

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA INTERNACIONAL DE
TRANSPORTE DE CARGA INTRACARSA S.A. ECUADOR –
COLOMBIA. PERIODO 2006-2010**

**JOHANNA ERAZO ALMEIDA
LUISA ANDRADE FUERTES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
IPIALES
2006**

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA INTERNACIONAL DE
TRANSPORTE DE CARGA INTRACARSA S.A. ECUADOR –
COLOMBIA. PERIODO 2006-2010**

**JOHANNA ERAZO ALMEIDA
LUISA ANDRADE FUERTES**

Trabajo presentado como requisito para obtener el título de:

PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

**Asesor:
FERNANDO GUERRERO
Economista**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
IPIALES
2006**

NOTA DE ACEPTACION

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Ipiales, 5 de noviembre del 2006

DEDICATORIA

A Dios el Ser que ha guiado mi vida y cada uno de mis pasos, quien ha sido mi fortaleza en todo momento, llenándome de sabiduría y alegría para conseguir mis objetivos.

A mi Padre José y mi madre Teresa, quienes son los verdaderos responsables y gestores de este nuevo logro en mi vida, quienes me brindaron la oportunidad de nacer y quienes han acompañado mi caminar, con invaluable enseñanzas; sus principios y valores inculcados desde la niñez, sus consejos, apoyo incondicional y amor han llevado a lograr este título profesional y la persona que hoy soy, a ellos gracias por ayudarme a confirmar que la vida es una lucha constante que nos invita a esforzarnos para ser mejores y conseguir lo que perseguimos.

A mi familia, amigos y todos los que estuvieron involucrados en este proceso gracias por su apoyo, motivación, opiniones y experiencias que llevan a culminar este triunfo.

BEATRIZ JOHANNA ERAZO ALMEIDA

DEDICATORIA

A Dios, por prestarme la vida hasta ahora y llenarme de fuerza, entendimiento y sabiduría para continuar.

A mi madre, por estar siempre mi lado, brindarme sus sabios consejos y apoyarme en mis decisiones.

A mi familia.

A mis amigos.

LUISA MARCELA ANDRADE FUERTES

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Nariño, Asesor Dr. FERNANDO GUERRERO y Jurados: Dr. GUIDO PANTOJA, Dr. MANUEL IVAN ORTIZ, y a todas las personas que en ella laboran y que de alguna u otra manera hicieron parte de nuestra formación profesional.

A todos los directivos y funcionarios que hacen parte de INTRACARSA S.A. por abrirnos sus puertas para poder desarrollar el proyecto de grado y poner en practica los conocimientos recibidos y así culminar la carrera satisfactoriamente.

Al mismo tiempo esperamos que el estudio realizado sirva de base para próximos estudios, augurando éxitos en su futuro empresarial.

BEATRIZ JOHANNA ERAZO ALMEIDA
LUISA MARCELA ANDRADE FUERTES

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	14
1. LA EMPRESA INTERNACIONAL DE TRANSPORTE DE CARGA S.A.	15
1.1 HISTORIA	15
1.2 POSICIONAMIENTO	16
1.3 ESTRATEGIAS	17
1.4 VISION ACTUAL	17
1.5 MISION ACTUAL	18
1.6 SERVICIOS	18
1.6.1 Requisitos para ser importador	18
1.7 CLIENTES	19
1.8 ORGANIGRAMA	20
1.9 ESTADOS FINANCIEROS	20
2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA INTRACARSA S.A.	23
2.1 ANALISIS DEL MACROAMBIENTE	23
2.1.1 Análisis del Macroambiente externo de Colombia	23
2.1.1.1 Factores Sociales	23
2.1.1.2 Factores Políticos	24
2.1.1.3 Factores Económicos	29
2.1.1.4 Factores Tecnológicos	34
2.1.1.5 Factores Ambientales	34
2.1.2 Análisis macroambiente externo Ecuador	35
2.1.2.1 Factores Económicos	35
2.1.2.2 Factores Políticos	37
2.1.2.3 Factores Sociales	40
2.1.2.4 Factores Tecnológicos	41
2.1.2.5 Factores Ambientales	41
2.2 ANALISIS DEL MICROAMBIENTE INTERNO INTRACARSA S.A.	43
2.2.1 Tiempo utilizando servicios de INTRACARSA S.A.	43
2.2.2 Calificación de los servicios de INTRACARSA S.A.	44
2.2.3 Atención por parte de los funcionarios de INTRACARSA S.A.	45
2.2.4 Beneficios brindados por parte de INTRACARSA S.A.	46
2.2.5 Frecuencia con que se utilizan los servicios de INTRACARSA S.A.	47
2.2.6 ¿Está satisfecho con el servicio de INTRACARSA S.A.?	47
2.2.7 ¿Ha pensado en contratar los servicios de otra empresa?	48
2.2.8 ¿Que otro servicio le gustaría que preste INTRACARSA S.A.?	49
2.3 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA INTRACARSA S.A.	50
2.3.1 ¿Cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa?	50
2.3.2 ¿Qué nivel de estudios tiene?	50

2.3.3	¿Cree Usted que los funcionarios de la empresa desempeñan una buena labor?	50
2.3.4	¿Qué le agregaría y quitaría a los servicios que presta la empresa?	50
2.3.5	¿Cómo catalogaría la posición de la empresa en el mercado?	50
2.3.6	¿Cuales son las ventajas del servicio que ofrece la empresa sobre los servicios de la competencia?	51
2.3.7	¿Como mide la rentabilidad de la empresa?	51
2.3.8	¿En qué ha fracasado y en qué ha tenido éxito la empresa?	51
2.3.9	¿Qué planes de crecimiento y expansión de la empresa tiene en mente?	51
2.4	PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA INTRACARSA S.A.	51
2.4.1	Descripción de problemas	51
2.4.1.1	La empresa no ofrece paquetes integrales de servicios	51
2.4.1.2	No se utilizan los medios de comunicación para hacer publicidad	51
2.4.1.3	No se utiliza un método de atracción para clientes	52
2.4.1.4	No se tiene un proceso de planeación que garantice un aumento en las ventas de los servicios	52
2.4.1.5	No se ha desarrollado el mercado donde se concentra la demanda	53
2.4.1.6	Mejorar en la respuesta al cliente	53
2.4.1.7	No existen convenios con otras empresas del interior para mejora el servicio	53
2.4.1.8	Dirección orientada al enfoque tradicional	53
2.4.1.9	No se hacen estudios de mercados	54
2.4.1.10	No hay programas de motivación y compromiso	54
2.4.1.11	Comunicación descendente	54
2.4.1.12	Carencia de manuales	55
2.4.1.13	Existencia de agentes comisionistas	55
2.4.1.14	Falta de disuasión del trasbordo	55
2.4.1.15	Cierre de la frontera.	55
2.4.2	Problemas potenciales	56
3.	PLAN ESTRATEGICO PARA INTRACARSA S.A.	57
3.1	APLICACIÓN DEL SISTEMA MATRICIAL A LA EMPRESA INTRACARSA S.A.	57
3.1.1	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	57
3.1.2	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	58
3.1.3	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	59
3.1.3.1	Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	60
3.1.4	Matriz DOFA	61
3.1.5	Matriz de costo, tiempo y movimiento	65
3.2	PLATAFORMA ESTRATEGICA INTRACARSA S.A.	69
3.2.1	Reformulación de la misión	69
3.2.1.1	Misión Actual	69
3.2.2	Formulación de la Visión	69
3.2.3	Filosofía Empresarial	70

3.2.3.1	Valores	70
3.2.4	Política de Calidad	70
3.2.5	Formulación del Organigrama	71
3.2.6	Formulación del Manual de Funciones	73
3.2.7	Formulación del Manual de Seguridad	79
3.2.7.1	Marco Legal	81
3.2.7.2	Derecho Penal	82
3.2.7.3	Derecho Administrativo	82
3.2.7.4	Derecho Civil y Comercial	82
3.2.7.5	Relación Jurídica	82
3.2.7.6	Definición y perfeccionamiento	82
3.2.7.7	Obligaciones del generador de carga	83
3.2.7.8	Obligaciones del empresario del transporte	83
3.2.7.9	Obligaciones del propietario y/o conductor del vehículo	84
3.2.7.10	Derechos del generador de carga	85
3.2.7.11	Derechos del empresario de transporte	85
3.2.7.12	Derechos del propietario y/o conductor del vehículo	85
3.2.7.13	Organigrama ideal de seguridad para empresas de transporte	85
3.2.7.14	Procedimientos generales	86
3.2.7.15	Protocolos para convoy o vehículo individual	92
3.2.7.16	Protocolo en caso de secuestro y rehenes	95
3.2.7.17	Protocolo ante un soborno	96
3.2.7.18	Seguridad en los parqueaderos	96
3.2.7.19	Contingencias	97
3.2.8	Formulación de los procedimientos de INTRACARSA S.A.	99
3.2.8.1	Procedimiento de legalización y nacionalización de mercancías Transportadas	99
3.2.8.2	Procedimiento para importación	103
3.2.8.3	Procedimiento para exportación	107
3.3	FORMULACION DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	108
3.3.1	Estrategia corporativa 1. Gestión del Talento humano	109
3.3.2	Estrategia Corporativa 2. Gestión Tecnológica	109
3.3.3	Estrategia Corporativa 3. Gestión de Calidad	109
3.3.4	Estrategia Corporativa 4. Gestión Comercial	109
3.4	METAS CORPORATIVAS, INDICADORES Y METAS	110
3.4.1	Metas Corporativas A1	110
3.4.1.1	Indicadores objetivo A1	110
3.4.1.2	Iniciativas objetivo A1	111
3.4.2	Metas corporativas A2	111
3.4.2.1	Indicadores Objetivo A2	111
3.4.2.2	Iniciativas Objetivo A2	111
3.4.3	Metas corporativas A3	111
3.4.3.1	Indicadores Objetivo A3	112
3.4.3.2	Iniciativas objetivo A3	112
3.4.4	Metas corporativas P1	113
3.4.4.1	Indicadores objetivo P1	113
3.4.4.2	Iniciativas objetivo P1	114

3.4.5	Metas Corporativas C1	114
3.4.5.1	Indicadores Objetivo C1	114
3.4.6	Metas corporativas F1	115
3.4.6.1	Indicadores Objetivo F1	115
3.4.6.2	Iniciativas Objetivo F1	115
4.	PLAN OPERATIVO E INDICADORES INTRACARSA S.A.	116
	CONCLUSIONES	119
	RECOMENDACIONES	120
	BIBLIOGRAFIA	122
	NETGRAFIA	123
	ANEXOS	124

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Empresas de Transporte Internacional de Carga con Permisos de prestación de Servicios en Ecuador y Venezuela	16
Tabla 2. El papel del Transporte en la Comunidad Andina	30
Tabla 3. Comercio Exterior de Bienes.	33
Tabla 4. Balanza Comercial Ecuador 2001-2003	35
Tabla 5. Tiempo utilizando servicios INTRACARSA S.A.	43
Tabla 6. Calificación de los servicios de la empresa	44
Tabla 7. Atención por parte de los funcionarios de INTRACARSA S.A.	45
Tabla 8. Beneficios brindados por parte de INTRACARSA S.A.	46
Tabla 9. Frecuencia con que se utilizan los servicios de INTRACARSA S.A.	47
Tabla 10. Satisfacción con el servicio de INTRACARSA S.A.	47
Tabla 11. Ha pensado en contratar los servicios de otra empresa	48
Tabla 12. Que otro servicio le gustaría que preste INTRACARSA S.A.	49
Tabla 13. Matriz MEFE de INTRACARSA S.A.	57
Tabla 14. Matriz de Perfil Competitivo INTRACARSA S.A.	58
Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos	60
Tabla 16. Matriz DOFA para INTRACARSA S.A.	63
Tabla 17. Plan Operativo INTRACARSA S.A.	108
Tabla 18. Cronograma de Ejecución Plan estratégico	109
Tabla 19. Presupuesto Ejecución Plan Estratégico	110

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Comparativo Ecuador –Venezuela (Enero-Julio)	29
Figura 2. Tiempo utilizando servicios INTRACARSA S.A.	43
Figura 3. Calificación de los servicios de INTRACARSA S.A.	44
Figura 4. Atención por parte de los funcionarios de INTRACARSA S.A.	45
Figura 5. Beneficios brindados por parte de INTRACARSA S.A.	46
Figura 6. Frecuencia con que se utilizan los servicios de INTRACARSA S.A.	47
Figura 7. Satisfacción con el servicio de INTRACARSA S.A.	48
Figura 8. Ha pensado en contratar los servicios de otra persona	49
Figura 9. Que otro servicio le gustaría que preste INTRACARSA S.A.	49
Figura 10. Organigrama	68
Figura 11. Proceso de legalización y nacionalización de mercancías Transportadas por INTRACARSA S.A.	95

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Formato de Encuesta dirigida a Clientes de INTRACARSA S.A.	115
Anexo 2. Formato de Entrevista a empleados de INTRACARSA S.A.	117
Anexo 3. Entrevista a Directivos de INTRACARSA S.A.	119
Anexo 4. Anteproyecto	120
Anexo 5. Matriz de Costos y tiempo en el Transito de Carga Internacional INTRACARSA S.A.	148

INTRODUCCION

La Planeación Estratégica en las empresas es un tema que a través del tiempo ha venido logrando mayor importancia, ya que contribuye al diseño de un futuro deseado identificando además las formas para lograrlo. Su relevancia también radica en que permite desarrollar planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias obteniendo con ello los objetivos planteados.

Al analizar la situación de la empresa Internacional de transporte de carga INTRACARSA S.A. se ha podido identificar que existe la necesidad de un proceso de planeación estratégica que dirija sus acciones y le permita fortalecer su participación en el mercado.

De ahí que resulte valioso el diseño de esta herramienta para una empresa como lo es INTRACARSA S.A, que enfoca su dinámica empresarial al transporte de carga por carretera dentro y fuera del territorio Colombiano, y específicamente entre los países que conforman el Grupo Andino, posibilitando con la elaboración de este proceso el mejoramiento de la calidad de los servicios que ofrece y por ende también de la satisfacción de sus usuarios.

Se pretende profundizar en el conocimiento de la Planeación Estratégica contrastando el modelo teórico con la realidad de la empresa INTRACARSA S.A. Para ello se analizó que existe una amplia cantidad de recursos que brindan la información necesaria para el buen desarrollo del tema, esto debido al considerable auge que ha tenido la utilización de este proceso en las empresas modernas, lo que reafirma la importancia de su aplicación en el medio.

Los resultados que se esperan obtener con la realización de esta investigación deben permitirle a la empresa la concentración de recursos y de los esfuerzos en los factores que tengan mayor incidencia en el logro de los propósitos de la misma. De igual forma, debe ofrecer una amplia información que permita mejorar la toma de decisiones gracias al conocimiento del entorno en donde se encuentra determinando para ello las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes.

Lo anterior, con el único objeto de proyectar a la empresa INTRACARSA S.A. como una de las más destacadas en su sector por la calidad de los servicios que brinda en beneficio de los clientes nacionales y extranjeros.

1. EMPRESA INTRACARSA - INTERNACIONAL DE TRANSPORTES DE CARGA S.A

1.1 HISTORIA

En los inicios de la década de los cincuentas, un muchacho carchense, vivaz y arriesgado, paso el puente de Rumichaca y se interno en territorio colombiano con rumbo incierto.

Pasaron días, semanas y meses, y no se sabía nada del niño de 14 años que se fue sin despedirse de sus padres, que eran muy estrictos con el trabajo y la educación. En Colombia se fogueo en las carreteras “tenia 14 años cuando comencé a manejar un carro de 4 ton, modelo 50, de mi hermano mayor, lo compró en 3500 pesos y pago 5000 pesos de garantía, por permiso de conducción”.

Pese a su corta edad, se ganó la confianza de clientes y compañeros, once años en Colombia y fue el amor lo que lo regreso al Ecuador. Se casa, se radica en Tulcán, pero continúa trabajando en Colombia.

En 1961 se compra una buseta. Hace viajes Tulcán – Quito, con un pasaje de 25 sucres, “la verdad –dice- para mi no era este negocio, a mi me gustaba los camiones, así que vendí el carro y regrese a Colombia”

Retorna al Ecuador con metas definidas, y con una gran visión emprende en la formación de la Cooperativa Bolivariana. Becado por la Mercedes Benz viaja a Alemania con 4 compañeros, aprovecha la ocasión para comprar una tractomula de 10 pistones, la llama “el rey de la carretera”, afirma que fue el primer trailer que rodó en el Ecuador. “A los compañeros de Bolivariana les disgusto que mi carro cargara 3 o 4 camiones, por eso me retire de esa cooperativa y funde ENALTRA (1985).

ENALTRA hizo el transporte del equipo de la refinería, “ha sido la carga más grande de todos los tiempos, que se ha hecho”, manifiesta orgullosamente.

La compañía constructora le propuso trabajar en Arabia Saudita, no acepto, pero como agradecimiento lo invito para que visite Japón, donde conoció y aprendió de las empresas más grandes.

Hoy después de más de 20 años de servicios se constituye en una empresa líder en los transportes de carga liquida, desde cualquier punto de país hasta las rutas que conforman el Pacto Andino, sin realizar trasbordo de mercadería, con altos niveles de confianza.

1.2 POSICIONAMIENTO

A través de la Empresa Internacional de Transportes de Carga S.A. o INTRACARSA S.A., lidera desde hace algún tiempo el transporte internacional a Colombia, Venezuela, Guyana Francesa y una parte de Brasil. A continuación se relaciona la lista de principales competidores en el sector transportador de Carga Colombianos.

Tabla 1. EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA CON PERMISOS DE PRESTACION DE SERVICIOS A ECUADOR Y VENEZUELA

OFICINA PRINCIPAL			Permiso de Prestación de Servicios	
			VENEZUELA	ECUADOR
B/quilla,	Transporte Sanchez Polo S.A.	Carga General	1	1
B/quilla,	Transportes INTERTANQUES LTDA	Graneles Líquidos	1	1
B/quilla,	Transportes ELMAN S.A.	General	1	1
Bogotá,	Coordinadora Internacional de Carga S.A. E.M.A. "COORDICARGAS S.A. E.M.A"	General	1	1
Bogotá,	Transportes Iceberg de Colombia LTDA	Refrigerada	1	1
Bogotá,	Transportes COORDIFRONTERAS LTDA	General	1	1
Bogotá,	Transportes AUTOSOL LTDA	General	1	1
Bogotá,	Empresa de Transportes El Proveedor y SERCARGA S.A.	General	1	1
Bogotá,	Rápido HUMADEA S.A.	General	1	1
Bogotá,	Transportadora Nacional e Internacional Ltda "TRANINTER"	General	1	1
Bogotá,	Transportes Vigía S.A.	General	1	1
Bogotá,	Compañía Transportadora al Mar LTDA "CITRAMAR LTDA"	General	1	1
Bogotá,	Cooperativa Colombiana de Transportadores LTDA "COOPECOL LTDA"	Solo Vidrio Plano		1
Bogotá,	Coordinadora Andina de Carga LTDA" CORDIANDINA LTDA"	General	1	1
Bogotá,	Transportes Aster Ltda.	General		1
Bogotá,	Transportes La Petrolera VLIMAR Ltda. TRANSVLIMAR	Líquidos		1
Bogotá,	Integral de Servicios Técnicos Ltda.	General	1	1
Bogotá,	TRANSPABON Ltda.	Refrigerada	1	1
Bucaramanga,	Cooperativa de Transportadores del Norte Ltda. COTRANORTE LTDA.	General	1	1
Bucaramanga,	Transportes Andina de Tanques Ltda. TRANSANDINA DE TANQUES	General	1	1
Cali, Valle	Coordinadora de FRIO Ltda.	Refrigerada		1
Cúcuta,	Empresa de Transportes GALVIS y CIA LTDA	General	1	1
Duitama,	Sociedad Gran Transportadora B N Ltda. GRAN TRANSPROTADORA	General	1	1
Ipiales,	Auto panamericano Transportes S.A.	General		1

Ipiales,	Empresa de Transporte Comercial de los Andes LTDA "COANDES"	General	1	1
Ipiales,	Sociedad Andino LTDA.	General		1
Ipiales,	Transportes MARAGON Ltda.	General		1
Ipiales,	Transporte y Comercio Internacional Ltda. TRANSCOMERINTER	General		1
Tulcán	INTRACARSA S.A.	Granel liquida	1	1
Itagui,	MOTOTRANSPORTAR S.A.	General	1	1
Itagui,	Compañía de Distribución y Transporte S.A. "DITRANSA"	General	1	1
Madrid,	Despachadora Internacional de Colombia Ltda. DIC LTDA.	General	1	1
Medellín,	Eduardo Botero Soto & Cía. LTDA	General	1	1
Medellín,	Transportes Especiales A.R.G. LTDA	Refrigerada	1	1
Medellín,	TED CAR LTDA	General		1
Medellín,	Transportes Inoxidables Limitada	Graneles Líquidos	1	1
Pasto,	Empresa de transporte de Carga, Combustibles y Encomiendas TRANSORIENTE Ltda.	General		1
Pasto,	Transporte Rápido Putumayo Ltda.	General		1
Pasto,	INVERSIONES Y TRANSPORTE LTDA INVERTRANS	General		1
Sabaneta	Cooperativa Internacional de Transportes LTDA "CITRANS"	General		1
Salamina	Cooperativa Transportadora del Norte de Caldas "COOTRANSNORCALDAS"	General	1	1
Yumbo,	Transporte Hernán Ramírez y Macía Ltda.	General	1	1

Fuente: Ministerio de Transporte - Procesado por Proexport Colombia.2001.

1.3 ESTRATEGIAS

- 1 Mayor capitalización
- 2 Mantener la política de servicio puerta a puerta
- 3 Refuerzo en la puntualidad
- 4 Diversificación de productos transportados

1.4 VISIÓN ACTUAL

No se encuentra definida actualmente.

1.5 MISIÓN ACTUAL

Con el compromiso a la calidad adquirido por todos los directivos, conductores, personal de patio y empleados en general, al igual contadas aquellas personas que tengan que ver directa e indirectamente con el desempeño de nuestra labor de prestación de servicio de transporte, tanto nacional como internacional,

estamos seguros de cumplir con el objeto de prestar el mejor servicio a nuestro cliente, trabajando con organización, método y lo mas importante con seguridad.

Los principios y valores enunciados, son la base sólida y segura frente a nuestros clientes, lo cual nos ayuda a realizarnos como una verdadera empresa de éxito.

1.6 SERVICIOS

INTRACARSA S.A. es una empresa que esta a la vanguardia en el transporte de carga líquida, no solo por su excelente servicio, sino también por su larga trayectoria y reconocimiento en el mercado Ecuatoriano.

El cliente proporciona una serie de informes mediante los cuales se proporciona una liquidación de costos.

Al recibir la mercancía se elabora el contrato de transporte (carta de porte internacional de mercancías por carretera). Detallando el lugar y fecha de recibo de mercancía y el lugar y fecha de entrega de mercancías.

Si la mercancía es objeto de exportación se le solicita los siguientes documentos al cliente colombiano.

- 1 Inscripción en el Ministerio de Comercio Exterior como exportador.
- 2 Mandato para el trámite ante la DIAN (autenticado)
- 3 Copia al carbón de la factura de venta
- 4 Lista de empaque si es necesario
- 5 Vistos buenos de Bancos
- 6 Se carga la mercancía en el medio de transporte
- 7 Entrega de la mercancía en el lugar y fecha indicada.

1.6.1 Requisitos para ser importador

- 1 Personas naturales
- 2 Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- 3 Cédula de Ciudadanía
- 4 Copia de la cédula de ciudadanía de la persona autorizada para suscribir los documentos de importación.

Con estos requisitos se obtiene el visto bueno del banco corresponsal del

- 1 Banco Central del Ecuador
- 2 Contratación internacional
- 3 Documento Único de importación (DUI)
- 4 Nota o carta de pedido
- 5 Póliza de seguro si hubiere
- 6 Certificado de cumplimiento de obligaciones para con la Superintendencia de Compañías sujetas a control
- 7 Visto bueno del banco corresponsal
- 8 Formulario de autorización previa.

- 9 Documentos de embarque
- 10 Factura comercial
- 11 Conocimiento de embarque
- 12 Nota detallada de gastos
- 13 Lista de embarque
- 14 Certificado de origen
- 15 Manifiesto de embarque
- 16 DUI por sextuplicado

Los factores que se tienen en cuenta a la hora de fijar las tarifas son:

- 1 Carga transportada
- 2 Ruta

Actualmente las rutas que cubre la empresa son:

- 1 Quito – Cali
- 2 Cali – Guayaquil
- 3 Guayaquil – Cali
- 4 Cali – Quito
- 5 Cali -Manta
- 6 Bogota - Quito

1.7 CLIENTES

Los usuarios son los clientes de la empresa, quienes adquieren los servicios de importación y exportación, generalmente a este medio se le da el nombre de mercado de clientes, que para este caso son los importadores y exportadores del Ecuador y Colombia entre los principales tenemos:

Compañía de Cervezas Nacionales S.A.	Ecuador
Castos	Ecuador
Confiteca C.A.	Ecuador
Indumaíz del Ecuador S.A.	Ecuador
Nestle de Ecuador S.A.	Ecuador
Química Borden S.A.	Ecuador
Industria del Maíz S.A.	Colombia
Colgate Palmolive S.A.	Colombia
Chicles Adams	Colombia
Universal Sweet S.A.	Ecuador

1.8 ORGANIGRAMA

La estructura administrativa de la empresa INTRACARSA S.A no se encuentra definida de manera formal por cuanto no existe un organigrama como tal, sin embargo en la práctica cuenta en primera instancia con el Presidente de la Junta

Directiva que se trata del propietario de la empresa y con 10 colaboradores administrativos y operativos entre las ciudades de Quito y Tulcán.

1.9 ESTADOS FINANCIEROS

BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE DEL 2005 (Miles de dólares USD)

ACTIVO

	(US \$)	
ACTIVO CORRIENTE		
CAJA	US \$ 141.44	
BANCOS	33.968.20	
CUENTAS POR COBRAR	35.334.01	
CLIENTES VENTAS	72.266.08	
IMPUESTOS	<u>12.066.27</u>	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		US \$ 153.776.00
ACTIVOS FIJOS		
MUEBLES Y ENSERES	US \$ 3.661.90	
EQUIPOS DE OFICINA	1.752.87	
EQUIPOS DE COMPUTACION	<u>3.389.17</u>	
TOTAL ACTIVO FIJO		US \$ 8.803.94
ACTIVOS DIFERIDOS		
GASTOS PAGADOS ANTICIPADO	US \$ 3.379.64	
OTROS DIFERIDOS	<u>95.59</u>	
TOTAL ACTIVO DIFERIDO		US \$ 3.475.23
OTROS ACTIVOS	US \$ <u>0</u>	
TOTAL ACTIVOS		US \$ <u>166.055.17</u>

PASIVOS

PASIVO CORRIENTE

CUENTAS POR PAGAR	US \$ 18.041.52	
OBLIGACIONES POR PAGAR	33.72	
IMPUESTOS POR PAGAR	10.188.94	
LIQUIDACIONES POR PAGAR SOCIOS	<u>53.025.54</u>	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		US \$ 81.289.72
TOTAL PATRIMONIO		US \$ 84.765.45

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO

US \$ 166.055.17

ESTADO DE RESULTADOS
(Ene-Jun/05)
(Miles de dólares USD)

INGRESOS	
INGRESOS OPERACIONALES	
VENTAS	US \$ 392.187,28
OTROS INGRESOS	<u>58,20</u>
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	US \$ <u>392.245,48</u>
TOTAL INGRESOS	US \$ 392.245,48
COSTOS	
OPERATIVOS	
OPERATIVOS	US \$ 321.938,27
GASTOS GENERALES	36.838,38
GASTOS DE VIAJE	1.661,92
GASTOS FINANCIEROS	<u>425,57</u>
TOTAL OPERATIVOS	US \$ <u>860.864,14</u>
TOTAL COSTOS	US \$ <u>360.864,14</u>
RESULTADOS DEL PERIODO	<u>31.381,34</u>

Los Estados financieros de INTRACARSA S.A. presentan unos registros favorables, por cuanto registra unos ingresos de 392.245,48 dólares y unos costos de 360.864.14 dólares lo cual indica que existe liquidez, sin embargo se observa que son muy elevados más aún cuando el número de clientes atendidos es reducido. Se obtienen unos resultados del ejercicio de 31.381.34 dólares, relativamente bajos en comparación con los costos operacionales, que ascienden a 321.938,27 dólares.

En el Balance General se registran unas cuentas por pagar de US \$18.041.52 dólares relativamente alto para el funcionamiento actual de la empresa INTRACARSA S.A. Se considera que con la aplicación de la estrategia de ampliación de la cobertura del mercado, permitirá dejar mayores márgenes de utilidad al contrastar los ingresos con los costos operacionales.

2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA INTRACARSA S.A. – INTERNACIONAL DE TRANSPORTES DE CARGA S.A

2.1 ANALISIS DEL MACROAMBIENTE

2.1.1 Análisis del macroambiente externo Colombia

Es conveniente analizar el medio en el cual INTRACARSA S.A. desarrolla las actividades del transporte, pues actúa en un contexto en el cual interactúan otras empresas que ejecutan actividades similares, razón por la cual surgen múltiples presiones e influencias, dando lugar a un medio ambiente complejo con presencia de gran variedad de factores que inciden de manera directa e indirecta. Por tal razón, ésta se debe adaptar a dichos factores para sobrevivir y crecer en el mercado. En la medida en que se consiga la adaptación, se le facilita el logro de los objetivos y por tanto su supervivencia y progreso.

Dentro de los principales factores que intervienen en el desarrollo de su dinámica empresarial están: Factores Sociales, Tecnológicos, Económicos, Políticos, Legales y Ecológicos.

2.1.1.1 Factores sociales. Son los que influyen en mayor grado sobre la empresa y representan el ambiente en el que ésta y los individuos se

interrelacionan y actúan. El medio social incluye elementos de gran importancia para la administración de la empresa, entre ellos están: Los valores imperantes en la sociedad, el desempleo, nivel de ingreso y demás factores socioeconómicos, la violencia, etc. cuyos efectos se deben reflejar en las estrategias empresariales.

Las tradiciones culturales del medio que involucran antecedentes históricos, valores, creencias, ideología y normas de la sociedad, generalmente han sido transmitidas a través del tiempo por intermedio de las familias, grupos sociales e instituciones educativas; y dentro de INTRACARSA S.A. influyen directamente sobre las relaciones de autoridad, patrones de liderazgo y relaciones interpersonales entre otros.

Así mismo INTRACARSA S.A. se encuentra incidida por condicionantes sociales como el ingreso y el empleo. Indicadores estadísticos muestran que en Colombia el 60% del ingreso familiar está destinado a la alimentación y casi el 70% de la clase trabajadora devenga el salario mínimo legal, lo que lleva a estimar que un alto porcentaje de la población trabajadora está por debajo de los límites de la pobreza, considerando que con el salario mínimo se compra el 41% de la canasta familiar.

Así mismo el 20% de la población más pobre recibe el 4% del ingreso nacional, mientras el 5% de la población más rica, recibe el 33% del ingreso nacional, posicionándose dentro del grupo de países en desarrollo, debido también a la plurisectorialidad económica. Esto se ratifica con el aumento del desempleo en 10 puntos que indica un aumento en la mala distribución de los ingresos de los Colombianos.

En cuanto a la violencia, tres grandes grupos han tomado fuerza en el sistema tradicional colombiano: las guerrillas, el narcotráfico y los paramilitares. Los cuales se sustentan de los secuestros y la extorsión para financiar sus operaciones.

Los grupos guerrilleros realizan seguidamente paros armados en las carreteras quemando buses y tractocamiones ocasionando grandes pérdidas económicas y un descenso en el tráfico de esta clase de vehículos.

El narcotráfico es otro factor que afecta la sociedad colombiana y gracias a él los campesinos se han dedicado al cultivo de la coca, que está siendo erradicada con químicos que acaban con todo lo que encuentran sin importar los cultivos tradicionales obligando a los campesinos a abandonar sus tierras.

Los grupos paramilitares, conformados por diversas alianzas entre militares, terratenientes y narcotraficantes. El gran problema que estos grupos representan para Colombia es que obligan al desplazamiento de los campesinos para ganar territorio en su combate contra los grupos guerrilleros, este desplazamiento causa

un aumento de la marginalidad en las ciudades, ocasionando desequilibrios sociales.

2.1.1.2 Factores políticos

Dentro de las diversas funciones que debe cumplir el Estado Moderno, está la de propiciar las reglas para lograr el desarrollo tanto a nivel nacional como regional. Para lograr tal objetivo el Estado está obligado a incidir a través de políticas de desarrollo en diversas áreas.

