

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL DEPARTAMENTO OPERATIVO AL
SERVICIO DE LAS OPERACIONES DE TRANSPORTE DE CARGA
INTERNACIONAL QUE TIENE LA EMPRESA TRANSCOMERINTER LTDA
PARA EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL AÑO 2013 AL 2017

ROGER TOBAR BENAVIDES

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2013

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL DEPARTAMENTO OPERATIVO AL
SERVICIO DE LAS OPERACIONES DE TRANSPORTE DE CARGA
INTERNACIONAL QUE TIENE LA EMPRESA TRANSCOMERINTER LTDA
PARA EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL AÑO 2013 AL 2017

ROGER TOBAR BENAVIDES

Trabajo presentado para optar el título de Profesional en Comercio
Internacional y Mercadeo

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2013

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo son de responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Asesor

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, mayo de 2013

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a la Universidad de Nariño, institución que me brinda la oportunidad a través del programa de Comercio Internacional y Mercadeo para realizar mis estudios.

Finalmente a todas aquellas personas, amigos y familiares que me brindaron su apoyo, tiempo e información para el logro de este objetivo.

DEDICATORIA

En especial a Dios, mis Padres y hermanos de los cuales siempre recibí su apoyo.

GLOSARIO

Aduana de Carga, aquella en donde se adoptan determinadas medidas preliminares de carácter aduanero y bajo cuyo control son cargadas las mercancías en los vehículos habilitados o en las unidades de carga, debidamente registrados, a fin de facilitar el inicio de una operación de transporte o tránsito aduanero internacional, en una aduana de partida.

Aduana de Destino, aquella que interviene en una operación de transporte internacional por carretera para asignar a las mercancías un régimen aduanero en particular, previa solicitud del interesado, o en donde termina una operación de tránsito aduanero internacional.

Aduana de Partida, aquella que en una operación de transporte internacional por carretera interviene en el control y despacho de las mercancías, o en donde comienza una operación de tránsito aduanero internacional. La aduana de partida puede ser, a su vez, la de carga.

Aduana de Cruce de Frontera, aquella ubicada en los cruces de frontera habilitados por los Países Miembros, que no siendo aduana de partida ni de destino, interviene en el control de las mercancías transportadas, de los vehículos habilitados y de las unidades de carga que se encuentran en operación de transporte o de tránsito aduanero internacional.

Carta de Porte Internacional por Carretera (CPIC), el documento que prueba que el transportista autorizado ha tomado las mercancías bajo su responsabilidad y se ha obligado a transportarlas y entregarlas de conformidad con las condiciones establecidas en ella o en el contrato correspondiente.

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

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

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

Contrato de Transporte Internacional de Mercancías por Carretera, en adelante "Contrato de Transporte", el acto o negocio jurídico por medio del cual el transportista autorizado se obliga para con el remitente, y por el pago de un flete, a ejecutar el transporte de mercancías por carretera, desde un lugar en

que las toma o recibe hasta otro de destino señalado para su entrega, ubicados en diferentes Países Miembros.

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

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

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

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

Manifiesto de Carga Internacional (MCI), el documento de control aduanero que ampara las mercancías que se transportan internacionalmente por carretera, desde el lugar en donde son cargadas a bordo de un vehículo habilitado o unidad de carga hasta el lugar en donde se descargan para su entrega al destinatario.

Operación de Transporte Internacional de Mercancías por Carretera, en adelante "Operación de Transporte", el conjunto de servicios que el transportista autorizado realiza para efectuar el transporte de mercancías, desde el momento en que las recibe hasta que las entrega al destinatario.

Permiso de Prestación de Servicios, el documento otorgado a un transportista que cuenta con Certificado de Idoneidad, que acredita la autorización que le ha concedido a éste el organismo nacional competente de un País Miembro distinto del de su origen, para realizar transporte internacional de mercancías por carretera desde o hacia su territorio o a través de él.

Tránsito, la circulación que efectúa el vehículo habilitado y la unidad de carga, así como su tripulación, por el territorio de los Países Miembros en la realización del transporte internacional, o como consecuencia de éste.

Transporte Internacional de Mercancías por Carretera, en adelante "transporte internacional", el porte de mercancías que, amparadas en una Carta de Porte Internacional por Carretera y un Manifiesto de Carga Internacional, realiza el transportista autorizado en vehículos habilitados y en unidades de carga, debidamente registrados, desde un lugar en el cual las toma o recibe bajo su responsabilidad hasta otro designado para su entrega, ubicados en diferentes Países Miembros.

Transportista Autorizado, la persona jurídica cuyo objeto social es el transporte de mercancías por carretera, constituida en uno de los Países Miembros conforme a sus normas de sociedades mercantiles o de cooperativas, que cuenta con Certificado de Idoneidad y uno o más Permisos de Prestación de Servicios.

Unidad de Carga, el remolque o semirremolque (furgón, plataforma, tolva, tanque fijo) registrado ante los organismos nacionales de transporte y aduana.

Vehículo Habilitado, el camión o tracto-camión al cual el organismo nacional competente le ha otorgado Certificado de Habilitación.

RESUMEN

El transporte masivo por carretera es actualmente un fuente vital e importante para el crecimiento de una región, para este caso Nariño y específicamente Ipiales por ser ciudad fronteriza, es necesario que se tome en cuenta los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del Plan de Mejoramiento para el Departamento y Área de Comercio Exterior de la empresa Transcomerinter Ltda. Ya que en la medida que el desarrollo del trabajo lo permita, estas pueden influir sobre las decisiones que se tomen o enmarquen dentro de futuros proyectos que involucren el sector, la ciudad y la empresa. Es por esto que se pretende identificar todos y cada uno de los procesos y funciones desarrollados en cada área funcional objeto de este estudio, así mismo como el conocer la situación actual del sector de transporte de carga masiva/pesada con respecto a la empresa en cuestión, y en especial poder determinar y analizar la calidad del servicio brindado; por consiguiente con base a la anterior información se procede con la identificación de elementos que contribuyan a la elaboración de un Plan de Acción que guie la implementación de un Plan de Mejoramiento, el cual mejore y fortalezca en un mediano o largo plazo las áreas y procesos deficientes que fueron detectados en el diagnostico final.

ABSTRACT

The mass transport by road is at the moment a vital and important source for the growth of a region, in this case Nariño and specifically Ipiales for being a border city, is necessary that the findings conclusions and recommendations must be taken into account of the plan of Improvement for the Department of Foreign of Trade of the Transcomerinter Ltda. Company. And to the extent that the development of the work allows it, can influence on the decisions that are taken for future projects that involves the sector, the city and the company. Therefore seeks to identify all and each one of the processes and functions developed in each functional area object of this study, also to know the current situation of the mass transport sector, with respect to the company at issue. And especial being able to determine and analyses the quality of the offered service; therefore with base to the previous information it's important the identification of elements that contribute to the elaboration of a Plan of Action that guides the implementation of a Plan of Improvement, which improve and fortify in a medium or long term the areas and processes deficient which they were detected in the final diagnosis.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1 TITULO	19
2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	23
2.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	24
3 OBJETIVOS	25
3.1 OBJETIVO GENERAL	25
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
4 JUSTIFICACIÓN	26
5 MARCO DE REFERENCIA	28
5.1 MARCO DE ANTECEDENTES	28
5.2 MARCO TEORICO	29
5.2.1 Teoría de Mercadeo	29
5.2.2 Marketing Operativo	31
5.2.3 Teoría del Diseño Organizacional	33
5.3 MARCO CONCEPTUAL	34
5.3.1 Logística Comercial Internacional	34
5.3.2 Justo a tiempo	36
5.4 MARCO LEGAL	37
5.4.1 Comunidad Andina de Naciones	38
5.4.2 Reglamentaciones Nacionales	39
5.5 MARCO CONTEXTUAL	40
5.5.1 Situación del Sector	40
5.5.2 Marco Temporal y Espacial	44
6 DISEÑO METODOLÓGICO	45
6.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	45
6.2 ÁREA DE INVESTIGACIÓN	45
6.3 TIPO DE ESTUDIO	45
6.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	45
6.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	46
6.5.1 Fuentes Primarias	46
6.5.2 Fuentes Secundarias	46
6.6 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	46
6.7 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN	46
7 DIAGNOSTICO TRANSCOMERINTER LTDA	47
7.1 ANÁLISIS INTERNO	47

7.1.1	Reseña Histórica TRANSCOMERINTER LTDA.	47
7.2	ANÁLISIS EXTERNO	55
7.3	PERFIL COMPETITIVO	57
7.4	ANÁLISIS SECTORIAL DE TRANSPORTE	59
7.4.1	Ámbito Internacional	59
7.4.2	Dificultades en la Aplicación de la Normativa Comunitaria	60
7.4.3	Aspectos Aduaneros	61
7.4.4	Niveles de Desarrollo Empresarial	62
7.4.5	Ámbito Nacional	62
7.4.6	Ámbito Regional	70
8	ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR	72
8.1	RESPONSABLES	72
9	DEPARTAMENTO OPERATIVO	76
9.1	RESPONSABLES	76
9.2	PROCESO GENERAL DE UN TRAMITE DE IMPORTACIÓN (ECUADOR – COLOMBIA)	85
9.2.1	Proceso General	85
9.2.2	Proceso Para El Caso De Pago De Clientes UAP	88
9.3	PROCESO GENERAL DE TRAMITE DE EXPORTACIÓN (COLOMBIA – ECUADOR)	88
9.4	PROCESO DE DESCARGUE Y CARGUE DE MERCANCÍA EN BODEGA TRANSCOMERINTER LTDA	91
9.4.1	Mercancía Contratada a Ipiales	91
9.4.2	Mercancía Contratada a Tulcán	92
9.4.3	Cargue de Mercancía	93
9.4.4	Descargue Mercancía en Contenedores Contratados	93
9.4.5	Descargue Mercancías en Contenedores Contratados Hasta Tulcán	94
9.4.6	Control de Cargue Contenedores	95
9.4.7	Contenedores Vacíos que no se Descargan en Patio Ipiales	95
9.4.8	Contenedores Vacíos que se Descargan en Patio Ipiales	95
10	EVALUACIÓN DE SERVICIO DE CARGA DE TRANSCOMERINTER LTDA.	99
10.1	VALORACIÓN DE LOS ATRIBUTOS DEL SERVICIO	99
10.2	POSICIÓN FRENTE A LOS SERVICIOS	102
11	PLAN OPERATIVO	105
11.1	MATRIZ DOFA	105
11.2	PLAN DE MEJORAMIENTO	105
11.3	PROPUESTA DE COORDINACION, CONTROL Y EVALUACION	112
11.4	PROPUESTAS AL MEJORAMIENTO	113
12	CONCLUSIONES	115
13	RECOMENDACIONES	116

14	BIBLIOGRAFÍA	117
15	NETGRAFÍA	119
	ANEXOS	120

LISTA DE CUADROS

	PÁG.
Cuadro 1. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)	56
Cuadro 2. Matriz de Evaluación del Factor Externos (MEFE)	57
Cuadro 3. Matriz de Perfil Competitivo	58
Cuadro 4. Movimiento de Carga Nacional	63
Cuadro 5. Movilización por Sectores de Producción	63
Cuadro 6. Agrupación por Tipo de Servicio	64
Cuadro 7. Movilización de Carga por Tipo de Combustible Vehicular	64
Cuadro 8. Fletes 2008	66
Cuadro 9. Empresas de Transporte de Carga Nacional 2008	67
Cuadro 10. Matriz de Tiempos y Movimientos	97
Cuadro 11. Datos Informativos del Trámite	98
Cuadro 12. Matriz DOFA	106
Cuadro 13. Plan Operativo	107
Cuadro 14. Trazabilidad del servicio.	

LISTA DE GRÁFICOS

	PÁG.
Grafico 1. Flujograma área de Comercio Exterior	75
Grafico 2. Flujograma Departamento Operativo.	84
Grafico 3. Puntualidad en la Prestación del Servicio	99
Grafico 4. Capacidad de Reacción	100
Grafico 5. Disponibilidad del Servicio	100
Grafico 6. Profesionalidad del Personal	101
Grafico 7. Satisfacción General del Servicio	101
Grafico 8. Contratación de Servicios	102
Grafico 9. Recomendación del Servicio	102
Grafico 10 Calidad / Precio	103
Grafico 11 Comparación Competencia	103

LISTA DE ANEXOS

	PÁG.
Anexo A. Entrevista interna	111
Anexo B. Encuesta Satisfacción del Servicio	112

INTRODUCCIÓN

La economía en la actualidad; ha tomado un contexto internacional aumentando en forma progresiva en el mencionado ámbito, de tal forma que, el nuevo modelo consiste en enfocar el país y las empresas hacia mercados internacionales, permitiéndoles elegir las mejores condiciones de competitividad que la tecnología ofrece. Las combinaciones que se den en la estructura y gestión empresarial exigen escoger las mejores alternativas para que el producto o servicio sea de alta calidad y llegue así a la mejor internacionalización.

Realizando un análisis exploratorio del transporte internacional de carga que se desarrolla en la Frontera entre Colombia y Ecuador, Rumichaca, se observa que gran parte de la economía del municipio de Ipiales y Tulcán se ha convertido en un centro comercial de “transito”, el casco urbano, juega un simple papel de intermediario, se puede afirmar incluso, que la estructura económica de la ciudad de Tulcán posee escasos servicios que permitan una adecuada y eficiente actividad comercial.

En este sentido, está pasantía pretende crear un plan de mejoramiento para la empresa TRANSCOMERINTER LTDA., el cual se realizó tomando como base los procesos del Departamento Operativo y el Área de Comercio Exterior de la empresa. Así como también evaluando la calidad del servicio de transporte de carga que la empresa brinda a los clientes actuales.

El trabajo consta de un diagnostico general a la empresa que comprende un análisis situacional interno y externo, con el fin de tener una idea clara de cómo esta la empresa actualmente, luego a través de entrevistas en las áreas de trabajo que comprenden el departamento operativo y comercio exterior esto para identificar los procesos desarrollados inmersos en un tramite normal. Por consiguiente se pretende identificar la calidad de servicio de transporte de carga a través de una encuesta dirigida a los clientes actuales y por ultimo y en consecución con la información anterior permitirá elaborar un plan de mejoramiento con base a las necesidades y debilidades que se presenten en las áreas y departamentos evaluados.

Es válido mencionar, que esta pasantía, mas el estudio teórico y la participación de directivos de la empresa, generan un ámbito de credibilidad y coherencia en los procesos de desarrollo para la presentación del presente trabajo.

1. TITULO

“PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL DEPARTAMENTO OPERATIVO AL SERVICIO DE LAS OPERACIONES DE TRANSPORTE DE CARGA INTERNACIONAL QUE TIENE LA EMPRESA TRANSCOMERINTER LTDA PARA EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL AÑO 2013 AL 2017.”

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo de la historia del hombre; su búsqueda constante por satisfacer sus necesidades lo ha llevado día a día a generar herramientas y/o estrategias cada vez mas precisas que coadyuven a obtener sus objetivos, en este orden de ideas la necesidad de trasladarse de un lugar a otro, no de manera individual sino colectiva; y entiéndase colectiva no solamente al transporte de varias personas sino también al transporte de mercancías, genero en el hombre en primera instancia el aprovechamiento de los animales que domestico para movilizar tanto a personas como a mercancías, luego *“.....durante la revolución industrial el transporte consigue un avance espectacular, fundamentalmente por dos motivos: la creación de una vía segura y adecuada para el transporte, y una máquina potente y regular. Estas características las tuvo el ferrocarril, que fue el gran medio de transporte que impulsará la revolución industrial, no sólo por que pondrá las mercancías en el mercado en grandes cantidades, sino por que él mismo demandó gran cantidad de productos industriales. Será con la máquina de vapor aplicada al transporte como se consigan estos avances. El transporte por ferrocarril permite, al disponer de una vía privativa y rápida, transportar grandes cantidades de mercancía de una manera segura, rápida y regular. ...”*¹, con los avances tecnológicos actualmente se han diseñado naves, aeronaves y vehículos que cada vez sorprendes mucho mas al mercado.

