

**DIAGNOSTICO Y PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA
EMPRESA “TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A. TIC”**

YULY LILIAN ERAZO LEÓN

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2.005**

**DIAGNOSTICO Y PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA
EMPRESA “TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A. TIC”**

YULY LILIAN ERAZO LEÓN

**Trabajo de grado presentada como requisito para optar el Título Profesional
de
Administrador de Empresas.**

**Asesora del trabajo de grado
Gabby Narváez Lozano**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2.005**

Nota de Aceptación

Presidente

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2.005

DEDICATORIA

A Dios y a mis Padres por: mi existencia, por su inevitable lucha para sembrar en mí una conciencia del deber cumplido y la honestidad, por su incondicional apoyo para alcanzar las metas personales y profesionales.

Yuly Lilian

AGRADECIMIENTOS

La gratitud es una expresión que manifiesto desde lo mas profundo de mi ser a quienes valoraron, mi esfuerzo y dedicación, para que la meta propuesta fuese posible y me brindaron la oportunidad de creer en mi mismo.

Al cuerpo directivo y administrativo de la Universidad de Nariño, que tuvo la voluntad de colaboración en mi proceso de formación profesional a través de su buen desempeño laboral en forma eficiente, eficaz y con oportunidad.

A todo el cuerpo docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas FACEA de la Universidad de Nariño, por compartir sus conocimientos y experiencias orientados a cumplir la Misión de la Facultad: "".

Al Doctor Luis Guillermo Eraso Chamorro Gerente General de la Empresa "Transporte Internacional de Carga TIC, por su colaboración permanente frente a mi trabajo de grado, y por haber admitido que mis conocimientos sean proyectados en beneficio de la empresa.

A todas las personas que de una u otra forma aportaron sus conocimientos y sus experiencias, amistad y apoyo gracias, espero convencida ser un profesional ético en mi desempeño en la creación y mejoramiento de empresas en el ámbito del desarrollo empresarial.

CONTENIDO

| | PÁG. |
|---|------|
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| 1. GENERALIDADES | 13 |
| 1.1. TÍTULO | 13 |
| 1.2. TEMA | 13 |
| 1.3. COBERTURA DEL ESTUDIO | 13 |
| 2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 14 |
| 2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 14 |
| 2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 14 |
| 2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 14 |
| 3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 16 |
| 3.1. OBJETIVO GENERAL | 16 |
| 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 16 |
| 4. JUSTIFICACIÓN | 17 |
| 5. MARCO DE REFERENCIA | 18 |
| 5.1. MARCO TEÓRICO | 18 |
| 5.1.1. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 18 |
| 5.1.1.1. TÉCNICAS ANALÍTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 22 |
| 5.1.2. CONCEPTO DEL TRANSPORTE | 24 |
| 5.1.2.1. EL TRANSPORTE TERRESTRE | 26 |
| 5.1.2.2. ELEMENTOS BÁSICOS DEL TRANSPORTE TERRESTRE | 26 |
| 5.1.2.3. TRANSPORTE CARRETERO INTERNACIONAL | 28 |
| 5.1.2.4. BASES LOGÍSTICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN OPERATIVA. TRANSPORTE, LOGÍSTICA INTERNACIONAL | 29 |
| 5.1.2.5. BASES LOGÍSTICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN OPERATIVA. LOS ASPECTOS ADUANEROS IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN. | 31 |
| 5.1.2.6. PREGUNTAS MÁS FRECUENTES DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE | 34 |
| 5.2. MARCO CONCEPTUAL | 35 |
| 5.3. MARCO LEGAL | 40 |
| 5.4. MARCO CONTEXTUAL | 49 |
| 5.4.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A. | 49 |
| 5.4.2. MACRO Y MICRO LOCALIZACIÓN | 50 |
| 5.4.2.1. MACRO LOCALIZACIÓN | 50 |
| 6. ASPECTOS METODOLÓGICOS | 59 |
| 6.1. TIPO DE ESTUDIO | 59 |
| 6.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN | 59 |
| 6.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN | 59 |
| 6.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN | 60 |
| 6.5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | 64 |
| 7. DIAGNOSTICO DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA TIC S.A. | 65 |
| 7.1. ANÁLISIS INTERNO | 65 |
| 7.1.1. ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO | 65 |
| 7.1.1.1. PLANEACIÓN | 65 |
| 7.1.1.2. ORGANIZACIÓN | 66 |
| 7.1.1.3. DIRECCIÓN | 67 |
| 7.1.1.4. CONTROL | 67 |
| 7.1.1.5. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO | 70 |
| 7.1.2. ANÁLISIS DE LAS ÁREAS FUNCIONALES | 73 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 7.1.2.1. | GESTIÓN DE MERCADEO | 73 |
| 7.1.2.2. | GESTIÓN DE PRODUCCIÓN | 84 |
| 7.1.2.3. | GESTIÓN DE PERSONAL | 99 |
| 7.1.2.4. | FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS ÁREAS FUNCIONALES | 101 |
| 7.2. | ANÁLISIS DEL ENTORNO | 102 |
| 7.2.1. | ENTORNO ECONÓMICO | 102 |
| 7.2.1.1. | PRINCIPALES PROCESOS DE INTEGRACIÓN COMO ESCENARIOS- MERCADOS UNIÓN EUROPEA, NAFTA, AMÉRICA LATINA, ALCA Y MERCOSUR | 102 |
| 7.2.1.2. | CONDICIONES PARA LA ACCIÓN EMPRESARIAL EN LOS ESCENARIOS -MERCADOS GLOBAL, REGIONAL Y NACIONAL. | 110 |
| 7.2.2. | ENTORNO TECNOLÓGICO | 113 |
| 7.2.3. | ENTORNO SOCIAL | 115 |
| 7.2.4. | ENTORNO JURÍDICO-POLÍTICO | 117 |
| 7.2.4.1. | ANTECEDENTES | 117 |
| 7.2.4.2. | EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL | 121 |
| 7.2.4.3. | PERSPECTIVA DEL SECTOR | 122 |
| 7.2.4.4. | POLÍTICA | 122 |
| 7.2.4.5. | PRINCIPIOS BÁSICOS | 123 |
| 7.2.4.6. | OBJETIVOS | 125 |
| 7.2.4.7. | ESTRATEGIAS | 125 |
| 7.2.4.8. | PROGRAMAS | 126 |
| 7.2.5. | OPORTUNIDADES Y AMENAZAS | 127 |
| 7.3. | RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA TIC S.A. | 128 |
| 8 | IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES | 130 |
| 8.1. | PRIMERA ETAPA DE INSUMO | 130 |
| 8.1.1. | MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO Y EXTERNO EFI -EFE- IE. | 131 |
| 8.2. | SEGUNDA ETAPA: GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS. MATRIZ DOFA - POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN PEEA | 139 |
| 8.3. | TERCERA ETAPA: SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS | 145 |
| 9. | PLAN ESTRATÉGICO | 147 |
| 10. | PLAN OPERATIVO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS DEFINIDAS EN EL PLAN ESTRATÉGICO | 151 |
| 11. | INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y AJUSTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TIC S.A. | 159 |
| 12 | CONCLUSIONES | 161 |
| 13 | RECOMENDACIONES | 162 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 163 |
| | ANEXOS | |

LISTA DE FIGURAS

| | PÁG. |
|---|-------------|
| FIGURA 1. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE FRED. R. DAVID | 19 |
| FIGURA 2. ANÁLISIS EXTERNO VS ANÁLISIS INTERNO. DOFA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO | 22 |
| FIGURA 3. MACRO LOCALIZACIÓN | 51 |
| FIGURA 4. MICRO LOCALIZACIÓN | 52 |
| FIGURA 5. INSTALACIONES LOCATIVAS DE TIC S.A. | 53 |
| FIGURA 6. ORGANIGRAMA TIC S.A. | 68 |
| FIGURA 7. PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE MERCANCÍA | 86 |
| FIGURA 8. PROCESO PARA DESPACHOS | 90 |
| FIGURA 9. SELECCIÓN DE PERSONAL | 100 |
| FIGURA 10. ESQUEMA PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS | 130 |
| FIGURA 11. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA | 136 |

LISTA DE ANEXOS

| | | PÁG. |
|----------|---|------|
| ANEXO A. | CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y PRESENTACIÓN DE TIC | 166 |
| ANEXO B. | GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD | 169 |
| ANEXO C | INSTRUMENTO DE AUDITORIA INTERNA | 179 |
| ANEXO D. | MANUAL DE FUNCIONES DE TIC | 184 |

RESUMEN

En medio de un entorno cambiante, veloz, globalizado, exigente en calidad, productividad y competitividad, se ha hecho definitivamente imperioso que las organizaciones empresariales, en procura de no desaparecer y más bien acoplarse paulatinamente a las nuevas exigencias del mismo, estén adoptando posiciones para hacer más atractivos sus productos y servicios que les permitan responder de manera positiva a estas condiciones exigentes del mercado.

En esta perspectiva, los directivos deben pensar estratégicamente acerca de la posición de su empresa y del impacto de las condiciones cambiantes, y en consecuencia es importante definir el modelo de gobernabilidad y direccionamiento estratégico. Realidad de la cual no es ajena la Empresa "TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA TIC S.A."; por tanto se adelantó un estudio que permitió formular un plan estratégico como herramienta de gestión, con base en tres (3) pilares: construcción de la visión y misión estratégica; establecimiento de objetivos y definición de estrategias en términos de posicionamiento en el sector de Logística del Transporte a nivel regional, nacional e internacional.

En el diagnóstico se encontró un panorama bastante aceptable en el ambiente interno y atractivo en el entorno; además se evidenció características sobresalientes de liderazgo y espíritu emprendedor del Gerente General, condiciones que favorecen el aprovechamiento en beneficio de la Empresa y por ende de la comunidad a quién presta sus servicios.

Además se identifica los aspectos claves que requiere fortalecer como son la gestión de mercadeo en el desarrollo de acciones de promoción y comunicación del servicio a partir de la identificación de las necesidades reales de los clientes que comercian con el mercado exterior; en lo que respecta a la gestión de Talento Humano, TIC requiere la formulación de una política de crecimiento y desarrollo del personal a fin de que posea los conocimientos, habilidades y actitudes en el sector del transporte internacional.

Finalmente se recomienda continuar con el propósito de construir un ambiente de trabajo participativo, verdadero compromiso hacia el cumplimiento de metas propuestas, estímulo al trabajo en equipo, la comunicación y a la integración, entre las diferentes áreas de la empresa y la búsqueda permanente del consenso, lo que facilita el llevar a la empresa hacia objetivos comunes.

ABSTRACT

Between of a changing, speedy, global, demanding in quality, productivity and competitiveness environment, it has become definitively imperious that managerial organizations, in it offers of not disappearing and rather to be coupled gradually to the new demands of the same one, be adopting positions to make more attractive their products and services that allow them to respond from a positive way to these demanding conditions of the market.

In this perspective, directive should think strategically about the position of their company and of the impact of the changing conditions, and in consequence it is important to define the govern and strategic direction pattern. Reality of which is not other people's the Company INTERNATIONAL TRANSPORTS OF LOADS TIC CORP."; therefore it was ahead a study that allowed to formulate a strategic plan as administration tool, with base in three (3) pillars: Construction of the vision and strategic mission; establishment of objectives and definition of strategies in positioning terms in the sector of Logistics of the Transport at regional, national and international level.

In diagnosis it was a quite acceptable panorama in the internal atmosphere and attractiveness in the environment; it was also evidenced of General Manager's excellent characteristics of leadership and venturesome spirit, conditions that favor the use in benefit of the Company and therefore of community to who ready their services.

It is also identified the key aspects that it requires to strengthen like they are the marketing administration in the development of promotion and communication actions of service starting from the identification of the real necessities of the clients that trade with the external market; in what concerns to the administration of Human Talent, TIC requires formulation of a politics of growth and the personnel's development so that it possesses the knowledge, abilities and attitudes in the sector of the international transport.

Finally it is recommended to continue with the purpose of building an atmosphere of work to participate, true commitment toward the execution of goals proposals, stimulate to the work in team, the communication and to the integration, between the different areas of the company and the permanent search of the consent, what facilitates taking to the company toward common objectives.

INTRODUCCIÓN

En medio de un entorno cambiante, veloz, globalizado, exigente en calidad, productividad y competitividad, se ha hecho definitivamente imperioso que las organizaciones empresariales, en procura de no desaparecer y más bien acoplarse paulatinamente a las nuevas exigencias del mismo, estén adoptando posiciones para hacer más atractivos sus productos y servicios que les permitan responder de manera positiva a estas condiciones exigentes del mercado.

Estas posiciones van desde trazar fuertes estrategias de comercialización, hasta la instauración de cambios a su interior, adelantando para ello desde los mencionados procesos de mejoramiento continuo, las reducciones drásticas de costos, rediseños e implantación de grandes soluciones tecnológicas. Es necesario resaltar que para los diferentes negocios en una época como esta, de tantas coyunturas, el secreto de la mejora de la rentabilidad del patrimonio, en las utilidades y en flujo de caja, está en manos de la misma empresa; en sus procesos, pero más precisamente en los procesos críticos y claves del negocio.

Los directivos de hoy en día tienen que pensar estratégicamente acerca de la posición de su empresa y del impacto de las condiciones cambiantes, y en consecuencia es importante definir el modelo de gobernabilidad¹: en el pasado el presupuesto definía el modelo de gestión, en el nuevo entorno, es la estrategia. Tienen que supervisar la situación externa con mucho cuidado para saber cuándo realizar un cambio de estrategia, y deben conocer el negocio lo suficientemente bien para saber qué tipo de cambios estratégicos iniciar. En pocas palabras, es necesario que los principios de dirección estratégica guíen el enfoque total para dirigir organizaciones.

"TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA TIC S.A." por ser una empresa joven establecida mediante escritura pública con fecha Enero 11 del 2005, requiere contar con un plan estratégico que fije su dirección y oriente los resultados a través de la identificación, selección, ejecución y evaluación de estrategias que vislumbren escenarios para la supervivencia y crecimiento de la misma a través del tiempo.

Con este propósito en este documento se presenta la siguiente distribución de los temas tratados en esta investigación:

1. SERNA GOMEZ, Humberto. "Resultados: retos para la gerencia." Abogado, Politólogo y Profesor titular facultad de administración de la Universidad Antioquia - Colombia; Ed. D. en Planeación y Política Social Universidad de Harvard; MS en Administración Educativa Universidad de Stanford.

En los seis primeros capítulos hacen referencia al marco general de la investigación, donde se determinan dos aspectos básicos del proceso como son: El diseño del proyecto de investigación el cual abarca la selección y definición del tema, planteamiento, formulación y sistematización del problema, objetivos de la investigación, justificación, marco de referencia; elementos de apoyo metodológico (tipo de estudio, método de investigación, identificación de fuentes de información, definición de las técnicas utilizadas para la recolección y procesamiento de la información.

El diagnóstico de la situación actual de la empresa tanto desde el ámbito interno como externo, se encuentra en el capítulo séptimo; en este espacio se realiza un análisis y valoración tanto de aspectos positivos como de aquellos que requieren ser mejorados y/o fortalecidos, considerando su entorno en relación con el sector del transporte.

Una vez realizado el diagnóstico empresarial, en los capítulos octavo y noveno se presenta la formulación, generación, selección y definición de estrategias para cumplir con el objetivo general de la investigación que es la formulación del plan estratégico haciendo las tres tareas de la dirección en la creación de la estrategia: primera tarea el desarrollo de una visión estratégica y de una misión, la segunda tarea establecimiento de objetivos y la tercera tarea creación de la estrategia.

Una vez formuladas las estrategias, en el capítulo décimo se realiza la formulación del plan operativo, en esta fase se establecen en forma detallada las tácticas, presupuestos y tiempo a desarrollar las estrategias y que se puede replantear de acuerdo al comportamiento de los indicadores de gestión en la dinámica propia de la empresa TIC S.A.

En el capítulo Décimo primero hace referencia a los indicadores de gestión, para lograr un desempeño eficaz y eficiente, lo correcto es diseñar un sistema de control de la gestión que soporte la administración y que permita evaluar el desarrollo y desenvolvimiento de la empresa.

Las conclusiones y recomendaciones que se plasman en los dos últimos capítulos y son de vital importancia para que la empresa “TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA. TIC” oriente sus acciones futuras.

1. GENERALIDADES

1.1. TITULO

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA TIC S.A.

1.2. TEMA

El presente trabajo de investigación se orienta a la realización del diagnóstico empresarial interno y externo y por consiguiente la elaboración del Plan Estratégico para la Empresa de TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A. TIC, creada según matrícula mercantil número 94958 – 4 (Véase Anexo A: Certificado de Existencia y Representación de TIC S.A.); ejercicio que se constituye en una herramienta de gestión para la Gerencia, por cuanto se constituye un mapa guía hacia metas y objetivos estratégicos que le permitirán su posicionamiento, crecimiento y supervivencia en el mercado de la Logística del transporte.

1.3. COBERTURA DEL ESTUDIO

El estudio propuesto comprende las siguientes dimensiones:

- a. Temporal: La investigación propuesta abarca un período de seis meses.
- b. Espacial: El presente proyecto tiene en cuenta la Empresa TIC con sede en el municipio de Pasto con proyección internacional.

2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Empresa "TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A. TIC." Es una empresa joven la cual se constituyó legalmente a partir del 11 de Enero del 2005 mediante Escritura Pública, como una Sociedad Anónima. En la dirección de la empresa se encuentran personas líderes con muchas expectativas de crecimiento y desarrollo; sin embargo, aún no cuenta con un plan estratégico como un documento que ordene y manifieste por escrito la intencionalidad y el propósito de sus dirigentes; de tal forma que exprese y oriente las acciones empresariales hacia la consecución de su misión y visión de la organización; teniendo en cuenta situaciones internas y externas que influyen en su dinámica.

Al no contar con el Plan Estratégico, la Gerencia corre el riesgo de orientar sus actividades al desarrollo de funciones operativas del día a día que pueden hacer perder el rumbo de acciones estratégicas que puede moldear la Empresa en un futuro.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuál es la situación empresarial actual de "TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A. TIC." A partir de la cual facilite la formulación de un plan estratégico, hacia el logro de los objetivos de crecimiento, rentabilidad y supervivencia?

2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores del entorno que influyen en el desarrollo de la empresa, tanto en forma de oportunidad o amenaza?

¿Cuál es la situación de los procesos internos que desarrolla la empresa "Transporte Internacional de Carga S.A. TIC" a fin de cumplir con su objeto social?

¿Cuál es el Plan Estratégico que puede constituirse como una herramienta de gestión para que la Gerencia de "TIC" logre los objetivos propuestos?

¿Cuál es el Plan Operativo que permitirá a TIC poner en marcha las estrategias identificadas y formuladas en el Plan Estratégico?

¿Cuáles son los indicadores que facilitarían el seguimiento y control de la implementación del Plan Estratégico de TIC?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar el Plan Estratégico y Plan Operativo para la Empresa "TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A. TIC." A partir del conocimiento de la situación de sus procesos internos y la identificación de los factores del entorno que influyen en su desarrollo y logro de los objetivos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de los factores Internos y externos para identificar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.
- Identificar y formular estrategias empresariales, como alternativas de acción para contribuir al logro de objetivos y propósitos misionales de la empresa.
- Elaborar el Plan Operativo que orienta la puesta en marcha de las estrategias definidas en el Plan Estratégico.
- Diseñar Indicadores de Gestión que faciliten el seguimiento, evaluación y ajustes en la implementación del Plan Estratégico de TIC.

4. JUSTIFICACIÓN

En los años 60 y 70² empezó el boom de la estrategia empresarial, se crearon departamentos de planeación estratégica y se elaboraron muchos planes estratégicos en forma elitista y desconectada con la operación del negocio. Esta época fue el furor de la estrategia.

Luego, hacia los 80 empieza el declinar de la estrategia, empieza el furor por la calidad, reingeniería, reestructuración, y la planeación estratégica pasa a un segundo plano.

Ahora en la década de los 90 y comienzos del 2.000 se ve de nuevo un resurgir de la estrategia como un proceso democrático y participativo, y conectado con la operación del negocio.

Por lo anterior se puede afirmar que el tema reviste importancia y es vigente en la actualidad; por cuanto se constituye en una herramienta de gestión válida y fundamental para la Gerencia; ella le permite al Gerente ordenar sus acciones con la claridad y la visión de futuro y moldear su actuación con mente de estrategia.

Desde la óptica de la utilidad que representa el ejercicio a la Empresa TIC S.A. se puede afirmar que éste es un instrumento que en su desarrollo, ejecución y seguimiento le permitirá la estabilización y el posicionamiento de la Empresa en el sector del transporte de carga, de tal forma que la orienten hacia un adecuado manejo estratégico hacia la competitividad.

Además es de resaltar que en este ejercicio académico, se analiza los conceptos teóricos de los autores quienes fundamentan el conocimiento para realizar el diagnóstico interno y externo a la Empresa "TIC"; el diseño del Plan estratégico, la elaboración del Plan Operativo y la definición de los indicadores de seguimiento, evaluación y ajuste. Es así como esta experiencia se constituye en la posibilidad de poner en práctica los conocimientos recibidos en el transcurso de la formación en la disciplina ciencia y arte de la Administración de Empresas.

²STRICKLAND III, A.J; THOMPSON, Jr. DIRECCION Y ADMINISTRACION ESTRATEGICAS. Impreso en España. Times Mirror de España, S.A.- IRWIN, 1995. Pág. 2,10,20,38 a 44, 47 a 53, 113 y 114.

5. MARCO DE REFERENCIA

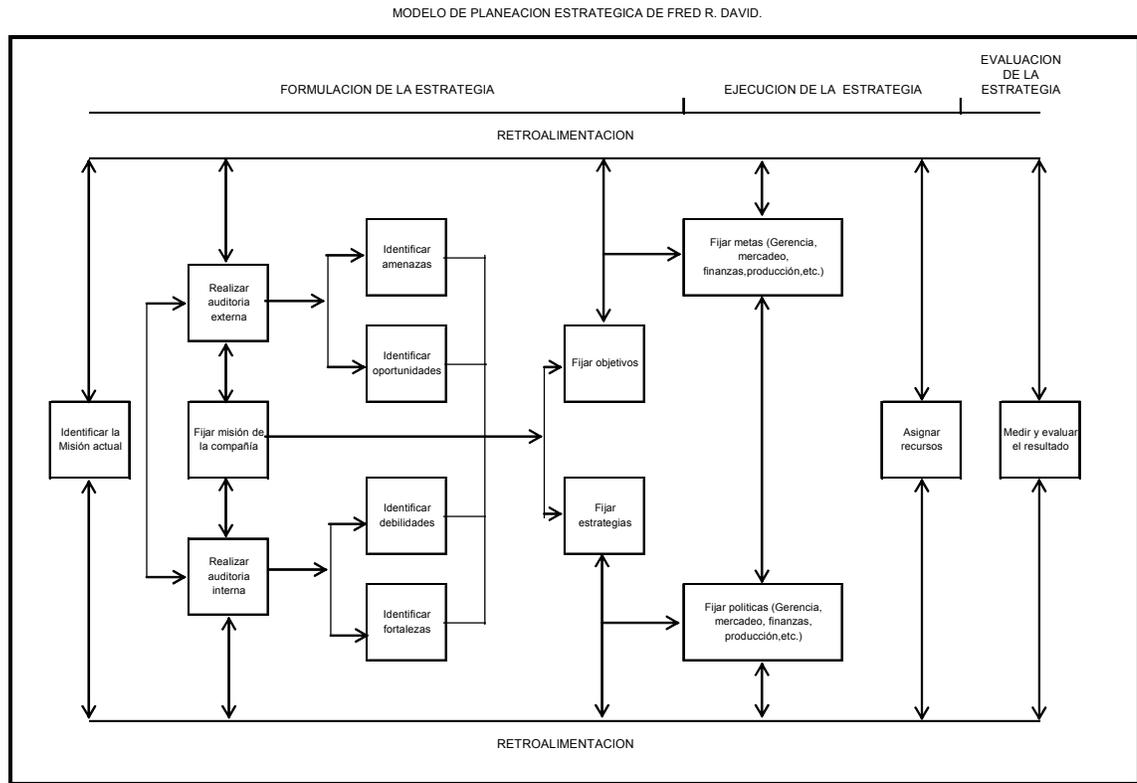
Como marco de referencia a continuación se desarrollan los fundamentos de la investigación desde el punto de vista teórico, contextual, conceptual y legal.

5.1. MARCO TEÓRICO

Para la comprensión de la dinámica de la Empresa TIC S.A. y alcanzar el propósito fijado en esta investigación, es necesario acudir a los fundamentos y componentes de la planeación estratégica; en materia de transporte, se consultan los aspectos relacionados con: El Concepto del Transporte, El transporte terrestre, Elementos básicos del Transporte, Transporte Carretero Internacional, Bases logísticas para la administración operativa. Transporte, logística internacional, Bases logísticas para la administración operativa. Los aspectos aduaneros. Importación y Exportación y las Preguntas más frecuentes de logística y Transporte.

5.1.1. La Planeación Estratégica. En su fase más avanzada se ha denominado Gerencia Estratégica definida por Fred R. David (1990:3) como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos, de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo de forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. (Véase Figura 1. Modelo de Planeación Estratégica de Fred R. David).

Figura 1. Modelo de planeación estratégica de Fred R. David.



FUENTE: GARZON CATRILLON Manuel Alfonso. Planeación estratégica, UNAD. Santafé de Bogotá, D.C., 2000. Pág. 80

Así pues el proceso de gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones de una organización; se trata más bien de un intento para organizar la información cualitativa y cuantitativa, de manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre a través de la formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

En esta perspectiva el Plan estratégico, una herramienta de gestión el cual contiene la declaración que define la misión y la dirección futura de la organización, los objetivos de resultado a corto y largo plazo, y la estrategia frente a las situaciones internas y externas de la organización.

Así entonces, los aspectos claves que conforman el plan estratégico³, son:

³ PIZANO MALLARINO, Carlos. Ingeniero mecánico y Magister en administración del Massachusetts Institute of Technology. REVISTA VIA SALUD, N°2 "Administración por Políticas". Pág. 19 y 20.

Visión. El grupo de alta dirección (accionistas, socios, junta directiva o grupo primario de la presidencia, según el caso) debe establecer el estado deseado de la organización a largo plazo, es decir la descripción de la situación a la que aspira llegar en un término relativamente largo.

La importancia de la visión radica en que las organizaciones prosperan en la medida en que se enfoquen claramente y garanticen la dedicación y la disciplina de los integrantes. Una visión ambiciosa y deseable contribuye a la motivación para que los integrantes de la organización actúen en forma creativa, asuman nuevos riesgos, cuestionen viejos paradigmas y, en fin, se proyecten en dimensiones nunca antes exploradas.

Una visión estratégica y emprendedora es un requisito previo para un liderazgo estratégico efectivo. Un administrador no puede funcionar de una manera efectiva, ya sea como líder o como creador de una estrategia, sin un concepto de los negocios orientado hacia el futuro, es decir, qué necesidades del cliente se debe esforzar en satisfacer, qué actividades de negocio debe buscar y qué clase de posición de mercado a largo plazo debe desarrollar frente a sus competidores. De manera que el desarrollo de una visión estratégica no es un ejercicio de fraguar palabras con el fin de crear un lema agradable para la compañía: más bien un ejercicio de pensar estratégicamente sobre el futuro de una compañía, desarrollando un concepto viable de los futuros negocios y colocando a la empresa en una trayectoria estratégica con la cual la administración esté profundamente comprometida.

Es un ejercicio para encontrar una imagen coherente y poderosa de lo que pueden y deben ser los negocios de la compañía dentro de los próximos cinco o diez años. Cuando la visión estratégica de la administración transmite algo importante de la posición de negocios que pretende delimitar para la compañía y cuál es la trayectoria que debe seguir, entonces la visión es verdaderamente capaz de *guiar* la toma de decisiones de la administración, de *modelar* la estrategia de la compañía y de *causar un impacto* sobre cómo administrarla. Dichos resultados tienen un *valor administrativo real*.

Elementos de una visión estratégica. Hay tres partes diferentes en la tarea de desarrollar una visión estratégica a futuro de los negocios de una compañía:

- Definir en qué negocio se encuentra *actualmente* la compañía.
- Decidir el curso estratégico *a largo plazo* que debe seguir la compañía.
- Comunicar la visión en forma clara, excitante e inspiradora.

La visión y la misión representan el para qué y el qué de la entidad. Por consiguiente, es recomendable que sean concisas, claras, motivadoras.

Misión de la organización. Respuesta adaptada de la dirección a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio y cuál llegara a ser? Una declaración de la misión define la dirección futura de la organización y sirve como concepto guía para lo que ésta hará y lo que llegará a ser.

Objetivos de resultado. Metas que quiere lograr la organización, pueden ser Objetivos financieros, metas establecidas por la dirección en relación con el resultado financiero de la organización; Objetivos estratégicos, metas que ha establecido la dirección para fortalecer la posición general y la vitalidad competitiva de la organización; Objetivos a largo plazo, que deben lograrse dentro de los siguientes tres a cinco años o en forma continua año tras año; Objetivos a corto plazo, indica con qué rapidez la gerencia está tratando de lograr los objetivos a largo plazo.

Estrategia. Plan de acción gerencial para lograr los objetivos de la organización; la estrategia se refleja en el patrón de movimientos y enfoques ideados por la gerencia para producir los resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados.

Análisis interno de la organización⁴:

El análisis Interno de la Organización (fortalezas y debilidades). En esta parte del proceso los gerentes se concentran en el análisis de la capacidad gerencial, de servicio, financiera y tecnológica mediante identificación y evaluación de sus aspectos internos básicos. Para éstos se utilizan 2 categorías definidas por la gerencia estratégica como debilidades y fortalezas, entendiéndose por debilidad el indicador que limita o impide el cumplimiento de la misión corporativa y como fortaleza el indicador que facilite o contribuya al cumplimiento de su misión y visión corporativa.

Análisis externo de la organización El análisis externo de la organización se ha llamado análisis ambiental y análisis del entorno, que implica la Auditoria Externa de la empresa.

Se entiende por entorno de una organización, el conjunto de factores, procesos y agentes que de forma positiva o negativa, inciden o pueden incidir en el futuro cercano, en el cumplimiento de su misión y visión corporativa. Para facilitar el análisis del entorno, éste se clasifica bajo la categoría de Amenaza u Oportunidad.

⁴ PONTON LA VERDE, Gabriel; MALAGON LONDOÑO, Gustavo; GALAN MORERA, Ricardo. "Planeación Estratégica de Hospitales". ADMINISTRACIÓN HOSPITALARIA. Editorial Medica Internacional Ltda, Bogotá - Colombia. Pág. 78 a 83.

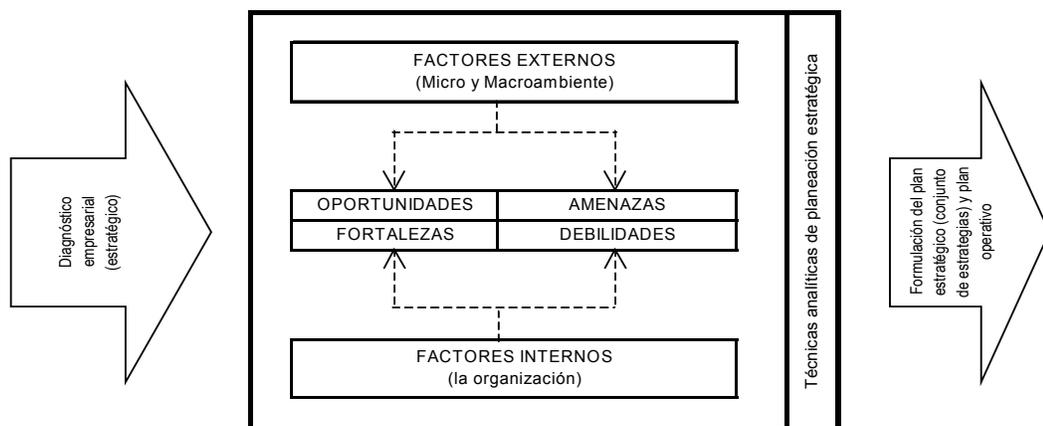
Se entiende por Amenaza un factor, proceso y/o agente de su ambiente de trabajo que limita o impide el cumplimiento de su Misión y Visión Corporativa. Se define como Oportunidad un factor, proceso y/o agente de su ambiente de trabajo que facilita o contribuye al cumplimiento de su Misión y Visión corporativa.

5.1.1.1. Técnicas analíticas de la planeación estratégica.

❖ Construcción de la Matriz DOFA

La matriz DOFA, consiste en realizar un cruce entre los indicadores Externos de Amenazas y Oportunidades, con los indicadores internos de Debilidades y Fortalezas, a fin de preparar la formulación de las estrategias de la Organización. La premisa implícita en el análisis DOFA, es que un plan estratégico se elabora considerando de manera simultánea e interrelacionada el entorno de la empresa con sus capacidades internas. (Vease Figura 2: Esquema formulación DOFA)

Figura 2. Análisis externo Vs. Análisis interno del DOFA para la formulación del plan estratégico⁵.



❖ Matriz de evaluación del factor interno EFI (Diagnóstico interno).

En esta parte se presentan las orientaciones básicas para la realización del diagnóstico o auditoría del proceso de planeación estratégica. Se evalúan las interrelaciones entre áreas funcionales de una organización para identificar

⁵ Módulo CICLO II PLANEACION ESTRATÉGICA. Especialización en finanzas Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Santafé de Bogotá. Gráfica 3.2, Pág. 40 .

fortalezas y debilidades, partiendo de la base que la alta dirección y las áreas funcionales realizan actividades básicas.

La matriz de factor interno es conocida por David (1990:175) como una herramienta analítica que resume y permite evaluar áreas descritas: la alta gerencia y los indicadores críticos de éxito, la producción, la logística, el talento humano, las finanzas, el mercadeo y la investigación y desarrollo.

❖ **Matriz de evaluación factor externo EFE (Diagnóstico de factor externo).**

Teniendo en cuenta que el entorno en que se desenvuelven las organizaciones, son escenarios turbulentos llenos de paradojas y contradicciones que pueden escapar al entendimiento como los fenómenos denominados globalización de la economía, regionalización y firma de tratados de libre comercio como parte de los procesos de integración regional, han generado cambios complejos que afectan a grandes, medianas y pequeñas empresas, se consideran supremamente importante conocer los factores desde afuera y que afectan el funcionamiento de una institución, es el paso final la realización de una auditoria externa que consiste en construir una matriz de evaluación de factor externo.