Las últimas políticas neoliberales de apertura, de globalización, liberación de precios y aranceles, han incidido de manera directa e indirecta sobre las empresas de transporte.

Los beneficios tributarios, aduaneros y cambiarios, con sus respectivas especificaciones, buscan lograr un impulso a la actividad económica local, con la generación de ingresos y empleo, el fortalecimiento de la infraestructura física, económica y social, y la consolidación de una plataforma exportadora. Más aún cuando las empresas facilitadoras de comercio internacional se constituyen en las empresas directas en las cuales recaen los trámites pertinentes de importación y exportación.

De igual manera, cabe mencionar que las regiones de frontera están afectadas por decisiones de política adoptadas por los dos países, que actualmente están tratando de adaptarse a sus nuevas políticas de seguridad y por ello han decretado el cierre nocturno de sus fronteras Colombo- Ecuatoriana, repercutiendo enormemente en el trasbordo de mercancías entre los dos países y por lo tanto encareciendo el proceso de comercio exterior.

Dentro de las políticas integracionistas a las que se ha comprometido el país se debe mencionar los acuerdos a los que se ha llegado con otros países.

La Comunidad Andina es una organización subregional con personería jurídica internacional constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y compuesto por los órganos e instituciones del (SAI) Sistema Andino de Integración. Ubicados en América del Sur, los cinco países andinos agrupan a más de 109 millones de habitantes en una superficie de 4.700.00 kilómetros cuadrados y su Producto Bruto Interno asciende a mas de 292 000 millones de dólares.

Los principales objetivos de la Comunidad Andina (CAN) son: promover el desarrollo equilibrado y armónico de sus países miembros en condiciones de equidad, acelerar el crecimiento por medio de la integración y la cooperación económica y social, impulsar la participación en el proceso de integración regional, con miras a la formación gradual de un mercado común latinoamericano y procurar un mejoramiento persistente en el nivel de vida de sus habitantes.

La intervención directa de los presidentes en la conducción del proceso, impulsó la

integración y permitió alcanzar los principales objetivos fijados por el Acuerdo de Cartagena, como la liberación del comercio de bienes en la Subregión, la adopción de un arancel externo común, la armonización de instrumentos y políticas de comercio exterior y de política económica, entre otros.

El grado de avance alcanzado por la integración y el surgimiento de nuevos retos derivados de los cambios registrados en la economía mundial, plantearon la necesidad de introducir reformas en el Acuerdo de Cartagena, tanto de carácter institucional como programático, lo que se hizo por medio del Protocolo de Trujillo y el Protocolo de Sucre, respectivamente.

El Andean Trade Preference Act - ATPA - o Ley de Preferencias Arancelarias Andinas, componente comercial del programa de la "Guerra contra las Drogas". Dicha Ley se hizo efectiva a partir de julio de 1992, cuando el Presidente Bush designó a Colombia y Bolivia como beneficiarios del ATPA, extendiendo posteriormente éste privilegio a Ecuador (abril de 1993) y Perú (agosto de 1993). Uno de los principales objetivos del ATPA es el de fomentar alternativas para sustituir el cultivo y producción de drogas ilícitas, ofreciendo mayor acceso al mercado estadounidense de diferentes productos de la región. Este mayor acceso se garantiza en la Ley a través de la eliminación de barreras arancelarias para alrededor del 80% del universo arancelario colombiano, y a través de normas de origen menos restrictivas que las que se aplican al Sistema General de Preferencias Arancelarias (GSP) y otros acuerdos comerciales suscritos por Estados Unidos.

En principio debe tenerse en cuenta que el ATPA contempla tres tipos de preferencias:

Franquicia aduanera total: es decir una preferencia arancelaria del 100% para la mayor parte del universo arancelario de Estados Unidos, pues tan sólo 1556 partidas arancelarias a 8 dígitos se encuentran excluidas del ATPA. Los productos que cuentan con esta preferencia para los países beneficiarios del ATPA se distinguen con la letra J, en el arancel de ese país.

El hemisferio se caracteriza por enormes desigualdades, tanto entre los países como dentro de los mismos. Los Estados Unidos tienen un producto interno bruto (PIB) igual al 75% del total de bienes y servicios producidos en todo el hemisferio. Su capacidad para movilizar recursos tecnológicos y capital es mucho mayor que la de los países del sur. Por lo tanto, los acuerdos de comercio deben incluir una estrategia balanceada y sostenible para la integración social, y el problema de la deuda externa debe abordarse como parte de dicha estrategia.

La deuda externa aun tiene un efecto dañino en la economía de la mayoría de los países del ALCA, ya que debilita su poder de negociación frente a estados Unidos, principal socio comercial y frente al mundo.

El ALCA asentará y creará las estructuras legales para hacer cumplir los programas de ajuste implementados en la región por las últimas dos décadas. Por lo general, las reglas que impulsan la inversión extranjera están en conflicto directo con las políticas locales de desarrollo económico. Si los estados no pueden regular la inversión extranjera, entonces no podrán implementar una política de desarrollo coordinado. Se verán forzados a seguir bajando los salarios, a degradar más las condiciones laborales, y las normas en materia ambiental, todo en un esfuerzo desesperado para atraer más capital internacional.

El costo del transporte se constituye en una variable importante de análisis, por esta razón se pone a disposición del sector exportador, el nivel de los fletes hacia los mercados de interés de los exportadores colombianos

Actualmente los fletes de transporte terrestre internacional obedecen a la oferta y la demanda, son objeto de las condiciones del mercado y producto de la negociación entre las partes, como se observa en la información que se presenta a continuación.

Los fletes que se relacionan son referenciales, y servirán al exportador como base en el momento de negociar una tarifa.

Se pueden encontrar diferencias sustanciales en los fletes de las diferentes empresas prestatarias por cuanto difieren en los servicios ofrecidos, cobertura, equipos, y demás factores que pueden ser de gran relevancia ante eventualidades que surjan durante el transporte.

La información se ha procesado con base en datos suministrados directamente por proveedores de transporte terrestre de carga, de quienes no hemos publicado sus nombres para evitar problemas de competencia.

El transporte terrestre, bien sea por carretera o ferrocarril se constituyen, por lo general, en el primer eslabón de la cadena de Distribución Física Internacional en cuanto a movilidad se refiere.

La operación del transporte por carretera está circundada por muchos elementos: La organización empresarial; la capacidad del parque automotor; los costos de operación, las políticas normas, practicas y costumbres, etc. que inciden sobre el costo del flete y que no deben ser ajenos al conocimiento de cualquier empresa generadora de carga.

Para el sector exportador el costo del transporte por carretera se constituye en una variable importante por su incidencia en el precio final del producto, razón por la cual se debe contar con información disponible que contribuya a la rápida estimación de los precios de exportación.

En Colombia, el Ministerio de Transporte define la política y fija los criterios a tener en cuenta para la directa, controlada o libre fijación de las tarifas de cada modo de

transporte y dentro de este contexto las tarifas del transporte de carga por carretera se encuentran enmarcadas dentro del criterio de control a través de una tabla de fletes.

En consecuencia la estimación de costos de fletes para los diversos corredores de exportación deberá basarse en principio y cuando de carga general se trate en los fletes establecidos en la Resolución 2004 de 2 de agosto de 2004.

a) El Transporte Frente Al TLC. Uno de los más grandes interrogantes que hoy en día se plantean los más diversos sectores de las economías andinas es, si desde el punto de vista del transporte y logística estamos preparados para el Tratado de Libre Comercio que se negocia actualmente entre Colombia, Ecuador, Perú y Estados Unidos. El panorama es incierto teniendo en cuenta el modelo de integración de la CAN que lleva tres décadas sin resultados satisfactorios.

Desde el punto de vista de transporte e integración hay mucho por hacer, en este momento se puede considerar que poseemos las herramientas y la voluntad para hacerlo, surge dentro de los muchos motivos el TLC y es otra razón de significancia, que involucra los intereses de varios países; en cuanto a infraestructura se cuenta con importantes instalaciones portuarias, aeroportuarias que requieren tecnología; adecuadas vías de acceso desde los principales centros productivos a sus puertos, sobre este último aspecto Colombia se encuentra en una posición desventajosa por cuanto sus centros productivos están lejos de los puertos al compararlos con otros países andinos.

Se cuenta igualmente con un moderno sistema aduanero, como es el SYGA3 y el MUISCA4 los cuales permiten una mayor coordinación entre los generadores, operadores de carga, agentes de aduana y el ente fiscalizador. Lo anterior permitirá reflejar beneficios una vez estos desarrollos trasciendan las fronteras, para lo cual entre Colombia, Ecuador y Venezuela existen actualmente programas de cooperación, sin embargo la homologación de procesos aduaneros aun están en proceso para percibir los beneficios en su totalidad.

El gobierno es consciente de la necesidad de contar con un transporte más competitivo y seguro, que responda a las necesidades de la población y en general del sector productivo. Espera promover una operación moderna, eficiente y competitiva para satisfacer las necesidades de los usuarios nacionales o internacionales, e incluirlo como elemento integrante de la cadena de servicios logísticos.

El Tratado de Libre Comercio, dinamiza las economías de los países que lo integran, aumenta la demanda de camiones contribuyendo con la sobreoferta que se observa. Esto exige un sector transportador preparado y un mejoramiento en toda la cadena de distribución física, para distribuir los hoy altos costos de operación entre el máximo de ciclos posibles.

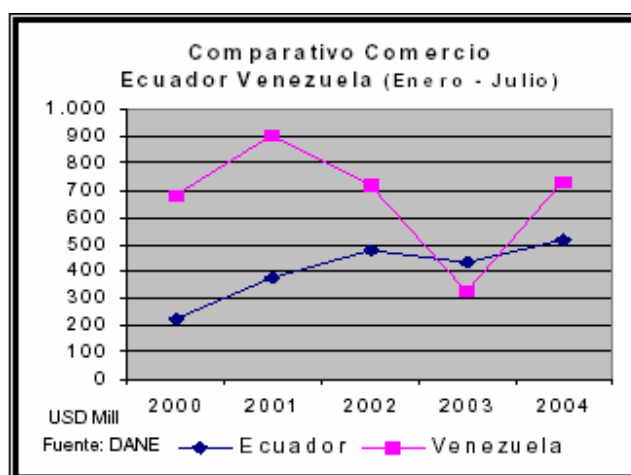
La negociación del TLC será el reto más grande que haya enfrentado el proceso de integración regional. Es claro que no solo para Colombia resulta fundamental asegurar el acceso preferencial a los mercados de su principal socio comercial. Para este fin es importante acelerar la inversión en modernización de infraestructura portuaria, vial y eliminar las barreras que hoy existen a la movilidad de carga, para contar con servicios regulares de transporte que nos acerquen a dichos mercados en el menor tiempo y costo posible.

2.1.1.3 Factores económicos

a) **Intercambio Comercial.** “El intercambio comercial andino representa casi US \$6.000 millones al año y debería contar con un transporte eficiente. Particularmente para nuestros principales socios andinos Ecuador y Venezuela el comercio ha presentado grandes dificultades.

Luego de la profunda caída de las exportaciones a Venezuela en el 2003, las exportaciones del periodo Enero - Julio de 2004, ascendieron a US\$ 732.42 millones, cifra que supera adicionalmente los registros obtenidos en el 2002. Por su parte las ventas a Ecuador representaron en el mismo periodo evaluado US\$ 514.47 millones, cifra que supera en un 119% las exportaciones a Julio de 2003.”

Figura 1. Comparativo Ecuador –Venezuela Enero- Julio



Fuente: Boletín DANE. 2004

Según Portafolio del 12 de febrero del 2006, se tiene que durante los años 2005 y el 2006, el comercio entre Ecuador y Venezuela en materia de exportaciones ha

ascendido notablemente entre los US \$ 805.43 Y 843,75 dólares.

Tabla 2. CARGA DE COMERCIO EXTERIOR COLOMBIA

	IMPORTACIONES			EXPORTACIONES		TONELADAS
	CARRETERA	AEREO		CARRETERA	TOTAL EXPORTACIONES (2)	TOTAL (1 + 2)
1991	461.802	119.808	6.057.926	712.749	35.829.221	41.887.147
1993	1.306.795	167.724	9.913.648	882.626	32.272.625	46.186.273
1995	1.551.659	189.950	12.458.865	811.866	42.784.521	55.243.386
1997	1.754.307	221.380	14.662.104	1.037.801	54.769.562	69.431.665
1999	1.080.763	147.248	12.444.818	931.476	67.251.209	79.696.027
2001	1.306.144	129.558	11.861.549	1.472.059	63.633.030	75.494.580
2003	1.214.109	146.142	13.318.345	1.063.455	61.095.195	74.413.540

Fuente: Transporte Internacional por Carretera: DANE, Banco de Datos en toneladas brutas.
Transporte Aereo: Informes Estadísticos División de Estadísticas del DAAC.

b) El Papel del transporte en la Comunidad Andina. En la tabla 2 se refleja la participación del transporte dentro de la Comunidad Andina. Se observan marcadas preferencias en el transporte utilizado para el movimiento de carga. Perú y Bolivia utilizan la vía marítima, mientras Ecuador y Venezuela la alternativa terrestre.

Tabla 3. El Papel del transporte en la Comunidad Andina

Año 2000/Toneladas	Bolivia		Ecuador		Perú		Venezuela	
Transporte Carretera	0,00	0%	289.142,22	71%	2.965,73	0,23%	836.002,04	79%
Transporte Marítimo	23.339,93	99%	115.551,04	28%	1.261.936,98	100%	212.621,33	20%
Transporte Aéreo	224,30	1%	2.022,82	0,5%	1.766,20	0,14%	4.743,71	0,45%
Transporte Multim. Y	0,13	0%	0,00	0%	334,99	0,03%	3.251,29	0,31%
Totales	23.564,35	100%	406.716,08	100%	1.267.003,91	100%	1.056.618,38	100%

Fuente : DANE procesado por PROEXPORT. Cifras en miles.2000.

“Ecuador y Venezuela utilizan en el año 2000 el transporte por carretera en una proporción del 71% y 79% respectivamente. En el año 2001 desciende el 10% para Ecuador y el 16% en el caso de Venezuela. En contraste se incrementa en la misma proporción para la vía marítima.

Para el período 2004-2010, es un escenario pasivo con un déficit primario de 1,3% del PIB, crecimiento de 4%, tasas de interés del 5,5% y pago neto de intereses por encima del 5%. Para estabilizar o disminuir la deuda como porcentaje del PIB el pago de intereses descontado el efecto del crecimiento del producto interno bruto nominal, debe ser igual a cero o negativo. Para lograrlo es necesario renegociar el costo de la deuda interna y propagar un porcentaje importante de deuda externa, sobretodo con inversionistas institucionales. “

c) Supuesto macroeconómicos. Con estos supuestos y continuando la actual política, la deuda bruta llegará a cerca del 7 del PIB en el 2010. Mientras el Gobierno Nacional mantenga un déficit primario, y las tasas de interés estén por encima del crecimiento real de la economía la deuda tenderá a crecer, el pago neto de intereses es la variable más inflexible de la estructura del gasto público colombiano, y para corregirla es necesario que el gobierno defina una senda clara para la política fiscal, lo que hasta ahora no existe.

Por el contrario, el patrón seguido es el de una gran inestabilidad en las reglas tributarias, inconveniente para la inversión privada y la competitividad del país.

Gran parte de las reformas tributarias tienen efectos transitorios y generan incertidumbre sobre el contenido de las próximas reformas, así mismo la estructura tributaria contiene beneficios de dudosa eficacia desde el punto de vista social.

Además, hay grandes vacíos en la legislación tributaria que favorecen los fenómenos de evasión y elusión, en donde la administración de impuestos es muy débil para controlar estos fenómenos.

La influencia del medio económico sobre la empresa INTRACARSA S.A. está determinada por el volumen de operaciones, el nivel de precios, los rendimientos esperados, la facilidad de obtención de recursos, los recursos y los mecanismos empleados en el mercado. Por su parte, la empresa también puede influir sobre este medio al fijar o cambiar los precios y al efectuar modificaciones en los servicios ofrecidos, lo cual conduce a imponer condiciones a los usuarios.

En general, cuando las condiciones económicas imperantes en el medio son buenas, se facilita la ejecución de las actividades empresariales, caso contrario afectan negativamente las operaciones. El nivel general de la actividad económica, significa el bajo nivel o buen nivel de desarrollo económico que tenga el país, influirá de manera directa en el volumen de bienes o servicios que se pueda producir, en los costos, las comunicaciones, o tecnología. En conclusión, puede facilitar o interferir las actividades empresariales y por lo tanto influirá en el comercio exterior que las empresas practiquen, factor que repercute directamente en las actividades desarrolladas por INTRACARSA S.A.

El análisis de la situación económica no puede aislarse de los cambios estructurales sufridos en Colombia. A grandes rasgos, el comportamiento de la economía colombiana durante el último decenio puede caracterizarse por un crecimiento moderado, aceptable y constante, una reducción gradual de la inflación, un sector externo dinámico, un nivel relativamente alto de reservas internacionales, un sistema financiero definitivamente más sólido que el promedio latinoamericano, avances en la infraestructura física, particularmente en telecomunicaciones, algunos avances en educación, en cobertura de salud y seguridad, y una balanza corriente deficitaria pero financiada con capitales de largo plazo.

Sin embargo, no se pueden desconocer los grandes problemas económicos y sociales que en ese mismo período ha enfrentado el país. En lo económico, la situación de las finanzas públicas se ha venido deteriorando y exige ahora sí la adopción de un ajuste serio y sostenible en el campo fiscal; el comportamiento de variables como la tasa de interés y el tipo de cambio, ha sido volátil generando incertidumbre en el sector empresarial.

El sector primario en Colombia siendo el de mayor importancia por garantizar el sustento interno de una nación, es el más golpeado por factores como la acción de guerrilla y paramilitares que afectan el libre desarrollo de la actividad del campesino en sus parcelas y lo obliga a emigrar a otras ciudades donde ingresa a los cinturones de miseria y por consiguiente la cifra de desempleo en el país; los diferentes cambios climáticos vivenciados en nuestro país por fenómenos como es "El Niño", han bajado la producción nacional de algunos alimentos y unos cambios bastante grandes de precio en los otros; aunque este factor no se puede controlar se están haciendo grandes avances en tipos de cultivo alternativo para desligarse del fenómeno climático como éxito o fracaso en una cosecha; la entrada de productos alimenticios legalmente o de contrabando aunque puede ser beneficioso desde el punto de vista económico para el usuario, esta afectando el producto nacional ya que las cosechas no se estarían procesando y se estaría faltando al principio básico del sector, brindar alimento a la población.

El sector secundario es el sector de la industria y transformación de materias primas en elementos de consumo, a presentado unas fluctuaciones de crecimiento en los últimos 10 años muy ligado al aspecto político del país, a finales de los

noventa, la economía del país recibió un impulso por la reactivación de la inversión extranjera que aunque lentamente esta regresando al país esta imprimiendo una buena cantidad de dinero en las industrias colombianas. Pueda que directamente esta inversión no cree empresas de capital colombiano pero da un impulso a las empresas ya existentes porque se abren nuevos clientes para sus productos o se abren nuevas empresas para producirlos.

Las industrias de mejor desempeño son las productoras de bienes de consumo masivo, artículos para el hogar y automóviles demandados por la burguesía. En el sector terciario también es típica la concentración de capital, cuatro bancos controlan el 52% de activos y el 57% de las inversiones.

Las características de la producción del país, en especial de la agraria, hacen que el volumen de importaciones de productos a bajo precio procedentes de países vecinos aumente, así como también la importación de materias primas y productos manufacturados.

El comercio exterior se ha visto afectado por el proteccionismo arancelario por parte de los países desarrollados contra nuestras materias primas. “La exportación de café representa más del 50% de las exportaciones totales, seguido por el banano 4%, materias primas de origen animal 4%, algodón 3%, vestuario 4%, minerales 3%. Lo grave es que las empresas norteamericanas controlan el 80% de las exportaciones de banano y el 89% de la minería, oro, plata, platino. Sin embargo, últimamente las exportaciones diferentes al café y la minería se han incrementado notablemente y son más del doble que a principios del decenio.” Además el bajo nivel de ventas de productos colombianos a los países vecinos repercute negativamente a la acción de las empresas de intermediación aduanera para trámites de ésta categoría; factor que se debe tener en cuenta a la hora de elaborar un estudio de mercadeo.

**Tabla 4. COMERCIO EXTERIOR DE BIENES
(Millones de dólares)**

AÑOS	EXPORTACIONES (FOB)	IMPORTACIONES (CIF)
1995	10.200,9	12.921,2
1996	10.653,8	12.793,6
1997	11.552,8	14.409,3
1998	10.890,2	13.726,2
1999	11.575,4	9.998,1
2000	13.115,0	10.783,0
2001	12.282,0	11.997,0

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).2001.

2.1.1.4 Factores tecnológicos. Los aspectos tecnológicos constituyen uno

de los factores que producen mayor impacto sobre las actividades operacionales y administrativas de las empresas.

La tecnología está constituida por un conjunto de conocimientos acumulados respecto a cómo hacer o producir determinadas cosas para alcanzar los objetivos, en ella se incluyen las técnicas, métodos y procesos de trabajo.

Históricamente el avance de las fuerzas productivas ha determinado cambios cualitativos de gran envergadura en la estructura socio-económica del país. Los impresionantes adelantos tecnológicos de las últimas décadas han producido una verdadera revolución en los campos de la producción y los servicios. Adelantos en la informática, mecanismos de control automático, telemática, uso masivo del dinero electrónico, la red de comunicaciones internet y el desarrollo del transporte y del capital humano; son recursos que permiten modificar sustancialmente las condiciones de prestación de servicio con miras hacia la plena satisfacción del cliente.

La incorporación de tecnología en las empresas es de suma importancia y quien se adelante en este campo tendrá ventajas competitivas con respecto a sus competidores. Para compañías como INTRACARSA S.A. la tecnología es casi sinónimo de servicio, ya que las operaciones se basan en gran medida en ella, para procesar eficazmente las transacciones y por el contacto directo con los clientes.

2.1.1.5 Factores ambientales. Están referidos al medio físico y natural que rodea externamente a la empresa, donde se incluyen las condiciones físicas y geográficas (como las condiciones de clima, vegetación, fauna, tipo de terreno) y la forma en que son utilizadas por el hombre.

Todas las empresas del medio están situadas o llevan a cabo sus actividades dentro de ecosistemas naturales, los cuales pueden ser modificados por la acción empresarial y en general por el hombre.

Hasta hace pocos años no se le daba mucha importancia a las consecuencias de esta acción modificadora sobre el medio ecológico. Actualmente existe una gran preocupación con relación al deterioro que ha sufrido y está sufriendo el medio natural: es evidente la contaminación que han tenido el aire y el agua, la acumulación de desechos y desperdicios sólidos, el aniquilamiento de diferentes especies de animales y plantas; avances científicos y la tecnología han acelerado en forma alarmante esta destrucción.

El efectuar cambios en el medio natural, sin prever y analizar sus consecuencias, puede llevar a la propia destrucción, entonces es allí donde el Gerente de la empresa debe aplicar sus conocimientos y habilidades administrativas para el tratamiento e integración de los recursos de INTRACARSA S.A., adecuar las actividades empresariales al medio ambiente natural que rodea

a la empresa, contribuyendo a la protección y mejoramiento del sistema ecológico.

2.1.2 Análisis del macroambiente externo Ecuador

2.1.2.1 Factores económicos.

“El 9 de enero del 2000 el entonces presidente de Ecuador, Jamil Mahuad, optó por legalizar toda la economía de este país andino de 13 millones de habitantes. Esto ha traído como consecuencia una gran turbulencia en el sector económico. Antes de que el dólar se adoptara oficialmente, Ecuador sufrió un proceso traumático de hiperdevaluación de su moneda nacional, el sucre. Además de esto, se dio un descalabro económico en los años 1998-1999 como consecuencia directa del derrumbe del 70 por ciento del sistema privado de entonces. Al final, el Estado tuvo que asumir el alto costo del crack financiero, estimado en no menos de 5.000 millones de dólares, y decretó la desaparición del sucre como moneda nacional.

Hoy en día, la economía ecuatoriana está cambiando de piel, aunque no se ve con claridad una mejora colectiva de los sectores pobres y de la clase media que tuvieron que soportar un encarecimiento del país en todos los niveles.

Con una economía dolarizada, el país entró en el proceso de vivir con una moneda dura, hecho que activó facetas desconocidas en el mercado interno y entre los actores económicos. Una de estas facetas es el que se haya convertido en un imán que atrae cada vez más fuerza laboral de los países vecinos, especialmente de Colombia y Perú de donde según estimaciones recientes han emigrado al país 20.000 y 15.000 trabajadores respectivamente en los últimos tres años. Esta fuerza laboral llega a trabajar en las distintas actividades económicas, especialmente la agroindustria, estimulada por los salarios en dólares que reciben y por las ventajas cambiarias que obtienen en sus países de origen. De la mano de este fenómeno se presenta el flujo de remesas enviado por dichos extranjeros a sus familias, que se calcula que sólo en el 2003 asciende a 250 millones de dólares.

Otro fenómeno decisivo para esta economía es la recepción de divisas enviadas al país por los cerca de dos millones de ecuatorianos que han emigrado en los últimos cinco años. Este rubro se ha convertido en uno de los tres soportes centrales de la dolarización (junto con las exportaciones del petróleo y el banano). En los dos últimos años Ecuador ha recibido más de 2.500 millones de dólares en remesas desde el exterior, según estimaciones conservadoras del Banco Central de Ecuador (BCE).

Este aumento en el consumo está explicado por una parte de la propia quiebra de la banca privada a finales de los 90, que ahuyentó a miles de depositantes e inversionistas de un sector que había acumulado una cartera de depósitos e

inversiones superior a los 7.000 millones de dólares antes del “crack” del 99. Este fenómeno no activó un fenómeno de liquidez en el mercado y una tendencia creciente al consumo, antes que al ahorro en los sistemas tradicionales. A su vez, la creciente demanda estiró los precios en dólares, lo que convirtió al Ecuador en uno de los países más caros de América Latina”.

Tabla 5. Balanza Comercial Ecuador 2001-2003

Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín anual. 2003.

“Durante los últimos tres años la balanza comercial ecuatoriana ha presentado déficit, al pasar de US\$715 millones en 2001 a US\$496 millones en el último año. En 2003, el déficit se redujo en US\$480 millones con respecto al año anterior, motivado por un incremento del 20% en las exportaciones colombianas hacia el mercado ecuatoriano.

Al observar el comportamiento de las importaciones ecuatorianas durante el período 2001 – 2003, se encuentra un crecimiento promedio anual de 10,30%, al pasar de US\$ 5.363 millones en 2001 a US\$6.534 millones en 2003. Durante el último año las importaciones aumentaron en 8,80%.

En los últimos tres años las exportaciones ecuatorianas presentaron un crecimiento promedio anual de 14,37%, al pasar de US\$4.647 millones en 2001 a US\$6.038 millones en 2003, mientras que, en el último año el crecimiento fue de 20,05%.

Los principales socios de destino de las exportaciones ecuatorianas para el 2003 fueron: Estados Unidos con una participación de 39,78% sobre el total exportado, seguido de Perú con 10,48%, Italia con 6,25%, Colombia con 6,0% y Rusia con 4,32%, estos países concentran el 29,4% del total.

La balanza comercial bilateral ha venido presentando en los últimos tres años saldos favorables para Colombia, cuyo superávit ha pasado de USD \$392 millones en 2001 a USD \$369 millones en 2003. Dicho resultado ha sido producto del importante incremento presenciado en las exportaciones, tanto tradicionales como no tradicionales.

Durante 2003, los productos no tradicionales que registraron mayor crecimiento con respecto al año anterior fueron los siguientes: energía eléctrica (1360,03%), papel de peso superior a 40g/m2 pero inferior o igual a 150 g/m2, en bobinas

(134,94%) y herbicidas, inhibidores de germinación y reguladores del crecimiento de las plantas, presentados en formas o envases para venta al por menor o en artículos (123,37%).

En el período 2001 – 2003 las importaciones provenientes de Ecuador crecieron a una tasa promedio anual de 13,34%, pasando de USD \$ 318 millones en 2001 a USD \$ 410 millones en 2003. En el último año, el incremento fue del 11,56%.”

2.1.2.2 Factores políticos. El sistema de gobierno está dividido en tres Órganos: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El gobierno está centralizado, siendo Quito, la capital, en donde se concentran casi todas las instancias, de toma de decisiones especialmente, y desde donde se distribuyen y se asignan todos los recursos a escala nacional, sin embargo, actualmente se ha abierto el debate sobre la descentralización del estado.

El Vicepresidente y Presidente de la República son elegidos por mayoría absoluta, a través de las elecciones que se efectúan cada cuatro años. En este mismo proceso se eligen los diputados nacionales y al congreso nacional y los diputados provinciales, cuya duración es solo de dos años en funciones y se vuelven a elegir al término de este tiempo.

El sistema político funciona con base en los partidos políticos de los cuales la mayor cuota de poder se distribuye entre los partidos de centro y de derecha, y que representan a los grupos económicos de la costa y de la sierra. Los principales partidos políticos son: el partido Social Cristiano (PSC), la Izquierda democrática (ID), la Democracia Popular (DP), el Partido Rodolsista Ecuatoriano (PRE) y Pachakutik –Nuevo País.

a) 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.

b) 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%.

Para el sector agropecuario opera el Sistema Andino de Franja de Precios (SAFP Decisión 371) que consiste en la aplicación de un arancel variable adicional para algunos bienes, distribuidos en 13 franjas, cuyos productos principales son aceite crudo de palma, aceite crudo de soya, arroz, azúcar crudo, azúcar blanco, cebada, leche, maíz amarillo, maíz blanco, soya, trigo, trozos de pollo y carne de cerdo. El objeto del SAFP fue estabilizar los precios de los bienes cubiertos por este mecanismo.

Adicionalmente, Colombia, Ecuador y Venezuela suscribieron el Convenio de Complementación Industrial para el sector automotor, mediante el cual se estableció un arancel del 35% para los vehículos livianos, mientras que para vehículos de carga y buses Colombia y Venezuela aplican un arancel del 15% y Ecuador del 10%.

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.

c) 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:

- 1 Acuerdo de Cartagena sus Protocolos Modificatorios e instrumentos adicionales
- 2 Tratado de Creación del Tribunal de Justicia
- 3 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 Modificatorio del Acuerdo de Cartagena. De este modo, se conformó la Comunidad Andina – CAN y el Sistema Andino de Integración (SAI).

d) Medidas sanitarias y fitosanitarias

A través de este anexo las partes 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.

Así mismo, 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.

e) Requisitos de Licencias de Importación

Los importadores deben registrarse con el Banco Central del Ecuador a través de las instituciones bancarias aprobadas para obtener una licencia de importación.

Las licencias de importación se, conocen como DUI - Documento Unico de Importación (autorización del documento de la importación), y se obtienen antes de que las mercancías entrantes se envíen desde el puerto de origen.

La documentación siguiente es requerida para obtener un permiso de importación:

- 1 La factura comercial.
- 2 El número de la importación asignado por el Banco Central, y el número del registro del impuesto sobre la renta.
- 3 La licencia es válida por un tiempo ilimitado pero puede ser utilizada solamente para un envío.

2.1.2.3 Factores sociales

Las opciones para la distribución en Ecuador incluyen:

a) Distribuidores

Estos son comúnmente firmas de medio o gran tamaño que representan a compañías extranjeras y que importan cantidades grandes de productos para la distribución al por mayor. Las firmas mantienen terrajas grandes y ponen las órdenes para la salida directa a los clientes.

b) Agentes Comisionistas

Estos son generalmente firmas o los individuos especializados que toman órdenes en Ecuador para las mercancías extranjeras por medio de una fuerza de ventas bien enseñada y experimentada.

Los agentes son pagados a una comisión por la compañía de los E.E.U.U. que llena estas órdenes. De vez en cuando, los agentes pueden importar Mercancías con sus propios fondos para la reventa.

c) Importadores Directos

Los importadores directos son generalmente compañías de fabricación.

d) Condiciones Generales de Acceso desde Colombia

La vecindad con Ecuador ha beneficiado el desarrollo de una adecuada oferta de transporte de carga en las modalidades marítima, aérea y terrestre. Existen facilidades para el transporte de todo tipo de carga, con tiempos de tránsito cortos

e) Transporte Terrestre

Los flujos de comercio con Ecuador se movilizan preferencialmente vía terrestre. La oferta de servicios es amplia y permite el traslado de todo tipo de productos. Al amparo de lo establecido por la decisión 399 de la Comunidad Andina de Naciones, 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 transbordo o cambio de cabezote en frontera, una práctica usual. La internación de productos colombianos en Ecuador, se facilitará en la medida en que se utilicen empresas que cuenten con certificado de idoneidad en Colombia y el correspondiente permiso de prestación de servicios en Ecuador.

