.

INDICADORES DE LOGRO:

Se basara en los indicadores de gestión determinados para este campo, los cuales son:

- ✓ Índice de Cumplimiento en Entregas (ICE)
- ✓ Índice de Remesas con novedad (IRN)
- ✓ Índice de unidades con novedad (IUN)

PLAN OPERATIVO TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A.

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	ACCIONES A REALIZAR	COSTOS
PLAN DE ACCION OPERATIVO DE MERCADEO	<ul style="list-style-type: none"> - Cortos tiempos de entrega - Manejo cuidadosos de los envíos - Trato amable - Atención oportuna ante quejas y reclamos - Suministro de la información 	<p>Realizar auditorias internas de calidad.</p> <p>Cursos formativos y de autoevaluación</p> <p>Campañas de fortalecimiento de la razón de calidad</p>	\$8.000.000
OBJETIVOS DE MERCADEO	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar el reconocimiento de la marca. - Aumentar los niveles de fidelidad. - Aumentar sus niveles de ingreso sobre nuevos y antiguos clientes. 	<p>Determinar el grado de aceptación por parte del mercado de las estrategias publicitarias.</p> <p>Evaluar el mercado potencial y penetrar en el (Ecuador).</p>	\$ 2.500.000
OBJETIVOS DE PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> - Afianzar y ampliar las alianzas estratégicas. - Realizar estudio y equilibrar precios. - Mejoramiento continuo en cuanto al servicio. 	<p>Realizar plan de contingencia con el fin de evitar retrasos en tiempos de entrega.</p> <p>Evaluar constantemente los indicadores de gestión</p>	N.A.

10. LOGISTICA

10.1 OPERACIÓN LOGISTICA²⁸

Requisitos de mercancía a transportar

La mercancía que se va a transportar debe cumplir con requisitos de:

- Empaque
- Rotulación
- Peso y/o volumen
- Tipo (no debe ser de prohibido transporte)

Recomendaciones para el cliente al Empacar:

- Los empaques deben estar totalmente cerrados para evitar que el contenido se vea y se salga.
- Utilice las convenciones o señales para poder darle manejo adecuado a la mercancía. Símbolos o palabras como delicado, frágil, éste lado arriba, flechas y copas, indican que la mercancía debe manipularse con especial cuidado.
- Al formar un lío o atado (amarrar varias unidades entre sí), se debe hacer con cajas de igual tamaño y colocar un rótulo sobre el punto de unión de las dos cajas, de manera que éste las abarque. Lo ideal es envolverlas con material termo encogible o stretch, que impida se separen. De no contar con éste recurso, asegúrelos con un correcto encintado.
- Utilice sellos de garantía sobre los cierres del empaque (rótulos, cintas, volantes)

En cajas de cartón

- Se deben tener en cuenta las características del producto. Es diferente empacar confecciones que productos de vidrio.
- Al reutilizar cajas, verifique que no estén deterioradas. La estructura debe estar en buen estado y las aristas firmes y sin quiebres.
- Verifique que el tamaño de la caja sea el adecuado.
- Verifique el calibre del cartón apropiado para empacar la mercancía. Los calibres están impresos en cada caja y se clasifican de mayor a menor: S-S, C-2, C-4, C-3, C-6, S-7, D-1, D-2, D-3. A mayor calibre, más resistencia.
- Rellene los espacios vacíos con materiales amortiguantes: papel picado, icopor, espuma, cartón, etc.

²⁸ Información suministrada por la Empresa TCC de Colombia S.A.

- Selle las cajas con pegante industrial. Otras alternativas son: el encintado (preferiblemente con el logotipo de la empresa) o el grapado.

En huacales

- Utilice huacales para empacar mercancía delicada como cristalería, lámparas y en general que no resistan presión.....
- Verifique que la madera esté en buen estado para que resista el peso del contenido.
- El armazón debe ser rígido para que soporte el manejo normal de la carga.
- La madera no debe tener clavos salientes o astillas que puedan ocasionar daños a personas o a otra mercancía.

En bultos

- Empaque en bultos solamente mercancía no muy delicada.
- Rollos de tela o cuero empáquelos con materiales resistentes e impermeables como polietileno, hule o lona.
- Deben estar completamente cerrados (sellados, cosidos o pegados).
- Compacte el contenido con zunchos.

Recomendaciones al ‘Recoger Mercancía’:

- Al recibir la mercancía, infórmese con el cliente acerca del contenido y naturaleza de los productos que despacha.
- Una vez recibida la mercancía, entregue al cliente la parte del documento despacho la cual respalda la recogida.
- Al recoger o recibir mercancía se debe hacer pre-liquidación antes de elaborar o imprimir, para evitar anular documentos.
- Al pesar o tomar volumen de la mercancía, se debe hacer por unidad.
- Si la entrega se va a realizar en bodega TCC, debe confirmar con oficina si el remitente tiene cuenta activa y se solicita No. cédula del destinatario, la cual se registra en el campo ‘Dirección destinatario’ la descripción del campo puede quedar: Reclama en Bodega TCC con cc xxxxxxx.
- No se deben recibir sobres como FCE.

Manejo y Transporte de Mercancía pesada que supere los 150 kilos

- Es requisito indispensable que tanto el remitente como el destinatario dispongan de los recursos técnicos o mecánicos para manipular la mercancía, en origen y destino.

- Que tanto las regionales de origen como de destino, cuenten con recursos necesarios para el cargue y descargue en bodega (verificar antes de cada evento).
- Sólo se aceptarán unidades pesadas a clientes actuales, vinculados de manera permanente con TCC, en cuenta empresarial, por lo cual el servicio se ofrecerá para casos eventuales o permanentes de estos clientes, pero no se hará como estrategia para vincular en forma masiva nuevos clientes, salvo por autorización previa de la Gerencia Comercial.

Tabla No. 5 LISTADO DE MERCANCÍA DE PROHIBIDO TRANSPORTE Y DE ALGUNAS CONDICIONES PARA EL TRANSPORTE

Producto	Se transporta		Condiciones para el transporte
	Si	No	
TRASTEOS Y MENAJES	X		1.) Se transportan siempre y cuando los elementos que lo conforman estén en empaques adecuados. Ejemplo: Cajas para ropa, libros y elementos de hogar. Guacales para electrodomésticos menores como televisores, hornos, licuadoras entre otros. 2.) En el campo de observaciones de la remesa, debe ir especificado el detalle de los contenidos.
LIQUIDOS	X		3.) Solo se transportarán líquidos que no sobrepasen los 5 galones, siempre y cuando se demuestre que las tapas bajo presión no tiendan a estallar. 4.) Deben ir enguacalados o con envoltura de cartón con posibilidad de amarre al van.
ALIMENTOS	X		Se pueden transportar alimentos siempre y cuando cumplan con las siguientes condiciones de empaque: Latas (enlatados), Frascos Plásticos y de Vidrio, Papeles Aluminizados, Tetrapack, en general empaques que eviten que el alimento tenga contacto con humedad y olor.

Producto	Se transporta		Condiciones para el transporte
	Si	No	
LIOS DE MERCANCIA.	X		1.) Solo se recibirán líos que no sobrepasen el kilage establecido de 150 kls. 2.) Que su forma de amarre garantice la consistencia del arrume. 3.) Siempre se debe especificar número de unidades que componen el lio tanto en la remesa como en la relación de envío.
OBJETOS ARTISTICOS Y OBRAS DE ARTE.	X		Si son tomados como tal se transportan con las siguientes condiciones: 1.) Debe estar valorada y certificada por una entidad reconocida para estos efectos. 2.) Debe poseer señales de común acuerdo con el cliente con el fin de evitar suplantaciones. 3.) Si no son recibidas como obras de arte se transportan como objetos intrínsecos.
MAQUINARIA PESADA	X		4.) Debe ir enguacalada o en un empaque que prevenga el daño de su propio contenido o de la otra mercancía contenida en el van. 5.) Cuando las unidades tengan extremos o salientes corto punzantes deben ir enguacaladas o empacadas en cartón. 6.) Cuando el van no vaya lleno debe existir la posibilidad de que la unidad sea amarrada a este, con el fin de que no se deslice, de no poderse amarrar no se transporta.
MATERIALES DE CONSTRUCCION.	X		Deben ir contenidos en empaques que garanticen su cuidado, Ejemplos: Baldosas: Deben ir empacadas en cajas que tengan separadores que amortigüen posibles golpes. Mármoles: Deben ser tratados como el vidrio, su empaque debe ser un guacal.
ACEITE COMBUSTIBLE		X	
ACETONA		X	
ACEITE MINERAL		X	
ACEITE VITRIOLO		X	
ACELERADORES		X	
ACETATO DE AMILO		X	
ACETILENO		X	
ACCIONES		X	
ACIDO HIDROCLORICO		X	

Producto	Se transporta		Condiciones para el transporte
	Si	No	
ACIDO MURIATICO		X	
ACIDO NITRICO		X	
ACIDO OXALICO		X	
ACIDO PICRICO		X	
ACIDO PICRONITRICO		X	
ACIDO PRUSICO		X	
ACIDO SALICILICO		X	
ACIDO ACETICO		X	
ACIDO BISUTURICO		X	
ACIDO CARBELICO		X	
ACIDO CARBONICO		X	
ACIDO CROMICO		X	
ACIDO FORMICO		X	
ACIDO HIDROBROMICO		X	
ALDEHIDOS		X	
ALGODON POLVORA		X	
ALGODON QUEMADO		X	
ALGODON SUELTO		X	
ALKANE		X	
ALQUITRAN DE HULLA		X	
ALUMINIO LIQUIDO		X	
AMONIACO		X	
AMONIACO ANHIDRIDO		X	
ARMAS Y MUNICIONES		X	
BARIO (ELEMENTO)		X	
BATERIAS (CON LIQUIDO)		X	
BENCINA		X	
BENZOL		X	
BENZOLINA		X	
BICARBONATO		X	
BICARBONATO DE AMONIACO		X	
BILLETES DE LOTERIA.		X	
BISULFITO DE CARBÓN		X	
BOMBILLOS DE MAGNESIO		X	
BONOS OFICIALES.		X	
BREA DE ALQUITRAN DE HULL		X	
CARBAZOTATO DE AMONIO		X	
CARBURO DE CALCIO		X	

Producto	Se transporta		Condiciones para el transporte
	Si	No	
ACIDO SULFURICO		X	
ACIDO SULFURICO (FUMANTE)		X	
ACROELEINA		X	
AETNA		X	
AIRE LIQUIDO		X	
ALCOHOLES		X	
ALDEHIDOS		X	
CLORATO DE SODIO		X	
CLOROFORMO		X	
CLORURO DE ALUMINIO		X	
CLORURO DE AMILO		X	
CLORURO DE POTASIO		X	
COHETES		X	
COLODION		X	
CORDITE		X	
DOC.REPRESENT.DE VALORES		X	
ESTAMPILLAS DE TIMBRE		X	
ETER		X	
EXPLOSIVOS		X	
EXTINGUIDORES LLENOS		X	
FORAFINA		X	
FOSFOROS		X	
FUEGOS ARTIFICIALES		X	
GAS CARBONICO		X	
GASES COMPRIMIDOS		X	
GASOLINA		X	
GUSANOS ROEDORES		X	
HIPOCLORITO DE CALCIO		X	
KEROSENE		X	
MECHAS DE SEGURIDAD		X	
METALES Y PIEDRAS PRECIOSAS.		X	
MONEDA Y BILLETES.		X	
NAFTA		X	
NITRATO DE AMONIACO		X	
NITRATO DE BARIO		X	
NITRATO DE SODIO		X	
NITRATOS		X	
NITRICO DE AMILO		X	

Producto	Se transporta		Condiciones para el transporte
	Si	No	
NITROGLICERINA		X	
OXIGENO COMPRIMIDO		X	
PENTASULFURO DE ANTIMONIO		X	
PERCLORATO DE AMONIO		X	
PEROXIDO DE BARIO		X	
PEROXIDO DE HIDROGENO		X	
PESTICIDAS		X	
PETROLEO		X	
PICRATO DE AMONIO		X	
PINTURAS INFLAMABLES		X	
PIRIDINA		X	
POLVORA - CUALQUIER CLASE		X	
POTASIO		X	
RADIUM (U OTRAS MATERIAS)		X	
SODIO PEROXICO O SODA CAU		X	
SULFATO DE AMONIACO		X	
SULFURO DE SODIO		X	
THINER		X	
TITULOS VALORES.		X	
TRANS. DE GANADO		X	
TREMENTINA		X	
TRINITROTOLUOL		X	
CARTAS GEOGRAFICAS, MAPAS		X	
CARTUCHOS DE DINAMITA		X	
CEDULAS HIPOTECARIAS		X	
CELULOIDE EN TODAS FORMAS		X	
CHEQUES VIAJEROS		X	
CLORATO DE BARIO		X	
CLORATO DE POTASIO		X	

Fuente: Empresa TCC de Colombia S.A.

10.2 MANUAL DE CALIDAD DE TCC.

10.2.1 Estructura del sistema del manual de calidad. Un sistema de gestión de calidad se define como el conjunto de elementos mutuamente relacionados, que interactúan para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. Un sistema de calidad es una herramienta para alcanzar, mantener y mejorar la calidad. No solo se trata de conseguir que un producto o servicio se ajuste a los requisitos establecidos, lo que podríamos considerar como una medida temporal o coyuntural, para un contrato, un producto o un servicio concreto, sino que el sistema ha de ser permanente, pues esto es lo único que nos permitirá mantener y mejorar la calidad en todos nuestros productos o servicios. Por supuesto que habrá que redactar planes de calidad concretos para un contrato determinado pero por pequeña que sea la entidad de la empresa, se necesitan un mínimo del orden de treinta procedimientos para cumplimentar las normas ISO, siendo superior a cien el número de procedimientos recomendables, entendiéndose que un procedimiento recoge solo la secuencia de pasos para ejecutar una tarea rutinaria, es decir, el quehacer de todos los días. Los elementos a tener en cuenta son:

- Procesos
- Procedimientos
- Responsabilidades
- Recursos
- Registros

En **TCC** se ha adoptado un modelo de gestión empresarial basado en procesos (GERENCIA POR PROCESOS), como sistema que permite asegurar la calidad y la productividad y que involucra entre otros, los elementos anteriores descritos. En TCC el sistema de Gestión de la Calidad está conformado por los siguientes elementos:

- La Visión, Misión, Política y Principios de Calidad.
- Los procesos que componen el sistema y aseguran la calidad en prestación del servicio.
- La estructura organizacional, que determina la responsabilidad y autoridad.
- La documentación que soporta la correcta ejecución de los procesos que componen el sistema.

10.2.2 Gerencia por procesos. La gestión de procesos tiene una serie de aspectos sobre los cuales se debe reflexionar si se desea transformar la estructura de la empresa, a este tipo de diseño organizacional: (1) Clara definición de Propiedad del Proceso. Este aspecto es muy importante. La empresa al más alto nivel, debe repensar su organización e identificar sus "procesos vitales" de acuerdo a las necesidades verdaderas de sus clientes. A cada proceso se le debe

asignar un responsable. Esta persona tiene jurisdicción sobre todas las actividades que envuelve el proceso, con una clara definición del principio y final de sus responsabilidades. Esto contemplaría que la empresa en vez de organizarse por áreas tales como ventas, producción y administración, se diseñarán por procesos tales como: “planificación de despacho”, “procura”, “operaciones”, “distribución” y “entrega”.

(2) Flujo documentado del Proceso. Cada proceso identificado en la empresa, debe estar documentado y su secuencia de actividades así como instrucciones de trabajo, deben ser de conocimiento público de todo miembro del proceso. Cada persona debe saber como su puesto afecta a otros y como en conjunto se alcanzan los objetivos del proceso. Los valores cotidianos de todos los miembros, deben estar orientados hacia el mejoramiento continuo. Debe prevalecer en el personal la actitud que mañana las cosas podrán hacerse mejor que hoy.

(3) Establecimiento de Puntos de Control. El desempeño de cada actividad que compone el proceso debe ser medida. Se deben tener “indicadores estadísticos del desempeño” y las respectivas especificaciones esperadas de rendimiento.

(4) Control de las Desviaciones del Proceso. El proceso desarrolla la habilidad que basado en datos estadísticos se toman acciones correctivas. Las actividades de eliminación de defectos están orientadas a investigar la causa raíz que los generó. El proceso desarrolla la habilidad de tener acciones preventivas que minimizan las posibilidades que la causal del defecto se vuelva a presentar.

- Proceso:

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos. Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso.

Cada proceso es identificado a partir de la cadena de valor y esta claramente delimitado; se planifica mediante la “caracterización de los procesos” según el documento “metodología para documentar procesos”

10.2.3 Caracterización de procesos. La Caracterización de Procesos consiste en identificar las características de los procesos en una organización, y está orientada a ser el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos, en el ámbito de un sistema de gestión de la calidad, reflexionando sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema. Ante esta situación, es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada. Habría que plantearse, por tanto, cuáles de los procesos son los suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle.

La caracterización contiene los siguientes elementos:

- ✓ Objetivo del proceso
- ✓ Insumos de entrada
- ✓ Procesos de proveedor
- ✓ Actividades
- ✓ Productos de salida
- ✓ Procesos de cliente
- ✓ Dueños y responsables del proceso
- ✓ Recursos requeridos
- ✓ Características de calidad de los productos
- ✓ Ficha técnica del indicador de gestión (cuadro aplique).
- ✓ Políticas
- ✓ Registros generados o utilizados en el proceso
- ✓ Actividades críticas
- ✓ Diagramas de flujo y diagrama de componentes (Información de soporte opcional).
- ✓ Otros anexos requeridos para la comprensión.

Las características correspondientes a los procesos que hacen parte del sistema de gestión de calidad, están documentados de acuerdo a los parámetros anteriores. Es posible que algunas caracterizaciones, particularmente en procesos de apoyo, no se establezcan; en los casos que así ocurran, se puede evidenciar su cumplimiento a partir de los registros de la ejecución y en las competencias de sus dueños y las personas responsables del proceso.

Los niveles de detalle de los procesos como: flujo gramas e instructivos necesarios para la comprensión, se soportan mediante el software Aris (metodología de diagramación de “procesos encadenados orientados por evento”), al cual se tiene acceso a través de los responsables en la norma NTC-ISO 9001:2000, “SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD REQUISITOS”.

10.2.4 Procesos que componen el sistema de gestión de calidad. Los procesos resaltados en *cursiva y negrilla* dan respuesta a los requerimientos de la NTC ISO 9001:2000 y son parte de todo el conjunto de procesos de la organización descrito de este manual según el ciclo PHVA, donde se establece el planear, el hacer, el verificar y el actuar, particularmente la verificación se hace mediante la medición del macro proceso y en el actuar se aplica el proceso estándar de “acción correctiva, preventiva y de mejora”.

No todos los procesos tienen caracterización o diagrama de flujos, varios de ellos se evidencian a través de las acciones ejecutadas por sus responsables, basadas en su competencia.

MACROPROCESO: Conjunto de procesos que están determinados a cumplir un objetivo.

PLANEACION PLA

El objetivo de este macro proceso es “propiciar el desarrollo de la organización”

- Revisión de los lineamientos organizacionales.
- Elaboración de análisis de situación.
- **Elaboración del plan estratégico (plan de mejoramiento)**
- Establecimientos de metas y diseño de estrategias.
- Elaboración del presupuesto de ventas.
- Elaboración del presupuesto de gastos e inversión.
- **Diseño de procesos y control de su documentación.**
- **Seguimiento al plan estratégico. (Revisión por dirección).**
- **Auditoría Interna.**
- **Acción correctiva, preventiva y de mejora.**

GESTION DE TECNOLOGIA TEC

El objetivo de este macro proceso es “proveer, *desarrollar y mantener activa la tecnología requerida para la gestión empresarial*”

- Análisis del entorno competitivo de la tecnología.
- Análisis de la política y prácticas de tecnología en TCC.
- Elaboración del plan de desarrollo Tecnológico.
- Definir tecnología requerida.
- **Desarrollo y administración de la tecnología.**
- Seguimiento a tecnología implementada.
- **Aplicación de acción correctiva, preventiva y de mejora**

GESTION HUMANA GHU.

El objetivo de este macro proceso es “*Proveer, mantener y desarrollar personas idóneas para la gestión*”.

- Análisis del entorno competitivo de la gestión humana.
- Análisis de políticas de gestión humana en TCC.
- **Definir perfiles de competencia.**
- **Elaboración del plan educativo.**
- Identificación de riesgos ocupacionales.
- Vinculación de personas.
- **Educación empresarial. (ejecución de acciones educativas).**
- Promoción, salud y seguridad en el trabajo.
- Compensación laboral
- Comportamiento y convivencia.
- **Validación de la eficiencia de la educación empresarial.**
- **Aplicación de acción correctiva, preventiva y de mejora.**

GESTION SUMINISTROS RECURSOS GSR

El objetivo de este macro proceso es “*Proveer muebles, equipos, materiales, servicios y capital para la gestión*”.

- Análisis de políticas y practicas para proveer bienes y servicios,
- Planeación y asignación de recursos.
- **Compras y suministros de bienes y servicios.**
- Consecución y aplicación de fondos.
- Protección patrimonial.
- Protección de la información. (administración Documentos)
- (Recibo, despachos y distribución de documentos. Y conservación de documentos y registros.
- Contable.
- Medición de la gestión.
- **Aplicación de acción correctiva, preventiva y de mejora.** (Se aplica en estándar general).

GESTION FLOTA - GSF

El objetivo de este macro proceso es “proveer vehículos para el servicio”

- Análisis de los requerimientos de vehículos.
- Configuración técnica de vehículos.
- Diagnostico vehículos taller y regional.
- Ejecución mantenimiento taller y regional.
- Contratación de vehículos.
- Compra de vehículos.
- Medición de disponibilidad de vehículos. (flota propia y contratada).
- Medición de la confiabilidad de la flota propia.
- Aplicación de acción correctiva, preventiva y de mejora. (se aplica al estándar general).

GESTION SUMINISTRO INSTALACIONES – GSI

El objetivo de este macro proceso es “proveer instalaciones adecuadas para el negocio y la consolidación patrimonial”

- Análisis de los requerimientos de mantenimiento instalaciones.
- Diseño de instalaciones.
- Diagnostico de necesidad de adecuación o construcción.
- Construcción, reforma y adecuación.
- Mantenimiento instalaciones y equipo.
- Verificación de las funcionalidades de las instalaciones.
- Aplicación de acción correctiva, preventiva y de mejora. (se aplica al estándar general).

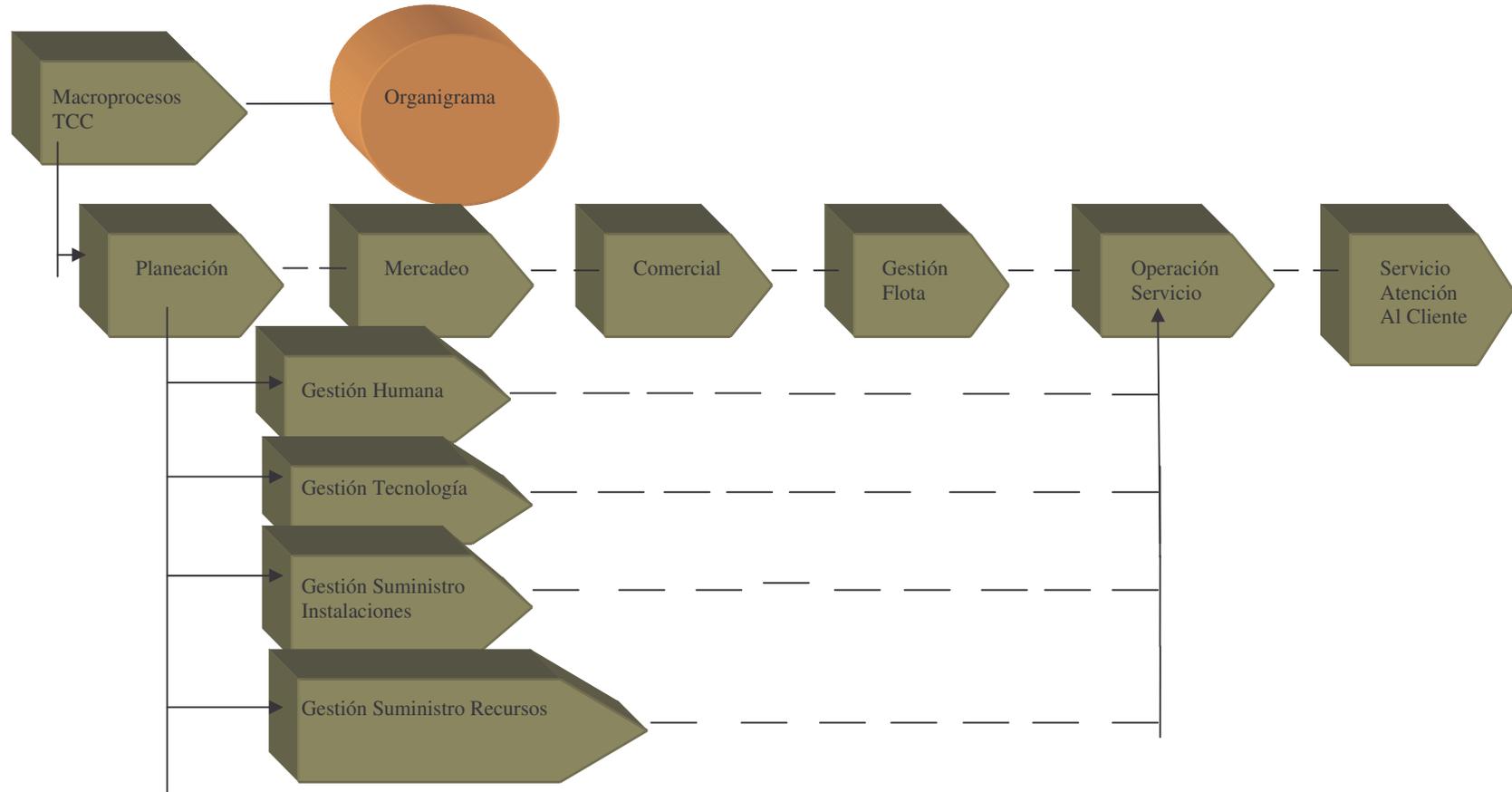
La cadena de valor obtuvo un puntaje del 3.23 con un 65%, que determina un comportamiento aceptable y un adecuado manejo de los procesos integrados a la misma para un valor total de 83% de todas las variables.

Lo cual es muy positivo para la Empresa, ya que demuestra su efectividad, productividad y crecimiento dentro de un sector que brinda oportunidades de expansión.

10.2.5 Evaluación del producto/servicio (Ver anexo Nro. 3)

10.2.6 La cadena de valor (ver anexo nro. 3)

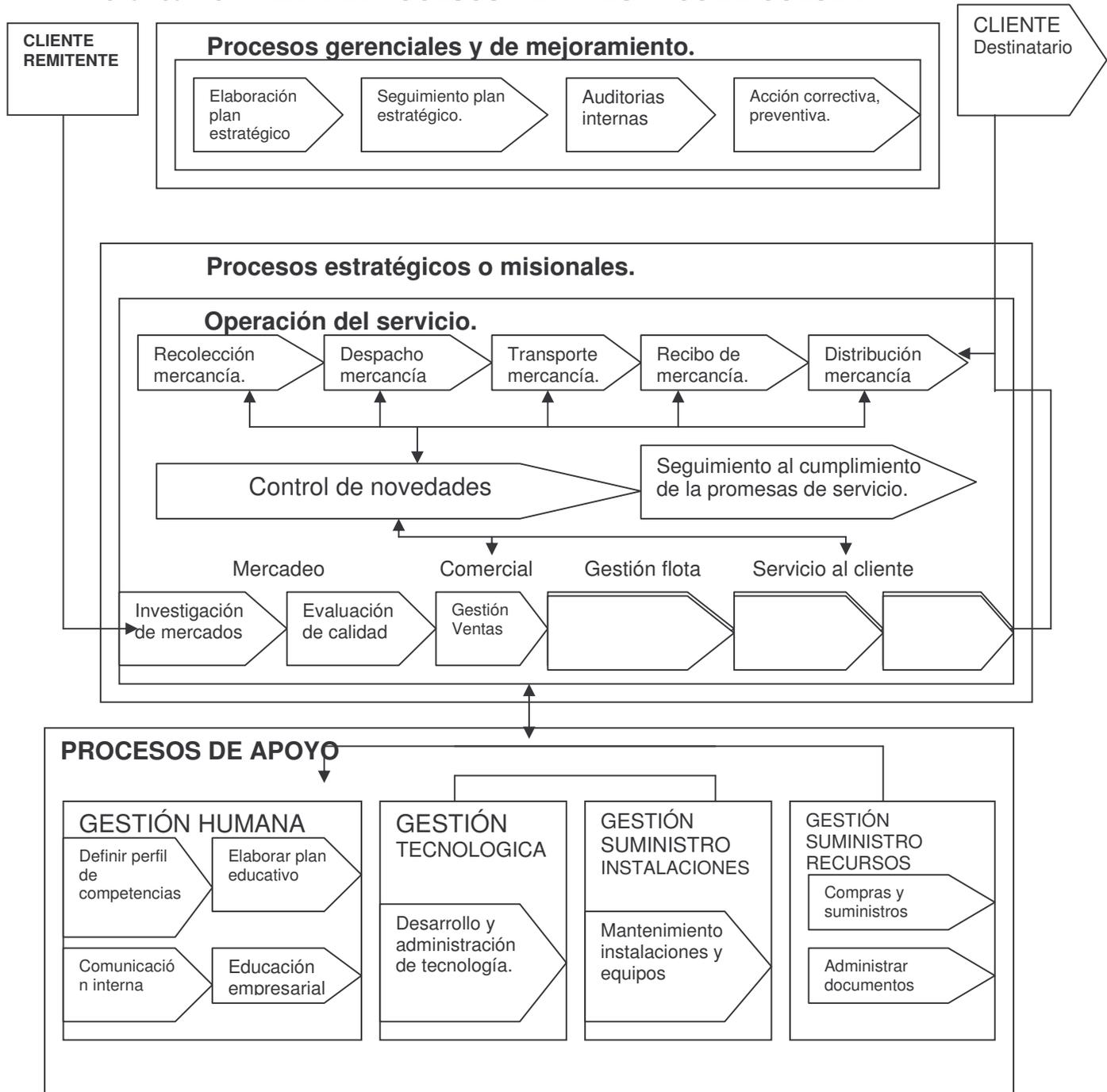
Grafica No. 3 CADENA DE VALOR TCC



Fuente. Esta investigación

10.2.7 Secuencia e interacción de los procesos (red de procesos). El siguiente grafico muestra la secuencia de los procesos misionales y la forma en que interaccionan con los procesos de apoyo y gerenciales, en el sistema de gestión de calidad. Cada proceso desde su caracterización determina los procesos que le generan entradas y los procesos a los que entrega sus resultados

Grafica No. 4 RED DE PROCESOS – EMPRESA TCC DE COLOMBIA



11. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

11.1 INSTRUCTIVO PARA LA CONSTITUCION, AUMENTO DE CAPITAL Y MÁS ACTOS SOCIETARIOS DE LAS COMPAÑIAS MERCANTILES SOMETIDAS AL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

11.1.1 Constitución:²⁹

-El objeto social:

-Informe previo:

-Del Consejo Nacional de Tránsito -. Si la compañía va a dedicarse al transporte terrestre de personas o bienes, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 145 de la Ley de Tránsito y Transportes Terrestres, es indispensable que se obtenga el informe favorable previo del Consejo Nacional de Tránsito. El documento que lo contenga se incorporará como habilitante de la respectiva escritura pública de constitución de la compañía.