❖ **Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA).**

Esta matriz (cfr. David, 1990: 197,199) es un cuadrado de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes son FF- fortaleza financiera, VC- ventaja competitiva, EA – estabilidad ambiental, FI- fortaleza de la industria.

❖ **Matriz del perfil competitivo.**

Identifica los factores decisivos de éxito en la industria.

❖ **Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).**

Señala que como otras herramientas analíticas requieren decisiones subjetivas para la asignación de ponderaciones y clasificaciones por lo que es imprescindible emplearlas con sabiduría, no indiscriminadamente. Deben incluirse un mínimo de cinco factores para cada de los diagnósticos (información proveniente de las matrices de evaluación de los factores internos y externos) y formular las estrategias alternativas factibles.

5.1.2 Concepto del Transporte. El transporte es el movimiento de personas, propiedades o productos desde el punto en donde se localizan, producen o cultivan, hasta el lugar en que consumen, distribuyen o almacenan⁶. Desde un enfoque operativo-comercial, el transporte comporta el medio que hace posible culminar el proceso de producción – consumo, el que debe ser analizado en términos de costo y tiempo; así el transporte es esencial tanto en la producción como en la distribución. Sin él no hay distribución; la fabricación sin mercados carece completamente de sentido y para llegar a éstos hace falta un sistema de distribución de los productos.

El transporte desempeña un papel vital en la vida social, económica y política del mundo y de las naciones o comunidades. Las empresas de transporte, sean de propiedad pública o privada, existen para servir al público en forma directa y como parte integral de la distribución, proceso y manufactura de productos.

La mayor utilidad que produce el transporte es el costo que se agrega a la mercancía por el hecho de moverla de su lugar de producción a los lugares donde falta, Sin los actuales sistemas de transporte las mercancías no podrían llegar a los centro de consumo y la escasez aumentaría su valor. Sin un transporte rápido y eficiente la industria estaría limitada a elaborar productos con materias primas locales y al mismo tiempo, los productos manufacturados se venderían en es mismo mercado o en el más cercano.

La producción a gran escala y los mercados amplios son interdependientes y dependen a su vez de la distribución física de las empresas de transportes. El transporte adecuado y eficiente le permite a la industria llegar a los mercados locales, regionales, nacionales y probablemente a los internacionales.

Entre las responsabilidades de la Compañía transportadora se encuentra en: el seguro de carga, reclamación por averías o faltantes, clasificación de la carga, aplicación de tarifas.

En términos técnico-jurídicos, el transporte constituye un acuerdo de voluntades y supone la realización de un contrato entre dos partes: Cargador y transportista. En efecto el contrato de transporte de mercancías es aquel por el cual una persona que dispone libremente encarga a otra su traslado, mediante el pago de un precio antes acordado.

En dicha relación, tanto operativa – comercial como técnico – jurídica, intervienen los siguientes elementos:

⁶ MERCADO, Salvador. Comercio Internacional I. Mercadotecnia Internacional Importación-Exportación. Limusa. Noriega Editores. Tercera edición. México 1996.

- a. Personales: Cargador (quien dispone legalmente de la mercadería y desea su traslado), Transportista (quien toma la responsabilidad de efectuarlo), Destinatario (a quien va dirigido el objeto que ha de transportarse).
- b. Reales: Mercancías (objeto a transportar y lo que confiere carácter mercantil al contrato), Precio o flete (Es la compensación económica que recibe el portador por la ejecución del transporte).
- c. Formales. Aunque el contrato de transporte puede efectuarse verbalmente, lo habitual es que se refleje en un documento escrito que se denominará, según los casos: guía aérea, conocimiento de embarque, carta de porte, etc.
- d. Infraestructura y servicios vinculados (el hiterland)

El transporte requiere para su realización, además de los vehículos, la existencia de las instalaciones fijas que puedan ser utilizadas por los transportistas, las cuales se conocen con el nombre de infraestructura, comprenden redes viales y ferroviarias, los puertos y aeropuertos, oleoductos y gasoductos, la red fluvial, los servicios de comunicaciones y la red de distribución de energía eléctrica.

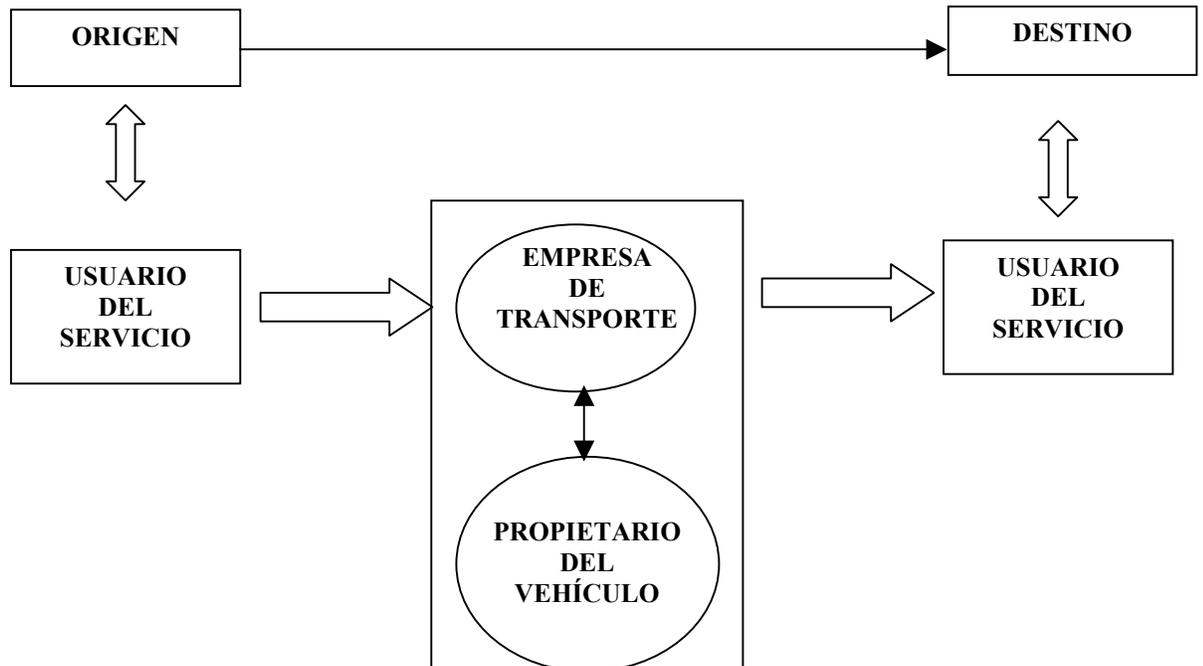
❖ **Cadena Productiva del Transporte:**

El transporte se constituye en una cadena de producción de servicios, compuesta fundamentalmente por tres elementos:

- Usuario del servicio.
- Empresa de transporte.
- Propietario del vehículo.

Estos tres elementos se pueden relacionar directamente con los conceptos de cliente, empresa productora y equipos de producción. Se deben tener en cuenta los elementos complementarios, denominados servicios conexos.

En el siguiente cuadro conceptual se muestra la estructura fundamental de la cadena productiva del transporte y las relaciones existentes entre cada uno de sus elementos.



5.1.2.1. El transporte terrestre. El contrato de transporte terrestre de mercaderías es aquel por el cual una empresa portadora se obliga, mediante el pago o la promesa de pago de un porte o flete, a recibir de una persona denominada cargador los efectos que ésta le entregue, y a transportarlos a un lugar determinado y entregarlos, a su vez, a otra persona llamada destinatario o al mismo cargador, asumiendo profesionalmente los riesgos provenientes de esos actos. El título legal del contrato recibe la denominación de La Carta de Porte.

5.1.2.2. Elementos básicos del Transporte Terrestre⁷. Los elementos básicos para el desarrollo del transporte por carretera lo constituyen la infraestructura vial, los vehículos, la organización empresarial y desde luego la carga.

❖ Las Vías

La infraestructura vial está compuesta por las carreteras, con sus servicios anexos como terminales, zonas de manejo y parqueo. La capacidad portante de las vías está determinada por las normas especiales de construcción de cada país y de ellas dependen la capacidad de los equipos de transporte.

⁷ www.proexport.com. Colombia. Elementos básicos del transporte.

❖ **Tipos De Vehículos**

Los vehículos de transporte de carga, ya sean de estructura rígida o articulados, como remolques y semiremolques, cuentan con carrocerías especializadas según las características de la carga a movilizar. En el mercado de transporte terrestre se encuentran, entre otros, los siguientes tipos de vehículos:

Camión de plataforma abierta.

Camión con carrocería de estacas y lona para cubierta

Camión cerrado tipo furgón, para carga general, refrigerado o isotérmico,

Camión tolva,

Camión tanque, y

Camiones para cargas especiales, por ejemplo: transporte de vehículos, animales.

❖ **La Organización Empresarial**

La estructura organizativa de las empresas prestatarias de los servicios de transporte terrestre por carretera, generalmente está reglamentada por normas emitidas por los Ministerios de Transporte.

Se destaca que la organización empresarial en países en vía de desarrollo puede ser precaria, por lo cual se debe investigar con anterioridad los servicios y controles que ofrecen las compañías transportadoras.

❖ **Naturaleza De La Carga**

Esta condiciona el tipo de vehículo a utilizar, entre ellos, de acuerdo con las características de la carga, los siguientes:

- carga general,
- líquidos,
- cargas a granel,
- cargas unitarias, y
- cargas extrapesadas y especiales.

De otra parte, las condiciones térmicas en las que la mercancía debe transportarse obligan a emplear un tipo especial de vehículo previsto con equipo frigorífico y recubierta su caja de material aislante.

La elección del vehículo apropiado supone definir sus características de capacidad, carga y espacios de maniobra requeridos, así como los medios auxiliares que pudieran emplearse. Por lo tanto hay que definir:

- capacidad volumétrica,
- carga máxima,
- accesos para la carga/descarga, y

- equipos de cargue/ descargue.

❖ **Cotización Del Transporte Por Carretera**

Los usuarios deben exigir de los transportadores por carretera cotizaciones que contemplen los siguientes aspectos:

- Valor de la tarifa por unidad de carga (incluidos o excluidos cargues y/o descargues),
Tipo de vehículo que utilizará,
- Clase de seguro que posee,
- Recargos por manejos adicionales y/o "stand by" (tiempo de espera),
- Tiempo de tránsito,
- Condiciones de seguridad y control de seguimiento,
- Condiciones de pago, y
- Documentos exigibles.

5.1.2.3. Transporte Carretero Internacional⁸. El transporte carretero o terrestre internacional es aquel que permite el traslado de mercancías desde un país exportador hasta un país importador cumpliendo normas sobre tránsito aduanero internacional, ceñido a normas internacionales sobre operación de servicios, utilizando empresas debidamente reconocidas y habilitadas por los distintos países por donde circulará la carga, Este tipo de transporte por lo general, está regido por acuerdos o convenios internacionales que han sido suscritos por los países. Dentro de estos acuerdos se destacan:

- El convenio de transporte terrestre Internacional por carretera del Cono Sur, que rige los servicios en los países latinoamericanos del sur del Continente.
- La Decisión 399, sustitutiva de la Decisión 257, que es aplicable al transporte terrestre Internacional dentro de los países miembros de la Comunidad Andina.
- Convenio Internacional de transporte por carretera CMR. Normativa Europea sobre servicio de transporte terrestre por carretera.

Por lo general, las empresas transportadoras que prestan servicio terrestre internacional deben obtener los permisos reglamentarios en las normas antes mencionada.

⁸ *Ibíd.*

5.1.2.4. Bases logísticas para la administración operativa. Transporte, logística internacional. Así como la distribución supone la selección adecuada del intermediario, en el terreno internacional cobran significativa importancia el diseño y el manejo de los bienes y servicios así como la forma de trasladarlos.

Un negocio internacional puede aparecer como brillante, pero si no se cuenta con un medio de transporte acorde con la necesidad el negocio se convierte en un imposible. Con lo cual la cadena de valor, en términos internacionales se torna indispensable la administración del transporte.

❖ **Conceptos fundamentales de Logística⁹**

No existe consenso a la hora de definir el término logística. Con frecuencia se utiliza en forma reduccionista para designar algún proceso concreto, asociado con el flujo de materiales o información (transporte, almacenaje, planificación de la producción, etc.).

En términos generales se puede definir la logística como “el estudio científico de los sistemas de organización y control, puesto al servicio de la atención de la demanda al menor costo”¹⁰. Con dicha organización y control, la logística persigue que el flujo de materias primas y productos parcial o totalmente elaborados se desarrolle de manera tal que la demanda sea atendida con un costo mínimo.

Así se puede señalar como actividades claves de la logística las siguientes: Almacenamiento, Manipulación, Gestión de Stocks, Estudio y previsión de la demanda, Organización de los Transportes.

En sentido más amplio se define así:

Logística es el proceso de planificar, ejecutar y controlar de forma eficiente el flujo de materias primas, inventarios en curso, productos terminados, servicios e información relacionada, desde el punto de origen al de consumo (incluyendo los movimientos externos e internos y los entrada y salida), con el fin de satisfacer las necesidades del cliente. Se incluye también en esta definición la logística inversa (retornos y devoluciones)¹¹.

Se ha considerado la logística como una fuente de ventaja competitiva y existen tres vías para conseguirla: el servicio al cliente basado sobre todo en la

⁹ CASANOVA August, Cuatrecasas Lluís. Logística Empresarial. Gestión 2000.com. Barcelona 2001.

¹⁰ ARESE. Héctor Félix. Comercio y Marketing Internacional. Modelo para el diseño estratégico. Parte 5. Capítulo XVII. Bases Logísticas para la Administración Operativa. Grupo Editorial Norma. Página 431.

¹¹ DURÁN, Heras Alfonso, Gutiérrez Casas Gil, Sánchez Chaparro Teresa. La Logística y el comercio electrónico. Serie McGraw-Hill de Management. Impreso en España. 2001. página 1.

respuesta rápida; la diferenciación en el producto y la reducción de costos por integración de las actividades¹².

Las diferentes estrategias logísticas comprenden muchas áreas de la empresa como: Gestión de compras y de aprovisionamiento, Gestión de pedidos, Política de inventarios, Política de transportes, Política de servicio al cliente, Red Logística y Sistema de planificación.

En el desarrollo de la actividad económica de cualquier empresa, surgen continuamente cuestiones que implican el control de actividades de movimiento o almacenaje.

La Logística Internacional es el “diseño y el manejo de un sistema, de forma tal de poder controlar la corriente de materiales diseccionados a través y hacia fuera de la empresa internacional”.¹³ Así la logística se nutre de una serie de disciplinas, fundamentalmente de la investigación operativa, para establecer los criterios óptimos en el manejo de los distintos elementos que intervienen.

❖ **La Logística como factor de ventaja competitiva.**

La relación de una administración acertada que se vincule estratégicamente con una distribución y un transporte adecuados aporta elementos básicos de una ventaja competitiva empresarial.

Dentro de esta dimensión existen cuatro situaciones en el traslado y el movimiento de materiales (productos e insumos) a considerar:

- La administración de los materiales o el movimiento de materias primas, insumos y accesorios, a tiempo, dentro y hacia la compañía.
- Los planes de distribución física desde la fábrica al consumidor
- La articulación entre los planes, la distribución seleccionada conforme a la mezcla de mercadeo y los medios de transporte escogidos
- El control y el ajuste de tiempos y costos en el proceso.

De esta forma la logística, en tanto apoyo estratégico, verifica una relación de distribución internacional óptima. Los elementos para el desarrollo de este apoyo estratégico son: costos totales, costos de intercambio, sistemas.

¹² CASANOVAS August, Cuatrecasas Lluís. Gestión 2000.com. Logística Empresarial. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 2001. Página 27, 52.

¹³ Ibid. página 432.

5.1.2.5. Bases logísticas para la administración operativa. Los aspectos aduaneros. Importación y Exportación.

Para comprender la esencia de la importación y exportación, es importante recordar algunos aspectos de la historia como el que cita el autor: “El descubrimiento de América permitió al europeo diseñar las bases de un comercio internacional, sustentado en el intercambio de productos manufacturados por productos primarios, que fueron vitales para la economía del “viejo continente”, esto permitió la consolidación de las etapas manufactureras en las mismas donde el sector textil se distinguió como el primer gran sector industrializado. Son tales expresiones las bases de una especialización por continentes”¹⁴. Así cobran vida conceptos como negocios internacionales, marketing internacional y comercio internacional, los cuales para mayor comprensión se definen a continuación:

❖ Negocios Internacionales

“El estudio del conjunto de actividades, transacciones y flujo de comercio internacional que se realizan entre residentes de distintas unidades políticas (países) con el objetivo de lograr posiciones económicas y/o satisfacer necesidades humanas”¹⁵.

❖ Comercio internacional

Actividad de comprar, vender, permutar géneros o mercaderías entre dos o más naciones para obtener provecho, donde los elementos operativos, como transporte, seguros internacionales, formas de pago o aduaneros son tan importantes como aquellos que intervienen en el marketing internacional.

❖ Marketing Internacional

Es la realización de actividades que dirigen flujos de bienes y servicios de una compañía hacia sus consumidores o usuarios en más de una nación para obtener un beneficio. A este género le corresponden las distintas modalidades o estrategias que asuma una compañía para actuar en el terreno internacional.

Existen cinco líneas para entender el comercio internacional: Administración logística del comercio, administración legal del comercio, administración aduanera, administración bancaria.

¹⁴ ARESE, Héctor Félix Comercio y Marketing Internacional. Modelo para el diseño Estratégico. Grupo Editorial Norma. 1999.

¹⁵ *Ibíd.*

Entre los aspectos operativos a nivel internacional que es necesario conocer e incorporar a la administración logística, se encuentran las distintas operaciones que se presentan en el ámbito aduanero.

En este sentido, la certeza de las formas administrativas, sus consecuencias e implicaciones para el accionar comercial a escala internacional, se convierten en uno de los aspectos más destacados en la administración estratégico – operativa.

Para unificar criterios para el tratamiento arancelario de los productos, en 1950 se creó el Consejo de Cooperación Aduanera. En 1983 se aprobó el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercaderías (SADCM).

La Organización Aduanera en casi todos los países descansa en un orden legal conformado principalmente por Leyes Aduaneras, el Código Aduanero, el cual dispone las pautas fundamentales en que la actividad de importación y exportación se llevará a cabo.

Las funciones principales de la Aduana, organización que forma parte de la Administración Nacional son:

- Control del ingreso y egreso de mercaderías y de la aplicación de prohibiciones.
- Recaudación y fiscalización
- Aplicación de la legislación relativa a las importaciones y exportaciones.

El territorio aduanero es el ámbito espacial donde se aplica un mismo sistema arancelario y de prohibiciones de carácter económico a las importaciones y a las exportaciones.

Dentro de los sujetos se debe considerar:

- El servicio aduanero en los términos de Aduana.
- Los importadores y Exportadores
- Los despachantes de Aduana
- Los Agentes del Transporte Aduanero

En términos aduaneros una exportación importa la extracción de mercaderías del territorio aduanero.

Entre los aspectos a considerar antes de exportar, se encuentra el depósito Provisorio de Exportación, este rubro contempla la situación de mercancías introducidas a “Zona Primaria Aduanera” para su exportación que no pudiera embarcarse directamente; por lo tanto ingresa a un lugar de depósito fiscal, sujetándose en consecuencia al régimen de depósito provisorio de

exportación. De allí que el exportador luego debe asignarle la destinación aduanera, documentándola en exportación para consumo, presentando el respectivo Permiso de Embarque.

A los valoradores de Exportación les compete la función técnica de controlar el valor de las distintas mercaderías que los exportadores consignan en los respectivos Permisos de Embarque, aunque el producto tuviere precio índice. De este hecho depende la correcta percepción de divisas, el exacto pago de los gravámenes, y el justo beneficio que obtiene el exportador en concepto de reintegros y reembolsos.

Dentro de los gravámenes a los que se encuentra sujeta la mercancía y que pueden afectar las exportaciones se debe mencionar: a los Derechos de Exportación, otros que pueden ser considerados conforme a las resoluciones vigentes para tipos de productos.

Los principales pasos para la salida de la mercancía son los siguientes:

- Aviso de embarque. Los verificadores de exportación. El control de puerto o en zona de embarque. El exportador, con las copias del permiso en su poder, debe solicitar mediante la presentación de una de ellas la presencia en la zona de embarque de un “verificador de exportación” y responde al control específico de los aspectos cualitativos de la mercancía de conformidad a lo declarado en el Permiso de Embarque.
- Resguardo. Guardas Aduaneras. La carga de la mercancía. La documentación de embarque, una vez en poder del guarda aduanero perfectamente autorizada por los controles antes mencionados, verifica si los remitos o guías que acompañan la mercancía son concordantes con la misma; controla el peso indicado en ellos con el boleo expedido por la balanza fiscal. Si encuentra todo conforme, autoriza el embarque de la mercancía, terminada la carga, recibe del exportador o despachante de aduanas las copias del Permiso de Embarque con el “cumplido de embarque”.
- La solicitud previa de embarque. El inspector entrega al interesado la matriz del permiso para su presentación en la zona de embarque; envía la matriz a la División Exportación para los trámites posteriores. Una vez embarcada la mercancía, los Guardas Aduaneros remitirán a la sede de la aduana el original de la “Solicitud Previa” y el permiso de embarque con el cumplido de embarque, más toda la documentación adicional para el “cruce” del Permiso, su oficialización y posterior fotocopiado.

Después del embarque, los permisos de embarque son remitidos desde los resguardos aduaneros ubicados en la zona de embarque a las Oficinas de Registro y éstas proceden a darle el trámite según el “servicio” al cual están destinados.

En relación con la Importación, es la introducción de mercancías a un territorio aduanero, en forma definitiva o en forma temporaria. La importación es definitiva cuando los bienes ingresados al país van a ser consumidos en el mismo.

El trato de una mercancía que ingresa a un territorio aduanero puede abarcar varias etapas, entre las que se pueden mencionar: arribo de la mercancía, permanencia de la mercancía, descarga, ingreso a depósito, destino.

Previamente al despacho a plaza de las mercancías, el importador deberá depositar los siguientes gravámenes: Derechos de importación, impuestos internos, Tasas de Servicios, Impuesto IVA, Percepción IVA, Adelanto de Ganancias.

De igual forma que en el caso de las exportaciones, existen los canales de verificación y control documental de la mercancía.

5.1.2.6. Preguntas más frecuentes de logística y Transporte. Entre los interrogantes más frecuentes que se hacen los clientes exportadores o importadores se mencionan los siguientes:

¿Qué modalidad de transporte puedo utilizar para la exportación de mi producto a un mercado específico?

¿Cuál es el valor del flete para el transporte internacional (marítimo, aéreo, terrestre) desde Colombia hasta un destino específico?

¿Cuál es el modo de transporte más apropiado para mi producto?

¿Qué empresas de transporte aéreo, marítimo o terrestre puedo utilizar para llevar mis productos a X destino?

¿Cuál es el valor del flete para el transporte internacional (marítimo, aéreo, terrestre) desde Colombia hasta X destino?

¿Cuál es el mejor término de venta para negociar con mi comprador en el exterior?

¿Cómo selecciono a mi embarcador, agente o intermediario?

¿Qué agente de carga y que SIA me recomiendan?

¿Cuál es el agente marítimo en Colombia de X naviera?

¿Qué tipo de apoyo ofrece Proexport para el transporte de exportación?

¿Cuál es el mejor sistema de transporte para enviar muestras al exterior y cuanto cuesta?

¿A que se denomina carga consolidada?

¿Qué opciones de transporte marítimo puedo lograr cuando tengo que exportar volúmenes pequeños e inferiores a un contenedor?

¿Cuál es el empaque más apropiado para mi producto?

¿Debo asegurar siempre mi carga?

¿Qué factores debo tener en cuenta para la contratación del transporte internacional de carga?

5.2. MARCO CONCEPTUAL

Para mayor comprensión del lector, a continuación se expresan los conceptos por los cuales se guía esta investigación:

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

Amenazas. Son factores del entorno, es decir externos, cuyo efecto potencial es el hacer que los productos, servicios o acciones pierdan valor relativo, o que disminuyan las posibilidades de supervivencia a largo plazo. Es lo opuesto a oportunidad.

Análisis DOFA. Consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Es una herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una compañía. En otras palabras los puntos fuertes de una compañía son importantes porque pueden servir como los principales bloques de construcción para la estrategia; los puntos débiles son importantes porque pueden representar los puntos vulnerables que necesitan corregirse. Las oportunidades y amenazas externas intervienen porque una buena estrategia trata de capturar las oportunidades atractivas y de defenderse contra las amenazas para el bienestar de la compañía.

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

1. (FO) Fortaleza - Oportunidad. Significa usar fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas.
2. (DO) Debilidad - Oportunidad. Significa aprovechar una oportunidad externa para atenuar una debilidad interna.
3. (FA) Fortaleza - Amenaza. Significa aprovechar la fortaleza interna para disminuir o eliminar la amenaza externa.
4. (DA) Debilidad - Amenaza. Significa que debe actuarse para contrarrestar la debilidad interna y la amenaza externa.

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

Cadena Logística. Conjunto de elementos enlazados de una organización logística, basada especialmente en el aprovisionamiento, la producción, la distribución y transporte a los puntos de consumo.

Competitividad. Eficacia en el funcionamiento de una empresa o de un sistema logístico integrado, que posibilita el suministro de sus productos y servicios con calidad, tiempo y costo que el sistema le exige.

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

Diagnóstico empresarial. Consiste en un análisis crítico (valoración de puntos positivos y negativos), considera tanto el pasado, como el presente y el futuro del ente, relacionándolo con su entorno, para intentar obtener un plan de mejora basándose en las fallas existentes en la organización, y tomar medidas correctivas para eliminar las causas y hacer desaparecer tanto el síntoma como el problema detectado (efectos).

Dirección estratégica. La dirección estratégica debe crear e implantar una estrategia bien pensada y que debe ajustarse estrechamente a las condiciones competitivas e industriales, y como meta capturar las mejores oportunidades de crecimiento de una organización y defender a la empresa de las amenazas externas para que obtenga su bienestar y su rendimiento futuro.

Distribución. Gestión de los materiales entre las plantas de producción y los puntos de consumo que incluirá, obviamente su transporte.

Empresa Internacional. Empresa que trata de abastecer a mercados que traspasan los límites de los países, y que a nivel de aprovisionamiento, producción o puntos de venta es de ámbito internacional.

Estrategia. La estrategia esta relacionado con la competencia y sino la hubiera la empresa tendría planes, pero no estrategias, por lo tanto es el patrón que integra las principales directrices de la empresa y establece la secuencia coherente de las acciones a realizar ajustadas a los medios y las capacidades internas de la empresa, sacando ventaja de las oportunidades haciendo uso de sus fuerzas, y que desvía las amenazas, corrigiendo o compensando sus debilidades.

Ayuda a poner orden y asignar recursos de una empresa con base en sus fortalezas y debilidades, es con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los competidores. Es la suma de tácticas y plan de acción para alcanzar las metas organizacionales (son medios y es el cómo).

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

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

Formulación de la estrategia. Es el cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y las expectativas de la organización. El producto final de la formulación de la estrategia es un plan estratégico.

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

Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (CPE). Esta matriz se utiliza para seleccionar las mejores estrategias a seguir, determina las preferencias relativas de las diversas estrategias, con base en el análisis de las variables, internas y externas. Es una evaluación cuantitativa de las estrategias, dependiendo de las condiciones particulares de la empresa.

Matriz de evaluación del factor interno (EFI). El propósito en esta etapa es conocer más en detalle la propia empresa, para de esta forma poder establecer posteriormente comparaciones más precisas con los competidores. Desde el punto de vista estratégico, la información más relevante es la relacionada con las fortalezas y las debilidades de la empresa, así como el

establecimiento de los indicadores de desempeño comercial y financiero, y las proyecciones realizadas con base histórica.

Matriz de evaluación del factor externo (EFE). En esta etapa se estudia en detalle la situación del medio ambiente, del mercado, la de los principales competidores, y la de la industria en general; de esta forma será posible establecer la posición competitiva de la empresa, así como las acciones más convenientes en el futuro.

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

Matriz interna y externa (IE). Muestra el esquema que para el estudio se toma la información empleando los resultados totales ponderados del factor interno (en eje de las X) y los resultados totales externos (en el eje Y). En el análisis, las coordenadas abarcan cualquier cuadrante determinado un área para formular los diferentes tipo de *estrategias*.

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

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

Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA). Esta matriz se utiliza para determinar qué tipo de estrategia requiere la empresa: agresivas, conservadoras, defensivas, competitivas.

Misión de la organización. Es la razón de ser de una empresa en el mercado, es la impronta de la empresa. Es la característica específica que distingue a una empresa de otra.

Metas. Se refiere a los resultados a corto plazo que la empresa plantea en un plan operativo. Deben ser mensurables, realistas y coherentes en los distintos niveles de gestión. Corresponden a las diferentes etapas para el cumplimiento de objetivos.

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

Operadores Logísticos. Subcontratistas de las actividades de tipo logístico de las empresas, encabezadas por las relativas al transporte, pero frecuentemente complementadas con otras adicionales (almacenamiento, distribución, envasado, manipulaciones, aprovisionamiento).

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

Plan estratégico. O plan operacional de 5 años, consiste en un mapa que usa la empresa para que la guíe hacia metas y objetivos específicos de la empresa. Estos se manifiestan en forma de pronóstico que incluye el impacto esperado de todas las decisiones financieras y estratégicas de la empresa. Un buen plan cubre todas las áreas funcionales del negocio. Explora los puntos fuertes de la empresa y minimiza sus puntos débiles. Los puntos débiles se identifican abiertamente y se respaldan con planes de acción.

Plan Logístico. Establecimiento de la planificación estratégica general del cómo discurrirá el producto por los canales de suministro y distribución de la cadena logística.

Políticas. Son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Dependiendo del nivel serán estratégicas u operativas.

Red de Distribución. Conjunto de enlaces que hacen posible el flujo de materiales, productos e información entre los elementos de una cadena logística.

Táctica. Son medios y recursos que se emplean para conseguir un intento, utilizadas para actividades a corto plazo dentro de una estrategia.

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

Visión. Señala el rumbo, la dirección y se constituye en la cadena o lazo que une en la empresa el presente con el futuro. Sirve para la formulación de estrategias y proporciona un propósito a la organización. Es un sueño deseable posible y realizable en la medida en que la participación, compromiso y voluntad del talento humano de la empresa estén presentes.

5.3. MARCO LEGAL

Para tener una idea general acerca de la normatividad que rige el transporte terrestre en Colombia, se presenta a continuación a manera de resumen las normas tanto en los ámbitos de normas generales como las normas de tránsito así:

A. Normas Generales

- Ley 15 del 30 de abril de 1959, por la cual se da mandato al Estado para intervenir en la industria del transporte, se decreta el auxilio patronal de transporte, se crea el fondo de transporte urbano y se dictan otras disposiciones.
- Ley 79 del 23 de diciembre de 1988, por la cual se actualiza la legislación cooperativa.
- Ley 105 del 30 de diciembre de 1993, por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones.
- Ley 336 del 20 de diciembre de 1996, por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Transporte.
-

En relación con el transporte colectivo municipal de pasajeros:

- Decreto 80 del 15 de enero de 1987, por el cual se asignan unas funciones a los Municipios, en relación con el transporte urbano.
- Decreto 105 del 13 de enero de 1995, por el cual se reglamenta la Ley 105 de 1993.
- Decreto No. 1916 del 5 de agosto de 1994, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 105 de 1993.
- Decreto 170 del 5 de febrero de 2001, por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor colectivo metropolitano.
- Decreto No. 3109 del 30 de diciembre de 1997, por el cual se reglamenta la habilitación, la prestación del servicio público de transporte masivo de pasajeros y la utilización de los recursos de la nación.

En relación con el transporte de pasajeros por carretera:

- Decreto 171 del 5 de febrero de 2001, por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera.
- Ley 300 del 26 de julio de 1996, por la cual se expide la Ley General de turismo y se dictan otras disposiciones.

•

En relación con el transporte escolar y Servicio Especial.

- Decreto 174 del 5 de febrero de 2001, por el cual se reglamenta la prestación del servicio público de transporte especial y de turismo.

En relación con el transporte de carga

- Resolución 13791 del 21 de diciembre de 1988, por la cual se determinan los límites de pesos y dimensiones de los vehículos de carga para la operación normal en las carreteras del país.
- Resolución 1705 del 8 de agosto de 1991, por la cual se reglamenta el transporte de combustibles, se establece un procedimiento y se adopta el formato DETC-01.
- Resolución 1093 del 27 diciembre de 1991, por la cual se reglamenta la planilla para el transporte de sustancias químicas de uso restringido, se establece un procedimiento y se adopta el formato D.E.T.C.-02
- Acuerdo 050 del 14 de octubre de 1993, por el cual se establece el procedimiento para los trámites relacionados con el registro nacional de remolques, semirremolques, multimodulares y similares, se adoptan los formatos S.T.C. No. 03566 del 3 de diciembre de 1991.
- Resolución 2025 del 23 de junio de 1994 por la cual se reglamenta el registro de transporte de combustibles para los vehículos motorizados y no motorizados, destinado al transporte de gas propano (GLP) y gas natural comprimido (GNC); se establece un procedimiento y se adoptan unos formatos.
- Resolución 777 del 14 de febrero de 1995, por la cual se delega una función y se fijan unos requisitos y procedimientos para conceder o negar permisos para el transporte de carga extrapesada y extradimensional, por las carreteras nacionales a cargo del Instituto Nacional de Vías.

- Decreto 1910 del 21 de octubre de 1996, por el cual se reglamenta parcialmente el contrato de transporte de carga y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 988 del 7 de abril de 1997, por el cual se suprime la tarjeta de operación para prestar el servicio público de transporte terrestre automotor de carga.
- Resolución 1895 del 17 de abril de 1997, por la cual se dictan unas medidas en materia de vehículos de transporte de carga.
- Resolución 1896 del 14 de abril de 1997, por la cual se dictan unas disposiciones sobre el manifiesto de carga y se deroga una resolución.
- Resolución 2113 del 25 de abril de 1997, por la cual se modifica la resolución 1896 de 1997.
- Decreto No. 1150 del 25 de abril de 1997, por el cual se fijan criterios sobre las relaciones económicas entre las empresas de transporte y los propietarios de vehículos de carga.
- Resolución No. 5888 del 7 de octubre de 1997, por la cual se establecen los límites máximos de pesos brutos vehiculares para los vehículos de transporte de carga cuyas configuraciones correspondan a los camiones articulados con semirremolques C3-S2 y C3-S3.
- Resolución No. 688 del 6 de marzo de 1998, por la cual se actualizan los costos de operación para los vehículos de servicio público de transporte terrestre automotor de carga determinados en la Resolución No. 4394 de 1997.
- Resolución No. 870 del 20 de marzo de 1988, por la cual se modifica la resolución 2113 de 1997.
- Decreto No. 650 del 1º de abril de 1998, por el cual se crea el Comité de Reposición y regulación del parque automotor.
- Decreto No. 651 del 1º de abril de 1998, por el cual se establecen unas sanciones en materia de transporte terrestre automotor de carga.
- Decreto No. 652 del 1º de abril de 1998, por el cual se deroga el Decreto 636 de 1998.
- Resolución No. 1020 del 1º de abril de 1998, por la cual se fijan los criterios sobre las relaciones económicas entre las empresas de transporte y los propietarios y/o conductores de vehículos de carga.