2.1.2.4 Factores tecnológicos. El movimiento hacia el comercio global libre se ve impulsado por una alianza entre las telecomunicaciones y la economía, en efecto, las telecomunicaciones continuarán impulsando el cambio. Se está sentando las bases de un sistema de caminos internacionales de comunicación y, en cuanto a las telecomunicaciones se avanza hacia una red mundial.

El panorama actual de los servicios de telecomunicaciones en Colombia se caracteriza por una participación cada vez más activa del sector privado de la economía; es así, como la Ley 14 de 1991, en su artículo 76, establece la creación de una autoridad nacional de televisión que tendría como función, garantizar el pluralismo informativo y la competencia, evitando las prácticas monopolistas.

Esta ley acorde con la política macroeconómica del gobierno establece el acceso demográfico al espectro electromagnético y a la prestación del servicio de televisión.

El desarrollo de las comunicaciones posibilita el dinamismo del Sector Educativo, en la medida en que se puedan implementar programas de estudio a nivel de primaria, secundaria, tecnológico y universitario, con metodología auto formativa.

a) DESARROLLO MUNDIAL DE TECNOLOGIAS BLANDAS.

En cuestión tecnológica moderna se han desarrollado eficaces técnicas y teorías modernas de administración en cuanto a trabajos en grupos, procesos, métodos de mejoramiento continuo y practicas de conceptualización estratégica que son tan esenciales para el quehacer científico así como para el manejo de cualquier

tipo de organizaciones.

El desarrollo de estos conocimientos y habilidades en nuestras gentes, permitirá dar un salto cualitativo de consideración en cuanto a nuestra competitividad internacional, medida por el tipo de bienes y servicios que el mundo está dispuesto a comprar; ciudadanos bien educados y capacitados ofrecerían bienes de mayor valor agregado y recibirían una más alta proporción de los ingresos generados, con la consecuente mejora en el nivel de vida.

b) DESARROLLO TECNOLÓGICO Y CIENTÍFICO

El conocimiento, la ciencia, la tecnología, la información, continuarán dinamizando la evolución de nuestra especie sobre el planeta. La ciencia y la tecnología son unos grandes medios para ser utilizados con unos propósitos específicos; nos dolemos de las actitudes prevalecientes, culturalmente condicionadas y del escaso desarrollo en nuestras áreas y clamamos porque se les dé la debida importancia; así las cosas cambiarían sólo en la medida en que la presión del medio interno y externo no lo exijan y la lucha por la supervivencia sea más intensa, en un mundo abierto.

No se puede aspirar a superar la brecha tecnológica que nos separa de los países avanzados, pero se puede parar sobre los hombros de los gigantes. Como la autosuficiencia no es viable, debemos adoptar, como estrategia clave, la especialización en la investigación y la asimilación y apropiación en la tecnología.

El competitivo mercado de la tecnología, en cuanto a ofertas se refiere, propicia el asimilar tecnología a bajos costo en nuestro quehacer, sobre todo, en la capacitación tecnológica y universitaria.

c) EDUCACIÓN

La educación como elemento decisivo para la capacitación intelectual, científica y técnica del hombre, del desarrollo de las actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos, así como de la formación y mejoramiento cultural, depende en gran medida del desenvolvimiento de los individuos para enfrentar, entender y transformar la sociedad y el medio circundante y contribuir al desarrollo de las actividades económicas y al progreso social.

El sector educativo local, se caracteriza por la presencia de una baja calidad educativa en todos los niveles, altos grados de deserción, y altos índices de analfabetismo, registrando un 21.1%; siendo mayor en las mujeres con un porcentaje del 12.3%, y menor en los hombres con un 8.8%.

Ante la pregunta ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación? El 91% de las

personas encuestadas respondió que si estaría dispuesto a recibir capacitación en tanto que el 9% afirmó que no, ya sea por falta de tiempo, enfermedad, edad o simplemente no les interesa. Por tanto es necesario dar lugar a un sinnúmero de capacitaciones acordes a temáticas de comercio internacional y transporte internacional de carga, que permita motivar al personal y fomentar la eficiencia empresarial.

El gran interés de la población por capacitarse se relaciona con la falta de preparación en los diferentes campos que garanticen y generen recursos económicos dentro del mercado laboral. Entre los campos que se presenta mayor preferencia es a la capacitación en el área de textiles con un 19.56%, mercadeo de negocios y finanzas con el 13.5%, sistemas e informática en un 13.56% y mecánica y electrónica 8.20%.

2.1.2.5 Factores Ambientales.

Las perspectivas de futuro, en lo que al medio ambiente se refiere son poco claras. A pesar de los cambios económicos y políticos, el interés y la preocupación por el medio ambiente aún es importante. La calidad del aire ha mejorado, pero están pendientes de solución y requieren una acción coordinada los problemas de la lluvia ácida, los clorofluorocarbonos, la pérdida de ozono y la enorme contaminación atmosférica. La contaminación de las aguas dulces y costeras, junto con la sobreexplotación, ha mermado hasta tal punto los recursos de los caladeros piscícolas que sería necesario suspender la pesca durante un periodo de cinco a diez años para que las especies se recuperaran. Además en los últimos meses ha vivido uno de los principales impactos ambientales ocasionados por la reactivación y erupción del volcán Tungurahua, lo que provocó la contaminación del Lago de Machachi, principal fuente de agua natural en el Ecuador.

El Ecuador adelanta actualmente esfuerzos por controlar el deterioro medioambiental, mediante su ministerio y acuden anualmente a los Protocolos de protección al medio ambiente a nivel mundial.

2.2 ANALISIS MICROAMBIENTE INTERNO EMPRESA INTRACARSA S.A.

Para determinar la situación actual por la que atraviesa la empresa INTRACARSA S.A. se realizó la tabulación de las encuestas realizadas a los 10 clientes de la misma y por medio de ella poder conocer las apreciaciones de satisfacción e insatisfacción frente al portafolio de servicios y la eficiencia en la prestación del servicio.

Los resultados se muestran a continuación:

2.2.1. Tiempo utilizando servicios de INTRACARSA S.A.

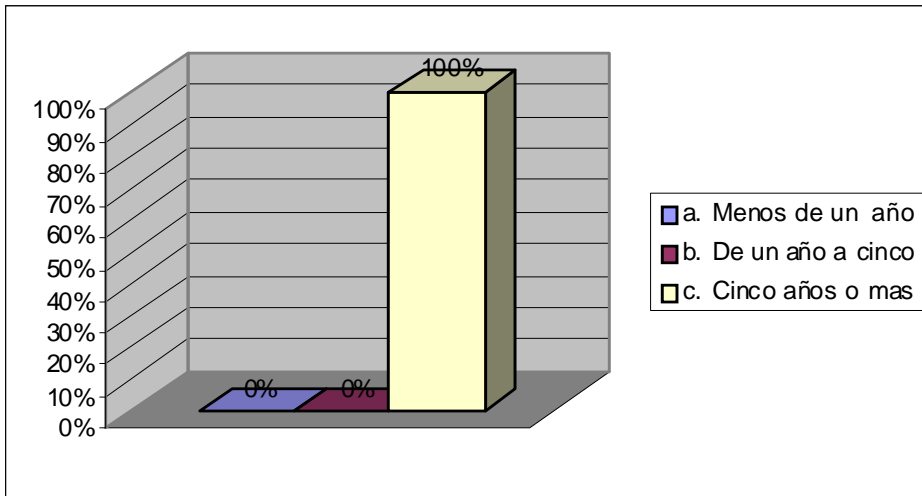
Tabla 6 .Tiempo utilizando servicios de INTRACARSA S.A.

Alternativas de Respuesta	No. de Respuestas	Porcentaje
a. Menos de un año	0	0%
b. De un año a cinco	0	0%
c. Cinco años o mas	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

Las respuestas de los clientes actuales de Colombia y Ecuador de la empresa INTRACARSA S.A. respecto al tiempo que han contratado los servicios de la empresa coinciden en un tiempo mayor a los cinco años, lo cual indica la aceptación de los demandantes en el mercado y al mismo tiempo da lugar a crear mayor compromiso por parte de la empresa en tanto a mayor tiempo de trayectoria en el mercado debe ofrecer mayores y mejores servicios con el fin de lograr la satisfacción total de los clientes y poderlos conservar por mucho tiempo más.

Figura 2. Tiempo utilizando servicios de INTRACARSA S.A.



Fuente: Esta Investigación.

2.2.2 Calificación de los servicios de INTRACARSA S.A.

Tabla 7. Calificación de los servicios de la Empresa

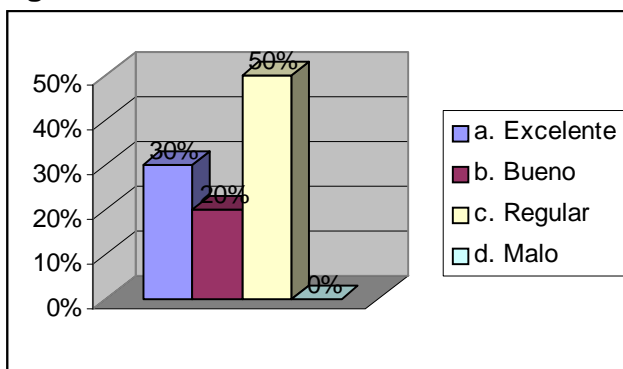
Alternativas de Respuesta	No. de Respuestas	Porcentaje
a. Excelente	3	30%
b. Bueno	2	20%
c. Regular	5	50%
d. Malo	0	0%
TOTAL	10	100%

--	--	--

Fuente: Esta Investigación

El 50% de los clientes encuestados respondieron que el servicio que presta la empresa es regular, seguido de 3 de los clientes que manifiesta que el servicio es excelente, sin embargo al averiguar por la respuesta inicial y mayoritaria del 50% con resultado de regular, respondieron que dicha calificación respondía al no ser muy eficientes en los procesos y al mismo tiempo por no contar con servicios complementarios como es el caso de trámites aduaneros y de importación y exportaciones.

Figura 3: Calificación de los Servicios de INTRACARSA S.A.



Fuente: Esta Investigación

2.2.3. Atención por parte de los funcionarios de INTRACARSA S.A.

Tabla 8. Atención por parte de los funcionarios de INTRACARSA S.A.

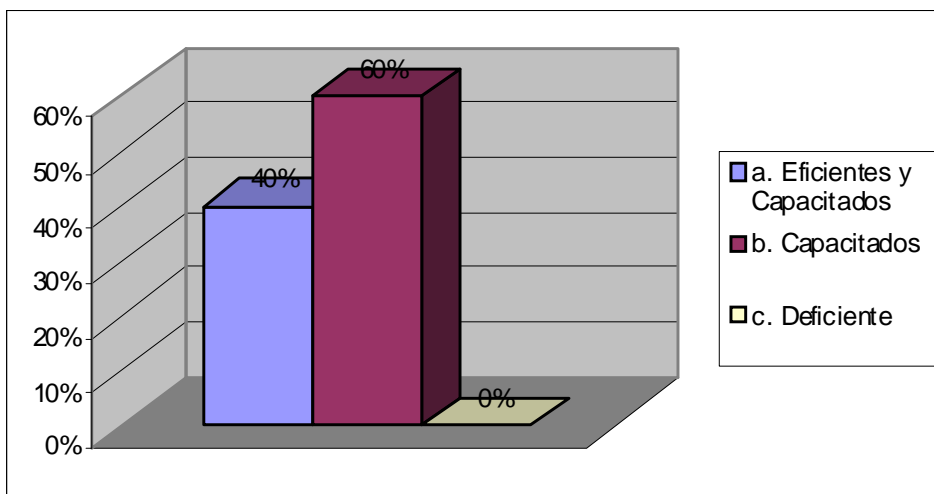
Alternativas de Respuesta	No. de Respuestas	Porcentaje
a. Eficientes y Capacitados	4	40%
b. Capacitados	6	60%
c. Deficientes	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación.

El 60% de los encuestados responde que los funcionarios de la empresa

INTRACARSA S.A., están capacitados y son muy profesionales en las funciones que realizan, sin embargo los clientes consideran que les falta más compromiso y sentido de pertenencia con la empresa, de tal manera que sean los trámites mucho más ágiles, seguros y confiables.

Figura 4. Atención por parte de los funcionarios de INTRACARSA S.A.



Fuente: Esta Investigación

2.2.4. Beneficios brindados por parte de INTRACARSA S.A.

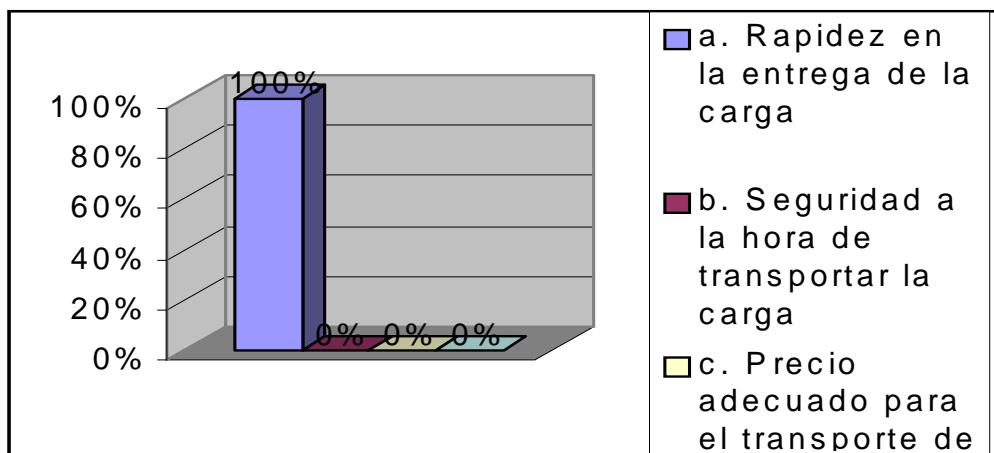
Tabla 9. Beneficios brindados por parte de INTRACARSA S.A.

Alternativas de Respuesta	No. de Respuestas	Porcentaje
a. Rapidez en la entrega de la carga	10	100%
b. Seguridad a la hora de transportar la carga	0	0%
c. Precio adecuado para el transporte de la carga	0	0%
d. Todas las anteriores	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

De las bondades más notorias de la empresa INTRACARSA S.A., se reconocen ante los clientes con el 100% la rapidez en la hora de entregar la carga, sin embargo consideran que podría mejorar en muchos aspectos.

Figura 5. Beneficios brindados por parte de INTRACARSA S.A.



Fuente: Esta investigación.

2.2.5. Frecuencia con que se utilizan los servicios de INTRACARSA S.A.

Tabla 10. Frecuencia con que se utilizan los servicios de INTRACARSA S.A.

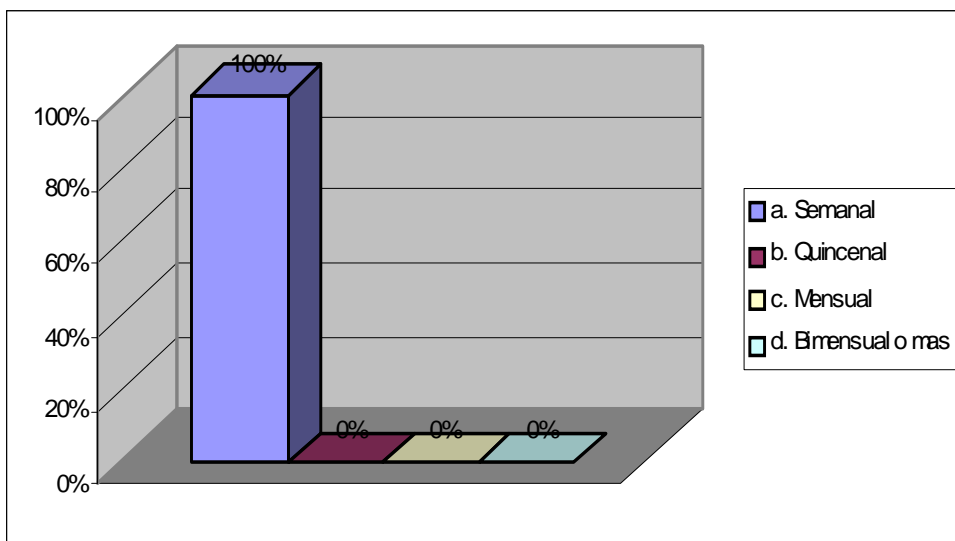
Alternativas de Respuesta	No. de Respuestas	Porcentaje
---------------------------	-------------------	------------

a. Semanal	10	100%
b. Quincenal	0	0%
c. Mensual	0	0%
d. Bimensual o mas	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

El 100% de los clientes acuden a la empresa en busca del servicio de transporte cada semana, factor importante para garantizar ingresos permanentes para la empresa.

Figura 6. Frecuencia Con Que Se Utilizan Los Servicios de INTRACARSA S.A.



Fuente: Esta Investigación.

2.2.6. Satisfacción con el servicio de INTRACARSA S.A.?

Tabla 11. Satisfacción con el servicio de INTRACARSA S.A.

Alternativas de Respuesta	No. de Respuestas	Porcentaje
a. Si	6	60%
b. No	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación.

De los 10 clientes encuestados el 40% no está satisfecho con los servicios que presta INTRACARSA S.A., sobretodo por cuanto pese al tiempo que lleva funcionando la empresa en el mercado y la trayectoria que llevan los clientes, ésta no ha delineado estrategias significativas en cuanto a precios o a mejorar el servicio, renovando continuamente sus procesos administrativos y operativos para beneficiar al cliente.

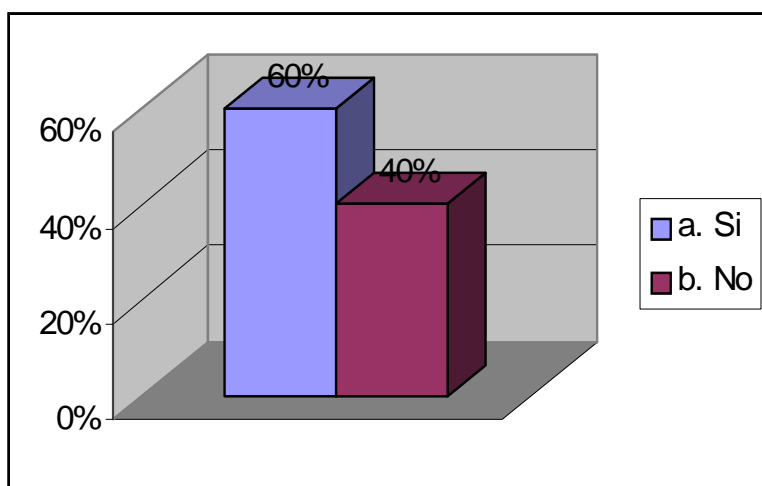


Figura 7. Satisfacción con el servicio de INTRACARSA S.A

Fuente: Esta investigación.

2.2.7. Ha pensado en contratar los servicios de otra empresa?

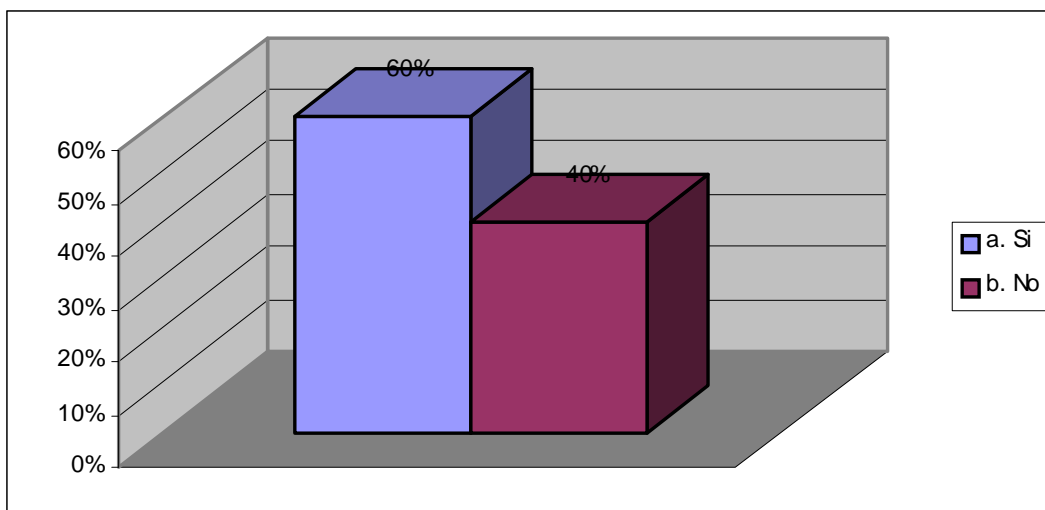
Tabla 12. Ha pensado en contratar los servicios de otra Empresa?

Alternativas de Respuesta	No. de Respuestas	Porcentaje
a. Si	6	60%
b. No	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

El 60% de los encuestados respondieron que estarían dispuestos a cambiar de empresa para recibir el mismo servicio, básicamente por los precios, y la calidez empresarial que no es la mejor.

Figura 8. Ha pensado en contratar los servicios de otra empresa?



Fuente: Esta investigación.

2.2.8. Que otro servicio le gustaría que preste INTRACARSA S.A.

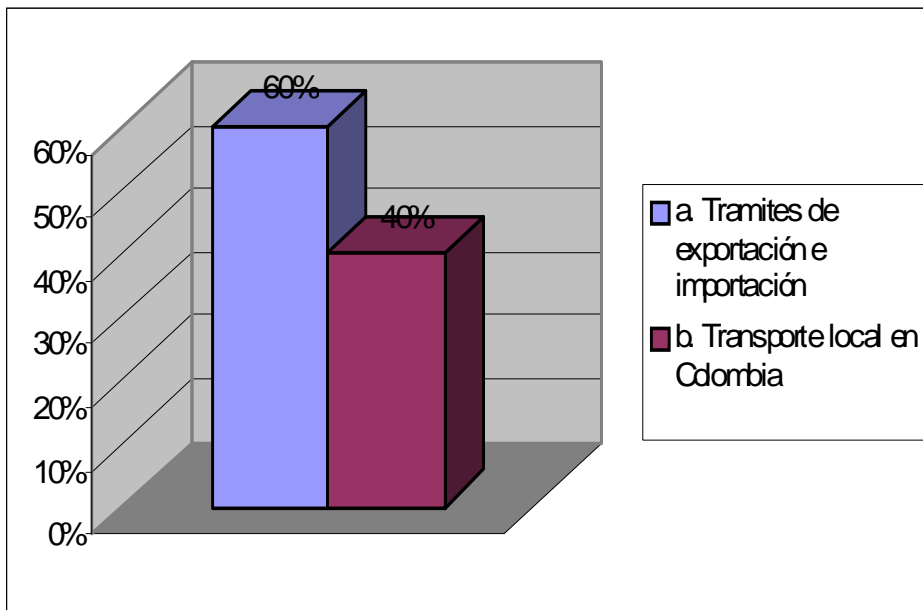
Tabla 13. Que Otro Servicio Le Gustaría Que Preste INTRACARSA S.A.

Alternativas de Respuesta	No. de Respuestas	Porcentaje
a. Tramites de exportación e importación	6	60%
b. Transporte local en Colombia	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

El 60% manifiesta que debería complementarse el servicio de transporte con los trámites de importación y exportación.

Figura 9. Que otro servicio le gustaría que preste INTRACARSA S.A.



Fuente: Esta Investigación.

2.3 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA INTRACARSA S.A.

2.3.1 ¿Cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Al entrevistar a los funcionarios de la empresa INTRACARSA S.A. se obtuvo que

gran parte de los funcionarios llevan un tiempo mayor a los diez años, a excepción de 4 personas que llevan 5 años en la empresa, sin embargo debe resaltarse que a pesar del tiempo que se conoce a la empresa, inclusive se conoce a los clientes que empezaron con la empresa, no se ha desarrollado procesos administrativos innovadores que conlleven a mejorar los servicios, las estrategias y al mismo tiempo se ha vuelto un trabajo mecánico y rutinario por parte de los funcionarios, además carente de novedad.

2.3.2 ¿Cuál es el nivel de estudios en Transporte y en Logística?

Los funcionarios tienen un nivel de educación media secundaria, pero cabe resaltar que el propietario tan sólo posee educación primaria, por tanto se justifica en cierta forma la pasividad en su administración y al mismo tiempo la falta de un plan estratégico adecuado y acorde a las necesidades del mercado. Se requiere fortalecer la empresa con capacitaciones de tipo técnico en transporte y logística que ayuden a mejorar aptitudes y actitudes laborales.

2.3.3 ¿Cree usted que los funcionarios de la empresa desempeñan una buena labor?

Todos los funcionarios opinan que cada una de sus labores dentro de la empresa tiene su respectiva importancia, sin embargo no se observa un eficiente trabajo en equipo, cada cual se preocupa por sus funciones individuales y no por prestar un buen servicio y mejorar cada día más.

2.3.4 ¿Que le agregaría y quitaría a los servicios que presta la empresa?

Manifiestan en general que le haría falta puntualidad, nueva administración y agregar cada vez mejores servicios.

2.3.5 ¿Como catalogaría la posición de la empresa en el mercado?

Los funcionarios consideran que la empresa está en uno de los primeros lugares frente a la competencia de Colombia y Ecuador.

2.3.6 ¿Cuales son las ventajas del servicio que ofrece la empresa sobre los servicios de la competencia?

Las ventajas del servicio que ofrece la empresa sobre los servicios, tiene que ver con su parque automotor, infraestructura de tipo técnico, y capital para realizar mayores inversiones.

2.3.7 ¿Como mide la rentabilidad la empresa?

Mediante la contabilidad de la empresa y bajo el control permanente de la misma.

2.3.8 ¿En que ha fracasado y en que ha tenido éxito la empresa?

Dificultades en el manejo administrativo, se ha perdido oportunidades interesantes.

2.3.9 ¿Que planes de crecimiento y expansión de la empresa tiene en mente?

Se tiene en mente la incorporación de un parque automotor adicional, y la ampliación de la cobertura en cuanto a tipo de carga. Básicamente en cuanto a tipo de carga, además de transportar fécula de maíz, leche, otras sustancias.

2.4 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA INTRACARSA S.A.

2.4.1 Descripción de problemas

2.4.1.1 La empresa no ofrece paquetes integrales de servicios. Muchas empresas de servicios deben su éxito a las estrategias de innovación que ejecutan, ellas se han dado cuenta que un concepto sin el apoyo de algo tangible es muy difícil de vender con éxito.

Los servicios integrantes del paquete que debe ofrecer INTRACARSA S.A. deben ser una extensión de las funciones normales que realiza la empresa para la legalización de las mercancías. De hecho, el almacenamiento y depósito de mercancías y el transporte desde su origen hasta su destino final, necesitan otro tipo de tratamiento, otra clase de infraestructura, otro tipo de inversión, que la empresa debe ser capaz de asumir como es el caso de tecnología de punta.

2.4.1.2 No se utilizan los medios de comunicación para hacer publicidad.

Pese a que existen diferentes medios de comunicación que pueden utilizar las empresas facilitadoras de comercio internacional para dar a conocer sus servicios, su utilización es casi nula y la poca existente está dirigida a los clientes locales, es decir, el estrecho mercado ya adquirido.

INTRACARSA S.A., no se diferencia de los demás en este aspecto y no destina rubros importantes para pautas publicitarias, tampoco hace la utilización de los medios radiales, televisivos y escritos de la ciudad para poner a disposición su experiencia a los clientes potenciales de las ciudades donde opera.

Los altos costos que significan utilizar los medios televisivos a nivel nacional, llevan a descartar esta posibilidad pero deja abierto el campo para el análisis sobre que tan aprovechable es la utilización de la radio y medios escritos de ciudades como Cali, Bogotá o Medellín, que son los puntos donde se concentran la mayoría de los clientes de esta empresa.

Lo que sí queda claro es que INTRACARSA S.A., debe utilizar la publicidad como un medio para conseguir nuevos clientes y tratar de ser una empresa líder en la región en cuanto a intermediación se refiere, así eso signifique erogaciones de dinero que no van a dar sus frutos inmediatamente.

2.4.1.3 No utilizar un método de atracción para clientes. INTRACARSA S.A., no tiene una estrategia de marketing tendiente a la preocupación objetiva por conservar sus antiguos clientes o por atraer nueva clientela, esto es darle al cliente un aliciente para que se sienta seguro de que su empresa favorita, elegida para la tramitación de sus mercancías, se preocupa realmente por lo que el cliente quiere: mejores servicios y aun menor costo.

A los clientes les gustaría, que INTRACARSA S.A., utilice herramientas promocionales como son los descuentos por frecuencia en la solicitud de los servicios, los obsequios ocasionales en temporadas importantes como fin de año y más aun están interesados en un plan integrador de servicios que les disminuya las gestiones adicionales que deben realizar para que su mercancía llegue a su destino final.

2.4.1.4 No se tiene un proceso de planeación que garantice un aumento en las ventas de los servicios. En un ambiente como el que vive hoy en día donde la complejidad de los procesos, la velocidad y la diversidad de los cambios y la lucha cada vez mas encarnada, hablar de planeación es un sinónimo de supervivencia.

Todas las acciones que el hombre realiza a diario necesitan ser planeadas con anticipación si se quiere que ellas sean positivas, así mismo, toda empresa que deseé sobresalir y si es pequeña mucho mas aún debe obligatoriamente establecer planes de lo que a diario realiza.

INTRACARSA S.A. desafortunadamente, ha dejado relegado a un plano inferior este aspecto y no le ha dado la importancia merecida y necesaria para crecer, ampliar

su participación en el mercado y para mejorar su nivel de ingreso. La empresa debe convencerse de que implementar un plan altera la posición competitiva del negocio y que el deseo de pasar a un nivel mejor implica un desembolso adicional de recursos a veces mayores a los que genera el mismo negocio.

2.4.1.5 No se ha desarrollado un estudio de mercado en donde se concentra la demanda. INTRACARSA S.A. al lograr la internacionalización de sus servicios, ha hecho un gran avance, sin embargo no se ha explotado lo suficiente, tal es el caso de que los clientes del Ecuador, representan mayoría en el portafolio de la empresa, teniendo en cuenta que los ingresos están en función de la distancia que recorren los camiones se debe aunar en este mercado, donde la demanda del servicio tiene especial importancia en el interior del país, en ciudades donde se

concentra la industria, la gran producción; manufacturas que necesitan materias primas de origen extranjero y que por lo tanto deben ser introducidas en el país legalmente.

2.4.1.6 Mejorar en la respuesta al cliente. Es un problema para INTRACARSA S.A., porque debería tener un representante por lo menos en cada una de las ciudades en donde se concentra la industria en Colombia. Aquí es importante anotar que se necesitan recursos adicionales de inversión para asumir dicho proyecto o buscar otra forma de satisfacer en el menor tiempo al cliente y de esa forma aportar a la fidelización hacia la empresa y adquirir mayores ventajas competitivas.

2.4.1.7 No existen convenios con otras empresas del interior para mejorar el servicio. Ante esto surge la necesidad de establecer alianzas con empresas del interior para mejorar su mercado e INTRACARSA S.A., no lo ha hecho, factor que se constituye en una seria limitante para sobrevivir en cada día más voraz competencia.

2.4.1.8 Dirección orientada al enfoque tradicional. No se desconoce el hecho de lo fundamental que ha resultado las decisiones tomadas en el pasado por los dirigentes de INTRACARSA S.A., lo cual lo ha llevado a su privilegiada situación actual, sin embargo el “cambio” debe ser proactivo para la consecución de los nuevos objetivos.

Contar con un camino o una guía estratégica es hoy en día un ingrediente básico para mantener rendimiento esperado de la empresa. Las estrategias específicas carecen de sentido si no existe previamente un sentido de dirección innovador.

Las empresas de servicios como INTRACARSA S.A., poca atención le ha prestado a este aspecto debido a factores que incluyen desde la formación empresarial de sus líderes hasta la política de capital para respaldar el funcionamiento de dicha estructura, esta última se ha orientado a las utilidades de sus socios y no en la recapitalización de la empresa.

La formación empresarial de sus dirigentes hace referencia al enfoque administrativo tradicional al que se ha acostumbrado a la gran mayoría de los empresarios; a la poca aplicabilidad de las nuevas teorías a empresas y la aversión al riesgo.

2.4.1.9 No se hacen estudios de mercados. La investigación de mercados es una herramienta utilizada por las empresas de negocios, vital para su desempeño exitoso en el mercado en el cual compiten. INTRACARSA S.A., No utiliza técnicas que permitan recolectar información específica relacionada con sus clientes y competencia, con el objeto de identificar sus fortalezas y debilidades competitivas a fin de identificar oportunidades o realizar correcciones y tener mayor confiabilidad de la información para tomar decisiones acertadas.