Si la compañía va a dedicarse al transporte terrestre dentro del ámbito exclusivo de la jurisdicción territorial del Distrito Metropolitano de Quito, el informe favorable citado en el párrafo precedente le corresponderá emitirlo al Distrito Metropolitano de Quito, de acuerdo al Decreto Ejecutivo No. 336 de 21 de julio del 2005, publicado en el Registro Oficial No. 71 de 29 de julio del mismo año. El documento que contenga el informe favorable se incorporará como habilitante de la respectiva escritura pública de constitución de la compañía.

Afiliaciones (previas a la obtención de la resolución aprobatoria por parte de la Superintendencia de Compañías):

A la Cámara de Comercio.- En caso de que la compañía vaya a dedicarse a cualquier género de comercio es indispensable obtener la afiliación a la respectiva Cámara de comercio, según prescribe el Art. 13 de la Ley de Cámaras de Comercio.

NOTA: Cuando el objeto social de una compañía comprenda más de una finalidad, le corresponderá a la Superintendencia de Compañías establecer su afiliación de acuerdo a la primera actividad empresarial que aparezca en el mismo.

El origen de la inversión:

Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, esto

²⁹ www.corpae.com

es, extranjera directa, subregional o nacional, en los términos de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, publicada en el Suplemento del R.O. 682 de 13 de mayo de 1991.

➤ **COMPAÑÍAS ANONIMAS**

Requisitos: La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.

Son aplicables a esta compañía los requisitos precisados en los numerales 1.1.1, 1.1.2, 1.1.5 y 1.1.6 sobre los requisitos de la compañía de responsabilidad limitada. No obstante lo dicho, se aclara que la compañía anónima no puede tener por nombre una razón social, ni por objeto la actividad de consultoría, por lo que los numerales antes indicados le son aplicables, con las salvedades antes señaladas.

El nombre: En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala y Portoviejo (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. 01.Q.DSC.007 (R.O. 364 de 9 de julio del 2001) y su reforma constante en la Resolución No. 02.Q.DSC.006 (R.O. 566 de 30 de abril del 2002). De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

Solicitud de aprobación: La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

El origen de la inversión: Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión

que realizan, esto es, extranjera directa, subregional o nacional, en los términos de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, publicada en el Suplemento del R.O. 682 de 13 de mayo de 1991.

La inversión extranjera directa en laboratorios de larvas y centros de investigación acuícola será autorizada por el Consejo Nacional de Desarrollo Pesquero, previo informe del Instituto Nacional de Pesca (Art. 36 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones).

El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía.

La sociedad anónima permite establecer un capital autorizado, que no es sino el cupo hasta el cual pueden llegar tanto el capital suscrito como el capital pagado. Ese cupo no podrá exceder del doble del importe del capital suscrito (Art. 160 de la Ley de Compañías). Lo expresado para el caso de aportes consistentes en inmuebles sometidos al régimen de propiedad horizontal para la constitución de la compañía limitada, es válido para la constitución de la anónima.

11.1.2 Aumentos de capital y otros actos societarios posteriores:

Requisitos: Al otorgamiento de la escritura pública de cualquiera de los actos señalados en el Art. 33 de la Ley de Compañías: establecimiento de sucursal, aumento o disminución de capital, prórroga de plazo de duración, transformación, fusión, escisión, cambio de nombre o de domicilio, convalidación, reactivación de la compañía en proceso de liquidación y disolución anticipada, así como todos los convenios y resoluciones que alteren las cláusulas que se registren y publiquen, que reduzcan la duración de la compañía o excluyan a alguno de sus miembros, deben comparecer el o los representantes legales que, en cada caso, señale el estatuto respectivo.

Se presentará en la Superintendencia de Compañías tres copias certificadas de la escritura que contenga el acta de junta general en que aparezcan las bases de la operación, esto es, del aumento de capital u otro u otros actos societarios previstos en el Art. 33 de la Ley de Compañías y la consiguiente reforma del estatuto, ya sea de acuerdo con el Art. 140 de la Ley de Compañías, si la sociedad es de responsabilidad limitada, o ya de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 183 de la misma Ley, si la compañía es anónima, o en fin, de conformidad con este último artículo y el artículo 312 de la Ley de Compañías, si se trata de una de economía mixta.

En todo trámite de aumento de capital o de cualquier otro acto societario posterior previsto en el Art. 33 de la Ley de Compañías y que tenga incidencia en el capital o en el patrimonio sociales, se tomará en cuenta lo dispuesto en la Resolución No. 00.Q.IJ.008, publicada en el R.O. 69 de 3 de mayo del 2000, que contiene las normas de aplicación de las reformas a la Ley de Compañías, introducidas en la Ley para la Transformación Económica del Ecuador.

Si la compañía que estuviere en el caso de aumentar su capital o implementar un acto cualquiera de los señalados en el Art. 33 de la Ley de Compañías, se hallare sujeta al control total de esta Superintendencia, la exactitud de los rubros del incremento de capital será verificada mediante una inspección, de acuerdo con lo dispuesto en la Resolución No. 93.1.1.3.011 de 27 de agosto de 1993, publicada en el R.O. 269 de 6 de septiembre del mismo año.

Si la compañía que aumenta el capital estuviere sometida al control parcial de la Entidad, corresponde a su representante legal declarar, bajo juramento, que la suscripción e integración del capital materia del aumento son correctas. Así lo exige el Art. 11 de la Resolución citada en el párrafo anterior.

El aumento de capital suscrito dentro del cupo autorizado será resuelto por la Junta General de Accionistas, y en cuanto a su trámite se estará a lo dispuesto en el Capítulo III del Reglamento de Aumento del Capital Suscrito dentro del Autorizado en las Compañías Anónimas y de Economía Mixta contenido en la Resolución No. 99.1.1.3.06 de 2 de agosto de 1999, publicada en la R.O. 252 de 11 de los mismos mes y año, reformada mediante Resolución No.00.Q.IJ.006 de 17 de abril del 2000, publicada en el R. O. 65 de 26 de abril del 2000.

Si la junta general de una compañía acordare modificaciones en el objeto social, se estará a lo señalado en los numerales 1.1.5.1, 1.1.5.2 y 1.1.5.3 de este instructivo para todo cuanto se refiera al informe previo favorable, afiliación a la Cámara de la Producción y otros aspectos derivados de dicha modificación.

11.1.3 Compañías y empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas:

Establecimiento: Una compañía o empresa extranjera organizada como persona jurídica que vaya a prestar servicios públicos, a explotar recursos naturales o a ejercer habitualmente cualquier actividad lícita dentro del territorio ecuatoriano, debe establecer sucursal en el país, para lo cual es indispensable que cumpla lo establecido en la Sección XIII de la Ley de Compañías, esto es, en los artículos 415 a 419 de ese cuerpo de leyes.

Requisitos: Copia del contrato o acto constitutivo y del estatuto de la compañía de que se trate. Si fuere del caso, tales documentos se entregarán debidamente traducidos al castellano.

Un certificado expedido por el Cónsul del Ecuador que acredite que la compañía está constituida y autorizada en el país de su domicilio, y que tiene facultad para negociar en el exterior.

Copia de la resolución por la cual el órgano competente de la compañía o empresa extranjera autoriza la apertura de sucursal de ella en el Ecuador, fija un domicilio dentro del territorio ecuatoriano, nombra un apoderado que le represente y asigna un capital a invertirse.

El poder del representante de la compañía o empresa extranjera. Este documento debe contener las facultades más amplias para realizar todos los actos o negocios jurídicos que hayan de celebrarse y surtir efectos en el territorio ecuatoriano, en especial contestar demandas y cumplir las obligaciones contraídas.

Si la inversión fuere en numerario (dinero), el certificado bancario en que conste que al menos la suma de dos mil dólares de los Estados Unidos de América se destina como capital asignado a la sucursal, en cumplimiento de lo dispuesto en la Resolución No. 00.Q.IJ.004 de 13 de marzo del 2000, publicada en el R.O. 46 de 29 de los mismos mes y año.

Si la inversión fuere en especies, muebles o bienes físicos (no cabe inversión extranjera directa de inmuebles) se presentará el documento único de importación según lo previsto en el Art. 15 inciso segundo de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones, en correlación con lo dispuesto en el Art. 4 de la Regulación No. 063-2000, expedida por el Directorio del Banco Central del Ecuador el 16 de mayo del 2000, publicada en el R.O. 84 del 24 de los mismos mes y año.

Para que una empresa organizada como persona jurídica, vale decir una entidad pública o semipública extranjera, pueda ejercer sus actividades en el país deberá establecerse de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto Supremo 986 de 25 de septiembre de 1974, publicado en el R.O. 652 de 3 de octubre del mismo año.

Los documentos señalados en los numerales 1.12.1.1, 1.12.1.2, 1.12.1.3, 1.12.1.4, 1.12.1.5, y 1.12.1.6 han de presentarse en la Superintendencia de Compañías debidamente autenticados y protocolizados (en tres ejemplares), junto con la solicitud en que se pida la domiciliación de la compañía de que se trate. Tal solicitud deberá llevar la firma de un abogado en libre ejercicio de su profesión.

Las compañías o empresas extranjeras estatales, paraestatales, privadas o mixtas están sujetas al control total de la Superintendencia de Compañías, según declaración constante en la Resolución No. 93.1.1.3.018 de 24 de noviembre de 1993, publicada en el R.O. 330 de 3 de diciembre del mismo año.

Actos posteriores de la sucursal

Una vez que una compañía extranjera se haya domiciliado en el Ecuador puede, posteriormente, para el mejor desenvolvimiento de sus actividades, aumentar o disminuir el capital asignado, cambiar su domicilio o su objeto social. En estos casos tales actos deben ser aprobados por la Superintendencia de Compañías, una vez concluidos los trámites respectivos que, en lo posible, han de ceñirse a las disposiciones que para tales actos ha previsto la Ley en el caso de las compañías nacionales.

Cancelación del permiso de operación y liquidación de compañías y empresas organizadas como personas jurídicas.

Respecto de la cancelación de permiso concedido a las compañías o empresas extranjeras para que operen en el Ecuador y a la liquidación de las sucursales establecidas en el país, se observará lo dispuesto en los artículos 406 al 410 de la Ley de Compañías.

11.1.4 Formatos de minutas:

11.1.4.1 Minuta de constitución simultánea de compañía anónima:

SEÑOR NOTARIO:

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase insertar una de constitución simultánea de compañía anónima, contenida en las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- COMPARECIENTES.- Intervienen en el otorgamiento de esta escritura.....(aquí se hará constar los nombres , nacionalidades y domicilios de las personas naturales o jurídicas que, en el número mínimo de 2, vayan a ser accionistas de la compañía. Si una o más de ellas son personas naturales se hará constar además el estado civil de cada una. La comparecencia puede ser por derecho propio o por intermedio de representante legal o de mandatario).

SEGUNDA.- DECLARACIÓN DE VOLUNTAD.- Los comparecientes declaran que constituyen, por la vía simultánea, como en efecto lo hacen, una compañía anónima, que se someterá a las disposiciones de la Ley de Compañías, del Comercio, a los convenios de las parte y a las normas del Código Civil.

TERCERA.- ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA.

TITULO 1

Del nombre, domicilio, objeto y plazo

Artículo 1º.- Nombre.- El nombre de la compañía que se constituye es.....

Artículo 2º.- Domicilio.- El domicilio principal de la compañía es.....(aquí el nombre del cantón seleccionado como domicilio principal de la compañía). Podrá establecer agencias, sucursales o establecimientos administrados por un factor, en uno o más lugares dentro del territorio nacional o en el exterior, sujetándose a las disposiciones legales correspondientes.

Artículo 3º.- Objeto.- el objeto de la compañía consiste en.....(Para el señalamiento de las actividades que conformen el objeto se tendrá en cuenta lo dispuesto en el numeral 3º del Artículo 150. Para la determinación de la afiliación de la compañía a la cámara de la producción respectiva, o para la obtención de uno o más informes previos favorables por parte de organismos públicos, ofrece una guía el folleto “Instructivo para la constitución de las compañías mercantiles sometidas al control de la Superintendencia de Compañías”, que puede solicitar en esta Institución).

En el cumplimiento de su objetivo, la compañía podrá celebrar todos los actos y contratos permitidos por la ley.

Artículo 4º.- Plazo.- El plazo de duración de la compañía es de.....(se expresará en años), contados desde la fecha de inscripción de esta escritura. La compañía podrá disolverse antes del vencimiento del plazo indicado, o podrá prorrogarlo, sujetándose, en cualquier caso, a las disposiciones legales aplicables.

TITULO II

Del capital

Artículo 5º.- Capital y de las acciones.- El capital social es de....(aquí la suma en que se lo fije, suma que no puede ser menor de 800 dólares de los Estados Unidos de América), dividido en....(aquí el número de acciones en que se fraccione el capital) acciones ordinarias y nominativas, de(aquí el valor de cada acción, que será de un dólar o múltiplos de un dólar) de valor nominal cada una, numeradas consecutivamente del.... al..... (Se podría redactar este artículo dividiendo las acciones por series, de modo que en cada una de ellas, sin desatender la norma sobre el valor nominal, tengan las acciones correspondientes a cada serie un determinado importe).

TITULO III

Del gobierno y de la administración

Artículo 6º.- Norma general.- El gobierno de la compañía corresponde a la junta general de accionistas, y su administración al gerente y al presidente.

Artículo 7º.- Convocatorias.- La convocatoria a junta general efectuará el gerente de la compañía, mediante aviso que se publicará en uno de los diarios de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, respecto de aquél en el que se celebre la reunión. En tales ocho días no se contarán el de la convocatoria ni el de realización de la junta.

Artículo 8º.- Clases de juntas.- Las juntas generales serán ordinarias y extraordinarias. Las primeras se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, para considerar los asuntos especificados en los numerales 2º, 3º y 4º del artículo 231 de la Ley de Compañías y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día, de acuerdo con la convocatoria. Las segundas se reunirán cuando

fueren convocadas para tratar los asuntos para los cuales, en cada caso, se hubieren promovido.

Artículo 9º.- Quórum general de instalación.- Salvo que la ley disponga otra cosa, la junta general se instalará, en primera convocatoria, con la concurrencia de por lo menos el 50% del capital pagado. Con igual salvedad, en segunda convocatoria, se instalará con el número de accionistas presentes, siempre que se cumplan los demás requisitos de ley. En esta última convocatoria se expresará que la junta se instalará con los accionistas presentes.

Artículo 10º.- Quórum especial de instalación.- Siempre que la ley no establezca un quórum mayor, la junta general se instalará, en primera convocatoria, para deliberar sobre el aumento o disminución de capital, la transformación, la fusión, la escisión, la disolución anticipada de la compañía, la reactivación de la compañía en proceso de liquidación, la convalidación y, en general, cualquier modificación del estatuto con la concurrencia de al menos el 50% del capital pagado. En estos casos, salvo que la ley señale un quórum mayor, para que la junta se instale previa segunda convocatoria, bastará la concurrencia de la tercera parte del capital pagado. Cuando preceda una tercera convocatoria, siempre que la ley no prevea otro quórum, la junta se instalará con el número de accionistas presentes. De ello se dejará constancia en esta convocatoria.

Artículo 11º.- Quórum de decisión.- Salvo disposición en contrario de la ley, las decisiones se tomarán con la mayoría del capital pagado concurrente a la reunión.

Artículo 12º.- Facultades de la junta.- Corresponde a la junta general el ejercicio de todas las facultades que la ley confiere al órgano de gobierno de la compañía anónima.

Artículo 13.- Junta universal.- No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, la junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto siempre que esté presente todo el capital pagado y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad de las resoluciones, acepten por unanimidad la celebración de la junta.

Artículo 14º.- Presidente de la compañía.- El presidente será nombrado por la junta general para un período.... (puede oscilar entre uno y cinco años), a cuyo término podrá ser reelegido. El presidente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado.

Corresponde al presidente:

- a) Presidir las reuniones de junta general a las que asista y suscribir, con el secretario, las actas respectivas;
- b) Suscribir con el gerente los certificados provisionales o los títulos de acción, y extenderlos a los accionistas; y,

c) Subrogar al gerente en el ejercicio de sus funciones, en caso de que faltare, se ausentare o estuviere impedido de actuar, temporal o definitivamente.

Artículo 15º.- Gerente de la compañía.- El gerente será nombrado por la junta general para un período.....(puede oscilar entre uno y cinco años), a cuyo término podrá ser reelegido. El gerente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado.

Corresponde al gerente:

a) Convocar a las reuniones de junta general;

b) Actuar de secretario de las reuniones de junta general a las que asista y firmar, con el presidente, las actas respectivas; 39

c) Suscribir con el presidente los certificados provisionales o los títulos de acción, y extenderlos a los accionistas;

d) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley de Compañías; y,

e) Ejercer las atribuciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías.

TITULO IV

DE LA FISCALIZACIÓN

Artículo 16º.- Comisarios.- La junta general designará....(aquí el número de comisarios que nombre), cada....(aquí el número de años que comprendan el período para el que se nombre al o a los comisarios), quienes tendrán derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones sociales, sin dependencia de la administración y en interés de la compañía.

TITULO V

DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 17º.- Norma general.- La compañía se disolverá por una o más de las causas previstas para el efecto en la Ley de Compañías, y se liquidará con arreglo al procedimiento que corresponda, de acuerdo con la misma ley. Siempre que las circunstancias permitan, la junta general designará un liquidador principal y otro suplente.

CUARTA.- APORTES.- Se elaborará el cuadro demostrativo de la suscripción y pago del capital social tomando en consideración lo dispuesto por la Ley de Compañías en sus artículos 150, numeral 6º, en cualquier caso, 147, inciso 5º, y 161, si el aporte fuere en numerario y 162, si fuere en especies. Si se estipulare plazo para el pago del saldo deudor, éste no podrá exceder de dos años contados desde la fecha de constitución de la compañía. En aplicación de las normas contenidas en los artículos antes citados, se podría elaborar el cuadro de suscripción y pago del capital social a base de los siguientes datos generales:

Nombres accionistas

Capital suscrito

Capital pagado

(debe cubrir al menos el 25% de cada acción)

Capital por pagar

(el saldo deberá pagarse en 2 años máximo)

Número de Acciones

Capital Total

Numerario

(dinero)

Especies

(muebles, inmuebles o intangibles)

TOTALES:

QUINTA.- NOMBRAMIENTO DE ADMINISTRADORES.- Para Los períodos señalados en los artículos 14º y 15º del estatuto, se designa como presidente (a) de la compañía al (o a la) señor (o señora)...y como gerente de la misma al (o a la)señor (o señora)..., respectivamente.

Usted, señor Notario, se dignará añadir las correspondientes cláusulas de estilo.

➤ **PROYECTO No. 2-A**

MINUTA DE CONSTITUCION SIMULTÁNEA DE COMPAÑÍA ANÓNIMA

SEÑOR NOTARIO:

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase insertar una de constitución simultánea de compañía anónima, contenida en las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- COMPARECIENTES.- Intervienen en el otorgamiento de esta escritura..... (nombres, nacionalidades y domicilios de las personas naturales o jurídicas que, en el número mínimo de 2, vayan a ser accionistas de la compañía. Si una o más de ellas son personas naturales se hará constar además el estado civil de cada una. La comparecencia puede ser por derecho propio o por intermedio de representante legal o de mandatario).

SEGUNDA.- DECLARACION DE VOLUNTAD.- Los comparecientes declaran que constituyen, como en efecto lo hacen, una compañía anónima, que se someterá a las disposiciones de la Ley de Compañías, del Código de Comercio, a los convenios de las partes y a las normas del Código Civil.

TERCERA.- ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA.

Título I

Del nombre, domicilio, objeto y plazo

Artículo 1º.- Nombre.- El nombre de la compañía que se constituye es ...

Artículo 2º.- Domicilio.- El domicilio principal de la compañía es... (nombre del cantón seleccionado como domicilio principal de la compañía). Podrá establecer agencias, sucursales o establecimientos administrados por un factor, en uno o más lugares dentro del territorio nacional o en el exterior, sujetándose a las disposiciones legales correspondientes.

Artículo 3°.- Objeto.- El objeto de la compañía consiste en:... (Se estará a lo dispuesto en el numeral 3° del artículo 150 de la Ley de Compañías.

En el cumplimiento de su objeto, la compañía podrá celebrar todos los actos y contratos permitidos por la ley.

Artículo 4°.- Plazo.- El plazo de duración de la compañía es de... (se expresará en años), contados desde la fecha de inscripción de esta escritura.

TÍTULO II

Del Capital

Artículo 5°.- Capital y de las acciones.- El capital suscrito es de... (suma en que se lo fije, que no puede ser menor de 800 dólares de los Estados Unidos de América), dividido en ... (número de acciones en que se fraccione el capital) acciones ordinarias y nominativas, de (valor de cada acción, que será de un dólar o múltiplos de un dólar)... de valor nominal cada una, numeradas consecutivamente del ... al ... (Se podría redactar este artículo dividiendo las acciones por series, de modo que en cada una de ellas, sin desatender la norma sobre el valor nominal, tengan las acciones correspondientes a cada serie un determinado importe) (CAPITAL AUTORIZADO OPTATIVO).

TÍTULO III

Del gobierno y de la administración

Artículo 6°.- Norma general.- El gobierno de la compañía corresponde a la junta general de accionistas, y su administración al gerente y al presidente. La representación legal, judicial y extrajudicial corresponderá al Gerente. En caso de falta temporal o definitiva, le subrogará el Presidente hasta que la Junta General nombre al titular.

Artículo 7°.- Convocatorias.- La convocatoria a junta general efectuará el gerente de la compañía, mediante aviso que se publicará en uno de los diarios de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, respecto de aquél en el que se celebre la reunión. En tales ocho días no se contarán el de la convocatoria ni el de realización de la junta.

Artículo 8°.- De las clases de juntas, de las facultades de la junta, de la Junta General Universal, del quórum de instalación, del quórum especial de instalación, del quórum de decisión, se estará a lo dispuesto en la Ley de Compañías.

Artículo 9°.- El Presidente y el Gerente ejercerán todas las atribuciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías.

TÍTULO IV

De la fiscalización

Artículo 10°.- Comisarios.- La junta general designará... (número de comisarios que nombre), cada ...(número de años que comprendan el período para el que se nombre al o a los comisarios), quienes tendrán derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones sociales, sin dependencia de la administración y en interés de la compañía.

TÍTULO V

De la disolución y liquidación

Artículo 11º.- Norma general.- La compañía se disolverá y se liquidará conforme se establece en la Sección XII de la Ley de Compañías.

CUARTA.-

CUADRO DE SUSCRIPCIÓN Y PAGO DEL CAPITAL SOCIAL

Nombres accionistas

Capital suscrito

Capital pagado

(debe cubrir al menos el 25% de cada acción)

Capital por pagar

(el saldo deberá pagarse en 2 años máximo)

Número de Acciones

Capital Total

Numerario

(dinero)

Especies

(muebles, inmuebles o intangibles)

1.

2.

.....

TOTALES:

En todo lo no estipulado en este estatuto, se estará a lo dispuesto en la Ley de Compañías y demás leyes afines.

En caso de controversia, las partes podrán someterse a la Ley de Mediación.

Usted, Señor Notario, se dignará añadir las correspondientes cláusulas de estilo.

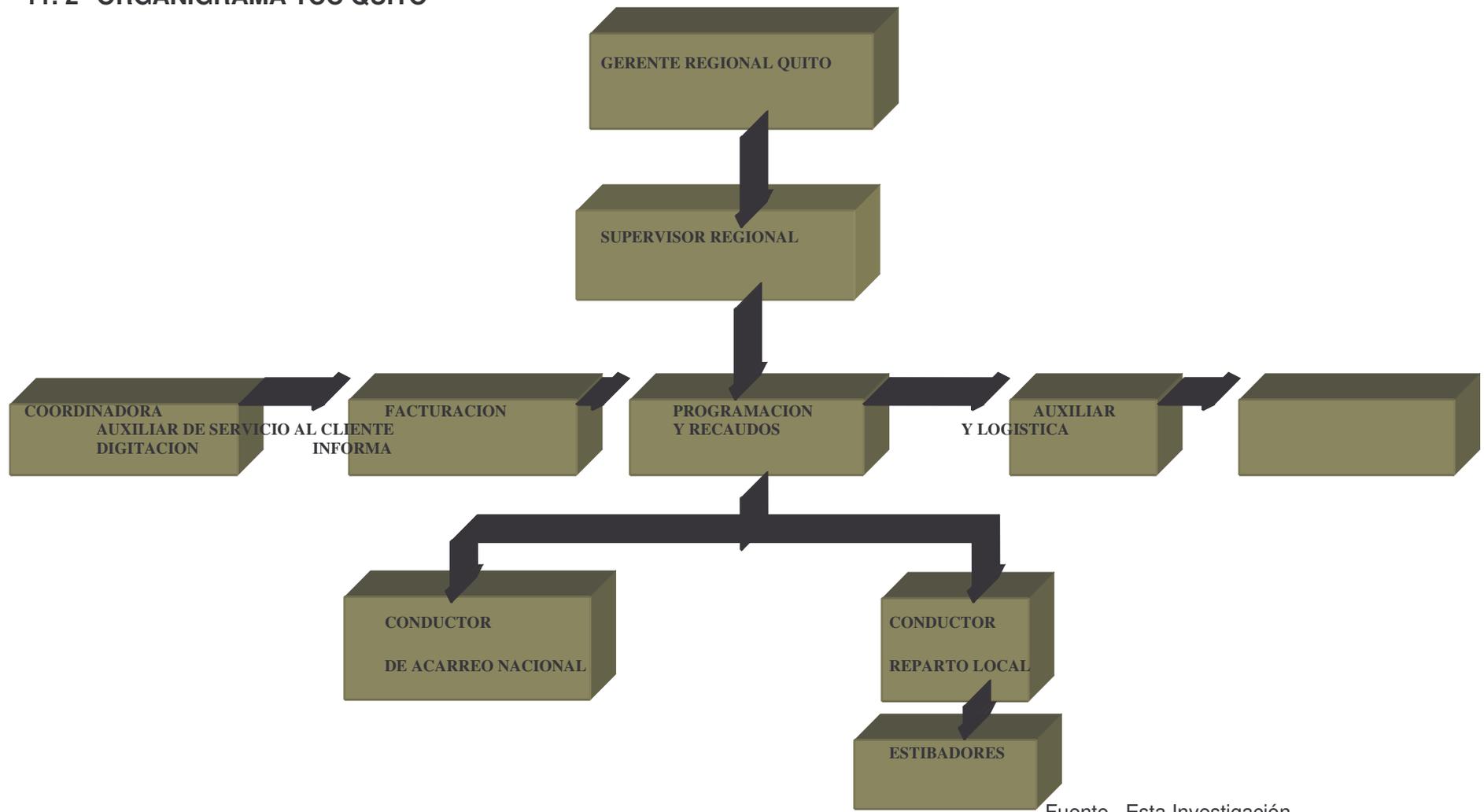
11.1.4.2 Requisitos inscripción en el registro mercantil³⁰. Requisitos para la inscripción en el Registro Mercantil de: Constitución de Compañías, Aumentos de capital, Reformas de estatutos, Fusiones, Escisiones, Reactivaciones, Cambios de domicilio, Disoluciones y Liquidaciones, permisos para operar en el Ecuador o Domiciliación:

1. Tres escrituras o protocolizaciones (mínimo) primera, segunda y tercera copias.
2. Tres resoluciones (mínimo) aprobando las escrituras o protocolizaciones.
3. Certificado de afiliación a una de las Cámaras de la Producción del Cantón en donde se encuentra el domicilio de la compañía, según su objeto social (Debe constar el aumento de capital si trata de aquello. Si se trata de disolución o liquidación se debe presentar el certificado de desafiliación respectivo).
4. Publicación del extracto (periódico).
5. Razones Notariales que indiquen que los Notarios han tomado nota de las resoluciones aprobatorias al margen de las matrices de las escrituras respectivas.

³⁰ Información suministrada por la Empresa TCC de Colombia S.A.

6. Copias de la cédula de ciudadanía y el certificado de votación del (los) compareciente (s) (VIGENTE).
 7. Certificado de inscripción en el Registro de la Dirección Financiera Tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Para Constituciones).
 8. Certificado de cumplimiento tributario otorgado por la Dirección Financiera Tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Para actos societarios).
- NOTA: Deben constar las inscripciones anteriores en los Registros donde la Resolución así lo ordene en los casos previstos por la Ley. En caso de disoluciones y Liquidaciones por Resolución, omitir el punto (1).

11.2 ORGANIGRAMA TCC QUITO



Fuente. Esta Investigación

11.3 MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS

➤ GERENTE REGIONAL.

-Objetivo del Cargo.

Asegurar la gestión integral de la Regional, buscando el cumplimiento de metas establecidas, la satisfacción de sus clientes, la productividad de los procesos y el desarrollo de su equipo humano.

-Responsabilidades del Cargo.

- ✓ Cumplir con las metas de ingresos y egresos buscando optimizar la rentabilidad del negocio.
- ✓ Diseña las estrategias comerciales para posicionar el servicio y buscar nuevos clientes.
- ✓ Actuar con buena disposición a escuchar y atender ágil y oportunamente las necesidades de sus clientes internos y externos.
- ✓ Promover el desarrollo de las personas que conforman su equipo de trabajo, para que sean idóneos frente a los procesos en los que participan.
- ✓ Liderar el equipo de trabajo manteniendo un alto nivel de productividad y satisfacción.
- ✓ Acopiar y actualizar constantemente información del entorno que puedan brindar amenazas y oportunidades al negocio.
- ✓ Diseñar, ejecutar, controlar y mejorar los procesos del negocio tanto estratégicos como de apoyo.