- Decreto No. 735 del 22 de abril de 1998, por el cual se modifica el artículo 1º del Decreto No. 650 del 1º de abril de 1998.
- Decreto No. 1293 del 9 de julio de 1998, por el cual se modifica el párrafo del artículo segundo del Decreto No. 650 del 1º de abril de 1998.
- Decreto No. 1550 del 4 de agosto de 1998, por el cual se modifica el párrafo del artículo 1º del Decreto No. 1293 de 1998.
- Resolución No. 566 del 31 de marzo de 1999, por la cual se modifica parcialmente la Resolución No. 1895 de 1997 sobre transformación de vehículos de transporte de carga.
- Decreto 173 del 5 de febrero de 2001, por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor de carga.

En relación con el Transporte Internacional

- Decisión 290 del 21 de marzo de 1991: Póliza Andina de Seguro de Responsabilidad Civil para el transportador internacional por carretera.
- Decisión 359 del 8 de junio de 1994: Reglamento de Decisión 257 (en proceso de modificación).
- Decisión 358 del 10 de junio de 1994: Reglamento de Decisión 289 (en proceso de modificación)
- Decisión 271 de 1990: Sistema Andino de Carreteras.
- Decisión 327 de 1990: Tránsito Aduanero Internacional.
- Decisión 331 de 1993: Transporte Multimodal.
- Decisión 398 de enero de 1997: Transporte Internacional de Pasajeros por Carretera.
- Decisión 399 de enero de 1997: Transporte Internacional de Mercancías por Carretera.
- Decisión 434 de 1998: Comité Andino de Autoridades de Transporte Terrestre.

En relación con los equipos de transporte

- Resolución 7126 del 11 de octubre de 1996, por la cual se establecen las características y especificaciones técnicas y de seguridad para los vehículos de transporte público colectivo de pasajeros.

- Decreto No. 540 del 31 de marzo de 1995, por el cual se dictan disposiciones sobre la homologación de vehículos.
- Resolución 1919 del 10 de abril de 1995, por la cual se define, se reglamenta y fijan los requisitos para la transformación de los vehículos terrestres de transporte público colectivo de pasajeros y/o mixtos, con radio de acción metropolitano y/o urbano y se dictan otras disposiciones.
- Decreto No. 2659 del 29 de diciembre de 1998, por el cual se reglamenta la reposición de los vehículos de servicio público de transporte colectivo de pasajeros y/o mixto del radio de acción metropolitano, distrital y/o municipal.

B. Normas de Tránsito

Normas Generales

- Decreto 1344 del 4 de agosto de 1970, por el cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre.
- Decreto No. 1809 del 4 de agosto de 1990, por el cual se introducen reformas al Código Nacional de Tránsito Terrestre.
- Decreto No. 1951 del 24 de agosto de 1990, por el cual se modifican reformas del Decreto No. 1809 de 1990.
- Decreto No. 2591 del 29 de octubre de 1990, por el cual se modifican reformas del Decreto No. 1809 de 1990.
- Ley 33 del 3 de febrero de 1986, por la cual se modifica el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones.
- Decreto No. 2169 del 9 de noviembre de 1970, por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1344 de 1970.
- Decreto No. 1147 del 9 de junio de 1971, por el cual se reglamenta el Código Nacional de Tránsito Terrestre.
- Acuerdo No. 186 del 17 de enero de 1972, por la cual se dictan algunas disposiciones sobre vehículos antiguos y clásicos.
- Resolución 566 del 16 de agosto de 1973, por la cual se adopta un Manual para clasificar los vehículos antiguos y clásicos.
- Ley 53 del 30 de octubre de 1989, por la cual se asignan funciones al INTRA, se adicionan funciones en tránsito terrestre automotor y se conceden facultades extraordinarias para reformar el Código de Tránsito.

- Acuerdo 051 del 14 de octubre de 1993, por el cual se dictan disposiciones en materia de tránsito terrestre automotor y se derogan los Acuerdos 034/91, 02/92 y 052/92.
- Decreto 491 del 14 de marzo de 1996, por el cual se reglamenta el capítulo XIII del Título II del Decreto 2150 de 1995.

Avaluos comerciales, multas e impuestos:

- Ley 14 del 6 de julio de 1983, por la cual se fijan los impuestos de circulación y tránsito y de timbre, se exoneran unos vehículos y se toman otras disposiciones.
- Decreto No. 2302 del 19 de diciembre de 1996, por el cual se reajustan unos valores absolutos del impuesto de timbre nacional no administrado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, para el año gravable de 1997 y se dictan otras disposiciones.
- Ley 488 del 24 de diciembre de 1998, por la cual se expiden normas en materia tributaria.
- Resolución No. 3807 del 11 de diciembre de 1998, por la cual se establecen los avalúos comerciales de los vehículos clase automóvil y campero de servicio público y particular y las motocicletas, para el año fiscal de 1999.
- Resolución No. 3808 del 11 de diciembre de 1998, por la cual se establecen los avalúos comerciales de los vehículos de servicio público y particular de carga y colectivo de pasajeros, para el año fiscal de 1999.

Formularios y Especies Venales:

- Acuerdo 036 del 12 de diciembre de 1990, por el cual se implanta el formulario de comparendo único nacional y se describen las codificaciones correspondientes a cada una de las sanciones.
- Acuerdo 044 del 9 de octubre de 1992, por el cual se adopta el formulario de INFORME DE ACCIDENTES y sus anexos, se establece el procedimiento para su utilización y se derogan unas disposiciones.
- Resolución No. 3114 del 1º de julio de 1993, por la cual se implantan los formatos de actas de conciliación, para autoridades de tránsito en accidentes.
- Resolución No. 1888 del 16 de junio de 1994, por la cual se delega en los Organismos de Tránsito y Transporte Clase "A" del orden departamental,

distrital y municipal, la función de adquirir, elaborar, expedir y controlar especies venales.

Seguridad Vial:

- Decreto No. 167 del 11 de febrero de 1972, por el cual se dictan normas de seguridad para el servicio público y otras disposiciones.
- Decreto No. 942 del 24 de mayo de 1974, por el cual se crea el Comité Nacional de Seguridad Vial.
- Decreto No. 2321 del 9 de octubre de 1991, por el cual se modifican los artículos primero inciso segundo, quinto y noveno del Decreto No. 3457 de 1995.
- Decreto No. 1032 del 14 de abril de 1991, por el cual se regula integralmente el seguro obligatorio de daños corporales causados a las personas en accidentes de tránsito.
- Resolución No. 1222 del 28 de abril de 1994, por la cual se establecen las condiciones en materia de seguridad a los vehículos de servicio público de pasajeros y se dictan otras disposiciones.
- Decreto No. 737 del 30 de marzo de 1979, por el cual se reglamenta la adquisición de vehículos blindados.
- Decreto No. 1409 del 8 de junio de 1984, por el cual se reglamenta la adquisición y uso de vehículos automotores blindados o con protección antibalas y se dictan otras disposiciones relativas a su acondicionamiento.
- Resolución No. 8408 del 2 de octubre de 1985 por la cual se establece la cantidad mínima de señales temporales a utilizarse en calles y carreteras.
- Decreto No. 809 del 22 de marzo de 1991, por el cual se expiden las normas de internación temporal de vehículos blindados.
- Resolución No. 3968 del 30 de septiembre de 1992, por la cual se adopta como reglamento oficial el Manual sobre dispositivos para el control del tránsito en calles y carreteras.
- Resolución No. 1939 del 10 de abril de 1995, por la cual se reglamenta el uso de vidrios polarizados, oscurecidos o entintados en vehículos automotores y se dictan otras disposiciones.
- Resolución No. 3639 del 8 de junio de 1995, por la cual se modifica el artículo segundo de la Resolución No. 1939 de 1995.

Licencias de Conducción:

- Resolución No. 1260 (Mayo 23/86), Por la cual se reglamentan los formularios de trámite para el diligenciamiento de solicitudes de licencias de conducción y se fijan los códigos para las oficinas de tránsito.
- Decreto 0491 (14 de marzo/96). Por el cual se reglamenta el capítulo XIII del Título II del Decreto 2150 de 1995.
- Resolución 7500 (2 de noviembre/95). Por medio de la cual se dictan unas disposiciones en materia de Licencias de Conducción y se deroga la resolución No. 06666 del 28 de septiembre de 1995.
- Resolución No. 505 (31 de enero/96). Por la cual se señala un procedimiento especial para recategorizar en 6ª. Categoría.

Registro y traspasos vehículos Servicios Exterior:

- Decreto No. 2527 (Octubre 9/84). Por el cual se dictan normas para nacionalización de vehículos de propiedad de funcionarios colombianos que hayan laborado en el servicio exterior del país.
- Decreto No. 290 (Enero 30/85). Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2527 de 1984.
- Decreto 3771 (Diciembre 23/85). Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2527 de 1984.

Placas:

- Acuerdo No. 184 (Mayo 8/72). Por el cual se asignan una serie de placas y se dictan otras disposiciones.
- Resolución No. 10815 (Noviembre 3/88). Por la cual se determinan las dimensiones, color, nomenclatura y calidad de la Placa Unica Nacional.
- Resolución No. 11102 (Noviembre 11/88). Por la cual se asignan series de placas a las oficinas de tránsito del país.
- Resolución No. 096 (Enero 6/89), Por la cual se modifica parcialmente el artículo 1º. De la Resolución 11102 de 1988.
- Resolución No, 2401 (Marzo 22/90). Por la cual se deroga la Resolución No, 817 del 9 de febrero de 1989.
- Resolución No, 2402 (Marzo 22/90). Por la cual se modifica y adiciona parcialmente el artículo 1º. De la Resolución 11102 del 11 de noviembre

de 1988 y se asignan series de placas para algunas oficinas de Tránsito del país.

- Resolución No. 708 (Abril 16/91). Por la cual se establece la equivalencia entre la placa única nacional y la placa única de tres (3) letras y tres (3) números para los vehículos automotores ya registrados ante los organismos de tránsito del país.
- Resolución No. 710 (Abril 16/91). Por la cual se autoriza el cambio de placa única nacional de tres (3) letras y tres (3) números.
- Resolución No. 711 (Abril 16/91). Por la cual se establece el procedimiento para el cambio de la placa de los vehículos registrados con antelación al Acuerdo 155 de 1972, por la placa única nacional de tres (3) letras y tres (3) números.
- Acuerdo No, 0025 (Julio 10/91). Por la cual se deroga el Acuerdo 016 de Marzo 16 de 1988 (Placas oficiales).
- Resolución No. 03961 (Diciembre 18/91). Por la cual se establece la nomenclatura y características de la placa única nacional en caso de pérdida, destrucción, deterioro o hurto de la misma.
- Acuerdo No. 00059 (Diciembre 19/91). Por el cual se deroga el Acuerdo 032 del 25 de septiembre de 1980.
- Resolución No. 4094 (Diciembre 27/91). Por la cual se reglamentan las placas para los vehículos blindados internados temporalmente al país bajo el régimen del Decreto 809 de 1991.
- Resolución No. 00622 (febrero 5/92). Por la cual se establecen las características de Placa Unica Nacional para motocicletas, mototriciclos, vehículos agrícolas y vehículos de tracción animal y se asignan las series de placas a los organismos de tránsito.
- Resolución No. 1519 (Marzo 9/92). Por el se reglamentan las placas para los vehículos de que trata el Artículo 209 del Decreto 2666 de octubre 26 de 1984, modificado por el Decreto> 1740 de julio 4 de 1991.
- Resolución No, 2326 (Mayo 6/92). Por la cual se efectúa el traslado de series de placas de los organismos departamentales de tránsito y transporte, a los organismos municipales de tránsito y transporte, a los organismos municipales de tránsito y transporte y se deroga la Resolución 2951 de 1991.
- Resolución No. 2781 (Junio 9/92). Por la cual se adoptan las placas para los vehículos que ingresen a las zonas de Régimen Aduanero Especial:

- Resolución No. 3204 (Julio 14/92). Por la cual se acredita el pago del valor de las placas y de la Licencia de Tránsito a los propietarios de los vehículos registrados inicialmente en la Dirección Departamental de Tránsito y Transporte de Bolívar y en la Inspección de Tránsito de Carmen de Bolívar, con las series de placas de servicio público UAE-801 a UAF-396 y UFJ-001-539 inclusive, respectivamente.
- Resolución No. 3205 (Julio 14/92). Por la cual se efectúa una redistribución de placas para el registro inicial de motociclistas y similares.
- Resolución No. 3847 (Septiembre 21/92). Por la cual se modifica el Artículo 2º. De la resolución 0622 del 5 de febrero.
- Resolución No. 04306 (Octubre 19/92). Por la cual se asignan series de placas para motocicletas, motociclos, mototriciclos, vehículos agrícolas y vehículos de tracción animal para algunos organismos de tránsito en el país.
- Resolución No. 02888 (Mayo 15/95). Por la cual se reglamenta el procedimiento para la destrucción de placas inservibles.

5.4. MARCO CONTEXTUAL

5.4.1. Presentación de la Empresa TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA TIC¹⁶.

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

TIC S.A. es una dinámica y joven empresa con personal altamente calificado y de larga experiencia en el transporte Nacional e Internacional por carretera, en las tres (3) modalidades de transporte (Masivo, Semimasivo y Paqueteo). El almacenamiento de mercancías, tramites aduaneros, asesoramiento, consultoría, proyectos logísticos, sistema de información, manipuleo de mercancías, representación ante las autoridades competentes en todo lo relativo al transporte de mercancías.

¹⁶ Presentación de la Empresa tomada del Portafolio de Servicios de Transporte Internacional de Carga TIC. 2005.

OBJETIVOS:

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

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

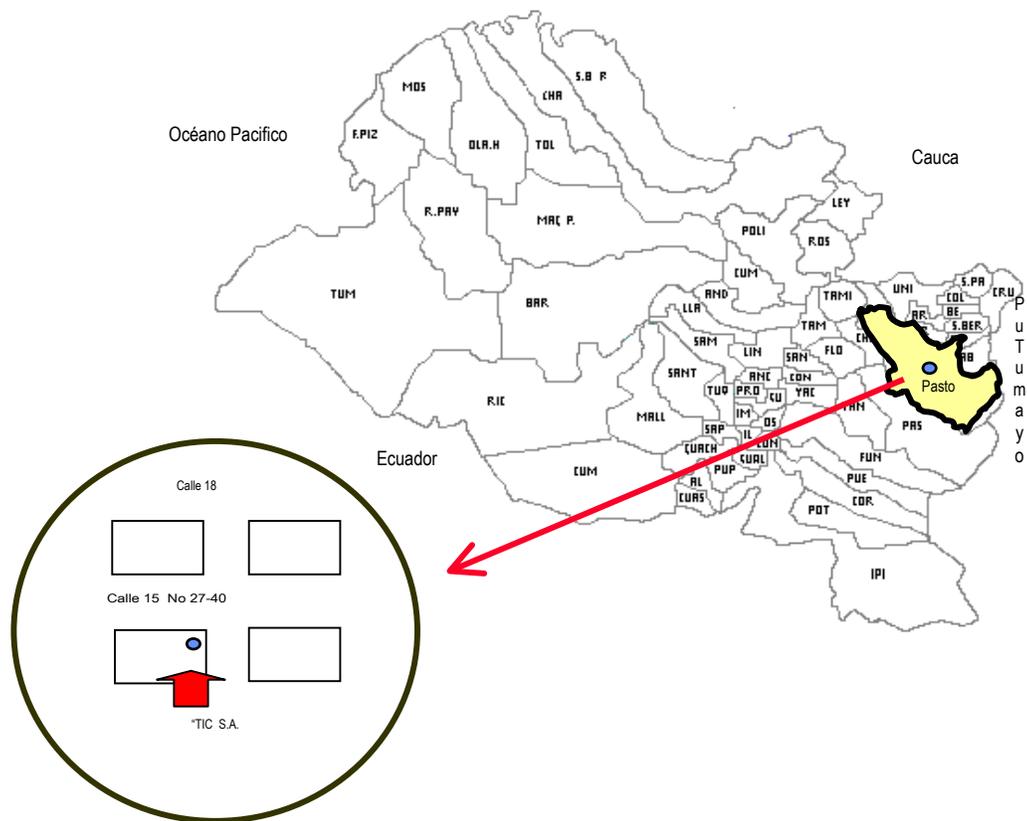
5.4.2. Macro y micro localización.

5.4.2.1 Macro Localización. La Ciudad de San Juan de Pasto, capital del departamento de Nariño, está situada a los 1° 13' de latitud Norte y 5° 8' de longitud oeste del Meridiano de Bogotá; 2.490 metros sobre el nivel del mar. Los vientos SE y NW; su clima de 14 C. su presión barométrica media de 558 m.m. y dista 795 Kms de la capital de la República. (Figura 3: Macro localización).



MAPA 1: DE COLOMBIA

Figura 4 DIVISIÓN POLITICA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO
MACRO Y MICROLOCALIZACIÓN



| • Límite | |
|-------------------|----------------------------------|
| Puntos cardinales | Municipios |
| Al Norte | Chachagui y Buesaco |
| Al Oriente | El Departamento del Putumayo |
| Al Sur | Tangua |
| Al Occidente | Yacuanquer, Consacá y la Florida |

Dirección : TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA TIC S.A. Calle 15 N° 27- 40 de Pasto
FUENTE : CARTOGRAFIA INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO Y ESTA INVESTIGACIÓN.

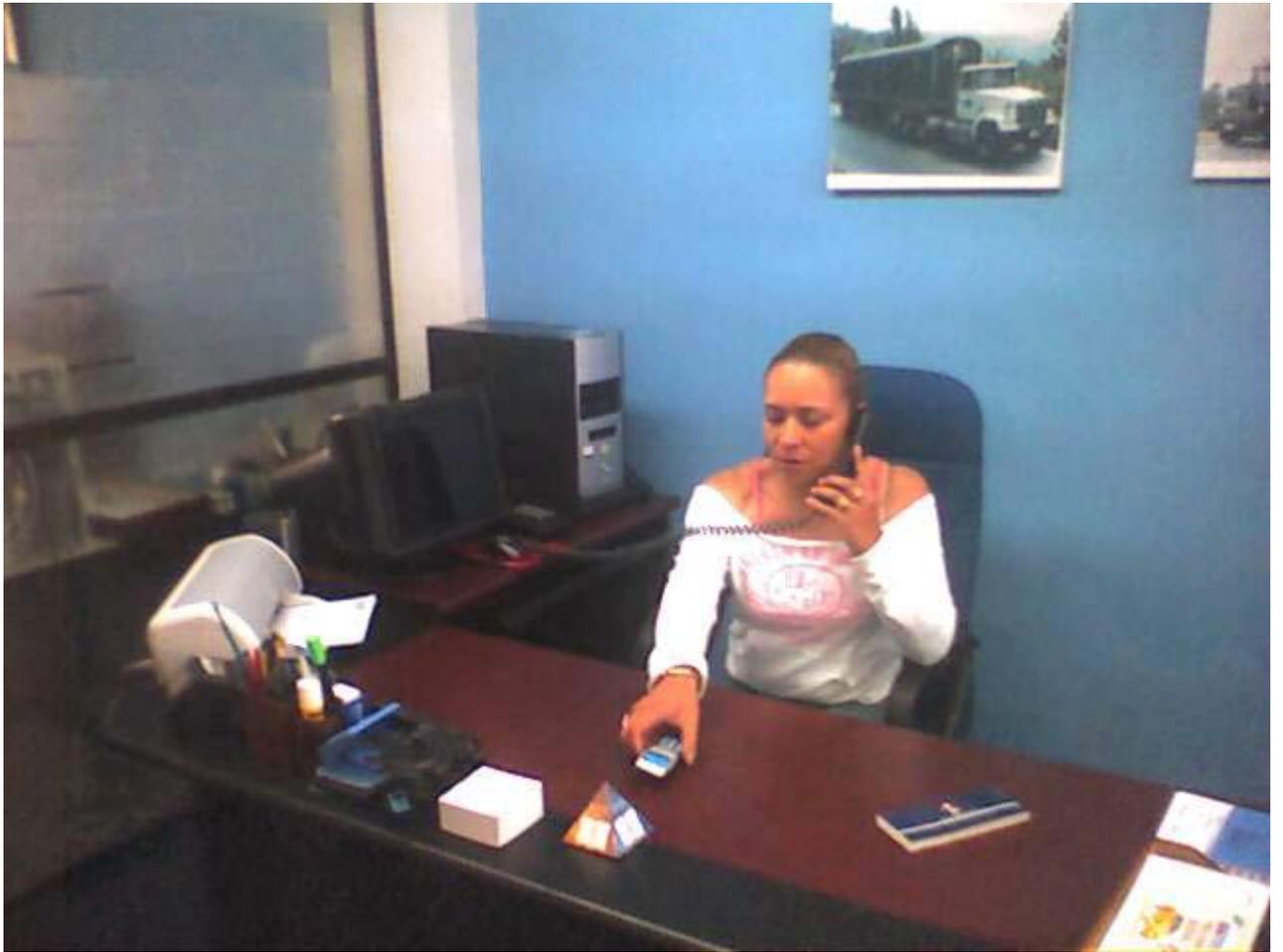
Micro localización. “TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA TIC S.A.
Figuras













6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio descriptivo permitirá abordar el desarrollo de este ejercicio en la Empresa TIC, en sus diferentes componentes como son: La formulación del Plan Estratégico y elaboración del Plan Operativo, así como también los indicadores de seguimientos.

De igual forma se trata de un estudio exploratorio, por cuanto no tiene antecedentes similares en la Empresa, de esta forma, él puede constituirse como un punto de partida para realizar otras investigaciones.

6.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos que guían y orientan la investigación son: el Método de observación; él permite percibir los hechos como se presentan, de una manera espontánea, y consignar por escrito los rasgos existentes en la realidad.

Además se tiene en cuenta el método deductivo, para ello se utiliza el marco teórico y conceptual sobre el cual se fundamenta la investigación, en sus aspectos tanto de la planeación estratégica como del transporte; el método inductivo se concreta con el estudio de la realidad específica que rodea a la Empresa TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA TIC S.A.

6.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Fuente secundaria. Se constituyen como fuentes de información secundaria los textos relacionados con la planeación estratégica, transporte y logística internacional; revistas y publicaciones que cuenta los acontecimientos del transporte en la actualidad; los documentos internos de la empresa, entre los que se pueden mencionar la escritura de constitución, el documento enviado al Ministerio de Transporte para conseguir los permisos necesarios para desarrollar su objeto social; el manual de funciones, procedimientos, el portafolio de servicios, entre otros.

Fuente primaria. Para alcanzar los objetivos propuestos en el estudio se procedió a la entrevista con profundidad dirigida al Gerente General de la Empresa, de la cual se anexa tanto las preguntas orientadoras como la transcripción de la grabación obtenida (Anexo B: Guía para la entrevista con Gerencia y transcripción de grabación); Además se aplicó con el apoyo de

funcionarios de la Empresa, el instrumento que facilitó la elaboración de la auditoría interna a TIC S.A. (Anexo C: Instrumento de Auditoría Interna).

6.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

En el contexto de la investigación cualitativa, la información obtenida de diferentes fuentes tanto secundarias como primarias se categoriza, ordena, clasifica según las necesidades tanto del problema formulado como de los objetivos propuestos; para tal fin se han diseñado las categorías en forma deductiva con el apoyo del marco teórico.

Posteriormente se procede a la tabulación de la información dándole un ordenamiento adecuado lo que implica definir algunos elementos para la presentación de datos, como tablas, cuadros y esquemas.

CATEGORÍAS DEDUCTIVAS

| Objetivo | Preguntas Orientadoras | Categoría | Subcategorías | Instrumento de recolección de información |
|---|---|------------------------|---------------------------|--|
| Realizar un diagnóstico de los factores internos y externos para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. | ¿Cuáles son los factores internos que influyen en el logro de los objetivos de TIC? | Proceso administrativo | Planeación | Aplicación de Instrumento de Auditoría Interna- Revisión de documentos internos de TIC. |
| | | | Organización | |
| | | | Dirección | |
| | | | Control | |
| | | Áreas Funcionales | Mercadeo | |
| | | | Talento Humano | |
| | | | Finanzas | |
| | ¿Cuáles son los factores del Entorno que afectan en forma positiva o negativa al desarrollo y crecimiento de TIC? | Análisis del Entorno. | Entorno Económico | Revisión de fuentes secundarias, revistas, últimos acontecimientos. |
| | | | Entorno Jurídico-político | |
| | | | Entorno Social | |
| | | | Entorno Tecnológico | |
| | | | Entorno Cultural | |
| | Análisis del Sector | del | Transporte | |
| Competencia | | | | |
| Clientes | | | | |

CATEGORÍAS DEDUCTIVAS

| Objetivo | Preguntas Orientadoras | Categoría | Subcategorías | Instrumento de recolección de información |
|--|---|--------------------------|--|--|
| Identificar y formular estrategias empresariales, como alternativas de acción para contribuir al logro de objetivos generales de la empresa. | ¿Cuál es la misión empresarial de TIC? | Declaración de la Misión | Definición del propósito del negocio de TIC. | Entrevista a profundidad dirigida al Gerente General de TIC. Revisión de de portfolio de servicios. |
| | ¿Cuál es la Visión a largo plazo de TIC? | Visión | Valores Mercado al cual sirve. | |
| | ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de TIC? | Objetivos Estratégicos | Matriz EFI Matriz EFE Formulación de la Matriz DOFA. | |
| | ¿Cuáles son las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos de crecimiento, rentabilidad y supervivencia de la empresa TIC? | Estrategias | | |

CATEGORÍAS DEDUCTIVAS

| Objetivo | Preguntas Orientadoras | Categoría | Subcategorías | Instrumento de recolección de información |
|--|--|--|---|--|
| <p>Elaborar el Plan Operativo que orienta la puesta en marcha de las estrategias definidas en el Plan Estratégico.</p> | <p>¿Cuáles son los programas y proyectos que conforman el Plan Operativo de TIC?</p> <p>¿Cuáles son las acciones y actividades que son parte del Plan Operativo de TIC acorde al planteamiento estratégico?</p> <p>¿Cuál es el presupuesto que se requiere a fin de poner en marcha del Plan Estratégico de TIC?</p> | <p>Programas, Proyectos.</p> <p>Acciones, actividades</p> <p>Presupuesto</p> | <p>Programas con sus correspondientes acciones y actividades de:</p> <p>Mercadeo</p> <p>Servicios</p> <p>Talento Humano</p> <p>Finanzas</p> | <p>Matriz DOFA.</p> <p>Formulación de Objetivos y estrategias.</p> |

CATEGORÍAS DEDUCTIVAS

| Objetivo | Preguntas Orientadoras | Categoría | Subcategorías | Instrumento de recolección de información |
|--|--|--------------------|--|---|
| <p>Diseñar indicadores de Gestión que faciliten el seguimiento, evaluación y ajustes en la implementación del Plan estratégico de TIC.</p> | <p>¿Cuáles son los indicadores que facilitan el seguimiento al plan Estratégico formulado para el desarrollo y fortalecimiento de TIC?</p> | <p>Indicadores</p> | <p>Indicadores para el seguimiento del Programa de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercadeo. - Servicios - Talento Humano - Finanzas | <p>La información que contiene el Plan Operativo en la definición de programas y proyectos.</p> |

6.5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para el desarrollo y alcance de los objetivos propuestos en esta investigación se tuvo en cuenta el siguiente cronograma.

| Actividades | Meses | | | |
|--|-------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Diagnóstico empresarial. Auditoria interna | X | | | |
| Análisis de entorno. | X | | | |
| Formulación del Plan Estratégico. | | X | | |
| Plan operativo | | X | | |
| Indicadores de gestión. | | | X | |
| Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones. | | | X | |
| Preparación del Informe Final | | | | X |

7. DIAGNOSTICO DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA TIC

7.1. ANALISIS INTERNO

7.1.1. Análisis del Proceso Administrativo.

7.1.1.1. Planeación. La Empresa TIC S.A. cuenta con un ejercicio de planeación realizado por sus socios tal como lo menciona el Gerente General quién afirma lo siguiente al respecto: “En cuanto a la necesidad de un plan de negocio, es factible y es bueno empezar a proyectarse con base en la experiencia no a cuadros comparativos con muchas empresas, nosotros desarrollamos un presupuesto de ingresos y egresos proyectados en experiencias más que todo y del cual, la conclusión para nosotros fue la creación de la empresa”¹⁷.

“Nosotros tuvimos muchas reuniones a través de los tres años en los cuales íbamos analizando el mercado y mirando si los clientes realmente ívan a satisfacer estas necesidades con estos servicios y nos dimos cuenta poco a poco, porque este proyecto yo lo venía desarrollando, no directamente, pero sí por intermedio de otras empresas, lo venía desarrollando por partes, o sea yo llegaba al cliente con un ofrecimiento pero utilizaba varias empresas para esto”¹⁸.

Por otra parte la Empresa cuenta también con la definición de la Misión y Visión las cuales se representan en las siguientes declaraciones:

❖ MISION

TIC S.A. están especializados en el manejo de transporte, tramites aduaneros, distribución de productos involucrados en los procesos industriales y comerciales atendiendo las necesidades del mercado con calidad, cumplimiento, seguridad y tecnología de punta, en Colombia y los países del Grupo Andino. Trabajamos con responsabilidad, basados en los más altos valores éticos y morales con un gran equipo humano, orgulloso de su labor y siempre orientado al éxito; con el objeto de minimizar tiempos de entrega de las mercancías y reducir costos de funcionamiento para que los productos adquieran mayos competitividad en el mercado.

¹⁷ ERAZO, chamorro Guillermo. Gerente General de TIC, apartes retomados de la Entrevista a Profundidad realizada en Abril.2005.

¹⁸ Ibíd

❖ **VISION:**

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

El Gerente es una persona visionaria por cuanto vislumbra posibles escenarios de actuación lo que se refleja en sus expresiones: “De acuerdo a los retos que nos propone la globalización en este momento, está absolutamente a se ha comprometido a cubrir esos retos y no es otra forma que ofrecer el servicio en forma integral; para esto estamos nosotros haciendo alianzas estratégicas con empresas a nivel internacional, con las cuales obviamente dejamos de desaparecer, porque realmente con las nuevas políticas adoptadas por el gobierno nacional relacionadas con el TLC, con el ALCA obviamente, las PYMES tienden a desaparecer, entonces yo pienso que la única forma que TIC podría superar este desarrollo, si se toma como algo positivo, si se toma en forma inteligente es aliarnos con empresas de otros países para ofrecer al cliente lo que está necesitando; entonces eso es lo que estamos proyectando, la Gerencia está empeñadísima en aliarse con empresas ecuatorianas, venezolanas y peruanas; ya la gerencia ha tenido varias reuniones con personal de empresas ecuatorianas y estamos como proyectándonos a realizar esas alianzas”¹⁹

Por lo anterior es necesario que la Gerencia cuente con un Plan Estratégico que le permita ordenar todos sus recursos tanto internos como externos para alcanzar los propósitos antes mencionados.

7.1.1.2. Organización. "TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA TIC S.A." cuenta con una estructura organizacional la cual está conformada por la Junta de Socios, Gerente General, Jefe de Seguridad, Asesor Jurídico, Tesorero Pagador, Auditor, Secretaria general, Jefe de Contabilidad, Auxiliares de Contabilidad, Mensajero Cobrador, Director de Agencia, Secretario Tesorero y Despachador, esta planta de personal se refleja en la figura 6: Organigrama Actual.

¹⁹ Ibid.

De igual forma existe en la empresa el Manual de Funciones y Procedimientos para cada uno de los cargos, por cuanto consta en el documento que fue presentado al Ministerio de Transporte por efectos de obtener el permiso correspondiente. (Véase Anexo C: Manual de Funciones y procedimientos).

7.1.1.3. Dirección

El estilo de dirección de la Gerencia de TIC S.A. se puede calificar como un liderazgo democrático y participativo, ya que tiene en cuenta las ideas de sus trabajadores para contrastarlas con las propias, para así llegar a la resolución más eficaz, tiene gran influencia en la productividad de trabajo en los colaboradores, esto debido a que se trata de una Jefatura Directa que actúa estableciendo contacto personal continuo con el trabajador. Asume un buen comportamiento con los ellos, delega funciones, esto es importante para la conducción hacia el logro de los objetivos de la empresa.

El gerente tiene un espíritu emprendedor y ético característico de un líder democrático y participativo. Los canales de comunicación son de carácter informal, directo y verbal de una forma eficiente, propicia un buen clima de trabajo, tratando de motivar a sus empleados al logro de las metas establecidas con anterioridad. Además tiene amplia experiencia en el ramo, así lo confirma en la entrevista: “Historialmente hace aproximadamente tres (3) años se me vino la idea de formar una empresa aquí en Nariño, que cumpla con las expectativas de los generadores de carga tanto en Colombia como en el Ecuador, ya que la experiencia que traía de cerca veinte (20) años en el transporte de carga, me daban la facilidad para realizar una empresa, que realmente llegué a colmar las expectativas de los clientes, en este caso, los importadores y los exportadores de los diferentes países”.

7.1.1.4. Control.

Teniendo en cuenta la responsabilidad de la Empresa TIC S.A. en el cumplimiento de su objeto social, específicamente el relacionado con el servicio de Acompañamiento vehicular, actualmente diligencia como instrumentos de control la planilla de llegada, control de entrega de la mercancía (documentos que se muestran a continuación); de igual forma cuenta con un programa sistematizado que permite el control permanente sobre el trayecto de la mercancía desde su origen hasta su destino.