Por lo anterior y de la misma manera que se ha buscado satisfacer la necesidad de movilización; acaecida primordialmente por el crecimiento del comercio, también se ha buscado satisfacer esos compromisos comerciales previamente adquiridos, de ahí que actualmente se habla de economía del transporte la cual se puede definir que *“...es la rama de la teoría económica que se ocupa del sector transporte, y que estudia el conjunto de elementos y principios que rigen el transporte de personas y bienes, y que contribuyen a la vida económica y social de los pueblos.... Efectivamente el transporte se encuentra relacionado con la economía, a tal punto que se puede afirmar que el transporte, como cualquier otra actividad productiva, es parte de ella: sin la función del sistema de transporte, no se puede dar el bien económico, puesto que la infraestructura se constituye en un factor de producción, y la movilidad en un determinante del costo y del mercado...”*²

En este orden de ideas; y al hablar particularmente del transporte de mercancías, y consientes que bajo el nuevo acontecer económico, existen diversos medios de transportes diseñados de manera especifica para aprovechar las bondades de cada modo de transporte; y soportar las

¹ http://enciclopedia.us.es/index.php/Historia_del_transporte

² DUQUE Escobar Gonzalo, Introducción a la Economía del Transporte, Universidad Nacional de Colombia- Sede Manizales, 2007

necesidades de las grandes economías; así pues, en el modo marítimo se han diseñado buques con gran capacidad y adecuados a cada tipo y naturaleza de la mercancía que moviliza, en el modo aéreo se han construido aeronaves con una gran capacidad de vuelo para competir bajo las condiciones de justó a tiempo y así se puede enumerar muchos mas ejemplos, sin embargo, antes de describir los avances tecnológicos en el transporte se hace aun mas necesario conocer el impacto que cada modo de transporte tiene sobre el desarrollo económico al interior de las diversas economías del mundo y como su evolución y mejora continua es cada vez mas exigente.

Por lo tanto y bajo las anteriores connotaciones, Colombia no ha sido ajena a todo este proceso de cambio; más aun, cuando en la década de los años 90 se toma la importante decisión de apertura económica; esto conllevaría a la incursión en esa gran economía globalizada, una economía que sin lugar a dudas al mismo tiempo que ofrecía muchas oportunidades demandaba grandes retos y compromisos, entre los cuales la estructura que soportaría esa economía del transporte debió soportar los nuevos cambios que le esperaban a la economía Nacional.

Pero antes de ingresar a hablar directamente del transporte en Colombia, se hace necesario señalar que Colombia es un país que geográficamente concentra su población en muy pocas ciudades, ubicando las grandes masas de consumo y/o producción al interior del país, según el censo poblacional del 2005 realizado por el DANE indica que el 53.75% del total de toda la población se concentra en departamento como Cundinamarca, Antioquia, Valle, Costa atlántica y Santander, teniendo como principales ciudades de consumo a Bogotá, Cali y Medellín. Si bien es cierto que estas ciudades consumen una gran cantidad de mercancías, también lo es que en estas grandes ciudades se concentra el mayor número de centros productivos y empresariales. Por lo anterior se puede evidenciar la necesidad de movilizar todos los productos (bienes terminados y/o materias primas) desde y hasta esas ciudades, con trayectos originados en los puntos producción y/o ingreso de mercancías como lo son para el transporte marítimo Buenaventura, Cartagena, Barranquilla, para el transporte aéreo los aeropuertos de Bogotá, Cali y Medellín; para los terrestre Ipiales y Cúcuta principalmente, por estas condiciones de concentración demográfica en el centro del país y no en los nodos de acceso al mismo, el transporte terrestre de mercancías es la opción mas viable y asequible que tiene la economía Colombiana para solventar esta necesidad de movilización de mercancías.

Por lo tanto, 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, finalmente se puede decir que 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 función a su estructura económica dependiente de los grandes centros poblacionales.

Según el ministerio de transporte entre los años 2002 a 2010 se incremento la movilización de carga en un 8.6%³, incremento dado tanto en carga nacional como carga de origen y/o destino internacional, de esta manera Colombia movilizó a 31 de diciembre del 2012 en toneladas 19.057.032, con resultado de la importación, y 70.145.304 toneladas de exportación, de las cuales el transporte representó el 2.9% y el 1% respectivamente.⁴

Pero todo este escenario de producción y necesidad del transporte terrestre se ve enmarcado dentro de un sin número de variables; que definen la prestación del servicio, como lo son la competencia, los costos del servicio; que en la mayoría de los casos están asociados a agentes macroeconómicos que no pueden ser manejados por las empresas de transporte, las condiciones de orden público por las cuales atraviesa Colombia y la oferta y demanda del mismo.

Según el informe presentado por Portafolio al año 2013 existen en Colombia más de 560⁵ empresas prestadoras de servicio de transporte de carga por modo terrestre, de las cuales en la base de datos de Registro Aduanero de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales 164 empresas operan para el transporte de carga internacional por carretera, adicionalmente a este escenario fuertemente competido, en este sector se manifiestan problemas de tipo estructurales; como lo referente al incumplimiento de la tabla de fletes, que si bien es cierto esta definida por el gobierno nacional no es respetada por el gremio; esto conlleva a una competencia desleal y por lo tanto a la degradación del mercado, la informalidad, que sumado a los problemas de seguridad y la ineficiencia en la prestación del servicio por parte de todos los integrantes de la cadena, conllevan a una prestación de servicio deficitario dificultando el mejoramiento de los índices de competitividad de la economía colombiana.

Bajo estas circunstancias de competitividad, día a día las empresas de transporte ofrecen más y mejores condiciones de servicio, basándose en la implementación de procesos de mejora continua, sistema de calidad certificados bajo NTC – ISO 9001 – 2000, diseños de mapas de proceso, procedimientos y actividades que les permitan identificar cualquier inconformidad de manera oportuna y así poder subsanarla mucho más rápido.

³ MINISTERIO DE TRANSPORTE, estadísticas y análisis de carga, 2011, anexos

⁴ DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Coordinación De Estudios Económicos. Estadísticas De Cargas. enero 2013

⁵ www.portafolio.com.co/empresaysectores/sectores.

“... la globalización de los mercados y la facilidad del comercio internacional, apoyada por nuevas legislaciones y tratados internacionales, ha generado un creciente aumento en la competitividad para casi todos los sectores de la economía. Esto ha motivado a los empresarios ha desarrollar esquemas de calidad que les permita satisfacer las necesidades de sus clientes y de esta forma mantener no solo clientes fieles sino también su participación ene le mercado...”⁶

En este orden de ideas, la Empresa TRANSCOMERINTER LTDA, es una empresa dedicada al transporte de carga masiva por carretera que presta sus servicios en los países de la Comunidad Andina, es una empresa que se mueve dentro de la economía del transporte en Colombia; que como se indico antes presenta graves problemas estructurales y grandes retos para todos sus oferentes, TRANSCOMERINTER LTDA a pesar de movilizar en un 35% la carga en el sur occidente Colombiano que tiene como origen y/o destino procesos de comercio Internacional con Ecuador, y también carga de tipo nacional; ha presentado en los últimos periodos graves problemas en su departamento operativo que presta servicio a las operaciones de transporte de carga internacional, generando retrasos, incumplimiento con la Distribución Física Internacional de las mercancías a su cargo, no ha definido sus procedimientos y por lo tanto no genera herramientas estratégicas a sus clientas para que estos puedan enfrentar de manera acertada y oportuna los cambios que trae consigo la globalización y la competencia, todo lo anterior da como resultado perdidas económicas a la compañía.

En conclusión se hace muy necesario en primera instancia el diagnostico de la situación real del departamento operativo al servicio a las operaciones de transporte de carga internacional que tiene la empresa TRANSCOMERINTER LTDA , con fin de poder evaluar la calidad de los servicios a los usuarios, el funcionamiento y desempeño del departamento, el segundo lugar se hace importante contar con documentación en estos campos que ayuden a fortalecer y mejorar su desempeño y finalmente formular y diseñar estrategias que puedan ser desarrolladas en un corto, mediano o largo plazo, las cuales estarán incorporadas en un Plan de mejoramiento que logre que la empresa TRANSCOMERINTER LTDA se convierta en líder del mercado y que al mismo tiempo sea una aliado estratégico para sus clientes en función de responder a las actuales exigencias del mundo globalizado.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué tipo de plan de mejoramiento necesita el departamento operativo al servicio de las operaciones de transporte de carga internacional que tiene la empresa TRANSCOMERINTER LTDA?

⁶ MOLANO Grautoff Jorge Andrés. Diseño e Implementación del Sistema de Gestión de Calidad en Transportes Vigía S.A. con Miras a Obtener la Certificación ISO 9001:2000. Tesis de grado. Universidad de la Sabana. Bogotá – Colombia. 2003

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa de acuerdo al entorno interno y externo en el cual desarrolla su actividad comercial?
- ¿Cuales son los procesos que se desarrollan en el Departamento operativo y el área de comercio exterior, en relación a los trámites que se desarrollan de manera frecuente?
- ¿Cuál el nivel de satisfacción de los clientes de Transcomerinter Ltda. Con respecto a la prestación del servicio de transporte de carga?
- ¿Cuál es el curso de acción que debe adoptar Transcomerinter Ltda., para el desarrollo del Plan de mejoramiento?
- ¿Qué sistema debe implementar Transcomerinter Ltda., para la coordinación y control del Plan de mejoramiento?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de mejoramiento para el departamento operativo al servicio de las operaciones de transporte de carga internacional que tiene la empresa TRANSCOMERINTER LTDA para el periodo comprendido entre el año 2013 al 2017

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual que presenta el departamento operativo al servicio de las operaciones de transporte de carga internacional que tiene la empresa TRANSCOMERINTER LTDA.
- Identificar procesos del departamento operativo al servicio de las operaciones de transporte de carga internacional que tiene la empresa TRANSCOMERINTER LTDA
- Evaluar el servicio prestado por el departamento operativo de las operaciones de transporte de carga internacional que tiene la empresa TRANSCOMERINTER LTDA.
- Elaborar el plan de acción que guíe la implementación del plan mejoramiento para departamento operativo al servicio de las operaciones de transporte de carga internacional que tiene la empresa TRANSCOMERINTER LTDA.
- Diseñar un sistema de coordinación y control para la adecuada ejecución y evaluación del plan mejoramiento para departamento operativo al servicio de las operaciones de transporte de carga internacional que tiene la empresa TRANSCOMERINTER LTDA

4 JUSTIFICACIÓN

La economía del transporte en Colombia soporta y permite que la productividad generada al interior del país pueda cumplir los compromisos comerciales que se ha adquirido en un mundo globalizado y altamente competitivo; es la plataforma que permite incluso generar herramientas estratégicas de competitividad.

Sin embargo, es necesario mencionar que la estructura física que soporta esa economía en Colombia presenta serias complicaciones, de ahí que en el año 2008 el gobierno a través del documento CONPES No 3527 “*Política Nacional De Productividad y Competitividad*”⁷ en su literal 9 indica la importancia de la logística y transporte para obtener los resultados esperados en la economía.

El transporte de carga por carretera, no es ajeno a todas estas situaciones; hace parte directa de la economía de transporte en Colombia y por lo tanto se ve afectado directamente por todo lo que concierne a infraestructura, normatividad y demás factores, en este orden de ideas el transporte de carga en modo terrestre en Colombia presenta no solo dificultades macroeconómicas se suman también las dificultades internas que puedan presentar las empresas de transporte de carga al momento de prestar sus servicios.

Sin embargo, y bajo el escenario general de la economía del transporte en Colombia se puede indicar que el departamento de Nariño, posee favorables condiciones estratégicas y comerciales para el desarrollo de la misma, pues su ubicación al sur del país le permite ser puente directo entre los centros productivos y/o de consumo de Colombia, con los mercados suramericanos y en primera instancia con Ecuador; un aliado estratégico comercial de Colombia. Esta situación se convierte en fuente de oportunidades para el desarrollo económico de la región y de varios municipios como es el caso de Ipiales, la carretera panamericana es el eje principal del flujo comercial para el intercambio fronterizo activo. Gracias a estas condiciones la actividad económica principal de la región se ha centrado en el comercio binacional, el cual se desarrolla tanto de manera formal como informal.

En este orden de ideas, es necesario indicar que existen varias empresas en la zona que desarrollan actividades económicas relacionadas con el comercio exterior, dentro de toda la cadena logística que se involucran en estas operaciones están las empresas de transporte que prestan sus servicios de movilización de carga con origen y/o destino internacional, hay esta presenta la empresa TRANSCOMERINTER LTDA, que se ha venido fortaleciendo, buscando convertirse en la más reconocida tanto a nivel nacional como internacional. Pero todos los esfuerzos realizados por lograr este objetivo, no han sido suficientes.

⁷ CONCEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONOMÍA Y SOCIAL. REPUBLICA DE COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. CONPES 3527, junio 2008.

Actualmente la empresa presenta en el área de servicios operativos que es soporte del servicio prestado por la empresa en su portafolio de operaciones de transporte de carga internacional serios problemas, generando caos, complicaciones y el no cumplimiento de la promesa de justo a tiempo a sus clientes.

“.....En todas las empresas se hace necesario un sistema de logística integral que permita realizar todos sus procesos de una manera ordenada y eficiente logrando disminuir costos, organizar los procesos, ejercer control y mejorar cada una de las áreas de la empresa.

Ya que la finalidad de cualquier sistema logístico es satisfacer a los clientes mediante el mejoramiento del nivel de servicio, a través de aspectos tan importantes como el entregar justo a tiempo y en el lugar correcto, cuando esto se logra no solo se demuestra las buenas estrategias logísticas en almacenamiento y distribución, sino que también brinda la oportunidad de aumentar y consolidar los clientes.

El nivel de servicio como un índice de rendimiento de la cadena logística, refleja aspectos importantes como la disponibilidad de los materiales en el momento en que son solicitados, la velocidad y la seguridad de respuesta a un pedido logrando así una diferenciación frente a los demás y un servicio al cliente adecuado donde se logra cumplir con las expectativas de los diferentes clientes...”⁸

Por lo anterior el presente trabajo fundamento en teorías económica – administrativas, relevantes en el análisis del entorno; la teoría del mercadeo, en donde se maximiza en el estudio de satisfacción al cliente; el análisis y antecedentes de las teorías del comercio internacional, el marketing operativo, el diseño organizacional, buscan generar una herramienta adecuada a las necesidades de la empresa TRANSCOMERINTER LTDA que le permita mejorar la actual situación del departamento operativo al servicio de las operaciones de transporte de carga internacional

El plan de mejoramiento pretende identificar el proceso normal del departamento operativo al servicio de las operaciones de transporte de carga internacional, con el fin de replantear los procesos para que en un corto o mediano plazo la empresa fortalezca el desarrollo de su actividad económica, la calidad del servicio y que se genere una ventaja competitiva permitiéndole así posicionarse en el mercado actual y poder buscar nuevos mercados. Para lograr lo anterior se implementó la elaboración de un diagnóstico de la empresa, también se acudió a técnicas de recolección de información en el escenario de medición de satisfacción a clientes; se utilizó para la codificación, tabulación, procesamiento y análisis de las encuestas el software Excel para los cálculos pertinentes. En consecuencia, los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de técnicas de investigación en el contexto de la pertinencia.

⁸ HURTADO Quintero Brigitte Stephanie, Muñoz Giraldo Ana Cristina, Plan De Mejoramiento Y Análisis De La Gestión Logística Del Almacenamiento En La Organización Herval Ltda. Universidad Católica De Pereira. 2011

5 MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO DE ANTECEDENTES.

En el transporte de carga por carretera participan principalmente tres tipos de agentes: generadores de carga, empresas de transporte y transportadores. El generador de carga es un empresario de otro sector que produce la mercancía susceptible de ser transportada. Este agente utiliza los servicios de una empresa de transporte, cuya actividad no se restringe al traslado mismo de la mercancía, pues involucra también la seguridad de la carga y la coordinación de su recepción y entrega. Con mucha frecuencia, las empresas de transporte no utilizan vehículos propios, sino que contratan los servicios de transportadores a los que les pagan unos “fletes” por transportar la mercancía que les ha sido entregada por los generadores de carga. Es importante, entonces, tener en cuenta que la discusión de este sector engloba no uno, sino dos mercados: aquel en el que las empresas de transporte “compran” el servicio de los transportadores y aquel en el que los generadores de carga contratan a la empresa. La ley impide que los propietarios de la carga contraten directamente con los dueños de los camiones cuando éstos no conformen una empresa formal. La razón de lo anterior es que el transportador como tal no está obligado a asumir responsabilidades relacionadas con la seguridad de la carga y con el pago de algunos impuestos que, como el de Industria y Comercio, se causan en la actividad empresarial de transporte, pero no en la posesión y uso de un vehículo.⁹

El transporte se destacó en la década de 1970 como un sector de dinámico comportamiento, cuyas tasas anuales de crecimiento superaban el promedio de la economía. Durante los años 80 la situación se revirtió, y el sector creció a tasas inferiores a las del agregado. Aunque el transporte no ha vuelto a mostrarse como el jalonador de crecimiento económico que fue dos décadas atrás, la brecha de crecimiento entre el sector y el resto de la economía se ha reducido durante los 90.¹⁰

El buen comportamiento del sector transporte se explica fundamentalmente por algunos factores favorables como son la reactivación del turismo nacional por carretera, el turismo internacional de pasajeros vía aérea y el transporte fluvial de carga. Estos factores sumados al buen desempeño de la economía mundial y en particular, al comportamiento positivo de las economías con las cuales Colombia mantiene relaciones comerciales, incidieron favorablemente en el sector transporte¹¹.