➤ SUPERVISOR REGIONAL (SUPERVISOR DE LA OPERACIÓN DEL SERVICIO)

-Objetivo del Cargo.

Coordinar los procesos de la operación del servicio y administrar los recursos humanos, vehículos, mercancía e información, con el fin de optimizarlos con la calidad requerida en el menor tiempo posible y costo posible.

-Responsabilidad del Cargo.

Coordinar las interrelaciones entre procesos, evitando pérdidas de tiempo y cuellos de botella que afecten el cumplimiento de metas establecidas.
Atender requerimientos de los clientes respecto a la mercancía.

Actuar con buena disposición a atender, escuchar, dar, y recibir información al equipo de personas a su cargo.

Implementar técnicas productivas para optimizar los recursos a su cargo.

Dirigir las personas distribuyendo tareas y prioridades.

Coordinar con talleres, el mantenimiento correctivo y oportuno de los vehículos.

Garantizar el suministro oportuno de registros de proceso.

Controlar la calidad de los procesos operativos del servicio para detectar oportunamente desviaciones, tomando las acciones correctivas.

➤ **COORDINADOR SERVICIO AL CLIENTE.**

-Objetivo del Cargo.

Verificar y controlar las novedades presentadas con la mercancía durante los procesos operativos a nivel nacional e internacional. Desde la identificación de la novedad hasta la aplicación de la solución tanto en el sistema como con la mercancía.

-Responsabilidades del Cargo.

- ✓ Suministrar información ágil y oportuna a todas las Gerencias Regionales sobre el trámite y la solución de las novedades con la mercancía.
- ✓ Actuar conforme a los valores y principios y políticas de TCC y atiende las necesidades de sus clientes internos, brindando un servicio ágil y oportuno.
- ✓ Elaborar y analizar reportes estadísticos de las novedades por unidades extraviadas de las mercancías de cada regional.
- ✓ Retroalimentar a todas las regionales acerca del trámite y solución de las novedades.
- ✓ Realizar sistémicamente el seguimiento a las novedades faltantes y sobrantes, gestión de entregas.
- ✓ Atiende las consultas del cliente vía internet.

➤ **AUXILIAR DE SERVICIO INFORMATICA**

-Objetivo del Cargo.

Brindar soporte y asesoría permanente a todos los usuarios de los sistemas de información gestionando la disponibilidad de recursos e insumos informáticos.

-Responsabilidades del Cargo.

- ✓ Garantizar la disponibilidad de los recursos informáticos, hardware, software y telecomunicaciones que soportan los procesos de la regional.
- ✓ Realizar acompañamiento permanente en la evaluación e implementación de proyectos inherentes a las tecnologías de informática y comunicaciones.
- ✓ Participar activamente en la implementación del portafolio de servicios tecnológicos donde cada uno de los clientes.
- ✓ Actuar con buena disposición a escuchar y atender las necesidades de los usuarios internos y clientes externos, brindando un servicio ágil y oportuno.
- ✓ Comprometerse decididamente en los proyectos de desarrollo tecnológico de la compañía.
- ✓ Realizar la distribución de los recursos informáticos (sistema de información, herramientas de oficina, hardware, software entre otros).
- ✓ Brindar asesoría y soporte sobre recursos informáticos de la regional.
- ✓ Realizar el respaldo de toda la información de la regional.
- ✓ Actualizar la información en los sistemas de información (archivos maestros y programas) a la regional y de los clientes involucrados en el proyecto intercambio de información.
- ✓ Controlar los consecutivos del proyecto intercambio de información con clientes.
- ✓ Realizar los backup del sistema y los cierres mensual y anual.
- ✓ Realizar depuraciones de los sistemas de información y sus respectivos backups.
- ✓ Actualizar el inventario de recursos informáticos.
- ✓ Capacitar a los usuarios en las nuevas versiones de los sistemas de información.
- ✓ Verificar las tareas de distribución de información entre las bases de datos de su regional hacia las otras regionales.
- ✓ Administrar los insumos informáticos.
- ✓ Verificar la legalidad del software utilizado en la regional.
- ✓ Realizar en control antivirus en la regional
- ✓ Implementar sistemas de información y nuevas herramientas informáticas.
- ✓ Implementar y velar por el buen uso de herramientas como: correo electrónico, internet, mensajería.
- ✓ Verificar la disponibilidad del canal de comunicación de datos.
- ✓ Garantizar la disponibilidad de los recursos definidos como contingencias.
- ✓ Coordinar el mantenimiento de los recursos informáticos.
- ✓ Generar informes de gestión.
- ✓ Participar activamente en la evaluación, desarrollo e implementación de nuevas tecnologías informáticas y de comunicación requerida para el permanente desarrollo de la compañía.

➤ AUXILIAR PROGRAMACION Y LOGISTICA

-Objetivo del Cargo.

Apoyar administrativamente la gestión del proceso de programación y logística a través del seguimiento a los vehículos en carretera, la preparación de la nomina de conductores y la elaboración de los informes estadísticos del comportamiento de los vehículos, conductores y rutas entre otros.

-Responsabilidades del Cargo.

- ✓ Establecer estándares de gestión eficiente de recursos de programación y logística.
- ✓ Suministrar información ágil y oportuna a todas las gerencias regionales sobre la ubicación de los vehículos, horarios de llegada de los mismos y las novedades que afecten el cumplimiento durante el transporte en carretera.
- ✓ Actuar conforme a los valores y principios y políticas de la organización y atiende las necesidades de sus clientes internos, brindando un servicio ágil y oportuno.
- ✓ Diseñar las herramientas y métodos para capturar información sobre vehículos, conductores y rutas de carretera.
- ✓ Acopiar y procesar la información en la base de datos.

➤ CONDUCTOR DE REPARTO LOCAL.

-Objetivos del Cargo.

Liderar y participar en la ejecución de los procesos de recolección y distribución de mercancía encomendados a la tripulación de un vehículo.

-Responsabilidad del Cargo.

- ✓ Entregar y recibir de la mercancía prometida a los clientes en forma adecuada y oportuna.
- ✓ Poseer actitud y disposición manifiesta para interactuar proactivamente con la tripulación que lidera y en general con los demás clientes internos y externos con los que se relaciona.
- ✓ Planear, coordinar, ejecutar y controlar las actividades asignadas a la tripulación, involucradas en los procesos de recolección y distribución de mercancía.
- ✓ Participar y acompañar el proceso de desempeño de las personas que hacen parte de la tripulación.
- ✓ Informar al supervisor las novedades que se presenten con la tripulación, la mercancía, la ruta y el vehículo.

- ✓ Reportar a Programación la hora de salida de bodega, disponibilidad de la tripulación para apoyar otras rutas, avances de entregas y recogidas realizadas.
- ✓ Acatar y apoyar el cumplimiento de las disposiciones y procedimientos establecidos en los procesos en los que participa.

- Recolección.

- ✓ Elaborar la planilla programación de recogidas.
- ✓ Identificar ante el cliente la empresa.
- ✓ Elaborar la planilla control de mercancía recibida y despachada.
- ✓ Reconocer el tipo de mercancía a cargar.
- ✓ Verificar el empaque, rotulación, destinatario y población
- ✓ Trasladar mercancía a bodega central.
- ✓ Chequear descargue de mercancía, si hay inconsistencia hace las aclaraciones del caso.
- ✓ Entregar documentación diligenciada.

- Entrega.

- ✓ Recibir planilla programación de cargue
- ✓ Organizar la mercancía a cargar, según orden de ruta.
- ✓ Cargar la mercancía en vehículo.
- ✓ Conducir vehículo.
- ✓ Coordinar la tripulación en la entrega de mercancía versus remesa.
- ✓ Comunicar oportunamente las novedades de las entregas.
- ✓ Entregar documentación diligenciada.
- ✓ Descarar la mercancía
- ✓ Arrumar la mercancía.

➤ **CONDUCTOR DE RUTA NACIONAL.**

-Objetivo del Cargo.

Garantizar el cumplimiento de horarios establecidos por la empresa en las diferentes rutas programas por carretera.

-Responsabilidades del Cargo.

- ✓ Transportar la mercancía en las rutas y tiempos establecidos.
- ✓ Comunicar ágil y oportunamente las novedades que puedan afectar el total cumplimiento de la ruta y la ubicación y el estado del vehículo en los sitios establecidos siguiendo el plan de reporte de carretera.
- ✓ Recibir el vehículo cargado y sellado con su documentación respectiva.

- ✓ Hacer los reportes de carretera de forma oportuna, según el plan de reportes de la ruta.
- ✓ Efectuar los recorridos de las rutas en los horarios establecidos por la organización.
- ✓ Realizar la ruta asignada y los tránsitos definidos por el departamento de programación y logística.
- ✓ Comunicar ágil y oportunamente cualquier novedad en carretera como accidentes, derrumbes y manifestaciones de inseguridad, orden público y novedades mecánicas.
- ✓ Resolver situaciones con las autoridades de tránsito en caso de accidente durante el viaje.
- ✓ Atender diligentemente los requerimientos de control de las autoridades de carretera y retenes de aduanas.
- ✓ Reportar cualquier anomalía del vehículo al jefe de mantenimiento o al supervisor encargado de mantenimiento.
- ✓ Entregar la documentación respectiva de la mercancía.
- ✓ Participar en rutas alternas en caso de imprevistos en carretera.

➤ **ESTIBADOR**

-Objetivo del Cargo.

Garantizar la satisfacción de los clientes a través del cumplimiento de los estándares de recolección, recibo y distribución de la mercancía.

-Responsabilidades del Cargo.

Garantizar el cumplimiento de recogidas y entrega de mercancía.

-Recolección.

- ✓ Recoger la mercancía y verificar su peso, empaque y datos del remitente y del destinatario.
- ✓ Contar y realizar la correcta ubicación y liquidación de la mercancía.

- Distribución.

- ✓ Buscar la dirección de los clientes, entregar la mercancía y realizar el cobro si lo amerita.
- ✓ Diligenciar correctamente todos los datos solicitados en el formato de remesa.

- Descargue.

- ✓ Recibir la mercancía que llega de las diferentes regionales y codificarla por rutas.
- ✓ Descargar la mercancía del vehículo de acarreo local para despacharla a las respectivas regionales.

- Cargue y Despacho de Mercancía

Realizar el cargue del vehículo de acarreo local y del vehículo de carretera para su oportuno transporte a las diferentes regionales.

12. ESTUDIO FINANCIERO.

12.1 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO A 5 AÑOS
TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA - TCC
Valores Constantes

CUENTAS	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	PESOS	DOLARES								
Ingreso Operacional	473.520.000,00	236.760,00	473.520.000,00	236.760,00	473.520.000,00	236.760,00	473.520.000,00	236.760,00	473.520.000,00	236.760,00
Otros Ingresos	97.920.000,00	48.960,00	97.920.000,00	48.960,00	97.920.000,00	48.960,00	97.920.000,00	48.960,00	97.920.000,00	48.960,00
Menos: Costos Operacionales	-45.928.145,00	-22.964,07	-45.928.145,00	-22.964,07	-45.928.145,00	-22.964,07	-45.928.145,00	-22.964,07	-45.928.145,00	-22.964,07
Igual: Utilidad Bruta	525.511.855,00	262.755,93	525.511.855,00	262.755,93	525.511.855,00	262.755,93	525.511.855,00	262.755,93	525.511.855,00	262.755,93
Menos: Gastos Administrativos	-318.328.374,00	-159.164,19	-306.079.097,00	-153.039,55	-294.501.316,00	-147.250,66	-282.923.538,00	-141.461,77	-272.029.084,00	-136.014,54
Igual: Utilidad Operacional	207.183.481,00	103.591,74	219.432.758,00	109.716,38	23.010.539,00	11.505,27	242.588.317,00	121.294,16	253.482.771,00	126.741,39
Menos: Impuesto a la Renta	-72.514.218,00	-36.257,11	-76.801.465,00	-38.400,73	-80.853.689,00	-40.426,84	-84.905.911,00	-42.452,96	-88.718.970,00	-44.359,49
Igual: Utilidad después de Impuesto.	134.669.263,00	67.334,63	142.631.293,00	71.315,65	150.156.850,00	75.078,43	157.682.406,00	78.841,20	164.763.801,00	82.381,90
Menos: Reserva Legal.	13.466.926,00	6.733,46	-14.263.129,00	-7.131,56	-15.015.689,00	-7.507,84	-15.768.241,00	-7.884,12	-16.476.380,00	-8.238,19
Igual: Utilidad por Distribuir	121.202.337,00	60.601,17	128.368.164,00	64.184,08	135.141.165,00	67.570,58	141.914.165,00	70.957,08	148.287.421,00	74.143,71

12. 2 FLUJO DE INVERSION PROYECTADO

Año	-	o	1	2	3	4	5					
CONCEPTO	PESOS	DOLARES	PESOS	DOLARES	PESOS	DOLARES	PESOS	DOLARES				
CAPITAL DE TRABAJO												
Efectivo	26.211.536,00	13.105,77	2.041.546,00	1.020,77	1.929.631,00	964,82	1.929.629,00	964,81	1.815.743,00	907,87	33.928.085,00	16.964,04
Inversión Insumos	6.748.391,00	3.374,20									6.748.391,00	3.374,20
ACTIVOS FIJOS	510.632.031,00	255.316,02									29.462.805,00	14.731,40
ACTIVOS DIFERIDOS	53.110.575,00	26.555,29										
TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN	-596.702.533,00	-298.351,27	-2.041.546,00	-1.020,77	-1.929.631,00	-964,82	-1.929.629,00	-964,81	-1.815.743,00	-907,87	70.139.281,00	35.069,64

Fuente: Propia de la Investigación.

12.3 FLUJO DE COMERCIALIZACION DE SERVICIOS SIN FINANCIACION

CONCEPTO	AÑO 0		AÑO 1		AÑO2		AÑO3		AÑO4		AÑO5	
	PESOS	DOLARES	PESOS	DOLARES	PESOS	DOLARES	PESOS	DOLARES	PESOS	DOLARES	PESOS	DOLARES
VENTAS			473.520.000,00	236.760,00	473.520.000,00	236.760,00	473.520.000,00	236.760,00	473.520.000,00	236.760,00	473.520.000,00	236.760,00
Otros Ingresos			97.920.000,00	48.960,00	97.920.000,00	48.960,00	97.920.000,00	48.960,00	97.920.000,00	48.960,00	97.920.000,00	48.960,00
Menos: Costos Totales	571.440.000,00	285.720,00	364.256.519,00	182.128,26	352.007.242,00	176.003,62	340.429.461,00	170.214,73	328.851.683,00	164.425,84	317.957.229,00	158.978,61
Igual: Utilidad antes de Impuestos			207.183.481,00	103.591,74	219.432.758,00	109.716,38	231.010.539,00	115.505,27	242.588.317,00	121.294,16	253.482.771,00	126.741,39
Menos: Imporenta 35%			72.514.218,00	36.257,11	76.801.465,00	38.400,73	80.853.689,00	40.426,84	84.905.911,00	42.452,96	88.718.970,00	44.359,49
Igual: Utilidad después de Impuestos			134.669.263,00	67.334,63	142.631.293,00	71.315,65	150.156.850,00	75.078,43	157.682.406,00	78.841,20	164.763.801,00	82.381,90
Menos: Reserva Legal 10%			13.466.926,00	6.733,46	14.263.129,00	7.131,56	15.015.685,00	7.507,84	15.768.241,00	7.884,12	16.476.380,00	8.238,19
Igual: Utilidad por distribuir			121.202.337,00	60.601,17	128.368.164,00	64.184,08	135.141.165,00	67.570,58	141.914.165,00	70.957,08	148.287.421,00	74.143,71
Más: Depreciaciones			92.871.536,00	46.435,77	80.622.259,00	40.311,13	69.044.478,00	34.522,24	57.466.700,00	28.733,35	46.572.246,00	23.286,12
Más. Amortizaciones			10.622.115,00	5.311,06	10.622.115,00	5.311,06	10.622.115,00	5.311,06	10.622.115,00	5.311,06	10.622.115,00	5.311,06
Más: Reserva Legal			13.466.926,00	6.733,46	14.263.129,00	7.131,56	15.015.685,00	7.507,84	15.768.241,00	7.884,12	16.476.380,00	8.238,19
TOTAL FLUJO DE PRODUCCIÓN			238.162.914,00	119.081,46	233.875.667,00	116.937,83	229.823.443,00	114.911,72	225.771.221,00	112.885,61	221.958.162,00	110.979,08

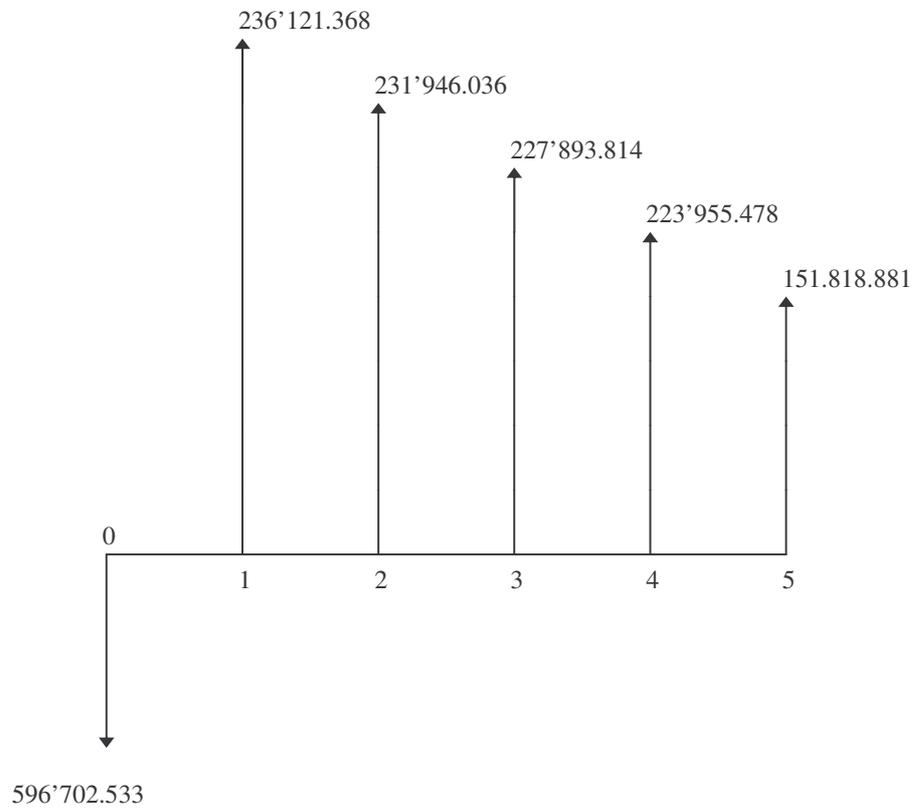
Fuente: Propia de la Investigación.

12.4 FLUJO NETO DE CAJA SIN FINANCIACION

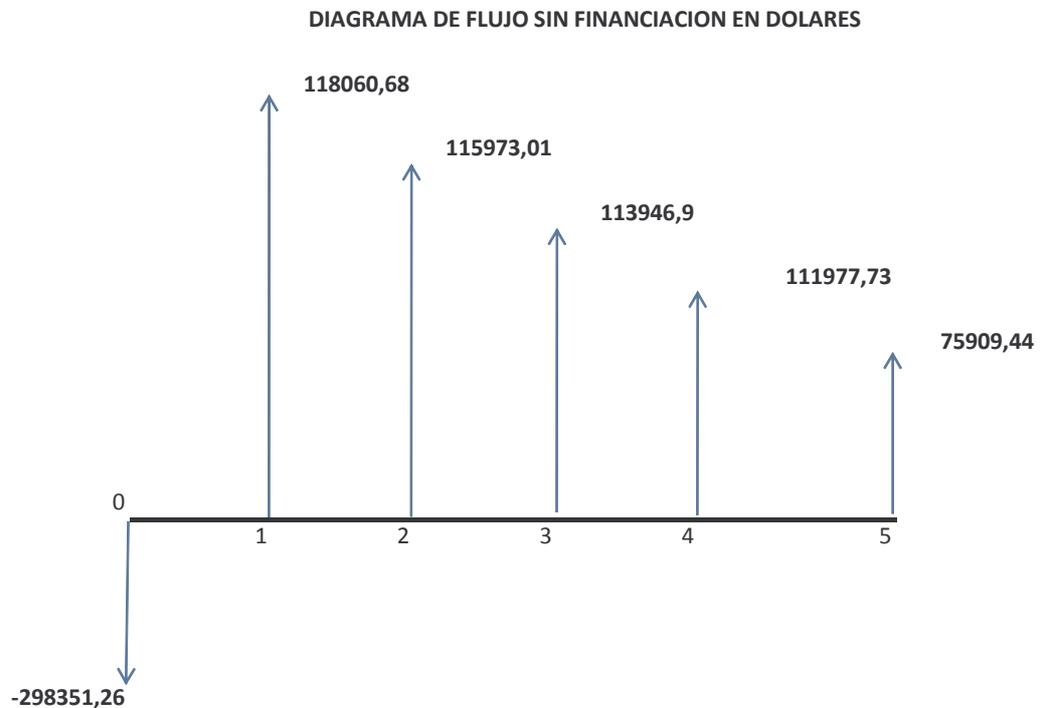
AÑO	0		1		2		3		4		5	
CONCEPTO	PESOS	DOLARES	PESOS	DOLARES	PESOS	DOLARES	PESOS	DOLARES	PESOS	DOLARES	PESOS	DOLARES
Flujo total de inversión	-596.702.533,00	-298.351,27	-2.041.546,00	-1.020,77	-1.929.631,00	-964,82	-1.929.629,00	-964,81	-1.815.743,00	-907,87	70.139.281,00	35.069,64
Más flujo total de producción	0	-	238.162.914,00	119.081,46	233.875.667,00	116.937,83	229.823.443,00	114.911,72	225.771.221,00	112.885,61	221.958.162,00	110.979,08
Total Flujo Neto de Caja	-596.702.533,00	-298.351,27	236.121.368,00	118.060,69	231.946.036,00	115.973,01	227.893.814,00	113.946,91	223.955.478,00	111.977,74	151.818.881,00	75.909,44

Fuente: Propia de la Investigación.

12.4.1 Diagrama de flujo sin financiamiento en pesos:



12.4.2 Diagrama de flujo sin financiamiento en dolares:



12.5 CALCULO DEL VALOR PRESENTE NETO (V.P.N) SIN FINANCIACIÓN

Si se asume un periodo de implementación moderado y una Tasa de Rentabilidad Mínima (TREMA) del 10% y al 0% se procede a calcular el V.P.N. tomando el Flujo Neto de Caja Sin Financiamiento.

El Valor Presente Neto al 10% es: USD 114.028

El Valor Presente Neto al 0% es: USD 237.517

Las anteriores, representan el VALOR PRESENTE NETO SIN FINANCIACION a dólares del año 1, al ser mayor que cero (0) se puede afirmar que el proyecto es financieramente atractivo y aceptable para los inversionistas o socios de la empresa TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA.

De acuerdo con los resultados obtenidos, tanto el Valor Presente neto como la Tasa interna de Retorno demuestran que el proyecto resulta factible a los inversionistas aun sin financiamiento.

12.6 TASA INTERNA DE RETORNO (T.I.R.)

La Tasa Interna de Retorno de un proyecto es la tasa de interés que devengan los dineros invertidos en el proyecto, mas concretamente para la empresa TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A., se encontró una Tasa Interna de Retorno del 25%*

Lo anteriormente expuesto significa que los dineros que permanecen invertidos en el proyecto tienen una Tasa del 29% anual sin financiamiento. En este caso se justifica la puesta en marcha del proyecto desde el punto de vista financiero, porque la TIR (25%) es superior a la tasa de oportunidad TREMA que es del 10%.

12.7 RELACION BENEFICIO COSTO.

El valor que muestra es de 756,52 lo que significa que es superior el beneficio que la empresa obtendrá sobre los costos generados.

13. CONCLUSIONES

La empresa de estudio TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A., a la luz de la investigación ha demostrado que no solo es una empresa bastante solida en su estructura financiera, sino también en su parte organizativa, de mercadeo, tecnológica e informática, lo que representa un punto fundamental para el desarrollo de proyectos de expansión como lo es el montaje de una sede con marca propia traspasando las fronteras del territorio colombiano posicionándola como una empresa líder en el sector del transporte y distribución de mercancía a nivel nacional y ahora a nivel internacional.

Este estudio permite dar una visión a la empresa para que no solo limite su radio de acción a la vecina República del Ecuador, sino que busque nuevas alternativas de mercado con regiones vecinas y otras mas lejanas como lo pueden ser Venezuela, Perú, Brasil, etc, aun ubicando sedes con marca propia o por intermedio de alianzas estratégicas con empresas del sector lideres en sus países.

Gracias a las políticas de apertura económica y tratados internacionales suscritos entre los diferentes países latinoamericanos hace que la República de Ecuador sea una fuente innumerable de nuevas oportunidades para desarrollar transacciones económicas y mercantiles por parte de muchas empresas colombianas que no solo envían sus productos a sus clientes finales en Ecuador, sino también el establecimiento de sus sucursales.

Es muy claro que a pesar de tener una nueva alternativa de mercado, este es muy fluctuable en cuanto a su establecimiento político por diferentes matices que se manejan al interior del gobierno lo que origina una inestabilidad que es necesario tratarla con bastante tacto.

La trazabilidad de procesos tanto de exportación e importación son de vital importancia en el desarrollo optimo de las operaciones mercantiles que la empresa desee manejar para sus clientes, lo ideal es que este proceso sea dirigido manejado por personal idóneo y altamente capacitado por parte de la organización, si no es así lo ideal es por medio de outsourcing o alianzas estratégicas con empresas (SIA) que desarrollen estas actividades.

Para el normal desarrollo de sus operaciones la empresa debe ser consecuente con la legislación ecuatoriana, y montar su propia infraestructura siguiendo los mismos lineamientos que su casa matriz tiene establecidos para cada una de sus regionales al interior del país.

Al ser una empresa financieramente sólida, permite no solo su constitución sino también el desarrollo de su operación sea solventada por parte de la misma organización, optimizando el logro de objetivos en tiempos relativamente inferiores a los que pueden darse desarrollando actividades basados en la financiación del proyecto por parte de terceros.

14. RECOMENDACIONES

A pesar de ser una empresa con una estructura sólida, su esfuerzo debe ser enfocado en mejorar sustancialmente su labor de mercadeo ya que se enfocan a lo institucional que al objetivo básico del negocio, en este caso concentrarse en explotar el nuevo proyecto expansionista de la empresa como lo es el mercado ecuatoriano, siendo no solo una empresa mas, sino como parte sustancial de la operación logística o cadena logística de cada uno de sus clientes.

Para consolidarse dentro del mercado ecuatoriano, a pesar de que este es un territorio bastante pequeño, debe iniciar operaciones en su capital como eje central de su gestión y con el tiempo ir expandiéndose a cada una de las provincias potencialmente económicas que este país tiene.

Inicialmente para desarrollar su operación y penetrar de manera eficiente este nuevo mercado, la organización debe inicialmente realizar o continuar con alianzas estratégicas con empresas ecuatorianas que desarrollen no solo la actividad de transporte, sino que manejen todo el portafolio de servicios relacionados con importación y exportación ante las entidades aduaneras.

Toda la organización debe trabajar mancomunadamente en el desarrollo del plan estratégico establecido por esta a fin de ser una empresa consiente de las exigencias que el mercado actual presenta y obliga a que le brinden.

BIBLIOGRAFIA

- CERTO, Samuel. Administración Moderna. Bogotá : Prentice Hall, 2001. 412p.
- MENDEZ, Carlos. Metodología de la Investigación. 3 ed. Bogotá : Mc Graw – Hill, 2001. 170 p
- TAMAYO TAMAYO, Mario. Aprender a Investigar. Modulo 2. Santa Fe de Bogotá:Arfoeditores,1999.140.p

CIBERGRAFIA

- www.sica.gov.ec

Servicio de Información y Censo Agropecuario MAG - Ecuador, Comercio Exterior, Cadenas Agroindustriales, Nuevos Agroexportadores, Inversión, Marco Legal, Franja de precios

- www.bce.fin.ec

Banco Central de Ecuador, contiene: Información Estadística, Información Económica, Publicaciones

- www.inec.gov.ec

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador. Contiene: Censo, Inflación.

- www.inen.gov.ec/

Instituto Ecuatoriano de Normalización, organismo oficial de la República del Ecuador que implanta la política del Gobierno Nacional en materias de Normalización, Calidad y Meteorología.

- www.eclac.cl/espanol/Publicaciones/bal99/indice.htm

Esta página de la Comisión Económica para América Latina - CEPAL, suministra información económica actualizada de los países latinoamericanos.

- www.comunidadandina.org

Esta página de la Secretaría de la Comunidad Andina contiene información estadística y legislación de los países miembros del acuerdo CAN.

- www.sice.oas.org

Esta página de la Organización de Estados Americanos (OEA), Sistema de Información de Comercio Exterior - SICE, contiene información sobre acuerdos comerciales de sus países miembros, incluidos los firmados por Colombia

- www.corpae.com

CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA - CAE -. Contiene, Información para viajeros, desaduanización de mercancías, qué debe hacer antes de importar, etc.

- www.odci.gov/cia/publications/factbook/geos/ec.html

Esta es la página de Agencia Central de Inteligencia de los Estados Unidos provee información sobre aspectos geográficos, población, gobierno, economía, comunicaciones, transporte entre otros.

- www.stat-usa.gov

En esta página del Departamento de Comercio de los Estados Unidos se puede consultar la Guía Comercial (Country Commercial Guide) de los países con los cuales tiene intercambio comercial.

- www.mincomex.gov.co

- www.proexport.gov.co

ANEXOS

ANEXO A. NUD.

Diagnóstico Micros y Pequeñas Empresas

Ciudad, Departamento y Fecha: _____
Nombre del Encuestador: _____
Código Encuesta: _____

1. Identificación de la Empresa 1.1 Información General de la Empresa

Nombre o Razón Social _____
NIT ó C.C. : _____
Dirección: _____
Barrio: _____ Ciudad: _____
Teléfono: _____ Fax: _____

Ubicación Zona Industrial: _____
Zona Residencial: _____
Zona Semi – industrial: _____
Zona Comercial: _____

Instalaciones: Propia : _____
Arrendada: _____

Clase de Empresa Persona Natural: _____
Persona Jurídica: _____
Tipo de Sociedad: _____

Número de Socios: _____

Fecha de Iniciación de la Empresa Operando: _____
Constitución Legal: _____

Código CIU (Sector Económico): _____
Valor de los Activos del último Año completo: _____

¿Cuántos Empleados y Trabajadores laboran en la Empresa?