Figura 6. Organigrama

PLANILLA DE LLEGADA

| |
|-----------------|
| CLIENTE: |
|-----------------|

| |
|--------------------------------|
| EMPRESA TRANSPORTADORA: |
|--------------------------------|

| |
|----------------------|
| NO. REGISTRO: |
|----------------------|

| | |
|--------------------------|--------------|
| JEFE DE CARAVANA: | cell: |
|--------------------------|--------------|

CONTROL DE REPORTES

| SITIO | FECHA | HORA | OBSERVACION |
|-------|-------|------|-------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

CONTROL DE ENTREGA

| HORA | FECHA | DESTINO |
|------|-------|---------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Además es importante mencionar que la empresa cuenta con un departamento de seguridad dirigido por una de las Empresas con quien ha realizado alianza estratégica como es OPELCAR S.A.; en este se adelanta la revisión de vehículos, los cuales deben contar con la expedición de certificados del estado de los vehículos contratados por las empresas transportadoras; la certificación se realiza mediante la inspección pertinente a todos y cada uno de los aspectos que cubre la seguridad de la mercancía origen destino.

En el caso del servicio relacionado con el acompañamiento vehicular, el control se realiza en el todo el transcurso entre origen y destino de las caravanas que transportan mercancías durante el recorrido contratado. Se utiliza automóviles con dos acompañantes dotados de teléfonos celulares y Radioteléfonos con el objeto de mantener un constante Monitoreo sobre el estado y ubicación de las caravanas objeto de la contratación (véase figura 7 y 8: Gráfica del reporte vehicular en las rutas Cali-Ipiales-Rumichaca y Santafé de Bogota- Baranquilla); información que es reportada tanto a la empresa transportadora como al generador de la carga en lapsos máximos de tres horas o cuando el cliente lo requiera, esta información se la realiza vía Internet, telefónica o fax.

7.1.1.5. Fortalezas y Debilidades del Proceso Administrativo

Teniendo en cuenta el ejercicio anterior, en el cual se describen las actividades que la empresa desarrolla actualmente en cada uno de los procesos administrativos, se procede a la reflexión en términos de fortalezas y debilidades encontradas así:

❖ Fortalezas

- Empresa TIC nace con un proceso de planeación y proyección
- Surge y se orienta con base en las necesidades del cliente
- Cuenta con la declaración de la misión y visión empresarial
- El Gerente General es un visionario en sintonía con las exigencias del entorno, espíritu emprendedor y amplia experiencia en el sector del transporte.
- La capacidad de la Empresa para adelantar las alianzas estratégicas
- Posee una estructura organizacional
- Cuenta con Manual de Funciones y procedimientos
- Estilo de dirección y liderazgo democrático y participativo tanto en el nivel de la Junta de Socios como en el ámbito de los colaboradores.
- Flexibilidad en la comunicación, creando un ambiente de confianza
- La existencia de mecanismos de control sobre la operación del negocio en la prestación del servicio.

❖ **Debilidades**

- TIC aún no cuenta con un Plan estratégico que ordene sus acciones en un horizonte de tiempo.
- No se observa claridad en las relaciones entre colaboradores, el organigrama presentado muestra un grado de confusión.
- No existe en la empresa una política de administración del talento humano (Reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño).
- La empresa aún no ha establecido estándares de rendimiento en sus diferentes áreas

7.1.2. Análisis de las Áreas Funcionales.

7.1.2.1 Gestión de mercadeo.

La Empresa TIC S.A. desarrolla los diferentes aspectos de mercadeo relacionados con el Servicio, precio o tarifas del servicio, plaza y promoción del servicio, identificación de sus clientes y competencia así:

SERVICIOS: Los servicios que brinda TIC S.A. nacen de una necesidad del cliente, así lo afirma el Gerente General en su entrevista: “Desafortunadamente los clientes o los importadores y exportadores, tenían que acudir a diferentes empresas para transportar mercancías, me explico, en el Ecuador por ejemplo, necesitaban una empresa de Transporte, en Colombia necesitaban otra para transportar cargas entre Ecuador y Colombia; supongamos un ejemplo entre Quito y Bogotá, necesitaban una empresa ecuatoriana de transporte para que les lleve la mercancía hasta Ipiales, porque lastimosamente por medidas de hecho, no se puede el transportador ecuatoriano llegar a su destino que es Bogotá, aunque legalmente si la empresa es habilitada o tiene permiso de prestación de servicios o PPS en Colombia podría llegar a Bogotá, pero por medidas de hecho entre los transportadores de frontera han llegado a un acuerdo los transportadores ecuatorianos lleguen a Ipiales y los transportadores colombianos lleguen a Tulcán, para cierta clase de mercancías más que todo para mercancías secas; lo que es líquidos o refrigerados eso sí llegan a su destino.

Entonces mire lo que hacían los comerciantes o los exportadores e importadores, contrataban una empresa ecuatoriana hasta cierto punto o sea hasta la frontera colombiana y en la frontera colombiana tenían que contratar otra empresa para que les lleve hasta Bogotá o su destino Ipiales – Bogotá, tenían que contratar una bodega en la ciudad de frontera en este caso Ipiales, por otro lado tenían que contratar una SIA una Agencia de aduana en la parte ecuatoriana para que les haga la exportación y luego contratar una Agencia de

Aduanas en la parte colombiana para que le hagan la nacionalización y luego contratar toda esa serie de intermediarios que lo único que hacen es encarecer el costo de las mercancías. En este momento ya TIC como Operador Logístico le ofrece al cliente llevar su mercancía de origen y destino y el servicio nuestro es integral en todos los aspectos le cubre la cotización que yo le hago al cliente, que la empresa TIC le hace al cliente es integral”.

En esta perspectiva de la Gerencia General de TIC S.A., a continuación se detallan los servicios que brinda al cliente la Empresa:

- ✓ Recepción de las mercancías.
- ✓ Control, Verificación, Clasificación Manipulación y ubicación de las mismas.
- ✓ Almacenaje (estantería estiba, compacta....).
- ✓ Administración de la recepción.
- ✓ Comunicación vía Internet.
- ✓ Confirmación de pedidos y generación de hoja de ruta.
- ✓ Paletización, precintado, flejado y carga.
- ✓ Gestión de aprovisionamientos.
- ✓ Inventarios, volumétricas, manipulados, surtidos, remodelaciones, etiquetados, embolsados, etc.
- ✓ Gestión de devoluciones.
- ✓ Seguro de la mercancías.
- ✓ Gestión de aduanas y comercio exterior.
- ✓ Departamento de seguridad, que cuenta con acompañantes vehiculares optimizando el servicio origen destino.
- ✓ Distribución y transporte de mercancías
- ✓ Acompañamiento vehicular

TIC S.A. Dependiendo del tipo de mercancías, dispone de servicio convencional y servicio urgente para que las entregas sean efectuadas rigurosamente en los términos preestablecidos; además el cliente está en permanente disposición de un canal de comunicación “On Line” y “Tutoría”, con esta formula, en todo momento se podrá tener referencias concretas y precisas del status de los pedidos. Con este nuevo servicio, utilizado por la mayoría de los clientes de la empresa, se ofrece la globalización total del flujo logístico evitando así interferencias y posibles errores ya que, todo el proceso, es gestionado solo por TIC S.A.

Con el fin de obtener resultados más eficientes, TIC S.A. ha desarrollado un “software” es un sistema de información propio de última generación caracterizado por su gran flexibilidad y gran capacidad de adaptación a las necesidades particulares de cada cliente, capaz de comunicarse bidireccionalmente con cualquier sistema existente y de sencillo manejo.

Así entonces se ha logrado que la comunicación sea permanente y la información de cualquier proceso de la cadena logística (pedidos, stocks, expediciones, devoluciones, transporte, incidencias, etc.) es “On Line” vía Internet. El cliente tiene la opción de solicitar informes de radios, movimientos, zonas, códigos, devoluciones o cualquier operativa de sus flujos logísticos.

De igual forma TIC cuenta con la logística necesaria para almacenar mercancías de exportación así:

- Más de 1.000 mts² de bodega cubierta y 500 mst² descubierta.
- Póliza de seguros contra incendio y hurto sobre mercancías.
- Permisos expedidos por las autoridades competentes.
- Control sistematizado de ingreso y salida de mercancías.
- Servicio de montacargas y grúas para mercancías de difícil manejo.
- Personal capacitado para el respectivo control y embalaje de las mismas.

El servicio de Acompañamiento vehicular se presta mediante la alianza con OPELCAR S.A. y se trata de la prestación remunerada de servicios adicionales al transporte de mercancías vía terrestre, organización de caravanas de vehículos con carga, prevención de siniestros, verificación de entregas en tiempo, forma y seguimiento; con el objetivo de proporcionar soluciones confiables, para garantizar seguridad a la amenaza constante de organizaciones delictivas que asechan la tranquilidad ciudadana y van en contra de la seguridad existente en los corredores viales a lo largo del territorio Colombiano.

Es de anotar que para la prestación del servicio de Gestión de aduanas y comercio exterior TIC realizó una alianza con ADUACARGAS, así lo confirma el Gerente General en su entrevista “además aquí dentro de la empresa TIC ya tenemos representaciones como la de ADUACARGAS que es la Agencia de Aduanas prácticamente ya estamos trabajando con funcionarios de ADUACARGAS dentro de TIC como empresa transportadora no puede ser una SIA ni la SIA puede ser Transportadora de ahí que tiene que aliarse estas empresas; es por esto esta semana empezamos a trabajar con funcionarios por parte de ADUACARGAS pero en las mismas instalaciones en la frontera”²⁰

❖ **PRECIOS Y/O TARIFAS DEL SERVICIOS²¹**

A continuación se detallan los valores correspondientes a este servicio:

Para mercancías con valor FOB a \$ 17.000.000,00, o su equivalente en dólares el 0.15% sobre el valor declarado.

²⁰ Ibid.

²¹ Portafolio de los servicios que brinda la Empresa Transporte Internacional de Carga TIC S.A.

Tarifa mínima \$ 25.500, 00 por quincena o fracción.

❖ **Servicios de montacargas en frontera:**

| | |
|--|--------------|
| Por guacal, Cargue o Descargue | \$ 5.000,00 |
| Por guacal, Cargue o Descargue Ecuador | \$ 7.500,00 |
| Vehículo Completo Turbo | \$ 30.000,00 |
| Vehículo Completo Sencillo | \$ 50.000,00 |
| Vehículo Completo Dobletroque | \$ 70.000,00 |
| Vehículo Completo Tractocamión | \$100.000,00 |

❖ **Servicio de descargue manual en frontera:**

| | |
|-----------------------|---------------|
| Vehículo Turbo | \$ 20.000,00 |
| Vehículo Sencillo | \$ 30.000,00 |
| Vehículo Dobletroque | \$ 50.000,00 |
| Vehículo Tractocamión | \$ 100.000,00 |

❖ **Tarifas reexpedición carga suelta desde Ipiales a Tulcán**

| | | | |
|---------|---|------------------|---------------|
| DE 501 | A | 1000 Kilogramos | \$ 60.000,00 |
| DE 1001 | A | 1500 kilogramos | \$ 80.000,00 |
| DE 1501 | A | 2000 Kilogramos | \$ 100.000,00 |
| DE 2501 | A | 3000 Kilogramos | \$ 130.000,00 |
| DE 3001 | A | 4000 Kilogramos | \$ 150.000,00 |
| DE 4001 | A | 5000 Kilogramos | \$ 180.000,00 |
| DE 5001 | A | 7000 Kilogramos | \$ 220.000,00 |
| DE 7001 | A | 10000 Kilogramos | \$ 260.000,00 |

Los anteriores valores se los ha calculado para despachos, máximo de dos clientes.

Fletes transportes terrestres a las diferentes ciudades del Ecuador.

❖ **Transporte Ipiales - Quito**

| | | | |
|----------|---|------------------|------------|
| DE 30 | A | 500 Kilogramos | USD 150,00 |
| DE 501 | A | 1000 Kilogramos | USD 240,00 |
| DE 1001 | A | 3000 Kilogramos | USD 350,00 |
| DE 3001 | A | 10000 Kilogramos | USD 550,00 |
| DE 10001 | A | 34000 Kilogramos | USD 850,00 |

❖ **Transporte Ipiales – Guayaquil**

| | | | |
|----------|---|------------------|--------------|
| DE 30 | A | 500 Kilogramos | USD 230,00 |
| DE 501 | A | 1000 Kilogramos | USD 400,00 |
| DE 1001 | A | 3000 Kilogramos | USD 590,00 |
| DE 3001 | A | 10000 Kilogramos | USD 850,00 |
| DE 10001 | A | 34000 Kilogramos | USD 1.100,00 |

❖ **Transporte de Ipiales - Ibarra**

| | | | |
|----------|---|------------------|------------|
| DE 30 | A | 500 Kilogramos | USD 80,00 |
| DE 501 | A | 1000 Kilogramos | USD 120,00 |
| DE 1001 | A | 3000 Kilogramos | USD 180,00 |
| DE 3001 | A | 10000 Kilogramos | USD 250,00 |
| DE 10001 | A | 34000 Kilogramos | USD 450,00 |

❖ **Transporte de Ipiales - Cuenca**

| | | | |
|----------|---|------------------|-------------|
| DE 30 | A | 500 Kilogramos | USD 230,00 |
| DE 501 | A | 1000 Kilogramos | USD 400,00 |
| DE 1001 | A | 3000 Kilogramos | USD 590,00 |
| DE 3001 | A | 10000 Kilogramos | USD 850,00 |
| DE 10001 | A | 34000 Kilogramos | USD 1100,00 |

❖ **Transporte de Ipiales - Huaquillas**

| | | | |
|----------|---|------------------|-------------|
| DE 30 | A | 500 Kilogramos | USD 300,00 |
| DE 501 | A | 1000 Kilogramos | USD 520,00 |
| DE 1001 | A | 3000 Kilogramos | USD 770,00 |
| DE 3001 | A | 10000 Kilogramos | USD 1100,00 |
| DE 10001 | A | 34000 Kilogramos | USD 1450,00 |

❖ **Transporte Bogotá – Guayaquil**

| | |
|-----------------------|--------------|
| Vehículo Turbo | USD 1.050,00 |
| Vehículo Sencillo | USD 1.300,00 |
| Vehículo Dobletrouque | USD 2.100,00 |
| Vehículo Tractocamióu | USD 2.800,00 |

❖ **Transporte Bogotá – Quito**

| | |
|-------------------|------------|
| Vehículo Turbo | USD 740,00 |
| Vehículo Sencillo | USD 950,00 |

| | |
|-----------------------|--------------|
| Vehículo Dobletroque | USD 1.700,00 |
| Vehículo Tractocamión | USD 2.300,00 |

❖ **Transporte Medellín – Guayaquil**

| | |
|-----------------------|--------------|
| Vehículo Turbo | USD 1.050,00 |
| Vehículo Sencillo | USD 1.300,00 |
| Vehículo Dobletroque | USD 2.100,00 |
| Vehículo Tractocamión | USD 2.800,00 |

❖ **Transporte Medellín – Quito**

| | |
|-----------------------|--------------|
| Vehículo Turbo | USD 740,00 |
| Vehículo Sencillo | USD 950,00 |
| Vehículo Dobletroque | USD 1.700,00 |
| Vehículo Tractocamión | USD 2.300,00 |

❖ **Transporte Cali – Guayaquil**

| | |
|-----------------------|--------------|
| Vehículo Turbo | USD 1.150,00 |
| Vehículo Sencillo | USD 1.300,00 |
| Vehículo Dobletroque | USD 1.750,00 |
| Vehículo Tractocamión | USD 2.100,00 |

❖ **Transporte Cali – Quito**

| | |
|-----------------------|--------------|
| Vehículo Turbo | USD 900,00 |
| Vehículo Sencillo | USD 1.050,00 |
| Vehículo Dobletroque | USD 1.550,00 |
| Vehículo Tractocamión | USD 1.850,00 |

❖ **Tarifas a los diferentes puntos de Nariño:**

Origen: Ipiales

Municipio Vía Sur

VR. CAJA 30 KILOS

| | |
|-------------|-------------|
| • Aldana | \$ 2.000,00 |
| • Cumbal | \$ 4.200,00 |
| • Espino | \$ 4.200,00 |
| • Guachucal | \$ 2.500,00 |
| • Pupiales | \$ 2.000,00 |
| • Tuquerres | \$ 4.000,00 |

Origen: Pasto

Municipios Vía Norte

**VR. CAJA 30,40,50
KILOS**

| | |
|-----------------|--------------|
| • Buesaco | \$ 5.300,00 |
| • La Cruz | \$ 5.300,00 |
| • San Pablo | \$ 5.300,00 |
| • La Unión | \$ 5.300,00 |
| • Argelia | \$ 11.500,00 |
| • Balboa | \$ 11.500,00 |
| • Bolívar | \$ 11.500,00 |
| • Bordo | \$ 4.300,00 |
| • Cali | \$ 4.300,00 |
| • El Estrecho | \$ 4.300,00 |
| • El Tablón | \$ 4.300,00 |
| • Galíndez | \$ 4.300,00 |
| • Mercaderes | \$ 11.800,00 |
| • Mojarras | \$ 4.300,00 |
| • Mondomo | \$ 4.300,00 |
| • Parraga | \$ 4.300,00 |
| • Patia | \$ 4.300,00 |
| • Pescador | \$ 4.300,00 |
| • Piedrasentada | \$ 4.300,00 |
| • Piendamó | \$ 4.300,00 |
| • Popayán | \$ 4.300,00 |
| • Remolino | \$ 4.300,00 |
| • Llorente | \$ 4.300,00 |
| • Guayacana | \$ 4.500,00 |
| • Ricaurte | \$ 4.500,00 |
| • Tangaral | \$ 4.500,00 |
| • Tumaco | \$ 4.200,00 |

Municipios Vía Occidente

**VR. CAJA 30,40,50
KILOS**

| | |
|---------------|-------------|
| • Consaca | \$ 5.800,00 |
| • Guaitarilla | \$ 5.800,00 |
| • La Florida | \$ 5.800,00 |
| • Linares | \$ 5.800,00 |
| • Nariño | \$ 5.800,00 |
| • Samaniego | \$ 5.800,00 |
| • Sandona | \$ 4.500,00 |
| • Sotomayor | \$ 4.200,00 |

- Tambo \$ 4.200,00

Valor del seguro el 0.5% sobre el valor declarado de la mercancía, Valor mínimo del seguro \$ 1.000,00

❖ **Tarifas de Servicio de Acompañamiento vehicular (Escoltas)**

| RUTA | VALOR | TIEMPO |
|------------------|---------------|---------------|
| IPIALES-CALI | \$ 550.000,00 | 24 HORAS |
| IPIALES-BOGOTA | \$ 950.000,00 | 72 HORAS |
| IPIALES-MEDELLIN | \$ 900.000,00 | 72 HORAS |
| MANIZALES-PASTO | \$ 850.000,00 | 48 HORAS |

Fuente: Portafolio de Servicios 2005.

NOTA: por mayor tiempo utilizado se adiciona un valor de \$ 100.000,00 diarios.

❖ **PLAZA**

TIC S.A. para la prestación de sus servicios cuenta con las sedes ubicadas en Pasto, Ipiales, Cali y Bogotá, Medellín, así lo da a conocer durante la entrevista el Gerente General: “Esto es un proceso porque tenemos un representante en Bogotá, otro Cali y yo saldré a instalar la oficina en Cali”²².

❖ **PROMOCIÓN**

Para la promoción del servicio la Empresa TIC S.A. ha realizado un Portafolio de Servicios en el cual se muestra al cliente los servicios, sus bondades y beneficios y tarifas del mismo.

²² Ibid.

❖ **CLIENTES TIC S.A.**

| ENTIDAD | CIUDAD | TEL. | MERCANCIAS |
|--------------------|---------|---------|------------|
| CASA BURALGO | PASTO | 7215759 | LLANTAS |
| SERVICAMPO | PASTO | 7211643 | QUIMICOS |
| SIA PROFESIONAL | IPIALES | 7738812 | VARIOS |
| CORALVISION | IPIALES | 7734158 | VARIOS |
| COIMPEXA | IPIALES | 984217 | VARIOS |
| ALCIBIADES GARCIA | IPIALES | 733912 | VARIOS |
| TRANSERCO | ECUADOR | 960583 | VARIOS |
| ADUACARGA | BOGOTA | 4295811 | VARIOS |
| VALLEY CUSTOMS | IPIALES | 7734706 | VARIOS |
| INTEGRAL SERVICIOS | BOGOTA | 6265611 | E. PETRO |

Fuente: Portafolio de Servicios 2005.

❖ **CLIENTES RECIBEN EL SERVICIO DE ACOMPAÑAMIENTO VEHICULAR**

| ENTIDAD | CIUDAD | TEL. | MERCANCIAS |
|--------------------|---------|---------|--------------|
| EMPRESAS DE NARIÑO | PASTO | 7312271 | CAFÉ |
| I.C. RAPIMAYO | PASTO | 7213247 | VARIOS |
| RAPIDO HUMADEA | PASTO | 7217825 | CAFÉ |
| INVENTRANS | PASTO | 7210074 | CAFÉ |
| INTERFIL COLOMBIA | BOGOTA | 2475404 | REPUESTOS |
| CARCAFE | BOGOTA | 3122236 | CAFÉ |
| TRANINTER | ECUADOR | 2983500 | TEXTILES |
| COLOMBO ESPAÑOLA | BOGOTA | 2968060 | CONSERVAS |
| GERMAN ROSERO | PASTO | 3155841 | CAFÉ |
| PRIDE DE COLOMBIA | BOGOTA | | E. PETROLERO |
| INTEGRAL SERVICIOS | BOGOTA | 6265611 | E. PETROLERO |

Fuente: Portafolio de Servicios 2005.

❖ **ANÁLISIS DE COMPETENCIA**

Para el análisis del perfil competitivo de la Empresa TIC S.A., es necesario tener en cuenta la reflexión que plantea al respecto la Gerencia General de la Empresa quien afirma lo siguiente: “Aquí en Nariño, y me atrevo a decir que la

mayoría de empresas en Colombia, son formadas por transportadores que lo único que buscan es un beneficio particular, beneficio este que no se trata más que otra cosa, de conseguir la carga para sus vehículos; en cambio no pensaban o no se había pensado hasta el momento de formar una empresa que realmente llegue a colmar los intereses del cliente más no del transportador”.

Por lo tanto, TIC S.A. no solamente se encarga de transportar mercancías entre origen y destino, sino toda la logística necesaria que requiere el movimiento de una carga de un lugar a otro; es decir, incluye una serie de aspectos logísticos, empezando por cargue, descargues, bodegaje, distribución de mercancías, trámites aduaneros de exportación – importación, pago de aranceles y otros aspectos que encierra en el marco de la logística general del movimiento de carga.

Según la Gerencia, considera que es el primer Operador Logístico en Nariño, Así lo afirma en sus palabras: “Lo primero que hicimos nosotros, es pensar o desarrollar esos tópicos del objeto social de la empresa; entonces, el primer objeto social de la empresa, era el transporte de carga, porque así lo exige el Ministerio de Transporte para darle la licencia, pero fuera de esto, nosotros ampliamos nuestro objeto social, a los diferentes tópicos de logística en el movimiento de carga; entonces pienso que estamos cumpliendo con ese objetivo inicial o general que era no formar solamente una empresa de transporte, sino un operador logístico de carga, es el primer operador logístico de carga que nace en el Departamento de Nariño, a pesar de que en el País ya existen varias empresas de este tipo, operadores logísticos, Nariño no había tenido hasta el momento y los clientes obviamente, como es una zona de paso, lo necesitaban muchísimo por frontera entre Ecuador y Colombia”.

Efectivamente se pudo comprobar que a nivel País existen alrededor de cien (100) Operadores Logísticos y se encuentran registrados en el Directorio de Legiscomex.com, de la manera siguiente:

| <u>Nombre</u> | <u>Direccion</u> | <u>Telefono</u> | <u>Fax</u> | <u>Ciudad</u> | <u>Pais</u> | <u>Pagina Web</u> | <u>S</u> |
|---|--|-----------------|----------------|---------------|-------------|-------------------|----------|
| Transborder Ltda | Cra 7 17-51p 11 | 3416590 | No Disponible. | Bogotá | Colombia | No Disponible | No Di |
| Transflora Cargo S.A | Av El Dorado. 98-51 OFI. 105 | 4183011 | No Disponible. | Bogotá | Colombia | No Disponible | No Di |
| Transinternational Cargo Ltda | Av6 Norte. 17N-92 Ofic 510 | 6641431 | No Disponible. | Cali | Colombia | No Disponible | No Di |
| Translago Ltda. | ClI7 No. 11A-52 | 6184377 | No Disponible. | Bogotá | Colombia | No Disponible | No Di |
| Transporte De Importaciones Y Exportaciones Ltda. | Cra 45 .53-44 Oficina 401 | 2515949 | No Disponible. | Medellín | Colombia | No Disponible | No Di |
| Transportrans Cargo Limitada Transportrans Ltda. | Av. 28 24-33 | 2856016 | No Disponible. | Bogotá | Colombia | No Disponible | No Di |
| Trimsa Cali Ltda | AV 4 . 44-35 | 6654309 | No Disponible. | Cali | Colombia | No Disponible | No Di |
| Triton Cargo Ltda | Cra 69 No. 43B-44 Edif Worl B. P Of 802 | 4165678 | No Disponible. | Bogotá | Colombia | No Disponible | No Di |
| Ttg International Freight Forwarders S.A | Edificio Chambacu Business Center Piso..6. | 6648490 | No Disponible. | Cartagena | Colombia | No Disponible | No Di |

Términos y condiciones de uso

Avenida Calle 26 No. 82-70
Teléfono: (57 1) 4 255 255 ext 1400
Bogotá D.C. - Colombia
info@legiscomex.com

Continua la Gerencia en la reflexión acerca de su competencia así: “En cuanto al competidor, yo pienso que es la mayor garantía, hablamos que somos los

únicos que estamos proyectando en crear una empresa en forma integral, de pronto es el único operador logístico; entonces en este aspecto no habría competencia. Pero si hay un problema muy grande dentro de la competencia, la competencia desleal, como se trafica esto, esto se trafica por intermedio de empresas que son de papel, nosotros las llamamos que son de garaje, que son de papel, el Ministerio de Transporte exige ciertas normas para que se creen las empresas de transportes, pero hay también hay forma de simular estas normas, lo que se hace es simular con la unión de socios dos dueños de dos tracto mulas hacen una empresa, con traspasos simulados a nombre de la empresa; pero que hacen ellos siguen trabajando ofreciendo el transporte a unos costos mínimos a los costos que uno les paga a ellos; esa es la competencia desleal y lo que más afecta. Afortunadamente hay métodos para combatir esto que son los servicios, ellos no pueden ofrecer el portafolio de los servicios que está ofreciendo TIC.

Existen empresas fuertes en Nariño, si hay en Transporte existe Al Día Logística que es una empresa a nivel nacional compartida en transporte masivo, paqueteo, son empresas buenas pero que no han llegado a hacerse la idea de presentar una empresa en forma integral, esta es nuestro valor agregado, y eso es lo que al cliente le gusta; en este momento es la única empresa que presta los servicios de bodegaje todo sistematizado, llega mercancías a la bodega, inmediatamente estamos dando informes tanto fotográfico al cliente de origen, entonces el cliente está mirando como llegan sus mercancías y le ha gustado mucho; no es otra cosa que adoptar mecanismos que están en nuestra manos y las demás bodegas no lo están haciendo, es la tecnología al servicio. Nos da miedo asimilar la tecnología; así estamos ofreciendo un buen servicio”.

7.1.2.2 Gestión de producción.

Partiendo de la base que significa un proceso de producción de bienes o servicios el cual consiste en las transformaciones que realiza la empresa, mediante las cuales se convierte los insumos en bienes o productos terminados y/o servicios, TIC S.A. presenta el siguiente procedimiento para la prestación del servicio:

❖ Proceso de almacenamiento de mercancías (Figura 7. Flujograma).

- Proceso de entrada de mercancías

El Objetivo es lograr el control de todas las mercancías que lleguen a la empresa, evitando así faltantes y descuadres de inventario perjudicando la economía de la empresa. La Política General, para esto es que la persona encargada de hacer el control de entrada de mercancías sea directamente el bodeguero que inmediatamente debe transmitir esta información a Gerencia. Si

hay alguna falla al comparar factura con mercancía este debe informar de inmediato para evitar contratiempos. Este proceso inicia recibiendo la mercancía y transportándola a bodega y luego registrarla en inventario.

- Proceso de salida de mercancías

La principal razón de este proceso es controlar de manera rigurosa que la mercancía que sale de la Empresa sea entregada en perfecto estado para que no exista reclamo alguno por parte de los clientes o transportadores. La Política de Control orienta que este proceso sea realizado por el almacenista que se encarga en recibir y despachar mercancías colocando las observaciones correspondientes tanto en el recibido como en la entrega de las mismas, que debe ser en forma responsable y técnica sobre cantidades y estado.

❖ Proceso para despachos de mercancías (Figura 8: Proceso de despachos).

Para el proceso de despachos se tiene en cuenta los siguientes procedimientos:

- Medidas a tomar antes de expedir la orden de cargue a vehículos que cargan por primera vez

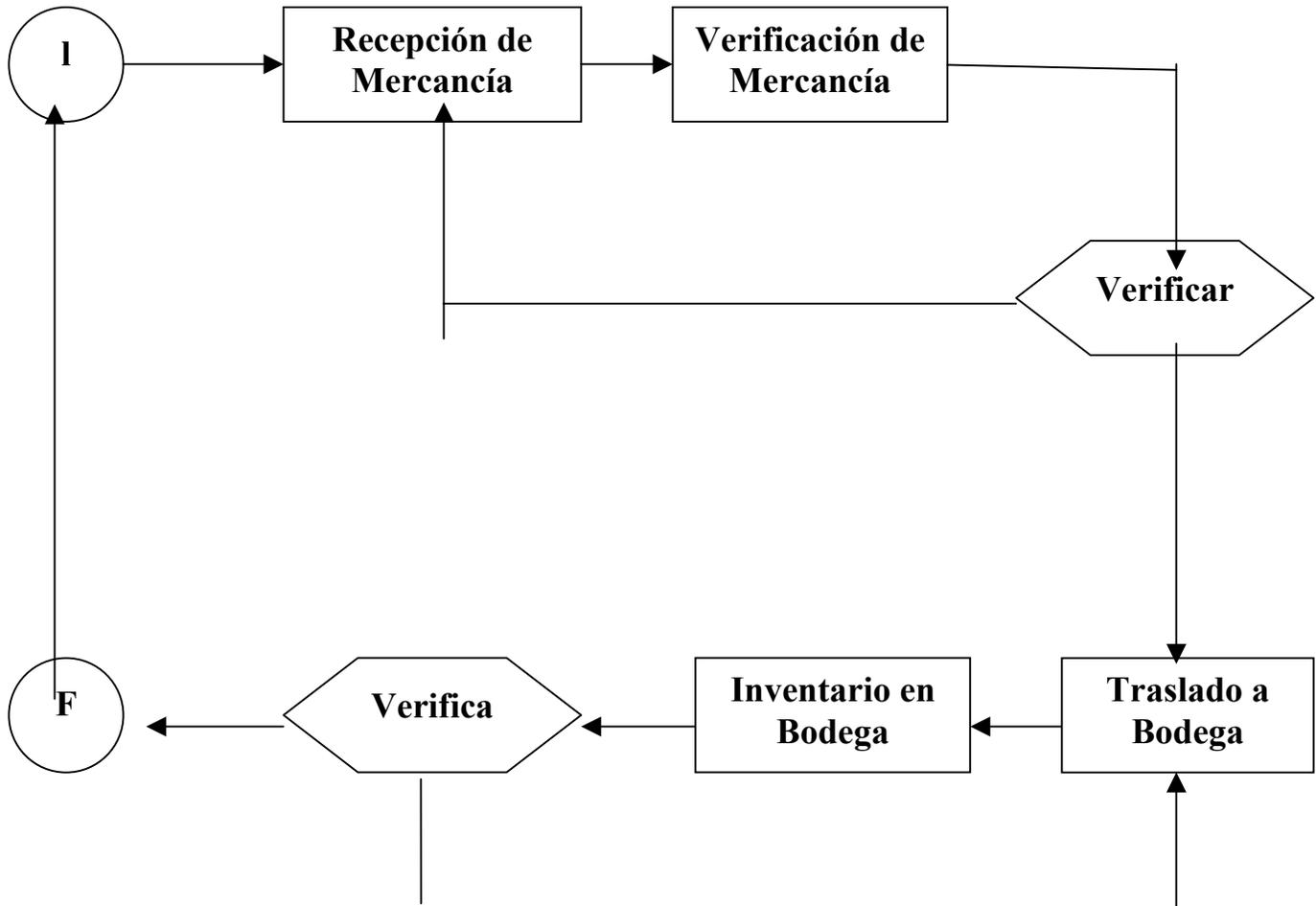
- Selección de vehículos y conductores

Todo conductor que aspire a transportar cargamentos por conducto de TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A., debe presentar en original:

- ✓ Cédula de Ciudadanía
- ✓ Pase de conductor
- ✓ Carné Vigente
- ✓ Tarjeta de propiedad
- ✓ Tarjeta de trailer (cuando se trate de Tractocamiones)
- ✓ Tarjeta de Seguro Obligatorio Carné de Colfecar, Desencarga, ACC.

Los documentos anteriormente relacionados con excepción del carné de Desencarga etc. Son de obligatoria presentación. Si falta alguno de ellos o está vencido o enmendado, no se podrá expedir la orden de cargue.

Figura 7. Proceso de almacenamiento de mercancía



- Verificación de documentos

El responsable del despacho confrontará la documentación del vehículo y conductor a fin de establecer si existen vetos para uno u otro en los libros de vetos y computador.

De existir veto alguno, no se expedirá orden de cargue, salvo que el vehículo y conductor sean amplia y suficientemente conocidos y que el Gerente General lo autorice, previa solicitud del Director de la Agencia donde adelantan la investigación.

Si un vehículo vetado llega cargado por otra agencia de TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A. no se cargará nuevamente sino se llenan los anteriores requisitos.

Una vez revisados y confrontados los documentos se procederá a preguntar al conductor por la dirección y el teléfono suyos, del propietario y de la Empresa afiliadora y por el nombre y teléfono de personas y/o entidades que lo puedan referenciar, verificando el despachador la exactitud de esta información.

Las referencias debe ser de empresas y/o personas que merezcan entero crédito y aunque preferiblemente deben ser escritas, pueden captarse personales o telefónicas.

Lo que es importante es identificar la persona que suministra la referencia, el cargo que desempeña dentro de la compañía reverenciadora y el teléfono y/o dirección en que se localiza.

- Elaboración de la hoja de vida

Una vez verificados los datos anteriores se procede a elaborar la hoja de vida del conductor a la cual se adiciona foto del conductor con el vehículo y fotocopia de los documentos.