⁹ Departamento de Nacional de Planeación, Unidad de Análisis Macroeconómico, El Transporte terrestre de carga en Colombia.

¹⁰ Ministerio de Transporte 2007, Diagnostico del sector Transporte

¹¹ Departamento de Nacional de Planeación, Unidad de Análisis Macroeconómico, El Transporte terrestre de carga en Colombia.

Hecho por el cual en los últimos años el comportamiento del transporte de carga por carretera ha estado marcado por un acelerado crecimiento del parque automotor y un estancamiento de los fletes al transportador, producto de la mayor competencia. Resulta evidente que esta situación afecta de forma importante a los transportadores previamente establecidos. En esta perspectiva, desde mediados de la década de los noventa las asociaciones gremiales que representan a los dueños de los camiones empezaron a demandar protección por parte del gobierno. Entonces las exigencias de los transportadores lograron su cometido, al imponerse un control de los fletes por vía administrativa. La regulación de fletes actual consiste en la expedición de una tabla de fletes mínimos que debe regular las relaciones económicas entre las empresas de transporte y los dueños de camiones, hecho por el cual los beneficios que se esperaba obtener con el control de precios son, por supuesto, importantes para la economía colombiana, el Estado quiere velar por los intereses de un importante sector de la economía y velar por la prestación normal de un servicio esencial¹².

5.2 MARCO TEÓRICO.

5.2.1 Teoría de Mercadeo¹³. El mercadeo es el proceso de los negocios mediante el cual los productos y los servicios se adecuan con los mercados por cuyo medio se efectúa la transferencia de bienes o servicios. El mercadeo implica una operación donde una mercancía pasa desde el productor hasta el consumidor final. En consecuencia se presenta un análisis macroeconómico de la actividad que se da a través de las unidades económicas individuales por lo que frente a los demandantes o consumidores se ubican los oferentes o productores, como dos fuerzas antagónicas que luchando por sus propios intereses le dan vida al sistema económico: estas fuerzas antagónicas se les conoce como *fuerzas del mercado*. Los oferentes, igual que los demandantes, quieren obtener lo más por lo menos y reaccionan en sentido contrario a los demandantes. Por lo tanto, mientras para los demandantes resulta desalentador el aumento en el precio de un bien, lo que determina que la cantidad demandada disminuya, para el oferente resulta estimulante para aumentar la cantidad a ofrecer; puesto que, ante una estructura de costos de producción, entre mayor sea el precio de venta, mayores serán las utilidades; ya que, el interés particular del oferente es, precisamente, la obtención de utilidades.

Por tanto, si el precio disminuye resultará para el oferente desalentador y para el demandante será atractivo y es aquí en donde el mercadeo realiza su función primordial que es la de estimular al consumidor para la compra final sin disminuir el precio.

¹² *Ibíd.*

¹³ MELÉNDEZ Guzmán Rafael. *Mercadeo de Productos Agropecuarios*. Primera Edición. México D.F: Editorial Limusa, S.A, 1984.

Las teorías del mercadeo involucran una combinación de actividades en virtud de la cual los productos se preparan para el consumo y llegan al consumidor final en forma conveniente, en el momento y en el lugar oportuno. Esto, incluye por lo tanto el acopio, transporte, empaque, búsqueda de abastecedores y mercados, financiación de los gastos que ocasiona la conservación del producto desde que se paga al productor hasta que el último consumidor lo compra, aceptación de los riesgos que entraña la conservación del producto mientras se encuentra un mercado, adaptación del mencionado producto a los gustos del consumidor, informar a los consumidores de su existencia y calidad, presentárselo en lotes de tamaño conveniente y todas las demás operaciones que implican llevar los artículos del productor al consumidor final.

Para todo negocio, el producto o servicio es la base fundamental de su existencia. Por medio de la venta de sus productos la organización o empresa logra los ingresos suficientes para satisfacer determinados objetivos empresariales. De ahí la importancia de saber ofrecer buenos productos al mercado. De nada sirve a una empresa gastar grandes cantidades de dinero en publicidad, instrucción de vendedores, decoración de almacenes, envase atractivo, campañas promocionales, entre otros, si el producto o servicio no convence a los consumidores finales. En relación con lo anterior, es necesario llevar a cabo un análisis de las necesidades, donde se identifica la calidad, cantidad e intensidad del bien o servicio que se ofrece.

A su vez, la teoría del mercadeo conduce a realizar un análisis del mercado como tal, por ser este un elemento sumamente complejo al que un individuo acude con el objeto de comprar algún bien o servicio o con el de mercadear su producto. Para identificar con mayor claridad un mercado se debe considerar su clasificación de acuerdo a seis conceptos que implican, identificar el área o territorio que se abarca, el tiempo, grupo de productos que se ofrecen, grado de competencia, nivel de operaciones en el manejo de la mercancía, tipo de intercambio. Igualmente, es necesario considerar los factores demográficos, económicos, culturales y Psico-sociológicos.

En ese orden de ideas, el mercadeo ofrece también un panorama de las diversas formas de orientar una estrategia comercial, como es el caso de la segmentación de mercados y sus ventajas de utilizar este método con el fin de penetrar a un mercado meta. Así, siempre que el mercado para un producto lo constituyan dos o más compradores este mercado está en la posibilidad de que se fraccione o divida en segmentos; es decir en grupos significativos de compradores con características similares.

Stanton dice que la segmentación de mercado es una filosofía con orientación al consumidor, ósea que primero se identifican las necesidades del consumidor en un mercado, después se proyecta un producto y/o programa de comercialización para lograr ese segmento y satisfacer esas necesidades.

Detrás de cualquier producto existe una serie de actividades comerciales y de transformación y en cada una de ellas un comerciante o intermediario, quien se define como organizaciones comerciales que se especializan o se encargan de efectuar el cambio de derechos o de títulos de propiedad entre los productores y los consumidores. Las principales funciones de los intermediarios no solo son la de comprar y vender sino también de realizar operaciones de contacto, de comercialización, de determinación de precios, de distribución física, de publicidad y promoción y de terminación o consumación del sistema de comercialización.

Esta serie de personas que hacen llegar los productos de las diversas zonas del país al consumidor, son a su vez quienes forman el denominado canal de comercialización entre el productor y el consumidor. La finalidad de un canal de comercialización es tender un puente entre el productor o fabricante de un artículo y el consumidor o usuario del mismo, ya sea que estos bienes se encuentren en una misma región o en diferentes países.

Dentro de la temática que se ha venido abordando, se puede decir que la gran mayoría de los participantes en el mercadeo deciden su participación desde el punto de vista de los costos del mercadeo, ya que estos son un parámetro para determinar el margen de utilidad y a su vez sirven de comparación para saber que tan bien se están suministrando los bienes y servicios que son utilizados en el proceso del mercadeo. Cuando se habla de costos de mercadeo se hace referencia a los gastos en que se incurre durante cierto lapso para comercializar una cantidad dada de productos. Sino se especifica tiempo y cantidad, cualquier referencia de costos no tiene sentido.

Otro de los temas que se abordan es la investigación de mercados como tal, por constituirse en la herramienta que permite definir el problema que se investiga y construir un modelo que funcione como guía para el establecimiento de posibles soluciones. La investigación de mercados ha desempeñado un papel importante en la planeación de funciones que tienen como objetivo, satisfacer necesidades ya sea real o creada a cambio de obtener utilidades.

Finalmente, en la práctica de investigación de mercados la obtención de datos originales extraídos directamente de la población involucrada en la problemática de estudio es la materia prima fundamental que transformada estadísticamente conducirá al logro de los objetivos de investigación. Por tanto, para la obtención de datos originales se debe contar con los medios útiles que de acuerdo con las características de la información deseada pueden ser: encuestas, sondeos, entrevistas y la observación directa.

5.2.2 Marketing operativo. La planificación estratégica requiere su puesta en práctica mediante acciones activas de la gestión de marketing. La gestión operativa del marketing se plantea en un horizonte temporal del medio y corto plazo y supone una actividad eminentemente táctica. El marketing operativo se refiere a las actividades de organización de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares

características de los productos ofrecidos. Se trata de una gestión de conquista de mercados a corto y medio plazo, más parecida a la clásica gestión comercial sobre la base de las cuatro variables clásicas del marketing mix.

El marketing operativo gestiona las decisiones y puesta en práctica del programa de marketing-mix y se concreta en decisiones relativas al producto, precio, distribución y comunicación. El mejor plan de marketing estratégico no puede tener éxito sin una gestión comercial activa de la empresa para conquistar los mercados. Las funciones básicas del marketing operativo se centran en las actividades:

- Elaboración de las políticas comerciales. Partiendo de los objetivos estratégicos formulados se establecen los objetivos comerciales específicos que sirven de guía al marketing operativo. Los diferentes objetivos empresariales se encuentran íntimamente relacionados y jerárquicamente ordenados.

El establecimiento de los objetivos comerciales que se pretenden alcanzar con las operaciones comerciales de la empresa debe estar claramente definidos y poseer las siguientes cualidades:

Coordinados. Los objetivos comerciales deben estar formulados para que contribuyan al logro de los objetivos de nivel superior.

Definidos en el tiempo. Precisar el horizonte temporal de los objetivos es esencial.

Cuantitativos. Los objetivos comerciales deben poder medirse para facilitar su gestión y control.

Posibles. Los objetivos deben ser compatibles con el entorno y ser alcanzables para que motiven al personal en su consecución. El establecimiento de objetivos es vital para la planificación y la gestión de las operaciones comerciales y son un elemento esencial para establecer un sistema de control. Partiendo de los objetivos comerciales específicos la dirección de marketing elabora las ofertas comerciales que la empresa ofrece al mercado. Con la ayuda del sistema de información comercial, la dirección de marketing elabora una oferta comercial que supone definir las características específicas del producto o servicio, fijar el precio, la distribución y el modo de comunicación con el mercado.

El producto desde el punto de vista del marketing es mucho más que el producto físico. El producto desde la perspectiva del consumidor incorpora atributos no sólo físicos sino también psicológicos y sociológicos. Los consumidores suelen atribuir personalidades a los productos.

Por tanto, la gestión del producto implica decisiones respecto a la imagen y posicionamiento del mismo. Corresponde al marketing operativo la gestión de

la gama de productos y el mantenimiento modificación, abandono o lanzamiento de nuevos productos.

Los rápidos cambios de entorno y de los hábitos y demandas de los consumidores demandan una gestión de la cartera de productos y un énfasis en la investigación y desarrollo de nuevos productos. En una economía moderna el producto incorpora distintos servicios complementarios que tienen que ser gestionados y los servicios tienden a tangibilizarse incorporando elementos físicos.

Por otra parte, lo que verdaderamente interesa al consumidor no es el producto en sí, sino el beneficio que le reporta y los problemas que le resuelve.

5.2.3 Teoría del Diseño Organizacional¹⁴. Diseñar Organizaciones es aquel proceso que permite construir o cambiar la estructura de una organización con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos. Para el caso, consolidar una sucursal en un país internacional requiere de la construcción de toda una estructura organizacional no solo dentro de la concepción arquitectónica, sino que maneje un doble proceso simbólico a través del cual: se elaboren planes que permitan concebir, fragmentar y coordinar unidades de actividad para conseguir objetivos concretos; y que se operativicen dichos planes en acciones de tal manera que se transforman el producto o servicio pretendiendo en una realidad tangible.

El Papel de las Teorías Implícitas sobre el Diseño Organizacional. Un fenómeno que en el ámbito de las organizaciones está suficientemente documentado (Eden & Spender, 1998; Ford & Hegarty, 1984; Lewin & Stephens, 1993; Sims & Gioia, 1986; Weick, 1993, 1995) tiene que ver con la influencia que las cogniciones tienen sobre la estructura organizacional y su rendimiento. En esta línea, los trabajos de Ford y Hegarty (1984) o los de Lewin y Stephens (1993) son un buen ejemplo de cómo los resultados de un proceso de diseño organizacional son modulados por las cogniciones de quién los genera.

Las teorías implícitas suponen síntesis de conocimiento relativas a qué causas producen determinados efectos, además nos permiten explicar acontecimientos pasados en la organización y anticipar acciones futuras que nos permitan lograr un resultado determinado. Así, las teorías implícitas jugarían un papel esencial, por un lado, en la propuesta de Weick (1993) cuando reconoce que diseñar organizaciones supone acordar un número suficiente de significados de modo que permitan la acción coordinada. Y, por otro, en la caracterización del diseño organizacional planteada por Rico y Fernández Ríos (2002) al definirlo como un proceso esencialmente simbólico, soportado sobre esquemas que integran el conocimiento relativo a aquellas secuencias de acciones pertinentes para alcanzar determinados resultados.

¹⁴ Cameron, K.S. Asturdy of organization effectiveness and its predictors. Management Science. 1986. P 32,87-112.

En ese orden de ideas, se hace necesario profundizar en la comprensión del papel de los modelos mentales como elementos que nos permitan entender el desarrollo y el cambio de estructuras más estáticas, como las teorías implícitas. Sin este esfuerzo, no se tendría una visión completa de lo que supone diseñar organizaciones.

No es fácil la investigación en el marco organizacional, y mucho menos cuando la mayoría de las organizaciones se rehúsan a la experimentación de nuevas formas organizativas por el coste que, creen, les va a acarrear. La frase “esto es real, aquí nos jugamos dinero” es bien conocida por muchos investigadores. Todas éstas son cuestiones que suponen un reto constante para la agudeza investigadora de aquellos que se ocupan en estos quehaceres. En resumen, este estudio se aproxima al hecho constatado por Huber y Glick, de que el diseño de una organización es aquel que la gente cree que es, lo que la gente cree que se refleja lo que creen que fue, que las percepciones acerca de lo que fue articulan, por tanto, la base de su actuación y que lo que la gente hace en las organizaciones supone, en efecto, su diseño.

5.3 MARCO CONCEPTUAL.

5.3.1 Logística Comercial Internacional. El servicio de transporte de carga terrestre, cumple una de las funciones más relevantes dentro de la Logística Comercial Internacional (LCI), que se define como el conjunto de actividades que integran el proceso que media entre la producción de un bien o servicio y su disposición al consumidor, en un esquema de comercialización internacional. El principal objetivo de la Logística Comercial Internacional es alcanzar un adecuado nivel de servicio al cliente, con el menor costo total; en este contexto, la Logística Comercial Internacional invita a teorías como justo a tiempo (JIT: *just in time*) y calidad total (TQ: *total quality*), para cumplir con su “regla de oro”, “disponer del producto adecuado, en la cantidad requerida, en el lugar acordado, y al menor costo total, para satisfacer las necesidades del consumidor en el mercado internacional.

La logística involucra la integración de una serie de componentes / actividades, tales como: adquisición de insumos, gestión de inventario, marcado y embalaje (*packaging*), manipuleo y almacenamiento, transporte y distribución; todo ello en un marco dinámico de manejo de información y planificación integral del proceso.

En el actual contexto internacional, la Logística Comercial Internacional adquiere un rol preponderante en el desarrollo de la competitividad de la producción comercializada. Desarrollar nuevas y más eficientes prácticas de logística se ha convertido en uno de los grandes desafíos del comercio nacional e internacional, tanto en el ámbito público como privado. Lo más destacable y novedoso de la logística se manifiesta en la combinación de las actividades tradicionales de la distribución física internacional (DFI) en sus distintas etapas, con la aplicación de técnicas de integración estratégica.

Tradicionalmente -hasta aproximadamente la década de 1950- cada actividad se desarrollaba en forma relativamente independiente de las otras, o sea que se Ejecutaba sobre una base puramente funcional. No existía formalmente ningún concepto o teoría sobre logística integrada. Por ejemplo, la contratación, ejecución y control del transporte estaban usualmente a cargo de un departamento de transporte, aislado de otros relevantes al proceso logístico (inventario, compras). El resultado era que ciertas actividades específicas, se trataban como si fueran objetivos finales por si mismos y no como objetivos intermedios que contribuyen para lograr un mejor desempeño logístico general. En otras palabras, predominaba la mentalidad de “silo” o compartimiento estanco.