Permanentes: _____
Ocasionales: _____

Discrimine el número de empleados y trabajadores según la modalidad de contrato:

Número de empleados con contrato Indefinido : _____
Número de empleados con contrato a Término Fijo: _____
Número de empleados a Destajo: _____

1.2 Dirección de la Empresa (Gerencia General)

Nombres y Apellidos: _____

Señale cuál es el vinculo con la empresa:

Propietario único _____ Socio _____ Empleado _____

Sexo Masculino: _____ Femenino: _____

Lugar de Nacimiento: _____

Edad:

Menor de 25 años : _____
De 26 a 35 años : _____
De 36 a 45 años : _____
De 46 a 55 años : _____
Mas de 55 años : _____

Último nivel Educativo: Primaria: _____ Bachillerato: _____
Técnico: _____ Universitario: _____
Otros: _____

Indique cuántos años de experiencia tiene en el sector productivo al que pertenece su Empresa:

Menos de 5 años: _____
6 a 10 años: _____
Más de 10 años: _____
Sin experiencia: _____

Señale dónde adquirió esa experiencia

En la misma empresa: _____
Empleado de otra empresa en el mismo sector: _____
Estudios o capacitación previa: _____
Otra: _____

1.3 Historia Empresarial

Reseña Histórica de la Empresa

Señale cómo inició su empresa _____ :

Compra _____

Jubilación _____

Herencia _____

Retiro de la Empresa _____

Iniciativa Personal

Promoción de Nuevas Empresas _____

Otro _____

¿Cuál fue el monto de la inversión inicial en la Empresa? \$ _____

Señale cómo financió la inversión inicial

Propios:

Recursos Familiares _____

Fondos Propios provenientes de Prestaciones Sociales _____

Fondos Propios provenientes de Ahorro _____

Préstamos:

Con Particulares _____

Bancarios de Fomento _____

Bancarios Ordinarios _____

Proveedores _____

Otros _____

Cual fue su idea de negocio inicial?

Que acciones (estrategias) adelantó la empresa para alcanzar su idea de negocio

Ampliaciones del Capital de la Empresa (Capital Propio, Ingreso de Nuevos Socios,..)

Ampliación de las Líneas de Productos

Actualización de Maquinaria y Equipos

Desarrollo de Mercados

Otros Hechos Históricos que quieran destacarse

1.4. Objetivos Actuales de la Empresa

Visión actual de la Empresa (proyección de la empresa en los próximos 3 o 5 años)

Misión actual de la Empresa (Razón de ser de la empresa)

Acciones para alcanzar la Visión y cumplir con la Misión (Estrategias)

Se requiere colocar las estrategias las cuales está aplicando la empresa para cumplir con su visión o misión. No necesariamente deben estar escritas.

1.5. Productos y Mercados

1.5.1 Enumere los productos que actualmente ofrece la empresa. Ordene los productos según su participación en el volumen total de ventas de la empresa, de mayor a menor. Mencione la participación en los mercados de consumo e industrial y la posición arancelaria. Así mismo califique la participación en ventas .

PRODUCTOS	% de Ventas	Posición arancelaria	%Mercado Consumo	%Mercado Industrial	Mayor part.				Menor part.
					5	4	3	2	1
1									
2									
3									

La clasificación debe de estar de acuerdo a estadísticas de ventas. Se debe recopilar la información de ventas y presentar los análisis porcentuales

1.5.2 Para sus bienes de consumo, indique las características de su respectivo mercado y califíquelo,

Productos Items	Mejor Perfil	1				Peor perfil	Mejor Perfil	2				Peor Perfil	Mejor Perfil	3				Peor Perfil
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
Genero																		
Edad																		
Ocupación																		

Destino (ciudad)																		
Salario Mensual																		
No Aplica																		
Calificación del perfil																		

Se debe justificar en la NUD, todo lo que se ha asumido al diligenciar esta sección.

Genero: M: masculino F: femenino
 Edad: A: menores 12 años B: de 12-19 años C: de 20-39 años D: de 40 - 59 años E: de 60 y más
 Ocupación: ES: estudiantes A: ama de casa EM: empleado I: Independiente TR: trabajador
 Salario Mensual: A: de 0 a 1 SMLG B: de 2 a 3 SMLG C: de 5 a 8 SMLG D: de 8 a 10 SMLG E: de 10 y más SMLG (El Salario Mínimo Legal Vigente al año 2000 es de \$ 260.100)

1.5.3 Si la empresa produce Bienes Intermedios o Bienes de Capital, marque cuáles son las características de su mercado y califíquelos.

Productos	Mejor Perfil	1				Peor perfil	Mejor Perfil	2				Peor Perfil	Mejor Perfil	3				Peor Perfil
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
Características Del Comprador																		
Ventas																		
Tamaño																		
Actividad del Cliente*																		
Ciudad																		
No Aplica																		
Calificación del perfil																		

Tamaño: Activos: Mi < 501 SMLV < P < 5001 SMLV < M < 15.001 SMLV < G
 Personal: Mi < 10 < P < 50 < M < 200 < G
 * posición arancelaria. Mi: Microempresario P: pequeño M: mediano G: grande.

Se debe justificar en la NUD, todo lo que se ha asumido al diligenciar esta sección. Puede ser por pura percepción.

1.5.4 ¿Cómo califica sus productos frente al mercado nacional ?

	Desempeño Superior					Desempeño Inferior
	5	4	3	2	1	
1. Precio						
2. Calidad del producto						
3. Calidad de materiales						
4. Diseño						
5. Marca						
6. Empaque						
7. Promoción						
8. Distribución						
9. Servicio						
10. Entrega						
11. Otro, Cual?						

Compararse con el líder nacional y la competencia mas inmediata. Documentar la base o referencia asumidas

2. RESULTADOS DE LA EMPRESA

NOTA: En esta parte del Diagnóstico se incluye los ANALISIS FINANCIERO Y DE PRODUCTIVIDAD. Para este efecto, Anexe balances, flujos de caja, estado de costos y estado de resultados de los últimos tres años

Es responsabilidad del coordinador garantizar que se envíe la información financiera a más tardar el 4 de Junio. Copia para el tutor.

2.1 VENTAS

2.1.1 ¿Cuál es el valor de las ventas totales a precios corrientes en los últimos tres años y su proyección para el año siguiente? Señale cual es la actual tendencia en cada producto. Valores en millones de pesos (\$)

Producto	1997 ventas %		1998 ventas %		1999 ventas %		2000 ventas %		Muy creciente				Muy decreciente
									5	4	3	2	1
1													
2													
3													
Ventas Totales													

Esto debe tener un fundamento de cifras de ventas. Se debe en el evento de no disponer de la información a mano, relacionar las facturas de los años anteriores. Ojo análisis horizontal.

2.1.2 Marque el comportamiento de las ventas por producto durante el año :

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1												
2												
3												

5: muy alta 4: alta 3: media 2: baja 1: muy baja

Esta cifra se llena de acuerdo al comportamiento de los últimos 12 meses. Cambiar los meses

2.2 ¿CUÁLES SON LOS COSTOS DE CADA UNO DE LOS PRODUCTOS EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS? SEÑALE CUÁL ES LA TENDENCIA ACTUAL DE LOS COSTOS:

Producto	1997 costo %		1998 costos %		1999 costos %		2000 costos %		Muy decrecientes				Muy crecientes
									5	4	3	2	1
1													
2													
3													
Costos totales													

Se debe tener una base en cifras. Se debe buscar la información en registros propios, la contabilidad o cualquier otro medio. Análisis Vertical.

2.3 DETERMINE CUÁL ES EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN DE CADA PRODUCTO Y CALIFIQUE EL PUNTO DE EQUILIBRIO, SIENDO 5 EL MENOR NÚMERO DE UNIDADES A VENDER Y 1 EL MAYOR NÚMERO DE UNIDADES A VENDER.

Producto o Línea	PV * Unitario \$	CV Unitario **	Margen de Contribución	Costo Fijo	Punto de equilibrio		Calificación punto de equilibrio
					\$	unidad	
1							
2							
3							

* PV Precio de Venta Promedio de la Línea de Productos

** CV Costo Variable Promedio de la Línea de Productos

En el evento de tener varias líneas de producción, conocer los criterios de asignación de los costos indirectos y fijos para cada línea de producto. Indique el punto de equilibrio de la empresa

Unidades	Pesos

Pe = (costos fijos / margen de contribución). En lugar de unidades se puede hablar de nivel de utilización de la planta.

***NOTA: Con la información hasta aquí recogida se debe hacer la Evaluación de los Producto y Seleccionar uno con el cual se siga el diagnóstico.**

3. ANALISIS DEL GRUPO ESTRATEGICO AL QUE PERTENECE EL PRODUCTO:

NOTA: Se entiende por Grupo Estratégico, las empresas competidoras que comparten la misma estrategia. Competidores más inmediatos.

Aquí se debe tomar la decisión respecto a qué producto, es el que se va a considerar en el estudio. No necesariamente es el producto que mas se demanda, puede ser el de mayor potencial de demanda. Juega mucho la experiencia del empresario.

3.1 RIVALIDAD

3.1.1 Considera que el Crecimiento de su grupo estratégico en los últimos tres año ha sido:

Alto					Bajo
5	4	3	2	1	

Buscar fuentes estadísticas, por medio del Internet, gremios, estadísticas de cualquier medio, referenciar. Pueden variables del sector. Explicar las fuentes.

3.1.2 Competidores nacionales

3.1.2.1 ¿Qué Producto de su grupo estratégico considera que satisface las mismas necesidades de su producto?

Marca competidores	Origen del producto (ciudad-País)	Nombre de la empresa competidora	Mercado geográfico que atiende (ciudades*)
1			
2			
3			

*Separar las ciudades con coma.

Ojo marca o producto. Importante la experiencia del empresario.

3.1.2.2 Califique su producto frente a los productos de los otros participantes del grupo estratégico.

	Producto Competidor 1					Producto Competidor 2				
	Desempeño o Superior				Desempeño o Inferior	Desempeño o Superior				Desempeño o Inferior
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3 Precio										
4 Calidad del producto										
5 Calidad de materiales										
6 Diseño										
7 Marca										
8 Empaque										
9 Promoción										
10 Distribución										
11 Servicio										
12 Entrega										
13 Otro, Cual?										

Ojo escenario de su producto frente a la competencia. No de la competencia frente al suyo.

3.1.3 Equilibrio entre el grupo estratégico

3.1.3.1. Considera que su grupo estratégico es:

Muchos				Pocos
1	2	3	4	5

Justifique su respuesta: _Por qué la calificación? Son muchos o pocos?_____

3.1.3.2 El tamaño de los integrantes de su grupo estratégico comparándolo entre ellos, es:

No son del mismo tamaño				Son del mismo tamaño
5	4	3	2	1

Por Nivel de facturación? Por nivel de número de personas? Por capacidad de producción? aclarar

3.1.3.3 Los recursos de los integrantes del grupo estratégico comparándolos entre ellos, son:

Iguales				Diferentes
1	2	3	4	5

Capacidad de producción, o financiera?

3.1.3.4 La capacidad utilizada promedio en el grupo estratégico es :

Alta				Baja
5	4	3	2	1

Turnos vendidos, o capacidad de producción utilizada.

3.1.3.5 Los costos fijos en promedio en su grupo estratégico son:

Bajos				Altos
5	4	3	2	1

Se refiere a infraestructura administrativa para que la empresa opere.

3.1.3.6 Los integrantes del grupo estratégico difieren en:

- Estrategias

Pocos					Muchos	
1	2	3	4	5		

Se percibe algún tipo de estrategia enfocada a la comercialización, la producción, los costos, el precio, la publicidad?

- Rentabilidad esperada

Pocos					muchos	
1	2	3	4	5		

Existe alguna referencia, estudio o cifra que determine el nivel de utilidad esperada en el sector?

3.1.3.7 Cuales de los siguientes intereses estratégicos se destacan más en su grupo estratégico?

Intereses		
1.	Incremento de la Rentabilidad	
2.	Incremento en la participación del mercado	
3.	Flujo de efectivo	
4.	Liderazgo tecnológico	
5.	Liderazgo de servicios	
6.	Otro Cual?	

Hay que aprovechar la información de los otros participantes al respecto.

3.1.4 ¿Con que frecuencia se presentan las siguientes actividades entre su empresa y el grupo estratégico?

Actividades	Competidores directos				
	Siempre				Nunca
	5	4	3	2	1
1. Intercambio de información y experiencia					
2. Pedidos conjuntos					
3. Desarrollo de productos conjuntos					
4. Préstamo de maquinaria					
5. Entrenamiento conjunto					
6. Compra conjunta					
7. Maquila					
8. Venta conjunta					
9. Otros, Cual?					

Hay evidencias?

3.1.5 Barreras de Salida

Si alguno de sus competidores directos quisiera abandonar el sector que tipo de barreras o dificultades tendría para hacerlo:

BARRERAS DE SALIDA	Calificación Barrera				
	Muy Alta				Muy Baja
	1	2	3	4	5
1. Activos especializados (difícil de vender, costos elevados conversión, activos duraderos)					
2. Costos fijo de Salidas (contratos laborales, etc.)					
3. Interrelaciones estratégicas					
4. Barreras emocionales					
5. Restricciones sociales y gubernamentales					
6. Otra. Cual?					

Cuáles de estos factores pesan y en que forma, en el evento en que el empresario tome la decisión de abandonar el sector. Activos especializados significa que no son de utilidad para producir otros productos.

3.2 PODER DE LOS CLIENTES

3.2.1 Clientes Actuales:

Nombre del Cliente	Tipo* de cliente	Localización	Volumen anual de compra		Frecuencia de compra en días	Plazo de pago (días)	Tendencia del volumen de compra**	Dependencia del comprador (1)
			Unidades	Pesos				

* M: Mayorista D: distribuidor minorista AI: agente intermediario F: fabricante

** 5: si es muy Creciente 2: si la baja no es tan acentuada
 4 : si la Tendencia Creciente no es tan acentuada 1: si es muy Decreciente
 3: si la Tendencia es estable

(1) 1: muy dependiente 2: algo dependiente 3: dependiente 4: poco dependiente 5: nada dependiente

Se deben acceder las estadísticas de ventas y clasificarlas por clientes, en el evento de no tener disponible esta información. Al menos se requiere información de dos años.

3.2.2

3.2.3 Los clientes son:

Muchos			Pocos		
5	4	3	2	1	

3.2.4 Las ventas del grupo estratégico están en:

Muchos clientes				Pocos clientes	
5	4	3	2	1	

3.2.5 Que tanto pesa su producto en los costos de su cliente:

Poco peso					Mucho Peso
5	4	3	2	1	

Mucho cuidado con el escenario. Quién es el cliente. Si produce muebles al detal, los clientes son muchos y se compran eventualmente. En este caso sería 3. Pero si es un bien intermedio se debe analizar un poco mas en detalle.

3.2.6 Que tan probable es que su cliente lo cambie?

Muy probable				Nada probable
5	4	3	2	1

3.2.7 Su cliente lo presiona para que baje constantemente sus precios?

Continuamente				Nunca
5	4	3	2	1

Si es producto para vender al detal y el precio es relevante en la decisión, si hay presión para bajar el precio.

3.2.7 Calidad

3.2.7.1 Su producto en la calidad del producto de su cliente es :

Poco importante					Muy importante
1	2	3	4	5	

Ojo al escenario de bien de consumo o de capital

3.2.7.2 Le exige su cliente alguna norma de Calidad? Si ___ No ___ Cual?

Tipo norma de producto de Icontec o ISO 9000.

3.2.8 Es probable que su cliente se integre hacia atrás?

Muy probable				Nada probable
1	2	3	4	5

Esto quiere decir si es probable que el cliente monte competencia

3.2.9 Que tanta información tiene su cliente del grupo estratégico?

Mucha				Ninguna
1	2	3	4	5

El cliente maneja cifras de crecimiento, rentabilidad, capacidad instalada, competencia etc, en donde o como lo consigue?

3.3 PODER DE LOS PROVEEDORES

3.3.1. Indique la siguiente información sobre sus proveedores

Materias Primas e Insumos	Nombre del Proveedor	Localización (ciudad)	Tipo *	Frecuencia (días)	Plazo de Pago en días	Volumen de compra en pesos	Dependencia Del proveedor**

Diligenciar un cuadro por cada producto

* (P) Productor (DM) Distribuidor Mayorista (D) Distribuidor Minorista

** 1: muy dependiente 2: dependiente 3: algo dependiente 4: poco dependiente 5: nada dependiente
Se debe referenciar a las materia primas más críticas o claves. Dependiente puede ser oferta.

3.3.2 El número de proveedores es:

Muchos			Pocos	
5	4	3	2	1

Cuántos?

3.3.3 La probabilidad de sustituir los productos de su proveedor es:

Baja			Alta	
1	2	3	4	5

Por qué?

3.3.4 Las compras que hace la empresas, son para el grupo de proveedores:

MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	Nada importante				Muy Importante
	5	4	3	2	1
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Ojo es Usted para el proveedor. Le compra más del 10% de su producción? O se su facturación?

3.3.5 Que tanto pesa el costo del producto del proveedor en el costo de su producto?

Mucho			Poco	
1	2	3	4	5

Qué tanto pesa el producto comprado en sus costos? mas de un 10%?

3.3.6 Que tan probable es cambiar de proveedor?

Nada Probable			Muy probable		
1	2	3	4	5	

Cuántos nuevos proveedores potenciales?

3.3.7 Es probable que su proveedor se integre hacia delante?

Muy Probable			Nada probable		
1	2	3	4	5	

O sea que monte competencia.

3.4 AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

3.4.1 Califique el grado de dificultad que debe superar una empresa que quiera entrar en el sector:

	Muy alto				Muy Bajo
	5	4	3	2	1
1. Producción a gran escala					
2. Integración hacia atrás					
3. Posicionamiento de Marca					
4. Lealtad de los clientes					
5. Grandes inversiones iniciales (publicidad, I&D, Capital de Trabajo)					
6. Acceso a canales de distribución					
7. Requerimientos legales y ambientales					
8. Costos de cambio de proveedor					
9. Patentes					
10. Acceso favorable a materias primas					
11. Subsidios gubernamentales					
12. Curva de experiencia o aprendizaje					
13. Reacción de los competidores actuales					
14. Otro, cuál?					

Qué fortalezas tiene los actuales participantes del sector? Qué requerimientos impone el mercado?

3.5 AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS

3.5.1 Evalúe su producto respecto al producto sustituto mas cercano, en cuanto a:

Items para Comparar	Sustituto 1 más cercano				Sustituto 2 más cercano					
	Muy Superior				Muy Inferior	Muy Superior				Muy Inferior
1. Precio	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. Calidad										
3. Diseño										
4. Empaque										

5. Marca										
6. Promoción										
7. Distribución										
8. Servicio										
9. Otro, Cual?										

Identifique el sustituto. Qué características respecto a fortalezas y debilidades tiene respecto a su producto?

3.5.2 El precio de su producto respecto al precio de sus sustitutos es:

Altamente sensible			Poco sensible		
1	2	3	4	5	

Si se requiere trabajo de campo, investigación telefónica u otros hay que hacerlo para confirmar estas cifras.

3.5.3 Los sustitutos han mejorado sus relación calidad precio en los últimos dos años?

Mucho			Nada		
1	2	3	4	5	

Han aumentado participación? Sus productos han disminuido su participación?

3.5.4 Los rendimientos operacionales producido por los sectores industriales sustitutos respecto a los del grupo estratégico son:

Altos			Bajos		
1	2	3	4	5	

Han crecido las empresas? Se tiene información del sector al respecto? Fuentes?

3.5.5 Las acciones colectivas del grupo estratégico para defenderse de los sustitutos son:

Muchas			Ninguna		
5	4	3	2	1	

3.6 GOBIERNO

3.6.1 Como las políticas del gobierno nacional han afectado el desempeño de su sector industrial?

Efecto positivo			Efecto negativo		
5	4	3	2	1	

3.6.2 Los programas empresariales del gobierno nacional, regional o municipal han contribuido a mejorar el desempeño de su empresa?

Mucho			Nada		
5	4	3	2	1	

3.6.3 ¿Qué incidencia tiene en su empresa hoy en día las siguientes variables o situaciones?

Variables o situaciones	Baja incidencia		Alta incidencia
-------------------------	-----------------	--	-----------------

	1	2	3	4	5
1. Recesión económica del país					
2. Tasas de interés					
3. Disponibilidad de crédito					
4. Tasas de inflación					
5. Desempleo					
6. Devaluación					
7. Inestabilidad de la política económica					
8. Situación económica de países vecinos					
9. Impuestos					
10. Contrabando					
11. Violencia					
12. Confianza en el gobierno					
13. Calidad del recurso humano					
14. Costo de los servicios públicos					
15. Infraestructura vial					
16. Leyes ambientales					
17. Otra (cuál)					

4 ESTRATEGIA COMPETITIVA ACTUAL

4.1 Cual es la estrategia general de su empresa? Están documentadas?

4.2 Cual es la estrategia general de sus dos principales competidores? Fuente?

Competidor A

Competidor B

4.3 Señale las dimensiones con las cuales pone en marcha su estrategia (tenga en cuenta la pregunta 4.1) y califique su resultado, siendo 5 excelente resultado y 1 pésimo resultado. Además califique las dimensiones de su estrategia frente a sus competidores (tenga en cuenta la pregunta 4.2)

Dimensiones	Empresa	Competidor A	Competidor B
1.Opciones para reducir los costos			
2.Subcontratación			
3.Logística y distribución internacional			
4.Manejo proveedores			
5.Control costo laboral			
6.Mejoramiento continuo			
6.Copia e imitación			
7.Calidad de producto			
8.Desarrollo Propio			
9.Sistema de Distribución			
10.Identity de Marca			
11.Lealtad de los clientes			
12.Servicios adicionales			
13.Otro, Cual?			

Fuente?

4.4 La estrategia actual respecto a la estrategia ideal (fruto del análisis de las cinco fuerzas) esta:

Lejos					Cerca	
1	2	3	4	5		

4.5 Cuales son los posibles cambios que considera usted se pueden presentar en la empresa y en el grupo estratégico y califique su impacto en la estrategia de la empresa siendo 5 el impacto positivo y 1 el impacto negativo.

Cambios	Cambios Empresa	Cambios Competidor A	Cambios Competidor B
1.Opciones para reducir los costos			
2.Subcontratación			
3.Logística y distribución internacional			
4.Manejo proveedores			
5.Control costo laboral			
6.Mejoramiento continuo			
6.Copia e imitación			
7.Calidad de producto			
8.Desarrollo Propio			
9.Sistema de Distribución			
10.Identidad de Marca			
11.Lealtad de los clientes			
12.Servicios adicionales			
13.Otro, Cual?			

Justifique

_____ Fuente? _____

CADENA DE VALOR - ACTIVIDADES

5.LOGÍSTICA INTERNA

5.1 Compra de Materiales

5.1.1 Calcule en porcentaje la orientación de la producción de su empresa:

- Atender Pedidos _____
- Hacer Inventarios y Luego Vender _____Depende del tipo de empresa, es decir de manufactura o comercializadora?

5.1.2 Marque los criterios que utiliza para estimar el volumen de compras de materias primas e insumos , y como lo hace.

Criterio	Como lo hace
1. Reposición de inventarios	
2. Pedidos recibidos	
3. Pronóstico de ventas	
4. Capital de trabajo	
5. Capacidad de almacenamiento	
6. Estacionalidad en la oferta	
7. Capacidad de producción	
8. Otro, Cuál?	

5.1.3 Controla la calidad de la materia prima e insumos que compra?
 SI _____ NO _____

Explique: _____ Evidencia formatos?

5.1.4 Indique los problemas que tiene con respecto al abastecimiento de materia prima e insumos, considerando las variables del siguiente cuadro

Variables	Local	Importada
1. Calidad		
2. Cantidad (volumen)		
3. Precio		
4. Entrega a Tiempo		
5. Transporte		
6. Condiciones de Pago		
7. Estacionalidad		

Con base en la información anterior, evalúe la logística para la consecución de insumo (compra materiales) siendo 5 excelente y 1 pésimo. _____

5.2 INVENTARIOS

5.2.1 Marque el criterio de manejo de inventarios que utiliza

Peps _____ Ueps _____ Jat _____
 Otro _____ Cual? _____

PEPS: Primeros en entrar, primeros en salir
 UEPS: Últimos en entrar, primeros en salir
 JAT: Justo a tiempo

5.2.2 Cual es su procedimiento de provisión de materiales a la planta de producción?

5.2.3 Señale cual es en promedio el numero de días de inventario que maneja la empresa en:

Inventarios	0-30 días	31-60 días	mas de 60 días
Materia prima			
Producto en proceso			
Terminado			

Cómo lo evidencia? Informes, registros?

5.2.4 Como es el manejo del almacenamiento de los materiales en bodega?

Con base en la información anterior, evalúe la logística para el manejo de inventarios siendo 5 excelente y 1 pésimo. _____

5.3 RELACIONES DE PROVEEDORES

5.3.1 Califique el tipo de actividades que desarrolla en conjunto con sus proveedores

Actividades	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
1. Intercambio de información					
2. Desarrollo de nuevas materias primas e insumos					
3. Certificación de la calidad					
4. Contratos de suministros de largo plazo					
5. Exclusividad de suministros					
6. Condiciones especiales de entrega					
7. Otro, Cuál?					
8. Ninguna					

Especifique.

5.3.2 Califique los servicios adicionales que le da su proveedor, siendo 5 excelente y 1 pésimo

Servicios Adicionales	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
1. Garantía					
2. Transporte					
3. Atención especial					
4. Capacitación					
5. Otro, Cuál?					

6 OPERACIONES

6.1 PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

6.1.1 De prioridad a los criterios que usted utiliza para fabricar sus productos

CRITERIO	Muy Importante				Nada importante
	5	4	3	2	1
1. Tiempo de alistamiento					
2. Volúmenes de ventas					
3. Tiempo de proceso					
4. Tipo de producto a elaborar					
5. Forma de pago					
6. Tipo de cliente					
7. Orden cronológica del pedido					
8. Utilización de la capacidad instalada					
9. Otro, Cual?					

explicar

6.1.2 Califique el grado de flexibilidad de la producción (escala) y describa como lo logra

Muy Flexible				Nada Flexible
5	4	3	2	1

DESCRIPCION: _____ explique _____

6.1.3 Marque como controla el avance de la producción

Horas de producción		Pert (ruta crítica)	
Consumo de materiales		Diagrama de gantt	
Unidades terminadas		MRP2	
Unidades en proceso		No controla	
Otro Cual?			

6.1.4 Calcule en porcentaje el cumplimiento promedio de los plazos de entrega de sus pedidos para todos sus productos: _____%
como lo mide?

6.1.4 Marque las causas más importantes para incurrir en retraso en sus pedidos y califique

CAUSA	Ocurre Poco				Ocurre Frecuentemente
	5	4	3	2	1
1. Escasez de materia prima					
2. Insuficiencia de personal					
3. Daño de maquinaria					
4. Maquinaria insuficiente					
5. Incumplimiento de contratista					
6. Falta de capital de trabajo					
7. Descoordinación de ventas y producción					
8. Fallas en el transporte					
9. Incumplimiento de proveedores					
10. Fallas administrativas					
11. Falla en la logística internacional					
12. Documentación legal					
13. Trámites en bancos					
14. Otro, cuál?					

explique

6.2 Control de Procesos

6.2.1 Qué herramientas utiliza para el control de los procesos?

Flujo de operaciones		Carta de análisis de las operaciones	
Hojas de Proceso		Hojas de trabajo estándar	
Hojas de inspección		Otras, Cual?	
Ninguno			

explique

6.2.2 Identifique los principales procesos, si están estandarizados y como los lleva a cabo su empresa:

Proceso productivo	(%) Grado de estandarización	Como lo lleva a cabo	
		Directamente	% de contratación del proceso

Cuáles son los procesos principales?

6.2.3 ¿Cuales son los subcontratistas y marque las características que tienen los procesos que manejan?

Subcontratistas*	Características	Proceso Especializado	Proceso Intensivo en Mano de Obra

* Identificar mediante nombre y ubicación

6.2.4 ¿Con que frecuencia se presentan las siguientes actividades con sus subcontratistas?

Actividades	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
1. Intercambio de información y experiencia					
2. Negociaciones acerca de pagos					
3. Desarrollo de productos conjuntos					
4. Mejoras en la calidad					
5. Condiciones de despacho					
6. Otros					

Teniendo en cuenta la información anterior, califique el control de proceso siendo 5 excelente y 1 pésimo _____

6.3 CAPACIDAD Y HABILIDAD PARA AJUSTAR PROCESOS

6.3.1Cuál es la capacidad instalada de la empresa y su % de utilización?

Capacidad instalada	Capacidad Utilizada	
	Unidad /año	%

6.3.2 Describa la maquinaria utilizada en sus procesos de producción

Maquinaria y Equipo.	Propiedad de la Maquinaria (A)	Clase de Tecnología (B)	Antigüedad (años)	Estado de la Maquinaria (C)	Origen Maquinaria

- (A) Propia (1); Alquilada (2); Leasing (3); prestada para el Proceso (4); Otros (5)
- (B) Manual (1); Electrónica (2); Electroneumática (3); Mecánica (4); Control Numérico (6); Automática (7); Semiautomática (8)
- (C) Pésimo (1); Deficiente (2); Regular (3); Bueno (4); Excelente (5)
- (D) Nacional (1) Importada(2) Tecnología propia(3)

6.3.3 Califique de 1 a 5, siendo 5 lo mejor y 1 lo peor, cada área de la empresa bajo los siguientes criterios

Áreas	Espacio adecuado	Estado Físico	Limpieza	Orden	Seguridad	Distribución
1. Administración						
2. Producción						
3. Bodega						
4. Almacén						
5. disponible para ampliación						

6.3.4 Marque los principales cambios en las instalaciones efectuados en los últimos dos años
 Remodelaciones locativas _____ Redistribución de máquinas _____
 Reubicación de espacios _____ Otro _____
 Cuál? _____

Teniendo en cuenta la información anterior, califique capacidad instalada de la empresa, siendo 5 excelente y 1 pésimo _____

6.4 MANTENIMIENTO

6.4.1 Como prepara las maquinas y herramientas para su producción?

6.4.2 Que tipo de mantenimiento realiza su empresa?

Correctivo		Predictivo	
Preventivo		Otro Cual?	