Para cumplir lo anterior es indispensable que el conductor se presente con el vehículo, lo cual permite no solo tomar la foto sino confrontar las características del mismo con los documentos.

Al diligenciar la hoja de vida no debe omitirse dato alguno y esta debe llevar firma y huella digital del conductor y la firma del funcionario que elaboró y confirmo la información suministrada por el conductor.

No podrá firmarse ningún cheque de anticipo si el conductor no tiene debidamente elaborada y verificada la correspondiente hoja de vida, con sus respectivos anexos y el record de viajes realizados completamente diligenciado.

De toda hoja de vida nueva, que se elabore, debe enviarse fotocopia la Gerencia General junto con la fotocopia de los documentos.

No debe dejarse agotar la existencia el formato de "Hojas de Vida" y en general de ninguna de las formas preimpresas. Permanentemente se debe controlar su existencia y con la debida anticipación solicitar el envío, sin esperar a que se agoten. En el supuesto caso de que el pedido , no llegue a tiempo se hará fotocopias del formato que se tenga en existencia.

Ningún vehículo desconocido podrá cargar por primera vez sin antes haberse llenado correctamente la hoja de Vida. Si un vehículo tiene record pero cambia de propietario y/o conductor debe hacerse nueva Hoja de Vida. En la hoja de vida debe registrarse cada uno de los viajes realizados y ese es el record de vehículo y conductor.

La hoja de vida debe hacer antes de autorizar el cargue del vehículo para que después de cargado haya necesidad de descargarlo por estar vetado, carecer de la necesaria documentación o que no tenga las referencias.

- Escogencia de vehículos con respecto a los cargamentos a transportar

Antes de autorizar el cargue del vehículo (ya debidamente revisado), es indispensable establecer que este sea apropiado para la carga que se le confiará a manera de ejemplo se presenta:

- Verificación del buen estado de carrocerías, plataformas y carpas para vehículos destinados al transporte de mercancías delicadas no solo por parte del jefe de despachos, sino también del embarcador.
- Constatar que se disponga de suficientes y adecuados amarres para vehículos que transporten maquinaria, equipos de tubería.
- Establecer las dimensiones de plataforma y carrocerías que corresponden a las especificaciones de la carga.
- No utilizar vehículos viejos (anteriores a 1980) cualquiera que fuera la marca o estado.

- Medidas a tomar a partir de las expedición de la orden de cargue y hasta el planillaje.

Cumplidos los pasos indicados anteriormente se procede a expedir la orden de cargue, la cual siempre debe hacerse en forma consecutiva cuidando que no falte ninguna. La orden de cargue contiene:

- ✓ Fecha: Del día a efectuar el cargue (normalmente no es la de expedición).
- ✓ Remitente: persona o entidad que hace entrega de la carga.
- ✓ Identificación de cantidad y clase de la mercancía: contenido, marca y kilos.
- ✓ Destino: ciudad hacia donde se conducirá el cargamento.
- ✓ Identificación de vehículo y conductor: placas, marca, modelo, placa del trailer, color, carné, empresa afiliadora, nombres y apellidos, número de cédula y pase del conductor.

- ✓ Destinatario: persona o entidad que en el destino recibirá el cargamento.
- ✓ Firmas: las del jefe de despachos y del conductor.

Al conductor se entregará el original y las copias quedaran en los archivos del departamento de despachos. Cuando el vehículo regrese cargado, a la copia de la orden de cargue se le anotará el número de la planilla correspondiente.

Si por cualquier circunstancia el vehículo no carga, el conductor debe devolver el original de la orden y con la observación correspondiente se archivará en orden consecutivo. El conductor que no cargue y se niegue a devolver la orden de cargue, debe ser reportado internamente de inmediato y se debe notificar por escrito a los usuarios sobre la anulación de ordenes de cargue que queden en poder de los conductores. Finalmente, en la copia de las ordenes no utilizadas reportadas debe colocarse el sello de anulada, la observación respectiva así como el número y fecha de la comunicación dirigida al usuario.

- Orden de cargue – seguimiento

El encargado de seguridad y trafico, reportará telefónicamente al cliente sobre el envío del vehículo indicando sus características y dentro del tiempo prudencial acorde a la distancia, verificará la llegada al lugar de cargue. En caso de presentarse demoras anormales, se debe reemplazar para evitar inconvenientes con el usuario.

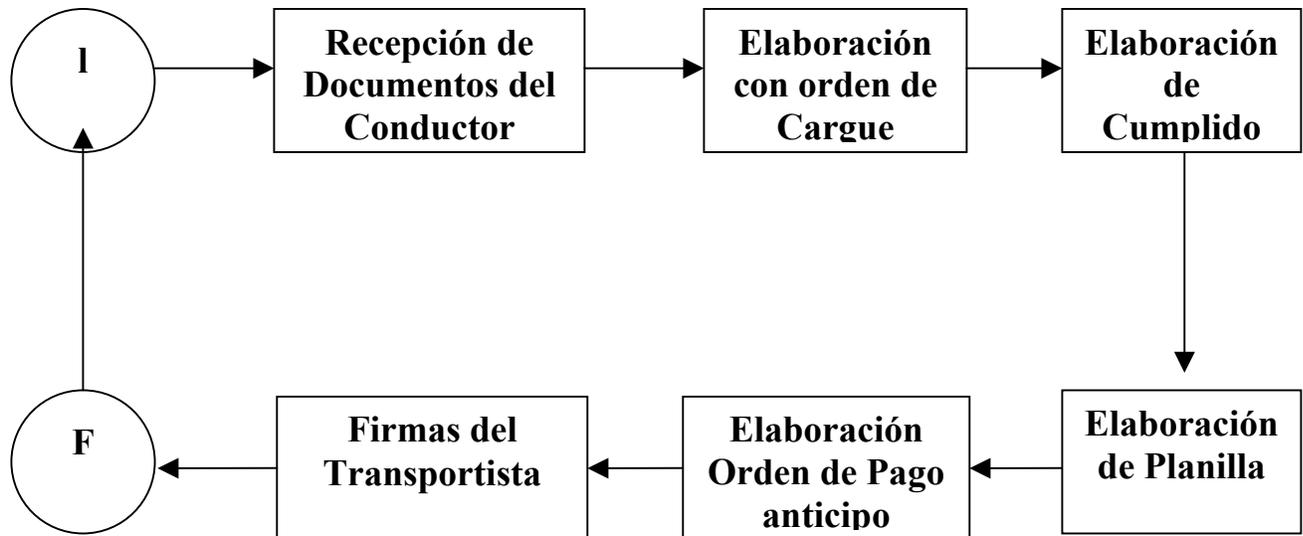
Será función de la persona encargada de la seguridad y tráfico, alertar al agente sobre demoras en la llegada a planillar de vehículos cuyo cargue y salida de las instalaciones del usuario ya se haya establecido.

- Recibo de mercancías

El transportador, por lo general, recibe las mercancías enviando al conductor y vehículo hasta las instalaciones del usuario; el cual debe presenciar el cargue de las mercancías, atendiendo las siguientes instrucciones.

- a- Solamente debe cargarse la mercancía recibida en la orden de cargue.
- b- El recibo de mercancía, supone un examen cuantitativo y cualitativo de las mercancías objeto de transporte.
- c- Toda anomalía (abolladuras, deterioros, empaques en mal estado, cantidades distintas a las relacionadas, mal marcado etc.) deben anotarse por escrito y hacer firmar por el representante del usuario al momento del recibo, pues de lo contrario se presume que fueron recibidas en buen estado.

Figura 8. Proceso para Despachos



❖ **Documentos de transporte y cobro**

- **Manifiesto de Carga.** El manifiesto de carga es lo que comúnmente se denomina planilla de carga y es el documento que ampara el transporte de mercancías ante las distintas autoridades nacionales; además su importancia radica en que es el documento probatorio del contrato celebrado entre la Empresa de Transporte de carga autorizada y el conductor, el propietario y/o el poseedor del vehículo para el transporte de una mercancía; por lo tanto, para todo transporte terrestre automotor de carga que se presente como servicio público el transportador autorizado contratante, debiendo contener como mínimo la siguiente información.

- a. Nombre de la empresa que la expide, con la indicación del número de la resolución del ministerio de transporte y tránsito que autoriza su funcionamiento.
- b. Nombre e identificación del propietario, remitente y destinatario de las mercancías.
- c. Descripción del vehículo en que se transporte, así como la identificación y dirección del propietario o poseedor y conductor del mismo.
- d. Descripción de la mercancía transportada, indicando su peso y volumen.

- e. Lugar y dirección de origen y destino de las mercancías.
- f. Número del carné y fecha de vencimiento.
- g. Los demás datos que requieran los reglamentos, expedidos por el Ministerio de Transporte y tránsito.

El transportador autorizado solo podrá expedir el Manifiesto de Carga a las mercancías que movilice bajo su responsabilidad.

El Ministerio de Transporte y Tránsito, determinara en los reglamentos el formato, modelo del manifiesto de carga y los procedimientos a establecer para su control.

-Cuidados que se deben tener con los manifiestos de carga

Al momento de cumplir una planilla se debe tener en cuenta lo siguiente:

- a. Que el conductor entregue la remesa original y la copia azul con firma identificable con número de cédula de la persona que recibió la mercancía con el sello de la Empresa. La persona que cumple debe constatar la cantidad de remesas anotadas en la planilla.
- b. Si la mercancía es entregada en una ciudad en donde hay agencia de TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A. la planilla debe cumplirse dentro de las ocho horas hábiles siguientes al descargue. A partir de la novena hora se aplicará una sanción del 4% del monto de la planilla.
- c. Si la mercancía se entrega en una ciudad donde no hay agencia de TIC S.A., el conductor tiene un plazo de 72 horas hábiles para entregar los cumplidos en la agencia de la empresa de TIC S.A. más cercana al sitio de descargue.
- d. Cuando el cuerpo de la remesa y/o planilla tenga registrada información sobre documentos del cliente (remisiones, facturas etc.), se debe solicitar al conductor debidamente firmados junto con la remisión de TRANSPORTES INTERNACIONAL DE CARGA S.A. algunos clientes solicitan sus documentos internos como requisitos para pago de fletes.
- e. Es de carácter obligatorio cumplir la planilla en el computador al momento de recibir en la sesión de despachos por parte del conductor, las remesas debidamente firmadas por el destinatario.

La planilla de carga de TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A., consta de un original y tres copias, así: Original (conductor), copia Amarilla (Contabilidad), copia Rosada (Agencia de destino) y copia Azul (Agencia de origen).

- Remesa terrestre de carga. La remesa terrestre de carga es un documento que por disposición legal deben expedir los transportadores de carga por

carretera, y es probatorio del contrato celebrado entre el transportador y el propietario de la carga (Remitente o Destinatario), debe contener:

- a. Identificación del transportador.
- b. Remitente y Destinatario de la carga
- c. Carga a Movilizar
- d. Situaciones especiales de carga
- e. Embalaje o distribución técnica
- f. Condiciones Generales del contrato

Al momento de cumplir una remesa se debe tener en cuenta lo siguiente:

- a. Firma "identificable" con número de cédula de la persona que recibe la mercancía con sello de la Empresa. En caso de tener duda sobre la firma y sello, debemos confirmar con el destinatario el recibido de la mercancía en los casos que se estime conveniente.
- b. La copia azul de la remesa debe ser entregada por el conductor junto con la original y también debe estar firmada y sellada por el destinatario.
- c. El sello de recibido de la mercancía debe coincidir con el nombre del destinatario. En los casos en que no coincida con el destinatario con la firma y sello del recibido de la mercancía deberá existir una comunicación escrita del destinatario, autorizando el descargue de la mercancía en lugar distinto a su destino original o aclarando por que la leyenda del sello no coincide con el nombre comercial de la firma.
- d. Cuando una planilla tenga más de una remesa no será cancelada, si no están cumplidas la totalidad de las remesas relacionadas con ellas.

Las remesas terrestres de carga TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A. consta de una original y cuatro copias así: Original (Facturación), copia azul (Operaciones), copia rosada (Agencia Origen, copia verde (cliente), copia amarilla (oficina principal).

❖ **Medidas a tomar después del Cargue**

Se solicita al conductor la entrega de los documentos que recibió del usuario para amparar el cargamento (Remisiones, Carta de Porte, Nota o Carta de Despachos, Lista de Empaque etc.) y dejar de estas fotocopias anexa a la copia de remesas del consecutivo de la agencia. A devolverlos al conductor para el viaje se debe relacionar en la planilla y la remesa indicando cuales deben hacerse cumplir en el destino y presentar a la Agencia respectiva el cobro del flete.

Debe dejarse constancia clara en planillas y remesas sobre el estado en que se recibe la mercancía. Esta constancia en el caso de los puertos debe ser

igual a la notificación escrita que el mismo día de cargue se pase al agente de aduana o consignatario.

En los casos de transporte de mercancía cuyo manejo requiera de condiciones especiales, estas deben figurar en la planilla.

En las planillas no debe omitirse ningún dato y menos aun los relativos a la identificación clara y completa del conductor, vehículo, trailer, propietario y carga.

Es importante anotar en planillas y remesas número de Remisiones, cumplido y pedidos que identifican los cargamentos.

Deben cuidarse de no remitir a los importadores cargamentos que tengan retención bancaria (deben entregarse al almacén de depósito o entidad citada en los documentos). Los viajes en tránsito sin nacionalizar, solo se pueden entregar a la aduana Interna de destino o a zonas Aduaneras debidamente habilitadas.

No debe omitirse la anotación en las plantillas y en forma clara del flete y los anticipos entregados.

❖ Reportes

Una vez despachado el vehículo se precede a reportarlo a:

- Agencia Destinataria.

Departamento legal (Aquellos cargamentos cuyo valor oscile entre \$ 4.000.000 y \$ 80.000.000 para efectos de incluirlos en el seguro (ver notas relativas a seguros) se debe reportarlos vía fax a la oficina principal.

En los reportes debe indicarse por lo menos, fecha y hora de salida, número de planilla, placa del vehículo, nombre del conductor, destino y destinatario. En el Reporte al departamento legal, también se indicará la mercancía y su valor total y el Nit.

Con este reporte la agencia destinataria no solo controla la llegada, sino que informará al destinatario sobre el despacho y la fecha tentativa de llegada de las mercancías.

El seguimiento de los vehículos en vía estará a cargo de la agencia de origen, con el soporte de los centros de control, la Agencia destinataria y la Gerencia General.

- El tema del seguro en las relaciones con los clientes.

Se debe trabajar sobre la base de que cada cliente debe asegurar la carga por su cuenta, o para que en el caso de siniestro el cliente le cobre a su aseguradora.

Debe enfatizarse en que todos los despachos deben estar asegurados por el cliente, ya que por la misma conveniencia de ellos resulta lo mejor que aseguren sus mercancías. Hay que hacerles ver que resulta inconcebible que en las actuales condiciones de inseguridad se realicen despachos sin esta importante medida, y que la empresa solo busca lo mejor para ambas partes al recomendar esto. En el caso de clientes muy importantes, debe buscarse el trabajar con esquemas de seguro compartido, en el que el trabajador tiene la calidad de asegurado junto con el cliente.

- Medidas de seguridad complementaria

Los agentes, los encargados de seguridad y control, los jefes de despacho y embarcadores deben tener en cuenta y observar, entre otras, las siguientes medidas de seguridad complementarias.

- ✓ Utilización de avisos de carga ancha y larga cuando así se requieran.
- ✓ Obtención de permisos para el transporte de carga extradimensionadas
- Obtención de permisos para el transporte de carga con excesos de peso; para tal efecto se cuenta con la resolución No. 13791 del Ministerio de Transporte, por lo cual se determinan los límites de pesos y dimensiones en los vehículos de carga para su operación normal en las carreteras del país.
- ✓ No despacho de cargamentos con dimensiones o pesos superiores a los máximos aconsejados por medidas y capacidad de puentes en la vía.
- ✓ Suministro de escoltas y patrullas cuando las condiciones de las cargas lo exijan.
- ✓ Repesar y dejar constancia de ello, en cargamentos cuya naturaleza o estado lo hagan aconsejable.
- ✓ Recibir inventarios de cargamentos delicados cuyos empaques no estén originales o cuyos pesos no correspondan a los anotados en los documentos.
- ✓ Tomar fotografías del estado en que se reciben cargamentos que así lo ameriten.
- ✓ No cargar mercancías en bultos o tambores rotos, derramando contenido.
- ✓ No desarmar pallets o estibas de bolsas o cartones salvo autorización del usuario.
- ✓ No recibir material delicado que no esté debidamente empacado.
- ✓ No transportar mercancías que presenten altos índices de accidentalidad por piratería salvo autorización de Presidencia o Gerencia General.

✓ No transportar mercancías con productor químicos de uso restringido, a no ser que cumpla con los siguientes requisitos:

1. Planilla especial expedida por el Ministerio de Transporte directamente al cliente.
2. Permiso de la División de narcóticos del Ministerio de Justicia, expedido directamente al cliente.
3. Visto Bueno del departamento de operaciones.

Recordar que podrán proceder multas por parte del Ministerio de Transporte a los transportadores autorizados, de cinco (5) salarios mínimos legales mensuales, en los siguientes casos:

1. Cuando se despachan vehículos sin el carné o con el vencido.
2. Cuando despachan vehículos conducidos por personas, que no tengan la categoría correspondiente en la licencia de conducción exigida por las normas de tránsito.
3. Por despachar los vehículos sin haber expedido la correspondiente remesa terrestre de carga.
4. Por despachar vehículos de servicio particular o modalidad diferente a la del servicio público.

- Cargas de alto riesgo

Se consideran cargas riesgosas mercancías tales como: Comestibles elaborados como galletas, dulces, snack, Jabones de Tocador, detergentes costosos, productos cosméticos y de tratamiento capilar como shampoo y rinses, Repuestos para automóviles y material automotriz CKD, Contenedores con electrodomésticos, porcelanas y cristalería, artículos para decoración, telas, confecciones y demás prendas de vestuario, demás productos de consumo popular de alto valor.

El principal deber de los directores de Agencia en relación con la actividad de despachos es la seguridad de los mismos. Por ello, tanto los despachadores como los Directores, deben prestar especial atención y estar alerta con los despachos de cargas de alto riesgo que se vayan a realizar por la agencia.

A juicio del Gerente, para estas cargas se deberán tomar especiales medidas de seguridad tales como la contratación de escoltas, el despacho en carros de absoluta confianza, la prohibición de viajar de noche, el viaje en caravanas, la solicitud al cliente de la inclusión de TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A. en su póliza de Seguros para este despacho específico.

Corresponderá a los despachadores como especial deber, el informar al director de la Agencia con la debida antelación acerca de todo despacho de carga delicada o riesgosa que se tenga que hacer, no importa su valor para

que el director de la agencia reporte al Gerente General y a la vez reporten al seguro.

❖ Seguridad y trafico

- **Anteriores a la salida del vehículo.** Cuando el jefe de despachos una vez cumplidas, las medidas de seguridad establecidas, expida una orden de cargue, hará entrega de la copia al responsable de seguridad y tráfico y este procede a:

- ✓ Llamar al usuario a quién va dirigida la orden de cargue, anunciando el envío del vehículo, reportando características del mismo: nombre e identificación del conductor.
- ✓ Recomendará igualmente al usuario la cuidadosa confrontación de la información contenida en la orden de cargue con las características de vehículo y conductor.
- ✓ Transcurrido el tiempo necesario para que el vehículo haya llegado al lugar del cargue, llamar para comprobar su llegada. En el caso de no haber llegado, informará al jefe de despachos para que se tomen las necesarias medidas, incluso el envío de otro vehículo.
- ✓ Establecer la salida del vehículo del sitio de cargue y si transcurrido un tiempo prudencial no se ha presentado a planilla, informar de este hecho al jefe de despachos quien a su vez actuará conforme a las normas establecidas.

Además se deben tener en cuenta otras observaciones así: Una vez planillado el vehículo anotará en la copia amarilla de la orden de cargue, el número de planilla y conservará en perfecto orden consecutivo las copias.

En los casos en que el cargue deba realizarse en puertos o zonas francas, el responsable de seguridad y tráfico, suministrará la información sobre el envío de vehículo, el embarcador, por vía radio y este reportará la salida del sitio de cargue, por la misma vía.

Si un vehículo ni carga por cualquier razón, su conductor debe regresar al origen de la orden de cargue, que con la nota de anulada, se archivará con su copia en el lugar que le corresponda en el fólder respectivo. Se el original no es regresado, debe informarse por escrito del hecho al usuario dejando en claro que la orden de carece de validez si llegare a ser presentada con posterioridad. En la copia amarilla quedarán las anotaciones.

Solo la selección de despachos es responsable de la investigación de vehículos y de la expedición de ordenes de cargue.

❖ **Medidas a tomar durante el transporte de mercancías.**

Las siguientes medidas deben tenerse en cuenta durante el viaje:

Para el transporte de productos tóxicos, inflamables o explosivos debe introducirse a los conductores sobre su manejo y cuidado, recomendándoles no dormir sobre la carga.

Estas instrucciones debe proporcionarlas obligatoriamente el remitente al transportador antes del despacho de la carga.

Limitar al tránsito de vehículos con carga delicada a las horas del día (6:00 a.m. a 6:00 p.m. igual preocupación debe adoptarse para cualquier tipo de carga en zonas de alto riesgo.

Recomendar a los conductores que se abstengan de llevar pasajeros.

Notificar a conductores que deben reportar varadas o accidentes a la oficina más cercana o a la casa principal, para no incurrir en costosas búsquedas por parte de la Empresa.

❖ **Procedimiento ante demora en llegada de vehículos al destino a los centros de control.**

Está establecido un tiempo prudencial para cubrir la distancia entre los sitios de origen, los centros de control y destino.

Si se sobrepasan esos límites sin que haya llegado el vehículo debe averiguarse entre conductores que transiten por la misma vía para saber si conocen ellos acerca del mismo.

Simultáneamente, debe contactarse al propietario, la familia del conductor y la empresa afiliadora para indagar la causa de la demora.

Si no hay información confiable, la Gerencia General y los Directores remitentes, y destinatarios, coordinarán los operativos de búsqueda.

Si se presume la presencia de un hecho anómalo (accidente, robo, atraco, etc.) el Departamento legal y la Gerencia General, impartirán las órdenes pertinentes.

❖ **Procedimiento ante vehículos varados en la vía**

Si los conductores se reportan como varados o son localizados en esas circunstancias durante el operativo de búsqueda, el encargado de seguridad y tráfico en coordinación con la Gerencia General, determinará los pasos a seguir; considerando: Ubicación de la agencia o puesto de control más cercano; tipo y magnitud del daño o avería del vehículo; acciones tomadas por el propietario y/o conductor para solucionar; clase de carga; instrucciones del cliente o requerimientos de urgencias. Los anteriores considerados pueden determinar esperas prudentes, transbordos urgentes, colocación de vigilancia especial etc.

❖ **Procedimiento ante vehículos siniestrados en la vía.**

Cuando se conoce de vehículos siniestrados en la vía, bien sea por reporte del conductor, como resultado de operativos de búsqueda o en cualquier otra forma, se tomará las determinaciones necesarias para evitar que los daños que no se presentaron en el accidente, se presenten en el salvamento.

Debe buscarse la presencia de la autoridad para garantizar la seguridad de vehículo y carga, ponerse suficiente y constante vigilancia

El acta se elaborará ajustada a instrucciones del Departamento legal y la Gerencia General. Si fuera necesario el trasbordo, este se coordinará con la Gerencia General, desde donde brindará sus instrucciones a la oficina más cercana, para que envíe un vehículo.

Para que la mercancía continúe el viaje, el conductor inicial debe endosar la planilla al conductor que transborda y la empresa le garantiza la cancelación del saldo al nuevo conductor.

De todo siniestro total o parcial de mercancía debe levantarse el acta correspondiente ante las autoridades competentes de acuerdo al formato que se adjunta a este manual.

❖ **Medidas posteriores a la entrega de mercancías**

Para concluir la operación transporte, se recomienda tener en cuenta las siguientes medidas:

Exigir firmada y sellada original y copia azul de remesas, igualmente remisiones y/o guías, sin cuya presentación al usuario no cancela los fletes.

Utilizar para facturación original de remesas, remisiones y/o guías y enviar a la Gerencia General la copia azul.

Revisar firmas y sellos, en caso de personas naturales o no colocación de sellos, exigir número de cédula y confirmar telefónicamente el recibo.

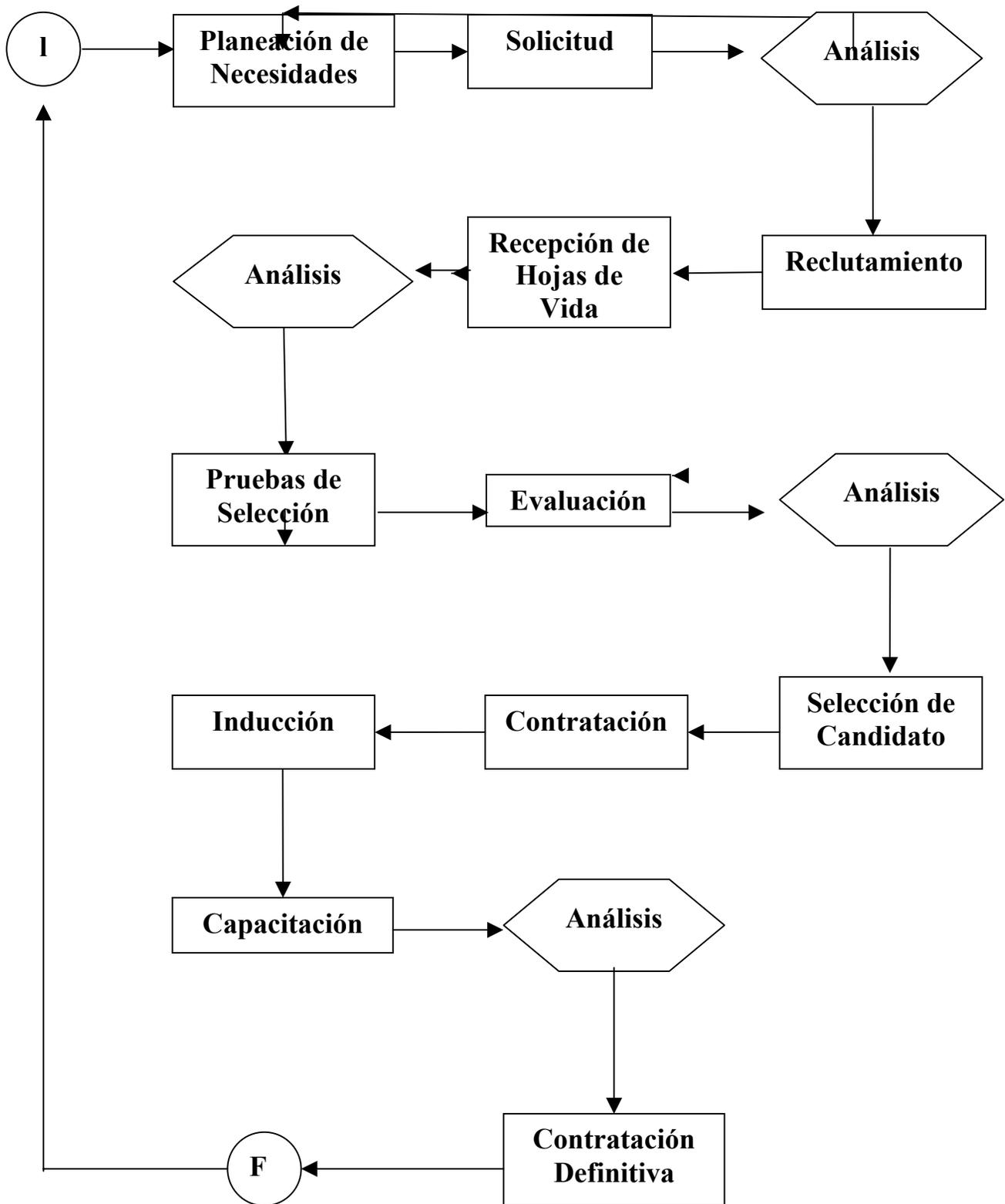
Clarificar con el destinatario el alcance de notas u observaciones dejadas, al firmar remesas y con base en ello definir situación al conductor.

Cuando el recibo de carga se haga con posterioridad a la entrega física, pero dentro de los cinco días siguientes a ella, debe haber un representante de la empresa. Es responsabilidad del Agente asistir personalmente a designar un representante capacitado para esta labor.

7.1.2.3. Gestión de Personal.

Para el proceso de selección de personal la Empresa TIC S.A. tiene en cuenta que todo el personal que trabaje dentro de ella, sea bien seleccionado cumpliendo así todos los requisitos que necesita para brindar un excelente servicio; El departamento encargado de este procedimiento es directamente el administrativo quien debe planear las necesidades del personal, luego debe analizar las hojas de vida, Hace algunas pruebas y elige el candidato mas conveniente; para ello realiza el procedimiento que se indica en la figura 9: Proceso de Selección de personal

Figura 9. Selección de Personal



Al respecto de la gestión de personal el Gerente General de TIC S.A. presenta la siguiente afirmación: “Con respecto al estilo de dirección, yo soy partidario de que en este momento, el empleado, el funcionario no sirve si no es excelente, ya para mi muy bueno no me sirve, porque para marcar o para desarrollar estos proyectos tan ambiciosos tiene que haber personas excelentes, y adaptarse a mecanismos actuales sistematizados como los que venimos haciendo”

7.1.2.4. Fortalezas y Debilidades de las Áreas Funcionales

Del ejercicio anterior en el cual se describen las actividades que TIC S.A. desarrolla actualmente en cada una de las áreas funcionales se obtiene tanto las fortalezas y debilidades así:

❖ Fortalezas

- ✓ La prestación de un servicio integral y de valor agregado frente a la competencia.
- ✓ La realización de alianzas estratégicas para la prestación del servicio integral.
- ✓ La ubicación estratégica en la frontera con el Ecuador.
- ✓ El uso de la tecnología para el servicio al cliente
- ✓ Ser el único operador Logístico en Nariño
- ✓ TIC S.A. compite con empresas de carácter nacional
- ✓ Servicio de bodegaje sistematizado
- ✓ Existe un procedimiento claro del proceso de prestación del servicio.
- ✓ Existe un procedimiento para la selección del personal

❖ Debilidades

- ✓ No se observan en la Empresa políticas claras y estrategias para el mercadeo del servicio.
- ✓ No existe en el organigrama que refleje la responsabilidad de un cargo orientado a las acciones del mercadeo del servicio.
- ✓ TIC S.A. se enfrenta con competencia desleal en el sector del transporte.
- ✓ No existe políticas de promoción y desarrollo del talento humano
- ✓ No existe el procedimiento para la evaluación del desempeño del talento humano.
- ✓ No existe un manual de Inducción para el personal que ingresa a la Empresa.
- ✓ TIC S.A. no cuenta con un plan de entrenamiento al personal.

7.2. ANALISIS DEL ENTORNO (Factores Externos: Oportunidades y Amenazas).

Teniendo en cuenta la naturaleza de la Empresa Transporte Internacional de Carga TIC S.A. quién brinda los servicios integrales para la movilización de mercancías a nivel de los diferentes países, es importante tener en cuenta la dinámica del comercio internacional; por tanto se procede a la revisión de los diferentes factores del entorno que pueden en un momento dado afectar su crecimiento y desarrollo empresarial.

7.2.1. Entorno Económico

7.2.1.1. Principales Procesos de Integración como escenarios – mercados. Unión Europea, NAFTA, ASEAN, América Latina, ALCA y MERCOSUR.

Las operaciones de un país deben considerarse en sus potencialidades de integración analizando los aspectos competitivos espaciales. Por esta razón es necesario abordar el tratamiento de los mercados con los principales esquemas de integración.

❖ La Integración Europea

Se debe recordar que luego de la Segunda Guerra Mundial emergen en Europa ideas de cooperación, como mecanismo válido para reorganizar y reconstruir las debilitadas relaciones y economías del continente.

La Comunidad Económica Europea hoy Unión Europea (U.E.) aparece hacia 1957 (Tratado de Roma) tiene sus bases en los Acuerdos de Carbón y Acero y de Energía Nuclear y surgen interrogantes como: ¿Qué razones llevaron a la creación de un esquema basado en la cooperación en materia de carbón y acero?, entre ellas se pueden mencionar:

- **Causas Económicas:** Había muchas industrias que estaban vinculadas a la producción de acero, por lo que fijar criterios sobre el insumo básico significaba poder influir en toda la rama industrial.

- **Causas Estratégico – militares:** El carbón es insumo para la producción de armas para la post-guerra.

- **Causas Geográficas:** Las cuencas de Alsacia y Lorena donde se ubican las principales minas de carbón.

- **Causas Internas:** Para evitar que las empresas trasnacionales perjudicarán a las empresas domésticas de cada país.

El Tratado de Roma (1957) la formación de un mercado común entre Francia, Alemania, Holanda, Bélgica, Luxemburgo e Italia.

La Constitución de la Unión Europea. El Tratado de Maastricht de 1992. Los últimos años.

Unión más estrecha entre los pueblos de Europa con los objetivos de progreso técnico y social, una identidad propia en el ámbito internacional.

❖ **Asia – Pacífico**

La Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) se dispuso el 8 de Agosto de 1967 en Bangkok, Tailandia por cinco miembros fundadores: Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur y Tailandia y se incorporó Darussalam y Vietnam.

El documento sintetiza los siguientes puntos:

- Promover el desarrollo económico, social y cultural mediante programas de cooperación.
- Resguardar la estabilidad política y económica de la región contra la rivalidad de las grandes potencias.
- Constituir un foro para la resolución de las diferencias intraregionales.

El área de Libre Comercio AFTA es uno de los esquemas de integración de ASEAN constituye una forma de liberalización comercial, que se entiende dentro del proceso general de cooperación regional.

❖ **América. América del Norte**

El mercado de América del Norte constituye uno de los tres grandes mercados a nivel mundial, sobre todo por la participación de E.E. U.U. y Canadá.

- Acuerdo de Libre Comercio NAFTA (Siglas en Inglés) o TLC en sus siglas en español.

Las disposiciones del TLC establecen formalmente una zona de libre comercio entre México, Canadá y estados Unidos de conformidad con el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio GATT.

El tratado entró en vigencia el 1 de Enero de 1994 tiene como antecedentes el firmado por Estados Unidos y Canadá año 1991.

El TLC determina que otros países o grupos de países podrán ser admitidos como miembros del tratado con el consentimiento de los países miembros, según los términos y condiciones que éstos fijen.