Lo anterior experimentó un cambio debido a dos factores fundamentales: la aplicación de nuevas técnicas de computación, y un clima económico volátil. Respecto al primer factor, si bien las primeras aplicaciones computacionales y técnicas contables se focalizaron en perfeccionar funciones logísticas específicas, como ser: procesamiento de órdenes, control de inventario, transporte y otros, posteriormente se produjo un fenómeno de masificación de las aplicaciones cibernéticas. Con referencia al segundo factor, la volatilidad económica implicó una continua presión para asegurar ganancias, lo cual concentró la atención de los administradores en la reducción de costos. Esta situación, que sigue vigente en la actualidad, implica ubicar lo logístico dentro de un esquema integrado.

Más recientemente, desde fines de los ochenta y durante la última década, las prácticas de logística sufrieron un renacimiento que involucró más cambios que todas las décadas precedentes desde la revolución industrial. Los ejes conductores de este cambio fueron: un significativo cambio regulatorio; la revolución de las comunicaciones; la adopción generalizada de iniciativas de calidad; y el crecimiento de sociedades y alianzas estratégicas. Una breve discusión sobre el impacto de cada una es esencial para entender donde se encuentran hoy en día las prácticas logísticas y hacia donde se dirigen.

En conclusión, la esencia de la integración del proceso logístico es asegurar la excelencia funcional de manera tal que cada actividad pueda hacer una contribución máxima a los objetivos de dicho proceso. Es importante, además, tener siempre en cuenta que la integración logística en los negocios ocurre tanto en el tiempo como a través de la geografía. Esto es lo que usualmente llamamos integración logística temporal - espacial.

El paradigma fundamental de la logística comercial consiste en el desempeño integrado de las distintas operaciones y actividades involucradas, a efectos de lograr resultados óptimos. En este sentido, la ejecución de las actividades debe concretarse dentro un esquema operativo coordinado de las distintas áreas de competencia logística, entre otras: soporte de manufactura, inventario y almacenamiento, diseño de redes, transporte y distribución física.

Sin perjuicio de lo dicho precedentemente, debe destacarse que el solo hecho de agrupar las responsabilidades de las distintas actividades logísticas en una sola unidad funcional no significa que se logrará necesariamente una integración efectiva. Este logro dependerá de una adecuada planificación del sistema. Por otra parte, las estructuras logísticas en una organización varían significativamente según cual sea su misión específica, el tipo de negocio involucrado y los recursos humanos disponibles. El objetivo de crear una conciencia logística es estimular a los administradores dentro de la empresa a pensar y actuar en términos de capacidades y economías integradas.

Si bien es recomendable que toda empresa de envergadura en materia de comercio exterior tenga su unidad de logística, ello no implica que realice efectivamente la totalidad de las operaciones por cuenta propia. Es importante tener en cuenta las ventajas que brindan los esquemas de tercerización. En este contexto, existen empresas de servicios que se encargan de diversas etapas del proceso logístico para sus clientes, como ser: empresas de transporte y almacenamiento. Estos especialistas pueden complementar o incluso sustituir a la unidad logística de la empresa involucrada (en este caso su "cliente"); pero debe tenerse siempre presente que los gerentes de la empresa de apoyo deben estar preparados para aceptar directivas y controles por parte de sus clientes.

Las actividades básicas previamente identificadas son complementadas por otras actividades físicas, tales como las de manipuleo y almacenamiento intermedio. Además, para cerrar el proceso integrador, se deben concretar otras actividades de apoyo intelectual o técnico que permitan lograr dicho objetivo, ellas son: el diseño y operación de un sistema de información y servicios al cliente y de un sistema de planificación integral del sistema logístico en la cadena de abastecimiento.

5.3.2. Justo a Tiempo (Just in time). El sistema justo a tiempo, comenzó como el sistema de producción de la empresa Toyota. Específicamente los dirigentes de negocios comenzaron a buscar maneras de mejorar la flexibilidad de los procesos fabriles, a causa de descenso que empezaba a sufrir la curva de crecimiento económico e industrial, que venía en ascenso desde hacía más de 25 años; pero que fue afectada profundamente por la segunda crisis mundial del petróleo en 1976.

Fue así como los japoneses en su búsqueda por mejorar la flexibilidad descubrieron el sistema utilizado por la Toyota y a partir de ese momento se empezó a difundir por las diferentes empresas manufactureras de Japón. Se considera que el Justo a Tiempo no es algo japonés en sí mismo sino que se compone de una serie de principios universales de fabricación que han sido bien administrados por algunos japoneses.

"Es una filosofía industrial, que considera la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio"

El desperdicio se concibe como "todo aquello que sea distinto de los recursos mínimos absolutos de materiales, máquinas y mano de obra necesarios para agregar valor al producto".

Existen siete elementos de la filosofía del Justo a Tiempo, seis de ellos son a nivel interno de la empresa y el último es a nivel externo. El tercer, cuarto y quinto elemento están relacionados con la ingeniería de producción.

- La filosofía Justo a Tiempo en sí misma
- Calidad en la fuente
- Carga fabril uniforme
- Las operaciones coincidentes (celdas de maquinaria o tecnología de grupo)
- Tiempo mínimo de alistamiento de máquinas
- Sistema de control conocido como sistema de halar o kamban.
- Compras Justo a Tiempo

El primer elemento considera la eliminación del desperdicio, considerado este como el punto medular de todo el fenómeno Justo a Tiempo.

Los seis elementos restantes son técnicos o modos de cómo eliminar el desperdicio, sin embargo no todos tienen igual importancia, pues se considera a la calidad como el segundo elemento de importancia, que se constituye en un componente básico para el Justo a Tiempo.

Existe otro elemento fundamental que debería estar presente en todos y cada uno de los elementos antes mencionados la intervención de las personas, el recurso humano.

Para ello es necesario desarrollar una cultura de intervención de las personas, de trabajo en equipo, de involucramiento de las personas con las tareas que realiza, de compromiso o lealtad de los colaboradores con los objetivos de la empresa, para que el JAT funcione.

Es así como la técnica denominada "justo a tiempo" (JAT) es mucho más que un sistema que pretende disminuir o eliminar inventarios, es una filosofía que rige las operaciones de una organización. Su fin es el mejoramiento continuo, para así obtener la máxima eficiencia y eliminar a su vez el gasto excesivo de cualquier forma en todas y cada una de áreas de la organización, sus proveedores y clientes.

El "gasto" se considera como toda aquella actividad que no agrega valor al producto o servicio. De ahí que su aplicación requiere del compromiso total de la dirección y de los empleados en todos los niveles, particularmente del operario de la línea de producción

5.4 MARCO LEGAL.

5.4.1 Comunidad Andina de Naciones: Reglamenta bajo decisiones todo lo referente al proceso de integración económica del área Andina en cuanto a varios temas entre los cuales esta el transporte internacional por carretera de mercancías, entre la cuales para el presente trabajo se tendrá relación directa con:

- Decisión 257 de 1989 de la CAN: Aplicable al transporte internacional de mercancías por carretera en el ámbito de los Países Miembros, se determino aspectos muy importantes que van a determinar la regularidad de la actividad económica de la empresa en cuestión, por cuanto esta utilice, adopte o desarrolle dentro de sus procesos algunos aspectos relevantes como por ejemplo: El certificado de idoneidad y del permiso de prestación de servicios, Habilitación y registro de vehículos, Condiciones para la realización del transporte, Autorización y permiso de los transportadores y habilitación, Contrato de transporte, Asuntos aduaneros y Aspectos migratorios.
- Decisión 358 de la CAN: Transporte Internacional de Mercancías por Carretera" donde se considero que el transporte internacional de mercancías por carretera constituye un elemento de significativa importancia para el desarrollo del comercio exterior de los países que integran el Grupo Andino y a la vez incluyo al acuerdo algunos aspectos tales como¹⁵: Condiciones para realizar operaciones de transporte internacional de mercancías por carretera, Autorizaciones para operar, Renovaciones, Registro de las empresas y de los vehículos habilitados, Retiro o desvinculación de los vehículos habilitados, Representante legal, Transporte propio, Documentos de transporte y Póliza de seguro de responsabilidad civil.
- Decisión 399 de la CAN: Para poder ejercer la actividad de Transporte Internacional de Mercancías por carretera en la Subregión la Resolución 300 de la Comunidad Andina reglamenta en forma clara y precisa la Decisión 399 (Transporte Internacional de Mercancías por carretera). Donde se establece las condiciones para la prestación del servicio de transporte internacional de mercancías por carretera entre los Países Miembros del Acuerdo de Cartagena, con el objeto de liberalizar su oferta y fortalecer el servicio del transporte¹⁶, de acuerdo a principios fundamentales tales como la libertad de operación; acceso al mercado; trato nacional; transparencia; no discriminación, igualdad de tratamiento legal; libre competencia; y, nación más favorecida y por consiguiente que se hace indispensable adecuar el servicio de transporte internacional de carga por carretera, haciéndolo compatible con las medidas económicas y comerciales que exige el actual proceso de modernización de la economía nacional.

¹⁵ Decisión 358 de la Comunidad Andina.

¹⁶ Decisión 399 de la Comunidad Andina.

En tanto que los países miembros acuerdan homologar las autorizaciones y los documentos de transporte y eliminar toda medida restrictiva que afecte o pueda afectar las operaciones de transporte internacional.

De acuerdo a lo anterior es de destacar que fue esta decisión la que complemento la prestación del servicio transporte internacional y así mismo ha conllevado a que el mercado internacional sea cada día más exigente requiriendo de normas que aseguren la eficiencia del servicio, determinando en forma clara y precisa las condiciones del contrato y la responsabilidad que debe tener tanto el transportista como el usuario y el destinatario.

Dadas las anteriores situaciones que han modificado y reestructurado el marco legal del transporte internacional, es necesario estudiar si las decisiones tomadas en el acuerdo de Cartagena (257, 358 y 399) con el fin de confirmar si se están teniendo en cuenta y cumpliendo a cabalidad a la hora de que la Empresa TRANSCOMERINTER LTDA desarrolle su actividad económica.

5.4.2 Reglamentaciones Nacionales

- Estatuto Aduanero Decreto 2685: donde de reglamento todo lo referente al proceso de importación, exportación y tránsito aduanero de mercancías por el territorio Aduanero Nacional de Colombia, de esta manera para el presente trabajo se tendrá relación directa con:
- NTC ISO 9004-2000: Sistema de gestión de Calidad: como base para el mejoramiento continuo de una empresa y que permita lograr los objetivos de mejor prestación de servicios
- ISO 9001-2008: CERTIFICADO BASC: es un sistema integral de gestión y administración de la seguridad y control de todas las actividades de una compañía, este es un programa de cooperación entre el sector privado y organismos nacionales y extranjeros. No es obligatorio para las empresas tener esta certificación, sin embargo las empresas que pertenecen al gremio exportador tienen el deber de adquirirla, pues es una garantía y mejora su credibilidad e imagen ante sus clientes actuales y potenciales. La certificación que otorga BASC consiste en dar el visto bueno al control que se lleva a cabo en todo el proceso productivo (empaquete, embarque y transporte de la carga), avalando que las cargas no estén contaminadas con ningún tipo de sustancia ilegal o productos de contrabando, en ninguna etapa hasta llegar a su destino final.¹⁷
- En el Decreto 173 de 2001, por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga, en el Parágrafo del artículo 22 determina: las empresas de transporte público y los propietarios de los vehículos podrán vincular los equipos transitoriamente para

¹⁷ <http://www.coopvigsan.co/?p=367>

movilización de la carga, bajo la responsabilidad de la empresa que expide el manifiesto de carga.

5.5 MARCO CONTEXTUAL.

5.5.1 situación del sector:

Para el año 2005 esta era la situación de la red vial de Colombia:

“.....Durante la primera mitad del siglo XX, la movilización por carretera entre los diferentes centros urbanos era una actividad muy compleja, no sólo por el lento desarrollo de las obras sino además por la gran dispersión a lo largo de todo el territorio. Sólo hasta finales de los años cuarenta y principios de los cincuenta, se inicia una nueva etapa en la historia del desarrollo vial del país con la construcción de nuevas redes de transporte y el mejoramiento de las existentes.

Fueron múltiples los factores que incidieron en el cambio de la dinámica vial en Colombia. Dentro de los factores externos sobresale el período de posguerra, que llega al país con el aumento del número de vehículos causado por la recuperación de la economía mundial. Este incremento del parque automotor demandaba un mayor mantenimiento de la red vial existente así como un aumento en el número de carreteras alternas.

Dentro de las causas internas se destacó la necesidad de una mayor movilización hacia los centros de oferta de los bienes ya que, como se mencionó anteriormente, la distribución vial hasta ese momento se fundamentó en el servicio a los centros de demanda.

Durante el tercer cuarto del siglo XX, fue tal el desarrollo de la infraestructura vial que el crecimiento promedio anual de la red nacional se ubicó por encima del crecimiento del PIB en el mismo período.⁵ Los proyectos dieron inicio con los dos planes viales llevados a cabo entre 1950 y 1958, período durante el cual se construyeron y repararon cerca de 4.600 kms de vías.

Sólo hacia los años sesentas se empieza a ver al sistema vial como un instrumento de interconexión regional que permite la integración de los mercados localizados en diferentes zonas del país. De modo que se proyectaron obras encaminadas a conectar las vías regionales existentes a las más importantes troncales del país. Para la siguiente década, la red secundaria y terciaria había evolucionado en forma significativa gracias a los fondos de financiamiento creados para tal fin. Sin embargo, la red primaria no sufrió grandes modificaciones.

El último cuarto de siglo fue fundamental en el desarrollo de la infraestructura vial del país. Se dio continuidad a los proyectos de integración regional y, adicionalmente, se adelantaron otros encaminados al fortalecimiento carretero del comercio internacional. Fue tal la importancia de las obras realizadas que entre 1975 y 1994, el total de la red vial nacional y pavimentada se duplicó, aumentando en cerca de 5.600 kms, mientras que las carreteras La red vial creció a una tasa del 2.6% mientras que el PIB lo hizo al 2.1%. De estas el 60%

corresponde a reparación y el restante 40% a construcción. Fue tal el desarrollo en este período que sólo entre 1960 y 1974 la longitud de vías pavimentadas creció a una tasa promedio anual de cerca del 7% (Pachón y Ramírez (2005)). vecinales y departamentales aumentaron su longitud en 55.000 kms. 8 Estas obras fueron realizadas a través de instituciones como el Fondo Nacional de Caminos Vecinales (FNCV) y el Fondo Nacional Vial (FNV), dentro de un Plan Vial que pretendía desarrollar la existente infraestructura de transporte del país. 9 En algunos otros casos se realizaron mejoras en la infraestructura tales como la reducción en las pendientes de las vías, lo que permitió reducir los costos de operación de los transportadores. En otros casos se eliminó el paso por algunas poblaciones intermedias lo que permitió reducir el tiempo de operación.

Este conjunto de proyectos de inversión en infraestructura vial llevó a que algunas zonas del país, como por ejemplo la Costa Caribe, se integraran mejor con el interior (Pachón y Ramírez (2005)). Los autores afirman también que no parece que se haya dado una concentración espacial de la red nacional en las zonas más desarrolladas de Colombia. Se menciona que a partir de 1960 "... la proporción de carreteras pavimentadas aumentó en los departamentos de menos desarrollo económico relativo –Cauca, Huila, Caquetá, Meta, Nariño, Magdalena y La Guajira- mientras que se redujo en Cundinamarca, el viejo Caldas, Tolima, Bolívar, Córdoba y Santander. Sólo en el Valle y en Antioquia aumentó ligeramente la proporción de vías pavimentadas, hasta finales de los años sesenta, en los que empezaron a perder importancia frente a otros de menor desarrollo relativo".¹⁸

Para el año 2013:

"...Infraestructura deficiente, altos costos logísticos, parque automotor antiguo, impuestos y trámites son parte de la problemática que deben enfrentar el Gobierno y las empresas de transporte de carga terrestre y de logística, especialmente en tiempos en que los convenios comerciales exigen un desarrollo del país acorde con niveles efectivos de operatividad.

Según el Informe Global sobre Competitividad 2011-2012 del Foro Económico Mundial, Colombia se encuentra en el puesto 68 (de 142) en competitividad; en materia de calidad de carreteras en el 108, y en el 95 en cuanto a calidad de la infraestructura en general.