6.4.3 Quien realiza el mantenimiento de las máquinas y equipos?
 Interno _____ Externo a la empresa _____

6.4.4 Lleva registros del mantenimiento de sus máquinas y equipos?
 Si _____ No _____ Como los lleva? _____

6.4.5 Realiza calibración de equipos?
 Si _____ No _____ Explique _____

Teniendo en cuenta la información anterior, califique el mantenimiento, siendo 5 excelente y 1 pésimo _____

6.5 CONTROL DE CALIDAD

6.5.1 En que etapas del proceso se realiza la inspección y evaluación de errores?

1. Al inicio del proceso	
2. Durante todo el proceso	
3. En alguna etapa especifica, Cual	
4. Al final del proceso	
5. Ninguno	

6.5.2 Que tipo de pruebas de control de calidad realiza?

Prueba	Descripción
Dimensional	
Funcional	
Sensorial	
Ninguna	

6.5.3 Describa las causa y estime el porcentaje de la producción que es reprocesado, rechazado o devuelto y describa las causas

Reprocesados		Rechazados		Devolución	
causas	%	Causas	%	causas	%

Teniendo en cuenta la información anterior, califique la gestión ambiental, siendo 5 excelente y 1 pésimo _____

6.6 Gestión Ambiental

6.6.1 Señale el grado de contaminación:

	no Contaminante				Contaminante
	5	4	3	2	1
Producto					
Subproductos					
Desperdicios					
Efluentes					
Empaque (después de producción)					

Utilizar cuadros adicionales según sea necesario

6.6.2 Describa las acciones que se realizan para contrarrestar el grado de contaminación

	Acciones
Producto	
Empaque	
Desperdicio	
Efluentes	

7 LOGÍSTICA EXTERNA

7.1 Almacenamiento

7.1.1 Las bodegas de almacenamiento de producto terminado cumple con las siguientes condiciones ambientales.

Condiciones	Favorables				No favorables
	5	4	3	2	1
1. Humedad					
2. Contaminación cruzada					
3. Iluminación					
4. Temperatura					
5. Presión					
6. Otro, Cual?					

7.1.2 Califique el lugar de almacenamiento de su producto terminando de acuerdo a los siguientes factores.

Factores	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
1. Clasificación de los productos					
2. Orden					
3. Señalización					
4. Limpieza					
5. Demarcación					

7.1.3 ¿Cómo son almacenadas las devoluciones?
explicar

7.1.4 Para la manipulación del producto la empresa:

- Tiene normas o procedimientos:

Establecidos					No establecidos
5	4	3	2	1	

evidenciar

- Capacita al personal interno y externo

Capacitados					No capacitados
5	4	3	2	1	

7.2 INVENTARIOS

7.2.1 Existe controles para la entrada y salida de producto terminado?

Si ___ No ___ Cuales? _____

Documentos? explique

7.2.2 Existen políticas de inventarios de seguridad?

Si ____ No ____ Cuales? _____

7.2.3 Hace el control del inventario frente a los registros en Kardex o sistemas?

Si ____ No ____
explique

7.2.4 Que nivel de confiabilidad tiene este control? _____%

explique

Teniendo en cuenta la información anterior, califique el inventario, siendo 5 excelente y 1 pésimo

7.3 DISTRIBUCION FISICA

7.3.1 ¿Cómo planea o programa la ruta de distribución?

Cliente	
Zonas geográficas	
Tipo de camión	
Tipo de producto	
Otro, Cual?	
Ninguno	

7.3.2 Como evalúa la gestión de sus transportistas?

Gestión	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
Cumplimiento					
Servicio					
Precio					
Cobertura					
Flexibilidad					
Otro, Cual?					
Ninguna					

7.3.3 Los clientes están satisfechos con:

	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
Cumplimiento					
Atención					
Manipulación del producto					
Otro, cual?					
Ninguno					

7.4 LOGISTICA PARA LA EXPORTACION

7.4.1 Si usted ha efectuado exportaciones indique cual de las modalidades citadas a continuación ha utilizado

Exportación directa: _____

Exportación indirecta:

Agente en el exterior _____

Agente en Colombia _____

Comercializadora _____

Otro _____

Cuál? _____

No hace exportaciones _____ (Nota: Si escoge esta opción, pase a la pregunta 8.1)

7.4.2 Indique que medios de transporte emplea para el despacho de sus exportaciones por producto

Terrestre	Marítimo	Aéreo	Multimodal

7.4.3 En relación con la Distribución Física Internacional- DFI, Si ha tenido dificultades explique brevemente en que han consistido

Fletes: _____

Seguros: _____

Sistemas de empaque: _____

Agenciamiento aduanero: _____

Regulaciones legales en el origen: _____

Regulaciones legales en el destino: _____

Otras, cuales? _____

7.4.4 ¿Qué clase de seguros para la exportación tiene?

Robo: _____ Póliza de Cumplimiento y Manejo: _____ Transporte de Valores: _____

Otros, Cuales? _____ Ninguno: _____

7.4.5 ¿Cómo evalúa el servicio de su aseguradora?

Servicio	Muy bueno				Muy deficiente
	5	4	3	2	1
1. Robo					
2. Póliza de cumplimiento y manejo					
3. Transporte de Valores					
4. Otros					

Teniendo en cuenta la información anterior, califique la logística para la exportación, siendo 5 excelente y 1 pésimo _____

8 MERCADERO Y VENTAS

8.1 Investigaciones de Mercado

8.1.1 ¿Ha realizado investigaciones para conocer más y mejor el mercado?

Nacional SI___ NO___
Internacional SI___ NO___

8.1.2 En caso afirmativo, marque cuál ha sido el objetivo

OBJETIVO	NACIONAL	INTERNACIONAL
1.Introducir un nuevo producto		
2.Aceptación de productos		
3.Nivel de precios		
4.Abrir nuevos mercados		
5.Revisar comportamiento de ventas		
6.Análisis de tendencia del mercado		
7.Nivel de satisfacción del cliente		
8.Otro, Cuál?		
9.No se ha realizado		

8.1.3 Cómo realiza la investigación de mercados?

Investigación de mercados	Nacional (# veces año)	Internacional (# veces año)
Directamente		
Firmas especializadas		
A través de los clientes (distribuidores)		
Otro Cuál?		

explique

Teniendo en cuenta la información anterior, califique la investigación de mercados, siendo 5 excelente y 1 pésimo

8.2 Distribución.

8.3

8.3.1 Cuales son los criterio para seleccionar el canal según el tipo de consumidor:

Criterio de selección del canal	No. De compradores potenciales	Tamaño o pedido	Cobertura geográfica	Servicios adicionales	Rentabilidad canal	Producto	Otro, cual?	Ninguno
Tipo Mercado								
Consumidor final								
Consumidor institucional								

8.3.2 Que estrategia de distribución utiliza según su consumidor:

Estrategia de distribución	Exclusivos (uno)	Selectivos (pocos)	Intensivos (muchos)
Tipo Mercado			
Consumidor final			
Consumidor institucional			

8.3.3 Estime el porcentaje de cada canal en las ventas directas e indirectas

venta directa	\$ _____	venta indirecta	\$ _____ ubicación*
punto de venta en fabrica	% _____	distribuidores	% _____
puerta a puerta	% _____	agente comercial	% _____
almacenes/tiendas	% _____	almacenes por consignación	% _____
otro	% _____	otro	% _____

*Para la venta indirecta señalar en ubicación si los canales tienen la casa matriz en la ciudad de la empresa, en otra parte del país (ciudad) o en el extranjero.

Explicar y determinar fuente

8.3.4 Con que frecuencia se presentan las siguientes actividades con empresas y sus canales?

Actividades	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
1. Intercambio de información y experiencia					
2. Negociación de pagos					
3. Condiciones de entrega					
4. Tiempos de entrega					
5. Negociación de descuento					
6. Otros					

Teniendo en cuenta la información anterior, califique la distribución, siendo 5 excelente y 1 pésimo

8.3 Precios

8.3.1 Califique de 1 a 5 el método que utiliza para la fijación de precios

Métodos	Adecuado				Inadecuado
	5	4	3	2	1
1. Por costos					
2. De acuerdo a los precios de la competencia					
3. De acuerdo al valor percibido					
4. Por intuición					
5. Acuerdos gremiales					
6. Otro. Cuál?					

8.3.2 Marque con que frecuencia se revisan los Precios

cada mes	
cada tres meses	
cada seis meses	
cada año	
Otra. ¿Cuál?	

8.4 Comunicación

8.4.1 Marque los objetivos para dar a conocer su producto al cliente de acuerdo a las variables que utiliza la empresa

Objetivo Variable	Aumentar ventas	Lanzamientos de nuevos productos	Nuevos usos del producto	Responder a la competencia	Posicionar imagen del producto	Aumentar frecuencia de compra	Aumentar participación mercado	Disminuir inventario
Publicidad								
Promoción de ventas								
Mercadeo directo								
Relaciones públicas								
Ventas personales								
Otro, cual?								

8.4.3 Que herramientas utiliza, a quien va dirigida y con que frecuencia?

Herramientas	A quien se dirige		Frecuencia			
	Consumidor	distribuidor	Diario	Semanal	Mensual	Otro
PUBLICIDAD						
<u>Medios impresos:</u>						
Periódicos						
Revistas						
<u>Medios de comunicación masivo:</u>						
Radio						
T.V						
Cine						
<u>Material de apoyo:</u>						
Folletos						
Posters						
Audiovisuales						
Manual						
Catálogos						
Volantes						
Símbolos						

Logotipos						
Al aire libre:						
Carteles						
Vallas						
Letreros						
PROMOCION DE VENTAS						
Muestras						
Premios						
Cupones						
Degustaciones						
Obsequios						
Concursos y juegos						
Rebajas						
Ferias y exposiciones						
Descuento por volumen						
Descuento por pronto pago						
Paquete promocional						
RELACIONES PUBLICAS						
Informes de prensa						
Participación en eventos						
Informes anuales						
Donaciones y patrocinios						
Publicaciones						
Relaciones con la comunidad						
MERCADO DIRECTO						
Catálogos						
Envío por correo						
Telemercadeo						
Página Web						
Tiendas						
Compra por T.V						

Teniendo en cuenta la información anterior, califique la comunicación (promoción), siendo 5 excelente y 1 pésimo _____

8.5 SERVICIO POSTVENTA

8.5.1 De las siguientes alternativas del servicio postventa, califique los que su empresa ofrece:

Servicios	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
1.Garantía					
2.Repuestos					
3.Recambio					
4.Instalación					
5.Mantenimiento					
6.Información permanente					
7.Asistencia Técnica					
8.Otro, Cual?					

8.6 FUERZA DE VENTAS.

8.6.1 Las cuotas de ventas se distribuyen:

Cuotas de Ventas	Consumidor Final	Consumidor institucional
Regiones – Zonas		
Canales		
Por línea de producto		
Por vendedor		
Otro criterio, Cual?		
Sin criterio		

8.6.2 Cual es su política de cartera? Plazo para el pago (Políticas de ventas)
Numero de días:

8.6.3 Con que tipo de dotación cuenta la fuerza de ventas

Dotaciones	
Computador	
Muestras	
Ayuda Ventas	
Catálogos	
Auto	
Material de apoyo	
Otro, cual?	
Ninguno	

8.6.4 El pago del vendedor es:

Tipo de Pago	
Fijo	
Variable	
Comisión %	
Bono %	
Participación en utilidades %	

8.6.5 La fuerza de ventas tiene prestaciones marginales?

Prestaciones por enfermedad o accidentes	
Vacaciones pagadas	
Pensiones adicionales	
Seguro de vida	
Medicina prepagada	

8.6.6 La fuerza de ventas es:

	Insuficiente frente al mercado				Suficiente frente al mercado
	1	2	3	4	5
No capacitada					Capacitada
Con incentivos bajos					Con incentivos altos
Cumple parcialmente cuota					Cumple toda la cuota
Cubre parte del mercado					Cubre todo el mercado
Sin experiencia					Con experiencia
Bien dotado					Mal dotado

9 ABASTECIMIENTO

9.1 Existen políticas documentadas:

	Informal (Palabras)				Formal (documentación)
	1	2	3	4	5
Activos Fijos					
Materias Primas					
Insumos					
Materiales de Empaque					
Otros, cual?					

9.2 Señale el criterio o criterios usados para seleccionar los proveedores de materia prima e insumos y califique, siendo 5 excelente y 1 pésimo

Materia Prima e Insumos	Precio	Calidad	Plazo de Pago	Capacidad	Entrega a Tiempo	Antigüedad	Otro Servicio	Calificación

Escritos?

9.3 Cual es su política de cuentas por pagar:

Contado (1) ___ 30 días (2) ___ 45 días (3) ___ 60 días (4) ___ 90 días (5) ___ Otro ___

9.4 Califique los criterios con que certifica a sus proveedores:

Criterios	Adecuado				Inadecuado
	5	4	3	2	1
Devoluciones					
Adaptación de procesos					
Especificaciones técnicas					
% de defectuosos					

10 DESARROLLO TECNOLÓGICO

10,1 Innovación y desarrollo de nuevos productos y procesos

10.1.1 ¿Qué tipo de gestión lleva a cabo para la innovación y desarrollo de nuevos productos y procesos, y con que frecuencia lo realiza?

Tipo de Gestión	Frecuencia			
	Trimestre	Semestre	Anual	Otra
Adaptación propia				
Contrata el desarrollo				
Compra los prototipos				
Invención e innovación propia				
Otro, Cual?				

Explique:

10.1.2 Indique las razones más frecuentes por las cuales se lleva a cabo la innovación y el desarrollo de nuevos productos y procesos:

Razones	Siempre				Nunca
	5	4	3	2	1
1. Moda					
2. Competencia					
3. Reducción de costos					
4. Cumplimiento del ciclo de vida					
5. Disminución de ventas					
6. Sugerencia de clientes, vendedores y proveedores					
7. Nuevo nicho de mercado					

10.1.3 Describa cuáles procesos productivos han sido modificados en los últimos dos años

Proceso	Cambio efectuado

10.1.4 Describa cuáles productos han sido modificados en los últimos dos años

Producto	Cambio efectuado

Teniendo en cuenta la información anterior (punto 10.1) califique el proceso de innovación y desarrollo de productos y procesos siendo 5 excelente 1 pésima. _____

10.2 Propiedad de la Tecnología base para la empresa

10.2.1 La tecnología es:

Desarrollada _____ Comprada _____ Licenciada _____

10.2.2 Si es licenciada que porcentaje de comisión paga ? _____

10.2.3 ¿Tiene registro de patentes o esta en proceso?
SI ____ NO ____ Cuantas? _____ Cuáles? _____

Con base en la información anterior (punto 10.2) califique la dependencia tecnológica de la empresa, siendo 5 Independiente 1 Dependiente _____

11. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

11.1 Direccionamiento de los Recursos Humanos

11.1.1 Señale con cuales de las siguientes herramientas administrativas cuenta su empresa:

Organigrama definido y actualizado: ___ Reglamento interno de trabajo: ___

Descripción de cargos y perfiles: ___ Manual de inducción: ___

Manual de procedimientos y procesos: ___

11.1.2 Elabore el organigrama de su empresa

11.1.3 Enumere 5 valores que usted considere son representativos del trabajo en su empresa

Con base en la información anterior (punto 11.1) califique el direccionamiento de los recursos humanos siendo 5 Excelente 1 Pésimo _____

11.2 Indique cuál es el número de empleados por categoría según sexo y nivel de escolaridad y califique las características respecto a las necesidades de la empresa siendo 1 Inadecuado 5 Adecuado

Cargos	Sexo		Nivel de Escolar					Calificación
	femenino	masculino	Postgrado	Universitario	Bachillerato	Técnico	Primaria	
Alta Dirección								
Mandos medios								
Técnicos								
Operativos								
Ventas								
Auxiliares								
Secretarial								
Otros								

11.3 Cuáles son las técnicas de reclutamiento utilizadas por la empresa según los cargos y califíquelas según su efectividad, siendo 5 muy efectivo y 1 poco efectivo?

Cargos	Solicitud directa	Recomen dados	Clasificados	Centros educativos	Agencias de empleo	Asocia ciones	Sena	Otros Cuáles?	Calificación
Alta dirección									
Mandos medios									
Técnicos									
Operativos									
Ventas									
Auxiliares									
Secretarial									
Otros Cuál?									

11.4 Selección

11.4.1 El proceso de selección es realizado por:

Alguien de la empresa _____ Alguien externo _____ Quien? _____

11.4.2 Cuáles de las siguientes actividades realizan usualmente en el proceso de selección:

Cargos	Entrevista Preliminar	Pruebas psicológica	Entrevista con psicóloga	Entrevista con jefe inmediato	Referencias	Visita domiciliaria	Examen médico	Otros Cuáles?	Ninguna
Alta dirección									
Mandos medios									
Técnicos									
Operativos									
Ventas									
Auxiliares									
Secretarial									
Otros Cuál?									

Con base en la información anterior (11.4) califique el proceso de selección de personal , siendo 5 Adecuado 1 Inadecuado. _____

11.5 Vinculación

11.5.1 Señale de acuerdo con el cargo el tipo de contratos que elabora en su empresa

Cargos	Término indefinido	Término definido (inferior a 1 año)	Destajo	Por honorarios	A través de empresas temporales	Otros Cuáles?
Alta dirección						
Mandos medios						
Técnicos						
Operativos						
Ventas						
Auxiliares						
Secretarial						
Otros Cuáles?						

Explique las razones de por que utiliza cada uno de los tipo de contrato:

11.5.2 Al nuevo personal que se vincula a la empresa se le hace:

Inducción SI___ NO___ Cuanto tiempo _____

Entrenamiento en el cargo SI___ NO___ Cuanto tiempo _____

Con base en la información anterior (punto 11.5) califique el proceso de vinculación de la empresa siendo 5 Adecuado 1 Inadecuado _____

11.6 Sistemas de Evaluación del Desempeño

11.6.1 Cómo se evalúa el desempeño laboral?

Formato Preestablecido _____
Criterios propios del evaluador _____
Otro, Cual? _____

11.6.2 Con qué periodicidad se evalúa el desempeño laboral en su empresa

Mensualmente ___ Trimestralmente ___ Semestralmente ___
Anualmente ___ No se evalúa ___

11.6.3 Quién evalúa el desempeño?

El jefe inmediato ___ Los compañeros de trabajo ___ Auto evaluación ___
Clientes ___ Otro, Cual? _____

11.6.4 Su nivel de satisfacción con las capacidades y potencial de las personas que laboran en su empresa es: Alto ___ Medio ___ Bajo ___

Por qué y en que se refleja?

Con base en la información anterior (punto 11.6) califique el proceso de evaluación del desempeño laboral siendo 5 Adecuado 1 Inadecuado _____

11.7 Gestión de Carrera y Salarios

11.7.1 Cuando se presenta la oportunidad de un ascenso cuáles de los siguientes criterios tiene en cuenta para esa decisión?

Antigüedad: ___ Formación académica: ___ Desempeño anterior ___
Aptitudes ___ Otros _____

11.7.2 Marque los criterios que utiliza para definir salarios en su empresa

Antigüedad: ___ Experiencia: ___ Estudios:___ El mercado: ___
 Curva salarial ___ Otro.Cuál? _____

11.7.3 Marque los criterios que utiliza para reajustar los salarios:

Lo de ley: ___ El costo de vida___ El desempeño ___ Antigüedad ___
 Ascenso ___ Estudios: ___ Productividad _____

11.7.4 Marque los estímulos o incentivos que ofrece la empresa a sus empleados y la frecuencia con que se presenta:

Cargos	Bonificación	Préstamos	Seguros de vida	Viajes	Productos de la Cía.	Reconocimiento social (ascensos, felicitaciones, empleado del mes etc.	Financiación de automóvil	Ninguno
Alta dirección								
Mandos medios								
Técnicos								
Operativos								
Ventas								
Auxiliares								
Secretarial								
Otros Cuáles?								

Con base en la información anterior (punto 11.7) califique la gestión de carrera y salarios de la empresa siendo 5 adecuado 1 Inadecuado _____

11.8 Formación y Entrenamiento

11.8.1 Señale los criterios con que la empresa decide la capacitación de sus empleados

Cargos	Evaluación del desempeño	Decisión del jefe	Petición del empleado	No se capacita	Plan Carrera	Otros Cuáles?
Alta dirección						
Mandos medios						
Técnicos						
Operativos						
Ventas						
Auxiliares						
Secretarial						
Otros						

Cuáles?						
---------	--	--	--	--	--	--

11.8.2 Qué tipo de capacitación se realiza en su empresa y con qué frecuencia (semanal, mensual, bimensual, trimestral, semestral, anual) lo hace?

Cargos	Cursos de actualización	Formación básica profesional	Relaciones humanas	Salud Ocupacional	Otros Cuáles?
Alta dirección					
Mandos medios					
Técnicos					
Operativos					
Ventas					
Auxiliares					
Secretarial					
Otros Cuáles?					

Con base en la información anterior (punto 11.8), califique el proceso de formación y entrenamiento siendo 5 Adecuado 1 inadecuado _____

11.9 Ambiente laboral

11.9.1 Como califica en ambiente laboral en la empresa?

Cargos	Bueno				Malo	Que causa este ambiente
	5	4	3	2	1	
Entre directivos						
Entre Jefes y empleados						
Entre empleados						
Entre jefes y operarios						
Entre operarios						
En general						

11.9.2 Cuales son la causas del ausentismo y retardos mas comunes en el personal

Cargos	Enfermedad	Asuntos familiares	Diligencias personales	Dificultad de transporte	Asuntos económicos	Accidentes laborales	Licencias de maternidad
Alta dirección							
Mandos medios							
Técnicos							
Operativos							
Ventas							
Auxiliares							
Secretarial							
Otros Cuáles?							

11.9.3 Cuales son las causas de retiro mas frecuentes en el personal?

Cargos	Otra oferta laboral	Bajo salario	Cambio de ciudad	Mal ambiente laboral	Horario de trabajo	Inseguridad	Condiciones físicas y psicológicas en el trabajo
Alta dirección							
Mandos medios							
Técnicos							
Operativos							
Ventas							
Auxiliares							
Secretarial							
Otros Cuáles?							

11.9.4 Cuales son la causas de despido mas frecuentes en el personal?

Cargos	Bajo desempeño	Generador de conflictos personales	Bajas ventas	Disminución del mercado del producto y/o servicio	Antigüedad en la empresa	Ilíquidez	Por edad	Otra, cual?
Alta dirección								
Mandos medios								
Técnicos								
Operativos								
Ventas								
Auxiliares								
Secretarial								
Otros Cuáles?								

11.9.5 Salud ocupacional y seguridad industrial

11.9.5.1 Indique si ha elaborado un panorama o mapa de riesgos

SI ___ NO ___

Porque _____

11.9.5.2 Describa cuales considera los riesgos o las causas de accidentalidad o de enfermedad profesional que afectan a sus empleados. Califique el nivel de riesgos según las ARP

11.9.5.3 Describa las causas de accidentes de trabajo y evalúe la severidad y frecuencia de dichas causas, siendo 1 Muy crítico y 5 Moderado

Causa	Moderado				Muy Crítico	Frecuencia		
	5	4	3	2	1	Continuo	Intermitente	Esporádico

Con base en la información anterior (punto 11.9) califique el ambiente laboral de la empresa siendo 5 excelente 1 pésimo _____

12 INFRAESTRUCTURA

12.1 El sistema de Calidad que utiliza y que grado de implementación es:

Sistema de Calidad	% de implementación	
	Documentación	Implementación
ISO 9000		
HACCP		
QS9000		
BPM		
ISO 14000		
Calidad Total		
Ninguno		
Otro		

Con base en la información anterior (punto 12.1) califique los sistemas de calidad que funcionan en la empresa, siendo 5 Avanzados 1 No existen _____

12.2 INFORMES FINANCIEROS

12.2.1 Señale los informes financieros que tiene la empresa, cada cuánto los consolida y si quien los elabora es de la empresa o es contratado externamente

Informes	Tiene		Periodicidad				Quien los hace	
	SI	NO	Mensual	Semestral	Anual	Otra	Interno	Externo
Estados Financieros								
Presupuesto								
Flujo de Efectivo (Caja)								
Estado de Resultados								
Estados de Costos								
Balance General								

12.2.2 Marque el método que utiliza para calcular sus costos:

Costeo por orden de producción	
Costeo por proceso	
Costeo por departamentalización	
Costeo basado en actividades (ABC)	
Otro	
Ninguno	

12.2.3 Qué tipo de decisiones toma con la información del punto 12.2.1 y 12.2.2

Tipo de decisión:	
Precios	
Reorganización de procesos	
Racionalización de gastos	
Todas las anteriores	
Otros CUAL?	

Con base en la información anterior (punto 12.2) califique la utilidad de la información financiera para la empresa siendo 5 Muy útil 1 Poco útil _____

12.3 Normas Legales de Marca

12.3.1 ¿Tiene Registro de Marcas? SI___ NO___ En proceso___

En que país_____

Si su respuesta es afirmativa especifique cuantas posee:_____

12.3.2 La propiedad de alguna de sus marcas está impugnada por otro competidor?
 SI ___Cuál? _____
 NO _____

Con base en la información anterior (punto 12.3) califique la protección legal de las marcas de la empresa siendo 5 protegidos 1 desprotegidos _____

12.4 Toma de Decisiones

12.4.1 ¿Qué tipo de decisiones y de qué manera son tomadas en la empresa?

Formas para Decidir	Junta directiva	Comité de gerencia	Gerente	Gerente y asesor	Gerente de área
Financiera					
Inversiones					
Personal					
Precios					
De ventas comerciales					
Comerciales de compra					
Jurídica*					

* Cambio de estatutos, fusiones, etc.

12.4.2 Para apoyar la toma de decisiones, ¿Qué tipo de formalización existe?

documento que formaliza	Políticas	Normas	Procedimientos	Indicadores de control
Tipos de Decisión				
Financiera				
Inversiones				
Personal				
Precios				
de ventas comerciales				
Comerciales de compra				
Jurídica				

12.4.3 Describa como la empresa enfrenta situaciones inesperados

Con base en la información anterior (punto 12.4) califique los procesos de toma de decisiones, siendo 5 Adecuado 1 Inadecuado _____

12.5 Gestión de planeación y dirección

12.5.1 ¿De los planes que su empresa lleva, cómo calificaría usted su utilidad y cuál es la frecuencia de su evaluación?

Planes	Utilidad					Frecuencia			
	Muy útil				Poco útil	Trimes- tre	Semes- tre	anual	Perma- nente
	5	4	3	2	1				
Plan estratégico									
Plan global a 1 año									
Plan de ventas									
Plan de producción									
Proyecto de inversión									
Presupuesto									
Ninguno									

12.5.2 ¿Quién participa en la elaboración de los planes?

Tipo de planes	Quien					
	Gerente	Junta directiva	Gerente y asesor externo	Gerente y empleados	Gerente y comité de planeación	Todos los de la empresa
Plan estratégico						
Plan global a 1 año						
Plan de ventas						
Plan de producción						
Proyecto de inversión						
Presupuesto						
Ninguno						

12.5.3 La dirección de la empresa es:

Estilo de dirección	Siempre	Algunas veces	Casi nunca
Autocrática			
Participativa			
De liderazgo			
Por compromiso			
Otro, Cual?			

12.5.4 ¿Cuándo y con qué técnicas controla la gestión de la empresa?

Momentos de Control	Al inicio de las Tareas	Durante el desarrollo de las Tareas	Al final de las Tareas
Técnicas de Control			
Cuantitativa (por Indicadores)			
Cualitativa (por Características, Descriptivo)			

Con base en la información anterior (punto 12.5) califique la gestión de la planeación y dirección siendo 5 Adecuados 1 Inadecuados _____

12.6 Sistemas Información

12.6.1 Cuales de los siguientes sistemas de información están implementados en su empresa

Sistema de información	% de implementación	Manual	Automático	Responsable
Contable				
Comercial				
Proveedores				
Producción				
Inventarios				
Despachos				
Otros, Cual?				

12.6.2 Los sistemas de información están integrados?

Si ___ No ___

Por que _____

12.6.3 Cual es su desarrollo en el mediano y largo plazo?

Con base en la información anterior (punto 12.6) califique la utilidad de los sistemas de información siendo 5 muy útiles 1 poco útiles _____

Diagnóstico Micros y Pequeñas Empresas

Ciudad, Departamento y Fecha: _____

Nombre del Encuestador: _____

Código Encuesta: _____

1. Identificación de la Empresa

1.1 Información General de la Empresa

Nombre o Razón Social: Transportadora Comercial Colombia

NIT ó C.C. : 860 016 640 - 4

Dirección: Kra 44 no. 18ª – 55

Barrio: Pandiaco Ciudad: Pasto

Teléfono: 731 23 71 Fax: 7 31 06 96

Ubicación

Zona Industrial:	_____
Zona Residencial:	_____
Zona Semi – industrial:	<u>X</u>
Zona Comercial:	_____

Instalaciones: Propia : _____
Arrendada: X

Clase de Empresa

Persona Natural:	_____
Persona Jurídica:	<u>X</u>
Tipo de Sociedad:	_____

Número de Socios: 6

Fecha de Iniciación de la Empresa

Operando:	_____
Constitución Legal:	_____

Código CIIU (Sector Económico): _____

Valor de los Activos del último Año completo: _____

¿Cuántos Empleados y Trabajadores laboran en la Empresa?

Permanentes: 32

Ocasionales: _____

Discrimine el número de empleados y trabajadores según la modalidad de contrato:

Número de empleados con contrato Indefinido : 32

Número de empleados con contrato a Término Fijo: _____

Número de empleados a Destajo: _____

1.4 Dirección de la Empresa (Gerencia General)

Nombres y Apellidos: Javier Alberto Mantilla Castellanos.