El alcance o ámbito de la investigación de mercados es bastante amplio, puede

darse desde observaciones, entrevistas personales, experimentos, por medio de los cuales se podrá obtener información de distinto tipo como por ejemplo: deseos, gustos, preferencias, actitudes, opiniones, percepciones, recordación y creatividad en distintos temas relacionados a la vida de los seres humanos y su desarrollo en el mundo.

La empresa no es consciente de que algunas de las informaciones facilitadas por este sistema suelen ser cuestiones relevantes de la competencia como modificaciones en los precios, realización de promociones, lanzamiento de nuevos servicios, etc.

2.4.1.10 No hay programas de motivación y compromiso para el recurso humano de la empresa INTRACARSA S.A. Las organizaciones son exitosas por la calidad del desempeño. Cuando los empleados están al cuidado y es creado el ambiente adecuado no hay barreras para el desarrollo, su valor verdadero para la organización puede ser completamente realizado.

Crear un recurso humano con altos niveles de motivación y compromiso significa eficiencia en las operaciones y maximización de las inversiones de capital, representa la seguridad en la ejecución de las directrices emprendidas y el compromiso solidario ante un cambio.

2.4.1.11 Comunicación descendente. Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor de la doble vía y no hay interlocutor que cuestiones tales instrucciones.

El diagnóstico interno demuestra que existen fallas en los flujos de información, que puede tener la causa en la carencia de medios, en el mal manejo de los mismos o en la falta de respuesta de las personas que forman parte de la entidad.

Se debe tratar de construir canales confiables, sostenidos, flexibles de comunicación entre todos los miembros; esto no sólo se refiere a publicar, hacer eventos deportivos o reuniones frecuentes, es decir desarrollar una visión compartida de los objetivos de la empresa, de los medios para ejecutar el plan de trabajo y la importancia de constancia de construir una coherente y consiente actitud por trabajar juntos, para competir y ser cada vez mejores. Para llevar a cabo este tipo de propuestas es importante la creación de estrategias comunicativas que permitan actuar de manera productiva tanto para la organización como para sus públicos.

Una buena comunicación interpersonal deberá entonces propiciar en los colaboradores la tendencia a la asociación que consiste en realizar y comprender al otro, generando una conducta integradora como forma de dar satisfacción a la necesidad de estima y la conservación del individuo en la sociedad a la que pertenece.

2.4.1.12 Carencia de manuales. Los manuales cumplen una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad. El término función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

2.4.1.13 Existencia de agentes comisionistas. La existencia de agentes comisionistas, especialmente en el caso Ecuatoriano, se convierte en factor de incremento del costo entre el productor y el distribuidor final.

2.4.1.14 Falla en la disuasión del trasbordo. El tema del trasbordo, no ha sido posible darle cumplimiento debido a problemas de orden público y los sindicatos que en ambos lados de la frontera lo han impedido.

2.4.1.15 Cierre de la frontera. Cabe mencionar que las regiones de frontera están afectadas por decisiones de interiores de política de seguridad y por ello se ha decretado el cierre nocturno de la misma, repercutiendo en el encarecimiento del proceso de comercio exterior.

2.4.2 Problemas potenciales

Se ha identificado como problemas potenciales pertenecientes al macroambiente donde se desarrolla la empresa, los siguientes:

- 1 Los valores imperantes en la sociedad,
 - o El desempleo,
 - o Nivel de Ingreso y demás factores económicos
 - o Cambios en políticas o leyes que regulan los países (CAN, tramites e impuestos, etc)
- 2 Las protestas sociales de los distintos grupos– (sindicatos, agremiaciones, entidades, etc.) que se realizan con frecuencia hacen que en carreteras de Colombia y Ecuador, se ocasionen grandes pérdidas económicas tanto para las empresas transportadoras como a los clientes y consumidores finales.
- 3 Actualmente los fletes de transporte terrestre internacional obedecen a la oferta y la demanda, son objeto de las condiciones del mercado y producto de la negociación entre las partes, sin embargo la competencia desleal encrudece las relaciones.

3. PLAN ESTRATEGICO PARA INTRACARSA S.A.

3.1 APLICACIÓN DEL SISTEMA MATRICIAL A LA EMPRESA INTRACARSA S.A.

3.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de INTRACARSA S.A

Tabla 14. Matriz MEFE de INTRACARSA S.A

MEFE	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Acceso a mercados internacionales	0,08	4	0,32
Regularización en los fletes	0,10	4	0,4
Alta Tecnología en comunicaciones	0,09	2	0,18
Especialización en líquidos	0,14	3	0,42
Incremento de transacciones comerciales	0,16	2	0,32
Amenazas			
Factores económicos (clientes)	0,07	2	0,14
Inestabilidad social y política (industria)	0,06	2	0,12

Inseguridad en vías	0,15	2	0,3
Trasbordo obligado en fronteras	0,06	1	0,06
Existencia de agentes comisionistas	0,09	3	0,27
	1,00	25	2,53

Fuente: Esta investigación.

Las acciones que ha emprendido la empresa todavía no son lo suficientemente amplias y validas para contrarrestar los factores externos que lo rodean, sin embargo por las políticas que ha adoptado para lograr ubicarse en un sector especializado del transporte han hecho que las oportunidades generen un panorama favorable para INTRACARSA S.A., tal hecho se identifica porque al negociar los fletes de acuerdo al tipo de carga (líquidos), al peso y distancia, le ha hecho ganar ventajas frente a los transportadores de carga general, sector cuyas tarifas son reguladas por el ministerio de transporte de Colombia impidiendo mayor maniobrabilidad en las transacciones financieras, sin embargo el costo del servicio también se ve afectado por valores externos negativos como son los de carácter social y económico, que afectan a los clientes en su poder adquisitivo y la designación de mejores recursos para la contratación; así mismo la inseguridad en las vías genera incertidumbre en el cumplimiento oportuno de los servicios e incrementa la manutención originalmente destinada.

La internacionalización de la empresa le ha permitido estar preparado para los incrementos en las relaciones comerciales que se han incrementado desde entre los países del Pacto Andino como lo evidencian las estadísticas de PROEXPORT, ha esta prospección de posibilidades le reconocemos como una acertada visión para la empresa.

Las nuevas tecnologías en las comunicaciones han disminuido considerablemente los tiempos de respuestas de los clientes y han modificado los canales tradicionales de promoción. Conscientes de que los proyectos tecnológicos, en general, y de comercio electrónico, en particular, son grandes demandantes de tiempo hacia el interior de las empresas se las debe considerar ya que canalizan en doble sentido los recursos de la empresa, entre estos recursos se tiene la información que puede ser colocada a disposición de los demandantes y así mismo obtener valiosa información para su beneficio, de igual manera sucede con los recursos financieros.

3.1.2 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) INTRACARSA S.A.

Tabla 15. Matriz de perfil competitivo de INTRACARSA S.A.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO MPC		INTRACARSA		PETROLEOS Y COMBUSTIBLES PETROECUADOR (QUITO)		TRANSPORTES INOXIDABLES LTDA (MEDELLIN)	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Posición financiera	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6

Competitividad de precios	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Participación en el mercado	0,4	2	0,8	3	1,2	2	0,8
Calidad del servicio	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,2
Lealtad del cliente	<u>0,1</u>	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Total	1		2,6		2,8		2,3
Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. (2) Como señala el total ponderado de 2,8, el competidor 2 es el más fuerte. (3).							

Fuente: Esta investigación.

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con la posición estratégica de la empresa. Para su elaboración se miró conveniente identificar una empresa por cada país. Para el caso Colombiano se encuentra Transportes Inoxidables Ltda. con sede principal en Medellín, se tomó esta empresa por tratarse de una de las empresas que aparecen en la base de PROEXPORT con permiso para ejercer su actividad en los dos países y se dedica al transporte de líquidos.

Para el caso de Ecuador se considera a Petróleos y Combustibles PETROECUADOR, con sede principal en Quito, dedicada principalmente al transporte de derivados líquidos del petróleo.

En esta matriz se muestra la visión respecto a INTRACARSA S.A. y su competencia tomando como base lo que se conoce de la misma y lo que se logró identificar de la competencia, así como también infiriendo de la opinión de los clientes y las encuestas aplicadas.

De acuerdo a los resultados de la Tabla 14, se tiene que frente a la competencia se cuenta con una mayor fortaleza en el lado colombiano, siendo que se atenderá a un sector que las demás empresas del sector transporte colombiano han dejado perder la confianza en el servicio prestado, tal es el caso que la empresa por factores de inseguridad en las vías decidió prescindir de continuar transportando en el lado colombiano, sin embargo la fidelidad demostrada por los clientes hizo que INTRACARSA S.A. reflexionara ante tal decisión.

Para el caso del Ecuador se considera como altamente competitivo en cuanto al servicio, no obstante es deber de la dirección llevar a la empresa a consecución de nuevos y mayores mercados que amplíen la cartera de posibilidades de negociación y mayor aprovechamiento de los recursos físicos con que cuenta INTRACARSA S.A., como lo es principalmente el parque automotor.

3.1.3 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Administración

¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?	NO
¿Son los objetivos y las metas de la compañía medibles y debidamente comunicados?	NO
¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?	NO
¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad?	NO
¿Es la estructura de la organización apropiada?	NO
¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?	NO
¿Es alto el ánimo de los empleados?	NO
¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?	SI
¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?	NO

Mercadotecnia

¿Están los mercados eficazmente segmentados?	NO
¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?	SI
¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?	NO
¿Son confiables los canales presentes de promoción y tienen costos efectivos?	NO
¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?	NO
¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?	NO
¿Es bueno el servicio al cliente?	SI
¿Tienen los productos y los servicios precios justos?	SI
¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?	NO
¿Son efectivas la planificación y el presupuesto de marketing?	NO
¿Tiene el gerente de la empresa la experiencia y la capacidad adecuadas?	SI

Finanzas

¿Posee la empresa liquidez?	SI
¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo, el capital que necesita a largo plazo?	SI
¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?	SI
¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?	NO
¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?	NO
¿Tiene la empresa buenas relaciones con accionistas?	SI

Producción

¿Son confiables y razonables los procedimientos de transporte?	SI
¿Están en buenas condiciones las instalaciones, los vehículos y las oficinas?	SI
¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control del servicio?	NO
¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?	NO
¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?	SI

3.1.3.1 Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) **Tabla 16. Matriz de Evaluación de Factores Internos**

MEFI	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
Posicionamiento de la organización en el mercado	0,12	4	0,48
Experiencia empresarial	0,06	3	0,18
Poder de negociación	0,06	3	0,18
Potenciales empresariales	0,08	3	0,24
Buen servicio al cliente	0,08	4	0,32
Liquidez	0,06	4	0,24
Buenas condiciones de vehículos y oficinas	0,12	4	0,48
Debilidades			
Gerencia orientada al enfoque tradicional.	0,08	1	0,08
Escasa cobertura del mercado	0,04	2	0,08
Disminuida acción de mercadotecnia	0,12	1	0,12
No hay una organización apropiada	0,04	2	0,08
No hay eficacia en procedimientos y control del servicio.	0,08	3	0,24
Se cuenta con competencias tecnológicas	0,06	1	0,06
Total	1		2,78
Debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4)			

Fuente: Esta investigación.

Para la obtención de la matriz se dieron las mayores calificaciones en las fortalezas, donde se reconoce que la calidad en el servicio le ha reconocido a INTRACARSA S.A. como una excelente opción en el transporte, como consecuencia de la especialización en el sector de los líquidos, lo cual le ha permitido interactuar con un grupo selecto de clientes. Sin embargo el compromiso también se ha incrementado, lo cual INTRACARSA S.A. ha estado a la altura de las nuevas responsabilidades.

El análisis de la matriz de evaluación de factores interno da como ponderado 2.78, indicando una posición interna fuerte, lo que significa que la empresa se encuentra con una base interna adecuada y dispone de recursos propios para el desarrollo de nuevas estrategias dirigidas al alcance de las oportunidades externas.

Las debilidades aún así se hacen presentes y demuestra que no se trata de una organización invulnerable (la cual es una quimera), sin embargo el propósito de la planeación estratégica es acercar lo más posible a este objetivo; aminorar el efecto de las debilidades de carácter comercial son las que mas deben preocupar a la organización, así como también el factor humano, este ultimo la imagen y el respaldo de las nuevas estrategias.

3.1.4 Matriz DOFA

Aquí se recogen las debilidades y fortalezas básicas de la empresa y su importancia relativa, así como las oportunidades y amenazas del entorno que rodea a la empresa. Para la construcción de la matriz se toma las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas claves para la empresa y se construyen 4 tipos de estrategias: FO, DO, FA, DA.

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades -fuerzas (DOFA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Observar los factores internos y externos claves, es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

Tabla 17. La matriz DOFA para INTRACARSA

	Fortalezas	Debilidades
	Imagen superior en el mercado	Dirección orientada al enfoque tradicional.
	Experiencia empresarial	Falta de manuales
	Poder de negociación	Disminuida acción de mercadotecnia
	Clima organizacional favorable	Comunicación descendente
	Nivel de especialización en el sector	Mejorar en la respuesta al cliente
	Modernos recursos tecnológicos	Comercio electrónico
	Calidad en el servicio	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Acceso a mercados internacionales	Crear un sistema justo a tiempo	Desarrollar Servicios Nuevos
Modernización en los fletes	Aprovechar la tecnología para desarrollar un sistema de calidad	Desarrollar estrategias para llamar la atención de nuevos clientes
Tecnología en comunicaciones	Promocionar la Logística como su fuerte	Tener una mejor comunicación con sus clientes.
Especialización en líquidos	Utilizar recursos físicos, humanos y tecnológicos y canalizarlos hacia un mejor aprovechamiento del mercado.	Creación de una estructura organizacional capaz de utilizar estrategias de mercadeo adecuadas.
Incremento de transacciones comerciales	Crear una mayor variedad de servicios	Implementar la planeación como una herramienta adecuada para ampliar la cobertura de la empresa.
	Aumentar el servicio al cliente	Buscar financiación o asociarse con otras empresas del interior del país.
	Ampliar mercados	
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA

Presiones económicas (clientes)	Aplicar la Calidad para bajar costos	Aumentar la Comunicación interna
Estabilidad social y política (industria)	Desarrollar nuevos paquetes informáticos para capacitación	Aumentar comunicación con el servicio al cliente.
Seguridad en vías	Aprovechar el Buen Clima para capacitar a la gente de la organización	Aumentar la comunicación interna.
Tránsito obligado en fronteras	Segmentar más el mercado	Capacitar a los empleados.
Falta de agentes comisionistas	Desarrollar mayor capacidad tecnológica.	Incentivar a los empleados.
Incertidumbres en cuanto a homologación de documentos en frontera en CEBAF Y CATAF, en cuanto a Certificados de Calidad, ocasionando retrasos y altos costos operacionales y de administración.	Aumentar la calidad en los productos.	Crear una sólida estructura organizacional con base en el trabajo humano.
	Crear un portafolio de servicios con ventajas para el cliente.	Tomar decisiones encaminadas a contrarrestar la competencia, buscando diferenciar el servicio o ampliar la cobertura a mercados más amplios.
	Utilizar al máximo la capacidad tecnológica y actualizarla cuando sea necesario	Formular procedimientos acordes con el servicio ofrecido.
	Ofrecer paquetes integrales de servicios	

Fuente: Esta investigación.

3.1.5 Tabla 18. MATRIZ DE COSTO TIEMPO Y MOVIMIENTO EN EL TRANSITO DE CARGA INTRACONTINENTAL EXPORTACION COLOMBIANA

RUTA: CALI-QUITO

ICOTERM: EX -WORK- CIF - CPT- FOB- FCA

RECORRIDO:

650 KILOMETROS

TONELADA:

90

VALOR KILOMETRO/TONELADA

7,23

TOTAL FLETE USD

2880

PRODUCTO: GLUCOSA

PESO: 32000 KILOS

COMPONENTE DE COSTO	CARRETERO		
	COSTO	TIEMPO	MOVIMIENTO
DIRECTOS			
* Manipuleo (embarque)	130	4 horas	4 horas
*Transporte	3800	96 horas	96 horas
*Almacenaje	25	24 horas	24 horas
*Manipuleo (desembarque)	130	4 horas	4 horas
TOTAL COSTOS DIRECTOS /TIEMPOS	4085	128 horas	128 horas
INDIRECTOS			
Administración			
* Comunicación	1	2 horas	
* Transporte	5	2 horas	
* Gastos de personal	3,7	0	
* Papelería	2	0	

TOTAL COSTOS INDIRECTOS/ TIEMPOS	11,7	4 horas	
TOTAL COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS/TIEMPOS	4096,7	132 horas	128 horas

Fuente: Esta investigación.

Tabla 19. MATRIZ DE COSTO TIEMPO Y MOVIMIENTO EN EL TRANSITO DE CARGA INTERNACIONAL EXPORTACION COLOMBIANA

RUTA: CALI-RUMICHACA

ICOTERM: DAF

RECORRIDO: 405 KILOMETROS

TONELADA: 90

VALOR KILOMETRO/TONELADA 4,5

TOTAL FLETE USD 1822,5

PRODUCTO: GLUCOSA PESO: 32000 KILOS

MODO	CARRETERO		
COMPONENTE DE COSTO			
DIRECTOS			
* Manipuleo (embarque)	130	4 horas	4 horas
*Transporte	3800	30 horas	30 horas
*Manipuleo (desembarque)	130	4 horas	4 horas
TOTAL COSTOS DIRECTOS /TIEMPOS	4060	38 horas	38 horas
INDIRECTOS			
Administración			
* Comunicación	1	2 horas	
* Transporte	5	2 horas	
* Gastos de personal	3,7	0	
* Papelería	2	0	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS/ TIEMPOS	11,7	4 horas	
TOTAL COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS/TIEMPOS	4071,7	42 horas	38 horas

Fuente: Esta investigación.

Tabla 20. MATRIZ DE COSTO TIEMPO Y MOVIMIENTO EN EL TRANSITO DE CARGA INTERNACIONAL EXPORTACION COLOMBIANA

RUTA: RUMICHACA - QUITO

ICOTERM: DAF

RECORRIDO: 245 KILOMETROS

TONELADA: 90

VALOR KILOMETRO/TONELADA 2,72

TOTAL FLETE USD 666,4

PRODUCTO: GLUCOSA**PESO: 32000 KILOS**

MODO	CARRETERO		
COMPONENTE DE COSTO			
DIRECTOS			
* Manipuleo (embarque)	130	4 horas	4 horas
*Transporte	3800	15 horas	15 horas
*Manipuleo (desembarque)	130	4 horas	4 horas
TOTAL COSTOS DIRECTOS /TIEMPOS	4060	23 horas	23 horas
INDIRECTOS			
Administración			
* Comunicación	1	2 horas	
* Transporte	5	2 horas	
* Gastos de personal	3,7	0	
* Papelería	2	0	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS/ TIEMPOS	11,7	4 horas	
TOTAL COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS/TIEMPOS	4071,7	27 horas	23 horas

Fuente: Esta investigación.

La Matriz de costos, tiempos y movimientos desarrollada con los ICONTERMS EX WORD, CIF, CPT, FCA, FOB, refleja que el tiempo, los costos y el movimientos son los mismos, ya que todos estos términos de negociación se pactan entre el Importador y el Exportador o viceversa, cargando la mercancía desde su punto de origen hasta su destino final.

Tomando en cuenta que INTRACARSA S.A. presta únicamente el servicio de Transporte Internacional de Carga, los costos que asume son los relacionados con gastos administrativos y de mantenimiento al parque automotor, puesto que costos como seguro, aduanas, almacenamiento, impuestos, están a cargo del exportador o importador de acuerdo al termino ICONTERM pactado entre las partes.

En el caso de la matriz costos, tiempos y movimientos realizada tomando en cuenta el termino ICONTERM DAF que estipula la entrega de la mercancía en frontera, se observa que para INTRACARSA S.A. los costos se reducen, así como también el valor del flete, ya que los kilómetros recorridos se ven disminuidos en 205 y 245 respectivamente.

Dicha aplicación de matrices bajo el término ICONTERM DAF se considera no aplicable en su totalidad, por cuanto por tratarse de carga a granel líquida y por la utilización de vehículos especializados, no es posible realizar el descargue en zona de frontera. Además INTRACARSA S.A., cuenta con la ventaja de tener permisos de prestación de servicios al día en el Área Andina, bajo la reglamentación del Acuerdo de Cartagena, de ahí la aceptación de los clientes para la contratación de servicios de Transporte de Carga líquida y la oportunidad en la entrega.

En el caso de entrar en vigencia el Tratado de Libre Comercio, incidirá directamente en la empresa INTRACARSA S.A. debido a que los costos se verán reducidos dados los incrementos en volúmenes de carga y podría acelerarse el proceso del transporte de mercancías de importación. Así mismo existe la posibilidad del ingreso de competidores al mercado con iguales o mejores condiciones que INTRACARSA S.A., razón por la cual se recomienda aplicar el plan estratégico en el menor tiempo posible buscando la competitividad.**3.2 PLATAFORMA ESTRATEGICA INTRACARSA S.A.**

3.2.1 Reformulación de la misión

3.2.1.1 Misión actual

Con el compromiso a la calidad adquirido por todos los directivos, conductores, personal de patio y empleados en general, al igual contadas aquellas personas que tengan que ver directa e indirectamente con el desempeño de nuestra labor de prestación de servicio de transporte, tanto nacional como internacional, estamos seguros de cumplir con el objeto de prestar el mejor servicio a nuestro cliente, trabajando con organización, método y lo mas importante con seguridad.

Los principios y valores enunciados, son la base sólida y segura frente a nuestros clientes, lo cual nos ayuda a realizarnos como una verdadera empresa de éxito.

Se puede decir que la misión de la empresa cuenta con los siguientes elementos:

Elemento

1. Cliente	si
2. Productos o Servicios	si
3. Mercados	si
4. Tecnología	no
5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	no
6. Interés por la imagen pública	no
7. Interés por los empleados	no

3.2.1.2 Reformulación de Misión

“Nuestro compromiso es brindar la más confiable opción en el servicio de transporte, siendo generadores de ventajas competitivas para nuestros clientes nacionales e internacionales, colocando a su disposición el mejor talento humano y los recursos tecnológicos altamente eficientes.

Nuestra responsabilidad es con las necesidades de los clientes, empleados y accionistas, procurando su alta rentabilidad y fundamentado en la filosofía de protección al medio ambiente y mejoramiento de la comunidad”.

3.2.2 Formulación de la visión

“Ser reconocida en el año 2010 como la compañía líder en transportes a nivel nacional y de los países de la Comunidad Andina con crecimiento anual sostenido en el mercado del 10%”.

3.2.3 Filosofía empresarial

3.2.3.1 Valores

a) COLABORACIÓN. El logro de sus objetivos requiere de que todos los asociados de INTRACARSA S.A., participemos haciendo contribuciones de manera individual y en quipo en la realización y mejora de sus procesos.

b) HONESTIDAD. Nuestro comportamiento debe ser socialmente responsable, mostrando respeto, imparcialidad y sinceridad, hablando siempre con la verdad y apegado a las reglas de la compañía.

c) LEALTAD. Debemos cuidar por siempre que nuestras relaciones de trabajo no se debiliten, siendo fieles evitando cosas que alteren nuestro compromiso y cuidando nuestra intimidad.

d) RESPETO. Apegarse a las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie, tanto en materia personal o material.

e) PALABRA DE ORO. Nuestro compromiso con los demás es lo más valioso que damos y como tal debemos respetarlo, cumpliendo lo que decimos que haremos.

3.2.4 Política de calidad

Los empleados de INTRACARSA S.A. estamos dedicados a proporcionar servicios de calidad que consistentemente cumplan con los requerimientos y expectativas de nuestros clientes.

Nosotros estamos dirigidos a la excelencia, mejora continua y entrega de valor superior.

Donde los principios de calidad de esta política son:

1. La calidad comienza con deleitar a los clientes.
2. Una organización de calidad debe aprender como escuchar a sus clientes y ayudarlos a identificar y articular sus necesidades.
3. Una organización de calidad conduce a sus clientes al futuro.
4. Brindar servicios que satisfagan al cliente, bien planificados.
5. En una organización de calidad: la visión, los valores, sistemas y procesos deben ser consistentes y complementarios entre sí.

6. Todos en una organización de calidad, administradores, supervisores y operarios, deben trabajar en armonía.
7. El trabajo en equipo en una organización de calidad debe estar comprometido con el cliente y el mejoramiento continuo.
8. En una organización de calidad cada uno debe conocer su trabajo.
9. La organización de la calidad usa data y el método científico para planear el trabajo, resolver problemas, hacer decisiones y lograr el mejoramiento.
10. La organización de calidad desarrolla una sociedad con sus proveedores.
11. La cultura de una organización de calidad sostiene y nutre los esfuerzos de mejoramiento de cada grupo e individuo.

3.2.5 FORMULACION DEL ORGANIGRAMA

Para una mejor organización laboral en la empresa se diseña un organigrama que para el numero de trabajadores y funciones a realizar es el mas adecuado; en la estructura organizacional se tendrá en cuenta las funciones y se distinguirá el grado de autoridad y responsabilidad de cada cargo.

Estructurar formalmente las funciones y jerarquías de la empresa facilita la actuación y contribución de las personas para ejercer sus funciones en un solo sentido y encaminarse hacia el logro de los objetivos fijados por la empresa, así como para el cumplimiento a cabalidad de su misión y visión.

INTRACARSA S.A. tiene líneas definidas de servicios y dado el volumen de operaciones fue necesario definir áreas como: gerencia de flota y talento humano, gerencia comercial y logística y Gerencia administrativa y financiera.

El organigrama de INTRACARSA S.A. se ha estructurado atendiendo a los principios administrativos y legales vigentes:

Fuente: Esta investigación.

3.2.6 Formulación del manual de funciones

CARGO: GERENTE

Dependencia: Gerencia

Jefe inmediato: Junta Directiva

Perfil: Administrador de Empresas, Profesional en Comercio Exterior, Economista o Profesional en Ciencias afines.

Funciones:

- Actuar como representante legal de la empresa frente a terceros.
- Ejecutar todas las actividades acordes con la naturaleza de su cargo, realizar contratos que se relacionen directamente con el giro ordinario de los negocios de la empresa.
- Designar los empleados que se requiera para el normal funcionamiento de la empresa y señalarles su remuneración, excepto cuando se trate de aquellos que por ley o por estatutos deban ser designados por el propietario.
- Presentar un informe de su gestión al propietario en sus reuniones ordinarias.

- Celebrar a nombre de la empresa las operaciones de crédito con las instituciones financieras.
- Llevar a cabo toda clase de actos jurídicos relacionados con título valores.
- Autorizar con su firma todos los documentos públicos o privados que deban otorgarse en desarrollo de las actividades o en interés de la empresa.
- Tomar las decisiones y medidas que reclame la buena marcha de la empresa, la conservación de sus bienes y el correcto desempeño de los empleados.

CARGO: ASISTENTE

Dependencia: Gerencia General y Direcciones de Quito, Guayaquil y Tulcán de acuerdo al caso.

Jefe inmediato: Gerente General y Direcciones de Quito, Guayaquil y Tulcán de acuerdo al caso.

Perfil: Bachiller con conocimientos en técnicas de oficina, relaciones interpersonales, manejo de computadores y aplicaciones.

Funciones:

- Asistir al Gerente de la empresa en labores operativas propias del secretariado.
- Manejar la información oral, escrita y electrónica que la empresa y el Gerente le indiquen.
- Llevar correctamente el archivo y la radicación de documentos útiles para la empresa.
- Administrar la agenda del gerente de la empresa.
- Elaborar cartas, constancias, certificaciones y demás documentos que le sean encomendados.
- Responder al teléfono con normas de cortesía.
- Cumplir con la función de recepcionista de la empresa ante los clientes y visitantes.
- Llevar los registros contables asignados correctamente y a diario para mantenerlos actualizados.

- Elaborar recibos y facturas de la venta de los servicios y entregarle al cliente.
- Las demás encomendadas por el gerente.

CARGO: GERENTE COMERCIAL Y LOGISTICO

Dependencia: Gerente Comercial y Logístico

Jefe inmediato: Gerente

Perfil: Profesional en Comercio Exterior, con 2 años de experiencia en el campo.

Funciones:

- Concretar negocios a los clientes en el campo de comercio Internacional a través de los directores de Quito, Tulcán y Guayaquil.
- Asesorar y orientar a los clientes en el campo del comercio exterior.
- Todas las demás asignadas correspondientes a su cargo.

CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Dependencia: Gerencia Administrativa y Financiera.

Jefe inmediato: Gerente

Perfil: Profesional en Administración de empresas, economía o contaduría pública, con 2 años de experiencia en el campo.

Funciones:

- Controlar las finanzas de la empresa
- Revisión de informes financieros.
- Presentación de informes a Gerencia
- Todas las demás atinentes a su cargo.

CARGO: GERENTE DE FLOTA Y TALENTO HUMANO

Dependencia: Gerencia de Flota y Talento humano

Jefe inmediato: Gerente

Perfil: Técnico en Comercio o experiencia de 2 años.

Funciones:

- Recepcionar del cliente los documentos necesarios para tramitar la importación como son facturas comerciales, documento de transporte, certificados de origen y los demás necesarios para anexar a la declaración.
- Revisar que dichos documentos sean coherentes y correspondan a la mercancía que se va a importar.
- Revisar la mercancía a legalizar en el almacén de depósito cuando sea necesario.
- Diligenciar correctamente la declaración de importación puesto que se trata de un documento bajo la gravedad de juramento.
- Llevarle la declaración elaborada al representante para que la revise y la firme.
- Solicitar al cliente los certificados de sanidad de la mercancía cuando es necesario o de lo contrario tramitarlos personalmente.
- Presentar la declaración firmada por el representante autorizado ante la dirección de impuestos y aduanas nacionales para su liquidación y visto bueno.
- Pagar en el banco autorizado por la DIAN los gravámenes de importación.
- Retirar los documentos de la DIAN y la orden de levante de la mercancía.
- Recepcionar del cliente los documentos necesarios para la exportación como la factura comercial etc.
- Diligenciar correctamente la declaración de exportaciones.
- Hacer firmar la declaración de exportación al representante de la compañía ante la DIAN.
- Presentar ante la DIAN la declaración diligenciada y firmada para recibir su autorización.
- Pagar en el banco autorizado los gravámenes de exportación cuando sea necesario.
- Retirar los documentos de la DIAN para que el cliente pueda disponer de ellos.

CARGO: Revisor fiscal

Dependencia: Revisoría Fiscal
Jefe inmediato: Asamblea

Perfil: Título profesional en Contaduría Pública con tarjeta profesional vigente.

Son funciones del revisor fiscal:

- 17 Cerciorarse de que las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la sociedad se ajustan a las prescripciones de las leyes, los estatutos, a las decisiones de la asamblea general y de la junta directiva
- 18 Dar oportuna cuenta, a la asamblea, a la junta directiva o al gerente, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo de sus negocios;
- 19 Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de las compañías, y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados
- 20 Velar por que se lleven regularmente la contabilidad de la sociedad y las actas de las reuniones de la asamblea, de la junta de socios y de la junta directiva, y porque se conserven debidamente la correspondencia de la sociedad y los comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines
- 21 Inspeccionar asiduamente los bienes de la sociedad y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier otro título
- 22 Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales;
- 23 Autorizar con su firma cualquier balance que se haga, con su dictamen o informe correspondiente
- 24 Convocar a la asamblea o a la junta de socios a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario
- 25 Cumplir las demás atribuciones que le señalen las leyes o los estatutos y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la asamblea o junta de socios

CARGO: CONTADOR

Dependencia: Finanzas

Jefe inmediato: Gerencia Administrativa y Financiera

Perfil: Contador Público titulado con tarjeta profesional vigente.

Funciones:

- Elaborar, revisar y aprobar con su firma los estados financieros de la empresa.

- Coordinar el sistema de contabilidad que lleva la empresa.

26 Elaborar la nómina, presentarla ante el gerente para su aprobación y realizar los respectivos pagos.

27 Registrar la información contable de acuerdo a las obligaciones tributarias, fiscales y en materia impositiva.

CARGO: AUXILIAR DE BODEGA

Dependencia: Coordinador Transporte

Jefe inmediato: Jefe de bodega

Perfil: Bachiller con experiencia en manejo de bodega.

Funciones:

- Controlar y vigilar las mercancías en bodega.

- Recibir y entregar mercancía a los conductores o a personas que indique el jefe de bodega.

CARGO: OPERARIO MONTACARGAS

Dependencia: TRANSPORTE

Jefe inmediato: Coordinador Transporte

Perfil: Conductor con licencia y experiencia de un año

Funciones:

- manejo de vehículos pesados

- descarga y carga de mercancías a vehículos de transporte

CARGO: COORDINADOR TRANSPORTE

Dependencia: Coordinación de Transporte

Jefe inmediato: Gerente de Flota y Talento humano

Perfil: Profesional en ciencias económicas con amplia experiencia en logística de transporte.