Para Jaime Sorzano Serrano, presidente ejecutivo de la Federación Colombiana de Transportadores de Carga por Carretera, Colfecar, "las principales desventajas para el sector del transporte de carga radican en la carencia y deficiencia de la infraestructura vial, una de las más precarias a nivel mundial.

¹⁸ PEREZ V. Gerson Javier. La Infraestructura Del Transporte Vial Y La Movilización De Carga En Colombia. Documentos de Trabajo De Economía Regional. Banco de la Republica. Octubre del 2005

Además agrega: “Hay carencia de infraestructura logística (centrales de carga, puertos secos, centrales de transferencia, patios de contenedores, parqueaderos de vehículos de carga, entre otros), al igual que escasa cultura y disposición logística con sentido de cadena (generadores de carga, operadores logísticos, patios de contenedores, sociedades portuarias, concesiones viales, aseguradores y transportadores, entre otros)”.

De la misma forma, Sorzano cree que Colombia adolece de un bajo sentido de asociatividad empresarial que conduzca a la formalización de consorcios, alianzas y otros recursos de esa naturaleza, lo cual representa una herramienta invaluable para abordar exitosamente los distintos nichos del cada día más compleja cadena de transporte y logística.

Sin embargo, los acuerdos comerciales con diversos países, en especial con Estados Unidos y la Unión Europea, motivan la puesta en marcha del desarrollo de los sectores transportador, logístico y de infraestructura en Colombia. El presidente Juan Manuel Santos se ha comprometido con ello.

CORREDORES VIALES

Desde la inclusión de este tema en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, hasta los recientes decretos y la reorganización de instituciones del Estado, se ha recorrido un camino importante para que esto sea una realidad.

El 3 de noviembre de 2011 nació la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), que sustituyó al Instituto Nacional de Concesiones (INCO). El objetivo de la ANI es asumir el desarrollo de la infraestructura de transporte en el país en los modos terrestre, fluvial, marítimo y férreo, mediante esquemas de asociaciones público privadas.

Con la nueva metodología de contratación, sin anticipos de dinero por parte del Gobierno, y según el ministro de Transporte Germán Cardona Gutiérrez, ya se encuentran en ejecución obras de reparación de 2.500 km de la red vial afectada por el invierno, cuyo costo supera los 913.000 millones. Adicionalmente, este año se dispondrá de 200.000 millones para este fin.

Con el objetivo de prevenir y solucionar la problemática de la infraestructura por causa de asuntos climáticos, el 25 de noviembre de 2011 se instaló el Consejo Nacional de Emergencias en Infraestructura, con la participación de entidades oficiales y privadas.

Actualmente, se realiza un proceso licitatorio por 1,3 billones de pesos para el mantenimiento preventivo en 20 corredores de la red vial nacional y recientemente fueron cerradas 16 licitaciones para obras de corredores prioritarios; además, se garantizaron 2,3 billones de pesos para el desarrollo de la infraestructura en 15 departamentos.

El proceso de mejoramiento de la infraestructura está en marcha y los colombianos podrán hacerle seguimiento a la información técnica, contractual y de avance de obras en las carreteras del país, mediante el Sistema Integral Nacional de Información de Carreteras (SINC).

En total serán 9,2 billones de pesos para obras en el 2012 y 11,5 billones para el 2013, que según el presidente Juan Manuel Santos y el ministro Germán Cardona, nunca se habían invertido en la historia de la infraestructura en Colombia, lo cual representa a su vez desarrollo y generación de empleo.

TRANSPORTADORES

De acuerdo con Jaime Sorzano, entre las ventajas del sector transportador en Colombia se destaca el fuerte y a centrado sentido empresarial, que le ha permitido al sector contar con niveles industriales destacables a nivel subregional andino. La vocación de los transportadores es innata y les ha permitido el desarrollo de habilidades durante generaciones, lo cual hace de ella una industria confiable, nacional e internacionalmente hablando.

“El sector transportador realiza ingentes esfuerzos para adaptarse a los requerimientos que impone la suscripción de los distintos tratados de libre comercio de Colombia con distintos países del mundo, los cuales generan amplias y positivas expectativas para el transporte terrestre automotor de carga”, agrega Sorzano.

“Esperamos mayores volúmenes transportados por importaciones y exportaciones, menores costos en equipos, insumos y accesorios derivados de la desgravación arancelaria (por lo menos 150 ítems beneficiarán al sector), mayores volúmenes de inversión extranjera directa con su positivo impacto para la economía, empleo, bienestar de los colombianos, menores tiempos de inspecciones y controles en puertos, entre otros beneficios”, complementa.

Según Colfecar, los empresarios del transporte han realizado inversiones importantes en la modernización del equipo automotor, en instalaciones físicas, en tecnologías de comunicación y conectividad, y en el desarrollo y capacitación de recurso humano.

Por su parte, la Federación Colombiana de Transportadores de Carga por Carretera ha desarrollado alianzas como la suscrita con la Corporación Andina de Fomento y el Instituto de Normas Técnicas, Icontec, la cual permitió el diseño y emisión de la Norma Técnica Colombiana NTC 5500, cuyos capítulos de gestión de personal, información y operaciones están encaminados a lograr mayores niveles de seguridad en la prestación del servicio.

“De otro lado, en alianza con la Corporación Calidad, diseñamos el Modelo de Excelencia para la Gestión en el Transporte, el cual está a disposición del sector empresarial para avanzar en torno a seis capítulos esenciales, en procura de mejores y mayores niveles de excelencia en el desempeño empresarial. Todo ello encaminado al propósito fundamental de situar al sector transportador en la categoría de ‘clase mundial’”, afirma Sorzano.

Entre los avances presentados en el sector, se destaca la utilización de nuevas tecnologías en cuanto a comunicaciones, localización y

trazabilidad, que permiten una mayor efectividad en cuanto a servicios ofrecidos y seguridad....”¹⁹

En conclusión se puede decir que la situación actual del sector en el cual compete la empresa TRANSCOMERINTER LTDA es una situación que se ve afectada por factores tanto internos al sector como externos, situación para la cual se debe preparar para poder afrontar y responder a las nuevas exigencias del mercado

5.5.2 Marco Temporal y Espacial

El desarrollo del plan de mejoramiento para el departamento operativo al servicio de las operaciones de transporte de carga internacional que tiene la empresa TRANSCOMERINTER LTDA se hará en el periodo comprendido entre el año 2013 al 2017, y se llevara a cabo en las oficinas de la empresa ubicadas en la ciudad de Ipiales - Nariño

¹⁹ <http://www.revistadelogistica.com/transporte-de-carga-una-cuantia-aun-a-medio-pagar.asp>

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta las líneas de investigación que se establecen para el programa de Comercio Internacional y Mercadeo, el problema a desarrollar se ubica en la línea de desarrollo regional y sus procesos de internacionalización, a la sub - línea de correspondiente a proyectos estratégicos de comercio internacional,

6.2 ÁREA DE INVESTIGACIÓN

Incluye un levantamiento de la información de tipo primaria para determinar al situacional actual del departamento operativo al servicio de las operaciones de transporte de carga internacional que tiene la empresa TRANSCOMERINTER LTDA para finalmente elaborar un diagnostico de tipo cualitativo que permita identificar el estado interno (debilidades y fortalezas), y al mismo tiempo hacer un análisis de la satisfacción del cliente objeto del servicio prestado por la empresa.

6.3 TIPO DE ESTUDIO

Por el tipo de investigación que se desarrolla, la misma se debe de realizar en dos tipos de escala de la empresa. El primero a nivel interno; en donde, se analice la situación actual de la empresa en su conjunto para determinar las externalidades positivas y negativas que la misma tendrá sobre departamento operativo al servicio de las operaciones de transporte de carga internacional que tiene la empresa TRANSCOMERINTER LTDA. El segundo análisis y el más importante se realizará a nivel externo; en donde, se estudiará el nivel de satisfacción percibido por el cliente respecto del servicio prestado por el área de comercio exterior que ofrece la empresa

El alcance de la investigación es de tipo descriptiva- correlacional, ya que tiene como propósito determinar en que grado las situación actual departamento operativo al servicio de las operaciones de transporte de carga internacional que tiene la empresa TRANSCOMERINTER LTDA afecta positiva o negativamente a la percepción que tiene los clientes del servicio prestado y por lo tanto el resultado final en beneficio o perjuicio para la empresa.

6.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Con base en la orientación analítica y de síntesis

ANALITICO - SINTESIS: con el fin de conocer cada una de las partes que conforman el problema y por consiguiente interrelacionarlas en un todo que ayude a entender y explicar el fenómeno de investigación

6.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

6.5.1 Fuentes Primarias: para el presente estudio se trabaja con la información directa de la empresa; de su entorno interno a través de entrevistas directas con los empleados y observación directa, y se trabajara con encuestas a los clientes que permita levantar información para determinar la satisfacción del cliente externo.

6.5.2 Fuentes Secundarias: a través de herramientas informáticas como el uso de net grafía a través de las siguientes páginas Proexport, Intellexport, DANE, DIAN, Legiscomex, Zeiky, Cámara de Comercio de Pasto e Ipiales, Servicio de Información, Comercio Exterior, que conducen de manera más sencilla y eficiente a conocer la realidad de los mercados internacionales.

Con base a la información primaria y secundaria obtenida y/o recolectada además del diagnostico elaborado a la empresa, se procede con la tabulación, análisis e interpretación de los datos a través de las técnicas estadísticas que se requieran, dicha información se reunirá en conceptos individuales.

6.6 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para esta investigación se trabajara con análisis de información cualitativa, aplicación de encuetas y entrevistas de campo.

Para la presente investigación la unidad de análisis es el departamento operativo al servicio de las operaciones de transporte de carga internacional que tiene la empresa TRANSCOMERINTER LTDA, por lo tanto se trabajara con todos los empleados que tiene que ver con este departamento

Para el análisis de satisfacción al cliente se trabajara la encuesta con el total de clientes registrados por la empresa, los cuales solicitan la prestación del servicio de carga de manera muy frecuente (22 empresas).

6.7 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

Obtenida la información se procederá con la tabulación, análisis e interpretación de los datos, a través de las técnicas estadísticas que se requieran, dicha información se reunirá en conceptos individuales, luego se elaborara el diagnóstico y la propuesta final

7. DIAGNOSTICO TRANSCOMERINTER LTDA.

Dentro del contextos de las variables que influyen en la competitividad de las empresas colombianas tales como: la globalización comercial, expresada particularmente con los advenimientos de Tratados de Libre Comercio con países como los de la Unión Europea, EFTA y Estados Unidos y demás cambios vertiginosos en el ambiente externo con las respectivas consecuencias en el micro entorno empresarial, es necesario tener un amplio conocimiento de dichas variables y su incidencia en el funcionamiento de la empresa.

Con base en el anterior argumento, la fase diagnóstica del presente estudio se presentó como herramienta fundamental para la construcción del plan de mejoramiento y en la toma de decisiones para la empresa Transcomerinter Ltda., ya que se constituye como una base sólida para garantizar su supervivencia que permite ser el punto de partida para iniciar el arduo camino hacia la competitividad en un escenario caracterizado por oportunidades y un número superior de amenazas, que obligan a la gerencia a cuestionarse sobre cuál es su verdadero perfil de capacidades internas y externas que le permitirán vislumbrar con una aproximación hacia la objetividad un futuro deseado y posible.

7.1 ANÁLISIS INTERNO

7.1.1 Reseña Histórica de TRANSCOMERINTER LTDA. Transcomerinter, es una empresa de Transporte de Carga Terrestre Internacional, incursa dentro del Pacto Andino y cubre las Rutas de los países miembros como son: Ecuador, Colombia, Perú, próximamente Venezuela y Bolivia²⁰.

Brinda un servicio de calidad y garantía comprobada por sus clientes.

El nacimiento de TRANSCOMERINTER LTDA. Como persona jurídica fue el 26 de Abril de 1991, sin embargo diez años antes, su fundador, el señor Sigifredo Ibarra Enríquez, había iniciado operaciones comerciales con varias empresas Multinacionales, brindando sus servicios de transporte internacional de Mercancías y asesoramiento para trámites aduaneros, tanto en Ecuador como en Colombia.

A Inicio de 1991 T.C.I. fue la primera Compañía Ecuatoriana de Transito Internacional Terrestre que ingreso legalmente a Colombia y desde entonces ha colaborado directamente con el crecimiento de muchas empresas de ambos países, integrando equipos, maquinaria y vehículos modernos, así como también edificando infraestructura adecuada e innovando servicios para facilitar las operaciones mercantiles, acorde a las necesidades de nuestros clientes.

²⁰ Transcomerinter.galeon.com

Actualmente se tiene oficinas, bodegas, maquinaria y equipos en Colombia, Ecuador y Perú.

Misión: Somos una empresa líder en el servicio de transporte terrestre de carga masiva, contamos con el recurso humano y técnico calificado que nos permiten satisfacer, superar las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos, externos y sociedad en general²¹.

Visión: Ser en el 2010 la empresa líder de transporte terrestre de carga masiva reconocida por los países que conforman la Comunidad Andina certificada por su excelencia en el servicio²².

Política:

TRANSCOMERINTER LTDA. Es una empresa líder en el transporte terrestre de carga masiva con asesoramiento en servicios de Comercio Internacional, movilizand o las mercancías bajo acciones preventivas destinadas a evitar el contrabando, los narcóticos y los insumos utilizados por el terrorismo a través de comercio legitimo apoyados por las fuerzas del estado y el S.G.C.S. BASC. °

El lema de la empresa es: TRANSCOMERINTER “Servicios Mercantiles Sin Fronteras”.

Con la globalización y ahora con la deliberación de los países subdesarrollados por el TLC, Transcomerinter Ltda. Se prepara haciendo en los países que incursiona, alianzas comerciales estratégicas, para ofrecer a sus clientes servicios completos de origen a destino en materia de Transporte Internacional, Comercio Exterior y Seguridad²³.

Infraestructura:

Cuenta con oficinas en las principales ciudades de Ecuador (Quito, Tulcán, Guayaquil, Cuenca, Huaquillas), Colombia (Ipiales, Cali, Bogotá, Medellín, Buenaventura, Cartagena) y Perú (Chiclayo), con personal altamente comprometidos, capacitados en las Áreas Operativas, Administrativas, logística y de distribución²⁴.

❖ Bodegas

- IPIALES: 8.888 m² organizados de la siguiente manera:
 - 1 Zona Secundaria cubierta (3.688 m²)
 - 1 Zona Secundaria descubierta de (5.000 m²)
 - 1 edificio de 2 pisos (200 m²) como oficinas administrativas y operativas

²¹ *Transcomerinter.galeon.com*

²² *Ibíd.*

²³ *Ibíd.*

²⁴ *Ibíd.*

- TULCÁN: 88.000 m² en donde se ubican:
2 Zonas Primarias Aduaneras (7.500 m²) distribuidas así: 2.500 m² cubiertos y 5.000 m² descubiertos.
1 Zona Secundaria (80.000 m²) distribuida así: 1.000 m² cubiertos y 79.000 m².
1 Edificio de 2 Pisos (500 m²) de oficinas administrativas y Operativas.

- QUITO: 15.500 m² en donde dispone de:
Zonas Secundarias de (15.000 m²) de las cuales 8.000 m² son cubiertos y 7.000 m² descubiertos.
1 Edificio de 3 pisos (500 m²) como oficinas administrativas y comerciales.

- GUAYAQUIL: 1.500 m² distribuidos en:
Zona Secundaria de (1.500 m²) para cargas en tránsito.
1 Edificio (160 m²) como oficinas administrativas y comerciales

- HUAQUILLAS: 11.900 m² distribuidos en:
Zonas Secundarias de (11.520 m²) de las cuales 1.680 m² son cubiertos y 9.840 m² son descubiertos.
1 Edificio (380 m²) como oficinas administrativas y comerciales.

➤ Parque Automotor

Cuenta con un parque automotor propio, compuesto por:²⁵

- 120 Tracto camiones con capacidad de 32 toneladas.
- 25 Dobletroques con capacidad de hasta 17 toneladas.
- 20 Camiones para cargas menores a 10 toneladas
- 15 Camionetas sencillas para entregas internas.
- 11 Vehículos para custodia

➤ Maquinaria y Equipos

Para el manipuleo de mercaderías, dentro de las bodegas, se dispone de:²⁶

- 10 Montacargas con capacidad de 2.5 – 4.5 toneladas.
- 2 Porta contenedores móviles (HAMMAR-STEELBRO).
- 2 CLAMPS en Tulcán e Ipiales, para rollos, carretes y bobinas.
- 1 Banda deslizante de cargas delicadas o de riesgo, lo efectuaos en:
- 17 Contenedores de 20´
- 41 Contenedores de de 40´ STANDART
- 132 Contenedores H.C.
- 2 Camabajas.