Señale cuál es el vinculo con la empresa:

Propietario único _____ Socio _____ Empleado X

Sexo Masculino: X Femenino: _____

Lugar de Nacimiento: BUCARAMANGA

Edad:

Menor de 25 años : _____
De 26 a 35 años : _____
De 36 a 45 años : X
De 46 a 55 años : _____
Mas de 55 años : _____

Último nivel Educativo: Primaria: _____ Bachillerato: _____
Técnico: _____ Universitario: X
Otros: _____

Indique cuántos años de experiencia tiene en el sector productivo al que pertenece su Empresa:

Menos de 5 años: _____
6 a 10 años: _____
Más de 10 años: X
Sin experiencia: _____

Señale dónde adquirió esa experiencia

En la misma empresa: X
Empleado de otra empresa en el mismo sector: _____
Estudios o capacitación previa: _____
Otra: _____

1.5 Historia Empresarial

Reseña Histórica de la Empresa

Señale cómo inició su empresa :

Compra

Jubilación _____

Herencia _____

Retiro de la Empresa _____

Iniciativa Personal _____

Promoción de Nuevas Empresas X

Otro _____

¿Cuál fue el monto de la inversión inicial en la Empresa? \$ _____

Señale cómo financió la inversión inicial

Propios:

Recursos Familiares _____

Fondos Propios provenientes de Prestaciones Sociales _____ X _____

Fondos Propios provenientes de Ahorro _____

Préstamos:

Con Particulares _____

Bancarios de Fomento _____

Bancarios Ordinarios _____ X _____

Proveedores _____

Otros _____

Cual fue su idea de negocio inicial?

Que acciones (estrategias) adelantó la empresa para alcanzar su idea de negocio

Se manejo inicialmente como empresa de transporte de encomiendas entre ciudades.

Ampliaciones del Capital de la Empresa (Capital Propio, Ingreso de Nuevos Socios,..)

Capital Propio

Ampliación de las Líneas de Productos

Transporte y distribución de mercancía.

Actualización de Maquinaria y Equipos

Instalaciones propias en diferentes ciudades del país, otras arrendadas, flota de vehículos (tracto-camiones) para cubrir todo el país, y vehículos de reparto local para la distribución interna.

Desarrollo de Mercados

Inicialmente se cubria las principales ciudades del Pais, actualmente abarca la mayoría del territorio nacional.

Otros Hechos Históricos que quieran destacarse

1.6. Objetivos Actuales de la Empresa

Visión actual de la Empresa (proyección de la empresa en los próximos 3 o 5 años)

Ser la mejor alternativa de transporte y distribución de mercancía en Colombia, reconocida como una empresa modelo de servicio y organización

Misión actual de la Empresa (Razón de ser de la empresa)

Somos una organización de servicio dedicada a satisfacer las necesidades de transporte y distribución de mercancía a nivel nacional.

Nuestros objetivos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia siempre estarán en función de las condiciones del mercado y de las necesidades de los clientes, enmarcados en los más claros principios éticos y legales.

Acciones para alcanzar la Visión y cumplir con la Misión (Estrategias)

T.C.C. basará su ventaja competitiva en la excelencia del servicio, la cual estará siempre fundamentada en la calidad de las personas que la conformamos y en la efectiva utilización que hagamos de los recursos disponibles para la prestación del mismo.

Nuestra empresa siempre será reconocida como una organización comprometida con el desarrollo de su gente, con el de sus clientes y por consiguiente, con el país.

Se requiere colocar las estrategias las cuales está aplicando la empresa para cumplir con su visión o misión. No necesariamente deben estar escritas.

1.7. Productos y Mercados

1.5.1 Enumere los productos que actualmente ofrece la empresa. Ordene los productos según su participación en el volumen total de ventas de la empresa, de mayor a menor. Mencione la participación en los mercados de consumo e industrial y la posición arancelaria. Así mismo califique la participación en ventas .

PRODUCTOS	% de Ventas	Posición arancelaria	%Mercado Consumo	%Mercado Industrial	Mayor part.				Menor part.
					5	4	3	2	1
1 De contado	60	N.A.	60	40		X			
2 Flete contra entrega	30	N.A.	60	40		X			
3 Cuenta Empresarial	10	N.A.	20	80		X			

La clasificación debe de estar de acuerdo a estadísticas de ventas. Se debe recopilar la información de ventas y presentar los análisis porcentuales

1.5.2 Para sus bienes de consumo, indique las características de su respectivo mercado y califíquelo,

Productos Items	Mejor Perfil	1				Peor perfil	Mejor Perfil	2				Peor Perfil	Mejor Perfil	3				Peor Perfil	
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1				
Genero																			
Edad																			
Ocupación																			
Destino (ciudad)																			
Salario Mensual																			

No Aplica																			
Calificación del perfil																			

Se debe justificar en la NUD, todo lo que se ha asumido al diligenciar esta sección.

Genero: M: masculino F: femenino

Edad: A: menores 12 años B: de 12-19 años C: de 20-39 años D: de 40 - 59 años E: de 60 y más

Ocupación: ES: estudiantes A: ama de casa EM: empleado I: Independiente TR: trabajador

Salario Mensual: A: de 0 a 1 SMLG B: de 2 a 3 SMLG C: de 5 a 8 SMLG D: de 8 a 10 SMLG E: de 10 y más SMLG (El Salario Mínimo Legal Vigente al año 2000 es de \$ 260.100)

1.5.5 Si la empresa produce Bienes Intermedios o Bienes de Capital, marque cuáles son las características de su mercado y califíquelos.

Productos Características Del Comprador	Mejor Perfil	1				Peor perfil	Mejor Perfil	2				Peor Perfil	Mejor Perfil	3				Peor Perfil	
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1				
Ventas																			
Tamaño																			
Actividad del Cliente*																			
Ciudad																			
No Aplica																			
Calificación del perfil																			

Tamaño: Activos: Mi < 501 SMLV < P < 5001 SMLV < M < 15.001 SMLV < G

Personal: Mi < 10 < P < 50 < M < 200 < G

* posición arancelaria. Mi: Microempresario P: pequeño M: mediano G: grande.

Se debe justificar en la NUD, todo lo que se ha asumido al diligenciar esta sección. Puede ser por pura percepción.

1.5.6 ¿Cómo califica sus productos frente al mercado nacional ?

	Desempeño Superior					Desempeño Inferior
	5	4	3	2	1	
1. Precio		X				
2. Calidad del producto	X					
3. Calidad de materiales						
4. Diseño						
5. Marca	X					
6. Empaque						
7. Promoción			X			
8. Distribución	X					
9. Servicio	X					
10. Entrega		X				
11. Otro, Cual?						

Compararse con el líder nacional y la competencia mas inmediata. Documentar la base o referencia asumidas

2.0 RESULTADOS DE LA EMPRESA

NOTA: En esta parte del Diagnóstico se incluye los ANALISIS FINANCIERO Y DE PRODUCTIVIDAD. Para este efecto, Anexe balances, flujos de caja, estado de costos y estado de resultados de los últimos tres años

Es responsabilidad del coordinador garantizar que se envíe la información financiera a más tardar el 4 de Junio. Copia para el tutor.

2.1 Ventas

2.1.1 ¿Cuál es el valor de las ventas totales a precios corrientes en los últimos tres años y su proyección para el año siguiente? Señale cuál es la actual tendencia en cada producto. Valores en millones de pesos (\$)

Producto	2003 ventas %	2004 ventas %	2005 ventas %	2006 ventas %	Mu y cre cie nte				Muy decreci ente
					5	4	3	2	
1									
2									
3									
Ventas Totales	1.015.3 00	1.030.1 80	1.050.22 0	1.162.23 0	10 0				

Esto debe tener un fundamento de cifras de ventas. Se debe en el evento de no disponer de la información a mano, relacionar las facturas de los años anteriores. Ojo análisis horizontal.

2.1.3 Marque el comportamiento de las ventas por producto durante el año :

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1												
2												
3												

5: muy alta 4: alta 3: media 2: baja 1: muy baja

Esta cifra se llena de acuerdo al comportamiento de los últimos 12 meses. Cambiar los meses

13.2 ¿Cuáles son los costos de cada uno de los productos en los últimos tres años? Señale cuál es la tendencia actual de los costos:

Producto	1997		1998		1999		2000		Muy decrec ientes			Muy crecie ntes	
	costo %		costos %		costos %		costos %		5	4	3	2	1
1													
2													
3													
Costos totales													

Se debe tener una base en cifras. Se debe buscar la información en registros propios, la contabilidad o cualquier otro medio. Análisis Vertical.

2.3 Determine cuál es el margen de contribución de cada producto y califique el punto de equilibrio, siendo 5 el menor número de unidades a vender y 1 el mayor número de unidades a vender.

Producto o Línea	PV * Unitario \$	CV Unitario **	Margen de Contribución	Costo Fijo	Punto de equilibrio		Calificación punto de equilibrio
					\$	unidad	
1							
2							
3							

* PV Precio de Venta Promedio de la Línea de Productos

** CV Costo Variable Promedio de la Línea de Productos

En el evento de tener varias líneas de producción, conocer los criterios de asignación de los costos indirectos y fijos para cada línea de producto. Indique el punto de equilibrio de la empresa

Unidades Pesos

--	--

Pe = (costos fijos / margen de contribución). En lugar de unidades se puede hablar de nivel de utilización de la planta.

***NOTA: Con la información hasta aquí recogida se debe hacer la Evaluación de los Producto y Seleccionar uno con el cual se siga el diagnóstico.**

3. ANALISIS DEL GRUPO ESTRATEGICO AL QUE PERTENECE EL PRODUCTO:

NOTA: Se entiende por Grupo Estratégico, las empresas competidoras que comparten la misma estrategia. Competidores más inmediatos.

Aquí se debe tomar la decisión respecto a qué producto, es el que se va a considerar en el estudio. No necesariamente es el producto que mas se demanda, puede ser el de mayor potencial de demanda. Juega mucho la experiencia del empresario.

3.1 RIVALIDAD

3.1.2 Considera que el Crecimiento de su grupo estratégico en los últimos tres años ha sido:

Alto					Bajo
5	4	3	2	1	

Buscar fuentes estadísticas, por medio del Internet, gremios, estadísticas de cualquier medio, referenciar. Pueden variables del sector. Explicar las fuentes.

3.1.3 Competidores nacionales

3.1.3.1 ¿Qué Producto de su grupo estratégico considera que satisface las mismas necesidades de su producto?

Marca competidores	Origen del producto (ciudad-País)	Nombre de la empresa competidora	Mercado geográfico que atiende (ciudades*)
1Encomiendas	Bog – Med.	Envia Colvanes	Todo el País
2Encomiendas	Medellin	Coordinadora	Todo el País
3Encomiendas	Bog – Med	Servientrega	Todo el País

*Separar las ciudades con coma.

Ojo marca o producto. Importante la experiencia del empresario.

3.1.2.3 Califique su producto frente a los productos de los otros participantes del grupo estratégico.

Producto Competidor 1				Producto Competidor 2			
Desempeño Superior				Desempeño Superior			
5	4	3	2	5	4	3	2
			1				1

14 Precio	x							x			
15 Calidad del producto			x						x		
16 Calidad de materiales											
17 Diseño											
18 Marca	x						X				
19 Empaque											
20 Promoción	x						x				
21 Distribución			x						x		
22 Servicio				x						x	
23 Entrega				x						X	
24 Otro, Cual?											

Ojo escenario de su producto frente a la competencia. No de la competencia frente al suyo.

3.1.3 Equilibrio entre el grupo estratégico

3.1.3.2. Considera que su grupo estratégico es:

Muchos				Pocos	
1	2	3	4	5	

Justifique su respuesta: _Por qué la calificación? Son muchos o pocos?

El mercado actualmente presente un sinnúmero de empresas que a pesar de sus limitantes se dedican a la misma actividad, algunas con reducida infraestructura, otras con infraestructura similar a la nuestra, las cuales se basan en la estrategia de precio para competir

El tamaño de los integrantes de su grupo estratégico comparándolo entre ellos, es:

No son del mismo tamaño				Son del mismo tamaño	
5	4	3	2	1	

Por Nivel de facturación? Por nivel de número de personas? Por capacidad de producción? aclarar

3.1.3.8 Los recursos de los integrantes del grupo estratégico comparándolos entre ellos, son:

Iguales				Diferentes	
1	2	3	4	5	

Capacidad de producción, o financiera?

3.1.3.9 La capacidad utilizada promedio en el grupo estratégico es :

Alta				Baja	
5	4	3	2	1	

Turnos vendidos, o capacidad de producción utilizada.

3.1.3.10 Los costos fijos en promedio en su grupo estratégico son:

Bajos				Altos	
5	4	3	2	1	

Se refiere a infraestructura administrativa para que la empresa opere.

3.1.3.11 Los integrantes del grupo estratégico difieren en:

- Estrategias

Pocos				Muchos	
1	2	3	4	5	

Se percibe algún tipo de estrategia enfocada a la comercialización, la producción, los costos, el precio, la publicidad?

- Rentabilidad esperada

Pocos					muchos	
1	2	3	4	5		

Existe alguna referencia, estudio o cifra que determine el nivel de utilidad esperada en el sector?

3.1.3.12 Cuales de los siguientes intereses estratégicos se destacan más en su grupo estratégico?

Intereses	
7. Incremento de la Rentabilidad	x
8. Incremento en la participación del mercado	x
9. Flujo de efectivo	
10. Liderazgo tecnológico	
11. Liderazgo de servicios	x
12. Otro Cual?	

Hay que aprovechar la información de los otros participantes al respecto.

3.1.4 ¿Con que frecuencia se presentan las siguientes actividades entre su empresa y el grupo estratégico?

Actividades	Competidores directos				
	Siempre				Nunca
	5	4	3	2	1
1. Intercambio de información y experiencia			X		
2. Pedidos conjuntos					X
3. Desarrollo de productos conjuntos					X
4. Préstamo de maquinaria			X		
5. Entrenamiento conjunto					X
6. Compra conjunta					X
7. Maquila					X
8. Venta conjunta					X
9. Otros, Cual?					

Hay evidencias?

3.1.5 Barreras de Salida

Si alguno de sus competidores directos quisiera abandonar el sector que tipo de barreras o dificultades tendría para hacerlo:

BARRERAS DE SALIDA	Calificación Barrera				
	Muy Alta				Muy Baja
	1	2	3	4	5
7. Activos especializados (difícil de vender, costos elevados conversión, activos duraderos)					X
8. Costos fijo de Salidas (contratos laborales, etc.)					X
9. Interrelaciones estratégicas					X
10. Barreras emocionales					X
11. Restricciones sociales y gubernamentales					X
12. Otra. Cual?					

Cuáles de estos factores pesan y en que forma, en el evento en que el empresario tome la decisión de abandonar el sector. Activos especializados significa que no son de utilidad para producir otros productos.

3.2 PODER DE LOS CLIENTES

3.2.2 Clientes Actuales:

Nombre del Cliente	Tipo* de cliente	Localización	Volumen anual de compra		Frecuencia de compra en días	Plazo de pago (días)	Tendencia del volumen de compra**	Dependencia del comprador (1)
			Unidades	Pesos				
Confecciones	M,D,F	Norte, centro, occidente del país		4 mil millones	Diaria	30	4	1
Suministros de Compu.	M,D,F	Centro		4 mil millones	Diaria	30	4	1
Repuestos	M,D,F	Norte, centro, occidente del país		1 mil millones	Diaria	30	4	1
Medicamentos	M,D,F	Norte, centro, occidente del país		800 millones	Diaria	30	4	1

* M: Mayorista D: distribuidor minorista AI: agente intermediario F: fabricante

** 5: si es muy Creciente 2: si la baja no es tan acentuada
4 : si la Tendencia Creciente no es tan acentuada 1: si es muy Decreciente
3: si la Tendencia es estable

(1) 1: muy dependiente 2: algo dependiente 3: dependiente 4: poco dependiente 5: nada dependiente

Se deben acceder las estadísticas de ventas y clasificarlas por clientes, en el evento de no tener disponible esta información. Al menos se requiere información de dos años.

3.2.8 Los clientes son:

Muchos				Pocos
5	4	3	2	1

3.2.9 Las ventas del grupo estratégico están en:

Muchos clientes				Pocos clientes
5	4	3	2	1

3.2.10 Que tanto pesa su producto en los costos de su cliente:

Poco peso				Mucho Peso
5	4	3	2	1

Mucho cuidado con el escenario. Quién es el cliente. Si produce muebles al detal, los clientes son muchos y se compran eventualmente. En este caso sería 3. Pero si es un bien intermedio se debe analizar un poco mas en detalle.

3.2.11 Que tan probable es que su cliente lo cambie?

Muy probable				Nada probable
5	4	3	2	1

3.2.12 Su cliente lo presiona para que baje constantemente sus precios?

Continua- mente				Nunca
5	4	3	2	1

Si es producto para vender al detal y el precio es relevante en la decisión, si hay presión para bajar el precio.

3.2.7 Calidad

3.2.7.3 Su producto en la calidad del producto de su cliente es :

Poco importante				Muy importante
1	2	3	4	5

Ojo al escenario de bien de consumo o de capital

3.2.7.4 Le exige su cliente alguna norma de Calidad? Si x No ____ Cual?

Certificacion de la Calidad ISO 9000: 2000

Tipo norma de producto de Icontec o ISO 9000.

3.2.8 Es probable que su cliente se integre hacia atrás?

Muy probable				Nada probable
1	2	3	4	5

Esto quiere decir si es probable que el cliente monte competencia

3.2.9 Que tanta información tiene su cliente del grupo estratégico?

Mucha			Ninguna	
1	2	3	4	5

El cliente maneja cifras de crecimiento, rentabilidad, capacidad instalada, competencia etc, en donde o como lo consigue?

3.3 PODER DE LOS PROVEEDORES

3.3.2. Indique la siguiente información sobre sus proveedores

Materias Primas e Insumos	Nombre del Proveedor	Localización (ciudad)	Tipo *	Frecuencia (días)	Plazo de Pago en días	Volumen de compra en pesos	Dependencia Del proveedor**
Artículos de Oficina	FESA	Medellin	P	30 días	60 días	500 millones	1
Cinta, Bandas de Caucho	PAPYSER	Medellin	DM	30 días	60 días	600 millones	1
Dotación y suministro a trabajadores		Medellin	P	90 días	90 días	400 millones	1

Diligenciar un cuadro por cada producto

* (P) Productor (DM) Distribuidor Mayorista (D) Distribuidor Minorista

** 1: muy dependiente 2: dependiente 3: algo dependiente 4: poco dependiente 5: nada dependiente

Se debe referenciar a las materia primas más críticas o claves. Dependiente puede ser oferta.

3.3.8 El número de proveedores es:

Muchos			Pocos	
5	4	3	2	1

Cuántos? **Se maneja diferentes tipos de proveedores dependiendo de los requerimientos que la empresa tenga para su operación normal.**

3.3.9 La probabilidad de sustituir los productos de su proveedor es:

Baja			Alta	
1	2	3	4	5

Por qué?

Existen diferentes proveedores que desean trabajar con nosotros y que aun no lo han hecho o lo han hecho de manera esporádica.

3.3.10 Las compras que hace la empresas, son para el grupo de proveedores:

MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	Nada importante				Muy Importante
	5	4	3	2	1
6. Articulos de Oficinas					X
7. Cintas y bandas de Caucho					X
8. Dotacion y suministro a trabajadores					X
9.					
10.					

Ojo es Usted para el proveedor. Le compra más del 10% de su producción? O se su facturación?

3.3.11 Que tanto pesa el costo del producto del proveedor en el costo de su producto?

Mucho			Poco	
1	2	3	4	5

Qué tanto pesa el producto comprado en sus costos? mas de un 10%?

Menos de un 10 %

3.3.12 Que tan probable es cambiar de proveedor?

Nada Probable			Muy probable	
1	2	3	4	5

Cuántos nuevos proveedores potenciales?

Existe una cantidad variada de proveedores potenciales.

3.3.13 Es probable que su proveedor se integre hacia delante?

Muy Probable			Nada probable	
1	2	3	4	5

O sea que monte competencia.

3.4 AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

3.4.1 Califique el grado de dificultad que debe superar una empresa que quiera entrar en el sector:

Muy alto				Muy Bajo
5	4	3	2	1

15. Producción a gran escala					
16. Integración hacia atrás	X				
17. Posicionamiento de Marca	X				
18. Lealtad de los clientes	X				
19. Grandes inversiones iniciales (publicidad, I&D, Capital de Trabajo)	X				
20. Acceso a canales de distribución	X				
21. Requerimientos legales y ambientales				X	
22. Costos de cambio de proveedor	X				
23. Patentes					X
24. Acceso favorable a materias primas				X	
25. Subsidios gubernamentales	X				
26. Curva de experiencia o aprendizaje	X				
27. Reacción de los competidores actuales	X				
28. Otro, cuál?					

Qué fortalezas tiene los actuales participantes del sector? Qué requerimientos impone el mercado?

3.5 AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS

3.5.1 Evalúe su producto respecto al producto sustituto mas cercano, en cuanto a:

Items para Comparar	Sustituto 1 más cercano TRANSPORTE INTERMUNICIPAL					Sustituto 2 más cercano TRANSPORTE AEREO				
	Muy Superior				Muy Inferior	Muy Superior				Muy Inferior
10. Precio	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11. Calidad	X							X		
12. Diseño	N.A							N.A		
13. Empaque	X							X		
14. Marca	X							X		
15. Promoción	X							X		
16. Distribución	X					X				
17. Servicio	X					X				
18. Otro, Cual?										

Identifique el sustituto. Qué características respecto a fortalezas y debilidades tiene respecto a su producto?

3.5.6 El precio de su producto respecto al precio de sus sustitutos es:

Altamente sensible							Poco sensible	
1	2	3	4	5				

Si se requiere trabajo de campo, investigación telefónica u otros hay que hacerlo para confirmar estas cifras.

3.5.7 Los sustitutos han mejorado sus relación calidad precio en los últimos dos años?

Mucho					Nada	
1	2	3	4	5		

Han aumentado participación? Sus productos han disminuido su participación?

Dentro del mercado la participación ha permanecido constante.

3.5.8 Los rendimientos operacionales producido por los sectores industriales sustitutos respecto a los del grupo estratégico son:

Altos					Bajos	
1	2	3	4	5		

Han crecido las empresas? Se tiene información del sector al respecto? Fuentes?

3.5.9 Las acciones colectivas del grupo estratégico para defenderse de los sustitutos son:

Muchas			Ninguna	
5	4	3	2	1

3.6 GOBIERNO

3.6.3 Como las políticas del gobierno nacional han afectado el desempeño de su sector industrial?

Efecto positivo					Efecto negativo	
5	4	3	2	1		

3.6.4 Los programas empresariales del gobierno nacional, regional o municipal han contribuido a mejorar el desempeño de su empresa?

Mucho					Nada	
5	4	3	2	1		

3.6.3 ¿Qué incidencia tiene en su empresa hoy en día las siguientes variables o situaciones?

Variables o situaciones	Baja incidencia				Alta incidencia
	1	2	3	4	5
18. Recesión económica del país					X
19. Tasas de interés					X
20. Disponibilidad de crédito			X		
21. Tasas de inflación				X	
22. Desempleo					X
23. Devaluación					X
24. Inestabilidad de la política económica					X
25. Situación económica de países vecinos			X		
26. Impuestos					X
27. Contrabando					X
28. Violencia					X
29. Confianza en el gobierno			X		
30. Calidad del recurso humano					
31. Costo de los servicios públicos		X			
32. Infraestructura vial					X
33. Leyes ambientales					X
34. Otra (cuál)					

4 ESTRATEGIA COMPETITIVA ACTUAL

4.1 Cual es la estrategia general de su empresa? Están documentadas?

“ **T.C.C., recolecta, transporta y distribuye paquetes y mercancía en una operación de servicio basada en el mejoramiento continuo de sus procesos y en la adecuada gestión de un equipo de trabajo comprometido con la satisfacción de sus clientes.**”

OBJETIVOS DE T.C.C.

- ✓ **Entrega en multiplicidad de destinos**
- ✓ **Cortos tiempos de entrega**
- ✓ **Manejo cuidadosos de los envíos**
- ✓ **Trato amable a través de su talento humano calificado para atención al cliente**
- ✓ **Atención oportuna ante quejas y reclamos**
- ✓ **Suministro de información precisa y oportuna de la mercancía**

4.2 Cual es la estrategia general de sus dos principales competidores? Fuente?

Competidor A

Precios y Publicidad (Servientrega)

Competidor B

Precios (Colvanes – Envía)

4.3 Señale las dimensiones con las cuales pone en marcha su estrategia (tenga en cuenta la pregunta 4.1) y califique su resultado, siendo 5 excelente resultado y 1 pésimo resultado. Además califique las dimensiones de su estrategia frente a sus competidores (tenga en cuenta la pregunta 4.2)

Dimensiones	Empresa	Competidor A	Competidor B
1.Opciones para reducir los costos	3	3	3
2.Subcontratación	2	2	2
3.Logística y distribución internacional	5	4	2
4.Manejo proveedores	5	3	4
5.Control costo laboral	5	3	3
6.Mejoramiento continuo	5	5	5
6.Copia e imitación	5	5	3
7.Calidad de producto	5	4	4
8.Desarrollo Propio	5	5	3
9.Sistema de Distribución	5	5	4
10.Identity de Marca	4	5	3
11.Lealtad de los clientes	4	4	4
12.Servicios adicionales	5	5	3
13.Otro, Cual?			

Fuente?

TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A.

4.4 La estrategia actual respecto a la estrategia ideal (fruto del análisis de las cinco fuerzas) esta:

Lejos			Cerca	
1	2	3	4	5

4.5 Cuales son los posibles cambios que considera usted se pueden presentar en la empresa y en el grupo estratégico y califique su impacto en la estrategia de la empresa siendo 5 el impacto positivo y 1 el impacto negativo.

Cambios	Cambios Empresa	Cambios Competidor A	Cambios Competidor B
1.Opciones para reducir los costos	5	4	4
2.Subcontratación	3	4	4
3.Logística y distribución internacional	5	4	2
4.Manejo proveedores	4	4	4
5.Control costo laboral	4	4	4
6.Mejoramiento continuo	5	4	4
6.Copia e imitación	5	5	5
7.Calidad de producto	5	4	3
8.Desarrollo Propio	5	3	3
9.Sistema de Distribución	5	4	3
10.Identity de Marca	5	5	4
11.Lealtad de los clientes	5	4	3
12.Servicios adicionales	5	5	3
13.Otro, Cual?			

Justifique

La mayoría de variables tienen una calificación que representan un impacto positivo debido a que la empresa TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A., se encuentra ubicada en una posición privilegiada dentro del mercado, con amplia trayectoria y reconocimiento con infraestructura y solvencia económica.

CADENA DE VALOR - ACTIVIDADES

5. LOGÍSTICA INTERNA

5.1 Compra de Materiales

5.1.1 Calcule en porcentaje la orientación de la producción de su empresa:

- c. Atender Pedidos _____
 d. Hacer Inventarios y Luego Vender _____ Dependiente del tipo de empresa, es decir de manufactura o comercializadora?

5.1.2 Marque los criterios que utiliza para estimar el volumen de compras de materias primas e insumos, y como lo hace.

Criterio	Como lo hace
8. Reposición de inventarios	
9. Pedidos recibidos	
10. Pronóstico de ventas	
11. Capital de trabajo	
12. Capacidad de almacenamiento	
13. Estacionalidad en la oferta	
14. Capacidad de producción	
8. Otro, Cuál?	

5.2.3 Controla la calidad de la materia prima e insumos que compra?
 SI _____ NO _____

Explique: _____ Evidencia formatos?

5.2.4 Indique los problemas que tiene con respecto al abastecimiento de materia prima e insumos, considerando las variables del siguiente cuadro

Variables	Local	Importada
8. Calidad		
9. Cantidad (volumen)		
10. Precio		
11. Entrega a Tiempo		
12. Transporte		
13. Condiciones de Pago		
14. Estacionalidad		

Con base en la información anterior, evalúe la logística para la consecución de insumo (compra materiales) siendo 5 excelente y 1 pésimo. _____

5.3 Inventarios

5.2.1 Marque el criterio de manejo de inventarios que utiliza

Peps _____ Ueps _____ Jat _____
 Otro Cual?

PEPS: Primeros en entrar, primeros en salir
 UEPS: Últimos en entrar, primeros en salir
 JAT: Justo a tiempo

6.2.2 Cual es su procedimiento de provisión de materiales a la planta de producción?

6.2.3 Señale cual es en promedio el numero de días de inventario que maneja la empresa en:

Inventarios	0-30 días	31-60 días	mas de 60 días
Materia prima			
Producto en proceso			
Terminado			

Cómo lo evidencia? Informes, registros?

6.2.4 Como es el manejo del almacenamiento de los materiales en bodega?

Con base en la información anterior, evalúe la logística para el manejo de inventarios siendo 5 excelente y 1 pésimo. _____

6.3 Relaciones de Proveedores

5.3.1 Califique el tipo de actividades que desarrolla en conjunto con sus proveedores

Actividades	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
7. Intercambio de información	x				
8. Desarrollo de nuevas materias primas e insumos					
9. Certificación de la calidad	x				
10. Contratos de suministros de largo plazo	x				
11. Exclusividad de suministros	x				
12. Condiciones especiales de entrega	x				
7. Otro, Cuál?					
8. Ninguna					

Especifique.

5.3.2 Califique los servicios adicionales que le da su proveedor, siendo 5 excelente y 1 pésimo

Servicios Adicionales	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
5. Garantía	x				
6. Transporte			x		
7. Atención especial	x				
8. Capacitación				X	
5. Otro, Cuál?					

6. OPERACIONES

6.1 Programación de la Producción

6.1.1 De prioridad a los criterios que usted utiliza para fabricar sus productos

CRITERIO	Muy Importante				Nada importante
	5	4	3	2	1
10. Tiempo de alistamiento					
11. Volúmenes de ventas					
12. Tiempo de proceso					
13. Tipo de producto a elaborar					
14. Forma de pago					
15. Tipo de cliente					
16. Orden cronológica del pedido					
17. Utilización de la capacidad instalada					
18. Otro, Cual?					

explicar

6.1.5 Califique el grado de flexibilidad de la producción (escala) y describa como lo logra

Muy Flexible					Nada Flexible
5	4	3	2	1	

DESCRIPCION: _____ explique _____

6.1.6 Marque como controla el avance de la producción

Horas de producción		Pert (ruta crítica)	
Consumo de materiales		Diagrama de gantt	
Unidades terminadas		MRP2	
Unidades en proceso		No controla	
Otro Cual?			

6.1.4 Calcule en porcentaje el cumplimiento promedio de los plazos de entrega de sus pedidos para todos sus productos: _____%
 como lo mide?