Funciones:

- Subcontratar a empresas de transporte para llevar la mercancía a su destino final.

CARGO: Conductores

Dependencia: Coordinación de Transporte

Jefe inmediato: Profesional de transporte

Perfil: Conductor con licencia vigente y con experiencia en el ramo

Funciones:

28 Trasladar mercancías desde y hacia la bodega o lugares de destino.

29 Todas las demás que sean asignadas correspondientes a su cargo.

CARGO: AUXILIAR DE SISTEMAS

Dependencia: SISTEMAS

Jefe inmediato: Gerente Administrativo y Financiero

Perfil: Ingeniero de Sistemas titulado con experiencia de 2 años mínimo.

Funciones:

- Revisar y realizar mantenimiento a los equipos de oficina como computadores y fax.

- Registrar las bases de datos de clientes actuales y potenciales.

- Todas las demás atinentes a su cargo.

CARGO: DIRECTORES

DEPENDENCIA: Dirección Quito, Guayaquil, Tulcán según corresponda.

JEFE INMEDIATO: Gerente Comercial y Logístico

FUNCIONES:

30 Coordinar las actividades comerciales y de logística en Quito, Tulcán o Guayaquil según corresponda.

- Todas las demás asignadas que correspondan al cargo.

3.2.7 Formulación del manual de seguridad

Su objetivo es orientar a la empresa INTRACARSA S.A. en el transporte de

carga, en la aplicación de las normas y procedimientos establecidos que permitan reducir los índices de siniestralidad por acción de la delincuencia.

3.2.7.1 Marco legal. Principales aspectos legales que rigen a cada uno de los participantes en la cadena de transporte de carga por carretera:

a) Marco legal para el transportador y el generador de la carga

Ley 336 de 1996 y ley 749 de 2002.

El marco legal del sector transporte está continuamente en cambio. Antes que sostener una tendencia o directriz unificada, el Ministerio de Transporte y la Superintendencia de Puertos y Transporte expiden mes a mes todo tipo de resoluciones y decretos derogando y modificando los ya existentes.

Cabe mencionar el Acuerdo de Cartagena como uno de las normatividades que se ajusta al transporte de carga internacional:

“El 26 de Mayo de 1969, Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú firmaron el Acuerdo de Cartagena que dio origen al Grupo Andino. El 13 de Febrero de 1973 se adhirió Venezuela. El 30 de Octubre de 1976, Chile se retiró del Acuerdo. El 10 de Marzo de 1996 se reestructura institucionalmente y toma el nombre de Comunidad Andina, que entra en vigencia en Junio de 1997.

La Comunidad Andina surge al constatarse las limitaciones que tenía para los países de mercados insuficientes o de menor desarrollo relativo de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), órgano regional convertido posteriormente en ALADI y al que pertenecen los conformantes de la Comunidad Andina.

A fin de lograr un desarrollo equilibrado y armónico de los Países Miembros de la Comunidad, se estableció varios mecanismos en torno a los cuales gira su acción permanente.

Los mecanismos del proceso de integración andino están constituidos básicamente por el Programa de Liberación Automático e irrevocable de los intercambios intrasubregionales; el Arancel Externo Común que se adoptó en forma gradual y está sujeto a un permanente perfeccionamiento; la programación industrial conjunta y la armonización de políticas económicas.

Los Países Miembros de la Comunidad Andina, mediante Decisión del 24 de Agosto de 1992, acordaron culminar la conformación de la Zona de Libre Comercio para el año 1992, en el caso específico del Ecuador se estableció que tenía que concluir el 31 de enero de 1993. En base a esta Decisión la Zona de Libre Comercio del Grupo Andino comenzó a funcionar en forma plena desde Febrero de 1993, lográndose de esta forma que todas las mercaderías que cumplan con las normas de origen establecidas a nivel subregional se comercialicen libres de gravámenes y restricciones.

Es necesario precisar que el comercio de los Países Andinos con el Perú se realiza en base a lo determinado en la decisión 414, que establece un Programa de Liberación que deberá culminar en Diciembre del año 2005.

Este mecanismo se inició con la aplicación del Arancel Externo Mínimo Común, que en 1990 se redujo de 19 a 5 niveles y además de un techo de 110 a 30 %.

El Arancel Externo Común vigente fue establecido en Noviembre de 1994, mediante Decisión 370, de acuerdo a las directrices presidenciales emanadas en las Cumbres Andinas de Galápagos, La Paz, Caracas y Barahona, en las que fijaron fechas y criterios para la definición de la tarifa común y que principalmente se caracterizan porque se establecen cuatro niveles (5, 10, 15 y 20%) de acuerdo al grado de elaboración.

Actualmente el Arancel Externo Común está vigente en Colombia, Ecuador y Venezuela; Bolivia está autorizada a aplicar sus aranceles nacionales que es del 10% y Perú, según lo determinado en la Decisión 414, no está obligado a aplicar hasta que la Comisión decida los plazos y modalidades para la incorporación a este mecanismo.

El Ecuador cuenta con un régimen especial que le faculta a mantener una diferencia de 5 puntos respecto del Arancel Externo Común para un máximo de 990 subpartidas NANDINA.

Una vez que la Comunidad Andina culminó la conformación de la Zona de Libre Comercio y está en la etapa de perfeccionamiento de la Unión Aduanera ha emitido un conjunto de decisiones que garanticen el pleno funcionamiento del mercado ampliado.

En este marco se emitieron las normas para prevenir o corregir distorsiones en la competencia generadas por prácticas de dumping o subsidios (Decisión 283), por restricciones a las exportaciones (Decisión 284) y por prácticas restrictivas a la libre competencia (Decisión 285).

Con el propósito de garantizar condiciones de competencia equitativas y además garantizar la facilitación del comercio intrasubregional, se han adoptado Decisiones, entre las que cabe resaltar las referentes a la eliminación de las franquicias arancelarias de efectos económicos y los subsidios a las exportaciones, la armonización de franquicias arancelarias (Decisión 282), un Sistema Andino de Sanidad Agropecuaria (Decisión 228), un Sistema Andino de Normalización, Acreditación, Ensayos, Certificación, Reglamentos Técnicos y Metrología (Decisión 376), Normas Especiales para la Calificación y Certificación del Origen de las Mercaderías (Decisión 416), Criterios y Procedimientos para la Fijación de Requisitos Específicos de Origen (Decisión 417), Expedición de Registro o Inscripción Sanitaria (Decisión 418), normativa subregional sobre valoración con base en el Acuerdo del Valor del GATT (Decisión 326).

La Comunidad Andina también ha legislado para liberalizar el servicio de transporte en sus diversas modalidades, así estableció una Política de Cielos

Abiertos (**Decisión 397**), en transporte marítimo procedió a eliminar la reserva de carga a nivel andino (Decisión 288), estableció normas para el transporte internacional de pasajeros y mercancías por carretera (Decisiones 257, 289, 399, 398) y sobre el transporte multimodal (Decisiones 331 y 393). En el campo de las telecomunicaciones también se cuenta con un marco regulatorio para el establecimiento, operación y explotación de los sistemas satelitales andinos por parte de empresas andinas (Decisión 395).”

Así mismo, es preciso comprender, que en el sector transporte no solamente se aplican las normas dirigidas a la actividad como tal, sino que el ámbito legal tiene necesariamente que ser muy amplio, puesto que involucra todas las ramas del derecho, así:

3.2.7.2 Derecho penal. Cuando con ocasión o causa del ejercicio de la actividad transportadora, se constituya un delito de conformidad con lo establecido en el código penal y código de procedimiento penal. Como ejemplo más común de aplicación de este derecho tenemos el evento de hurto de las mercancías que estamos transportando.

3.2.7.3 Derecho administrativo. Cuando a la empresa de transporte se la investiga por violaciones de las normas de tránsito y transporte, siendo las más comunes incumplir la tabla de fletes, transitar con mercancías excediendo pesos y medidas, y no expedir manifiesto de carga, entre otras. Estas investigaciones se tramitan bajo el procedimiento administrativo, ya que se deben presentar descargos y recursos para agotar la vía gubernativa. Por medio de este derecho se tramitan también todas las investigaciones ante la DIAN por incumplimiento del Régimen de Tránsito Aduanero.

3.2.7.4 Derecho civil y comercial. Normalmente se tramitan mediante este derecho todos los siniestros que ocurran con las mercancías, las reclamaciones ante las compañías de seguros y, en general, la responsabilidad del transportador por incumplimiento de sus obligaciones.

Así pues, el transportador y el generador de carga deben abrirse paso en este ámbito tan amplio y construir progreso y futuro para el país. Los siguientes son los principales aspectos legales que rigen a cada uno de los participantes en la cadena:

3.2.7.5 Relación jurídica. El transporte de carga implica una relación jurídica entre:

- El generador de la carga.
- El empresario de transporte (transportador).
- El propietario y/o conductor del vehículo transportador (transportista).

3.2.7.6 Definición y perfeccionamiento. El transporte es un contrato por medio del cual una de las partes se obliga para con la otra, a cambio de un precio, a conducir de un lugar a otro, por determinado medio y en el plazo fijado, personas o cosas y a entregar éstas al destinatario.

El contrato de transporte se perfecciona por el solo acuerdo de las partes. Sus elementos esenciales son:

- Es un contrato consensual: Acuerdo entre las partes (remitente y transportador). El destinatario será parte cuando acepte el contrato.
- Obligaciones recíprocas: Recibir, conducir de un lugar a otro, plazo pactado, resultado final (entrega).
- Contraprestación económica: Flete.

3.2.7.7 Obligaciones del generador de carga

- Indicar al transportador a más tardar al momento de la entrega de la mercancía:
 - El nombre y la dirección del destinatario.
 - El lugar de la entrega.
 - La naturaleza, el valor, el número, el peso, el volumen y las características de las cosas a transportar.
- Indicar las condiciones especiales para el cargue.
- Realizar un embalaje especial o una distribución técnica.
- Suministrar informes y documentos necesarios para el transporte y las formalidades de aduana, policía, sanidad y condiciones de consumo.
- Pagar el flete y demás gastos que se ocasionen con motivo del transporte.
- Contratar con empresas de transporte debidamente constituidas y habilitadas, tratándose de transporte público.

3.2.7.8 Obligaciones del empresario de transporte

- El transportador estará obligado dentro del término, por el modo de transporte y la clase de vehículos, a recibir las cosas, conducir las y entregarlas en el estado en que las reciba, las cuales se presumen en buen estado, salvo constancia en sentido contrario.
- Deberá prestar el servicio con vehículos idóneos para la modalidad solicitada, ya sean de su propiedad o contratados con terceros (encargo a terceros), pero bajo responsabilidad de la empresa transportadora (solidaridad).
- Tomar un seguro que cubra las cosas transportadas contra los riesgos inherentes al transporte.
- Emitir los siguientes documentos de transporte:

a) Remesa transporte de carga: Documento donde constan las condiciones generales del contrato, nombre y dirección del remitente y del destinatario, lugar

de la entrega, características de las cosas (naturaleza, valor, número, peso y volumen), condiciones especiales para el cargue, etc. Se emiten un original y una copia.

b) Manifiesto de carga: Documento que ampara el transporte de las mercancías ante las distintas autoridades. Por lo tanto, debe ser portado por el conductor del vehículo o por el escolta durante todo el recorrido. Se expiden un original y tres copias. Debe contener, como mínimo, la siguiente información:

- a) Información de la empresa de transporte.
- b) Características del vehículo.
- c) Descripción de la mercancía transportada.
- d) Precio del flete a cargo de la empresa.
- e) Seguros.

- Responder por la pérdida total o parcial de la cosa transportada, por su avería y por el retardo en la entrega. Esta responsabilidad termina cuando la cosa sea entregada al destinatario en el sitio convenido y cuando han transcurrido cinco (5) días contados a partir del día fijado para la entrega sin que el interesado se haya presentado a retirarla o recibirla.
- Solicitar y obtener habilitación para operar.
- Despachar carga únicamente en vehículos de servicio público.

3.2.7.9 Obligaciones del propietario y/o conductor del vehículo

- Debe registrar el vehículo ante la Dirección Territorial del Ministerio de Transporte donde tenga su domicilio principal dentro de los treinta (30) días siguientes a la adquisición del mismo para obtener la tarjeta de registro, cuyo original deberá portarlo el conductor en todo momento.

- Cumplir todas las instrucciones que le exija la empresa transportadora a la cual va a prestar el servicio.
- Recibir las cosas, conducir las y entregarlas en el estado en que las reciba.
- Contratar una póliza de responsabilidad civil contractual y extracontractual (para la carga y daños a terceros).
- No exceder los límites permitidos en pesos y dimensiones.
- Cumplir lo exigido sobre seguridad social.
- Conocer y respetar las señales de tránsito.
- Pagar los peajes en los sitios establecidos.
- Portar la siguiente documentación: cédula de ciudadanía, licencia de conducción de la categoría establecida para la conducción del vehículo, SOAT vigente, registro nacional de carga, tarjeta de propiedad y certificado de emisión de gases.
- No transportar pasajeros en vehículos de carga.
- Asegurar la carga para evitar que se caiga a la vía.
- Utilizar cinturón de seguridad.
- Respetar la palabra y obra de la autoridad de tránsito cuando ésta se halle cumpliendo sus funciones.
- No conducir en estado de embriaguez ni bajo el efecto de sustancias

alucinógenas.

- En caso de ser víctima de hurto, informar de manera inmediata y oportuna a las autoridades competentes.
- En caso de volcamiento, esperar a las autoridades para elaborar el informe de accidentes.
- Comunicar a la empresa de transporte la ocurrencia de los anteriores hechos.

3.2.7.10 Derechos del generador de carga

- A investigar al transportador que va a contratar.
- A que la empresa de transporte que contrató le responda por las mercancías que le fueron confiadas.
- A exigir un servicio idóneo y oportuno.
- De disposición de la carga.

3.2.7.11 Derechos del empresario de transporte

- De retención de mercancías.
- A que le sean pagados los fletes.
- A investigar los vehículos y conductores que va a contratar.

3.2.7.12 Derechos del propietario y/o conductor del vehículo

- A recibir un trato digno de sus contratantes.
- Al pago de su anticipo y del saldo de la planilla de acuerdo con lo convenido entre las partes.
- A que no se le efectúen descuentos no autorizados.

3.2.7.13 Organigrama ideal de seguridad para empresas de transporte

a) Unidad de Control Operativo

Es el ente encargado y responsable del control operativo y logístico del transporte en carretera.

Esta conformado por el Gerente Operativo y/o Control de Tráfico y/o Jefe de Seguridad y Operadores de radio.

b) Gerencia operativa

Recomendaciones básicas de seguridad que deben tener en cuenta las empresas transportadoras y las generadoras de carga

c) Selección de conductores y propietarios

- Verificación de la autenticidad de los documentos personales

- Verificación de los antecedentes penales y de policía.
- Verificación de los antecedentes de incidentes en carretera
- Verificación de paz y salvo por multas y comparendos (tener multas pendientes puede constituir un factor de inseguridad).
- Confrontación de los documentos con el Ministerio de Transporte, vía Internet.
- Visita domiciliaria.
- Verificación de la afiliación a la seguridad social
- Verificación de los sistemas de comunicación
- Mantener actualizada la base de datos de conductores y propietarios.
- Fotografía de conductores y propietarios con su respectiva huella del índice de la mano derecha, tomada de manera correcta.

3.2.7.14 Procedimientos generales

a) Selección de vehículos

- Tarjeta de propiedad del vehículo. Si tiene reserva de dominio, debe incluir paz y salvo por estar al día en el pago de obligaciones.
- Seguro obligatorio de accidentes de tránsito verificado ante la aseguradora correspondiente.
- Seguro de responsabilidad civil extracontractual (preferible aunque no indispensable).
- Registro nacional de transporte de carga.
- Verificación de incidentes en carretera.
- Verificar que el vehículo no sea hurtado, ante la Policía Nacional
- Fotografías del vehículo por los cuatro costados en que se observen las placas del mismo.
- Cumplimiento de todas las disposiciones legales vigentes a la fecha.
- Tarjeta y ficha de mantenimiento del vehículo, en donde se registren los mantenimientos efectuados, las recomendaciones y el cronograma de mantenimiento. Este procedimiento debe llevarlo a cabo la empresa transportadora y consignarse en un formato adicional para conductores incluidos en su nómina o base de datos.
- Tarjeta vigente de emisión de gases.
- Establecer condiciones o características de aceptación de vehículos (modelo, tipo, marca, color, motor, sistemas de comunicación, etc.), conforme a las necesidades del servicio, y hacerlas cumplir, de acuerdo con las exigencias de la póliza.
- Mantener actualizada la base de datos de vehículos. Establecer un plazo prudencial para actualizar los datos de los vehículos. Si cumplidos los términos el vehículo no ha cargado, inhabilitarlo y proceder como si fuera nuevo.
- Confirmar antes de cada despacho la información personal y del vehículo suministrada por cada conductor. Comprobar que esté actualizada.
- Elaborar una base de datos de personal y vehículos aprobados y rechazados.

b) Selección de clientes

Se deben analizar con base en los riesgos, las amenazas, las vulnerabilidades y las fortalezas desde diferentes tópicos, como:

- Administrativo.
- Logístico y operativo.
- Económico (solventía moral y económica).
- Impacto corporativo.
- Seguridad física (sustancias peligrosas o cargas críticas).

c) Selección de estibadores

Los estibadores deben seleccionarse mediante un estudio de seguridad para que puedan ser autorizados a efectuar la labor de cargue y descargue. El estudio de seguridad comprende:

- Verificación de antecedentes penales y de policía a nivel nacional.
- Verificación de documentos
- Visita domiciliaria.

d) Selección de los servicios de intermediación aduanera

La empresa seleccionada para este fin debe llenar los siguientes requisitos:

- Ser de reconocida solventía moral y económica.
- Hacer parte del Comité Interinstitucional de Logística y Seguridad para suscribir el compromiso conjunto en mercancías de importación o exportación.
- Tener certificación BASC.

e) Selección de la compañía de seguros

- Se debe seleccionar una empresa de reconocida solventía moral y económica.
- El hecho de cumplir normas de seguridad y demostrar mediante los indicadores de gestión la reducción de los efectos del riesgo y la disminución de los reclamos y del valor de los mismos, podría dar lugar a solicitar a la compañía aseguradora una rebaja de tarifas.

f) Comité Interinstitucional de Logística y Seguridad

Debe estar integrado por representantes del Servicio de Intermediación Aduanera (SIA), del transportador, del generador de la carga, de la compañía aseguradora del transportador y del generador de la carga, y de la compañía de seguridad. Entre sus funciones están:

- Reunirse periódicamente para establecer las responsabilidades de cada cual en el diseño de la logística y la seguridad.
- Presentar los informes y los indicadores de gestión, retroalimentándose con los informes de cada cual.

g) Programas de capacitación

Las empresas de transporte deben establecer cronogramas de capacitación para todas las personas que conformen la cadena logística de transporte y seguridad. La temática varía de acuerdo con las necesidades y se debe hacer seguimiento de los resultados. Entre los temas a tratar estarían los siguientes:

- Las connotaciones sociales, penales, económicas, laborales y morales del alcoholismo, el tabaquismo y la drogadicción.
- El transporte de sustancias prohibidas o de alto riesgo.
- El hurto y sus implicaciones penales, familiares, sociales y morales.
- La delincuencia común, organizada y subversiva.
- El manejo del presupuesto familiar como factor de seguridad.
- La denuncia y la investigación.
- El manejo de protocolos para conductores, personal de la Unidad de Control Operativo y escoltas.
- Primeros auxilios: para conductores, personal de la Unidad de Control Operativo y escoltas.
- Funciones y procedimientos del escolta de mercancías.

h) Seguridad física

Principales medidas de seguridad que deben adoptar las empresas transportadoras para hacer frente a la piratería terrestre.

i) La piratería terrestre

El compromiso de combatir la piratería terrestre no es sólo del Estado ni de los empresarios dedicados al transporte, sino de todas las empresas de seguridad que prestan el servicio de escolta de mercancía.

En el transporte moderno se impone el control, de tal modo que se pueda manejar adecuadamente el riesgo y garantizar así que las cargas lleguen a su destino final, en el momento y las condiciones contratadas con el cliente.

j) Cómo operan los piratas terrestres

Los piratas terrestres por lo general contactan a personas claves dentro de las empresas de transporte, es decir, a conductores e intermediarios. Posteriormente proceden a planear el delito, identificando el blanco y determinando las rutas. Luego buscan bodegas de almacenamiento y finalmente, comercializan las mercancías hurtadas. Existen casos en los cuales las mercancías salen “vendidas” desde las bodegas del cliente, las zonas aduaneras o la empresa transportadora.

Entre las estrategias más comunes para perpetrar este delito figuran:

- Buscar la complicidad de los conductores.
- Situar un supuesto pasajero en la vía.
- Simular una falla mecánica.
- Suplantar a las autoridades.

El aviso de un escolta sobre cualquier acontecimiento sospechoso puede reducir significativamente los efectos del hurto de la mercancía.

k) Verificación de precintos

- Los precintos deben revisarse antes de iniciar el viaje, en el trayecto cada que se detenga el vehículo y cada que vuelva a ponerse en marcha y al llegar al destino final.
- Se debe llevar un control escrito de entrega y recibo de los precintos.
- Los precintos no deben entregarse en orden consecutivo para evitar que puedan ser falsificados.
- Se debe implementar la seguridad con sellos numerados o stickers, que serán pegados en los cuatro extremos o bisagras de los contenedores.

l) Unidad de Control Operativo

La Unidad de Control Operativo de las empresas es el ente encargado y responsable del control operativo, logístico y de transporte por carretera. Está conformada por el Gerente Operativo y/o Control de Tráfico y/o Jefe de Seguridad y operadores de radio.

Entre sus funciones básicas están:

- Elaborar los planes de ruta urbanos e intermunicipales. Para ello debe mantener contacto permanente con las autoridades de Policía y del Ejército Nacional, con las autoridades civiles de carreteras y con los Departamentos de Seguridad de otras empresas transportadoras.
- Mantener a mano y actualizados los árboles telefónicos de seguridad para cada ruta.
- Controlar el cumplimiento de los planes de ruta en todo lo relacionado con intercomunicaciones y pasos por los trayectos.
- Mantener contacto de comunicación con el vehículo o con el conductor o escolta (celular).
- Aplicar los protocolos en caso de incidentes o accidentes durante el recorrido.
- Elaborar indicadores de gestión y presentar informes periódicos.
- Estar en permanente contacto con las autoridades acantonadas en los sitios por donde deben pasar los vehículos.
- Actualizar las bases de datos.

ll) Informe de incidentes y accidentes en carretera

- Son incidentes:
Derrumbes o suspensión de la vía.

Caída de puente o bancada.
Choques simples.
Retenes de la Aduana, el Ejército o la Policía.
Retenes ilegales de la subversión o la delincuencia común.
Varadas.
Otros.

- Son accidentes:
Choque con consecuencias graves.
Encunetada.
Volcamiento.
Atraco.
Hurto.
Incendio.
Otros.

m) Niveles de seguridad en demoras y procedimientos

Se deben establecer tres niveles de seguridad en las demoras y los procedimientos a seguir, así:

Nivel I - Amarillo (de 15 a 30 minutos)

- a) Trate de establecer comunicación telefónica con el conductor, el acompañante o el escolta.
- b) Informe a los puestos de control anterior y posterior al sitio donde se supone que debe estar el vehículo.
- c) Comuníquese con otros vehículos de la compañía que estén recorriendo la ruta para tratar de localizar el vehículo demorado.
- d) Solicite colaboración a otras empresas de transporte que tengan vehículos en la ruta.

Nivel II - Naranja (de 30 a 60 minutos)

- a) Comuníquese con la Policía de Carreteras e informe sobre la demora del vehículo.
- b) Comuníquese con el Frente de Seguridad Empresarial
- c) Envíe la información al supervisor de vías que se encuentre más cercano.
- d) Llame a la casa del conductor y al propietario para verificar si el conductor se ha comunicado.

Nivel III - Rojo (más de 60 minutos)

- a) Continúe solicitando apoyo para la búsqueda a otros vehículos de su empresa o de otras empresas que se encuentren en la ruta.
- b) Monte el operativo de búsqueda con el personal de seguridad de la empresa.
- c) Comuníquese con empresas de taxis urbanas o intermunicipales de la región, ofreciendo una recompensa por información concreta sobre el vehículo y la carga.
- d) Infórmele al generador de la carga sobre esta demora y sobre las labores de

búsqueda.

e) Comuníquese con el Frente de Seguridad Empresarial para que le ayuden.

f) Si el vehículo aparece, informe a las autoridades y a las empresas de transporte que le estén colaborando en la búsqueda, para que procedan a desmontar los operativos.

g) Elabore el informe de incidentes en carretera.

n) Puestos de control de la compañía de transporte

La Unidad de Control Operativo de cada empresa debe tener los números telefónicos de todos los puestos de control propios y de otras empresas colegas, así como de los puestos de Policía y del Ejército Nacional que se encuentren en cada una de las rutas.

De igual manera, debe tener registrados los teléfonos y las identidades necesarias para elaborar los árboles telefónicos correspondientes a cada una de las rutas que se diseñen, de acuerdo con el plan de ruta consignado en este manual, así:

- Concesiones de vías y los compromisos de cada una.
- Parqueaderos.
- Estaciones de gasolina.
- Talleres.
- Hoteles.
- Hospitales o puestos de salud.
- Puestos de báscula.
- Estaciones de Policía.
- Restaurantes.
- Sitios establecidos y autorizados por el Jefe de Seguridad.

Estos sitios deben contar por lo menos con un medio de comunicación y, de acuerdo con sus antecedentes, deben brindar confiabilidad.

ñ) Transporte urbano de mercancías

Medidas indispensables para garantizar un adecuado y seguro transporte de mercancías en las áreas urbanas

Contabilización de la mercancía y entrega de documentos y/o facturas. Contabilice la mercancía en el momento del cargue y entregue los documentos y/o facturas de los clientes.

Calidad del empaque. Verifique la calidad del empaque de las mercancías que se van a transportar.

Almacenamiento de la mercancía en el vehículo. Compruebe que el almacenamiento de la mercancía dentro del vehículo se realice en forma segura contra movimientos bruscos y evitando que queden espacios debido a los cuales la carga se mueva.

Reporte de anomalías. Cualquier anomalía que se presente debe reportarse a la Unidad de Control Operativo de cada empresa para recibir instrucciones.

Mantenimiento del vehículo. Vele por el mantenimiento del vehículo a su cargo para que esté siempre en buenas condiciones físicas, mecánicas y asépticas.

Reserva de la información. La información, tanto de la transportadora como de los clientes, debe mantenerse en reserva.

3.2.7.15 Protocolos para convoy o vehículo individual

a) Accidente de un camión del convoy

- Informe a la Unidad de Control Operativo de cada empresa, la cual, a su vez, informará al Frente de Seguridad Empresarial sobre el sitio del accidente, la identificación de los vehículos involucrados y la carga.
- En caso de hallarse gravemente herido el conductor, trasládalo al hospital más cercano.
- Verifique el estado del vehículo y qué se requiere para su posterior movilización.
- Evite en lo posible que el vehículo sea llevado a los patios, a menos que existan motivos para inmovilizarlo. En este último caso debe prestar toda la colaboración a las autoridades, coordinando las medidas necesarias para proteger la carga.
- Si transporta un producto líquido y éste se ha regado, tome medidas para evitar daños ecológicos o posibles accidentes.
- Informe a la Policía de Carreteras.
- Informe a la empresa generadora de la carga.
- Informe al contratista de la concesión para el envío de grúas, ambulancias o personal de vigilancia.
- Coordine la vigilancia de la mercancía (por ejemplo con otros camiones que estén en la vía) mientras se lleva a lugar seguro el resto del convoy.
- Coordine con la empresa transportadora el envío de otro vehículo acompañante o escolta para el vehículo accidentado.
- No deje movilizar el vehículo hasta que la autoridad competente haya elaborado el informe de accidentes.
- Asegúrese de obtener las constancias expedidas por las autoridades sobre el accidente, con los nombres de los funcionarios de la Policía y la unidad a la cual pertenecen.
- Tome fotografías, nombres y teléfonos de los testigos.
- No haga ningún arreglo con la contraparte en caso de daños o responsabilidad civil.
- Continúe con los vehículos restantes el plan de ruta establecido.
- Elabore el informe de incidentes para la compañía de seguros.

b) Varada de camión

- Informe a la Unidad de Control Operativo de cada empresa sobre la gravedad y el sitio exacto de la varada. Si el punto de la varada representa un riesgo para el normal tránsito de vehículos por la vía, debe informar al Frente de Seguridad Empresarial.
- En caso de que el vehículo pueda moverse por sus propios medios, trasladarlo al sitio mas seguro.
- Si el vehículo queda varado en un lugar de alto riesgo de hurto, saqueo o atraco, envíe personal de seguridad para que lo vigile. No lo deje solo en el sitio, procure que esté acompañado por otros vehículos mientras llega la seguridad.
- Informe al generador de la carga, a la Policía de Carreteras y al concesionario del peaje.
- Ubique el resto del convoy en sitio seguro y coordine el envío de un vehículo suplente.
- Si la carga está cumpliendo un DTA, coordine ante la DIAN la autorización de trasbordo y/o cambio de cabezote.
- Continúe la ruta establecida con los vehículos restantes.
- Calcule nuevamente el itinerario en la Hoja de Control de Ruta.
- Elabore el informe de incidentes.

c) Enfermedad de uno de los conductores de un camión

- Informe a la Unidad de Control Operativo de cada empresa y establezca la gravedad de la enfermedad.
- Localice el centro asistencial más cercano, deje la caravana en un sitio seguro y lleve al conductor al puesto de salud.
- Informe al generador de la carga.
- Si la enfermedad del conductor requiere hospitalización, coordine el reemplazo.
- Continúe con el plan de ruta establecido.
- Elabore el informe de incidentes.

d) Bloqueo de la vía por causas naturales o accidentales

- Establezca plenamente la información. Utilice los medios establecidos (Policía Vial, otras empresas transportadoras, etc.).
- Evite dirigirse al sitio de la obstrucción.
- Establezca un sitio seguro para el convoy y estudie la nueva ruta a seguir.
- Si se encuentra dentro del bloqueo, debe informar inmediatamente a la Unidad de Control Operativo de cada empresa, la cual informará al Frente de Seguridad Empresarial. Busque la forma de salir del bloqueo y, si es imposible, trate de encontrar un sitio seguro para resguardar el convoy.
- Esté atento de las informaciones de las autoridades y de la Unidad de Control Operativo de cada empresa.
- Elabore el informe de incidentes.

e) Bloqueo por grupos al margen de la ley, subversión, paramilitares o delincuencia común

- Esté pendiente de los movimientos y las informaciones que se suministren sobre la vía e informe oportunamente a la Unidad de Control Operativo de cada empresa.
- Informe a la Policía Nacional, a los grupos de Antipiratería Terrestre (DIJIN, SIJIN), al Ejército Nacional, a empresas transportadoras de los Frente de Seguridad Empresarial y al generador de la carga.
- Si confirma plenamente la información acerca de este tipo de bloqueo con la Unidad de Control Operativo de cada empresa y con las autoridades de Policía, evite al máximo entrar en el perímetro del bloqueo y conduzca el convoy a un sitio seguro. Si ya se encuentra dentro del bloqueo, no intente oponer resistencia o pasar de largo, sométase a las solicitudes que hagan los delincuentes y, en la medida de lo posible, informe a la Unidad de Control Operativo de cada empresa sobre cada una de las situaciones que están ocurriendo.
- Evite suministrar cualquier tipo de información sobre su misión (escortas) o su carga (conductor) y, en cambio, utilice una fachada. Examine y memorice las descripciones físicas de los delincuentes, memorice placas de vehículos, nombres, alias o cualquier tipo de información que pueda ser valiosa en la investigación posterior.
- Analice el desenvolvimiento de los acontecimientos y trate de calmar a los conductores e integrantes del convoy. Recuerde que su vida y la de las demás personas están por encima de todo proceder.
- Tan pronto sea liberado o logre entablar comunicación contacte a la Unidad de Control Operativo de cada empresa e informe datos concretos.
- Espere instrucciones de la Unidad de Control Operativo de cada empresa para reanudar el viaje. Elabore un nuevo itinerario en el plan de ruta.
- Si logra salir del bloqueo, informe a los demás conductores y a las autoridades de la vía.
- Elabore el informe de incidentes.

f) Hurto de la mercancía

- Informe inmediatamente a la Unidad de Control Operativo de cada empresa.
- Informe al generador de la carga, a la Policía Nacional y a los grupos de Antipiratería Terrestre (DIJIN - SIJIN) de los Departamentos de Policía.
- Informe a otras empresas del Frente de Seguridad Empresarial para que le colaboren en la detección de los delincuentes.
- Establezca contacto visual (si no ha sido detectado) con los atracadores e informe de todos sus movimientos, con datos concretos, a la Unidad de Control Operativo de cada empresa.
- Memorice la mayor cantidad de información que pueda ser útil en la localización de la mercancía y el esclarecimiento de los hechos.
- Informe la ruta exacta por donde están conduciendo el vehículo hurtado y la mercancía.
- No arriesgue su vida en ningún momento, maneje un bajo perfil.