²⁵Transcomerinter.galeon.com

²⁶ Ibíd.

- 4 Tanqueros (térmicos y de acero inoxidable).

➤ Seguridad:

Miembros del grupo BASC, Alianza Empresarial para un Comercio Seguro, se cuenta con:²⁷

- Ubicación en Centros de Control Estratégicos en las rutas en los tres países.
- Se opera con un sistema de radio frecuencia con alcance de 40 Km. en línea recta
- Manejo de un adecuado sistema de comunicación celular.
- Personal de operaciones dispone de radio portátil y teléfono celular, para conocer y dar inmediata solución a cualquier eventualidad.
- Inspecciones permanentes de contenedores, vehículos, plataformas.
- Mantenimiento vehicular.
- Actualización permanente de hojas de vida de los conductores y personal administrativo.
- Cuenta con una compañía de Seguridad con personal capacitado en Vigilancia y Defensa para la custodia de mercancía de alto riesgo.
- Utilización de equipos inalámbricos instalados en los vehículos con comunicación GPRS y Satelital.

➤ Servicio al Cliente:

Se maneja en toda etapa del proceso desde el embarque de la mercancía hasta la entrega en destino²⁸.

Las confirmaciones de embarque, se realizan por escrito y los informes sobre el estado de la carga se realizan por correo electrónico de acuerdo a sus instrucciones.

Actualmente, se lleva a cabo un proyecto de comunicación Internacional en Línea, de esta manera la información se maneja desde una página Web.

➤ Servicios de Transcomerinter Ltda.:

- Transporte Nacional e Internacional en modalidad de²⁹:
 - Carga suelta.
 - 20', 40', HC, CAMA BAJA
- Recepción y entrega puerta a puerta.
- Seguro internacional de mercancías.

²⁷ Transcomerinter.galeon.com

²⁸ *Ibíd.*

²⁹ Transcomerinter.galeon.com

- Zonas Secundarias en Colombia y Ecuador y Zona Primaria Aduanera en Tucán.
- Vigilancia privada permanente en todas las bodegas.
- Estibado para cargue y descargue.
- Montacargas con capacidad desde 3 a 35 toneladas.
- Trámites aduaneros de Importación y Exportación.
- Aprobación de documentos previos, verificaciones y garantías.
- Custodia a cargas consideradas de riesgo.
- Asesoría general de Comercio Exterior.
- Tarifas exclusivas.

De acuerdo a lo anterior es de fácil observación que Transcomerinter Ltda. Cuenta con la infraestructura física y personal (talento humano) Optima, efectúa y desarrolla internamente los procesos de comercio exterior y posee una alta gama de clientes fieles y potenciales, que fortalecen la permanencia de la empresa en el mercado.

Así las cosas, teniendo como problema y objetivo principal el conocimiento del departamento operativo y del área de Comercio Exterior de la empresa, se pretende: analizar el procedimiento diseñado para cumplir con los objetivos de Transcomerinter y sus clientes, tener en cuenta la normatividad vigente, estudiar las funciones y responsabilidades de cada uno de los trabajadores y revisar los recursos disponibles.

Para llevar acabo el análisis interno de la empresa a través del diagnostico situacional, se realizó una encuesta, como se observa en el anexo A, aplicada a las áreas más representativas y funcionales de la empresa en cuestión y con los respectivos responsables, encargados o directores. Se analizo aspectos teóricos, prácticos y sistemáticos, que por lo general son utilizados y aplicados en las empresas, estos son:

- Lo administrativo
- Lo financiero
- La Producción
- Los Sistemas de Información
- Recurso Humano RR HH y
- El Mercadeo.

Dentro de cada área se indago y pregunto por herramientas generales propias de cada situación de la siguiente manera:

En cuanto a lo Administrativo se analizó aspectos tales como:

- Si la empresa utiliza conceptos de administración estratégica
- De si los objetivos y metas son mensurables y comunicados
- Si hay planificación
- La delegación de la autoridad

- Sobre la estructura de la organización
- Sobre la funciones y especificaciones de los puestos de trabajo
- Sobre el animo de los empleados
- Rotación de empleados
- Mecanismos de control y recompensa

Por parte de lo Financiero se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Los puntos fuertes y débiles en términos financieros
- Sobre el capital a largo y corto plazo
- Capital de trabajo
- Liquidez
- Sobre presupuestos
- Las relaciones con inversionistas/accionistas
- Preparación y conocimientos de contabilidad y finanzas
- Niveles de endeudamiento y crecimiento económico de la empresa.

En cuanto a lo Productivo:

- Sobre proveedores
- Instalaciones, maquinaria y equipo
- Procedimientos e inventarios
- Control de calidad
- Ubicación de instalaciones y recursos
- Sobre competencias tecnológicas
- Capacidad de producción
- Evaluación de los procesos logísticos de las operaciones
- Sistemas y líneas de producción.

Sistemas de Información:

- Sobre sistemas de información para la toma de decisiones
- Actualización de información y sistemas
- Claves en el sistema de información
- Conocimientos en informática y sistemas
- Capacitaciones
- Apoyo y aporte de las ventajas competitivas informáticas.

Recurso Humano RR HH

- Políticas de salarios e incentivos
- Productividad del recurso Humano
- Programas de selección del RR HH
- Programas de inducción
- Programa de capacitación
- Programas de motivación

Y finalmente se analizó un aspecto muy importante y de tener en cuenta por las empresas a la hora de querer permanecer en el mercado, como lo es el Mercadeo:

- Segmentación del mercado
- Posicionamiento de la empresa
- Canales de distribución y costos
- Organización comercial
- Servicios con calidad y precios justos
- Seguimiento a clientes
- Identificación de nuevos clientes

Dado los anteriores datos y realizada la respectiva encuesta en cada área de la empresa se llegó a las siguientes conclusiones:

En lo referente a la actividad ADMINISTRATIVA se encontró que la empresa es fuerte internamente ya que aplican y utilizan varias herramientas de administración con respecto a la administración estratégica, la planificación y control. Además de esto es bueno constatar y observar que se maneja una adecuada estructura funcional y organizacional con respecto a los directores/coordinadores, empleados y el ánimo de trabajo de los mismos. Por consiguiente esta área no presenta debilidades latentes por corregir o mejorar.

En cuanto a la situación FINANCIERA, se identificó que es la más fuerte en cuanto a la utilización y aplicación de indicadores contables que demuestren la situación actual de la empresa como lo son los puntos de equilibrio, la liquidez, presupuestos, niveles de endeudamiento y crecimiento entre algunos. Es de destacar en esta área que de su organización depende la funcionalidad del departamento Operativo y el área de comercio exterior, ya que el pago, anticipos, impuestos, créditos y débitos están muy relacionados y permiten que los procesos logísticos operativos estén funcionando de la mejor manera.

Dada la situación económica actual que ha afectado a todos los sectores económicos del país y en especial al transporte debido en parte por la situación de frontera y las actuales restricciones arancelarias y aduaneras por parte de Ecuador, es notable apreciar que la situación financiera de la empresa no ha crecido mucho pero ha sido estable y por consiguiente en aspectos de corto plazo que involucren solvencia de capital y capital de trabajo ha sido un inconveniente que la empresa ha manejado y solucionado de la manera más oportuna aunque no deja de representar un problema latente en el mediano y largo plazo si la situación comercial y económica no mejora con el vecino país.

El área PRODUCTIVA, a través del respectivo análisis interno se identificó que se encuentra en una situación estable, pero hay aspectos por mejorar con respecto a los procedimientos y políticas de control de calidad los cuales se considera no se evalúan de manera periódica y por consiguiente no se conoce si han sido eficazmente aplicadas y/o conocidas.

Además de lo anterior otro tema importante en esta rama es que la empresa debe emplear y diseñar sistemas de evaluación de las líneas productivas de manera que estas sean de conocimiento frecuente por los directores/coordinadores de área con el fin de que esta información les ayude o contribuya en la toma de decisiones.

Los SISTEMAS DE INFORMACION como herramientas tecnológicas que contribuyen a mejorar la productividad del capital humano, se identifico que en cuanto a la actualización, conocimiento y uso de los sistemas de información el área implicada lo esta realizando de manera permanente y periódica debido a los continuos cambios con respecto a bases de datos y los sistemas empleados por parte de instituciones como la Dian y algunos proveedores e igualmente se emplean y controlan claves de acceso en cada área y computador que forma parte de la empresa a manera de protección contra posibles fraudes con la información.

También es de destacar en esta área la aplicación de la actualización de software en los equipos y su mantenimiento preventivo en cuanto a software y hardware para equipos y servidores.

Pese a presentarse esta área como una de las más fuertes luego del respetivo análisis, es necesario promover talleres de capacitación en cómputo para el personal que actualmente presenta desconocimiento en las aplicaciones básicas de office y Windows. Esto con el fin de fortalecer las competencias básicas del recurso humano y por consiguiente su productividad con el manejo de los sistemas.

El área del RECURSO HUMANO RR HH, de acuerdo a la encuesta aplicada se pudo obtener información que identifico que este se encuentra fuerte en aspectos esenciales como lo son los programas de selección, inducción y capacitación del capital humano, los cuales son desarrollados y aplicados de manera permanente y estricta en cada contratación de personal de la empresa. Otro aspecto que se ha manejado de manera regular son las políticas de salarios e incentivos, siendo los incentivos y programas de motivación los aspectos que son de uso esporádico y por consiguiente como medida para mejorar esto, es necesario pensar en la implementación de actividades mensuales, bimestrales, trimestrales y/o semestrales, etc. que fortalezcan y promuevan el trabajo al interior de la empresa.

Finalmente el MERCADEO, como factor determinante de la vida de una empresa se evaluó y fue el área donde no completamente hay muchas falencias pero si es importante considerar realizar algunas actividades que le permitan a la empresa fortalecer aspectos como el manejo de los canales de distribución y sus costos ya que para el empresa no son completamente seguros y confiables. También es necesario fortalecer el tema comercial de la empresa ya que hasta el momento no se cuenta con una organización eficaz como área que desempeñe las respectivas funciones de manera local, sino que

se lo ha venido realizando en conjunto con el director operativo apoyado de la sucursal de Quito.

Otros temas diagnosticados que se necesitan fortalecer dentro de la actividad del mercadeo son el desarrollo de nuevas actividades que le permitan a la empresa identificar nuevos y potenciales clientes al igual que su periódico seguimiento. Hecho por el cual en este trabajo se planteo una encuesta dirigida a evaluar el nivel de satisfacción del cliente con respecto a los servicios brindados por la empresa al cliente, el cual se desarrollara mas adelante.

Las aéreas objeto de estudio son la administrativa, financiera, mercadeo, productiva/operativa, sistemas y recursos humanos RR HH.

Con todo lo anterior, teniendo presente las distintas variables de la auditoría interna, que se constituyen en factores de cambio, se construye el perfil de debilidades y fortalezas, dando pie a realizar la matriz MEFI³⁰, ésta técnica es una herramienta importante para el plan de mejoramiento, enfocando el análisis a las debilidades y fortalezas de las variables que presenta Transcomerinter Ltda., como se observa en el cuadro 1.

7.2 ANÁLISIS EXTERNO

Toda organización funciona en un entorno dinámico que puede crear una variedad de amenazas u oportunidades en los mercados existentes o potenciales de la empresa, específicamente los gerentes deberán ser conscientes del posible impacto que pueda tener en sus mercados los factores principales del entorno.

El estudio del macroentorno es fundamental en la realización de plan de mejoramiento, en el sentido que permite a TRANSCOMERINTER LTDA., analizar una serie de variables externas tales como: ambientales; económicas; financieras, sociales, demográficas; y políticas, entre otras, con el fin de determinar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

En este orden de ideas, teniendo presente las distintas variables del macroentorno, que se constituyen en factores de cambio, se construye el perfil de oportunidades y amenazas, dando pie a realizar la matriz MEFE

³⁰ Fred R. David

**Cuadro 1. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) de la Empresa
TRANSCOMERINTER LTDA**

FACTOR DE ÉXITO	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
FORTALEZAS			
Manejo y aplicación de conceptos de administración estratégica.	0.02	2	0.04
Certificación BASC	0.05	3	0.15
Buena estructura organizacional.	0.05	4	0.20
Amplio conocimiento de la actividad económica y comercial de la empresa.	0.06	4	0.24
Larga trayectoria y experiencia en el campo de transporte de carga nacional e internacional	0.06	4	0.24
Manejo de precios atractivos y competitivos (costo/beneficio)	0.05	4	0.20
Personal técnico y profesional preparado.	0.07	4	0.28
Manejo de sistemas informáticos óptimos	0.02	2	0.04
Base de datos actualizadas	0.01	2	0.02
Buenas condiciones de instalaciones, equipo y maquinaria	0.06	4	0.24
Ubicación estratégica	0.02	1	0.02
Buena segmentación del mercado	0.04	3	0.12
Alto animo de los empleados	0.03	2	0.06
Programas de selección, inducción y capacitación del RR HH	0.02	3	0.06
DEBILIDADES			
No son buenos los incentivos y las recompensas de la organización	0.04	2	0.08
No es evaluada periódicamente la productividad del RR HH.	0.05	1	0.05
son escasos los programas de motivación	0.03	1	0.03
Baja actualización al personal en informática y sus herramientas	0.04	2	0.08
Falta de conocimiento y evaluación de los sistemas y líneas de producción	0.04	1	0.04
Falta de organización en el área comercial	0.06	2	0.12
Bajo nivel de seguimiento con los clientes	0.04	3	0.12
No son confiables los canales de distribución	0.05	3	0.15
No se desarrollan actividades para identificar nuevos clientes	0.03	2	0.06
No se hace control de calidad permanentemente	0.06	2	0.12
TOTAL	1,00		2.76

Fuente: Este estudio.

De acuerdo a lo anterior es fácil poder observar que la MEFI de la empresa TRANSCOMERINTER LTDA, presenta un promedio favorable de 2.76, lo cual refleja que la empresa esta ubicada en una posición fuerte a nivel interno aunque debe fortalecer algunas debilidades con el fin mejorarlas.

Cuadro 2. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) de la Empresa TRANSCOMERINTER LTDA

FACTOR DE EXITO	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
OPORTUNIDADES			
Buenas relaciones con los clientes/proveedores/socios	0.08	4	0.32
Acuerdos comerciales vigentes (CAN)	0.04	2	0.08
Costos de la Documentación	0.06	4	0.24
Aumento en la exigencia de calidad de los procesos y servicios	0.07	4	0.28
Rapidez y eficiencia de los sistemas de la DIAN (SYGA y Muisca)	0.04	3	0.12
Alianzas estratégicas con otras empresas	0.08	4	0.32
Apoyo de la ACC para fortalecer el sector transporte	0.03	3	0.09
Aplicación de nuevas tecnologías de informática y comunicación al transporte.	0.09	4	0.36
Actualizaciones en materia aduanera y de transporte por parte de la DIAN.	0.05	3	0.15
AMENAZAS			
Devaluación/revaluación del peso	0.07	1	0.08
Restricciones arancelarias por parte de Ecuador	0.08	2	0.20
Recesión económica mundial	0.04	1	0.04
Aumento acelerado del Parque automotor nacional	0.06	2	0.14
Aumento del precio de la Gasolina	0.08	1	0.10
Perdida de clientes	0.07	3	0.21
Nuevos competidores	0.06	1	0.06
TOTAL	1,00		2.79

Fuente: Este estudio.

Por parte de la MEFE de la empresa TRANSCOMERINTER LTDA., arrojo que esta posee un conjunto de buenas oportunidades las cuales se debe aprovechar con el fin de reducir o minimizar las amenazas mas significativas, hecho por el cual el ponderado total de la matriz es de 2.79, lo cual indica que la empresa se encuentra por encima del promedio normal. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

7.3 PERFIL COMPETITIVO

La matriz de Perfil Competitivo sirve para hacer una identificación de los factores clave de la organización, de tal manera que estos factores sean comunes a los competidores, los cuales desarrollan su actividad comercial en

el mismo segmento, ofrecen los mismos servicios a precios semejantes y los clientes potenciales se identifican de manera igual o parecida.

Para llevar a cabo la matriz de perfil competitivo se identificaron los directos competidores de Transcomerinter Ltda., en los que se destacan: Transportes Sánchez Polo y Sercarga S.A.

Para desarrollo de una Matriz de Perfil Competitivo es determinante los factores decisivos de éxito en el sector, decisiones sobre ponderaciones apropiadas y asignación de clasificaciones³¹.