El NAFTA prevé la eliminación gradual de los aranceles y las barreras para-arancelarias en un plazo de 10 años. Esto se aplica a los sectores industrial y agrícola que en el caso de E.E.U.U. se liberarán mediante la conversión de barreras no arancelarias en nuevos instrumentos que relacionen aranceles con cuotas. También aplica para el sector automotriz se acuerda una lenta desregulación de las reglamentaciones de cada país.

En síntesis se puede mencionar como objetivos y alcances del acuerdo a los siguientes:

- Eliminar barreras al comercio
- Promover condiciones para una competencia justa
- Incrementar las oportunidades de inversión
- Proporcionar protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual
- Establecer procedimientos efectivos para la aplicación del Tratado y la solución de controversias.
- Fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral.

El tratado de libre comercio (TLC) que se negocia con EE UU está dejando de ser un tema de expertos para pasar a ser algo cotidiano sobre el cual la mayoría de los colombianos ya emite conceptos.

El conocimiento que los colombianos en general tienen del tratado de libre comercio (TLC) que se negocia con EE UU, ha venido mejorando de acuerdo con los resultados de una encuesta del Ministerio de Comercio, realizada entre 1.300 personas de las principales ciudades del país.

Ya son escasas las personas que en las grandes ciudades dicen no conocer del tema y por el contrario opinan favorable o desfavorablemente sobre el mismo. De hecho un 61,4 por ciento de los encuestados lo considera bueno para el país, mientras que el 29,5 por ciento cree que es malo.

También han crecido los niveles de confianza en el equipo negociador, pues el 60 por ciento de las personas respondió que lo considera capacitado para lograr un buen acuerdo, mientras que sólo el 28,1 por ciento opina lo contrario. Esto muestra que lo hecho hasta ahora ha permitido generar cierta tranquilidad.

Las posiciones más divididas por parte de los encuestados se muestran en la pregunta de si ¿Colombia está preparada para conseguir un buen acuerdo?, ya que el 48,7 por ciento lo mira en términos favorables y de ventajas para el país,

pero el 44,4 por ciento ve al país crudo y vulnerable frente a las intenciones de EE UU.

Por otra parte el TLC, considera el Ministro de Agricultura, debe ser una oportunidad para el campo colombiano, advierte que el sector agropecuario debe modernizarse; así el agro colombiano se prepara para asumir el reto del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. Eso es un hecho, por eso durante la Asamblea General de Corpoica, el ministro de Agricultura Carlos Gustavo Cano, recordó la importancia de adoptar una agenda única en materia tecnológica para hacer más competitivo el campo colombiano.

Según el Ministro, esta agenda debe tener una regionalización que consulte las condiciones agro-ecológicas del país, ya que en algunas zonas agrícolas no cuentan con las mismas condiciones climáticas, hídricas y tecnológicas. "No podemos seguir dispersando y fragmentando los esfuerzos en investigación y transferencia a través de unas agendas totalmente dispersas", argumentó el ministro Cano.

El funcionario explicó que para realizar esta estrategia se hace necesario la constitución de un Fondo para la reconstrucción tecnológica, el cual deberá financiar, durante el período de transición que se determine, la adopción de los más avanzados progresos de las ciencias y la transferencia de recientes hallazgos de biotecnología, la capacitación y readaptación de capital humano.

Este fondo deberá contar con importantes recursos no reembolsables provenientes de la cooperación norteamericana, como los que recibió Colombia durante la revolución verde entre mediados de los 60 y mediados de los 70.

Según el Ministro de Agricultura, Colombia deberá reconvertir su agricultura con el fin de afrontar en mejores condiciones la mayor competencia externa y así debilitar los cultivos ilícitos.

Otro de los elementos que serán fundamentales para afrontar el TLC será la reorganización de las entidades que participan en el tema de la investigación como ICA, Corpoica, Conf., Colciencias y la Corporación Colombia Internacional.

Por su parte el Ministro de Comercio, Industria y Turismo Jorge Humberto Botero afirma: "Con el TLC buscamos oportunidades de crecimiento, comenzamos en firme este proceso de negociación y es importante recordarle al país que con él buscamos nuevas oportunidades de crecimiento y empleo para la gente de Colombia".

Para el Gobierno es claro que un Tratado de Libre Comercio (TLC) con el país del norte, debe tener como objetivo abrir una nueva puerta para permitir el crecimiento y desarrollo de Colombia.

Por eso el Ministro de Comercio insistió en la necesidad de ver el Tratado como una oportunidad comercial, de negocios y crecimiento para todos los productos colombianos, lo que permite incluir a los que hasta el momento estaban por fuera de las preferencias arancelarias. "La negociación abarca una temática amplia, todo el universo arancelario está incluido, naturalmente manejaremos tiempos diferenciales y asimetrías en todo el proceso, buscando colocar en condiciones adecuadas la oferta exportadora de Colombia en los mercados del exterior y darle a nuestro propio aparato productivo tiempo para que se prepare para una competencia intensa en el mercado doméstico", puntualizó Botero.

Además el Ministro Botero, al intervenir en la Asamblea Anual de la Confederación Nacional de Transportadores de Carga (Colfecar), afirmó que el reto no sólo es mantener los 90 mil empleos que existen hoy en las empresas exportadoras que hacen uso de los Tratados, sino generar 90 mil nuevos puestos de trabajo.

"Los empresarios tienen que aprovechar las preferencias arancelarias que entrega Estados Unidos para que los productos colombianos ingresen a ese país sin pagar impuestos. De ahí que el reto es aprovechar al máximo las oportunidades para alcanzar los 180 mil empleos", dijo.

Botero aseguró que el gran reto es duplicar exportaciones a corto plazo y quintuplicarlas para el 2006. "La industria colombiana tiene que estar ahí", afirmó. "Es un gran reto de ustedes colocar en los puertos marítimos esas mercancías", les dijo Botero a los transportadores de carga.

❖ **América Latina.**

- Principales objetivos de la Integración regional a partir de 1950

El complejo proceso mundial iniciado en la Segunda Guerra disparó sobre las regiones menos desarrolladas debates sobre las formas de adaptarse al mismo. Las posiciones sobre la lucha por espacios de poder, la resistencia al cambio de modelos, el posible surgimiento de clases industriales, pero pocos dudaban que la industria fuera sinónimo de desarrollo.

El problema era entonces, cómo administrar tal posición estratégica frente a las transformaciones sociales y de poder intra-nación que la misma encerraba, y paralelamente qué instrumentos utilizar para catalizar tal proceso.

América Latina, ensayó el modelo de sustitución de importaciones. En este sentido, el proceso de integración fue visualizado como apoyo del desarrollo industrial. De esta forma los objetivos primarios del proceso integrador de América Latina pueden resumirse en los siguientes:

- Aumentar en forma cooperativa regional la eficiencia del modelo de sustitución de importaciones.
- Tender a reducir los costos sociales que la transformación implicaba
- Mecanizar esquemas de contención del impacto que las empresas transnacionales realizaban.
- Aumentar la explotación de los recursos naturales, respetando los esquemas ambientales.
- Mejorar la circulación del acceso a la tecnología, tanto en la coordinación de las inversiones para infraestructura como para producción.
- Mejorar el poder de negociación
- Incrementar las exportaciones
- Mejorar la especialización intraindustrial e intrasectorial

Sin embargo, las intencionalidades del proceso chocaron con numerosos obstáculos que demoraron su proceso integrador, entre los que se puede mencionar:

- El apego nacional a los esquemas de sustitución de importaciones
- La escasa circulación económica asentada en la débil cultura exportadora y el hondo sentimiento proteccionista
- La escasa competitividad de los recursos humanos, sobre todo en áreas de especialización técnica.
- Los abismos intra-nación de situaciones sociales, políticas y culturales.

Sobresalen dos grandes Acuerdos: La Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) y la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) años 50.

Dentro de la ALALC, se firmó el Tratado de Montevideo en 1960, el cual proponía un desarrollo de libre comercio para la región en un plazo de 12 años mediante instrumentos de reducción de aranceles.

En la década del 80 se firmó en Montevideo el Tratado que dio inicio a ALADI conformado por los países: Argentina, Bolivia, Paraguay, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México, Perú, Uruguay y Venezuela. Este tratado ya no trató de lograr un mecanismo que acelerara el crecimiento económico sino de contar con un arma de defensa contra el estancamiento agudo de la economía mundial y sus consecuencias sobre las economías de la región. Entre sus objetivos, es posible mencionar:

- Establecer a largo plazo y en forma gradual y progresiva un mercado común latinoamericano.
- Promover y regular el comercio recíproco y el desarrollo de acciones de cooperación para ampliar los mercados.
- Disponer un margen de preferencia regional para privilegiar el intercambio recíproco.
- Impulsar el comercio intrazona mediante acuerdos comerciales ya sea de alcance regional o parcial.
- Fomentar el comercio agropecuario intraregional
- Instituir condiciones favorables para la participación de los países de menor desarrollo económico relativo.
- Vincularse con otras áreas de integración económica del mundo.

Estos objetivos se tratan de lograr a través de los siguientes principios:

- Pluralismo, al tratar de conseguir la integración por encima de la diversidad que en política o economía pudiera existir.
- Convergencia, que se traduce en la aspiración del multilateralismo de los acuerdos de alcance parcial.
- Flexibilidad, para poder compatibilizar los acuerdos de alcance parcial con el logro progresivo de la integración.
- Tratamientos diferenciales, establecidos en la forma que en cada caso se determine.
- Multiplicidad para posibilitar la diversidad de concertación entre los países involucrados.

Cabe señalar como instrumentos utilizados para conseguir los objetivos: La Preferencia arancelaria regional, acciones y acuerdos de alcance regional, sistema de apoyo de los países de menor desarrollo económico.

❖ **El Mercado Común del Sur (MERCOSUR).**

El esquema de integración del MERCOSUR reconoce sus orígenes en los Acuerdos bilaterales entre Argentina y Brasil que comienza a profundizarse en la década del ochenta.

Los dos estados más grandes del Acuerdo Argentina y Brasil fueron los sucesores de las disputas de poder que se debatían en la propia Europa, entre Portugal y España.

La cooperación bilateral y la integración regional pasaron a constituir una prioridad de las políticas nacionales.

El MERCOSUR ha organizado la aplicación de medidas de competencia desleal, dumping y subsidios, habiendo creado un Comité con tal fin; asimismo,

la aplicación por parte de los países miembros (Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay) de medidas de salvaguarda, que sólo se llevarían a cabo si se ha determinado, por una investigación, el daño o la amenaza, y tendrán un plazo máximo de un año de duración prorrogables.

En general los cuatro países del MERCOSUR, en sus legislaciones sobre inversiones, no restringen áreas específicas, y han establecido el principio de no discriminación, trato nacional, asegurando la plena protección y seguridad y las transferencias de utilidades sin ningún tipo de restricción.

❖ **El Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA).**

Con la intención de formar el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) 34 países americanos enviaron a sus representantes a la Cumbre de Miami, en diciembre de 1996, en la Cumbre se debatió la conveniencia de formar un área de libre comercio para toda América, fruto de la cual sucedieron numerosas reuniones, una de las cuales ha sido la II Cumbre de las Américas (Santiago de Chile Abril de 1998), en la cual se acordó establecer el Área de Libre Comercio de las Américas para el año 2005.

Se estableció, en consecuencia, una estructura y una organización para las negociaciones que tendrán lugar, a los fines de lograr:

- Promover la prosperidad mediante la creciente integración económica y del libre comercio.
- Establecer un área de libre comercio (con eliminación progresiva de las barreras al comercio. Servicios e inversión) para el año 2005, con evidentes indicios de logros a verificarse hacia el año 2000.
- Proporcionar acciones conducentes para facilitar la integración de economías más pequeñas de la región.
- Coordinar las políticas ambientales con las de liberalización comercial.

Con el fin de lograr los objetivos fijados, se establecieron grupos de negociaciones sobre los siguientes temas: acceso a mercados, inversión, compras del sector público, servicios, solución de diferencias, agricultura, propiedad intelectual, subsidios y dumping y políticas de competencia.

Para ello se determinó una serie de principios generales sobre los cuales el proceso se establece a saber:

- Negociaciones transparentes
- Decisiones consensuadas
- Compatibilización con las normas
- Se podrá negociar individualmente (país) o por subregión.
- Derechos y obligaciones comunes

- Resoluciones operativas y fácilmente aplicables.

7.2.1.2. Condiciones para la acción empresarial en los escenarios – mercados global, regional y nacional.

Se ha presentado los escenarios internacionales donde actuarán las empresas como el producto de la relación que establecen los distintos países. Hay que destacar que el incremento de la competitividad, aparentemente no exigiría que todas las actividades productivas fueran exportadoras. Una empresa es competitiva cuando su producto se vende y obtiene una ganancia que le permite no sólo entrar al mercado, sino mantenerse en él. Los indicadores de la competitividad se relacionan con los criterios de productividad en el marco del funcionamiento de los mercados.

Pero sucede que en una economía abierta una actividad competitiva en el ámbito nacional, también lo es por definición en el ámbito internacional²³. Es clara, entonces, la exigencia que esto impone a las empresas para su supervivencia en el mercado y, aún más, para ganar mercados externos.

En este camino se han afianzado tres elementos fundamentales en el proceso competitivo: La tecnología aplicada, la mano de obra calificada y el cuidado del medio ambiente.

Existen dos aspectos que se deben revisar en el modelo, por un lado el marketing internacional de la compañía y por otro la administración estratégica operativa. El concepto de marketing ha evolucionado, en efecto, puede decirse que se trata de una filosofía de negocios que consta de tres partes, la orientación al consumidor, la capacitación del personal para poder ofrecer un mejor servicio al cliente y la orientación a las ganancias.

En esta acción de vincular producción y consumo, el proceso de marketing agrega valor a dichos bienes, servicios o ideas. Tal valor de utilidad puede ser considerado como:

- Utilidad de forma: Proceso por el cual se transforman las materias primas en productos elaborados.
- Utilidad de tiempo: proceso por el cual se ponen a disposición productos cuando son requeridos.
- Utilidad de lugar: proceso por el cual se adecuan los productos al lugar donde los desean los consumidores.

²³ BENDESKY, León: en revista Comercio Exterior, México, Bancomext, 1994, volumen 44, página 983.

- Utilidad de Posesión: proceso por el cual se facilita la adquisición de productos.
- Utilidad de Información: proceso por el cual se dan a conocer la existencia, uso, destino, y otros datos del producto.

La actividad del marketing se realiza en un medio y cuando ese medio es internacional, los elementos que intervienen e influyen en la actividad planeada son absolutamente distintos de los que participan cuando dicha actividad tiene lugar en el ámbito local. Se deben considerar fuerzas que influyen en la definición de los escenarios o mercados de actuación de las empresas, entre ellas se destacan las siguientes: Fuerzas políticas internacionales, económicas, financieras, legales, culturales, tecnológicas.

¿Porque salir al exterior? Los motivos que impulsan a las empresas a dirigirse a otros mercados se encuentran en varios elementos tanto internos como externos a la propia empresa, se puede mencionar como el principal impulsor hacia el mercado internacional lo constituye el hecho de buscar un aumento de utilidades y ventas entre muchas otras, se pueden mencionar algunas razones: saturación del mercado nacional, agotamiento del ciclo de vida del producto nacional, para obtener diversificación de productos, para mejorar economías de escala, con mayor crecimiento de demanda, proteger al consumidor nacional en el extranjero, diversificar riesgos de las economías nacionales, procurar la transferencia de tecnologías y conocimientos, lograr abastecimiento de insumos y materias primas, con mayor tasa de utilidades.

Para desarrollar la cadena de valor, se puede tener en cuenta las actividades importantes para la comprensión del comportamiento de costos y las fuentes de diferenciación o segmentación, para ello se dividen las actividades en:

1. Actividades primarias: logística de aprovisionamiento, operaciones, logística de comercialización, marketing y ventas y servicios.
2. Actividades de soporte: Infraestructura, recursos humanos, tecnología y compras.

Estas actividades pueden implicar una posición de costo relativo respecto de los competidores, y disponer parámetros para la diferenciación.

El comportamiento de esta cadena de valor puede determinar un espacio competitivo particular; en otras palabras, ser fuente de la segmentación competitiva.

- Evolución de la logística

La toma de conciencia de las empresas con respecto a la importancia de la logística ha sufrido una gran evolución en los dos últimos decenios. Anteriormente, los procesos logísticos se gestionaban de forma segmentada, sin tener verdadera conciencia de su naturaleza sistémica: La responsabilidad logística se repartía entre todas las áreas funcionales de la empresa.

El escenario en que se desarrollaba la actividad productiva de las empresas hasta ese momento se caracterizaba fundamentalmente por un entorno estable, una demanda que excedía a la oferta y clientes básicamente preocupados por la posesión del producto.

En esa situación, el interés se centraba casi exclusivamente en la función de producción. En consecuencia, se prestaba una atención muy escasa a las actividades relacionadas con el almacenaje y la distribución física, cuya gestión adecuada permite que el producto llegue al cliente de manera rápida y eficiente (objetivo de la gestión logística).

Un cambio radical de las características del entorno (fundamentalmente, un aumento de la presión competitiva, la exigencia de los consumidores y la inestabilidad) hizo necesario encontrar nuevas formas de diferenciarse de la competencia, satisfacer las nuevas necesidades del cliente y adaptarse al medio. La rapidez y eficiencia del servicio se convirtieron en fuente de ventajas competitivas y, en muchas ocasiones, en factor crítico de éxito.

La respuestas a estos cambios, se fue produciendo una integración de la logística interna de las empresas (agrupación bajo una misma unidad de gestión de las actividades logísticas internas).

Esta integración también se vio favorecida por un cambio en la concepción tradicional de las empresas, se superó una concepción funcional y suboptimizadora y se pasó a considerar las organizaciones como un todo o sistema unitario, cuyos componentes deben estar coordinados para la consecución de un fin común: Satisfacer al cliente.

Posteriormente, las organizaciones, presionadas por un entorno cada vez más competitivo y en un afán por mejorar su actuación, adoptaron de forma generalizada la estrategia de concentrarse o especializarse en un número limitado de áreas de actividad, en las que poder llegar a ser excelentes, externalizando el resto. Esta tendencia influyó en la logística de dos formas:

- ✓ Por un lado, creando la necesidad de una integración de la logística externa. Es decir, de integrar la logística con la de los otros eslabones de la cadena de suministros que, fruto del proceso de desintegración vertical,

quedaban fuera del control de las empresas industriales. Esta necesidad de integrar de forma efectiva los procesos de negocio de todos los componentes de la cadena de suministros adquiere mayor relevancia en un entorno altamente competitivo, donde se demanda la agilidad de respuesta de los sistemas productivos, para adaptarse a los requerimientos cambiantes de los clientes.

- ✓ Por otro lado, muchas empresas decidieron subcontratar parcial o completamente sus actividades logísticas.

En resumen, puede afirmarse que, en un escenario como el actual, la gestión logística tiene una importancia fundamental como medio para conseguir la coordinación de los elementos de un sistema productivo destinado a satisfacer las necesidades del cliente, de manera rápida, eficiente y flexible. Tanto es así que, a pesar de que en pasado se dio prioridad a otras funciones (producción, marketing), hoy en día es frecuente referirse a la gestión adecuada de la logística como uno de los requisitos fundamentales que determinarán, en último término, las empresas que conseguirán sobrevivir.

Se ha considerado la logística como una fuente de ventaja competitiva y existen tres vías para conseguirla: el servicio al cliente basado sobre todo en la respuesta rápida; la diferenciación en el producto y la reducción de costos por integración de las actividades²⁴.

Las diferentes estrategias logísticas comprenden muchas áreas de la empresa como: Gestión de compras y de aprovisionamiento, gestión de pedidos, política de inventarios, política de transportes, política de servicio al cliente, red logística, sistema de planificación.

7.2.2. Entorno Tecnológico

En el campo de la tecnología al servicio del sector transporte, se conoció las Redes Especializadas, donde la empresa RETyL definió cinco áreas de trabajo para orientar sus esfuerzos. En esta oportunidad los temas están relacionados con información, regulación, transporte multimodal, negociaciones y logística.

En cuanto al Sistema de información para el sector transporte se refiere, el Ministerio de Transporte propuso el desarrollo de este proyecto por etapas, dada la magnitud y el alcance del mismo. De esta manera, se definió que la primera etapa corresponde al “Diseño del marco lógico conceptual del sistema de información” y que la RETL apuntará inicialmente al desarrollo de esta fase, para posteriormente trabajar en su implementación. Actualmente se están

²⁴ CASANOVAS Augusto, Cuatrecasas Lluís. Gestión 2000.com. Logística Empresarial. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 2001. Página 27, 52.

definiendo los elementos que deben constituir el sistema, teniendo en cuenta para ello los objetivos del sector, tales como son la integración, el crecimiento económico, la seguridad y la comodidad.

El proyecto fue formulado y presentado al Banco de Proyectos que evaluará el Banco Interamericano de Desarrollo – BID, en el marco del Programa de Cooperación Hemisférica que promueve el ALCA. El monto estimado del proyecto es de aproximadamente 350 millones de pesos.

LA RETL, a través del Convenio de Servicios Logísticos y Transporte de Carga por Carretera, y particularmente de la ANDI Regional Bogotá, realizó el estudio de costos, tiempos y movimientos de la cadena logística para el corredor Bogotá – Buenaventura, con el propósito de identificar los principales cuellos de botella a ser solucionados y de esta manera lograr una mayor eficiencia en cada uno de los pasos del proceso a lo largo de toda la cadena logística, tanto para exportaciones como para importaciones efectuadas por el puerto de Buenaventura.

Los avances del estudio determinan como puntos críticos la problemática de seguridad en las carreteras, informalidad de empresas prestadoras de servicios de carga por carretera, bajo nivel de seriedad, bajo conocimiento del manejo de contenedores, desconocimiento de procesos de exportación importación y fletes, entre otros.

Además la RETL brinda el apoyo para las negociaciones internacionales ALCA – TLC y se constituye como el escenario ideal para la concertación y priorización de acciones que en materia de infraestructura y la operación del transporte deben adelantar los sectores público y privado para mejorar la competitividad y aprovechar los procesos del ALCA y TLC de Colombia con Estados Unidos.

Otro proyecto que se adelanta en el marco de la RETL es el “Estudio de la competitividad en integración del Supply Chain y logística en la cadena de cosméticos y productos de aseo”, con recursos del Centro de Investigaciones y Asistencia Técnica Internacional, CIATI. Este proyecto fue gestionado por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo ante la Fundación Sociedad Colombiana de Logística, entidad coordinadora y ejecutora, y cuenta con el acompañamiento de la Cámara de Cosméticos y Productos de Aseo de la ANDI.

Tiene como objetivo adelantar el diagnóstico para la cadena seleccionada en la conformación y consolidación de la cadena de abastecimiento y logística, el análisis del gap (brecha) que le permitirán a la cadena disponer de una caracterización de su logística con relación a la conceptualizada como de Clase

Mundial, las conclusiones y recomendaciones a los empresarios para implementar estrategias que conlleven al mejoramiento de la productividad empresarial y la competitividad sectorial. El principal logro es que la cadena tome las medidas necesarias frente a situaciones futuras relacionadas con el libre comercio y los negocios internacionales.

❖ **Página interactiva**

Por otra parte, Sorsano presentó la página en internet www.colfecar.org, destinada tanto al sector de los transportadores, como para las empresas y personas que tienen relación directa e indirecta con el sector del transporte, la cual ofrece toda una serie de información, servicios y respuesta a muchas preguntas.

Además, ofrece información del estado de las carreteras y un link para consultar directamente la página de la Policía de Carreteras, estadísticas de carga, oportunidades de carga, la bolsa de transporte de carga, costos operativos, cursos, programas y otros servicios.

7.2.3. Entorno Social

Dada la situación de orden público que atraviesa el País, Colombia presentó un desempeño pobre en materia de Derechos Humanos; por tanto el País no calificaba de momento para acceder a la ayuda exterior estadounidense. El subsecretario de Estado para Democracia, Derechos Humanos y Trabajo Lorne Craner²⁵ habló en detalle sobre el informe de la situación de derechos humanos en los países del mundo. La evaluación de Colombia en el informe está ligada al desembolso de una ayuda estadounidense de casi 400 millones de dólares para lucha contra las drogas y desarrollo social, una condición impuesta por el Congreso en la ley de operaciones exteriores. En cuanto a Colombia, el informe es particularmente crítico, por los vínculos de las Fuerzas Armadas con grupos paramilitares, a quienes las ONG de Derechos Humanos les atribuyen hasta un 80% de los asesinatos cometidos en ese país. Según el informe del Ejército, las AUC cuentan con unos 10.000 efectivos; 274 extranjeros han sido secuestrados en Colombia entre los años 1996 y 2002, El estudio señaló que 42 extranjeros permanecen aún en poder de sus captores, mientras otros 14 murieron durante el cautiverio y 163 fueron liberados. También revela que siete extranjeros lograron fugarse de sus secuestradores y que el ejército consiguió la liberación de otros 48 en operaciones de rescate. Las FARC, principal grupo secuestrador es señalado con 99 casos de secuestro de extranjeros, seguido

²⁵ Informe de la Secretaria General ANDI en el Foro “Conflicto, Negociación y Paz. 5 de Marzo de 2004.

por el ELN, al que se le atribuye el secuestro de 87. La delincuencia común según las cifras del estudio cuenta en su haber con 73 extranjeros secuestrados. Los países más afectados por los plagios de sus ciudadanos son: Venezuela, con 31 secuestrados; Italia, con 29; Estados Unidos, con 25; Alemania, con 23; España, con 21, y Francia, con ocho. Según la Fundación País Libre, el año pasado se registraron en Colombia un total de 3.074 plagios, entre extranjeros y nacionales.

Frente a esta situación, Craner indicó que al término del proceso el secretario de Estado, Colin Powell, enviará su informe al Congreso sobre la “certificación” del país en el tema de los Derechos Humanos, pero se abstuvo de adelantar cuándo o en qué consistiría el informe. El grupo de países de la región Andina que están contemplados en la Iniciativa Regional Andina son: Ecuador, Perú, Bolivia, Brasil, Venezuela y Panamá. Este grupo se dividirá unos 225 millones de dólares para la lucha antidrogas y el desarrollo económico en las zonas de producción de insumos.

También en los actos de violencia a menudo sucede el bloqueo de las vías, lo que obstaculiza el tráfico vehicular, en diferentes zonas del País, con disparos contra camiones, amenazas a los transportadores de carga, secuestros, incendios de vehículos.

Por su parte en la página Nariño en Bogotá, bajo la coordinación de Mauricio Pinzón Báez y Luis Fernando Urrea Beltrán, Colfecar analizó los atentados en Nariño.²⁶ El presidente de la Federación Colombiana de Transportadores de Carga por Carretera, Colfecar, Jaime Sorsano Serrano, habló en Bogotá con Diario del Sur sobre los atentados que paralizaron el transporte de carga y pasajeros en la vía Pasto-Tumaco, lo que calificó como una alerta al denominado Plan Patriota del presidente Alvaro Uribe.

"Lamentablemente los hechos deben hacer replantear al Gobierno nacional su política de seguridad con relación a las carreteras del país, no solamente hacia las principales troncales, sino a las vías secundarias, como es el caso de la vía a Tumaco. Consideró que es una alerta al Plan Patriota, más que asegurar la vía, se debe replantear de nuevo el plan".

Además, aseguró que el sector que más se afectó fue el de los combustibles y el del transporte de pasajeros, además que el sector transportador está enfrentado a toda una serie de siniestralidad desde el hurto por la modalidad de descargue de mercancía, hasta el denominado cabotaje a nivel nacional. Al respecto, el vicepresidente de Colfecar, Juan Carlos Rodríguez, informó que se logró a nivel penal con la Ley 813 aumentar las penas, ya que anteriormente la tipificación de los delitos hacia el sector de carga y pasajeros era por lo general excarcelable, y con el nuevo código penal hay penas severas hacia la piratería, el abuso de confianza y toda una gama de delitos.

²⁶ bogota@diariodelsur.com.co

Por otra parte, se anunció también la búsqueda de acuerdos binacionales con Ecuador y Venezuela para la prestación de un mejor servicio, en especial con Ecuador, para permitir la internación de camiones con carga y otros pactos que darán solución a inconvenientes ya detectados y que fueron tratados en la reunión binacional desarrollada en Tulcán.

Esta situación de violencia que se vive en el País que afecta los corredores viales en Colombia, representa la amenaza más grande para el desarrollo empresarial de TIC S.A. aunque el Gerente considera que en el último año ha mejorado en un 90%.

7.2.4. Entorno Jurídico – Político

El sector transporte consciente de la necesidad de formular políticas y líneas de acción coherentes que contribuyan al desarrollo armónico de los diferentes modos para alcanzar una mayor eficiencia, un mejor servicio a la carga e incrementos de la competitividad, se encuentra trabajando en coordinación con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Director Nacional de Planeación y el sector privado, un documento relacionado con la “Política de la operación del transporte de Carga por Carretera”, a través del cual se fijarán los lineamientos en materia de operación, logística y esquema empresarial.

En materia de Política Tarifaria, desde julio de 2003 el Ministerio de Transporte viene trabajando el proyecto de Política Tarifaria del transporte de carga por carretera que busca definir los criterios unificados del costo de la operación vehicular entre el operador del servicio y el generador de carga que permita la determinación del precio final del transporte de la mercancía. El Ministerio de transporte viene concertando de manera separada con cada una de las partes para encontrar puntos que faciliten la negociación de las tarifas.

El transporte en Colombia se ha desarrollado en función de las necesidades que la población y el aparato productivo colombiano le han planteado en materia de movilización, ya que este es uno de los aspectos claves en el desarrollo de las naciones, puesto que en la medida en que personas y mercancías se puedan movilizar libremente y en óptimas condiciones por su territorio, así mismo se promueve el desarrollo económico y el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.

7.2.4.1. Antecedentes

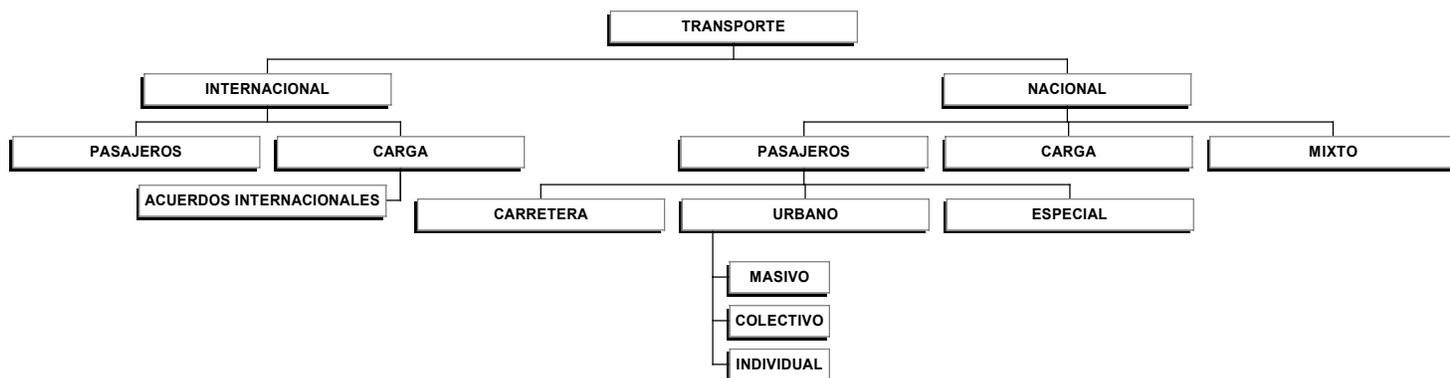
El Estado ha implementado diferentes conceptos sobre la estructura empresarial del transporte a través de las diferentes leyes y reglamentaciones que ha expedido como se puede observar a continuación²⁷:

²⁷ www.Ministerio de Transporte. Org.gov.co

- 1959: Ley 15 por la cual se da mandato al Estado para intervenir en la industria del transporte, se decreta el auxilio patronal de transporte, se crea el Fondo de Transporte Urbano y se dictan otras disposiciones. Con esta Ley se inicia la intervención del Estado en el transporte para determinar las políticas económicas que se deben seguir en esta actividad.
- 1968: Creación del Instituto Nacional del Transporte –INTRA-. Con el propósito de hacer efectiva la intervención del Estado en la fijación de políticas y desarrollo del transporte.
- 1970: Decreto Ley 1393 - Estatuto Nacional de Transporte-. Buscaba el fortalecimiento del sector empresarial al establecer diferentes categorías (A, B y C); a cada una de ellas correspondía una duración de la licencia de operación y permitía llegar secuencialmente a la mayor de ellas.
- 1987: Decreto Ley 80, -Por el cual se asignan unas funciones a los municipios, en relación con el transporte urbano, es esta la forma de dar inicio a la descentralización de funciones-.
- 1988: Ley 21 -Por la cual se adopta el programa de recuperación del servicio público de transporte ferroviario nacional y se dictan otras disposiciones-. Se establecen los requisitos para el desarrollo del transporte férreo.
- 1989: Ley 86 –Por la cual se dictan normas sobre sistemas de Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de Pasajeros y se proveen recursos para su financiamiento-. Es la denominada primera ley de metros, fija las condiciones para que la nación pueda ser participante en la financiación de estos sistemas.
- 1992: Decreto 2171 -Por el cual se reestructura el Ministerio de Obras Públicas y Transporte como Ministerio de Transporte-. Es el inicio del nuevo Ministerio de Transporte, en el se cambia de dirección, pasando la función de ejecutor de infraestructura vial a otras entidades y asumiendo la de generador de políticas.
- 1993: Ley 105 -Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se distribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta el sector transporte y se dictan otras disposiciones. Establece los principios fundamentales constitucionales, indica los principios del transporte público.
- 1994: Decreto 2159 -Por el cual se reglamenta la conformación y funciones del Consejo Consultivo de Transporte.