- Analice el terreno e informe sobre posibles bodegas a donde hayan podido conducir el vehículo o donde estén trasbordando la mercancía.
- Coordine con las autoridades la reacción pertinente.
- Coordine con el conductor la instauración de la denuncia.
- Elabore el informe de incidentes.

3.2.7.16 Protocolo en caso de secuestro y rehenes

En el evento de presentarse un secuestro de los conductores o del personal de escoltas:

- Informe a la Policía de Carreteras, a Antipiratería Terrestre, a Inteligencia del Ejército Nacional, al transportador, al generador de la carga y al Frente de Seguridad Empresarial.
 - Coordine con los GAULA de la Policía y del Ejército Nacional.
 - Coordine con el transportador para avisar a las respectivas familias.
 - Envíe un escolta o funcionario de la empresa para que apoye las labores en campo.
 - Si toma contacto con los secuestradores, no se comprometa, pero tampoco se niegue a cualquier negociación.
 - No arriesgue la vida de las personas ni los equipos y la mercancía.
- Si el o los secuestrados hacen parte del personal del transportador:
- Informe a la Unidad de Control Operativo de cada empresa, suministrando la mayor cantidad de datos posible.
 - Trate de establecer la ruta por donde se llevaron los vehículos y los conductores.
 - Mantenga la calma.
 - No arriesgue su vida ni la de las otras personas.
 - Elabore el informe de incidentes.

3.2.7.17 Protocolo ante un soborno

- Reciba la información y el tipo de soborno e infórmelo inmediatamente a la Unidad de Control Operativo de cada empresa.
- Coordine con la Unidad de Control Operativo de cada empresa el procedimiento a seguir.
- Trate de obtener la mayor cantidad de datos posible de las personas que lo están intentando sobornar.
- Observe algún tipo de identificación (placas de vehículos, hora y sitio exacto donde ocurrió el incidente).
- Mantenga la calma y memorice cada una de las exigencias.
- No arriesgue su integridad física.
- Elabore el informe de incidentes.

3.2.7.18 Seguridad en los parqueaderos

- Los parqueaderos donde se dejen los vehículos deben estar autorizados por la

empresa de transporte y han de inspeccionarse debidamente. Deben ofrecer garantías de seguridad, tanto para el vehículo como para la carga. Está prohibido dejar vehículos en los parqueaderos si no cumplen estos requisitos.

- En el momento de asignar la carga a un conductor subcontratado infórmele que el vehículo y la carga deben guardarse únicamente en los parqueaderos debidamente autorizados por la empresa e identificados en el plan de rutas.
- Cuando un conductor se niegue a parquear en los sitios autorizados por la empresa se debe informar inmediatamente al Jefe de Seguridad, a la Gerencia Operativa y a la Gerencia General para que se tomen los correctivos necesarios.
- Cuando el vehículo llegue cargado al parqueadero deben hacerse revisar los sellos y precintos de seguridad en contenedores o carpas y constatar que se radique la entrada del vehículo en el libro del parqueadero, el cual debe contener como mínimo fecha y hora de ingreso y de salida, placa, nombre del conductor y observaciones, si las hay.
- Si el vehículo descargó parcialmente, asegúrese de dejarlo guardado en parqueaderos de la empresa; pero si el vehículo está en la empresa donde hace entrega de la mercancía, de acuerdo con su destino y por disposición del cliente, el carro debe parquearse dentro de las mismas instalaciones. Verifique entonces la carga que queda pendiente por descargar y las condiciones en que la deja, y coloque sellos de seguridad, bien sea al contenedor, bien a la carpa.
- Al día siguiente, cuando se vaya a reanudar el descargue, compruebe el estado de los sellos. Esta verificación hágala en presencia de uno de los funcionarios del cliente para que él también la constate. Si al revisar los sellos existen signos de violación, informe inmediatamente a la Unidad de Control Operativo de cada empresa y al Jefe de Seguridad del cliente para que se hagan las investigaciones y se tomen las medidas tendientes a establecer responsabilidades.
- Recuerde tomar fotos del vehículo, del lugar y del conductor, así como huella dactilar del índice y del pulgar de la mano derecha.
- Recuérdele al conductor la importancia de cumplir el recorrido estipulado en el plan de ruta y hágale énfasis en que no puede tomar, sin autorización previa, una ruta distinta de la establecida en el plan.
- Elabore el informe de incidentes.

Nota: Permitir guardar o parquear vehículos en sitios no autorizados trae como consecuencia que chequeen la carga y se expongan los intereses de la empresa, el vehículo y la vida de los conductores. Por esta razón asegúrese de que los vehículos se guarden únicamente en los parqueaderos autorizados por la empresa.

3.2.7.19 Contingencias

Las contingencias son aquellas eventualidades que se pueden presentar en el curso del trayecto que recorre el transportador para llevar la carga de un lugar a otro. Entre otras deben tenerse en cuenta las siguientes:

- Necesidad de cambiar de ruta por un accidente, suspensión del tránsito vehicular, caída de un puente, caída de la bancada, ataque guerrillero, etc.
- Cambio de cabezote.

- Reparación mecánica.

a) Plan de ruta alterno:

Estos planes los elabora la Unidad de Control Operativo de cada empresa y deben estar actualizándose permanentemente con la retroalimentación proporcionada por las autoridades, los conductores, los escoltas o acompañantes y los Departamentos de Seguridad de otras empresas de transporte.

b) Zonas de alto riesgo – Puntos críticos:

Son cortos trayectos en las vías donde hacen presencia grupos guerrilleros o bandas de delincuentes comunes u organizados, al igual que tramos con problemas de caída de la bancada, derrumbes o puentes con capacidad deficiente. La información sobre zonas de alto riesgo aparece en los planes de ruta y la debe actualizar permanentemente la Unidad de Control Operativo de cada empresa, la cual debe también retroalimentar a los conductores y a los escoltas sobre toda novedad de la que tenga noticia.

c) Seguimiento del plan de ruta:

Lo hace la Unidad de Control Operativo de cada empresa mediante el sistema de comunicación establecido en el plan de ruta.

- Puestos de control.
- Sistemas alternos de comunicaciones.
- Logística en el manejo de mercancías especiales.
- Coordinación de la reacción y de la investigación.

d) Denuncias e investigaciones

El siguiente es el procedimiento que debe seguirse para instaurar una denuncia y/o querrela, la cual, con la implementación del nuevo sistema penal acusatorio, se llamará “noticia criminal” a partir del 1 de enero de 2005.

- Antes de proceder a instaurar una denuncia penal el conductor que ha sido víctima de algún delito debe comunicarse con la empresa de transporte, a fin de recibir instrucciones necesarias para facilitar una efectiva investigación de las autoridades judiciales y de Policía.
- Luego debe dirigirse a la autoridad competente para formular la denuncia, en caso extremo, en una Fiscalía Local o Seccional, una cabecera municipal y/o la Inspección de Policía más cercana al lugar donde ocurrieron los hechos.
- El funcionario que atiende la denuncia solicitará la información personal del denunciante, es decir, nombres y apellidos, número del documento de identificación, lugar de residencia, edad, ocupación y, en general, todos los datos

que considere necesarios para la plena identificación del denunciante.

- Acto seguido le solicitará que relate todas las circunstancias de modo, tiempo y lugar en que se presentaron los hechos que va a denunciar. El denunciante debe entonces narrar en forma clara y lo más detallada posible lo sucedido, para lo cual debe hablar despacio y esforzarse por suministrar datos importantes para la posterior investigación, como la fisonomía de las personas que lo atracaron o agredieron, sus dialectos, su acento, sus dichos, el “modo de operar” o forma como actuaron los delincuentes, las placas, el color y el tipo de vehículos en que se movilizaban los delincuentes. Así mismo, el denunciante debe indicar la clase de mercancía que transportaba, su cuantía, y los demás datos que se consideren necesarios para la investigación, la empresa transportadora para la que trabaja y la empresa generadora de la carga y, en lo posible, el rumbo por donde se llevaron la mercancía.

- Por último, el funcionario terminará la denuncia preguntando si el denunciante tiene algo más que agregar. A continuación el denunciante y el funcionario firmarán la denuncia. Es importante solicitar una copia al carbón de la denuncia para entregarla a la empresa de transporte, a fin de iniciar los trámites respectivos de la denuncia ante la aseguradora o ante una autoridad judicial.

3.2.8 Formulación de los procedimientos de INTRACARSA S.A.

3.2.8.1 Procedimientos de legalización y nacionalización de mercancías transportadas.

El procedimiento para la legalización del transporte de carga en INTRACARSA S.A. tiene que ver con:

1. TRAMITE CON SIA
2. TRAMITE CON COTECNA
3. TRAMITE CON AGENCIA DE ADUANAS

En los anteriores, deben presentarse los documentos requeridos por cada una de las entidades así:

INTRACARSA

1. Recibe del cliente colombiano Factura Comercial y Solicitud de transporte.
2. Expide Cartaporte
3. Expide Manifiesto

1. TRAMITE CON S.I.A.

- 1.1. Solicitud de autorización de embarque
- 1.2. Factura Comercial

Objetivo: Obtener autorización de embarque.
Obtener certificado de origen.

2. TRAMITE COTECNA

COTECNA fue establecida en Suiza en 1978 para inspeccionar y certificar que las mercancías estén de acuerdo con las especificaciones y condiciones contractuales. Es la única empresa privada a nivel mundial dedicada exclusivamente a la verificación. Pone en Ecuador su disposición para inspecciones comerciales para importaciones y exportaciones en cualquier puerto del Ecuador y del mundo. Dispone de infraestructura, personal altamente calificado, lo que permite ofrecer especializados certificando:

- 31 Seguimiento y conclusión de mermas
- 32 Flujo de descarga
- 33 Draft – Survey de llegada y de salida
- 34 Bodegas limpias
- 35 Disponibilidad de análisis de laboratorio
- 36 Servicio de supervisión de descarga
- 37 Supervisión de embarque
- 38 Damage- Survey
- 39 Cantidad, calidad, peso y cubitaje

2.1 Solicitud de Certificado de Inspección con el certificado de Origen emitido en Colombia

Objetivo: Obtener Certificado de Inspección.

3. AGENTE DE ADUANAS

- 1. Cartaporte
- 2. Manifiesto

Objetivo: Obtener número de bodega y registro.

Este procedimiento tiene una duración de 1 a 2 días. Ver figura 11.

Sin embargo este tiempo podría reducirse en el caso de implementar como una opción adicional de servicios la Agencia de Aduanas.

Para este servicio los procedimientos serían los siguientes: (Ver Figura 11)

Figura 11. Procedimiento para la legalización y nacionalización de mercancías transportadas por INTRACARSA

El procedimiento para la exportación de glucosa inicia con la carga de la misma a los carrotanques de la empresa INTRACARSA S.A., a partir de lo cual se da lugar a los siguientes tramites con la participación de las siguientes entidades:

EXPORTADOR (INDUSTRIAS DEL MAIZ)

1. Emisión de factura
2. Envío de factura por parte del exportador a la S.I.A. y por vía fax a INTRACARSA S.A.

S.I.A

1. Elaboración del Certificado de Origen
2. Radicación y solicitud de Aprobación del Certificado de Origen ante el Ministerio de Comercio Exterior.
3. Solicitud de Autorización de embarque en el Sistema de la DIAN
4. Elaboración e impresión de Autorización de Embarque.
5. Solicitud de selectividad ante DIAN
6. Entrega de Certificado de Origen aprobado a la Empresa Transportadora (INTRACARSA S.A.)

INTRACARSA S.A.

1. Recepción de la factura emitida por exportador
2. Elaboración de Cartaporte Internacional y Manifiesto de Carga.
3. Solicitud de número de bodega y registro ante la Almacenadora a la cual ingresa la mercancía.
4. Recepción del Certificado de Origen por parte de S.I.A y envío del mismo a la verificadora COTECNA para la expedición del Certificado de Inspección.
5. Reunir los documentos originales: Cartaporte, Factura, Certificado de origen, Certificado de inspección, y D.U.I.
6. Entregar mencionados documentos al Agente de Aduana.
7. Enviar vía fax al importador (CONFITECA) la factura, Cartaporte y Certificado de origen.
8. Recepción de la preliquidación de impuestos que emite el Agente de Aduanas y transmitirla al importador para la autorización del pago correspondiente.
9. Recepción de la autorización del pago emitido por el importador
10. Envío de la autorización del pago al Banco.
11. Despacho de los vehículos

AGENTE DE ADUANA

1. Recepción de los documentos originales: Cartaporte, Factura, Certificado de origen, Certificado de inspección, y D.U.I.
2. Elaboración del D.A.U
3. Elaboración de preliquidación de impuestos.
4. Envío de preliquidación de impuestos a INTRACARSA S.A.
5. Entrega al Banco de cuatro copias de la parte C del D.A.U junto con la Autorización del pago emitida por el importador.

BANCO

1. Recepción de la autorización del pago por parte de INTRACARSA S.A.

2. Verificación de firmas y de aprobación.
3. Realiza la transacción del valor real del impuesto de la importación ecuatoriana a la cuenta de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.
4. Timbre y registro de pago para nacionalizar la carga.

COTECNA

1. Recepción del Certificado de Origen vía fax por parte de INTRACARSA S.A.
2. Proceso del Certificado de Inspección
3. Impresión del Certificado en la sucursal Tulcán
4. Entrega del Certificado a INTRACARSA S.A.

CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA C. A. E

1. Emitir numero de registro
2. Comprobación del tramite (D.A.U) para la nacionalización de la mercancía.
3. Aprobación del trámite.

3.2.8.2 Procedimiento para la importación

1. Nota de Pedido (obligatorio)

Hay que entregarla a la Aduana, a la Verificadora y al Banco. Debe contener lo siguiente:

Fecha
Número preimpreso
Nombre y dirección del importador
Nombre y dirección del exportador
País de origen
Lugar de embarque
Lugar de destino
Vía (aérea, marítima o terrestre)
Término de la mercadería (FOB, CyF, CIF)
Moneda (en letras)
Forma de pago (giro directo, etc.)
Fecha de inicio de la negociación

2 Autorizaciones (cuando proceda)

Entregarla a la Aduana y al Banco. Con la Nota de Pedido, si el tipo de mercadería así lo exige, se procederá a obtener las Autorizaciones en el ministerio o entidad pública de acuerdo a lo que dice la ley.

3. Póliza de seguro (cuando proceda)

Entregarla a Aduana incluyendo la póliza. De acuerdo a la ley ecuatoriana, debemos adquirir el seguro de una aseguradora radicada en el país. Existen tres tipos de seguro: 1) libre de avería, 2) libre de avería particular, y 3) contra todo riesgo. Este último tipo puede ser por: a) fenómenos naturales, b) choques, c) oxidación, humedad, exudación del barco, contaminación con olores extraños, contaminación con bichos del exterior o contaminación por ratas.

Generalmente el seguro cubre de bodega a bodega, y los valores asegurados pueden ser: FOB, CIF, CIF+U (utilidades, que es el 10% del CIF). La suma asegurada es la máxima que reconoce la aseguradora.

Hay dos tipos de seguro de transporte: a) una póliza que se tramita para cada importación; o, b) una póliza "madre", con un monto grande y preestablecido como suma asegurada, de la cual se desprenden las aplicaciones para cada importación, ésta póliza se llama Seguro Flotante. Una póliza de transporte debe contener la siguiente información:

Número de la Póliza

Número de la Aplicación (si es del caso)

Nombre del Asegurado

Ruta del viaje (desde origen hasta destino)

Tipo de Transporte

Nombre de la compañía transportadora

Fecha de arribo (se puede señalar que una "Fecha por Confirmar"). Cabe señalar que esta fecha debe coincidir con la indicada en la Carta de Crédito, o en otras palabras, cuando se tiene Carta de Crédito ya no se puede poner "Por confirmar".

En algunos casos se señala Consignatario, quien es el beneficiario de la póliza (por ejemplo: el Banco Corresponsal); de esta manera la póliza sirve como garantía financiera.

Marcas (que son las iniciales del importador) y números (que indican la cantidad de paquetes que se transportan, por ejemplo: 1/300 significa de 1 a 300 cajas).

Embalaje

Peso kilos neto

Peso kilos bruto

Subpartida arancelaria

Descripción

Cantidad de Bultos y Contenidos

Valor unitario

Valor FOB

Valor TOTAL

Lugar y fecha

Firma del importador

4. Solicitud de Verificación de Importación (SVI) (cuando proceda)

Entregarla a la Verificadora. Sólo para mercadería cuyo valor FOB es mayor a US \$4.000. Se llena esta solicitud y se entrega a la Verificadora (SGS, Bureau Veritas, COTECNA o ITS) junto con la Nota de Pedido.

Contacto de Exportador: es muy importante poner el nombre de la persona de confianza quién notificará cuándo la mercadería esté lista para ser verificada.

Observaciones: Sirve para aclarar si la carga es peligrosa, para aclarar el precio (si ha habido descuentos), si son embarques parciales.

5. Certificado de Inspección (CI) (cuando proceda)

Entregarlo a la Aduana. Este certificado es proporcionado por la Verificadora, luego de haber entregado previamente el SVI, y sólo si la mercadería tiene un valor FOB mayor a US \$4.000. Según la Ley, si una mercadería ingresa al Ecuador sin el CI, no se puede nacionalizar.

6. Certificado de Origen (cuando proceda)

Entregarlo a la Aduana, es en este momento cuando, si la mercadería así lo exige, procedemos a conseguir un Certificado de Origen.

7. Manifiesto de Carga (obligatorio)

Viene con la mercadería que llega a la Aduana. Indica el medio de transporte, el lugar determinado y fecha establecida, la fecha de embarque, fecha que es necesaria para saber si el DUI fue aprobado por el Banco Corresponsal antes de esa fecha, pues, caso contrario, la mercadería deberá ser reembarcada.

Si el manifiesto de carga llega con la mercadería, no tiene problemas, y los de Aduana, sabiamente, declaran que la mercadería está manifestada. Si el manifiesto de carga no consta con la mercadería, se considera este acto como un delito o ilícito aduanero.

Si llega menor cantidad de la mercadería manifestada, el importador tributará sólo por la mercadería que ha llegado, y él se las arreglará con el exportador. Pero si llega mayor cantidad, existen dos situaciones: a) Si el margen excedente es menor del 10% de lo que dice el manifiesto, es una falta, no un delito, y se puede aceptar; y b) Si el margen excedente es superior al 10% se considera un delito o ilícito aduanero. Y si no se dio cuenta: la diferencia está en que la una significa dolo y la otra, simple trasgresión de la norma, aunque esta última no significa que esté exento de multas.

8. Boleta de Ingreso de Mercancías (Importación)

Es la misma planilla de recepción, la cual la entrega la almacenadora en el momento en que el vehículo ha cruzado frontera y llega a la misma bodega.

9. Conocimiento de embarque (obligatorio)

Hay que entregarlo a la Aduana. Este documento es entregado al importador, quien debe -a su vez- entregar original o copia a la Aduana. Ahora dependiendo de la vía de transporte se llamará conocimiento de embarque (marítima), guía aérea (aérea, obviamente) o carta de porte (terrestre). Si la mercadería viaja en contenedores, estos tienen un sello de seguridad conocido como precinto; este precinto tiene un código, el cual debe constar en el conocimiento de embarque.

Como nota aclaratoria, una mercadería consolidada (la empresa de transporte es la que realiza la consolidación) es cuando varios importadores comparten un contenedor. En este caso, existe un conocimiento-madre que luego debe convertirse en varias guías.

9. Factura comercial (FC) (obligatorio)

Hay que entregarlo a la Aduana. La factura es la que servirá de base para la declaración aduanera.

10. Documento Único de Importación (DUI) (obligatorio)

DUI-A (obligatorio)

Entregarlo a la Aduana y al Banco. Si el valor FOB de la mercadería es mayor a \$4,000, debe presentarse el DUI a un Banco corresponsal en Ecuador, autorizado por la Aduana, para que éste dé su visto bueno, previo al embarque de la mercadería. Si la mercadería llega al país sin tener el visto bueno del Banco, la mercadería debe ser reembarcada.

3.2.8.3 Proceso de exportación

La exportación a consumo, de conformidad a la Ley Orgánica de Aduanas, es el régimen aduanero por el cual las mercancías, nacionales o nacionalizadas, salen del territorio ecuatoriano para su uso o consumo definitivo en el exterior.

Declaración de Exportación

Todas las exportaciones deben presentarse en la Declaración Única de Exportación o Formulario Único de Exportación (F.U.E.) y llenarlo según instrucciones contenidas al reverso del referido documento para obtener la aprobación en los bancos corresponsales del Banco Central del Ecuador de la ciudad donde se trasmita la exportación.

En caso de realizarse vía electrónica, se utilizará la Declaración Aduanera Única de Exportación, cumpliendo con los requisitos indicados en la página Web de la Corporación Aduanera Ecuatoriana

Documentos a presentar

- ⌚ Formulario a presentar único de exportación (F.U.E.) con visto bueno aprobado por un banco corresponsal autorizado, con cuatro copias reducidas del mismo, debiendo constar el número de RUC, en caso de ser exportadores habituales, o el de cédula cuando son exportadores ocasionales.
- Factura comercial original y cinco fotocopias
- 1 Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite)

Trámite

El Trámite de una exportación al interior de la aduana comprende dos fases:

Primera Fase

El propietario consignatario o consignante, en su caso, personalmente o a través de un agente de aduana, presentará en la Declaración Aduanera Única de Exportación o Formulario Único de Exportación (F.U.E.), la declaración de las mercancías destinadas al extranjero, en la que se señalará el régimen aduanero al que se someterán. En las exportaciones, la declaración se presentará en el departamento de Exportaciones del Distrito Aduanero, desde siete días antes hasta quince días hábiles siguientes al ingreso de las mercancías a la zona primaria aduanera, con los documentos de acompañamiento mencionados.

Segunda Fase

Con la documentación aprobada se realizará la exportación definitiva y se regresa al mismo departamento, incluyendo el documento de embarque (conocimiento de embarque, guía aérea o carta porte) con cuatro copias certificadas. El departamento de exportaciones procede a comprobar la información de la Declaración Aduanera Única de Exportación o Formulario Único de Exportación (F.U.E.), comparándolos con los datos de factura comercial y los datos de documento de embarque, luego de lo cual realiza la aprobación y cancelación definitiva de la Declaración Aduanera Única de Exportación o Formulario Único de Exportación (F.U.E.), con el refrendo de la aduana y se entrega al exportador la

copia correspondiente de la Declaración Aduanera Única de Exportación o Formulario Único de Exportación (F.U.E.),

Es necesario indicar que ciertos productos exportables, por su naturaleza, necesitan de autorización previa o están sujetos a cuotas u otros mecanismos; lo que el usuario, previo a realizar una exportación, debe conocer si su mercancía tiene que cumplir estos requerimientos.

3.3. FORMULACION DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

De la Matriz DOFA, MEFI, MEFE, MPC y las percepción interna de la Entidad (trabajo de campo), se deducen las estrategias que INTRACARSA S.A. debe desarrollar a corto y mediano plazo, para enfrentar los aspectos negativos (debilidades y amenazas), aprovechando los aspectos positivos (fortalezas y oportunidades), a fin de mejorar la competitividad, la productividad y la sostenibilidad en el largo plazo.

3.3.1 Estrategia Corporativa 1. Gestión del Talento Humano.

Diseñar y desarrollar un plan integral de gestión del Talento Humano, que incluya programas de inducción, reinducción, capacitación, entrenamiento, formación en liderazgo y valores, acompañado de un plan de incentivos y de remuneración por resultados, dentro del esquema de competencia laboral.

3.3.2 Estrategia Corporativa 2. Gestión Tecnológica.

Concluir el programa de actualización y modernización tecnológica de la flota terrestre, los sistemas informáticos integrados, las comunicaciones y los equipos de apoyo, así como la ampliación de la capacidad instalada.

3.3.3 Estrategia Corporativa 3. Gestión de Calidad.

Diseñar y desarrollar un programa para implementar el sistema de gestión de la calidad, el mejoramiento de procesos y la excelencia en el servicio, como herramienta de gestión sistemática, que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción en la prestación del servicio.

3.3.4 Estrategia Corporativa 4. Gestión Comercial.

Diseñar y desarrollar un ambicioso programa de investigación de mercados, mercadeo, promoción, comercialización, sucursales, manejo de imagen institucional, disminución de costos de ventas y alianzas estratégicas, que permitan: estandarizar itinerarios, fortalecer la cobertura área regional y generar crecimiento y rentabilidad.

3.4 METAS CORPORATIVAS, INDICADORES Y METAS

Los Metas corporativas, indicadores y metas, son los propósitos fundamentales que pretenderá alcanzar en el cuatrienio (2006-2010), sustentados en los planes, proyectos y programas que la entidad tiene previsto para este período.

La formulación de estos aspectos se definió con base en cuatro perspectivas básicas, que cubren las estrategias corporativas definidas.

En cada una de las perspectivas, se definen uno o más objetivos.

1 Perspectiva de Aprendizaje Organizacional (A)

2 Perspectiva de Procesos Internos (P)

3 Perspectiva de los Clientes (C)

4 Perspectiva Financiera o de los Accionistas (F)

Se concluye que aunque todas las estrategias son vitales para la entidad, las estrategias que requieren el mayor esfuerzo son:

1) Gestión Comercial

2) Gestión en la calidad

3) Gestión del Talento Humano

4) Gestión tecnológica.

De igual forma, los Metas corporativas que se consideran prioritarios para la entidad son:

3.4.1. Metas corporativas A1. Fortalecer la cultura, el clima organizacional y la Competencia Laboral.

Debe medir y mejorar la cultura y el clima organizacional, de forma que permita administrar los procesos internos con eficacia y eficiencia, fortalecer en la gente los valores, el liderazgo, el desarrollo personal, el empoderamiento en su puesto de trabajo y aumentar su productividad”.

3.4.1.1 Indicadores objetivo A1:

A1.1. Nivel de Satisfacción del Cliente Interno. Permite medir el clima organizacional y el ambiente laboral de la entidad, mediante encuestas que se efectuarán semestralmente.

A1.2. Nivel de Gestión del Talento Humano. Permite evaluar la efectividad de la gestión del talento humano, medida por el avance trimestral en el programa de inducción, capacitación, entrenamiento, bienestar, motivación y desarrollo.

A1.3. Nivel de Productividad Laboral. Permite calcular el nivel de productividad individual y por área, medido a partir de la evaluación del desempeño sobre

concertación de objetivos, que se efectúa semestralmente.

3.4.1.2 Iniciativas Objetivo A1:

a) Diseñar y desarrollar un programa de gestión del talento humano: selección, inducción, capacitación, entrenamiento, bienestar, motivación, valores, plan de carrera, desarrollo personal, incentivos, remuneración por resultados, etc.

b) Fortalecer el sistema de evaluación de desempeño y gestión por objetivos

c) Establecer remuneración por resultados e incentivos.

3.4.2 Metas corporativas A2. Fortalecer la Seguridad, la Salud Ocupacional y el Manejo Ambiental.

Debe medir y mejorar los niveles de formación y capacitación del Talento Humano, para alcanzar óptimos niveles de seguridad terrestre, industrial, física y salud ocupacional y minimizar el impacto ambiental.

3.4.2.1 Indicadores Objetivo A2.

A2.1. Índice de Accidentalidad Terrestre. Permite medir nivel de seguridad en cantidad de accidentes de transporte de carga terrestres por cada 10.000 horas de viaje.

A2.2. Índice de Incidentabilidad Terrestre. Permite medir nivel de seguridad en cantidad de incidentes de transporte de carga terrestres por cada 10.000 horas de viaje.

A2.3. Índice de Accidentalidad Industrial. Permite medir nivel de seguridad industrial en cantidad de accidentes de trabajo o enfermedad profesional por cada 220.000 horas trabajadas.

A2.4. Producción de Residuos Sólidos. Permite evaluar el manejo ambiental, en especial en la disminución de producción de residuos.

3.4.2.2 Iniciativas Objetivo A2.

a) Desarrollar programas de capacitación, entrenamiento y prevención terrestre y un manual de Manual de Seguridad en el Transporte Terrestre de Carga

b) Desarrollar programas de capacitación y prevención en salud ocupacional.

c) Desarrollar programas de capacitación en manejo de residuos.

3.4.3 Metas corporativas A3. Concluir el Proceso de Modernización Tecnológica de la Entidad y la implementación de eficientes Sistemas de Información y Comunicación.

Debe concluir los programas para la reposición, ampliación y actualización tecnológica de: equipo de transporte de carga terrestre, desarrollo e implementación de sistemas de información y comunicación y equipos de apoyo, para mejorar la capacidad de gestión y garantizar la competitividad, crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

3.4.3.1 Indicadores Objetivo A3.

A3.1. Nivel de Modernización del Equipo De transporte de carga terrestre. Permite medir el avance en el programa de modernización, reposición y ampliación de flota terrestre, en cantidad de vehículos con tecnología moderna frente a la flota total.

A3.2. Índice de Capacidad Instalada. Permite medir la ampliación de la capacidad, en cantidad de viajes solicitados del total de la flota disponible para cada vigencia según el programa de reposición y ampliación de flota.

A3.3. Nivel de Desarrollo del Sistema de Información. Permite medir el avance en el proceso de implementación del Sistema de Información, la disponibilidad de la información en las distintas sucursales y el tiempo de respuesta a las necesidades de información gerencial. Información solicitada / tiempo de respuesta

3.4.3.2 Iniciativas Objetivo A3.

a. Evaluar un programa de consultoría, desarrollo e implementación de sistemas de información comercial, financiero-contable, técnico, operativo, documental y de planeación y control.

b. Fortalecer y actualizar tecnológicamente los sistemas de comunicación internos y externos, las redes y hardware, para integrar áreas internas y sucursales.

c. Continuar el programa de reposición, modernización y ampliación de flota terrestre.

d. Explorar la posibilidad de incursión en el transporte aéreo de carga.

e. Desarrollo del comercio electrónico y optimizar la respuesta de las necesidades de los nuevos clientes obtenidos por este medio.

3.4.4 Metas corporativas P1. Mejorar los Procesos Internos de la Entidad.

Fortalecer una cultura de mejoramiento continuo en cada proceso y puesto de trabajo, bajo principios de eficacia, eficiencia y economía, en torno a un sistema de Gestión de la Calidad y un programa de Certificación, a fin de optimizar el uso de los recursos, mejorar la productividad y fortalecer la excelencia en el servicio.

3.4.4.1 Indicadores Objetivo P1.

P1.1. Nivel de Desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad. Permite medir de avance en el programa del Sistema de Gestión de Calidad para el mejoramiento de Procesos y de la calidad del servicio. Se calcula el indicador, considerando el número de procesos certificados sobre procesos totales.

P1.2. Índice de Alistamiento Técnico. Permite medir el nivel de productividad de la División Técnica en su proceso de mantenimiento. Corresponde a la disponibilidad técnica del equipo terrestre listo para el viaje.

P1.3. Índice de Tiempo de Viaje por Trayecto. Permite medir la productividad de las tripulaciones y el ahorro en tiempo de viaje. Hace referencia al tiempo promedio utilizado por cada trayecto, en todos los equipos.

P1.4. Índice de Ocupación Promedio. Permite medir la productividad de la División Comercial en el mejoramiento de los niveles de ocupación. Se calcula comparando # de días que el vehículo es utilizado en el transporte de carga frente al total de días en el mes.

P1.5. Nivel de Ejecución Presupuestal. Permite medir el nivel de gestión en el cumplimiento y control presupuestal (Gastos / Ingresos). Se busca que el indicador muestre la eficiencia en las políticas de ahorro, logrando una ejecución del 98%, equivalente a obtener un 2% de ahorro en gastos.

3.4.4.2 Iniciativas Objetivo P1.

a. Diseñar y desarrollar un programa de mejoramiento continuo y del sistema de Gestión de Calidad, en busca de la certificación de los procesos.

b. Desarrollar y mantener el programa de certificación de los procesos de mantenimiento y operación terrestre.

c. Desarrollar un programa de ahorro en costos en todas las áreas.

d. Desarrollar un programa de agilidad en el suministro y procesamiento de la información para el sistema contable-financiero.

e. Desarrollar un programa de mercadeo, comercialización y promoción de los servicios, que incluya: investigación de mercados, racionalización horas de viaje, manejo de tarifas, sistemas de información, desarrollo de nuevos servicios y alianzas estratégicas, disminución costos, entre otros.