Para la evaluación de los factores para la Matriz de Perfil Competitivo, se toma como base 5 factores claves de éxito identificados en el diagnóstico interno a la empresa, para la empresa Transcomerinter Ltda., asignando ponderaciones a cada factor con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor en el entorno competitivo y estableciendo a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa empresa en cada factor clave de éxito, en donde 1 es debilidad mayor, 2 es debilidad menor, 3 es fortaleza menor y 4 es fortaleza mayor; después de la ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la calificación correspondiente a cada competidor en cada factor determinante de éxito; por último la sumatoria de resultados ponderados por cada competidor revela el más amenazante y el más débil, como se observa en el cuadro 3.

Cuadro 3. Matriz de Perfil Competitivo

Factores críticos para el éxito	TRANSCOMERINTER LTDA.			TRANSPORTES SÁNCHEZ POLO		SERCARGA S.A.	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0,30	4	1,20	3	0,90	1	0,30
Posición financiera	0,35	4	1,40	3	1,05	2	0,70
Competitividad en el precio	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Calidad del servicio	0,15	3	0,45	2	0,30	3	0,45
Experiencia	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
TOTAL	1,00		3,75		2,85		1,95

FUENTE: este estudio

Dentro de la evaluación de las fuerzas y debilidades de las empresas objeto de la matriz, se pudo obtener información como la siguiente: la participación en el mercado, la posición financiera y la experiencia son los factores de éxito más relevantes ya que tienen una calificación destacada de 4, mientras que la participación en el mercado para SERCARGA tiene una calificación de mala.

Por lo anterior es de notar que la empresa más fuerte de acuerdo a los factores evaluados es TRANSCOMERINTER LTDA., ya que esta se presenta con calificaciones altas en todos aspectos identificados con un total ponderado de

³¹ La Gran Estrategia, Fred R. David pag. 192

3.75, mientras que TRANSPORTES SANCHEZ POLO Y SERCARGA S.A ocupan las presentan una ponderación de 2,85 y 1,95 respectivamente.

7.4 ANÁLISIS SECTORIAL TRANSPORTE

7.4.1 **Ámbito Internacional.** El transporte carretero de carga actualmente es tan competitivo y en constante crecimiento que ha logrado mejorar la contribución de este al PIB de cada país y más aun cuando este tipo de servicio a incorporado valor agregado de calidad, oportunidad, eficiencia y seguridad en todos los procesos logísticos que trae consigo el trasporte de carga.

Para poder tener una idea clara de las herramientas, elementos y factores que están involucrados con el transporte carretero de carga se pretende que este análisis identifique tanto los autores como las situaciones que en el tiempo han contribuido a que este sector económico se fortalezca, es por lo cual nos remitimos a un estudio situacional del transporte a nivel de la CAN para por consiguiente llegar a algo mas específico como lo es lo nacional y regional.

Para estos efectos la normativa andina a través de la decisión 399 es la que regula y controla la realidad operativa del transporte existente en la actualidad bajo el marco comunitario de la CAN.

En cuanto a comercio se refiere podemos empezar con la balanza comercial intracomunitaria fue favorable para el 2007, ya que las importaciones llegaron a ser aproximadamente de 71.008 millones de dólares, mientras el comportamiento de las exportaciones fueron de cerca de 76.307 millones de dólares, siendo esto positivo en cuestiones comerciales. Durante los dos últimos años el comercio comunitario ha mantenido una tasa de crecimiento promedio del 13% donde cabe señalar que Ecuador y Perú fueron quienes incrementaron sus tasas en 19 y 12 % al 2007, en cuanto a Colombia esta crece a un 8% y con respecto a Bolivia esta a disminuido en un 4%.

Los destinos de las exportaciones extracomunitarias han sido principalmente hacia Estados Unidos con un 29%, la Unión Europea con un 15%, luego esta Venezuela con el 9%, Mercosur y China con 5%, Japón y Chile con 4%, Panamá 2% y en menor medida con el 1% están México, CARICOM, Rusia e India, en total son 12 mercados que representan para la CAN aproximadamente el 77% de las exportaciones.

Por parte de las importaciones Estados Unidos sigue siendo el primer proveedor del mundo con un 21%, Mercosur, la Unión Europea y China con el 13%, 12% y 11% respectivamente, México tiene el 6%, Venezuela, Japón y Chile con 4%, 4% y 3% respectivamente y con el 1% en importaciones esta Panamá, CARICOM, Rusia e India.

Lo anterior muestra que el comportamiento con respecto al transporte de carga intracomunitario favorable para los países ubicados en las zonas limítrofes ya que el flujo de este tipo de servicio entre los países (Colombia, Ecuador,

Venezuela y Perú) se ha llevado a cabo de la mejor manera pese a los últimos acontecimientos de carácter político y militar que han generado inconformismos y problemas de carácter comercial que si bien es cierto ha disminuido este flujo con respecto al transporte, aun no deja de ser considerable su crecimiento y aporte económico a cada país y al bloque en general.

7.4.2 Dificultades en la aplicación de la Normativa Comunitaria. En este análisis también es importante considerar a nivel comunitario aspectos tales como las dificultades que se han suscitado durante la aplicación de la norma comunitaria que regula y controla el transporte carretero de carga internacional, de entre los cuales podemos destacar:³²

- Desconocimiento de la norma andina por parte de las autoridades que en frontera aplican la Decisión, debido entre otros por:
- Ausencia de capacitación al personal de las autoridades en frontera;
- Falta de coordinación con los entes centrales que generan y aprueban las normas;
- Marginamiento de algunos de los puntos de frontera por parte de las autoridades centrales, generándose una deficiente prestación y control de los servicios del transporte.
- Falta de difusión de los parámetros que rigen la normativa andina y ausencia de programas de capacitación.
- Falta de conocimiento por parte de las administraciones de frontera sobre la normativa comunitaria y la generada por sus propias administraciones centrales.
- Falta de una mayor estructuración y coordinación entre los interlocutores empresariales, sociales y la administración pública, para la concertación y desarrollo de temas del sector.
- Heterogeneidad en la aplicación de la reglamentación comunitaria del concepto de empresa idónea para prestar los servicios de transporte internacional por carretera.
- Aplicación de normas nacionales con diferentes criterios para determinar la capacidad mínima de carga útil en vehículos propios y vinculados.
- Falta de rigor en el cumplimiento de la normativa andina.
- Falta de armonización entre las normas nacionales vigentes que regulan el concepto de empresa, los requisitos para su constitución y su funcionamiento.
- Los Centros Nacionales de Atención en Fronteras (CENAF), no han cumplido su objetivo de facilitar la circulación de vehículos, mercancías y personas.

³² Política Común de Transporte Internacional por Carretera en la Comunidad Andina. XII Reunión del Consejo de Ministros de Transportes y Obras Públicas de la Comunidad Andina.

7.4.3 Aspectos Aduaneros. Entre los cuales se manifiesta:

- Práctica comercial de vender y comprar usando el mal llamado "FOB Frontera", es la nacionalización de las mercancías fomentando el transbordo y dificultando en muchos casos las operaciones de Tránsito Aduanero Internacional;
- Notoria ausencia de sistemas electrónicos de control y procesamiento de datos en las aduanas de fronteras y, cuando éstos existen, no están en línea con el sistema nacional, lo que genera demora y sobrecostos en los trámites;
- Ausencia de un listado de vehículos habilitados en las aduanas fronterizas, que permita un control permanente, actualizado y eficaz, sobre los vehículos y documentos para que cumplan la normativa andina cuando cruzan la frontera, prestándose para la compra venta de documentos
- Ausencia de armonización de horarios y procedimientos de atención en los cruces de fronterizas, asunto indispensable para mejorar la fluidez del comercio y transporte en los Países Miembros;
- Deficiencia notoria de infraestructura física, logística y de información en las administraciones de aduana fronterizas con organismos nacionales de transporte.
- Limitada difusión y compromiso de las aduanas para aplicar la Decisión 477 sobre Tránsito Aduanero Internacional.

La realidad socioeconómica en las zonas de frontera, afecta el normal desarrollo de las actividades en el sector destacándose, entre otros puntos, los siguientes:

- La mayoría de actores económicos vinculados al transporte Internacional coinciden en señalar a la corrupción como una práctica frecuente, particularmente en los pasos de frontera.
- Se han configurado en las zonas de frontera por donde empalman los más importantes ejes de intercambio comercial, verdaderas "estrategias de sobrevivencia" diseñadas por los actores sociales y económicos locales, restándole eficiencia y competitividad al transporte internacional (transbordo, almacenaje, parqueos, tramitadores, carretilleros, etc.);
- Falta de independencia y reglamentación del transporte fronterizo que limita el crecimiento y modernización del transporte internacional, generándose confrontaciones entre empresas u operadores poco competitivos que impiden que empresas eficientes concreten operaciones de transporte internacional.
- Altos porcentajes de desempleo, niveles precarios de educación, deficientes servicios sanitarios y carencia de infraestructura y dotación, entre otros.
- Estas condiciones afectan la eficiencia y competitividad del servicio de transporte internacional por carretera, el comercio y el turismo al propiciarse inadecuados transbordos, la informalidad y el contrabando, con efectos en el incremento de almacenaje, demoras y la existencia de tramitadores y demás actores informales que restan eficacia a las operaciones fronterizas.

- La violencia desatada por grupos guerrilleros, lo cual genera inseguridad y temores que afectan la eficiencia del servicio, particularmente el que se realiza entre Colombia, Ecuador y Venezuela.
- La existencia de la piratería terrestre, delito divulgado en Colombia y Venezuela, con efectos económicos para transportistas y comerciantes.

7.4.4 Niveles de Desarrollo Empresarial:

- Cultura empresarial con limitada visión sectorial y de largo plazo, con un alto índice de informalidad.
- Ausencia de posiciones consensuadas de los diferentes tipos de organizaciones empresariales.
- Diferencias en la productividad y competitividad entre las empresas de los Países Miembros.
- Diferentes niveles empresariales, gremiales y sindicales que buscan la defensa de sus propios intereses, ejerciendo una fuerte presión política.
- Heterogeneidad en los niveles de calidad de los servicios y ausencia de estándares de calidad de servicios
- Niveles de organización de los transportadores muy diversos con efectos negativos sobre la conceptualización del transporte como industria y como servicio.
- Alto promedio de la edad del parque automotor y ausencia de programas de reposición adecuados.
- Ausencia de programas de capacitación adecuados y limitadas exigencias en las legislaciones nacionales para el ejercicio de la profesión del transportista.
- Debilidad de los gobiernos frente a presiones gremiales o sindicalistas que conducen a desconocer fallos del Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina o a fijar tarifas por Decreto.
- Una consecuencia de todo lo anterior es la ausencia de una definición del perfil del transportador en forma homogénea entre los Países Miembros y no deje abierta la interpretación sobre las funciones del transportador y de las personas que cumplen actividades colaterales en la ejecución del contrato de transporte internacional.

7.4.5 Ámbito Nacional. En un panorama mas específico y cercano vamos a detallar la realidad del transporte de carga en Colombia donde por ejemplo los servicios prestados para el año 2007, muestran una tasa de crecimiento del 6.1%, ya que hubo un incremento en los servicios de transporte terrestre de 6.52% de los cuales el transporte por agua fue el de mas relevancia con un 12.47%, mientras que los complementarios y auxiliares fueron del 8.87%. Lo anterior se explica fundamentalmente por el movimiento de pasajeros y carga por lo cual se puede decir que la contribución del transporte al PIB a girado alrededor del 4%.

Por lo anterior se observa un marcado y continuo crecimiento desde el año 2002 en adelante, ya que el incremento del año 2003 al 2004 fue del 17.85 %,

y de 18.82 % para el 2005 con respecto al año anterior, como se puede apreciar en el cuadro 4.

Cuadro 4. Movimiento de Carga Nacional

(Miles de Toneladas)		
AÑO	MILES DE TONELADAS	VARIACION (%)
1994	82.483	-
1995	86.742	5.16
1996	71.168	-17.95
1997	89.399	25.62
1998	84.350	-5.65
1999	77.674	-7.91
2000	73.034	-5.97
2001	100.284	37.31
2002	84.018	-16.22
2003	99.782	18.76
2004	117.597	17.85
2005	139.725	18.82

FUENTE: Dirección de Transporte y Transito MINTRANSPORTE

Entre los principales productos que se movilizan por carretera se destacan: carbón, cementos, manufacturas diversas, azúcar, maíz, y papel / cartón; estos generan aproximadamente un 30% de las toneladas movilizadas por año

Con productos como químicos, abonos, petróleo crudo, café, arroz, madera, y muchos otros, para una cifra de 50 artículos, se transporta aproximadamente el 80.5 % de la carga total por carretera para el año 2005.

En la tabla siguiente se presenta el resumen de los principales productos que se movilizan por carretera, clasificados por producto y configuración vehicular. Es importante resaltar que del 100% de la carga movilizada, los vehículos articulados transportan la mayor cantidad de productos.

Al agruparse los productos por sectores se observa que de los 139 millones de toneladas que se movilizan en el país, el 60.85% corresponde a productos manufacturados; le siguen en su orden los productos agrícolas y los mineros con el 18.58% y el 15.01% respectivamente. En el cuadro 5 se presenta la agrupación por productos de la carga movilizada en el país correspondiente al año 2005.

Cuadro 5. Movilización por Sectores de Producción

PRODUCTO	TOTAL	PARTICIPACIÓN
Manufacturados	84.979.131	60.85%
Agrícolas	25.951.921	18.58%
Mineros	20.957.323	15.01%
Pecuarios	5.642.820	4.05%
Otros	2.115.016	1.51%

FUENTE: Dirección de Transporte y Transito. MINTRANSPORTE

Por consiguiente también se puede decir que de las 139.725 millones de toneladas transportadas, el mayor porcentaje de la carga es movilizada por vehículos de servicio público; en un lejano segundo lugar los de servicio particular, y con un mínimo porcentaje los vehículos de servicio oficial. La movilización de la carga para el año 2005 por tipo de servicio se puede apreciar mejor en el cuadro 6, con sus respectivos porcentajes de participación:

Cuadro 6. Agrupación por Tipo de Servicio

CLASE DE SERVICIO	TOTAL	PARTICIPACIÓN
Oficial	1.136.309	0.81%
Publico	133.681.403	95.67%
Particular	4.907.318	3.52%
TOTALES	139.725.030	100%

FUENTE: Dirección de Transporte y Tránsito. MINTRANSPORTE

Otro factor a observar es que casi toda la carga es transportada en vehículos cuyo combustible es ACPM, con una inmensa diferencia en cuanto a los otros combustibles, cuadro 7.

Cuadro 7. Movilización de Carga por Tipo de Combustible Vehicular

COMBUSTIBLE	TOTAL	PARTICIPACIÓN
Acpm	136.497.509.26	97.69%
Gasolina	2.957.794.31	2.12%
Gas	269.726.57	0.19%
TOTALES	139.725.030.14	100%

FUENTE: Dirección de Transporte y Tránsito. MINTRANSPORTE

Por parte de los Fletes, ya que este ha sido un tema de un sin número de conflictos entre el gobierno y el sector transporte, se han propuesto algunas normas expedidas por el ministerio de transporte con el fin último de poder autorizar, controlar y regular la prestación del servicio de transporte público automotor de carga, entre las cuales podemos destacar tales como:

- Decreto 1150 de abril de 2007. por el cual se fijan criterios sobre las relaciones económicas entre empresas transportadoras y propietarios de vehículos de carga.
- Resolución 4394 de julio de 1997: por la cual se determinan los costos de operación para vehículos de servicio público de transporte terrestre automotor de carga, con base en los estudios elaborado por el ministerio de transporte.
- Resolución 1020 de 1998: por la cual se fijan los criterios sobre las relaciones económicas entre empresas de transporte y los propietarios y/o conductores de
- vehículos de carga.