- 1996: Decreto 746 -Por el cual se declara monumento nacional al conjunto de las estaciones de pasajeros del ferrocarril en Colombia-. Estos bienes nacionales pasan a ser administrados por el Ministerio de la Cultura, exceptuando aquellas entregadas en concesión.
- 1996: Ley 336 -Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Transporte-. Unifica los principios y los criterios que servirán de fundamento para la regulación y reglamentación del Transporte Público Aéreo, Marítimo, Fluvial, Férreo, Masivo, Terrestre y su operación en el Territorio Nacional, de conformidad con la Ley 105 de 1993, y con las normas que la modifiquen o sustituyan.
- 1997: Decreto 3109 -Por el cual se reglamenta la habilitación, la prestación del servicio público de Transporte Masivo de Pasajeros y la utilización de los recursos de la nación en desarrollo de la Ley 336 y la Ley 310.
- 1997: Decreto 3110 -Por el cual se reglamenta la habilitación y la prestación del servicio público de Transporte Ferroviario-, como desarrollo de la Ley 336 en este modo.
- 1997: Decreto 3112 -Por el cual se reglamenta la habilitación y la prestación del servicio público de Transporte Fluvial-, (tiene 6 resoluciones reglamentarias). Igualmente es desarrollo de la Ley 336.
- 1998: Resolución 1268 -Por la cual se delegan funciones a la Dirección General de Transporte Ferroviario, se establecen procedimientos y se definen los componentes de los Sistemas Integrales de Transporte Masivo-. Establece responsabilidades en la participación del Ministerio de Transporte dentro del desarrollo de los Sistemas de Transporte Masivo.
- 1999: Decreto 149 -Por el cual se reglamenta el registro de operadores de transporte Multimodal-.
- 2000: Decreto 101 -Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Transporte y se dictan otras disposiciones. Se reasignan competencias y se crean las Direcciones Generales Modales.
- 2001: Decretos 170 a 176, -Por los cuales se reglamentan los diferentes servicios públicos de Transporte Terrestre Automotor (Colectivo Metropolitano, distrital y municipal de pasajeros; pasajeros por carretera; individual de pasajeros en vehículos tipo taxi; carga; especial; mixto); y del régimen de sanciones.

- Reglamentan la habilitación de las empresas de servicio público terrestre automotor y la prestación por parte de estas, de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte, como el de la libre competencia y el de la iniciativa privada, a las cuales solamente se aplicarán las restricciones establecidas por la Ley y los Convenios Internacionales.
- 2001: Ley 688 -Crea el Fondo de Reposición del parque automotor-.
- 2001: Resolución 7811 -Establece libertad de horarios en carretera-.
- 2001: Decreto 2762 -Se reglamenta la creación, habilitación, homologación y operación de los terminales de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera.
- 2003: Decreto 1660 -Exención de impuesto a renta por 15 años a las empresas de transporte fluvial que usen embarcaciones de bajo calado-. Es la implantación de una política sobre un modo de transporte para permitir su desarrollo y modernización en equipos.
- 2003: Decreto 2053 -Modifica la estructura del Ministerio de Transporte, y se dictan otras disposiciones. Se reasignan competencias y se crea la Dirección de Transporte y Tránsito, cubre todos los modos exceptuando el modo aéreo y el marítimo internacional.
- De otra parte, el Gobierno Nacional ha aprobado los siguientes documentos CONPES relacionados con el transporte público de pasajeros en las ciudades:
 - 1998 – 2999: Sistema de servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros de Bogotá –Seguimiento-.
 - 2002 - 3166: Sistema integrado de transporte masivo de pasajeros para Santiago de Cali.
 - 2002 - 3167: Política para mejorar el servicio de transporte público urbano de pasajeros.
 - 2002 – 3185: Propuesta para mejorar la movilidad entre Bogotá y Soacha: Extensión de la troncal Norte – Quito - Sur del sistema TransMilenio.



El desarrollo normativo descrito anteriormente ha generado un esquema de transporte en el cual el servicio se presta bajo una estructura empresarial, sujeta a la habilitación que el Estado otorga para operar, a aquellas empresas interesadas en la prestación del servicio, donde los principios de autorregulación, calidad y seguridad debe ser el eje fundamental para un servicio eficiente y competitivo.

La propiedad de los equipos es netamente individual, lo que delimita claramente el esquema de vinculación empresa propietario para el desarrollo de la actividad.

7.2.4.2. Evaluación de la situación actual²⁸. El servicio público de transporte se desarrolla bajo un esquema empresarial, sujeto a la habilitación que el Estado otorga para operar, a aquellas empresas interesadas en la prestación del servicio, donde los principios de autorregulación, calidad y seguridad debe ser el eje fundamental para un servicio eficiente y competitivo.

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

Todo esto genera una deficiente prestación del servicio, ya que se olvida al usuario como eje central de la actividad que se constituye en el cliente que

²⁸ Política del Sector de Transporte en Colombia. 2004

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

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

En ese orden de ideas el gobierno nacional ha respondido a las situaciones que se presentan durante la prestación del servicio, mediante soluciones puntuales que en ocasiones son temporales o en el peor de los casos afectan otros aspectos en la prestación del servicio de transporte.

7.2.4.3. Perspectiva del Sector

❖ Transporte de Pasajeros.

El transporte de pasajeros es un servicio básico para la población colombiana y por tal motivo debe garantizarse tanto en términos de movilidad, como de comodidad, de seguridad y accesibilidad.

En este sector se presenta una preocupación constante por la exclusividad en la prestación del servicio de las unidades empresariales existentes, frente a nuevas iniciativas, lo que se traduce en la exigencia constante de control en todos los aspectos del servicio, tales como creación de empresas, asignación de rutas, control de tarifas, y transporte informal.

❖ Transporte de Carga.

El Transporte de Carga es una actividad fundamental en el aparato productivo colombiano, puesto que permite que un producto llegue al consumidor final y genere la circulación de recursos y por último dinamice la Economía Colombiana.

En este sector se manifiestan fundamentalmente conflictos al interior de la cadena en la definición del precio por la prestación del servicio, la informalidad, los problemas de seguridad y la ineficiencia en la prestación del servicio por parte de todos los integrantes de la cadena, lo que incide directamente en los costos generados durante toda la operación dificultando el mejoramiento de los índices de competitividad de la economía colombiana.

7.2.4.4. Política. La Cadena de Servicios Logísticos y del Transporte está constituida por socios comerciales cuyo objetivo fundamental es movilizar a una persona conservando su integridad en condiciones de comodidad y de

seguridad o colocar un producto en el mercado nacional o internacional, en el momento en que el consumidor lo necesita, en perfecto Estado y cuyas características satisfagan al cliente y a un precio que le permita permanecer en el mercado.

Este objetivo se debe cumplir de tal manera que todos los eslabones de la cadena reciban un beneficio que les garantice su desarrollo económico y social. Haciendo del sector una actividad económicamente sostenible y de iguales oportunidades para todos los integrantes de la cadena.

Las condiciones del servicio deben permitir al usuario el poder transportarse a través del medio y modo que escoja en buenas condiciones de acceso, comodidad, calidad y seguridad. Igualmente, que sus productos penetren en los mercados internacionales con altas posibilidades de éxito y permanezcan en ellos asegurando el desarrollo del aparato productivo nacional.

El mundo con su tendencia globalizadora exige cada vez servicios más eficientes buscando fundamentalmente mejorar la calidad de vida de los seres humanos. Las empresas y en general, en este caso, los integrantes de la cadena productiva del transporte que quieran permanecer con éxito en el mercado, deben tener muy claro en sus principios organizacionales que es el cliente quien impone condiciones para utilizar el servicio que le están ofreciendo.

Los empresarios del siglo XXI deben orientar todos sus esfuerzos en el diseño de estrategias cada vez más creativas para ofrecer lo que el cliente necesita de manera oportuna, segura y a un precio que supere sus expectativas.

En ese entorno, el Estado se debe convertir en el facilitador de condiciones propicias para prestar servicios competitivos que promuevan el desarrollo empresarial, hacia esquemas modernos de transporte que satisfagan las necesidades que el usuario plantea.

Esta es una tarea que debe adelantarse de manera conjunta entre el sector privado y el Estado, en la búsqueda de objetivos comunes de desarrollo del sector, orientados a generar una industria de servicios competitiva que le permita no solamente prestar un servicio eficiente a los ciudadanos colombianos, sino que además le facilite la incursión en otros mercados.

7.2.4.5. Principios Básicos: Para el desarrollo de la Política de Transporte, debe entenderse que el servicio se prestará bajo los siguientes principios:

- **LIBRE DESARROLLO EMPRESARIAL:** Siendo la operación del transporte público en Colombia, un servicio público bajo la regulación del

Estado, encomendado a los particulares, se regirá bajo los principios básicos del artículo 333 de la Constitución Política. Por lo tanto, esta actividad económica se basará en la libre competencia y la iniciativa privada bajo los parámetros legales que eviten la competencia desleal y el abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado.

- **COMPETITIVIDAD:** El transporte se constituye en parte integrante de la cadena de servicios logísticos y por lo tanto todas sus estrategias van ligadas a lograr la competitividad del aparato productivo nacional mediante la prestación de un servicio eficiente, seguro, oportuno y a un buen precio, de tal manera que satisfaga las necesidades del usuario ya sea del servicio propiamente dicho de transporte o del producto final puesto al alcance del consumidor final.
- **ACCESIBILIDAD DEL SERVICIO:** El transporte es un servicio que se debe prestar para satisfacer la necesidad de movilización de personas y de mercancías a través de medios adecuados y en condiciones tales que se mantenga la integridad de las personas y las características de los productos. El Estado diseñará políticas dirigidas a fomentar el uso de los medios de transporte y la racionalización de los equipos apropiados al igual que el diseño de la infraestructura, teniendo en cuenta además su uso por los discapacitados físicos, sensoriales y psíquicos. Los usuarios deberán ser informados sobre los medios o modos que les son ofrecidos, de tal manera que se trasladen de un lugar a otro de manera oportuna y confiable.
- **SEGURIDAD:** El servicio público de transporte debe prestarse en condiciones que garanticen la conducción de las personas sanas y salvas al lugar de destino o el transporte de cosas conduciéndolas y entregándolas en el Estado que se reciben que se presumen en buen Estado. Igualmente, en la prestación del servicio debe garantizar la integridad de la infraestructura y de las personas contra los riesgos inherentes a la actividad transportadora.
- En este sentido, los integrantes de la cadena deben asumir responsabilidades claras en la prestación del servicio de tal manera que durante una operación garanticen la protección del medio ambiente y la integridad de la población colombiana.
- **MENTALIDAD EMPRESARIAL:** La empresa de transporte es una unidad empresarial en capacidad de combinar los recursos humanos, físicos, financieros y de información indispensables para la prestación del servicio con altos niveles de calidad y eficiencia.

- Los integrantes de la cadena de servicios logísticos son empresas que unen sus esfuerzos y recursos (humanos, técnicos y financieros) con el fin de atender una demanda de productos o servicios ya sea a nivel nacional o internacional. Por tal motivo, todos deben asumir un rol empresarial y ejercer un papel de socios comerciales que establecen planes estratégicos para atender un mercado de tal manera que obtengan utilidades de la actividad que están ejerciendo.
- **INTERVENCIÓN DEL ESTADO:** En un mercado globalizado, la tendencia debe orientarse a la autorregulación del sector con menos intervención por parte del Estado, buscando dar respuesta a la necesidad de contar con un transporte más competitivo y seguro que responda a las realidades de la población y en general del sector productivo y que satisfaga los requerimientos de desplazamiento de la población colombiana en condiciones de accesibilidad, calidad, comodidad y seguridad. No obstante, el Estado siempre mantiene su facultad de intervención como medida de salvaguarda en beneficio del interés general sobre el particular.

7.2.4.6. Objetivos: Teniendo en cuenta estos principios básicos, se deben fijar los siguientes objetivos:

- Promover un sistema de transporte en Colombia cuya operación sea moderna, eficiente y competitiva de tal manera que satisfaga las necesidades del usuario ya sea a nivel nacional o internacional.
- Incluir el transporte como elemento integrante de la cadena de servicios logísticos.

7.2.4.7. Estrategias: Las estrategias a seguir para el cumplimiento de los objetivos propuestos deben ser asumidas por todos los integrantes de la cadena, promovidas por el Estado y evaluadas por el sector público, sector privado y la academia y serán las siguientes:

- Definir de manera integral el esquema de transporte que el país necesita para satisfacer las necesidades de la población colombiana y del aparato productivo nacional.
- Orientar y desarrollar los procesos de fortalecimiento de la industria del transporte, para construir un esquema empresarial desde el punto de vista organizacional y de calidad, que responda a los retos de la competitividad, promoviendo y desarrollando normas de calidad en el sector.

- Definir los equipos de transporte que el sistema requiere de acuerdo a las necesidades establecidas por los usuarios del servicio y por el esquema de transporte que se ha planteado.

7.2.4.8. Programas: Para llevar a cabo las estrategias propuestas se deben desarrollar los siguientes programas:

❖ **PLANEACIÓN Y MODERNIZACIÓN DEL TRANSPORTE:** Los proyectos asociados a este programa son:

- Desarrollo del Sistema de información de operación del transporte.
- Diseño y definición del esquema de transporte hacia la competitividad.
- Tipología y modernización de los equipos de transporte.

❖ **ARMONIZACIÓN TÉCNICA Y JURÍDICA PARA LAS OPERACIONES DEL TRANSPORTE INTERNACIONAL POR CARRETERA**

Los proyectos asociados son:

- Sistema andino para el transporte de mercancías peligrosas.
 - Tipología vehicular para el transporte andino de personas y de mercancías.
 - Política andina para la cadena de servicios logísticos del transporte.
- **COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS PARA EL TRANSPORTE DE CARGA Y DE PASAJEROS:**
 - Formulación de una política integral de desarrollo en la cadena de servicios logísticos para el transporte de carga y de pasajeros.
 - Optimización de costos en la cadena de servicios logísticos.

7.2.5. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

❖ Oportunidades

- Actitud permanente y constante por la integración y cooperación para facilitar el comercio internacional, promoción de desarrollo económico, social y cultural.
- Eliminación de barreras al comercio
- El TLC como una oportunidad comercial, de negocios y crecimiento para los productos colombianos.
- Posibilidades de vinculación con otras áreas de integración económica del mundo.
- Exigencia de las empresas por la competitividad y productividad en términos del comercio internacional
- Diferentes razones que impulsan a las empresas hacia el comercio exterior.
- La logística del transporte considerada como importante factor en la cadena de valor y diferenciación competitiva.
- El reconocimiento de la importancia de la gestión logística en las empresas.
- Rapidez, flexibilidad y eficiencia del servicio se convirtieron en fuentes de ventajas competitivas y factor crítico de éxito.
- La gestión logística como una posibilidad de reducción de costos e integración de la actividad.
- La existencia de un proyecto de redes especializadas para el sistema de información que apoya las negociaciones internacionales del sector transporte.
- Convenio de servicios logísticos y transporte de carga por carretera para identificar los principales cuellos de botella en el corredor Bogotá – Buenaventura para el mejoramiento de la cadena logística tanto para importadores como exportadores.
- La existencia de una página interactiva de la Federación Colombiana de Transportadores de Carga por carretera. Colfecar.org. para el sector de transportes, empresas y personas relacionadas con el ramo, ofrece información sobre el estado de carreteras y favorece la comunicación con la policía de carreteras, oportunidades de carga.
- Búsqueda de acuerdos binacionales con Ecuador y Venezuela para prestar un mejor servicio de transporte.
- Existe una Política para el sector transporte en Colombia a través del cual se fijan los lineamientos en materia de operación, logística esquema empresarial mediante principios, objetivos, estrategias y programas que favorecen la dinámica empresarial.

❖ Amenazas

- Inseguridad en el corredor vial de Colombia
- Vulnerabilidad de Colombia ante E.E.U.U. en las negociantes del TLC.
- Fragilidad del sector productivo colombiano frente al mercado internacional.
- Débil cultura exportadora de América Latina.
- Inseguridad en los corredores viales del País.
- Informalidad de empresas de prestación de servicios de carga por carretera.

7.3. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA TIC S.A.

En la tabla siguiente se muestra el resultado del diagnostico de factores internos y externos de la empresa Transporte Internacional de Carga TIC S.A.

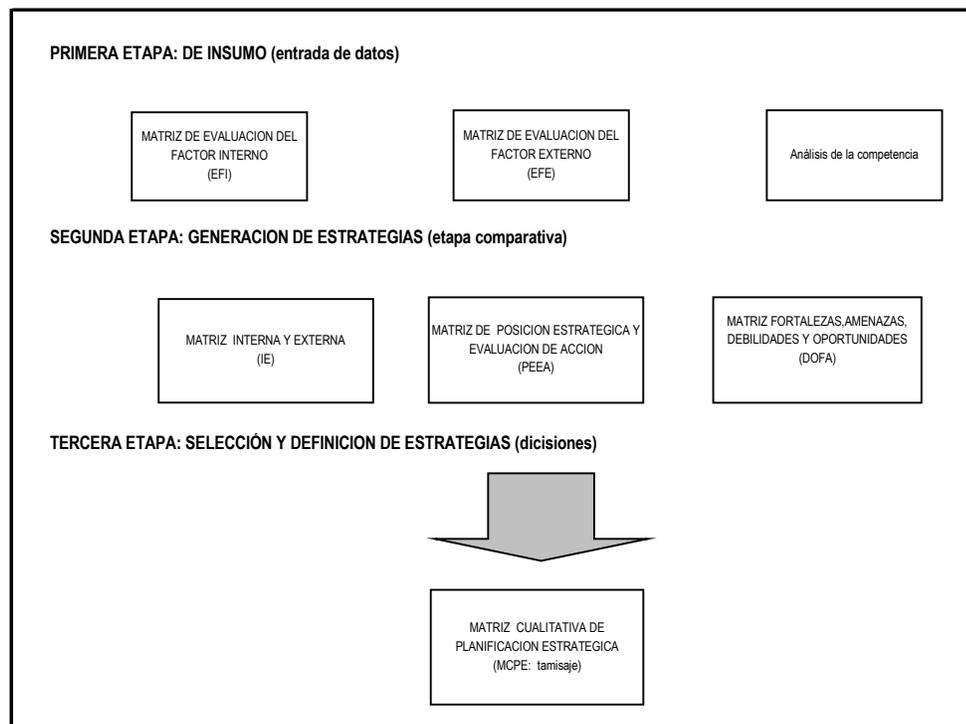
| FORTALEZAS (F) INTERNAS | DEBILIDADES (D) INTERNAS |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Empresa TIC nace con un proceso de planeación y proyección - Cuenta con un presupuesto proyectado de ingresos y egresos - Surge y se orienta con base en las necesidades del cliente - Cuenta con la declaración de la misión y visión empresarial - El Gerente General es un visionario en sintonía con las exigencias del entorno, espíritu emprendedor y amplia experiencia en el sector del transporte. - La capacidad de la Empresa para adelantar las alianzas estratégicas - Posee una estructura organizacional - Cuenta con Manual de Funciones y procedimientos - Estilo de dirección y liderazgo democrático y participativo tanto en el nivel de la Junta de Socios como en el ámbito de los colaboradores. - Flexibilidad en la comunicación, creando un ambiente de confianza - La existencia de mecanismos de control sobre la operación del negocio en la prestación del servicio. - El organigrama sugiere organismos de control. -La prestación de un servicio integral y de valor agregado frente a la competencia. -La realización de alianzas estratégicas para la prestación del servicio integral. -La ubicación estratégica en la frontera con el Ecuador. -El uso de la tecnología para el servicio al cliente -Ser el único operador Logístico en Nariño -TIC S.A. compite con empresas de carácter nacional | <ul style="list-style-type: none"> -TIC aún no cuenta con un Plan estratégico que ordene sus acciones en un horizonte de tiempo. -No se observa claridad en las relaciones entre colaboradores, el organigrama presentado muestra un grado de confusión. -No existe en la empresa una política de administración del talento humano (Reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño). - La empresa aún no ha establecido estándares de rendimiento en sus diferentes áreas. -No se observan en la Empresa políticas claras y estrategias para el mercadeo del servicio. -No existe en el organigrama que refleje la responsabilidad de un cargo orientado a las acciones del mercadeo del servicio. -TIC S.A. se enfrenta con competencia desleal en el sector del transporte. -No existe políticas de promoción y desarrollo del talento humano -No existe el procedimiento para la evaluación del desempeño del talento humano. -No existe un manual de Inducción para el personal que ingresa a la Empresa. -TIC S.A. no cuenta con un plan de entrenamiento al personal. |

| | |
|---|--|
| <p>-Servicio de bodegaje sistematizado -Existe un procedimiento claro del proceso de prestación del servicio. -Existe un procedimiento para la selección del personal</p> | |
| <p>OPORTUNIDADES (O) EXTERNAS</p> | <p>AMENAZAS (A) EXTERNAS</p> |
| <p>- Integración y cooperación para facilitar el comercio internacional, promoción de desarrollo económico, social y cultural. - Eliminación de barreras al comercio El TLC como una oportunidad comercial, de negocios y crecimiento para los productos colombianos. Posibilidades de vinculación con otras áreas de integración económica del mundo. Exigencia de las empresas por la competitividad y productividad en términos del comercio internacional -Impulso a las empresas hacia el comercio exterior. - La logística del transporte como factor en la cadena de valor y diferenciación competitiva. - Importancia de la gestión logística en las empresas. - Rapidez, flexibilidad y eficiencia del servicio fuentes de ventajas competitivas y factor crítico de éxito. La gestión logística como una posibilidad de reducción de costos e integración de la actividad. - Proyecto de redes especializadas para el sistema de información que apoya las negociaciones internacionales del sector transporte. - Convenio de servicios logísticos y transporte de carga por carretera para el mejoramiento de la cadena logística tanto para importadores como exportadores. - Página interactiva de Colfecar.org. para el sector de transportes, empresas y personas ofrece información sobre el estado de carreteras y favorece la comunicación con la policía de carreteras, oportunidades de carga. - Acuerdos binacionales con Ecuador y Venezuela para prestar un mejor servicio de transporte. - Política para el sector transporte en Colombia fija lineamientos en materia de operación, logística esquema empresarial.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Inseguridad en el corredor vial de Colombia - Vulnerabilidad de Colombia ante E.E.U.U. en las negociantes del TLC. - Fragilidad del sector productivo colombiano frente al mercado internacional. - Débil cultura exportadora de América Latina. - Inseguridad en los corredores viales del País. - Informalidad de empresas de prestación de servicios de carga por carretera. |

8. IDENTIFICACION Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.

Una vez terminado el diagnóstico, que proporciona la información de entrada se procede a realizar las estrategias sobre la base de las siguientes etapas (ver figura 10):

FIGURA,10 ESQUEMA PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS



FUENTE: figura desarrollada por los autores con base al MODELO PARA ELABORAR SU EXITOSO PLAN DE MERCADEO DE VILLEGAS ORREGO, Favio. Pág. 251; GARZON CASTRILLON, Manuel Alfonso PLANEACION ESTRATEGICA. Pág 90.

8.1 PRIMERA ETAPA: DE INSUMO (entrada de datos).

Utilizando las matrices de evaluación del factor interno EFI y externo EFE y análisis competitivo.

8.1.1 Matriz de evaluación del factor interno y externo EFI – EFE- IE²⁴

❖ Matriz de Evaluación del Factor Interno EFI.

Para mayor comprensión, se menciona a continuación el procedimiento para la construcción de la Matriz de Evaluación del Factor Interno así:

- 1) Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
- 2) Asignar una ponderación desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La suma de totalizar 1.00.
- 3) Asignar una clasificación de 1 a 4 según: 1 (debilidad importante), 2 (debilidad menor); 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza importante).
- 4) Multiplicar las dos anteriores para establecer un resultado ponderado de cada variable.
- 5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

Así el resultado final varía, independiente del número de factores incluidos, entre 1.0 - organización con grandes debilidades internas a 4.- organización con una fuerte posición interna

Como se puede observar en la Matriz EFI de la Empresa TIC S.A. se obtuvo una puntuación de 2.79 lo que indica que es una empresa con una posición aceptable interna, por cuanto supera la media de 2, sin embargo, aún posee algunos aspectos que necesitan ser mejorados.

²⁴ GARZON CASTRILLON, Manuel Alfonso. PLANEACION ESTRATEGICA. Editorial UNAD Santafé de Bogotá, D.C., Mayo de 2.000. Pág. 499, 500.

Matriz de Evaluación Interna de la Empresa de TRANSPORTES INTERNACIONAL DE CARGA TIC S.A.

| FACTORES INTERNOS CLAVE | PONDERACION | CLASIFICACION | RESULTADO PONDERADO |
|--|-------------|---------------|---------------------|
| Surge y se orienta con base en las necesidades del cliente | 0.06 | 4 | 0.24 |
| Cuenta con la declaración de la misión y visión empresarial | 0.06 | 4 | 0.24 |
| El Gerente General es un visionario en sintonía con las exigencias del entorno, espíritu emprendedor y amplia experiencia en el sector del transporte. | 0.07 | 4 | 0.28 |
| La capacidad de la Empresa para adelantar las alianzas estratégicas | 0.07 | 4 | 0.28 |
| La existencia de mecanismos de control sobre la operación del negocio en la prestación del servicio. | 0.05 | 4 | 0.20 |
| Ser el único operador Logístico en Nariño | 0.07 | 4 | 0.28 |
| La prestación de un servicio integral y de valor agregado frente a la competencia. | 0.06 | 4 | 0.24 |
| TIC S.A. compite con empresas de carácter nacional | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Servicio de bodegaje sistematizado | 0.05 | 4 | 0.20 |
| TIC aún no cuenta con un Plan estratégico que ordene sus acciones en un horizonte de tiempo. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| No se observa claridad en las relaciones entre colaboradores, el organigrama presentado muestra un grado de confusión. | 0.04 | 2 | 0.08 |
| No existe en la empresa una política de administración del talento humano (Reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño). | 0.04 | 1 | 0.04 |
| La empresa aún no ha establecido estándares de rendimiento en sus diferentes áreas. | 0.04 | 2 | 0.08 |
| No se observan en la Empresa políticas claras y estrategias para el mercadeo del servicio. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| No existe en el organigrama que refleje la responsabilidad de un cargo orientado a las acciones del mercadeo del servicio. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| TIC S.A. se enfrenta con competencia desleal en el sector del transporte. | 0.04 | 2 | 0.08 |
| No existe políticas de promoción y desarrollo del talento humano | 0.03 | 2 | 0.06 |
| No existe el procedimiento para la evaluación del desempeño del talento humano. | 0.04 | 2 | 0.08 |
| No existe un manual de Inducción para el personal que ingresa a la Empresa. | 0.03 | 2 | 0.06 |
| TIC S.A. no cuenta con un plan de entrenamiento al personal. | 0.04 | 1 | 0.04 |
| Total | 1.0 | | 2.79 |

❖ **Matriz de evaluación de factor externo EFE.**

Al igual que la construcción de la Matriz EFI, se procede a mencionar las etapas para la elaboración de la Matriz EFE así:

- 1.) Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma.
- 2.) Asignar una ponderación que oscila entre 0.00 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada factor. La sumatoria debe ser 1.00.
- 3.) Clasificar las variables según: 1(Amenaza importante), 2(amenaza menor), 3(Oportunidad menor) y 4 (Oportunidad importante).
- 4.) Multiplicar la columna de la ponderación por la columna de la clasificación para obtener un resultado ponderado para cada variable.
- 5.) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Así, sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas (se recomienda de 5 a 20), el resultado ponderado más alto posible es 4.0- la empresa compite en un ramo atractivo y dispone de abundantes oportunidades externas y el menor posible es 1.0- industria poco atractivo y con graves amenazas externas.

El resultado obtenido en la Matriz de Evaluación del Factor Externo EFE, demuestra que la Empresa TIC S.A. se encuentra en un sector atractivo que aunque cuenta con algunas amenazas, son mayores la oportunidades que le brinda el entorno más aún si se tiene en cuenta las tendencias hacia la internacionalización de la economía mundial.

Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Empresa TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA TIC S.A.

| FACTORES EXTERNOS | PONDERACION | CLASIFICACION | RESULTADO PONDERADO |
|--|-------------|---------------|---------------------|
| - Integración y cooperación para facilitar el comercio internacional, promoción de desarrollo económico, social y cultural. | 0.07 | 4 | 0.28 |
| - Eliminación de barreras al comercio | 0.05 | 3 | 0.15 |
| El TLC como una oportunidad comercial, de negocios y crecimiento para los productos colombianos. | 0.07 | 4 | 0.28 |
| Posibilidades de vinculación con otras áreas de integración económica del mundo. | 0.06 | 4 | 0.24 |
| Exigencia de las empresas por la competitividad y productividad en términos del comercio internacional | 0.05 | 4 | 0.20 |
| -Impulso a las empresas hacia el comercio exterior. | 0.04 | 3 | 0.12 |
| - La logística del transporte como factor en la cadena de valor y diferenciación competitiva. | 0.06 | 4 | 0.24 |
| - Importancia de la gestión logística en las empresas. | 0.05 | 4 | 0.20 |
| - Rapidez, flexibilidad y eficiencia del servicio fuentes de ventajas competitivas y factor crítico de éxito. | 0.05 | 4 | 0.20 |
| La gestión logística como una posibilidad de reducción de costos e integración de la actividad. | 0.04 | 4 | 0.16 |
| - Proyecto de redes especializadas para el sistema de información que apoya las negociaciones internacionales del sector transporte. | 0.04 | 3 | 0.12 |
| - Convenio de servicios logísticos y transporte de carga por carretera para el mejoramiento de la cadena logística tanto para importadores como exportadores. | 0.04 | 3 | 0.12 |
| - Página interactiva de Colfecar.org. para el sector de transportes, empresas y personas ofrece información sobre el estado de carreteras y favorece la comunicación con la policía de carreteras, oportunidades de carga. | 0.03 | 3 | 0.09 |
| - Acuerdos binacionales con Ecuador y Venezuela para prestar un mejor servicio de transporte. | 0.04 | 4 | 0.16 |
| - Política para el sector transporte en Colombia fija lineamientos en materia de operación, logística esquema empresarial. | 0.06 | 4 | 0.24 |
| Inseguridad en el corredor vial de Colombia | 0.06 | 1 | 0.06 |
| Vulnerabilidad de Colombia ante E.E.U.U. en las negociantes del TLC. | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Fragilidad del sector productivo colombiano frente al mercado internacional. | 0.04 | 2 | 0.08 |
| Débil cultura exportadora de América Latina. | 0.04 | 2 | 0.08 |
| Informalidad de empresas de prestación de servicios de carga por carretera. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| Total | 1 | | 3.18 |

❖ **Matriz Interna y Externa (IE).** Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización o Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) a través de una gráfica de nueve casillas (cfr. Davi, 1992:205-207). Su similitud con la matriz BCG está dada por:

- Ambas representa las divisiones de un diagrama esquemático, por eso, a ambas se les denomina matrices de portafolio.
- El tamaño de cada círculo representa la contribución de cada UEN en cuanto al porcentaje de ventas.
- Las porciones del pastel muestran la contribución en cuanto a porcentaje de utilidades de cada una.

Las diferencias más importantes entre la matriz BCG y la IE son:

- La información necesaria para los ejes es diferente: Matriz IE emplea los resultados totales ponderados del factor interno (en eje de las X) y los resultados totales externos (en el eje Y).
- La matriz IE requiere mayor información sobre las divisiones que la BCG.
- Cada matriz tiene implicaciones estratégicas diferentes.

La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes con diferente significado estratégico.

Primero. Para las UEN que se ubican en las casillas I, II, IV - Crecer y desarrollarse. Las estrategias intensivas (penetración del mercado, desarrollo del producto) o integrativas (integración hacia atrás, hacia delante y horizontal) pueden ser adecuadas en estos casos.

Segundo. Las UEN que se ubican en las casillas III, V, o VII se pueden administrar mejor con las estrategias de resistencia. Así, la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son las dos estrategias aplicables en esta zona.

Tercero. Las UEN que se localizan en las casillas VI, VIII o IX utilizan estrategias de cosecha o de desinversión.

La figura 11 muestra el esquema de la matriz IE. Para el estudio se tomo la información necesaria para los ejes es diferente: Matriz IE emplea los resultados totales ponderados del factor interno (en eje de las X) y los resultados totales externos (en el eje Y).

En el análisis, las coordenadas abarcan el cuadrante número II y IV y que le corresponde en el área de crecer y desarrollarse, formulando estrategias intensivas (penetración en el mercado) diseñar estrategias como penetración en el mercado (mezcla promocional) en mercados actuales y para asegurar la ventaja competitiva.

❖ **Matriz de Evaluación de la Competencia**

A continuación se presenta la Matriz de Evaluación de la Competencia para la Empresa TIC S.A., en ella se puede observar los diferentes atributos relacionados con el servicio del transporte: La prestación de un servicio integral y de valor agregado, cobertura regional, nacional e internacional, servicio de bodegaje sistematizado, el plan estratégico, constitución legal de la empresa, alianzas estratégicas para la prestación de servicios, parque automotor, experiencia en talento humano, rapidez del servicio, garantía y seguridad de la mercancía, ubicación de la empresa, tarifas y fletes, acompañamiento vehicular, sistemas de información y control y manipulación de las mercancías.

Se presenta la comparación con la Empresa “Transporte Rápido Putumayo” por cuanto representa la competencia más directa y cercana que posee TIC S.A.

En la calificación obtenida a partir de la ponderación de los atributos para cada uno de ellos, se obtiene un puntaje final que favorece a la Empresa TIC S.A. con una diferencia positiva de 0.45 puntos en relación con la competencia; resultado que muestra la ventaja competitiva que posee la empresa.

Un análisis de los factores y su calificación permite observar en forma más detallada las diferencias, así: la prestación de un servicio integral y de valor agregado se muestra favorable en TIC S.A. por cuanto para la Empresa Rápido Putumayo corresponde a una puntuación de 0.24, mientras que para la empresa corresponde a 0.32, siendo ésta la mayor fuente de ventaja competitiva.

Otro aspecto que merece destacarse es la garantía y seguridad de la mercancía, mientras para Tic resulta una calificación de 0.36 para Rápido Putumayo es de 0.27; esta situación se presenta por cuanto TIC se encuentra actualizada en la utilización de sistemas tecnológicos de información, a la vez que se acompaña de una Empresa de Seguros que garantiza y ampara la mercancía que es transportada por TIC S.A.

8.2. SEGUNDA ETAPA: GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS (etapa comparativa)

❖ Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción PEEA

Terminado la primera etapa de insumo, se procede a determinar la posición estratégica y el estudio de la generación de alternativas estratégicas factibles, utilizando la Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA y la matriz DOFA que consiste en cruzar las variables internas y externas para la formulación de estrategias.

Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA. En el estudio de la matriz, indica que posición estratégica de la empresa “TRANSPORTES INTERNACIONAL DE CARGA TIC S.A.” se encuentra para diseñar estrategias agresivas de tipo ofensivo²⁶ como penetración en mercados actuales y potenciales para asegurar y proteger la ventaja competitiva y fortalecer la posición competitiva de la empresa, y que no puedan ser contrarrestadas por la competencia.