3.4.5 Metas corporativas C1. “Alcanzar la Excelencia en el Servicio”.

Ser la superior opción en transporte de carga con la mejor calidad de servicio, satisfaciendo plenamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, como ventaja competitiva y diferenciándola frente a otras empresas transportadoras.

3.4.5.1 Indicadores Objetivo C1.

C1.1. Nivel de Calidad del Servicio. Permite medir el nivel de percepción del cliente externo, en calidad del servicio prestado. Se mide con encuestas a los usuarios semestralmente.

C1.2. Índice de Cumplimiento. Permite medir el nivel de efectividad en la programación y cumplimiento de itinerarios. Se calcula a diario, comparando las entregas efectivas frente a los viajes programados.

C1.3. Índice de Quejas y Reclamos. Permite medir la gestión en el sistema de quejas y reclamos. Se determina mediante la cantidad de quejas recibidas por cada 10.000 horas de viaje con entrega.

3.4.5.2 Iniciativas Objetivo C1.

a. Diseñar y desarrollar el sistema de Gestión de Calidad, de acuerdo con la normatividad vigente

b. Desarrollar programas de capacitación, formación y entrenamiento al personal de contacto con el cliente, relacionados con calidad del servicio.

c. Mejorar el sistema de quejas y reclamos. Revisar y evaluar los factores de incumplimiento y los motivos de quejas y reclamos de los usuarios, y tomar acciones correctivas.

3.4.6 Metas corporativas F1. Lograr Crecimiento Superior al promedio del Sector.

Debe intensificar sus esfuerzos en promover la utilización de sus servicios transporte de carga terrestre, para lograr crecimiento en ingresos, en volúmenes y en participación en el mercado, a fin de consolidarse como la más grande empresa transportadora de líquidos regional.

3.4.6.1 Indicadores Objetivo F1.

F1.1. Índice de Participación de Mercado Nacional. Permite medir el nivel de participación en el mercado nacional. Se calcula comparando el número de empresas clientes frente al total del mercado nacional.

F1.2. Índice de Crecimiento en Ingresos. Permite medir el nivel de efectividad en cumplimiento del presupuesto de ingresos. Se calcula comparando los ingresos corrientes del período frente a los del período anterior.

F1.3. Índice de Crecimiento en clientes. Permite medir la gestión de la División Comercial en la utilización de los servicios. Se calcula comparando los viajes transportados en el período frente a los del período anterior.

3.4.6.2 Iniciativas Objetivo F1

a. Fortalecer operación terrestre regional, reestructurando destinos de acuerdo con la demanda del mercado.

b. Diversificar productos y buscar nuevos segmentos, en transporte de carga, como: transporte de carga vía aérea, correo, encomiendas, valores, etc.

c. Ampliar sucursales, fortalecer mecanismos de reportes de ventas y control ingresos, mejorar relaciones y disminuir costos de ventas.

d. Los servicios integrantes del paquete que debe ofrecer INTRACARSA, deben ser una extensión de las funciones normales que realiza la empresa para la legalización de las mercancías.

e. Fortalecer la imagen pública y el posicionamiento en el mercado, con agresivas campañas publicitarias de imagen institucional y de servicios.

e. Diseñar políticas y esquemas tarifarias, ajustados a las condiciones del mercado, de forma que permitan mejorar el ingreso promedio por cliente.

f. Promover el uso de la web y el desarrollo del comercio electrónico.

4. PLAN OPERATIVO E INDICADORES DE INTRACARSA S.A.

Tabla 18. PLAN OPERATIVO INTRACARSA

ESTRATEGIA	DESCRIPCION	METAS	PROGRAMAS	GESTORES	INDICADORES	
Estrategia Corporativa 1. Gestión del Talento Humano. <i>Perspectiva de Aprendizaje Organizacional (A)</i>	Diseñar y desarrollar un plan integral de gestión del Talento Humano, que incluya programas de inducción, reintroducción, capacitación, entrenamiento, formación en liderazgo y valores, acompañado de un plan de incentivos y de remuneración por resultados, d	1. Meta Corporativa A1. Fortalecer la cultura, el clima organizacional y la Competencia Laboral.	a) Diseñar y desarrollar un programa de gestión del talento humano: selección, inducción, capacitación, entrenamiento, bienestar, motivación, valores, plan de carrera, desarrollo personal, incentivos, remuneración por resultados, etc. b) Fortalecer el sistema de evaluación de desempeño y gestión por objetivos c) Establecer remuneración por resultados e incentivos.	Gerente General, Subdirectores operacionales, Area financiera.	A1.1. Nivel de Satisfacción del Cliente Interno A1.2. Nivel de Gestión del Talento Humano A1.3. Nivel de Productividad Laboral.	
		2. Meta Corporativa A2. "Fortalecer la Seguridad, la Salud Ocupacional y el Manejo Ambiental.	a) Desarrollar programas de capacitación, entrenamiento y prevención terrestre y un manual de Manual de Seguridad en el Transporte Terrestre de Carga b) Desarrollar programas de capacitación y prevención en salud ocupacional. c) Desarrollar programas de capacitación en manejo de residuos.		A2.1. Índice de Accidentalidad Terrestre. A2.2. Índice de Incidentabilidad Terrestre A2.3. Índice de Accidentalidad Industrial A2.4. Producción de Residuos Sólidos.	
		3. Meta Corporativa A3. Concluir el Proceso de Modernización Tecnológica de la Entidad y la implementación de eficientes Sistemas de Información y Comunicación.	a. Evaluar un programa de consultoría, desarrollo e implementación de sistemas de información comercial, financiero-contable, técnico, operativo, documental y de planeación y control. b. Fortalecer y actualizar tecnológicamente los sistemas de comunicación internos y externos, las redes y hardware, para integrar áreas internas y sucursales. c. Continuar el programa de reposición, modernización y ampliación de flota terrestre. d. Explorar la posibilidad de incursión en el transporte aéreo de carga. e. Desarrollo del comercio electrónico y optimizar la respuesta de las necesidades de los nuevos clientes obtenidos por este medio.		Gerente general, Subdirector operacional, Area financiera, Area de sistema y comunicaciones	A3.1. Nivel de Modernización del Equipo De transporte de carga terrestre. A3.2. Índice de Capacidad Instalada A3.3. Nivel de Desarrollo del Sistema de Información
Estrategia Corporativa 3. Gestión Tecnológica. <i>Perspectiva de Procesos Internos (P)</i>	Concluir el programa de actualización y modernización tecnológica de la flota terrestre, los sistemas informáticos integrados, las comunicaciones y los equipos de apoyo, así como la ampliación de la capacidad instalada.	4. Meta Corporativa P1. Mejorar los Procesos Internos de la Entidad.	a. Diseñar y desarrollar un programa de mejoramiento continuo y del sistema de Gestión de Calidad, en busca de la certificación de los procesos. b. Desarrollar y mantener el programa de certificación de los procesos de mantenimiento y operación terrestre. c. Desarrollar un programa de ahorro en costos en todas las áreas. d. Desarrollar un programa de agilidad en el suministro y procesamiento de la información para el sistema contable-financiero. e. Desarrollar un programa de mercadeo, comercialización y promoción de los servicios, que incluya: investigación de mercados, racionalización horas de viaje, manejo de tarifas, sistemas de información, desarrollo de nuevos servicios y alianzas estratégicas	Gerente general, Subdirector operacional, Area financiera, Area de sistema y comunicación	P1.1. Nivel de Desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad. P1.2. Índice de Alistamiento Técnico. P1.3. Índice de Tiempo de Viaje por Trayecto. P1.4. Índice de Ocupación Promedio. P1.5. Nivel de Ejecución Presupuestal.	
		5. Meta Corporativa C1. "Alcanzar la Excelencia en el Servicio	a. Diseñar y desarrollar el sistema de Gestión de Calidad, de acuerdo con la normatividad vigente b. Desarrollar programas de capacitación, formación y entrenamiento al personal de contacto con el cliente, relacionados con calidad del servicio. c. Mejorar el sistema de quejas y reclamos. Revisar y evaluar los factores de incumplimiento y los motivos de quejas y reclamos de los usuarios, y tomar acciones correctivas.		Gerente general, Subdirector operacional, Area financiera, Area de sistema y comunicación	C1.1. Nivel de Calidad del Servicio. C1.2. Índice de Cumplimiento. C1.3. Índice de Quejas y Reclamos.
		6. Meta Corporativa F1. "Lograr Crecimiento Superior al promedio del Sector	a. Fortalecer operación terrestre regional, reestructurando destinos de acuerdo con la demanda del mercado. b. Diversificar productos y buscar nuevos segmentos, en transporte de carga, como: transporte de carga vía aérea, correo, encomiendas, valores, etc. c. Ampliar sucursales, fortalecer mecanismos de reportes de ventas y control ingresos, mejorar relaciones y disminuir costos de ventas. d. Los servicios integrantes del paquete que debe ofrecer Intracarsa, deben ser una extensión de las funciones normales que realiza la empresa para la legalización de las mercancías. e. Fortalecer la imagen pública y el posicionamiento en el mercado, con agresivas campañas publicitarias de imagen institucional y de servicios. f. Diseñar políticas y esquemas tarifarias, ajustados a las condiciones del mercado, de forma que permitan mejorar el ingreso promedio por cliente. f. Promover el uso de la web y el desarrollo del comercio electrónico.			Gerente general, Subdirector operacional, Area financiera, Area de sistema y comunicación
Estrategia Corporativa 4. Gestión de Calidad. <i>Perspectiva de Clientes (C)</i>	Diseñar y desarrollar un programa para implementar el sistema de gestión de la calidad, el mejoramiento de procesos y la excelencia en el servicio, como herramienta de gestión sistemática, que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional en término	6. Meta Corporativa F1. "Lograr Crecimiento Superior al promedio del Sector	a. Fortalecer operación terrestre regional, reestructurando destinos de acuerdo con la demanda del mercado. b. Diversificar productos y buscar nuevos segmentos, en transporte de carga, como: transporte de carga vía aérea, correo, encomiendas, valores, etc. c. Ampliar sucursales, fortalecer mecanismos de reportes de ventas y control ingresos, mejorar relaciones y disminuir costos de ventas. d. Los servicios integrantes del paquete que debe ofrecer Intracarsa, deben ser una extensión de las funciones normales que realiza la empresa para la legalización de las mercancías. e. Fortalecer la imagen pública y el posicionamiento en el mercado, con agresivas campañas publicitarias de imagen institucional y de servicios. f. Diseñar políticas y esquemas tarifarias, ajustados a las condiciones del mercado, de forma que permitan mejorar el ingreso promedio por cliente. f. Promover el uso de la web y el desarrollo del comercio electrónico.	Gerente general, Subdirector operacional, Area financiera, Area de sistema y comunicación	F1.1. Índice de Participación de Mercado Nacional. F1.2. Índice de Crecimiento en Ingresos. F1.3. Índice de Crecimiento en clientes	
		6. Meta Corporativa F1. "Lograr Crecimiento Superior al promedio del Sector	a. Fortalecer operación terrestre regional, reestructurando destinos de acuerdo con la demanda del mercado. b. Diversificar productos y buscar nuevos segmentos, en transporte de carga, como: transporte de carga vía aérea, correo, encomiendas, valores, etc. c. Ampliar sucursales, fortalecer mecanismos de reportes de ventas y control ingresos, mejorar relaciones y disminuir costos de ventas. d. Los servicios integrantes del paquete que debe ofrecer Intracarsa, deben ser una extensión de las funciones normales que realiza la empresa para la legalización de las mercancías. e. Fortalecer la imagen pública y el posicionamiento en el mercado, con agresivas campañas publicitarias de imagen institucional y de servicios. f. Diseñar políticas y esquemas tarifarias, ajustados a las condiciones del mercado, de forma que permitan mejorar el ingreso promedio por cliente. f. Promover el uso de la web y el desarrollo del comercio electrónico.		Gerente general, Subdirector operacional, Area financiera, Area de sistema y comunicación	F1.1. Índice de Participación de Mercado Nacional. F1.2. Índice de Crecimiento en Ingresos. F1.3. Índice de Crecimiento en clientes
		6. Meta Corporativa F1. "Lograr Crecimiento Superior al promedio del Sector	a. Fortalecer operación terrestre regional, reestructurando destinos de acuerdo con la demanda del mercado. b. Diversificar productos y buscar nuevos segmentos, en transporte de carga, como: transporte de carga vía aérea, correo, encomiendas, valores, etc. c. Ampliar sucursales, fortalecer mecanismos de reportes de ventas y control ingresos, mejorar relaciones y disminuir costos de ventas. d. Los servicios integrantes del paquete que debe ofrecer Intracarsa, deben ser una extensión de las funciones normales que realiza la empresa para la legalización de las mercancías. e. Fortalecer la imagen pública y el posicionamiento en el mercado, con agresivas campañas publicitarias de imagen institucional y de servicios. f. Diseñar políticas y esquemas tarifarias, ajustados a las condiciones del mercado, de forma que permitan mejorar el ingreso promedio por cliente. f. Promover el uso de la web y el desarrollo del comercio electrónico.			Gerente general, Subdirector operacional, Area financiera, Area de sistema y comunicación
Estrategia Corporativa 2. Gestión Comercial. <i>Perspectiva Financiera o de los Accionistas (F)</i>	Diseñar y desarrollar un ambicioso programa de investigación de mercados, mercadeo, promoción, comercialización, sucursales, manejo de imagen institucional, disminución de costos de ventas y alianzas estratégicas, que permitan: estandarizar itinerarios,	6. Meta Corporativa F1. "Lograr Crecimiento Superior al promedio del Sector	a. Fortalecer operación terrestre regional, reestructurando destinos de acuerdo con la demanda del mercado. b. Diversificar productos y buscar nuevos segmentos, en transporte de carga, como: transporte de carga vía aérea, correo, encomiendas, valores, etc. c. Ampliar sucursales, fortalecer mecanismos de reportes de ventas y control ingresos, mejorar relaciones y disminuir costos de ventas. d. Los servicios integrantes del paquete que debe ofrecer Intracarsa, deben ser una extensión de las funciones normales que realiza la empresa para la legalización de las mercancías. e. Fortalecer la imagen pública y el posicionamiento en el mercado, con agresivas campañas publicitarias de imagen institucional y de servicios. f. Diseñar políticas y esquemas tarifarias, ajustados a las condiciones del mercado, de forma que permitan mejorar el ingreso promedio por cliente. f. Promover el uso de la web y el desarrollo del comercio electrónico.	Gerente general, Subdirector operacional, Area financiera, Area de sistema y comunicación	F1.1. Índice de Participación de Mercado Nacional. F1.2. Índice de Crecimiento en Ingresos. F1.3. Índice de Crecimiento en clientes	
		6. Meta Corporativa F1. "Lograr Crecimiento Superior al promedio del Sector	a. Fortalecer operación terrestre regional, reestructurando destinos de acuerdo con la demanda del mercado. b. Diversificar productos y buscar nuevos segmentos, en transporte de carga, como: transporte de carga vía aérea, correo, encomiendas, valores, etc. c. Ampliar sucursales, fortalecer mecanismos de reportes de ventas y control ingresos, mejorar relaciones y disminuir costos de ventas. d. Los servicios integrantes del paquete que debe ofrecer Intracarsa, deben ser una extensión de las funciones normales que realiza la empresa para la legalización de las mercancías. e. Fortalecer la imagen pública y el posicionamiento en el mercado, con agresivas campañas publicitarias de imagen institucional y de servicios. f. Diseñar políticas y esquemas tarifarias, ajustados a las condiciones del mercado, de forma que permitan mejorar el ingreso promedio por cliente. f. Promover el uso de la web y el desarrollo del comercio electrónico.		Gerente general, Subdirector operacional, Area financiera, Area de sistema y comunicación	F1.1. Índice de Participación de Mercado Nacional. F1.2. Índice de Crecimiento en Ingresos. F1.3. Índice de Crecimiento en clientes
		6. Meta Corporativa F1. "Lograr Crecimiento Superior al promedio del Sector	a. Fortalecer operación terrestre regional, reestructurando destinos de acuerdo con la demanda del mercado. b. Diversificar productos y buscar nuevos segmentos, en transporte de carga, como: transporte de carga vía aérea, correo, encomiendas, valores, etc. c. Ampliar sucursales, fortalecer mecanismos de reportes de ventas y control ingresos, mejorar relaciones y disminuir costos de ventas. d. Los servicios integrantes del paquete que debe ofrecer Intracarsa, deben ser una extensión de las funciones normales que realiza la empresa para la legalización de las mercancías. e. Fortalecer la imagen pública y el posicionamiento en el mercado, con agresivas campañas publicitarias de imagen institucional y de servicios. f. Diseñar políticas y esquemas tarifarias, ajustados a las condiciones del mercado, de forma que permitan mejorar el ingreso promedio por cliente. f. Promover el uso de la web y el desarrollo del comercio electrónico.			Gerente general, Subdirector operacional, Area financiera, Area de sistema y comunicación

Tabla 22. CRONOGRAMA DE EJECUCION DE PLAN ESTRATEGICO

INTRACARSA S.A.

Tabla 18. CRONOGRAMA DE EJECUCION DE PLAN ESTRATEGICO INTRACARSA

TIEMPO DE EJECUCION		2006	2007		2008		2009	
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES A EJECUTAR	JUL-DIC	ENE-JUN	JUL-DIC	ENE-JUN	JUL-DIC	ENE-JUN	JUL-DIC
ESTRATEGIA 1. GESTION DEL TALENTO HUMANO	Socializar diagnostico INTRACARSA a empleados.							
	Capacitaciones y entrenamiento a trabajadores							
	Evaluación de desempeño de funcionarios							
	Establecer parámetros de remuneración por resultados y aplicación de incentivos.							
	Socializar cambios en Plataforma estratégica							
	Desarrollar un Manual de Seguridad en el Transporte							
	Desarrollar programas de capacitación y prevención en Salud Ocupacional							
ESTRATEGIA 2 GESTION COMERCIAL	Evaluación y Reestructuración de destinos de acuerdo con demanda del mercado							
	Diversificación de servicios y buscar nuevos segmentos de transporte							
	Evaluar posibilidad de abrir sucursal							
	Fortalecer imagen corporativa con publicidad y estrategias de mercadeo							
	Diseño de página web y desarrollo del comercio electrónico							
ESTRATEGIA 3 GESTION TECNOLOGICA	Desarrollo e implementación de sistemas contables y financieros							
	Implementación de nuevos sistemas de información y comunicación							
	Evaluación del programa de reposición, modernización de flota terrestre							
	Elaborar estudio de factibilidad para implementar servicio de transporte de carga aéreo.							
	Desarrollo e implementación del comercio electrónico y optimización de respuestas a necesidades de nuevos clientes.							
ESTRATEGIA 4 GESTION DE CALIDAD	Desarrollo de un sistema de gestión de la calidad en busca de certificación de los procesos							
	Desarrollar un programa de ahorro en costos en todas las áreas							

Tabla 23. PRESUPUESTO EJECUCION PLAN ESTRATEGICO

TIEMPO DE EJECUCION		VALOR \$	VALOR USD
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES A EJECUTAR		
	Socializar diagnóstico INTRACARSA a empleados.	300.000	136,36
	Capacitaciones y entrenamiento a trabajadores	5.000.000	2272,73
	Evaluación de desempeño de funcionarios	2.000.000	909,09
	Establecer parámetros de remuneración por resultados y aplicación de incentivos.	2.000.000	909,09
	Socializar cambios en Plataforma estratégica	200.000	90,91
	Desarrollar un Manual de Seguridad en el Transporte	3.000.000	1363,64
	Desarrollar programas de capacitación y prevención en Salud Ocupacional	1.000.000	454,55
	Evaluación y Reestructuración de destinos de acuerdo con demanda del mercado		0,00
	Diversificación de servicios y buscar nuevos segmentos de transporte	3.000.000	1363,64
	Evaluar posibilidad de abrir sucursal		0,00

	Fortalecer imagen corporativa con publicidad y estrategias de mercadeo	2.000.000	909,09
	Diseño de página web y desarrollo del comercio electrónico	2.000.000	909,09
	Desarrollo e implementación de sistemas contables y financieros	2.000.000	909,09
	Implementación de nuevos sistemas de información y comunicación	50.000.000	22727,27
	Evaluación del programa de reposición, modernización de flota terrestre		0,00
	Desarrollo e implementación del comercio electrónico y optimización de respuestas a necesidades de nuevos clientes.	200.000	90,91
	Desarrollo de un sistema de gestión de la calidad en busca de certificación de los procesos	20.000.000	9090,91
	Desarrollar un programa de ahorro en costos en todas las áreas	1.000.000	454,55
		93.700.000	42.591

CONCLUSIONES

- La Empresa de Transporte de Carga INTRACARSA S.A. , pese a los deficientes niveles de gestión, y la reducida lista de clientes que atiende ha demostrado solidez en el mercado para lograr mantenerse durante más de 20 años, factor que indica que la empresa presenta un gran potencial que debe aprovechar y con orientación técnica es posible lograr sacar provecho del plan estratégico planteado y así obtener las metas y proyectos esperados con un buen posicionamiento en el mercado y un incremento de sus utilidades.
- Para tener una infraestructura tan grande, el numero de clientes es reducido, quedando espacios de tiempo subutilizada y así desaprovechando oportunidades que ofrece el mercado.
- Los principales problemas que han limitado el desarrollo de la empresa tienen que ver con no ofrecer paquetes integrales de servicios, desorganización administrativa, enfoque tradicional de administración y falta de planeación comercial.

- Con el diseño organizacional y aplicación de una plataforma estratégica adecuada se lograra un mejor aprovechamiento de los recursos y un desempeño eficaz de la prestación del servicio a los clientes nacionales y de la comunidad andina.
- INTRACARSA S.A. presenta potencialidades para aprovechar correspondientes a capital, infraestructura, y posicionamiento en el mercado, las cuales deberán ser el soporte para contrarrestar los efectos de factores exógenos del entorno.
- El talento humano de la empresa se constituye en el mayor valuarde de toda organización, por tanto la empresa INTRACARSA S.A. debe brindar una mayor motivación y un paquete de incentivos que coadyuven de manera complementaria a la ejecución del Plan Estratégico más aún contemplando que algunos funcionarios llevan muchos años en la empresa brindando sus servicios.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que antes de dar lugar al Plan estratégico de la Empresa INTRACARSA S.A., se convoque al personal vinculado para socializar la situación actual de la misma endógena y exógena; a la vez concientizar al personal de la importancia de conocer muy bien su plataforma estratégica para contar con bases sólidas y poder dirigir las acciones del plan en función de la estructura de la empresa. De una buena conectividad entre las áreas de la empresa y con el conocimiento efectivo de la misma es posible conseguir buenos resultados.
- Se recomienda que el emprendimiento de acciones que den lugar al Plan Estratégico de la empresa vayan siempre acompañadas de un sistema de control y de seguimiento con el fin de dar lugar de manera permanente a procesos de retroalimentación y así sea posible corregir errores oportunamente, guiar procesos, procedimientos y se evalúen resultados acordes a los planeados, sin dar lugar a desvirtuar el verdadero propósito.
- Para lograr que la Empresa de Transporte de Carga INTRACARSA S.A. ocupe un lugar importante en el mercado debe emprender su Plan estratégico en el menor tiempo posible, de lo contrario su diagnóstico muestra que de no haber

cambios, no se puede augurar un posicionamiento efectivo en un corto plazo.

- Aunque INTRACARSA S.A. cuenta con tecnología apropiada, existen competidores fuertes que disponen de ella, por tanto, se recomienda que en cuanto la empresa logre estabilizarse en el mercado con una mayor cobertura, invierta en mayor tecnología.
- Promocionar paquetes integrales de servicios, de logística internacional, aplicando normas de calidad y con menores costos.
- Se recomienda mejorar el clima organizacional y motivar con capacitaciones del talento humano con el fin de lograr mayor eficiencia y eficacia en los procedimientos.
- Fortalecer imagen corporativa empresarial.
- Una de las estrategias más fuertes que debe enfrentar la empresa INTRACARSA S.A. tiene que ver con la ampliación de su parque automotor en materia de inversiones, tal es el caso de la adquisición de cabezotes para los tanques que se encuentran subutilizados en los patios de la empresa ; y para lograr un mayor posicionamiento lograr un mayor número de clientes para ser atendidos. Además requiere la aplicación de capacitación, comercio electrónico, estudios de mercado y adecuación de la infraestructura locativa.
- Implementar nuevos sistemas de control y comunicación, como de rastreo.
- Para continuar con la idea de incursionar en el transporte aéreo de carga, aunque aparentemente es innovador y augura éxitos, se recomienda realizar el correspondiente estudio de factibilidad, que permita aproximarse a datos reales de operatividad y rendimientos financieros.
- Para lograr que la empresa INTRACARSA S.A., logre su estabilidad administrativa y de mayor cobertura en el mercado se requiere que se ejecuten las estrategias planteadas en el plan operativo, de esta manera se ubicará en los principales lugares del país, viéndose reflejado en sus finanzas.
- El TLC se constituye en un factor económico trascendente por cuanto brindará múltiples oportunidades de crecer tales como la afluencia masiva de mercancías a ser transportadas, y la vinculación al mercado de nuevas empresas, sin embargo de no replantearse su esquema administrativo interno, dichas oportunidades se convertirán en amenazas tales como la presencia de empresas con mejor infraestructura y parque automotor.

BIBLIOGRAFIA

CONTRERAS, Buitrago, Marco Elías y otros. Fenomenología de la empresa. Editorial UNISUR. Santafé de Bogotá. 1997.

DAVIS, Keith. El comportamiento humano en el trabajo. Editorial McGraw Hill. México. 1983.

GOODSTEIN, Leonardo, NOLAN Timothy y PFEIFFER William. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial Mc. Graw Hill.

MENDEZ, Carlos Eduardo. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigaciones en Ciencias Económicas y administrativas. McGraw Hill. Santafé de Bogotá. 1995.

MESIAS, Carlos. PLANEACION ESTRATEGICA. Editorial. MALAVARES. España, 2002. Pág.25.

Norma Técnica Colombiana (ICONTEC) NTC 1486 (Quinta Actualización). Marzo, 2004.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Ediciones Uniandes.

STEINER, George A. Planeación Estratégica. Editorial CECS.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Módulo de gerencia y Planeación estratégica. San Juan de Pasto. 1997.

POLICÍA NACIONAL, Manual de Seguridad en el Transporte Terrestre de Carga. Bogotá D.C., 2004.

NETGRAFIA

www.mintransporte.gov.co

www.mincomex.gov.co

www.legiscomex.com

www.proexport.com

ANEXOS

Anexo 4. Anteproyecto

1. TITULO

PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA INTERNACIONAL DE
TRANSPORTE DE CARGA INTRACARSA S.A. ECUADOR - COLOMBIA
PERIODO 2006-2010

2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

El estudio que se pretende realizar se enfoca en la construcción de un Plan Estratégico específico para la empresa Internacional de Transporte de Carga INTRACARSA S.A. durante el periodo 2006-2010, que involucra análisis de la información tanto interna como externa de la misma con el objeto de formular las estrategias necesarias que orienten su direccionamiento, dichas estrategias a su vez serán acompañadas por un Plan Operativo que garantice su materialización, así como por el diseño de sistemas de evaluación que permitan controlar los resultados que se obtengan.

3. MARCO TEORICO

3.1 ANTECEDENTES

La empresa Internacional de Transporte de Carga INTRACARSA S.A. se legaliza en la ciudad de Quito el 28 de marzo de 1985, ante el Notario Décimo Octavo del mismo cantón, aprobada por el Superintendente de Compañías, surge como iniciativa de los Señores: RUBEN DARIO ABAD MUÑOZ, FLAVIO HUMBERTO CARRASCO VILLACRES, ALBERTO CARRERA CARRERA, HECTOR RAFAEL CARRILLO CALERO, JOSE HUMBERTO CORTEZ CORTEZ, VICTOR ESPINOSA GALARZA, HUGO MARCELO GALARZA SANCHEZ, VICENTE GONZALO GONZALO CRUZ, VICENTE AURELIO JARAMILLO NAVARRETE, MARTHA JUDITH DE POZO MEJIA, MIGUEL GUILLERMO ORBE VASQUEZ, LUIS AURELIO ORTIZ CORNEJO, CESAR LEONARDO PAZMIÑO VILLACRES, TELIO FLORENCIO PAZMIÑO VILLACRES, EDUARDO JORGE POZO ARELLANO, NELSON FABIAN POZO ARELLANO, SEGUNDO SALVADOR POZO JACOME, CARLOS EFRAIN ROLDAN SIGUENZA, VIRGILIO ROMERO FLOREZ , VICENTE AURELIO SALINAS PALACIOS, TEODORO JULIO TORRES REYESX, JULIO TORRES REYES, JULIO CESAR UTRERAS MEDINA, CRISOSTOMO VELASTEGUI MOYA Y MANUEL MARIA YANEZ ESPIN, de nacionalidad ecuatoriana y domiciliados en la ciudad de Quito, cuyo objeto social de la compañía es la realización del transporte de carga por carretera, dentro y fuera del territorio ecuatoriano y específicamente entre los países que conforman el Grupo Andino, con sujeción a lo dispuesto en la Decisión cincuenta y seis y más pertinentes de la Comisión del Acuerdo de Cartagena. Se inicia con un capital social de US \$7.000 dólares dividido en seiscientos siete acciones ordinarias y nominativas de US \$ 1.000 dólares cada una y ha venido desempeñándose en la actividad por un periodo de 20 años y en Ipiales 1 año y medio, por lo cual en esta ciudad no se cuenta con una estructura administrativa definida. Se estableció como una cooperativa con el aporte de diferentes socios, los cuales se fueron retirando hasta quedar solo uno como dueño y gerente de lo que luego sería una empresa dedicada única y exclusivamente al transporte de carga líquida, con certificado de idoneidad No. 009-CI-EC-94 otorgado por el consejo Nacional de tránsito y transportes terrestres, y por haber cumplido con los requisitos señalados en las decisiones de la comisión del acuerdo de Cartagena, ha sido autorizada mediante resolución No. 06722*97 para realizar operaciones de transporte internacional de mercancías por carretera en Colombia.

La empresa INTRACARSA S.A. cuenta con clientes fijos tales como: Indumaíz del Ecuador, Industrias del Maíz (Colombia), Compañía de Cervezas Nacionales del Ecuador; con vehículos tipo tanqueros los cuales transportan: Oleína de Palma, Estearina de Palma, Glucosa, Maltosa, Sorbitol, Dextrosa, Jarabe de Glucosa, Aceite de Maíz y aceite de palmiste.

Dentro del mismo campo en el que se desenvuelve la empresa internacional de transporte de carga INTRACARSA S.A. se puede destacar como competidores a dos empresas que laboran a nivel nacional, las cuales son: Compañía de carga

Movitransportes Ltda. y transportes Joalco S.A. ubicadas geográficamente en la capital colombiana.

La integridad de la empresa se fundamenta en cumplir con las exigencias de los diferentes clientes y sobretodo brindarles seguridad, eficiencia y eficacia para buscar su permanencia. Es así como la empresa cumple con un papel de apoyo para ellos los cuales convergen hacia ella buscando un sin número de beneficios propios del portafolio de servicios de INTRACARSA S.A.

Al hablar de transporte en cuanto a carga se refiere es un sector muy dinámico, sobretodo en la región fronteriza ya que por el solo hecho de ser frontera, se constituye en un componente fundamental para el desarrollo del mismo. Debido a esto existen muchas empresas dedicadas al negocio del transporte de carga, pero muy pocas se inclinan al transporte de carga líquida; por esto se hace necesario efectuar diagnósticos enfocados al mejoramiento y posicionamiento de la empresa, pero no solamente desde la perspectiva conceptual sino también empleando criterios técnicos los cuales se encaminan a la búsqueda de estrategias impulsoras del desarrollo del sector y de la empresa.

Actualmente los gobiernos de Colombia y Ecuador están brindando oportunidades a todos los sectores de ambos países ofreciendo seguridad social y económica tanto a nivel regional como nacional, en el sector transporte en el caso del mejoramiento de vías.

Es supremamente importante resaltar que a través de programas, decretos y resoluciones se ha incentivado y se ha demostrado que a pesar de todo, el transporte en Colombia, se ha tornado un poco mas seguro, lo cual es un factor que siempre ha preocupado a los usuarios, sobretodo a los de carga pesada, líquida u otra. Hoy en día esto hace que se cumpla con las expectativas que tiene el cliente y se cumplan sus necesidades a tiempo y con seguridad.

3.2 MARCO TEORICO REFERENCIAL

La Planeación estratégica ha sido definida por diferentes autores de la siguiente manera:

“La planeación Estratégica a largo plazo es decidir en forma anticipada qué hacer, cómo hacerlo, cuando hacerlo y quién lo va a hacer. La planeación llena el vacío que existe entre dónde estamos y a donde queremos llegar”.
Harold Koontz y Cyril O'Donnell.