6.1.7 Marque las causas más importantes para incurrir en retraso en sus pedidos y califique

CAUSA	Ocurre Poco				Ocurre Frecuentemente
	5	4	3	2	1
15. Escasez de materia prima					
16. Insuficiencia de personal					
17. Daño de maquinaria					
18. Maquinaria insuficiente					
19. Incumplimiento de contratista					
20. Falta de capital de trabajo					
21. Descoordinación de ventas y producción					
22. Fallas en el transporte					
23. Incumplimiento de proveedores					
24. Fallas administrativas					
25. Falla en la logística internacional					
26. Documentación legal					
27. Trámites en bancos					
28. Otro, cuál?					

explique

6.2 Control de Procesos

6.2.5 Qué herramientas utiliza para el control de los procesos?

Flujo de operaciones		Carta de análisis de las operaciones	
Hojas de Proceso		Hojas de trabajo estándar	
Hojas de inspección		Otras, Cual? Indicadores de Gestión	x
Ninguno		Formatos para operación de servicio.	x

Explique

6.2.6 Identifique los principales procesos, si están estandarizados y como los lleva a cabo su empresa:

Proceso productivo	(%) Grado de estandarización	Como lo lleva a cabo	
		Directamente	% de contratación del proceso

Cuáles son los procesos principales?

6.2.7 ¿Cuales son los subcontratistas y marque las características que tienen los procesos que manejan?

Subcontratistas*	Características	Proceso Especializado	Proceso Intensivo en Mano de Obra

* Identificar mediante nombre y ubicación

6.2.8 ¿Con que frecuencia se presentan las siguientes actividades con sus subcontratistas?

Actividades	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
1. Intercambio de información y experiencia					x
2. Negociaciones acerca de pagos					x
3. Desarrollo de productos conjuntos					x
4. Mejoras en la calidad					x
5. Condiciones de despacho					x
6. Otros					

Teniendo en cuenta la información anterior, califique el control de proceso siendo 5 excelente y 1 pésimo ____ 4 ____

6.3 Capacidad y Habilidad para Ajustar Procesos

6.3.4Cuál es la capacidad instalada de la empresa y su % de utilización?

Capacidad instalada	Capacidad Utilizada	
	Unidad /año	%

6.3.5 Describa la maquinaria utilizada en sus procesos de producción

Maquinaria y Equipo.	Propiedad de la Maquinaria (A)	Clase de Tecnología (B)	Antigüedad (años)	Estado de la Maquinaria (C)	Origen Maquinaria
Vehiculos	1		7	4	Recursos Propios
Equipos Tec	1	2	5	4	Recursos Propios

- (A) Propia (1); Alquilada (2); Leasing (3); prestada para el Proceso (4); Otros (5)
 (B) Manual (1); Electrónica (2); Electroneumática (3); Mecánica (4); Control Numérico (6); Automática (7); Semiautomática (8)
 (C) Pésimo (1); Deficiente (2); Regular (3); Bueno (4); Excelente (5)
 (D) Nacional (1) Importada(2) Tecnología propia(3)

6.3.6 Califique de 1 a 5, siendo 5 lo mejor y 1 lo peor, cada área de la empresa bajo los siguientes criterios

Áreas	Espacio adecuado	Estado Físico	Limpieza	Orden	Seguridad	Distribución
6. Administración		3	4	4	4	4
7. Producción		n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
8. Bodega		3	4	4	4	4
9. Almacén		n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
10. disponible para ampliación		4	4	4	4	4

6.3.4 Marque los principales cambios en las instalaciones efectuados en los últimos dos años
 Remodelaciones locativas ___x___ Redistribución de máquinas ___x___
 Reubicación de espacios ___x___ Otro ___
 Cuál? _____

Teniendo en cuenta la información anterior, califique capacidad instalada de la empresa, siendo 5 excelente y 1 pésimo ___4___

6.4 Mantenimiento

6.4.3 Como prepara las maquinas y herramientas para su producción?

Siempre se realiza mantenimiento preventivo tanto de los equipos tecnológicos como para los vehículos, y cuando se realiza mantenimiento correctivo se lo hace previa autorización de la dependencia encargada

6.4.4 Que tipo de mantenimiento realiza su empresa?

Correctivo	X	Predictivo	
Preventivo	X	Otro Cual?	

6.4.3 Quien realiza el mantenimiento de las máquinas y equipos?

Interno x Externo a la empresa x

6.4.4 Lleva registros del mantenimiento de sus máquinas y equipos?

Si x No Como los lleva? **Se lleva una hoja de vida de cada uno de los equipos y control permanente de vehículos, una vez realizado el mantenimiento se elabora el respectivo reporte de mantenimiento.**

6.4.5 Realiza calibración de equipos?

Si x No Explique **Se realiza calibración trimestral para las basculas manuales y mensual para las basculas electrónicas.**

Teniendo en cuenta la información anterior, califique el mantenimiento, siendo 5 excelente y 1 pésimo 4

6.5 Control de calidad

6.5.2 En que etapas del proceso se realiza la inspección y evaluación de errores?

6. Al inicio del proceso	x
7. Durante todo el proceso	X
8. En alguna etapa especifica, Cual	
9. Al final del proceso	X
10. Ninguno	

6.5.4 Que tipo de pruebas de control de calidad realiza?

Prueba	Descripción
Dimensional	
Funcional	Auditoria interna y externa de certificación en sistemas de gestión de calidad.
Sensorial	
Ninguna	

6.5.5 Describa las causa y estime el porcentaje de la producción que es reprocesado, rechazado o devuelto y describa las causas

Reprocesados		Rechazados		Devolución	
causas	%	Causas	%	causas	%

Teniendo en cuenta la información anterior, califique la gestión ambiental, siendo 5 excelente y 1 pésimo

6.6 Gestión Ambiental

6.6.1 Señale el grado de contaminación:

	no Contaminante				Contaminante
	5	4	3	2	1
Producto					
Subproductos					
Desperdicios					
Efluentes					
Empaque (después de producción)					

Utilizar cuadros adicionales según sea necesario

6.6.3 Describa las acciones que se realizan para contrarrestar el grado de contaminación

	Acciones
Producto	
Empaque	
Desperdicio	
Efluentes	

7 LOGÍSTICA EXTERNA

7.1 Almacenamiento

7.4.1 Las bodegas de almacenamiento de producto terminado cumple con las siguientes condiciones ambientales.

Condiciones	Favorables				No favorables
	5	4	3	2	1
7. Humedad			x		
8. Contaminación cruzada					
9. Iluminación	X				
10. Temperatura	X				
11. Presión					
12. Otro, Cual?					

7.4.2 Califique el lugar de almacenamiento de su producto terminando de acuerdo a los siguientes factores.

Factores	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
6. Clasificación de los productos	X				
7. Orden	X				
8. Señalización	X				
9. Limpieza	X				
10. Demarcación	X				

7.4.3 ¿Cómo son almacenadas las devoluciones?

Las devoluciones que se realizan en nuestra operación de servicio son guardadas en un lugar específico destinado para este fin, dependiendo de la instrucción que se tenga estas nuevamente salen a distribución o se les realiza reproceso de devolución a su origen.

7.4.4 Para la manipulación del producto la empresa:

- Tiene normas o procedimientos:

Establecidos	No establecidos			
5	4	3	2	1

Evidenciar

Para la manipulación de la mercancía existen procedimientos internos determinados en común acuerdo con las entidades reguladoras de seguridad industrial, principalmente en lo referente a manipulación y cargue de mercancía pesada, delicada; mercancía que no se debe transportar y como se debe ubicar no solo para su transporte local sino también nacional.

- Capacita al personal interno y externo

Capacitados	No capacitados

7.6.3 Los clientes están satisfechos con:

	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
Cumplimiento		X			
Atención	X				
Manipulación del producto		X			
Otro, cual?					
Ninguno					

7.7 LOGISTICA PARA LA EXPORTACION

7.4.1 Si usted ha efectuado exportaciones indique cual de las modalidades citadas a continuación ha utilizado

- Exportación directa: _____
- Exportación indirecta: _____
- Agente en el exterior _____
- Agente en Colombia _____
- Comercializadora _____
- Otro _____
- Cuál? _____

No hace exportaciones ___ (Nota: Si escoge esta opción, pase a la pregunta 8.1)

7.4.2 Indique que medios de transporte emplea para el despacho de sus exportaciones por producto

Terrestre	Marítimo	Aéreo	Multimodal

7.4.3 En relación con la Distribución Física Internacional- DFI, Si ha tenido dificultades explique brevemente en que han consistido

Fletes: _____

Seguros: _____

Sistemas de empaque: _____

Agenciamiento aduanero: _____

Regulaciones legales en el origen: _____

Regulaciones legales en el destino: _____

Otras, cuales? _____

7.4.4 ¿Qué clase de seguros para la exportación tiene?

Robo: ____ Póliza de Cumplimiento y Manejo: ____ Transporte de Valores: ____
 Otros, Cuales? ____ Ninguno: ____

7.4.5 ¿Cómo evalúa el servicio de su aseguradora?

Servicio	Muy bueno				Muy deficiente
	5	4	3	2	1
5. Robo					
6. Póliza de cumplimiento y manejo					
7. Transporte de Valores					
8. Otros					

Teniendo en cuenta la información anterior, califique la logística para la exportación, siendo 5 excelente y 1 pésimo _____

8 MERCADEO Y VENTAS

8.1 Investigaciones de Mercado

8.1.1 ¿Ha realizado investigaciones para conocer más y mejor el mercado?

Nacional SI_x__ NO__
Internacional SI_x__ NO__

8.1.2 En caso afirmativo, marque cuál ha sido el objetivo

OBJETIVO	NACIONAL	INTERNACIONAL
1.Introducir un nuevo producto		X
2.Aceptación de productos	x	X
3.Nivel de precios	x	X
4.Abrir nuevos mercados		X
5.Revisar comportamiento de ventas	X	
6.Análisis de tendencia del mercado	x	X
7.Nivel de satisfacción del cliente	x	
8.Otro, Cuál?		
9.No se ha realizado		

8.1.4 Cómo realiza la investigación de mercados?

Investigación de mercados	Nacional (# veces año)	Internacional (# veces año)
Directamente	8	2
Firmas especializadas		
A través de los clientes (distribuidores)	8	2
Otro Cuál?		

Explique

Normalmente esta gestión es realizada por los representantes comerciales tanto nacionales como internacionales en las principales ciudades del país.

Teniendo en cuenta la información anterior, califique la investigación de mercados, siendo 5 excelente y 1 pésimo

8.4 Distribución.

8.5

8.5.1 Cuales son los criterio para seleccionar el canal según el tipo de consumidor:

Criterio de selección del canal	No. De compradores potenciales	Tamaño o pedido	Cobertura geográfica	Servicios adicionales	Rentabilidad canal	Producto	Otro, cual?	Ninguno
Tipo Mercado								
Consumidor final								
Consumidor institucional								

8.5.2 Que estrategia de distribución utiliza según su consumidor:

Estrategia de distribución	Exclusivos (uno)	Selectivos (pocos)	Intensivos (muchos)
Tipo Mercado			
Consumidor final			
Consumidor institucional			

8.5.3 Estime el porcentaje de cada canal en las ventas directas e indirectas

venta directa	\$ _____	venta indirecta	\$ _____ ubicación*
punto de venta en fabrica	% _____	distribuidores	% _____
puerta a puerta	% _____	agente comercial	% _____
almacenes/tiendas	% _____	almacenes por consignación	% _____
otro	% _____	otro	% _____

*Para la venta indirecta señalar en ubicación si los canales tienen la casa matriz en la ciudad de la empresa, en otra parte del país (ciudad) o en el extranjero.

Explicar y determinar fuente

8.5.4 Con que frecuencia se presentan las siguientes actividades con empresas y sus canales?

Actividades	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
1. Intercambio de información y experiencia	X				
2. Negociación de pagos	X				
3. Condiciones de entrega	X				
4. Tiempos de entrega	X				
5. Negociación de descuento	X				
6. Otros					

Teniendo en cuenta la información anterior, califique la distribución, siendo 5 excelente y 1 pésimo

3

8.3 Precios

8.3.1 Califique de 1 a 5 el método que utiliza para la fijación de precios

Métodos	Adecuado				Inadecuado
	5	4	3	2	1
1. Por costos	X				
2. De acuerdo a los precios de la competencia				X	
3. De acuerdo al valor percibido		X			
4. Por intuición					

5.Acuerdos gremiales					
6.Otro. Cuál?					

8.3.3 Marque con que frecuencia se revisan los Precios

cada mes	
cada tres meses	
cada seis meses	
cada año	X
Otra. ¿Cuál?	

8.4 Comunicación

8.4.1 Marque los objetivos para dar a conocer su producto al cliente de acuerdo a las variables que utiliza la empresa

Objetivo Variable	Aumentar ventas	Lanzamientos de nuevos productos	Nuevos usos del producto	Responder a la competencia	Posicionar imagen del producto	Aumentar frecuencia de compra	Aumentar participación mercado	Disminuir inventario
Publicidad	x			x	x		X	
Promoción de ventas	x	x		x	X			
Mercadeo directo	x	x		x			X	
Relaciones públicas	x			x	x	x	X	
Ventas personales	x	x		x	x	x	X	
Otro, cual?								

8.4.3 Que herramientas utiliza, a quien va dirigida y con que frecuencia?

Herramientas	A quien se dirige		Frecuencia			
	Consumidor	distribuidor	Diario	Semanal	Mensual	Otro
PUBLICIDAD						
<u>Medios impresos:</u>						
Periódicos	x					X
Revistas	x			x		
<u>Medios de comunicación masivo:</u>						
Radio	X		x			
T.V	x		X			
Cine						
<u>Material de apoyo:</u>						
Folletos	x					X
Posters						
Audiovisuales						
Manual						

Catálogos						
Volantes	x					X
Símbolos						
Logotipos						
<u>Al aire libre:</u>						
Carteles						
Vallas						
Letreros						
PROMOCION DE VENTAS						
Muestras						
Premios	x					X
Cupones						
Degustaciones						
Obsequios						
Concursos y juegos	x					X
Rebajas						
Ferias y exposiciones	x					X
Descuento por volumen	x					X
Descuento por pronto pago						
Paquete promocional						
RELACIONES PUBLICAS						
Informes de prensa						
Participación en eventos	x				X	
Informes anuales						
Donaciones y patrocinios	x				X	
Publicaciones	x					X
Relaciones con la comunidad	x				X	
MERCADO DIRECTO						
Catálogos						
Envío por correo						
Telemercadeo						
Página Web	x		X			
Tiendas						
Compra por T.V						

Teniendo en cuenta la información anterior, califique la comunicación (promoción), siendo 5 excelente y 1 pésimo 4

8.5 SERVICIO POSTVENTA

8.5.1 De las siguientes alternativas del servicio postventa, califique los que su empresa ofrece:

Servicios	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
1.Garantía	X				
2.Repuestos					
3.Recambio		X			
4.Instalación					
5.Mantenimiento					
6.Información permanente	X				
7.Asistencia Técnica	X				
8.Otro, Cual?					

8.7 FUERZA DE VENTAS.

8.7.1 Las cuotas de ventas se distribuyen:

Cuotas de Ventas	Consumidor Final	Consumidor institucional
Regiones – Zonas		
Canales		
Por línea de producto		
Por vendedor		
Otro criterio, Cual?		
Sin criterio		

8.7.2 Cual es su política de cartera? Plazo para el pago (Políticas de ventas)
Numero de días: 30

8.7.3 Con que tipo de dotación cuenta la fuerza de ventas

Dotaciones	
Computador	X
Muestras	
Ayuda Ventas	X
Catálogos	X
Auto	X
Material de apoyo	X
Otro, cual?	
Ninguno	

8.7.4 El pago del vendedor es:

Tipo de Pago	
Fijo	X
Variable	

Comisión %	X
Bono %	
Participación en utilidades %	

8.7.5 La fuerza de ventas tiene prestaciones marginales?

Prestaciones por enfermedad o accidentes	X
Vacaciones pagadas	X
Pensiones adicionales	
Seguro de vida	
Medicina prepagada	

8.7.6 La fuerza de ventas es:

	Insuficiente frente al mercado					Suficiente frente al mercado	
	1	2	3	4	5		
No capacitada				x	Capacitada		
Con incentivos bajos				x	Con incentivos altos		
Cumple parcialmente cuota		x			Cumple toda la cuota		
Cubre parte del mercado				x	Cubre todo el mercado		
Sin experiencia				x	Con experiencia		
Bien dotado			x		Mal dotado		

9 ABASTECIMIENTO

9.2 Existen políticas documentadas:

	Informal (Palabras)					Formal (documentación)	
	1	2	3	4	5		
Activos Fijos					X		
Materias Primas							
Insumos					X		
Materiales de Empaque					X		
Otros, cual?							

9.2 Señale el criterio o criterios usados para seleccionar los proveedores de materia prima e insumos y califique, siendo 5 excelente y 1 pésimo

Materia Prima e Insumos	Precio	Calidad	Plazo de Pago	Capacidad	Entrega a Tiempo	Antigüedad	Otro Servicio	Calificación
Artículos de Oficina	3	4	4	4	3	4		3.1
Cintas y Bandas de Caucho	3	5	4	5	5	4		4.3
Dotación e insumo a trabajadores	4	4	4	4	5	4		4.1.

Escritos?

9.3 Cual es su política de cuentas por pagar:

Contado (1) x 30 días (2) 45 días (3) x 60 días (4) 90 días (5) Otro

9.4 Califique los criterios con que certifica a sus proveedores:

Criterios	Adecuado				Inadecuado
	5	4	3	2	1
Devoluciones					
Adaptación de procesos					
Especificaciones técnicas	X				
% de defectuosos					

10 DESARROLLO TECNOLÓGICO

10,1 Innovación y desarrollo de nuevos productos y procesos

10.1.2 ¿Qué tipo de gestión lleva a cabo para la innovación y desarrollo de nuevos productos y procesos, y con que frecuencia lo realiza?

Tipo de Gestión	Frecuencia			
	Trimestre	Semestre	Anual	Otra
Adaptación propia		X		
Contrata el desarrollo				
Compra los prototipos				
Invencción e innovación propia		X		
Otro, Cual?				

Explique:

La empresa cuenta con su propio departamento de informática encargado del desarrollo, actualización y mantenimiento tanto del software como del hardware de todas las oficinas.

10.1.2 Indique las razones más frecuentes por las cuales se lleva a cabo la innovación y el desarrollo de nuevos productos y procesos:

Razones	Siempre				Nunca
	5	4	3	2	1
2. Moda					
2. Competencia	X				
3. Reducción de costos					
4. Cumplimiento del ciclo de vida					
5. Disminución de ventas					
6. Sugerencia de clientes, vendedores y proveedores					
7. Nuevo nicho de mercado					

10.1.5 Describa cuáles procesos productivos han sido modificados en los últimos dos años

Proceso	Cambio efectuado

10.1.6 Describa cuáles productos han sido modificados en los últimos dos años

Producto	Cambio efectuado

Teniendo en cuenta la información anterior (punto 10.1) califique el proceso de innovación y desarrollo de productos y procesos siendo 5 excelente 1 pésima. _____

10.2 Propiedad de la Tecnología base para la empresa

10.2.2 La tecnología es:

Desarrollada ___x___ Comprada ___x___ Licenciada ___

10.2.2 Si es licenciada que porcentaje de comisión paga ? _____

10.2.3 ¿Tiene registro de patentes o esta en proceso?

SI ___ NO_x___ Cuantas? _____ Cuáles? _____

Con base en la información anterior (punto 10.2) califique la dependencia tecnológica de la empresa, siendo 5 Independiente 1 Dependiente __1__

11. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

11.1 Direccionamiento de los Recursos Humanos

11.1.1 Señale con cuales de las siguientes herramientas administrativas cuenta su empresa:

Organigrama definido y actualizado: x Reglamento interno de trabajo: x

Descripción de cargos y perfiles: x Manual de inducción: x

Manual de procedimientos y procesos: x

11.1.2 Elabore el organigrama de su empresa

11.1.3 Enumere 5 valores que usted considere son representativos del trabajo en su empresa

Valores	Definición
Responsabilidad	Asumir las consecuencias de los actos
Equidad	Valorar y reconocer los esfuerzos de las personas
Justicia	Dar a cada persona lo que le corresponde
Honestidad	Actuar con transparencia, pudor y recato
Sinceridad	Actuar y hablar con claridad y transparencia
Integridad	Pensar y actuar coherentemente con los principios
Lealtad	Mostrar fidelidad en las palabras y en los actos
Respeto	Mostrar consideración por las personas teniendo en cuenta su dignidad, sus deberes y sus derechos
Cordialidad	Estar siempre dispuestos a ser amables y cálidos en el trato de personas
Productividad	Velar por el crecimiento y la competitividad de la empresa, cuidando sus recursos y logrando los resultados propuesto
Cumplimiento	Hacer las cosas en el tiempo previsto y anunciado

Con base en la información anterior (punto 11.1) califique el direccionamiento de los recursos humanos siendo 5 Excelente 1 Pésimo 5

11.2 Indique cuál es el número de empleados por categoría según sexo y nivel de escolaridad y califique las características respecto a las necesidades de la empresa siendo 1 Inadecuado 5 Adecuado

Cargos	Sexo		Nivel de Escolar					Calificación
	femenino	masculino	Postgrado	Universitario	Bachillerato	Técnico	Primaria	
Alta Dirección		2	1	1				4
Mandos medios	4	1		3				4
Técnicos								
Operativos	1	16			17			
Ventas								
Auxiliares								
Secretarial	1			1				
Otros								

11.3 Cuáles son las técnicas de reclutamiento utilizadas por la empresa según los cargos y califíquelas según su efectividad, siendo 5 muy efectivo y 1 poco efectivo?

Cargos	Solicitud directa	Recomendados	Clasificados	Centros educativos	Agencias de empleo	Asociaciones	Sena	Otros Cuáles?	Calificación
Alta dirección	5								5
Mandos medios	3	2							5
Técnicos									
Operativos		5							5
Ventas									
Auxiliares									
Secretarial									
Otros Cuál?									

11.5 Selección

11.4.1 El proceso de selección es realizado por:

Alguien de la empresa x Alguien externo Quien? **Gerente Regional – Supervisor Regional**

11.4.2 Cuáles de las siguientes actividades realizan usualmente en el proceso de selección:

Cargos	Entrevista Preliminar	Pruebas psicológica	Entrevista con psicóloga	Entrevista con jefe inmediato	Referencias	Visita domiciliaria	Examen médico	Otros Cuáles?	Ninguna
Alta dirección	X	X	X	X	X	X	X		
Mandos medios	X	X	X	X	X	X	X		
Técnicos									
Operativos	X	X	X	X	X	X	X		
Ventas									
Auxiliares									
Secretarial	X	X	X	X	X	X	X		
Otros Cuál?									

Con base en la información anterior (11.4) califique el proceso de selección de personal , siendo 5 Adecuado 1 Inadecuado. 4

11.5 Vinculación

11.5.1 Señale de acuerdo con el cargo el tipo de contratos que elabora en su empresa

Cargos	Término indefinido	Término definido (inferior a 1 año)	Destajo	Por honorarios	A través de empresas temporales	Otros Cuáles?
Alta dirección	X					
Mandos medios	X					
Técnicos						
Operativos	x	X				
Ventas						
Auxiliares	X					
Secretarial	X					
Otros Cuáles?						

Explique las razones de por que utiliza cada uno de los tipo de contrato:

Los que son a termino indefinido se los realizo por estabilidad laboral y política interna de la empresa, los que son a termino definido o fijo son contratados para temporadas especificas (fin de año)

11.5.2 Al nuevo personal que se vincula a la empresa se le hace:

Inducción SI x NO Cuanto tiempo **1 mes**

Entrenamiento en el cargo SI x NO Cuanto tiempo **1 mes**

Con base en la información anterior (punto 11.5) califique el proceso de vinculación de la empresa siendo 5 Adecuado 1 Inadecuado 4

11.6 Sistemas de Evaluación del Desempeño

11.6.1 Cómo se evalúa el desempeño laboral?

Formato Preestablecido x
 Criterios propios del evaluador
 Otro, Cual?

11.6.4 Con qué periodicidad se evalúa el desempeño laboral en su empresa

Mensualmente x Trimestralmente Semestralmente
 Anualmente x No se evalúa

11.6.5 Quién evalúa el desempeño?

El jefe inmediato x Los compañeros de trabajo Auto evaluación
 Clientes Otro, Cual?

Con base en la información anterior (punto 11.7) califique la gestión de carrera y salarios de la empresa siendo 5 adecuado 1 Inadecuado __3__

11.9 Formación y Entrenamiento

11.8.1 Señale los criterios con que la empresa decide la capacitación de sus empleados

Cargos	Evaluación del desempeño	Decisión del jefe	Petición del empleado	No se capacita	Plan Carrera	Otros Cuáles?
Alta dirección		X				
Mandos medios			X			
Técnicos						
Operativos		x	X			
Ventas						
Auxiliares						
Secretarial						
Otros Cuáles?						

11.8.2 Qué tipo de capacitación se realiza en su empresa y con qué frecuencia (semanal, mensual bimensual, trimestral, semestral, anual) lo hace?

Cargos	Cursos de actualización	Formación básica profesional	Relaciones humanas	Salud Ocupacional	Otros Cuáles?
Alta dirección	x	X		X	
Mandos medios	x		X	x	
Técnicos					
Operativos	x		x	X	
Ventas					
Auxiliares					
Secretarial					
Otros Cuáles?					

Con base en la información anterior (punto 11.8), califique el proceso de formación y entrenamiento siendo 5 Adecuado 1 inadecuado __4__

11.10 Ambiente laboral

11.10.1 Como califica en ambiente laboral en la empresa?

Cargos	Bueno				Malo	Que causa este ambiente
	5	4	3	2	1	
Entre directivos	X					
Entre Jefes y empleados	X					
Entre empleados	X					
Entre jefes y operarios	X					
Entre operarios	X					
En general	X					

11.10.2 Cuales son la causas del ausentismo y retardos mas comunes en el personal

Cargos	Enfermedad	Asuntos familiares	Diligencias personales	Dificultad de transporte	Asuntos económicos	Accidentes laborales	Licencias de maternidad
Alta dirección	X						
Mandos medios	X						
Técnicos							
Operativos		X				X	
Ventas							
Auxiliares							
Secretarial							
Otros Cuáles?							

11.10.3 Cuales son las causas de retiro mas frecuentes en el personal?

Cargos	Otra oferta laboral	Bajo salario	Cambio de ciudad	Mal ambiente laboral	Horario de trabajo	Inseguridad	Condiciones físicas y psicológicas en el trabajo
Alta dirección	x		X				
Mandos medios	x		X				
Técnicos							
Operativos							
Ventas							
Auxiliares							
Secretarial							
Otros Cuáles?							

11.10.4 Cuales son la causas de despido mas frecuentes en el personal?

Cargos	Bajo desempeño	Generador de conflictos personales	Bajas ventas	Disminución del mercado del producto y/o servicio	Antigüedad en la empresa	Ilíquidez	Por edad	Otra, cual?
Alta dirección								
Mandos medios								
Técnicos								
Operativos	x	x						
Ventas								
Auxiliares								
Secretarial								
Otros Cuáles?								

11.9.5 Salud ocupacional y seguridad industrial

11.9.5.1 Indique si ha elaborado un panorama o mapa de riesgos

SI x NO

Porque **No solo porque es un requerimiento de ley solicitado por SURATEP sino también por el tipo de labor que los empleados desarrollan en la empresa**

11.9.5.2 Describa cuales considera los riesgos o las causas de accidentalidad o de enfermedad profesional que afectan a sus empleados. Califique el nivel de riesgos según las ARP

Enfermedad profesional, fatiga muscular, sobre esfuerzo muscular.

11.9.5.4 Describa las causas de accidentes de trabajo y evalúe la severidad y frecuencia de dichas causas, siendo 1 Muy crítico y 5 Moderado

Causa	Moderado				Muy Crítico	Frecuencia		
	5	4	3	2	1	Continuo	Intermitente	Esporádico
Mala Posicion	x							X
Sobre esfuerzo	X							X
Mala Manipulacion	X							X

Con base en la información anterior (punto 11.9) califique el ambiente laboral de la empresa siendo 5 excelente 1 pésimo 5

12 .INFRAESTRUCTURA

12.3 El sistema de Calidad que utiliza y que grado de implementación es:

Sistema de Calidad	% de implementación	
	Documentación	Implementación
ISO 9000	100	100
HACCP		
QS9000		
BPM		
ISO 14000		
Calidad Total		
Ninguno		
Otro		

Con base en la información anterior (punto 12.1) califique los sistemas de calidad que funcionan en la empresa, siendo 5 Avanzados 1 No existen 4

12.4 INFORMES FINANCIEROS

12.4.1 Señale los informes financieros que tiene la empresa, cada cuánto los consolida y si quien los elabora es de la empresa o es contratado externamente

Informes	Tiene		Periodicidad				Quien los hace	
	SI	NO	Mensual	Semestral	Anual	Otra	Interno	Externo
Estados Financieros	X		x				X	
Presupuesto	x		x				X	
Flujo de Efectivo (Caja)								
Estado de Resultados								
Estados de Costos								
Balance General	x				x		x	

12.2.2 Marque el método que utiliza para calcular sus costos:

Costeo por orden de producción	
Costeo por proceso	X
Costeo por departamentalización	x
Costeo basado en actividades (ABC)	
Otro	
Ninguno	

12.2.3 Qué tipo de decisiones toma con la información del punto 12.2.1 y 12.2.2

Tipo de decisión:	
Precios	
Reorganización de procesos	X
Racionalización de gastos	X
Todas las anteriores	
Otros CUAL?	

Con base en la información anterior (punto 12.2) califique la utilidad de la información financiera para la empresa siendo 5 Muy útil 1 Poco útil 4

12.3 Normas Legales de Marca

12.3.1 ¿Tiene Registro de Marcas? SI NO En proceso **Transporte y distribución de mercancía**

En que país **Colombia**

Si su respuesta es afirmativa especifique cuantas posee: **Una**

12.3.2 La propiedad de alguna de sus marcas está impugnada por otro competidor?

SI Cuál? _____
NO

Con base en la información anterior (punto 12.3) califique la protección legal de las marcas de la empresa siendo 5 protegidos 1 desprotegidos 4

12.4 Toma de Decisiones

12.4.1 ¿Qué tipo de decisiones y de qué manera son tomadas en la empresa?

Formas para Decidir / Tipos de Decisión	Junta directiva	Comité de gerencia	Gerente	Gerente y asesor	Gerente de área
Financiera	X				
Inversiones	X				
Personal	X		x	X	
Precios	X				
De ventas comerciales	X				
Comerciales de compra	X				
Jurídica*	X				

* Cambio de estatutos, fusiones, etc.