Esta matriz²⁷ (cfr. David, 1990: 197 - 199) es un cuadrado de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes son FF- fuerza financiera, VC- ventaja competitiva, EA – estabilidad ambiental, FI- fuerza de la industria.

Los pasos para el desarrollo de la misma son:

Para la fuerza financiera (FF) y la fuerza de la industria (FI) asignar un valor numérico que oscile entre + 1 (el peor) y +6 (el Mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y

²⁶ Hay seis (6) maneras básicas para montar **estrategias ofensivas estratégicas**:

Ataque a los puntos fuertes de los competidores. De frente, oponiendo las fuerzas propias a las de ellos: precio contra precio, modelo contra modelo, táctica de promoción contra táctica de promoción, etc. *Ataque a los puntos débiles de los competidores.* Atacar zonas geográficas cuando el rival tiene débil participación en él mercado o ejerce un menor esfuerzo competitivo, su calidad, característica del producto, marca, publicidad débil, etc. *Ataque simultáneo en muchos frentes.* Leudar ofensiva competitiva que incluye varias iniciativas importantes, para tratar de desequilibrar al rival, distraer su atención, proteger todos sus frentes de manera simultánea, Ejemplo: nuevos modelos, segmentos. *Ofensivas laterales.* Evitan la confrontación directa y en lugar de ellos se concentran en atributos, innovadores de los productos, los avances tecnológicos y la entrada temprana en el mercado geográfico menos competidos. la idea aquí es maniobrar *al rededor* de los competidores y abrirse camino hacia un territorio del mercado que este es ocupado. *Ofensivas tipo guerrilla.* Usa el principio de asaltar y esconderse atacando de manera selectiva dónde y cuándo al más débil puede explotar de manera temporal la situación para propio beneficio, existen varias maneras de lanzar ofensiva guerrillera:

Atacar un segmento limitado y bien definido, que esté débilmente defendido por competidores con **tácticas** como rebajas ocasionales en los precios, explosiones intensas de actividad de promoción y acciones legales para promover acusaciones por violación a leyes antimonopolio, violación a las patentes y publicidad injusta. *Golpes de apropiación.* Este crea una ventaja competitiva al colocar al agresor en una posición competitiva primordial a la cual no tienen acceso los rivales o frente a la cual se sienten desalentados y no la tratan de igualar: - Expandir la capacidad de producción para que sea superior a la demanda en el mercado. -Comprometerse con las mejores fuentes de materia prima con calidad. - Mejor ubicación Geográfica. -Obtener el negocio de clientes con prestigio. STRICKLAND III, A.J; THOMPSON, Jr. DIRECCION Y ADMINISTRACION ESTRATEGICAS. Impreso en España. Times Mirror de España, S.A.- IRWIN, 1995. Pág.125 a 131.

²⁷ GARZON CASTRILLON, Manuel Alfonso. PLANEACIÓN ESTRATEGICA. Editorial UNAD Santafé de Bogotá, D.C., Mayo de 2.000. Pág. 493,494.

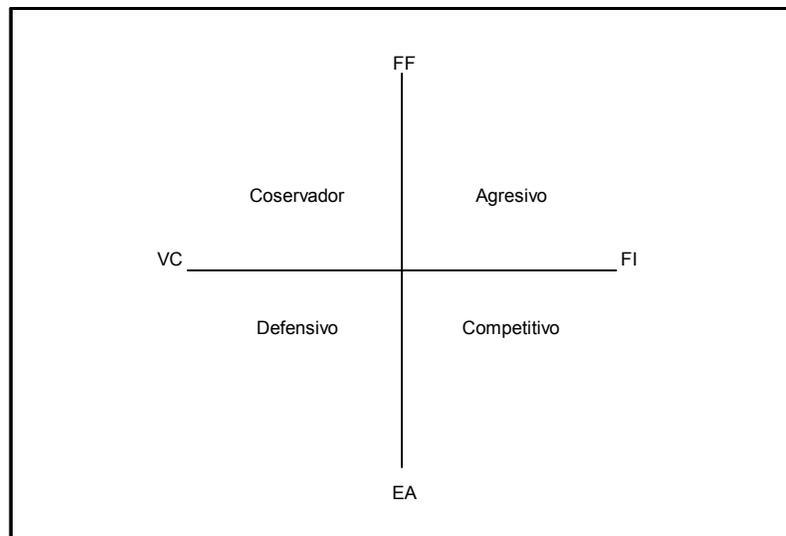
la ventaja competitiva (VC) asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) -6 (el peor) a cada una de las variables que comprenden estas dimensiones.

Calcular el resultado promedio para FF,VC,FI y EA.

Marcar estos resultados en el eje correspondiente de la matriz PEEA.

Sumar los resultados sobre el eje X (horizontal) y marcar el punto resultante en el eje de la X. Sumar los dos resultados sobre el eje Y (vertical) y marcar el punto resultante en Y. Marcar el punto resultante en Y. Marcar la intersección del nuevo punto (x,y).

Dibujar un vector (recta definida) direccional desde el origen de la matriz al punto (x,y). Este muestra el tipo de la estrategia (agresiva, competitiva, defensiva o conservadora) más apropiada para la empresa.



FUENTE: Fred R. David. La gerencia estrategica Colombia Legis. 1,990. Pag.197

Las variables fundamentales que pudieran ser consideradas en el análisis se ilustran en la siguiente tabla:

| POSICIÓN INTERNA | ESTRATÉGICA | POSICIÓN EXTERNA | ESTRATÉGICA |
|---|-------------|--|-------------|
| Fortaleza Financiera (FF) Tasa de retorno de la inversión Apalancamiento Liquidez Capital de trabajo Flujo de caja Factibilidad de salida del mercado Riesgo que implica el negocio | | Estabilidad Ambiental Cambios tecnológicos Tasa de inflación Variabilidad de la demanda Rango de precios de los productos Barreras para entrar al mercado Presión competitiva Elasticidad del precio de la demanda | |
| Ventaja Competitiva (VC) Participación en el mercado Calidad del producto Ciclo de vida del producto Lealtad del consumidor Utilización de la capacidad de la competencia. Conocimientos tecnológicos Control sobre proveedores y distribuidores | | Fortaleza de la Industria (FI) Potencial de crecimiento Potencial de utilidades Estabilidad financiera Conocimientos tecnológicos Utilización de recursos Intensidad de capital Facilidad de entrada en el mercado Productividad, utilización de capacidad | |

❖ **Matriz DOFA**

La Matriz DOFA. Herramienta a través de la cual proporciona la información de entrada para la comparación llamado análisis de impacto cruzado, cuyo objetivo de la matriz DOFA, consiste en realizar un cruce entre los indicadores Externos de Amenazas y Oportunidades, con los indicadores internos de Debilidades y Fortalezas, a fin de preparar la formulación de las estrategias de la Organización, basados en el diagnóstico, por otra parte la premisa implícita en el análisis DOFA, es que un plan estratégico se elabora considerando de manera simultánea e interrelacionada el entorno de la empresa con sus capacidades internas.

Para esto se buscan cuatro tipos de relaciones entre los indicadores externos y los internos así:

1. Relaciones FO Fortalezas con Oportunidades uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

2. Relaciones Do Debilidades con Oportunidades superación de las debilidades para aprovechar las oportunidades.
3. Relaciones Fa Fortalezas con Amenazas uso de las fortalezas para neutralizar las amenazas.
4. Relaciones DA debilidades con amenazas reducción y/o superación de las debilidades para mitigar y/o neutralizar las amenazas.

MATRIZ DOFA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA TIC S.A.

| FORTALEZAS Y DEBILIDADES | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|---|
| OPORTUNIDADES Y AMENAZAS | <ul style="list-style-type: none"> - Orientación hacia el cliente. - Misión y visión empresarial. - El Gerente General visionario, espíritu emprendedor y experiencia. - Alianzas estratégicas. - Mecanismos de control - Es único operador Logístico en Nariño. - Servicio integral - TIC S.A. compite con empresas de carácter nacional. -Servicio de bodegaje sistematizado. | <ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con un Plan estratégico - El organigrama no muestra las relaciones entre colaboradores. - No existe política de administración del talento humano. - No ha establecido estándares de rendimiento en sus diferentes áreas. - No se observan políticas claras y estrategias para el mercadeo del servicio. - No existe el procedimiento para la evaluación del desempeño del talento humano. |
| <p>Integración y cooperación para comercio internacional, promoción de desarrollo económico, social y cultural.</p> <p>El TLC oportunidad comercial, de negocios y crecimiento para los productos colombianos.</p> <p>Posibilidades de vinculación con otras áreas de integración económica del mundo.</p> <p>Exigencia de las empresas por la competitividad el comercio exterior.</p> <p>La logística del transporte en la cadena de valor empresarial.</p> <p>Rapidez, flexibilidad y eficiencia del servicio fuentes de ventajas competitivas y factor crítico de éxito.</p> <p>Redes especializadas en el sistema de información de transporte y página interactiva Colfecargas.</p> <p>Lineamientos de la Política para el sector transporte en Colombia.</p> | <p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>Realizar un estudio de las necesidades de logística de transporte del cliente actual y potencial en el mercado internacional que TIC como operador Logístico en Nariño pueda satisfacer.</p> <p>Emprender una campaña agresiva en términos de mercadeo en la promoción y comunicación del servicio integral que brinda TIC con el apoyo de la tecnología de la información, crear su propia página Web.</p> <p>Avanzar en la política de las alianzas estratégicas para el fortalecimiento empresarial de TIC y posicionamiento a nivel mundial.</p> | <p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>Estructurar el departamento de mercadeo de los servicios de TIC</p> <p>Definir y establecer un programa orientado a la administración del talento humano (selección, inducción, entrenamiento, evaluación y crecimiento del talento humano que labora en TIC</p> <p>Definir y establecer un sistema de indicadores de control para la medición del desempeño de la gestión empresarial de TIC.</p> |
| <p>Inseguridad en el corredor vial de Colombia.</p> <p>Fragilidad sector productivo país en mercado internacional.</p> <p>Informalidad de empresas de prestación de servicios de carga por carretera (deslealtad).</p> | <p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>Utilizar las redes de información de Colfecargas sobre la situación de carreteras.</p> | <p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>Desarrollar y actualizar en forma permanente el Plan Estratégico De TIC S.A. en coherencia con las exigencias del medio y los lineamientos de la Política del Transporte.</p> |

8.3 TERCERA ETAPA: SELECCION Y DEFINICION DE ESTRATEGIAS (decisiones).

Una vez creadas las diferentes estrategias para la organización, basados en la entrada de datos o insumo (estudio de las matrices de evaluación de factor interno y externo EFI-EFE, IE), etapa comparativa o generación de estrategias (matriz DOFA) se listan las estrategias obtenidas del análisis de los factores que intervienen en el proceso así:

- ❖ **ESTRATEGIAS FO.** Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- ✓ Avanzar en la política de las alianzas estratégicas para el fortalecimiento de TIC y posicionamiento mundial.
- ✓ Realizar un estudio de las necesidades de logística de transporte del cliente actual y potencial en el mercado internacional que TIC como Operador Logístico en Nariño pueda satisfacer.
- ✓ Empezar una campaña agresiva en términos de mercadeo en la promoción y comunicación del servicio integral que brinda TIC con el apoyo de de la tecnología de la información, creando su propia página Web.
- ❖ **ESTRATEGIAS DO.** superación de las debilidades para aprovechar las oportunidades.
- ✓ Estructurar el Departamento de Mercadeo de los servicios de logística de transporte que brinda TIC S.A.
- ✓ Definir y establecer un programa orientado a la administración del talento humano (selección, inducción, entrenamiento, evaluación y crecimiento del talento humano que labora en TIC
- ✓ Definir y establecer un sistema de indicadores de control para la medición del desempeño de la gestión empresarial de TIC.
- ❖ **ESTRATEGIAS FA.** Uso de las fortalezas para neutralizar las amenazas.
- ✓ Utilizar las redes de información de Colfecargas sobre la situación de carreteras.

❖ **ESTRATEGIAS DA.** reducción y/o superación de las debilidades para mitigar y/o neutralizar las amenazas.

- Desarrollar y actualizar en forma permanente el Plan Estratégico para el desarrollo de TIC S.A. en coherencia con las exigencias del medio y los lineamientos de la Política del Transporte.

9. PLAN ESTRATÉGICO

Una vez realizado el diagnóstico empresarial en su ámbito interno y externo, identificando los efectos en la empresa "TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA S.A.", como amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades para enfrentar la situación futura, de identificar las estrategias como resultado de la Matriz DOFA, se propone en este capítulo definir un plan estratégico de la empresa en sus próximos 5 años, a partir de la reflexión de la misión y visión presentadas por la Empresa.

▪ **VISION:**

TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA TIC S.A. goza del reconocimiento en los mercados nacionales e internacionales como una Empresa líder en la prestación del servicio de alta calidad en la logística del transporte de carga, trámites aduaneros, almacenamiento de mercancías, representación y asesoría en todos los factores involucrados en el Transporte Internacional.

▪ **MISION:**

TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA TIC S.A. es una Empresa altamente especializada en la administración de la Logística del Transporte, trámites aduaneros, distribución de productos, brindando servicios con calidad, cumplimiento, seguridad y tecnología para satisfacer las necesidades del cliente que orienta sus productos al mercado regional, nacional e internacional; así trabajamos con responsabilidad, con talento humano calificado con valores éticos y morales, comprometido con el objetivo de alcanzar un nivel de rapidez, flexibilidad y eficiencia del servicio fuentes de ventajas competitivas y factor crítico de éxito.

▪ **PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

En coherencia con los principios básicos de la Política de Transporte en Colombia, TIC S.A. presta sus servicios bajo los siguientes principios:

- ✓ **COMPETITIVIDAD:** TIC S.A. contribuye a la competitividad de sus clientes como de sí mismo, mediante la prestación de un servicio eficiente, seguro, oportuno y a precios razonables.

- ✓ **ACCESIBILIDAD DEL SERVICIO:** TIC S.A. Vela porque su servicio sea accesible al cliente en general que desea comercializar sus productos tanto a nivel regional, nacional como internacional.
- ✓ **SEGURIDAD:** Para tal fin la Empresa TIC S.A. dispone de la tecnología de la información y asume su responsabilidad para la prestación de un servicio en condiciones que garanticen la conducción de la mercancía en perfectas condiciones para el consumidor final.
- ✓ **MENTALIDAD EMPRESARIAL:** Desde sus inicios TIC se creó con la mentalidad empresarial de sus socios, principio que guiará siempre su dinámica en el mercado para la prestación del servicio con altos niveles de calidad y eficiencia.

- **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

- ✓ Desarrollar en TIC S.A. una cultura de Mejoramiento continuo de sus procesos que le permitan alcanzar altos niveles de especialización en la administración de la Logística del Transporte en el sentido amplio de la expresión.
- ✓ Permanecer a la vanguardia de los avances de la tecnología aplicada al sector del Transporte que permita alcanzar niveles óptimos de calidad, cumplimiento y seguridad en la prestación del servicio que el cliente necesita.
- ✓ Desarrollar una cultura de la investigación permanente acerca de las necesidades del cliente que orienta sus productos al mercado regional, nacional e internacional.
- ✓ Administrar en forma eficiente al talento humano a fin de generar los conocimientos, habilidades, valores y actitudes que TIC S.A. requiere para alcanzar la excelencia en un servicio humanizado.
- ✓ Realizar el seguimiento permanente a los atributos de la prestación del servicio como fuentes de valor agregado, ventajas competitivas y factores claves de éxito como son: La rapidez, flexibilidad y eficiencia del servicio.

- **ESTRATEGIA CORPORATIVA: (IE) Penetración en el mercado**

▪ **ESTRATEGIAS (Resultado de DOFA).**

- ✓ Avanzar en la política de las alianzas estratégicas para el fortalecimiento de TIC y posicionamiento mundial.
- ✓ Realizar un estudio de las necesidades de logística de transporte del cliente actual y potencial en el mercado internacional que TIC como Operador Logístico en Nariño pueda satisfacer.
- ✓ Empezar una campaña agresiva en términos de mercadeo en la promoción y comunicación del servicio integral que brinda TIC con el apoyo de la tecnología de la información, creando su propia página Web.
- ✓ Estructurar el Departamento de Mercadeo de los servicios de logística de transporte que brinda TIC S.A.
- ✓ Definir y establecer un programa orientado a la administración del talento humano que labora en TIC que contemple los procesos de selección, inducción, entrenamiento, evaluación y crecimiento.
- ✓ Definir y establecer un sistema de indicadores de control para la medición del desempeño de la gestión empresarial de TIC.
- ✓ Utilizar las redes de información de Colfecargas sobre la situación de carreteras.
- ✓ Desarrollar y actualizar en forma permanente el Plan Estratégico para el desarrollo de TIC S.A. en coherencia con las exigencias del medio y los lineamientos de la Política del Transporte.

▪ **POLITICAS**

- ✓ Para alcanzar el fortalecimiento y el posicionamiento en el mercado mundial de la logística de transporte, TIC S.A. desarrollará la política de las alianzas estratégicas con empresas del ámbito nacional e internacional.
- ✓ Para una óptima satisfacción de las necesidades del cliente, TIC S.A. institucionaliza en forma permanente el estudio y análisis de las necesidades de logística de transporte del cliente actual y potencial en el mercado internacional.

- ✓ Como resultado del conocimiento de las necesidades del cliente importador, exportador y regional, la Empresa desarrolla acciones de promoción y comunicación del servicio integral que brinda con el apoyo de la tecnología de la información la cual es alimentada en forma permanente por el Talento humano que labora en el Departamento de Mercadeo.
- ✓ TIC S. A. consciente de la importancia del talento humano para alcanzar sus objetivos organizacionales, establece un programa permanente de crecimiento y desarrollo del talento humano que labora en ella.
- ✓ Con el ánimo de hacer seguimiento a los atributos del servicio que brinda TIC diseña, implementa y evalúa un Sistema de indicadores de control para la medición del desempeño de la gestión empresarial de TIC para el desarrollo de una cultura de Mejoramiento continuo de sus procesos, con base en los avances tecnológicos.
- ✓ Para brindar un servicio de seguridad en el transporte de mercancías TIC S.A. permanece en contacto permanente con las fuentes de información acerca de la situación actual de los corredores viales en el País.
- ✓ Para el direccionamiento de la Empresa TIC S.A. cuida por la actualización cumplimiento y evaluación de las estrategias formuladas en el Plan estratégico, el cual es tomado como una herramienta de Gestión por parte de la Gerencia General.

10. PLAN OPERATIVO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS DEFINIDAS EN EL PLAN ESTRATÉGICO.

| |
|--|
| <p>Estrategia:</p> <p>Avanzar en la política de las alianzas estratégicas para el fortalecimiento de TIC y posicionamiento mundial.</p> |
| <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Identificar las potencialidades internas de TIC para el desarrollo de las alianzas✓ Identificar posibles empresas para realizar las alianzas estratégicas✓ Realizar los contactos pertinentes✓ Reflexión permanente de las conveniencias de las posibles alianzas (ventajas y desventajas para la Empresa)✓ Iniciar las gestiones✓ Diseñar indicadores que le permitan el seguimiento continuo de lo logros obtenidos como resultado de las alianzas estratégicas, a fin de realizar los correctivos necesarios. |
| <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Número de alianzas establecidas✓ Número de nuevos clientes adquiridos a partir de las alianzas estratégicas celebradas. |
| <p>Responsabilidades: Gerencia General y Junta Directiva de Socios Accionistas</p> |
| <p>Inversión aproximada: \$3.500.000</p> |

| |
|--|
| <p>Estrategia:</p> <p>Realizar un estudio de las necesidades de logística de transporte del cliente actual y potencial en el mercado internacional que TIC como Operador Logístico en Nariño pueda satisfacer.</p> |
| <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar una propuesta para el desarrollo de la investigación en la cual se contemplen los objetivos y los aspectos metodológicos para alcanzarlos, de igual forma el presupuesto requerido. ✓ Presentación de la propuesta a la Gerencia General. ✓ Ajustes y/o Aprobación por parte de la Gerencia General ✓ Realización del estudio ✓ Presentación de resultados ✓ Elaboración de una propuesta operativa e indicadores de seguimiento y evaluación. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de satisfacción de los clientes externos atendidos en el servicio. ✓ Número de clientes actuales |
| <p>Responsabilidades: Departamento de Mercadeo</p> |
| <p>Inversión aproximada: \$2.000.000</p> |

Estrategia:

Emprender una campaña agresiva en términos de mercadeo en la promoción y comunicación del servicio integral que brinda TIC con el apoyo de la tecnología de la información, creando su propia página Web.

Actividades:

- ✓ Revisión, diseño gráfico y elaboración del portafolio de servicios
- ✓ Identificación de los clientes actuales y potenciales
- ✓ Diseñar una estrategia para la entrega y presentación formal del portafolio de servicios
- ✓ Diseñar unos indicadores que permitan realizar el seguimiento a la estrategia implementada.

Responsabilidades: Departamento de Mercadeo con las orientaciones de la Gerencia General.

Indicadores:

- ✓ Definición y puesta en marcha de la estructura organizacional que incluye el Departamento de Mercadeo en TIC S.A.
- ✓ Número de actividades de promoción del servicio
- ✓ Número de clientes nuevos a partir del despliegue de las estrategias de mercadeo y promoción del servicio de TIC S.A.

Inversión aproximada: \$3.000.000

Estrategia:

Estructurar el Departamento de Mercadeo de los servicios de logística de transporte que brinda TIC S.A.

Actividades:

- ✓ Identificar las funciones que desarrollará el Departamento de Mercadeo
- ✓ Definir el perfil del talento humano que se requiere para un excelente funcionamiento del departamento.
- ✓ Adelantar las acciones de reclutamiento en forma interna o externa a la empresa.
- ✓ Realizar la selección del personal de acuerdo al procedimiento que tiene la Empresa para tal fin.
- ✓ Adelantar la gestión de la contratación del talento humano seleccionado.
- ✓ Brindar la inducción necesaria al personal del Departamento de Mercadeo.
- ✓ Establecer Indicadores de desempeño y metas a lograr a través del desarrollo de sus funciones.
- ✓ Hacer seguimiento al cumplimiento de indicadores de control
- ✓ Realizar los correctivos pertinentes.

Indicadores:

- ✓ Definición y puesta en marcha de la estructura organizacional que incluye el Departamento de Mercadeo en TIC S.A.
- ✓ Número de actividades de promoción del servicio
- ✓ Número de clientes nuevos a partir del despliegue de las estrategias de mercadeo y promoción del servicio de TIC S.A.

Responsabilidades: Junta de Socios y Gerente General

Inversión aproximada: \$1.000.000 mensual que corresponde a la contratación de una persona que coordine en forma integral las acciones del Departamento.

Estrategia:

Definir y establecer un programa orientado a la administración del talento humano que labora en TIC que contemple los procesos de selección, inducción, entrenamiento, evaluación y crecimiento.

Actividades:

- ✓ Realizar un diagnóstico del desempeño actual del talento humano que labora en la empresa con base en indicadores previamente establecidos y concertados con la Gerencia General.
- ✓ Identificar los aspectos fuertes y aquellos que debe mejorarse.
- ✓ Elaborar una propuesta integral para el desempeño eficiente del talento humano en torno al logro de los objetivos empresariales.
- ✓ Diseñar los instrumentos para el seguimiento y evaluación en las actividades desarrolladas a fin de alcanzar la excelencia en el Talento humano que labora para TIC S.A.

Indicadores:

- ✓ Número de actividades informativas, educativas y/o de inducción realizadas a nivel grupal.
- ✓ Porcentaje de cumplimiento en las actividades planeadas.
- ✓ Resultados de las evaluaciones de las actividades grupales.
- ✓ Número de actividades realizadas para comunicar, informar, formar al talento humano.
- ✓ Existencia y resultados del diagnóstico sobre el cumplimiento de las estrategias del Plan Estratégico.

Responsabilidades: Gerencia General

Inversión aproximada: \$4.000.000

Estrategia:

Definir y establecer un sistema de indicadores de control para la medición del desempeño de la gestión empresarial de TIC.

Actividades:

- ✓ Identificar los procesos de la prestación del servicio que deben ser monitoreados.
- ✓ Diseñar indicadores de medición en forma participativa con todo el personal de la empresa.
- ✓ Realizar una prueba piloto para la revisión de la aplicabilidad de los indicadores de control.
- ✓ Realizar los correctivos pertinentes a fin de obtener unos indicadores factibles para la empresa.
- ✓ Implementar el sistema de indicadores en la empresa con el conocimiento y compromiso de las personas involucradas.
- ✓ Crear un Comité de seguimiento al cumplimiento de los indicadores de control de la gestión empresarial.
- ✓ Realizar los correctivos pertinentes.

Indicadores:

- ✓ Cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la Empresa.
- ✓ Actualización permanente del análisis estratégico con base en la matriz DOFA.

Responsabilidades: Gerencia General y demás personas que laboran en TIC S.A.

Inversión aproximada: No representa costos adicionales al normal desempeño de la Empresa.

Estrategia:

Utilizar las redes de información de Colfecargas sobre la situación de carreteras.

Actividades:

- ✓ Investigar con mayor profundidad los mecanismos de las redes de información existentes en el sector de transportes.
- ✓ Conocer los lineamientos y formas de acceder al servicio que brinda la red.
- ✓ Realizar los contactos pertinentes
- ✓ Poner en marcha el propósito.

Indicadores:

- ✓ Número de vehículo sin problemas del corredor vial

Responsabilidades: Gerencia General

Inversión aproximada: \$100.000 mensuales

Estrategia:

Desarrollar y actualizar en forma permanente el Plan Estratégico para el desarrollo de TIC S.A. en coherencia con las exigencias del medio y los lineamientos de la Política del Transporte.

Actividades:

- ✓ Realizar un estudio minucioso del documento que contiene el Plan estratégico de la Empresa.
- ✓ Realizar las aclaraciones pertinentes
- ✓ Adelantar los ajustes que se consideren convenientes
- ✓ Generar un espacio para la presentación del Plan Estratégico ante la Junta Directiva de Socios
- ✓ Generar un espacio para la presentación del Plan Estratégico ante el Personal que labora en la Empresa.
- ✓ Diseñar estrategias para lograr el compromiso de todas las personas involucradas en la Empresa a fin de cumplir con los lineamientos trazados en el Plan Estratégico de TIC S.A.
- ✓ Realizar el seguimiento permanente y la actualización del mismo con el fin de que la Gerencia General siempre cuente con un Plan estratégico que ordene sus acciones en el presente para moldear el futuro de la Empresa.

Indicadores:

- ✓ Cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la Empresa.
- ✓ Actualización permanente del análisis estratégico con base en la matriz DOFA.

Responsabilidades: Gerencia General

Inversión aproximada: \$2.000.000

**• 11. INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL SEGUIMIENTO,
EVALUACIÓN Y AJUSTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN
ESTRATÉGICO DE TIC S.A.**

Esta actividad debe realizarse en forma permanente para controlar y evaluar las acciones realizadas, con el fin de implementar a tiempo los correctivos necesarios para el logro de los objetivos; la responsabilidad del control y de la evaluación del ejercicio de Planeación Estratégica recae sobre la gerencia general, apoyado en el grupo de trabajo.

Para evaluar la puesta en marcha del Plan Estratégico de TIC S.A. es necesario monitorear el desarrollo de cada uno de los procesos en las fases descritas, utilizando una serie de indicadores apropiados, entre los cuales se formulan los siguientes:

**- INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LOS PLANTEAMIENTO
ESTRATEGICOS DE LA EMPRESA TIC S.A.**

- Cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la Empresa.
- Actualización permanente del análisis estratégico con base en la matriz DOFA.
- Divulgación y conocimiento de los mismos hacia el personal responsable del mismo.
- Grado de satisfacción de los clientes internos.
- Definición y puesta en marcha de la estructura organizacional que incluye el departamento de Mercadeo en TIC S.A.
- Grado de satisfacción de los clientes externos atendidos en el servicio.

**INDICADORES DE LA APLICACIÓN DE LA POLITICA DE
ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO**

- Número de actividades informativas, educativas y/o de inducción realizadas a nivel grupal.
- Porcentaje de cumplimiento en las actividades planeadas.
- Resultados de las evaluaciones de las actividades grupales.

- Número de actividades realizadas para comunicar, informar, formar al talento humano.
- Existencia y resultados del diagnóstico sobre el cumplimiento de las estrategias del Plan Estratégico.

12. CONCLUSIONES

En el desarrollo del presente trabajo se ha insistido en la importancia que tiene la formulación de un plan estratégico, como herramienta de gestión para contribuir al logro de objetivos de la empresa como es el posicionamiento en el sector de la Logística del Transporte a nivel regional, nacional e internacional.

En el diagnóstico se encontró un panorama bastante aceptable en el ambiente interno y atractivo en el entorno que seguramente con las características sobresalientes de liderazgo y espíritu emprendedor del Gerente General se podrán aprovechar en beneficio de la Empresa y por ende de la comunidad a quién presta sus servicios.

El estudio permitió determinar los puntos clave para conocer el estado real de la empresa, desde el punto de vista de la gestión de mercadeo hay una necesidad de estructurar el departamento de mercadeo que desarrolle acciones en torno a la promoción y comunicación del servicio a partir de la identificación de las necesidades reales de los clientes que vislumbran su comercio al mercado exterior.

Es de resaltar en forma indispensable la experiencia del Gerente General en el sector del transporte y su logística, hecho que ha permitido que en tan poco tiempo la Empresa muestre una estructura interna más o menos sólida. Desde el punto de vista financiero se conoció que la Empresa es solvente y cumple con los requerimientos exigidos por el Ministerio de Transporte, aspecto que lo diferencia de varias empresas que se constituyen sin una visión empresarial.

En lo que respecta a la gestión de Talento Humano, TIC aún requiere avanzar en la formulación una política de crecimiento y desarrollo del personal a fin de que posea los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para la excelencia en el servicio que se brinda.

13. RECOMENDACIONES

La misión del administrador de empresas es desarrollar competencias gerenciales y administrativas, para promover el desarrollo empresarial de la región iniciando con la generación de una cultura de planeación estratégica fortaleciendo los mecanismos de comunicación e integración, para mejorar la productividad y la competitividad dentro de cualquier organización humana.

El estudio permitió formular un plan estratégico formulando tres (3) tareas que la dirección de una empresa debe desarrollar en la creación de la estrategia: desarrollo de una visión estratégica y de una misión; establecimiento de objetivos y creación de una estrategia que se relaciona con la definición de la dirección que ha de tomar la empresa. Los tres aspectos específicos conjuntamente orientan a la Empresa TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA TIC S.A. para lograr los resultados esperados; por tanto se recomienda a la Gerencia revisar, analizar, actualizar e implementar las estrategias que le permitirán el desarrollo y posicionamiento de la Empresa en el escenario regional, nacional e internacional.

Por otra parte es indispensable continuar con el propósito de construir un ambiente de trabajo que cumpla con condiciones tales como: Alta *participación*, verdadero *compromiso* hacia el cumplimiento de metas propuestas, estímulo al *trabajo en equipo*, *la comunicación* y *a la integración*, entre las diferentes áreas de la empresa y la búsqueda permanente del *consenso*, lo que facilita el llevar a la empresa hacia objetivos comunes.

BIBLIOGRAFÍA

ARESE. Héctor Félix. Comercio y Marketing Internacional. Modelo para el diseño estratégico. Parte 5. Capítulo XVII. Bases Logísticas para la Administración Operativa. Grupo Editorial Norma. Página 431.

CASANOVA August, Cuatrecasas Lluís. Logística Empresarial. Gestión 2000.com. Barcelona 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Mac Graw Hill. Cuata Edición, Santafé de Bogota, Colombia 1.996.

DURÁN, Heras Alfonso, Gutiérrez Casas Gil, Sánchez Chaparro Teresa. La Logística y el comercio electrónico. Serie McGraw-Hill de Management. Impreso en España. 2001. página 1.

GONZALES OTALORA, SERNA GOMEZ Humberto. Elsa Marina. FUNDAMENTOS DE MERCADEO. Editoria UNAD. Santafé de Bogotá D.C. Junio de 1.999.

MARCOS COBRA, MARKETING DE SERVICIOS. Copy right 2.000. por Mc GRAW_HILL, INTERAMERICANA S.A. Santafé de Bogotá, Colombia.

MENDEZ A, Carlos. METODOLOGIA "Diseño y desarrollo del proceso de investigación", tercera edición. Mac Graw Hill. Bogotá. D.C. colombia. 2.001.

MARTINEZ de, Julia rosa. TEORIA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN, Escuela Superior de Administración Pública, Editorial Presencia Ltda. Bogotá Colombia.

MARTINEZ FAJADO, Carlos. Compilador. ORGANIZACIÓN Y GESTION DE EMPRESAS "Técnicas modernas de gerencia" Impreso por: Editorial Nomos S.A. Santa Fe de Bogotá. 1.995.

MERCADO, Salvador. Comercio Internacional I. Mercadotecnia Internacional Importación- Exportación. Limusa. Noriega Editores. Tercera edición. México 1996.

ORTIZ GOMEZ, Alberto. GERENCIA FINANCIERA, un enfoque estratégico. Copyright 1.994, por Mc Graw - Hill INTERAMERICANA, S.A. impresos y encuadernado por Quebecor Word Bogotá S.A. Printed in Colombia.

SABOGAL SABOGAL, Omar. PROCESO ADMINISTRATIVO, Editorial UNAD, Colombia 1.996.

SALLENAVE, Jean - Paul. GERENCIA Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA, impreso por Cographics S.A. - Copyright 1.995, 1.990 - Printed in Colombia.

SCHNARCH KIRBERG, Alejandro. MERCADEO ESTRATEGICO. Editorial UNAD 1.999, Santafé de Bogotá D.C.

STRICKLAN D. III. A.J.; THOPSON A. DIRECCION Y ADMINISTRACION DE ESTRATEGICAS. Tomo 1. Times Mirror de España, S.A.- IRWIN, Reimpresión 1.995.

STRICKLAN D. III. A.J.; THOPSON A. ADMINISTRACION ESTRATEGICA. Modulo XII DIRECCIÓN ESTRATEGICA del CD: Programa desarrollo gerencial de la Universidad Francisco Victoria. Madrid (desarrollado en Quito Febrero/Julio de 2.003)

TIC S.A.Portafolio de los servicios que brinda la Empresa Transporte Internacional de Carga

S.A.VILLEGAS ORREGO, Fabio. MARKETING ESTRATEGICO, modelo para elaborar un exitoso plan de mercadeo, UNIVERSIDAD DE VALLE, Facultad de Ciencias Administrativas, Cali- Colombia 1.993.

www.ministerio de transporte.org.com

www.proexport. Colombia. Elementos básicos del transporte.