“ Es un diseño del futuro deseado y la manera efectiva de alcanzarlo”.
Russell Ackroff.

“ Es la sección entre varios caminos alternativos, del mas adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente es una planeación global a largo plazo.”

Idalberto Chiavenatto.

“El proceso a desarrollar una estrategia... es la planeación más fundamental y de mayor alcance que los gerentes realizan para sus organizaciones.

David Hamton.

La importancia de la planeación estratégica radica en que esta es una herramienta muy significativa en esta época de permanentes cambios y realidades inciertas en donde resulta muy difícil conocer las situaciones que se van a presentar en el futuro, es por ello que este proceso pretende investigar y analizar las condiciones futuras con base en las expectativas del entorno y las cualidades de la empresa y a partir de tal información se tomarán decisiones adecuadas para el beneficio de la misma.

La planeación estratégica permite el logro de los objetivos, la misión y la visión mediante el uso adecuado de los recursos de la empresa en función de las necesidades y expectativas del cliente o usuario, asegurando que se tomen las decisiones correctas en el momento oportuno.

Para su materialización cuenta con un serie de componentes entre los cuales se encuentran:

Estrategia: es la adopción de cursos de acción, y la asignación de los recursos necesarios para el logro de los propósitos de la empresa a largo plazo. Las estrategias deben ser comprensibles, integradas y unificadas para asegurar su eficacia y el logro de la misión y la visión.

Misión: Es la razón de ser de la empresa en todas sus dimensiones, estableciendo el tipo de negocio en el que se halla, la función que desempeña, para quien la desempeña, de que manera lo hace, en términos generales porque existe esta organización.

Visión: Es hacia donde quiere llegar la empresa, es la proyección de un futuro deseado y posible pero a la vez retador y generador de compromisos. Es lo que se quiere que vean los clientes, empleados y sociedad.

Adicionalmente, se manejan algunas variables internas como es el caso de las fortalezas, que son actividades y atributos de una organización que contribuyen apoyando el logro de los objetivos, y las debilidades que corresponden a actividades y atributos de la organización que inhiben o dificultan su éxito. Dentro de las variables externas se hallan las oportunidades que son eventos hechos o tendencias en el entorno de la empresa que podrían beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovecha en forma oportuna y adecuada; las amenazas por su parte son eventos, hechos o tendencias en el entorno que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

El proceso de planeación estratégica se realiza mediante el desarrollo de cinco

fases las cuales son:¹

1. **Análisis Interno:** que tiene que ver con la identificación de la visión, misión y objetivos de la empresa. Siendo necesario analizar aspectos como la identificación de la empresa, bienes y servicios que comercializa, constitución legal, capital inicial, volumen de ventas, personal que ocupa, estructura orgánica, análisis de los factores que motivaron la creación de la empresa; número de gerentes que ha tenido desde su creación, tiempo de permanencia y factores externos o internos que han motivado cambios importantes dentro de la empresa.

Dentro del análisis interno es necesario realizar un Análisis situacional Interno el cual pretende identificar las fortalezas y debilidades de la empresa para afrontar estratégicamente el medio ambiente micro, macro y sectorial. Este análisis se puede hacer en las siguientes dimensiones.

Diagnostico del proceso administrativo: el cual se inicia con el análisis de la planeación existente estudiando los planes que ha elaborado la empresa a través del tiempo y las características generales de este proceso. Se continúa con el proceso de organización referido a la estructura orgánica de la empresa, como esta conformada y si es adecuado o no para los planes, además se analiza relaciones de autoridad, responsabilidad, división del trabajo, descripción de funciones y coordinación.

En relación con el proceso de dirección se hace referencia al estilo de dirección de la empresa, clima de trabajo, motivación, comunicación y toma de decisiones. En cuanto a la Evaluación y control se trata de conocer si existen instrumentos de control para evaluar los resultados de la gestión de los directivos y demás integrantes de la empresa.

Análisis de la gestión de las áreas funcionales de la empresa: se analizan las funciones que constituyen la gestión de la empresa, como una manera de evaluar procesos de trabajo y el comportamiento de cada sección con relación a su rol y contribución a los planes corporativos. Así se analiza la gestión contable y financiera teniendo en cuenta varios periodos anteriores posibilitando hacer análisis comparativos de rentabilidad y eficiencia entre un periodo y otro y entre las organizaciones del sector y competidores.

En relación con la Gestión y situación comercial esta debe comprender análisis de mercados, productos, servicios y gestión comercial. Por su parte, la gestión de la productividad analiza la relación entre lo producido y el trabajo necesario para producirlo es el esfuerzo continuo para mejorar. La Gestión de suministros hace referencia fundamentalmente a la función de aprovisionamiento y compras.

En la gestión de investigación y desarrollo es conveniente observar si se realizan actividades de investigación y/o experimentación dirigidas a mejorar los productos o servicios en función de emprender el procesamiento de nuevos servicios. La

Gestión del talento humano implica que son las personas vinculadas a la empresa, las que constituyen los cambios y determinan su desarrollo, por lo tanto deben constituirse en un principio fundamental, se debe buscar su bienestar y realización.

2. **Análisis del entorno:** es el análisis del macroambiente general y del macroambiente específico de la empresa con el fin de identificar cuales son las oportunidades que brinda el entorno, y que amenazas ponen en peligro el funcionamiento de la empresa. El análisis del entorno es el marco conceptual de la Planeación Estratégica.

Dentro del análisis del entorno se debe estudiar el macroambiente que es el conjunto de fuerzas que a nivel macro influyen o afectan el desarrollo o comportamiento de la empresa . Este comprende diferentes entornos:

El entorno demográfico debe caracterizar y cuantificar la población que constituye el área de influencia de la empresa.

El entorno económico se refiere al conocimiento de variables como distribución de ingresos de la población, tendencias de la política económica del gobierno etc.

El entorno social comprende variables sobre desempleo, subempleo, empleo, condiciones de vida, bienestar de la población en términos generales.

El entorno político se refiere a la situación política nacional y regional, políticas de descentralización, políticas de la administración pública etc. Se analiza los siguientes aspectos: análisis de la situación política a nivel nacional y regional; análisis de la relación de poder establecido por el juego político de grupos, partidos o movimientos políticos a nivel internacional, nacional o local, análisis de los gremios y grupos de presión que influyen en las actividades de la empresa.

El entorno cultural, se relaciona con el análisis de los valores y comportamientos de la población que circunda a la empresa, bien sea como cliente o usuario. Se analizan aspectos como características culturales y subculturas que conforman la población teniendo en cuenta sus valores, creencias, factores de comportamiento, entre otros.

El entorno jurídico está constituido por todas las normas que influyen directa o indirectamente en la empresa ya sean para respaldar y legalizar sus actividades o imprimir restricciones a las mismas.

El entorno tecnológico debe ofrecer una visión de mercado de la tecnología existente y la posición de la empresa frente a la tecnología utilizada por otras empresas que trabajan con bienes y servicios similares.

El entorno ecológico se refiere al ámbito geográfico donde opera la empresa y al impacto ambiental que generan sus actividades.

El análisis interno y externo debe permitir obtener conclusiones y llevar a la formulación de lo que debe ser y hacer la organización en el mediano y largo plazo. Para lo cual debe hacerse algunas reflexiones previas sobre que debe hacer la empresa para cumplir con sus obligaciones en el país, con sus socios, con sus trabajadores, con el gobierno entre otros y cuales son las principales restricciones para el cumplimiento de dichas obligaciones.

También debe analizarse si esta definida la estrategia global actual de la organización y si en ella se aprovechan las oportunidades que ofrece el entorno, contrarrestando las amenazas, apoyándose en las fortalezas que posee y siendo compatible con las debilidades.

3. Formulación de la Plataforma estratégica: el anterior análisis permite observar un panorama integrado de la organización en el contexto en que existe, muestra de que es capaz, cuales son sus intereses y fundamentalmente cual es su posicionamiento en el mercado.

La formulación de la Plataforma estratégica se inicia con la reformulación de la misión que consiste en revisar la misión de la empresa para perfeccionarla, modificarla o corroborarla. Posteriormente se procede a la Formulación de objetivos corporativos que son las realizaciones finales a largo plazo que busca la organización y sirve para medir el grado de alcance de su misión. Es recomendable que los objetivos se fijen con relación en el desarrollo de personal, los recursos financieros, los recursos físicos, la productividad, la responsabilidad social, el desempeño económico, etc.

Para la formulación de estrategias que es el paso siguiente, se puede adoptar el siguiente modelo: la entrada de datos, el análisis comparativo-evaluativo y la toma de decisiones, constituyen los tres grandes aspectos del modelo. Cada aspecto se apoya en un sistema matricial que otorga una visión global informativa en un proceso de retroalimentación.

Este sistema matricial se halla conformado por el: PCL (Perfil de capacidad interna), que permite diagnosticar el estado interno actual de la empresa, estudiando las fortalezas y debilidades que posee. El POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio) que es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa, dependiendo de su impacto e importancia se puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para esta.

El análisis DOFA, ayuda a determinar si la empresa está capacitada para desempeñarse en su medio, mientras más competitiva en comparación con sus competidores mayores probabilidades tiene de éxito.

Figura 1. Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1 O2 On	A1 A2 An
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
F1 F2 Fn	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
D1 D2 Dn	DO	DA

Luego de realizar el análisis del sistema matricial se procede a la formulación de la estructura organizacional, es conveniente tener en cuenta los principios teóricos de que la estructura siga a la estrategia, que la estructura esta supeditada a los objetivos y estrategias, por lo tanto, la estructura debe ser la expresión de cómo se organizan las actividades de la organización para cumplir con los objetivos y hacer posible la aplicación de las estrategias.

Así se plantean cambios esenciales en la misión, en los objetivos corporativos y en las estrategias, seguramente ello implicará cambios en la estructura a corto, mediano o largo plazo o gradualmente.

De igual manera se tomará como base la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI), teniendo en cuenta su procedimiento:

1. Lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoria interna. Usando entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Inicialmente las fuerzas y posteriormente las debilidades.
2. Asignar un peso entre 0.0 a 1.0 a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4).
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para

determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

La cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI puede variar, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que la empresa es débil en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indicarán una posición interna fuerte.

Así mismo la Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE) con su procedimiento:

1. Lista de los factores de éxito identificados y usar entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Inicialmente las oportunidades y después las amenazas.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

La cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE puede variar, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en la empresa. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están

capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Para el caso de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), se tomará como base el siguiente procedimiento:

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

1. Seleccionar dos competidores.
 2. Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas.
 3. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
 4. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
 5. De los totales ponderados se determinara la posición en que se encuentra la empresa respecto a sus competidores.
4. **FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO:** este explica como se va a operar el plan estratégico, es decir como se va a implementar para llevarse a la práctica y se desarrolla mediante algunos componentes básicos que son:

La motivación, sensibilización y eliminación de la resistencia al cambio ya que con frecuencia se observa que muchos planes fracasan por que se tratan de ejecutar sin que anteceda un periodo de motivación hacia el trabajo con significado, de sensibilización con la misión y los objetivos corporativos y de humanización de las labores diarias.

Un plan por muy bien elaborado que esté, si no tiene ingredientes de motivación del personal que lo va a ejecutar, está destinado a fracasar, puesto que los planes

por sí solos no se desarrollan. Un Plan sin el recurso humano comprometido con la misión, es letra muerta.

Por otro lado la resistencia al cambio es inherente a la condición humana, por lo que se debe tener en cuenta aspectos muy importantes , entre otros, las personas por lo general no se resisten a los cambios administrativos o tecnológicos, sino a los cambios sociales que generalmente acompañan los cambios de planes.

Los cambios no se pueden imponer, sino que las personas involucradas deben participar en la introducción del cambio, aunque la participación no se puede crear artificialmente ya que es un sentimiento que se manifiesta como una reacción para defender la forma en que se trata a las personas, de acuerdo a los valores propios de la condición humana.

Otro componente importante son los Programas y proyectos, un programa es un conjunto de acciones que pueden tener permanencia indefinida en el tiempo, un proyecto también es un conjunto de acciones, se inicia y se termina en un periodo de tiempo determinado y generalmente forma parte de un programa y de un plan.

Tanto los programas como los proyectos para su formulación exigen una metodología y una técnica particular, en diseño de objetivos, eficiencia, rentabilidad social y recursos para su ejecución. Estos programas y proyectos específicos son los que permiten materializar la misión, la consecución de los objetivos y el posicionamiento de la empresa u organización en el mercado.

También se analizan las tácticas que constituyen programas detallados para llevar a cabo los programas y proyectos y así garantizar el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Los presupuestos por su parte, están constituidos por los recursos monetarios representados en los ingresos de la empresa y los recursos requeridos para realizar las acciones institucionales y la ejecución de los programas y proyectos.

El presupuesto global de la organización deben obedecer a un análisis serio sobre su rendimiento que justifique plenamente las inversiones que se van a realizar y respalden la eficiencia del Plan estratégico.

Los procedimientos son la secuencia de pasos que deben llevarse a cabo en la operacionalización de los programas. El establecimiento de procedimientos y su cumplimiento contribuye en forma determinante para lograr una organización eficiente y eficaz. La no existencia de un manual de procedimientos ocasiona generalmente situaciones caóticas, anárquicas y desgastadoras.

También se deberá establecer responsables para cada una de las áreas, las personas garantes de ejecutar las estrategias y demás actividades requeridas para asegurar la ejecución eficiente, las fechas se definirán teniendo en cuenta los lapsos de tiempo necesarios para la ejecución de cada una de las estrategias.

5. **SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACION:** hace referencia al control y evaluación de la gestión, el cual debe estar presente durante todo el proceso. Un sistema de control y evaluación cuenta con los siguientes componentes básicos:

Definir áreas claves de gestión de acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa u organización. En general se pueden considerar como áreas claves, la situación financiera, la posición en el mercado, la productividad de los recursos, el liderazgo del producto o servicio, el desarrollo de personal, la responsabilidad social, entre otros. Las áreas claves están determinadas en el análisis externo e interno de la empresa u otra organización y en la fijación de objetivos y estrategias.

Los indicadores para evaluación se refieren tanto a cuantificadores como a conceptos cualitativos que analizan el comportamiento de las áreas clave. Es conveniente ayudarse de la estadística para el manejo de indicadores, números, índices, valores relativos, valores absolutos, diagramas comparativos, etc.

El comportamiento de la empresa se debe evaluar en dos dimensiones: la evaluación de los resultados, analizando la empresa como un todo y la evaluación de los procesos de trabajo, analizando el cómo se obtiene los resultados y el cómo funciona la gestión de la empresa.

Los estándares de evaluación son los factores de comportamiento que se utilizan para comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados en cada área clave de gestión. La retroalimentación implica alcanzar que haya un verdadero proceso de control y evaluación logrando que las experiencias obtenidas se traduzcan en conocimientos que se utilicen en cada nuevo proceso.

En síntesis el modelo de planeación estratégica que se piensa utilizar es el siguiente: (Ver Fig.2)

Figura 2. Modelo de Planeación Estratégica

Fuente: Modelo de Planeación Estratégica en: PLANEACION ESTRATEGICA. CARLOS MESIAS. Editorial MALAVARES. España. 2002.

3.3 MARCO TEORICO CONTEXTUAL

Situación Geográfica: La región sur del país sobresale en toda su extensión de su geografía por sus altas cumbres, volcanes y nevados.

El municipio de Ipiales se encuentra ubicado al sur de la región andino amazónica del departamento de Nariño, formando parte de la meseta de Tuquerres e Ipiales y de la cordillera del centro oriental.

Se encuentra a solo cuatro kilómetros del puente internacional de Rumichaca vertiente del progreso en los campos agrícola, artesanal y comercial.

Situación Astronómica: El municipio de Ipiales se encuentra ubicado al norte a 0.54'25" de latitud norte en la quebrada del boquerón límites con el municipio del Contadero; al sur a 0.22'10" de latitud norte en el río San Miguel límites con la república del Ecuador; al occidente a 77.41'04" longitud occidental en el cerro de Troya y al oriente a 77.05'38" de longitud occidental cerca de la desembocadura del río Churuyaco.

Localización: La empresa internacional de transporte de carga INTRACARSA S.A. se encuentra ubicada en la carrera 7ª No. 17-59 de la ciudad de Ipiales

El espacio geográfico del municipio de Ipiales tiene una extensión de 1.646 km² que representa el 5% del área total del departamento de Nariño.

3.3.1 Límites

El municipio de Ipiales limita al norte con los municipios de Pupiales, Gualmatan y Contadero, al sur con la república del Ecuador, al occidente con los municipios de Aldana, Carlosama y la república del Ecuador; y al oriente con los municipios de Puerres, Córdoba, Potosí y el departamento del Putumayo.

Conocida como la ciudad de las nubes verdes conforme a lo que alguna vez la llamara Juan Montalvo, es la segunda ciudad del departamento de Nariño y epicentro de una dinámica actividad cultural, económica, social y política.

Sin temor a equivocarse, es el centro de la provincia de Obando, activo centro de

la producción agropecuaria, artesanal y decisivo aportante de los mercados del occidente y centro del país.

Cuenta aproximadamente con 94.829 habitantes y una superficie de 1648 km cuadrados, un área urbana de aproximadamente 78.000 habitantes, la densidad poblacional es de 57 habitantes por km cuadrado.

Tiene gran variedad geoclimática e hidrológica, su centro urbano tiene una temperatura promedio anual de 12 grados centígrados y una altura de 2.897 metros sobre el nivel del mar. En cuanto a los centros de educación tiene 13 colegios de bachillerato, 4 universidades y varios centros de carreras intermedias y estudios técnicos; además tiene un instituto de cultura, ecológica, de recreación y deporte, una casa de la cultura, el área cultural del Banco de la República, bibliotecas públicas; como indicadores de las demandas que en este campo siempre ha hecho la sociedad Ipialeña.

Para atender las operaciones financieras dispone de varios bancos comerciales y corporaciones de ahorro y vivienda. El sector transporte es sobresaliente, tiene 22 empresas de transporte terrestre para servir las demandas en los renglones de pasajeros, e innumerables empresas para los servicios de carga constituyéndose la mayor fuerza del ramo en Nariño y una de las sedes más activas del occidente Colombiano. Para sus conexiones aéreas a escasos 7 kilómetros del centro de la ciudad está el aeropuerto San Luis habilitado para operaciones de naves medianas y pequeñas.

Ipiales se encuentra en una zona rica en recursos que no han sido aprovechados de la mejor manera y parte de ellos han salido de la región sin dejar beneficio para la comunidad Ipialeña.

3.4 MARCO TEORICO CONCEPTUAL

En el desarrollo de esta investigación se utilizarán algunos términos o conceptos que para mayor ilustración y entendimiento, su significado se enfoca de acuerdo al contenido del tema de estudio.

Táctica: Conjunto de medios para conseguir un objeto.

Calidad: Conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su capacidad de satisfacer las necesidades expresadas o implícitas del utilizador.

Cambio tecnológico: es el proceso por el cual nuevos o mejorados productos, equipos, procesos se introducen en la economía.

Competitividad: es la capacidad de una sociedad para hacer frente al desafío de

una economía global y, al tiempo, incrementar sus niveles de bienestar. Es la capacidad de un proceso, empresa o sector de mantener o incrementar su participación en el mercado, nacional e internacional, de una forma que sea equitativa y sostenible.

Control: función de dirección que se encarga del seguimiento de las actividades con el objetivo de garantizar que se cumplan de acuerdo con el plan.

Cultura organizacional: conjunto de creencias, valores y formas de manifestarlas y transmitirlos, de actuar en situaciones concretas, las cuales van a caracterizar los comportamientos, los procesos y estructuras y van a tener una influencia en las funciones directivas y las decisiones de la organización.

Desempeño: actuación de los individuos en la consecución de determinados objetivos con una dirección dada en la cual se combinan y evalúan, los resultados alcanzados y los comportamientos del individuo para alcanzarlos.

Dirección estratégica: proceso continuado, reiterativo y funcional dirigido a mantener a una organización en un conjunto acoplado de manera apropiada con el ambiente.

Eficacia: eficiencia en el logro de objetivos. Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, capacidad para producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y los desarrollos de la organización.

Eficiencia: relación óptima entre determinados elementos o componentes, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo.

Estrategia: proceso en el que se definen objetivos a largo y mediano plazo. Actualiza la situación de la empresa, elige políticas que le permiten alcanzar esos objetivos, afecta a ella sus recursos y los utiliza de manera más eficaz.

Innovación: materialización de los avances que se derivan del conocimiento acumulado y que se concreta en la creación, introducción o venta y difusión de nuevos y mejorados procesos, productos, procedimientos en la sociedad.

Investigación: actividad sistemática dirigida a obtener, mediante observación, la experimentación, nuevas informaciones y conocimientos que se necesitan para ampliar los diversos campos de la ciencia y la tecnología.

Objetivo: reglas de decisión que posibilitan guiar y medir el funcionamiento de la organización para dar cumplimiento a su misión.

Orientación al cliente: trato amable y rápida atención al cliente. Atender sus necesidades y solucionar sus problemas de forma adecuada y oportuna.

Participación: toma conjunta y solidaria de decisiones en pos de un objetivo

común; responsabilidad compartida.

Planeación estratégica: decisiones de alto nivel, globales, que se relacionan con las direcciones básicas de la organización y la manera como se utilizan los recursos.

Servicio: resultado generado por actividades de la interfase entre proveedor y cliente y/o internas del proveedor para satisfacer necesidades del cliente.

Sistema de calidad: conjunto de actividades y funciones encaminadas a conseguir la calidad, definida esta como el conjunto de características de un producto o servicio que tiene la habilidad de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Competitividad: Hace referencia a las oportunidades que tienen las economías para defenderse en el plan económico internacional. Es el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia, es conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados de los diferentes socios productivos.

Clima Organizacional: Grado en el que el entorno o ambiente es favorable o desfavorable para los integrantes de la organización.

4. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

La presente investigación busca dar solución a la necesidad sentida por la Empresa de Transporte de Carga INTRACARSA S.A. de contar con un Plan Estratégico que le ayude a fortalecer su posición en el sector transporte de la zona fronteriza, dados los nuevos retos que debe enfrentar ante las nuevas disposiciones de comercio internacional como el TLC, más aún cuando la empresa después de haber transcurrido un largo tiempo en el mercado se ha conformado con la oferta de servicios a 10 empresas colombo-ecuatorianas y teniendo la capacidad de aprovechar al máximo su infraestructura y su experiencia al servicio de muchos más clientes y al tiempo genera mayores utilidades a la empresa. Actualmente, INTRACARSA S.A. se ha preocupado por sobrevivir más no por trascender en el tiempo y organizarse de tal manera que todas las actividades estén encaminadas hacia el crecimiento y el éxito. Algunas empresas que no eran muy fuertes en el mercado Ecuatoriano y Colombiano están fortaleciendo sus infraestructuras y de igual manera están emprendiendo nuevos retos, de tal manera que están ganando mucha ventaja en el mercado, corriendo el riesgo INTRACARSA S.A. de quedarse atrás si no enfrenta su realidad ahora.

5. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

Al analizar la situación de la EMPRESA INTERNACIONAL DE CARGA INTRACARSA S.A., se observa que existe un desconocimiento de las estrategias necesarias que permitan proyectarla como una empresa líder en la prestación de servicios de transporte, examinándose la falta de una guía estratégica que oriente las acciones tendientes a lograr una mayor vinculación de nuevos clientes que soporten las finanzas de la empresa dejando mayores utilidades para la misma. Por otra parte se evidencia la necesidad de contar con información adecuada sobre los requerimientos de los clientes en busca de ampliar el portafolio de servicios ofrecidos por INTRACARSA S.A. y mejorar sus estrategias administrativas.

Entre las posibles consecuencias que se podrán presentar de mantenerse la situación actual están la toma de decisiones con base solo en los aspectos internos de la empresa, sin tener en cuenta el entorno y sus exigencias, la pérdida de participación en el mercado al no contar con herramientas de análisis interno y externo, la deficiencia en la prestación de los servicios al no conocer los requerimientos de los clientes, la pérdida de credibilidad y de imagen ante la comunidad lo que a su vez dificultara el crecimiento y la posibilidad de obtener una rentabilidad financiera mayor.

6. FORMULACION DEL PROBLEMA

6.1 PREGUNTA GENERAL

¿Cuál es el plan estratégico que debe asumir la Empresa de Transporte de Carga INTRACARSA S.A. para lograr mayor competitividad y éxito empresarial?

6.2 PREGUNTAS ESPECIFICAS

1.- Cual es la estructura administrativa actual de la empresa de Transporte de Carga INTRACARSA S.A.?

2.- ¿Cuáles es el mercado actual en el que se desenvuelve la empresa INTRACARSA S.A.?

3.- ¿Cuál es la problemática que enfrenta la empresa INTRACARSA S.A. y que impide el logro de sus objetivos organizacionales?

4. Cual podría plantearse como su plataforma estratégica?

5.- ¿Cuáles serán los resultados al elaborar las matrices DOFA, MEFI, MEFE, MPC, y Matriz de Costos?

6. Cual deberá ser el Plan Operativo y sus indicadores que acompañen con eficiencia y eficacia la consecución de la Plataforma Estratégica?

7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

7.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan estratégico para la empresa de Transporte de Carga

INTRACARSA S.A., para que pueda lograr mayor competitividad y éxito empresarial

7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Identificar la estructura administrativa de la empresa INTRACARSA S.A

Identificar el mercado actual de la empresa INTRACARSA S.A

Definir la problemática de INTRACARSA S.A mediante los resultados del trabajo de campo (encuestas a clientes y entrevistas a funcionarios)

Formular la Plataforma estratégica

Elaboración del Sistema de Matrices DOFA, MEFI, MEFE, MPC, BCG

Diseñar un Plan Operativo e indicadores que permitan la materialización de las estrategias para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

8. HIPOTESIS

8.1 HIPOTESIS GENERAL

El Plan estratégico para la Empresa de transporte de carga INTRACARSA S.A.

permitirá diseñar las estrategias necesarias para mejorar su competitividad y su éxito empresarial.

8.2 HIPOTESIS AUXILIARES

- 1.- Identificando la estructura administrativa de la empresa INTRACARSA S.A. es posible conocer sus debilidades y poder contrarrestarlas.
- 2.- Identificando el mercado actual en el que se desenvuelve la empresa INTRACARSA S.A., se puede vislumbrar los retos por alcanzar y las estrategias para lograrlos.
- 3.- Conociendo la problemática de la empresa INTRACARSA S.A., es posible resolverlos de la manera más oportuna y en el menor tiempo posible.
- 4.- La formulación de la Plataforma Estratégica permitirá establecer los parámetros generales para la consecución de objetivos empresariales con eficiencia y eficacia.
- 5.- La aplicación de un sistema de matrices como la DOFA, MEFI, MEFE, MPC, BCG, se constituirán en herramientas claves para identificar la posición estratégica de INTRACARSA S.A. y como lograrlo.
6. La formulación de un plan operativo e indicadores de control permitirá establecer las bases de orientación de estrategias con los recursos y mecanismos para el logro de estrategias.

9. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

La planeación estratégica asume un papel importante en el desarrollo de las empresas ya que les permite acoplar las metas y los objetivos adecuados con los medios y las actividades correctas y necesarias para el logro de la eficiencia y eficacia empresarial.

Por esta razón resulta muy favorable y necesario que se realice este proceso para la empresa de transporte de carga INTRACARSA S.A., quien debido a la importancia de su objeto social relacionado con el transporte de carga, tiene a su cargo el compromiso de ser una empresa íntegra que se caracterice por la calidad de los servicios que ofrece y por el logro de la total satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes.

Para lograr este objetivo es preciso que esta fortalezca la calidad de sus servicios y con ello su participación en el mercado atrayendo a nuevos clientes.

Teniendo en cuenta que la planeación estratégica es un medio muy importante que en la actualidad es utilizado por una gran cantidad de empresas a nivel mundial que la consideran como una herramienta que les posibilita lograr el éxito empresarial, este proceso es acólado por más organizaciones para identificar los propósitos que se desea a largo plazo y el curso de acción que debe seguir para alcanzarlos.

A partir de esto se analiza que su aplicación en la empresa de transporte de carga INTRACARSA S.A. será de gran utilidad ya que le permitirá contar con una ventaja competitiva en relación con las empresas del sector que no han realizado este proceso y que toman sus decisiones con base en las situaciones presentes, es decir que la empresa cimentara su proceso decisorio en realidades concretas fruto de la planeación que se hizo del futuro deseado.

Adicionalmente le posibilitará hallarse al nivel de las mejores empresas ya que contara con información valiosa que puede utilizar y hacer práctica mediante el diseño de las actividades y los cursos de acción que se deberá seguir ante las situaciones previstas a futuro así como el orden en que se deben ejecutar para maximizar los beneficios y controlar los posibles cambios que se podrían presentar y que puedan terminar afectando estas actividades.

Así mismo se contribuirá al desarrollo de la región en materia de transporte, de contar con una empresa estructurada y con parámetros claros en su funcionamiento y que genere empleo para la región.

10. COBERTURA DEL ESTUDIO

10.1 TEMPORAL

Esta investigación se ha proyectado realizar en un lapso de tiempo comprendido entre el mes de Noviembre del 2005 y el mes de Abril del 2006 y abarca una Planeación de tipo Estratégico proyectada para cuatro años.

10.2 ESPACIAL

La investigación se llevara a cabo en la empresa de transporte de carga INTRACARSA S.A., Ipiales, Tulcán y Quito, la cual se halla adscrita al sector transporte de Colombia y Ecuador.

11. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO

11.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio es exploratorio por cuanto se basa en el conocimiento de un problema y la información no escrita que poseen las personas que intervienen en la empresa y que por su relato pueden ayudar a reunir y a sintetizar sus experiencias para beneficio de la misma y lograr soluciones mediante la elaboración del Plan Estratégico para la empresa INTRACARSA S.A. Es también una investigación de tipo cualitativo, descriptivo- analítico, puesto que busca identificar aspectos como la afluencia de cada de uno de los servicios ofrecidos por la empresa, características de la población objeto, situación de la empresa frente a la competencia, imagen de la empresa frente a la comunidad, al mismo tiempo que analizar los casos y delinear estrategias.

Adicionalmente permitirá analizar la relación existente entre las características de la población y la manera adecuada en que la empresa deberá satisfacer sus requerimientos y necesidades. De igual forma pretende brindar herramientas valiosas que ayuden a los directivos a encaminar y direccionar la toma de decisiones para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Así mismo posibilitara describir y analizar las diferentes variables del macro y microentorno y su influencia en el funcionamiento de la empresa y plantear estrategias que le permitan aprovecharlas y obtener el mejor beneficio posible.

11.2. METODO DE INVESTIGACION

En esta investigación se utilizara inicialmente el método descriptivo donde se realiza una recolección de datos preliminar que permita describir factores que se presentan en torno a la situación de la empresa de transporte. Adicionalmente se hará uso del método analítico con el objeto de determinar cursos de acción que permitan el fortalecimiento de la empresa en el sector. Así mismo se hará uso del método deductivo en donde se parte de lo general a lo particular, siendo lo general la empresa INTRACARSA en su totalidad, posteriormente se analizan los detalles de su estructura administrativa y su problemática en todos los aspectos, hasta canalizar soluciones oportunas.

11.3 FUENTES TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaran:

11.3.1 Fuentes Primarias. Las cuales se realizaran mediante encuestas directas al Talento Humano de la empresa, a los clientes de los servicios ofrecidos por esta.

11.3.2 Fuentes Secundarias: se recurrirá a textos, internet, revistas y otros documentos que ayuden a soportar la investigación del tema.

11.4. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION

Encuestas: Se realizarán 20 encuestas a todas las personas que trabajan en la empresa.

Para el caso de los usuarios de INTRACARSA se realizarán 10 encuestas a través de correo electrónico, y corresponde al número al que ascienden los usuarios registrados en la empresa actualmente, por cuanto se trata de la totalidad de clientes fijos de la misma. Por el número se procederá a realizar un Censo.

11.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

El tratamiento que se desarrollará en torno al manejo de la información obtenida de las fuentes primarias se inicia con la edición que consiste en revisar y clasificar los datos recopilados para que sean precisos, correctos completos y compatibles con la tabulación. Posteriormente se procede a ingresar y codificar los datos dentro de categorías preestablecidas; para lo cual se utilizará como herramienta de ayuda la hoja electrónica Excel. A partir de estos datos se podrá aplicar diferentes técnicas estadísticas como promedios, porcentajes, entre otros.

La presentación de la información se realizará mediante la utilización de cuadros donde se presente la información obtenida; seguidos de una representación gráfica de los datos y finalmente se procederá a realizar el respectivo análisis de la información registrada a través de los medios.