12.4.2 Para apoyar la toma de decisiones, ¿Qué tipo de formalización existe?

documento que formaliza / Tipos de Decisión	Políticas	Normas	Procedimientos	Indicadores de control
Financiera	X	x	X	
Inversiones	X	X	x	
Personal	X	X	X	
Precios	X	x	X	
de ventas comerciales	X	x	x	X
Comerciales de compra				
Jurídica	X	x	X	

12.4.3 Describa como la empresa enfrenta situaciones inesperados

La empresa maneja una planeación estratégica lo que le permite estar atenta a posibles amenazas generadas en el entorno, principalmente generadas por la competencia y a nivel interno por posibles debilidades y situaciones imprevistas, todo esto basado en planes de contingencia

Con base en la información anterior (punto 12.4) califique los procesos de toma de decisiones, siendo 5 Adecuado 1 Inadecuado 4

12.5 Gestión de planeación y dirección

12.5.1 ¿De los planes que su empresa lleva, cómo calificaría usted su utilidad y cuál es la frecuencia de su evaluación?

Planes	Utilidad					Frecuencia			
	Muy útil				Poco útil	Trimes- tre	Semest- re	anual	Perma- nente
	5	4	3	2	1				
Plan estratégico		X					X		
Plan global a 1 año									
Plan de ventas		X						X	
Plan de producción									
Proyecto de inversión									
Presupuesto	x							X	
Ninguno									

12.5.2 ¿Quién participa en la elaboración de los planes?

Quien						
	Gerente	Junta directiva	Gerente y asesor externo	Gerente y empleados	Gerente y comité de planeación	Todos los de la empresa
Tipo de planes						
Plan estratégico	X	x		X		
Plan global a 1 año						
Plan de ventas	X	x		X		
Plan de producción						
Proyecto de inversión		X				
Presupuesto	X	x		X		
Ninguno						

12.5.3 La dirección de la empresa es:

Estilo de dirección	Siempre	Algunas veces	Casi nunca
Autocrática			
Participativa	X		
De liderazgo	X		
Por compromiso	X		
Otro, Cual?			

12.5.4 ¿Cuándo y con qué técnicas controla la gestión de la empresa?

Técnicas de Control	Momentos de Control		
	Al inicio de las Tareas	Durante el desarrollo de las Tareas	Al final de las Tareas
Cuantitativa (por Indicadores)	X	x	X
Cualitativo (por Características, Descriptivo)	X	x	X

Con base en la información anterior (punto 12.5) califique la gestión de la planeación y dirección siendo 5 Adecuados 1 Inadecuados __5__

12.6 Sistemas Información

12.6.1 Cuales de los siguientes sistemas de información están implementados en su empresa

Sistema de información	% de implementación	Manual	Automático	Responsable
Contable	100	X		
Comercial	50	X		
Proveedores				
Producción				
Inventarios				
Despachos	100	X		
Otros, Cual?				

12.6.2 Los sistemas de información están integrados?

Si x No _____

Por que **Todos los procesos de la operación del servicio están integrados de forma tal que cada uno depende de cada uno.**

12.6.3 Cual es su desarrollo en el mediano y largo plazo?

Manejar cada uno de los procesos en forma inmediata y en línea a fin de que el cliente pueda observar en tiempo real la evaluación de cada uno de sus despachos y sus cuentas.

Con base en la información anterior (punto 12.6) califique la utilidad de los sistemas de información siendo 5 muy útiles 1 poco útiles __5__

ANEXO B. INDICADORES NUD

INSTRUCTIVO PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LOS INDICADORES DE EVALUACIÓN A PARTIR DE LA NORMA ÚNICA DE DIAGNÓSTICO

De acuerdo con el instrumento para la recolección de información, llene las 3 fichas de evaluación:

"Calificación de la Empresa", "Evaluación - Radar de la empresa" y "Calificación de Productos". Estas tres fichas se encuentran elaboradas en Excel de tal manera que el computador acumula y calcula los indicadores propuestos.

La ficha de Calificación de la empresa consta de cuatro partes.

1. Resultados; 2. Análisis de Sector; 3. Estrategia Competitiva; 4. Cadena de Valor;

En la calificación, tome en cuenta la columna que contiene las preguntas que se deben evaluar.

Califique de 1 a 5 siendo: 1: pésimo, 2: mala, 3: aceptable, 4: bueno, 5: excelente; siempre teniendo en mente que el mayor puntaje favorece a la empresa

La Evaluación - Radar de la empresa la calcula el programa Excel. El computador totaliza las calificaciones para cada ítem y luego calcula el porcentaje en el que se encuentra la empresa sobre el total posible. Esta hoja contiene gráficos radiales

RESULTADOS DE LA EMPRESA		Puntaje	
1	Rentabilidad	4,00	
2	Endeudamiento	4	
3	Actividad	3	
4	Liquidez	4	
5	Productividad	4	
6	Tendencia de las Ventas	4	
7	Tendencia de los costos	3	
8	Comportamiento Ventas	4	2.1.2
9	Punto de equilibrio - Pe = (costos fijos / margen de contribución)	3	2,4
CALIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA		3,67	
ANÁLISIS CINCO FUERZAS			
RIVALIDAD			
1	Crecimiento del grupo estratégico	4	3.1.1
2	competencia	3	3.1.2
3	Equilibrio entre competidores	3	3.1.3; 3.1.3.7
4	Cooperación entre competidores	2	3.1.4
5	Barreras de Salida	5	3.1.5
CALIFICACIÓN DE LA RIVALIDAD		3,40	

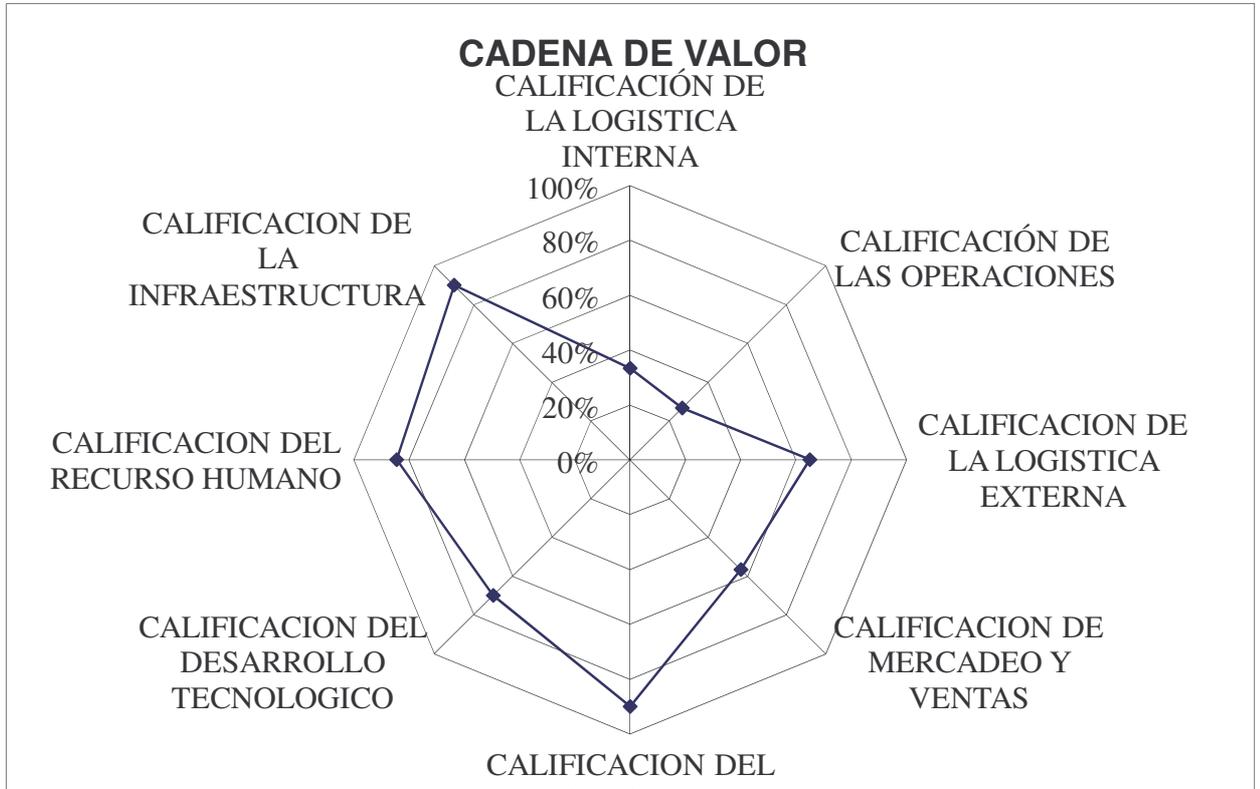
	PODER DE LOS CLIENTES		
1	Dependencia de los clientes	4	3.2.1
2	Concentración de clientes	5	3.2.2
3	Concentración de ventas por cliente	4	3.2.3
4	Importancia de su producto para el cliente	4	3.2.4; 3.2.5;
5	Presión para bajar de precio	2	3.2.6
6	Importancia de la calidad del producto para el cliente	5	3.2.7
7	Posibilidad de integración hacia atrás	3	3.2.8
8	Nivel de información de su cliente	4	3.2.9
	CALIFICACIÓN DEL PODER DE LOS CLIENTES	3,88	
	PODER DE LOS PROVEEDORES		
1	Dependencia de los proveedores	4	3.3.1
2	Concentración de proveedores	3	3.3.2
3	Sustitutos de proveedores	4	3.3.3
4	Importancia de la empresa para el proveedor	5	3.3.4
5	Importancia del producto del proveedor	3	3.3.5
6	Costo de Cambiar de proveedor	4	3.3.6
7	Posibilidad de integración hacia adelante	3	3.3.7
	CALIFICACION DEL PODER DE LOS PROVEEDORES	3,71	
	AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS		
	Barreras de Entrada	4	3.4.1
	CALIFICACION DE LA AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS	4,00	
	AMENAZA DE SUSTITUTOS		
1	Desempeño de sustitutos en el mercado vs. El producto de la empresa	3	3.5.1
2	sensibilidad del precio frente al sustituto (elasticidad)	3	3.5.2
3	relación calidad precio frente al sustituto	4	3.5.3
4	rendimientos de los productos sustitutos	4	3.5.4
5	acciones colectivas de defensa frente a sustitutos	3	3.5.5
	CALIFICACIÓN DE LA AMENAZA DE SUSTITUTOS	3,40	
	EFFECTO DEL GOBIERNO SOBRE EL SECTOR		
1	Efecto de las políticas nacionales sobre el sector	3	3.6.1
2	Programas gubernamentales de apoyo a la empresa	3	3.6.2
3	Inciden de variables macroeconomicas sobre el sector	2	3.6.3
	CALIFICACIÓN EFECTO DEL GOBIERNO EN EL SECTOR	2,67	

CALIFICACIÓN TOTAL DEL ANALISIS DEL SECTOR		3,51	
ESTRATEGIA COMPETITIVA ACTUAL			
1	Que tan consistente es la estrategia con su ejecución real (resultados)	5	4.3 (EMPRESA)
2	Como esta su estrategia frente a la de los competidores	4	4.3(COMPETIDORES)
3	Que tan lejos esta la estrategia actual de la que debería tener	4	4,4
4	Posibles movimientos del grupo estrategico	5	4,5
CALIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA ACTUAL		4,50	
CADENA DE VALOR - ACTIVIDADES			
actividad a la ventaja competitiva de la empresa. Ya sea por ella misma o en el encadenamiento			
LOGISTICA INTERNA			
1	Logistica para la consecución de los insumos (compra de materiales)	NA	5,1.4
2	Manejo de inventarios	NA	5,2.4
3	relación con los proveedores	5	5,3
CALIFICACIÓN DE LA LOGISTICA INTERNA		1,67	
OPERACIONES			
1	Programación de la producción	NA	6,1
2	Control de procesos	4	6,2.4
3	Capacidad instalada de la empresa	NA	6,3
4	Mantenimiento	4	6,4.5
5	Control de calidad de los procesos y el producto final	NA	6,5.3
6	Gestión ambiental	NA	6.6.1
CALIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES		1,33	
LOGISTICA EXTERNA			
1	Areá dispuesta para la recepción y almacenamiento de los insumos	5	7.1menos 7.1.3
2	Inventario	4	7,2.3
3	Distribución física	4	7.3.2; 7.3.3
4	Logistica para la exportación	NA	7,4
CALIFICACION DE LA LOGISTICA EXTERNA		3,25	
MERCADEO Y VENTAS			
1	Investigación de mercados	3	8,1.3
2	Distribución	NA	8,2
3	Precio	3	8,3.1
4	Comunicación (promoción)	4	8,4
5	Servicio Postventa	3	8,5
6	Fuerza de Ventas	4	8,6
CALIFICACION DE MERCADEO Y VENTAS		2,83	

	ABASTECIMIENTOS		
1	Políticas documentadas	5	9,1
2	Criterios selección de proveedores	4	9,2
3	Política de pagos	4	9,3
4	Criterios certificar a proveedores	5	9,4
	CALIFICACION DEL ABASTECIMIENTO	4,50	
	DESARROLLO TECNOLOGICO		
1	Innovación y desarrollo de nuevos productos y procesos	3,00	10,1
2	Propiedad de la tecnología	4,00	10,2
	CALIFICACION DEL DESARROLLO TECNOLOGICO	3,50	
	ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO		
1	Direccionamiento de los recursos humanos	5	11,1
2	Características de los funcionarios	4	11,2
3	Fuentes para el reclutamiento	5	11,3
4	Selección de personal	4	11,4
5	Procesos de vinculación	4	11,5
6	Sistema de valoración del desempeño	4	11,6
7	Gestión de carrera y salarios	3	11,7
8	Formación y adiestramiento	4	11,8
9	Ambiente laboral	5	11,9
	CALIFICACION DEL RECURSO HUMANO	4,22	
	INFRAESTRUCTURA		
1	Sistema de Calidad	4	12,1
2	Sistema contable y financiero	4	12,2
3	Derechos de marca	5	12,3
4	Políticas y procesos de apoyo para la toma de decisiones	4	12,4
5	Gestión de planeación y dirección	5	12,5
6	Administración de la información	5	12,6
	CALIFICACION DE LA INFRAESTRUCTURA	4,50	
	CALIFICACION DEL ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR	3,23	
	CALIFICACION TOTAL	3,73	



CADENA DE VALOR	Puntaje obtenido
CALIFICACION DE LA LOGISTICA INTERNA	33%
CALIFICACION DE LAS OPERACIONES	27%
CALIFICACION DE LA LOGISTICA EXTERNA	65%
CALIFICACION DE MERCADEO Y VENTAS	57%
CALIFICACION DEL ABASTECIMIENTO	90%
CALIFICACION DEL DESARROLLO TECNOLOGICO	70%
CALIFICACION DEL RECURSO HUMANO	84%
CALIFICACION DE LA INFRAESTRUCTURA	90%

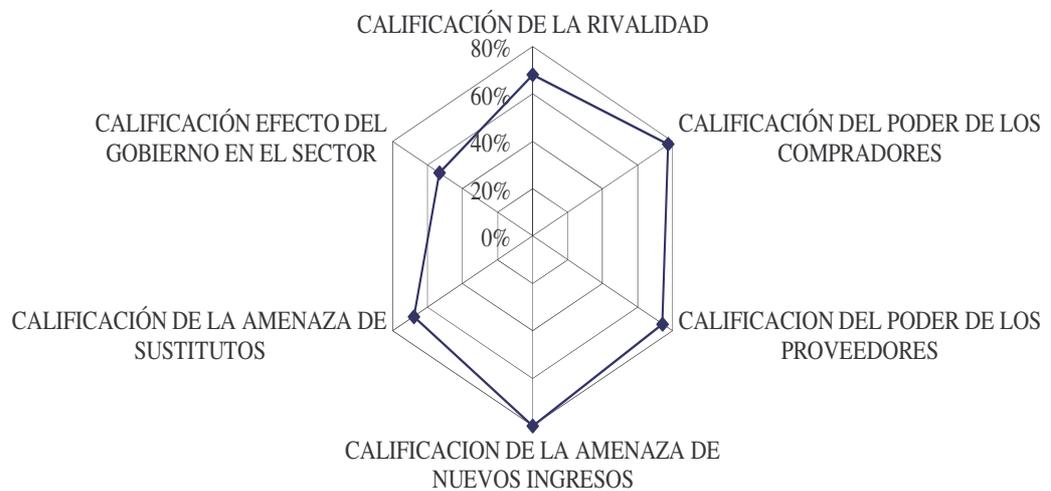


ESTRATEGIA COMPETITIVA	Puntaje obtenido
Que tan consistente es la estrategia con su ejecución real (resultados)	100%
Como esta su estrategia frente a la de los competidores	80%
Que tan lejos esta la estrategia actual de la que debería tener	80%
Posibles movimientos del grupo estrategico	100%



CINCO FUERZAS	Puntaje obtenido
CALIFICACIÓN DE LA RIVALIDAD	68%
CALIFICACIÓN DEL PODER DE LOS COMPRADORES	78%
CALIFICACION DEL PODER DE LOS PROVEEDORES	74%
CALIFICACION DE LA AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS	80%
CALIFICACIÓN DE LA AMENAZA DE SUSTITUTOS	68%
CALIFICACIÓN EFECTO DEL GOBIERNO EN EL SECTOR	53%

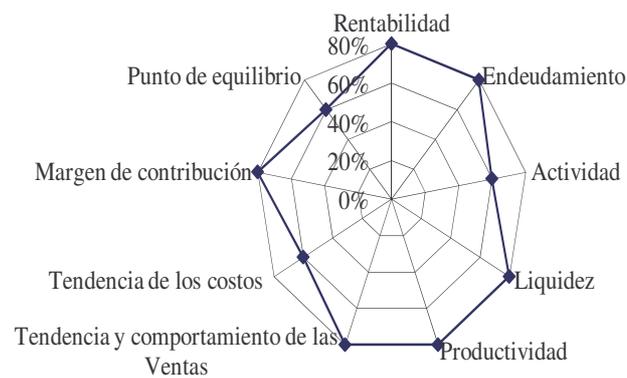
CINCO FUERZAS



Resultados de la Empresa

Categoría de evaluación	Puntaje obtenido
Rentabilidad	80%
Endeudamiento	80%
Actividad	60%
Liquidez	80%
Productividad	80%
Tendencia y comportamiento de las Ventas	80%
Tendencia de los costos	60%
Margen de contribución	80%
Punto de equilibrio	60%

RESULTADOS DE LA EMPRESA

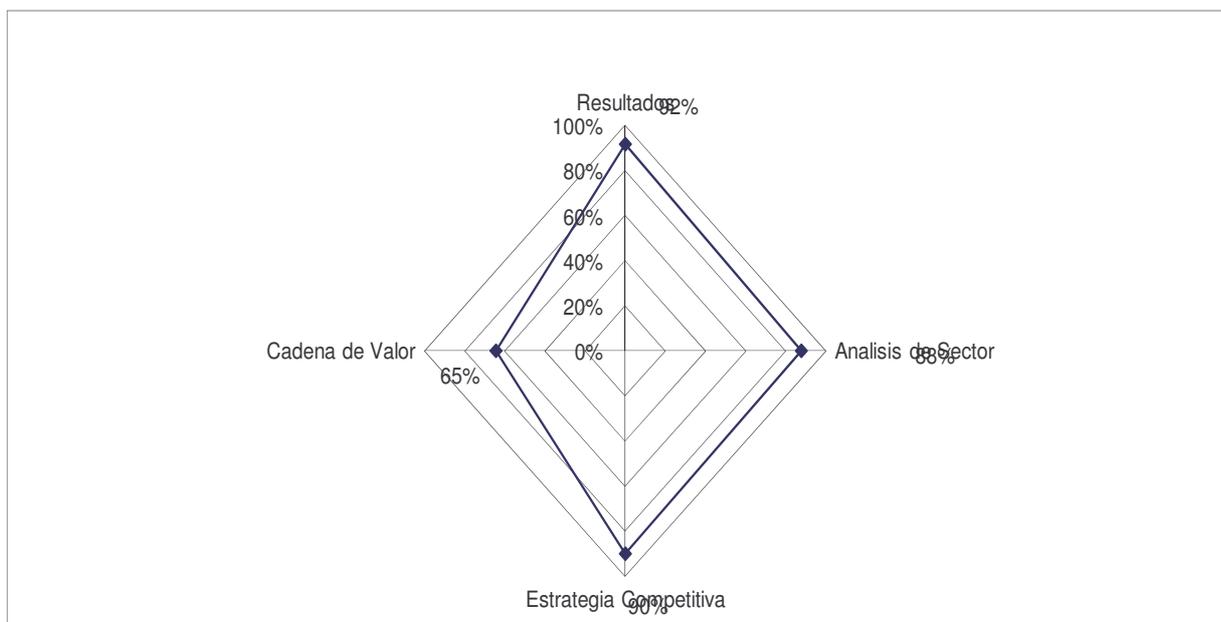


FICHA GLOBAL DE LA EVALUACION DE LA EMPRESA

De la ficha de evaluación de la empresa calcule el porcentaje de preguntas afirmativas para cada una de las categorías que conforman la evaluación y llene el siguiente cuadro resumen.

Categoría de evaluación	Puntaje obtenido	Puntaje máximo	Valor Porcentual °
Resultados	3,67	4	92%
Analisis de Sector	3,51	4	88%
Estrategia Competitiva	4,50	5	90%
Cadena de Valor	3,23	5	65%
Totales	14,90	18	83%

° (puntaje obtenido/puntaje máximo)*100



EVALUACIÓN POR PRODUCTO

Califique cada variable, siendo 5 lo mejor y 1 lo peor para la empresa

Productos de la Empresa

	Pregunta	1	2	3
Participación en Ventas	1.5.1	4		
Características del Mercado	1.5.2; 1.5.3			
Competencia nacional	1.5.4	5		
Tendencia de las Ventas	2.1.1	4		
Estacionalidad de las Ventas Nacionales	2.1.2	4		
Costos de Producción - Tendencia	2.2	3		
Punto de equilibrio	2.4			
SUMA		20		
PUNTAJE MAXIMO		35	35	35
VALOR PORCENTUAL		57%	0%	0%



ANEXO C. ANALISIS DE INDICADORES NUD

EVALUACION DEL PRODUCTO/SERVICIO

Los servicios que suministra la Empresa TCC, obtuvieron puntajes altos, teniendo en cuenta variables como: La participación en ventas, la competencia nacional, la tendencia de ventas, la estacionalidad de las ventas nacionales con puntaje de 4 y 5 respectivamente; y un puntaje de 3 para la tendencia de los costos de producción. Concluyendo que los servicios, son el resultados de una eficiente administración que ha contribuido al mejoramiento de los mismos.

LA CADENA DE VALOR

Se puede observar que la empresa maneja un 33% de calificación en logística interna, con referencia al total de la cadena de valor.

En la calificación de operación maneja un 27%, porcentaje normal con referencia a otros aspectos de la cadena de valor.

La logística externa representa el porcentaje mas representativo de la cadena de valor, un 65%.

Se encuentra un porcentaje representativamente alto del abastecimiento de la empresa, estima en un 90%.

En la empresa TCC, se observa un alto desarrollo tecnológico, representado en una 70%. Esto significa que para el optimo desarrollo de sus actividades la empresa no escatima gastos en incluir lo ultimo en tecnología tanto para su desarrollo interno como para su desarrollo comercial al servicio de sus clientes, esto se refleja en ser una de las empresas mas apetecidas del gremio.

El recurso humano, obtuvo una calificación estimada en 84%, lo cual nos indica un buen desempeño y desarrollo del recurso humano. Cada persona que compone a TCC se encuentra ampliamente comprometida con el logro de los objetivos organizacionales, esto de debe gracias a que la empresa ha logrado desarrollar programas de capacitación y autoevaluación constante para todo el personal tanto directivo como operativo.

En la infraestructura se encuentra con grandes fortalezas, ya que representa un 90% en la cadena de valor. La empresa posee en todo el país sus propias instalaciones estratégicamente ubicadas y adecuadas internamente a fn de prestar

un servicio ágil y oportuna cuidando cada uno de los detalles dentro de su operación normal

ESTRATEGIA COMPETITIVA

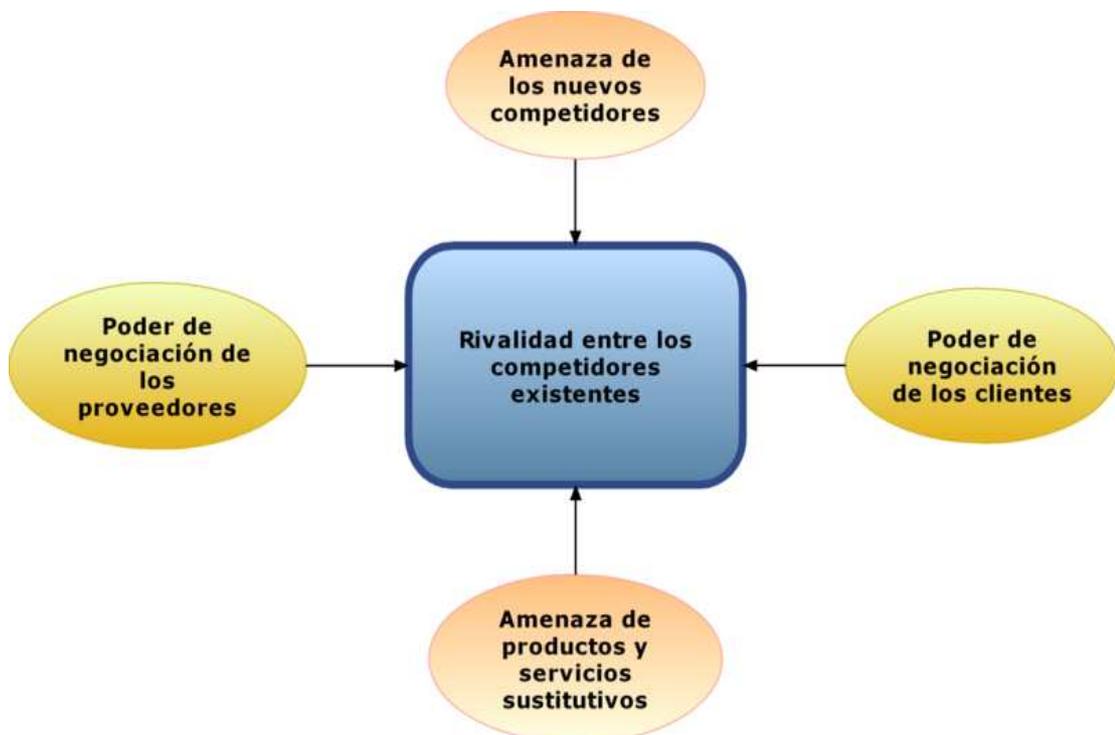
Se puede observar que las estrategias desarrolladas por la empresa TCC en cuanto a la estrategia competitiva tiene una gran factibilidad de ser ejecutada con resultados óptimos establecidos en un 100% .

Las estrategias que la empresa TCC a desarrollado frente a sus competidos, son acordes al mercado, ya que representa dentro de las estrategias competitivas un 80%.

Podemos observar que las estrategias actuales están muy cercanas a las expectativas del sector y del mercado.

Se observa que el grupo estratégico de la empresa TCC, esta preparado para asumir las oportunidades y amenazas del entorno.

Grafica No.5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER.



Fuente: David Fred. LA GERENCIA ESTRATÉGICA.

➤ CINCO FUERZAS

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Dentro del análisis sectorial, teniendo en cuenta las 5 fuerzas, se observa que el aspecto rivalidad, obtuvo un puntaje de 68%, demostrando una rivalidad manejable entre los competidos del sector.

La imperante rivalidad que existe entre todas las empresas del sector servicios con subsector transporte en el mercado es principalmente el precio que se otorga al cliente final, en algunos casos se otorgan grandes descuentos a determinado tipo de clientes, tomando como variable de análisis el tipo de envío, destino y la cantidad de mercancía que se despache.

En cuanto a cuñas publicitarias, principalmente de empresas similares como lo es COORDINADORA MERCANTIL se hacen alusión al servicio de recogidas de mercancía a domicilio y no al envío por medio de oficinas de recibo de paquetes como las tiene TCC que sería el valor agregado que ésta da al servicio. Los demás competidores como Servientrega, Envía solo compiten y difieren de TCC en precios ya que cada una tiene política propia de competencia en precios.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

El poder de negociación de los compradores, establece un 78%, lo cual determina un alto grado de influencia de estos en el sector.

Los clientes que manejan mercancía tiene una amplia gama de alternativas para poder negociar sus envíos, tal es el caso de Servientrega, Envía, Coordinadora Mercantil, entre otras, que normalmente, ofrecen un portafolio de servicios en los cuales brindan innumerables alternativas de envío a precios adecuados.

PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES

Se determina que el poder de negociación de los competidores obtuvo un porcentaje del 78%, estableciendo tendencia de influencia mayor hacia las empresas del sector por parte de las cinco fuerzas

Los principales proveedores que posee TCC son Estaciones de Servicio de la ciudad, almacenes de auto partes y talleres de mantenimiento, Debido al constante incremento en los precios de los combustibles, se hace necesario que la empresa realice negociaciones con las estaciones de servicio cercanas a su sede a fin de coordina plazos de pago y beneficios extras que estas le ofrezca, de ahí que actualmente tenga preferencia en cuanto a plazos en los pagos de facturas y descuentos especiales y prebendas especiales otorgadas por estos a cada uno de sus clientes.

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Se puede observar que puede haber ingresos potenciales de la Empresa al sector, lo cual presenta bajas barreras de entrada, estimándose en un 80%, representando cierto grado de peligro para la empresa.

El mercado actualmente no se encuentra disponible para nuevas empresas de este tipo.

PRESENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

El sector transporte presenta una amenaza media de sustitutos con un 68%, que debido a sus calidad y desempeño en el mercado, no es una gran amenaza para las empresas como TCC

El mercado presenta algunas empresas que aunque no son especializadas en el manejo y distribución de mercancía, prestan el servicio de transporte, tal es el caso de las empresas de transporte de pasajeros intermunicipales, quienes prestan este servicio de manera informal este servicio, y a precios mas bajos de los que manejan las empresas especializadas.

EL GOBIERNO.

Aunque fuera de las 5 fuerzas definidas por M. Porter, el gobierno tiene sin duda una importante incidencia y muchos autores agregan este como una 6ta fuerza al análisis. El gobierno puede limitar o impedir el ingreso a determinadas industrias utilizando una normativa restrictiva.

Se puede establecer que las políticas del gobierno hacia el sector, representan una mediana influencia con un 53% de calificación.