- Resolución 1927 de septiembre de 1999: por la cual se modifica la res. 1020 de 1998 y se fijan los criterios en las relaciones económicas.
- Resolución 212 de febrero de 2000: por la cual se deroga la Res. 1020 de 1998 y la Res. 2008 de 1999. Además se crea un grupo interdisciplinario de trabajo conformado por funcionarios del ministerio de transporte, algunos gremios, empresas y demás personas del sector, para presentar recomendaciones en cuanto al tema de transporte de carga para que el gobierno pueda aplicar lo atinente y mejorar las relaciones entre empresas y propietarios, y armonizar los costos de operación con el valor de los fletes, y también unificar criterios en la asignación de los fletes.
- Resolución 2323 de 2000: por la cual se fijan los criterios sobre las relaciones económicas entre empresas de transporte y los propietarios y/o conductores de vehículos de carga y se deroga la Res 212 de 2000.
- Resolución 2500 de 2002: por la cual se fijan los criterios sobre las relaciones económicas entre empresas de transporte y los propietarios y/o conductores de vehículos de carga.
- Resolución 3000 de 2003: por la cual se fijan los criterios sobre las relaciones económicas entre empresas de transporte y los propietarios y/o conductores de vehículos de carga” y se deroga la Res 2500 de 2002.
- Resolución 2004 de 2004: por la cual se fijan los criterios sobre las relaciones económicas entre empresas de transporte y los propietarios y/o conductores de vehículos de carga.
- Resolución 888 de 2006: por la cual se establecen las relaciones económicas entre remitentes de la carga, las empresas de transporte y los propietarios, poseedores o tenedores de vehículos de servicio público de transporte terrestre automotor de carga.
- Resolución 5250 de 2007: por la cual se establecen las relaciones económicas entre remitentes de la carga, las empresas de transporte y los propietarios, poseedores o tenedores de vehículos de servicio público de transporte terrestre automotor de carga” y se deroga la Res 888 de 2007.
- Resolución 3175 de agosto de 2008: por la cual se establecen las relaciones económicas y se fijan los nuevos valores de fletes para el servicio público de transporte terrestre automotor de carga. Actualmente está vigente.

A continuación se aprecia el cuadro de fletes parte de la Resolución N° 3175 de agosto de 2008, la cual fija los valores que los transportadores deben cobrar por la movilización de carga dentro del territorio nacional: \$ / tonelada según la relación origen-destino de la carga:

Cuadro 8. Fletes 2008

Por la cual se establecen las relaciones económicas entre las empresas de transporte y los propietarios, poseedores o tenedores de los vehículos de servicio público de transporte terrestre automotor de carga

TABLA: RELACIONES ECONOMICAS MÍNIMAS ENTRE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE Y EL PROPIETARIO DEL VEHICULO VINCULADO

ORIGEN \ DESTINO	ARMENIA	B/QUILLA	BOGOTA	B/MANGA	B/TURA	CALI	CARTAGENA	CUCUTA	DUITAMA	IBAGUE	IPIALES	MANIZALES	MEDELLIN	NEIVA	PASTO	PEREIRA	POPAYAN	SANTA MARTA	V/VICENCIO	YOPAL	TUMACO
ARMENIA		107.151	57.580	78.908	45.325	34.303	105.667	103.153	71.891	32.109	89.952	27.215	55.838	44.988	77.291	23.415	47.231	109.333	76.230	95.296	96.632
B/QUILLA	116.671		123.723	91.090	135.204	137.667	33.665	102.989	119.954	128.383	158.318	118.157	98.633	139.815	153.611	122.844	144.960	25.483	141.572	151.129	170.565
BOGOTA	51.875	81.214		57.715	68.115	66.296	81.214	76.934	34.623	39.341	119.976	59.973	62.168	49.303	110.429	58.259	79.274	81.214	38.790	53.358	128.174
B/MANGA	80.481	70.868	71.006		106.867	100.983	79.580	41.560	67.649	72.069	149.448	80.933	86.121	90.469	140.174	79.377	117.326	68.690	88.979	98.008	153.208
B/VENTURA	49.039	138.537	91.513	109.532		39.000	136.658	134.086	100.778	67.329	90.866	55.899	85.133	85.278	81.204	52.314	51.813	139.559	101.988	118.839	106.479
CALI	35.074	118.850	73.897	101.422	39.000		118.850	125.363	89.257	53.919	71.267	47.232	67.474	67.577	61.962	39.341	35.273	125.441	90.544	107.604	104.100
C/GENA	118.839	29.992	127.089	93.730	142.144	135.408		108.233	122.661	119.860	157.318	113.085	94.938	135.571	152.886	113.085	148.085	35.562	146.847	153.741	170.565
CUCUTA	99.395	79.159	85.031	43.276	120.466	118.850	85.840		84.324	90.469	157.319	97.003	99.801	99.201	143.697	98.735	127.146	76.934	101.240	113.580	157.570
DUITAMA	73.425	81.214	36.852	55.431	87.953	83.880	90.350	83.880		58.385	136.052	74.083	84.637	72.126	126.455	74.083	94.747	88.066	53.717	40.498	139.023
IBAGUE	42.207	101.766	40.881	71.977	55.917	50.726	99.201	93.638	58.750		99.212	50.099	65.449	35.399	97.351	45.623	74.611	99.074	53.093	77.621	124.120
IPIALES	85.783	163.767	119.976	143.021	86.512	73.747	163.767	159.546	118.918	98.895		98.159	117.781	100.580	25.400	86.765	70.252	170.565	135.930	145.218	58.644
M/ZALES	36.398	97.658	70.952	82.143	50.345	45.913	95.343	100.670	78.931	50.247	98.570		46.346	74.364	88.123	36.398	62.375	100.765	79.288	98.558	106.479
MEDELLIN	48.601	68.028	65.042	71.296	64.087	58.357	66.598	98.374	75.690	65.449	102.655	47.557		75.508	101.273	47.778	65.800	68.730	83.122	111.257	117.326
NEIVA	59.289	120.466	56.103	90.053	72.069	61.870	120.466	116.831	74.934	36.852	104.565	65.879	74.760		97.933	55.401	84.902	124.313	64.502	87.275	129.822
PASTO	75.917	150.097	108.343	127.641	76.726	65.975	153.208	143.697	113.409	93.842	24.755	86.002	104.100	97.905		80.895	62.375	159.717	121.933	137.381	50.851
PEREIRA	31.878	103.470	68.309	81.375	48.375	37.366	101.273	108.615	78.931	50.747	94.892	33.665	51.956	69.038	81.140		59.166	108.837	81.838	99.010	124.302
S.MARTA	124.577	28.541	118.018	85.000	134.231	133.025	35.562	101.115	112.828	120.050	153.208	117.842	103.737	136.408	148.870	125.760	142.734		135.697	149.102	170.802
V/VICENCIO	62.331	103.053	38.790	69.651	76.934	78.215	103.053	82.799	49.866	51.623	129.836	64.213	80.615	64.950	122.136	69.895	85.783	100.427		67.329	148.870

Los costos que generan los cargues y descargues son de cargo exclusivo del remitente y/o destinatario (Resolución No. 0870 del 20 de marzo de 1,998)

La empresa de transporte no podrá deducir conceptos no autorizados por la ley y cancelará los valores del servicio dentro de los ocho (8) días hábiles siguientes al recibo de la cosa transportada en el lugar acordado (Decreto número 2663 del 21 de julio de 2,008)

La empresa de transporte o la destinataria de la mercancía pagará el bodegaje sobre el camión. (Resolución 2113 del 25 de abril de 1,997)

Los valores aquí establecidos son válidos para carga masiva o general.



Cuadro 9. Empresas de Transporte de Carga Nacional 2008

TERRITORIAL O DEPARTAMENTO	Nº DE EMPRESAS	PARTICIPACIÓN
Antioquia	244	14.80%
Atlántico	129	7.82%
Bolívar	49	2.97%
Boyacá	57	3.46%
Caldas	17	1.03%
Cauca	8	0.49%
Cesar	8	0.49%
Córdoba	4	0.24%
Cundinamarca	645	39.11%
Huila	28	1.70%
Magdalena	34	2.06%
Meta	13	0.79%
Nariño	33	2.00%
Norte de Santander	38	2.30%
Quindío	13	0.79%
Risaralda	19	1.15%
Santander	62	3.76%
Tolima	20	1.21%
Valle del Cauca	167	10.13%
Arauca	12	0.73%
Caquetá	5	0.30%
Casanare	25	1.52%
Putumayo	11	0.67%
Sucre	6	0.36%
San Andrés	2	0.12%
TOTAL	1649	100%

FUENTE: Dirección de Transporte y Tránsito. MINTRANSPORTE

En tanto que con respecto a la participación en la oferta de empresas en este sector se encuentra que el departamento que mayor participación tiene en la oferta de empresas es Cundinamarca incluida Bogotá que participa con el 39.1% y un subtotal de 645 empresas; le siguen en su orden Antioquia y Valle con el 14.8 y el 10.1% respectivamente, con subtotales de 244 y 167 empresas en su orden, mientras tanto hablando regionalmente encontramos que Nariño contó para el año 2008 con 33 empresas de transporte que aportaron con el 2% en el cubrimiento nacional de transporte de carga.

A continuación se detalla el funcionamiento general de la cadena operativa en la cual el transporte carretero de carga se desenvuelve:

- Cadena Operativa del Sector Transporte

El remitente de la carga o usuario del servicio: Es la persona natural o jurídica que celebra el contrato de transporte con la empresa de transporte legalmente constituida y debidamente habilitada; es quien entrega la mercancía al transportador, para que la traslade de un lugar a otro, es decir, la persona que realiza el encargo y puede estar actuando por cuenta propia o ajena. Si actúa por cuenta propia, no se precisa que sea el dueño de las mercancías o

generador natural de la carga; basta que tenga una disponibilidad material sobre las mismas. Si actúa por cuenta ajena, puede ser un mandatario o incluso un comisionista de transporte.

Empresa de Transporte: En términos de la Ley, es quien legalmente tiene el permiso para prestar el Servicio Público de Transporte de Carga, concedido por el Estado. La empresa de transporte es una unidad empresarial que debe contar con la capacidad de combinar los recursos humanos, físicos, financieros y de información indispensables para la prestación del servicio con altos niveles de calidad y eficiencia.

Desde el punto de vista del Contrato de Transporte, la empresa de transporte, es el transportador jurídico, es quien tiene el mandato de llevar o conducir las mercancías, directamente o valiéndose de otros, tal y como se ha convenido en el contrato. El transporte lo puede efectuar en vehículos propios o de terceros vinculados permanentemente, para uno o varios viajes, pero siempre, la obligación y la responsabilidad de transportar es de la empresa.

Desde el punto de vista del recurso humano esta estrechamente relacionado con las disciplinas de la logística, la seguridad y el aseguramiento de las cargas, comunicaciones, el comercio internacional, el almacenamiento y salvaguarda de bienes, las técnicas de embalaje y empaque y el manejo de contenedores, los servicios financieros, entre otros. Desde el punto de vista físico, se refiere a la disposición de instalaciones que permitan el uso eficiente de los equipos de movilización y apoyo. Desde el punto de vista financiero las empresas operadoras de transporte deberán garantizar el flujo normal de la operación. Desde el punto de vista de la informática deben garantizar la disponibilidad de los informes que faciliten la planeación, ejecución, control y evaluación de las actividades respectivas.

El propietario del vehículo: Es el propietario del medio de transporte y presta sus servicios a las empresas de transporte. Es considerado como el que físicamente hace el movimiento de las cargas, transportador de hecho, al servicio de una empresa de transporte, mediante un contrato de vinculación permanente o temporal del equipo. No es una parte del contrato de transporte pero si lo es de la operación necesaria para su ejecución.

El Conductor del vehículo: Es el operador del medio de transporte.

El Destinatario de la carga: Es la persona natural o jurídica a quien se envía la mercancía. Una misma persona podrá ser al tiempo remitente y destinatario.

Entidades Gubernamentales: Las instituciones públicas colombianas relacionadas con la operación del transporte de carga por carretera se encuentran distribuidas en tres frentes de acción, la planificación y formulación de políticas a través del Ministerio de Transporte; el control y seguimiento a la actividad a través de la Superintendencia de Puertos y Transporte y otros

servicios conexos, en el ámbito de su jurisdicción y competencia, como la DIAN y los operadores portuarios.

La movilización de carga por carretera es un indicador que nos muestra el comportamiento del sector y su repercusión en la economía nacional; en tal sentido no es conveniente hacer proyecciones para las cifras de los años siguientes por el comportamiento tan cambiante cada año. De cualquier manera, la infraestructura de transporte es de vital importancia y genera un alto impacto en el crecimiento y desarrollo de un país; así mismo la movilización de carga determina los niveles de crecimiento y de aceptación en los mercados internacionales; en el caso colombiano, la carga que se transporta por vía terrestre es aproximadamente el 81% del total, a través de una red insuficiente y con limitaciones, además de las deficiencias en los procesos logísticos relacionados, y sin mencionar los factores perturbadores de orden público e inseguridad en las carreteras.

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

Aproximadamente el 7% de las empresas del sector es informal y sus relaciones económicas con los generadores de carga son muy inestables, es por lo cual esto ha conducido al deterioro de la situación económica de los operadores independientes desde hace varios años, a mayores restricciones en su acceso al financiamiento, y a una sucesión periódica de paros o amenazas de paro. La respuesta del Estado en los últimos diez años ha sido la regulación de los fletes y de la entrada en operación de nuevo parque automotor. Lo cual no han operado en la práctica, y el control de los fletes, en condiciones de exceso de oferta, ha propiciado la ilegalidad y ha desincentivado la búsqueda de una mayor eficiencia en la operación de los vehículos. Como resultado, la problemática social que dio origen al control de los fletes, no se ha resuelto, sino que se ha reproducido y se ha ampliado.

Este sector presenta problemas relevantes y en particular su problemática social no se van a resolver con más de lo mismo: ajustes de fletes, otros decretos para y otras ideas como la de fijar en 12,5% el margen para las empresas de transporte, en lo que constituye una indebida injerencia del Estado en la determinación de la rentabilidad de las empresas de servicio público de transporte. Estas medidas no resuelven los problemas, y en cambio deterioran la competitividad del país, porque aumentan los costos de transporte y de producción en el sector agropecuario, y en industrias como las de alimentos procesados, papel, madera, minerales no metálicos y productos metálicos, entre otros.

Es por esto que la política de transporte en Colombia debe avanzar hacia la desregulación del transporte carretero de carga, al tiempo que se diseñan medidas para compensar e incorporar a los agentes más vulnerables, como son los pequeños propietarios pero para este caso es necesario diseñar programas de consolidación empresarial, donde ellos se asocien y puedan constituirse como generadores de carga.

7.4.6 **Ámbito Regional.** En cuanto al nivel regional se refiere la economía local se fundamenta en actividades agropecuarias, comerciales, de transporte, microempresariales y turísticas, orientadas a la atención de mercados regionales, del interior del País y de la República del Ecuador. Su situación de frontera determina una alta dependencia del estado de la economía ecuatoriana, que se refleja en las cíclicas recesiones económicas producidas por los problemas cambiarios. Entonces excluyendo el sector servicios se puede decir que el sector agropecuario es el de mayor participación a nivel departamental con un 32%, seguido por el comercio 7%, Transporte 6% e industria con el 3%.

El transporte presenta una gran dinámica debido a la necesidad de intercomunicación por su doble calidad de frontera y zona periférica. Tanto el transporte de carga como de pasajeros, son atendidos por diferentes modalidades y empresas que se organizan de nivel regional y del interior del País. Siendo así esta una de las actividades más complejas en cuanto a su estructura y organización interna debido a la necesidad de movilización de grandes volúmenes de productos de intercambio extra regional generado en el tránsito hacia el norte y sur del Continente, hecho por el cual coloca a Nariño con un aporte del 2% en cuanto a empresas habilitadas que contribuyen en la movilización de carga nacional. De entre las cuales las más importantes según el movimiento de carga en cuanto a volumen y trámites de importación y exportación se refiere, están: Transcomerinter Ltda., Transportes Sánchez Polo S.A, Sercarga S.A, Cordicargas S.A y Transportes Rápido Putumayo Ltda.

Hay que agregar también que hace unos años existe un inusitado aumento en la flota de tractocamiones que tiene preocupados, tanto a las empresas de carga como a los mismos dueños de vehículos y transportadores. Esto ha generado una sobreoferta en el mercado que los obliga a realizar una búsqueda desahogada de mercancía por todo el país. “Los transportadores se están convirtiendo en nómadas, viajando por todas las ciudades desocupados o con muy poca carga, para poder desplazarse a sitios donde la oferta presente un aumento considerable, esta situación es muy complicada puesto que, hasta hace tres años, en el país existían 15 mil tractocamiones y hoy en día la cifra ha aumentado a un promedio de 25 mil. Lo cual ha perjudicado a los dueños de camiones de modelos inferiores al año 95, dado que, para estos el transporte de mercancía a puertos se les está restringiendo, debido a las exigencias por parte de las aseguradoras para este tipo de transporte.

Todo este proceso está generando una nueva cultura en el transporte de carga en el país, en donde se busca una especialización en este ámbito que puede

ayudar a solucionar estos inconvenientes y que desarrolle nuevas estrategias corporativas para que el sector continúe su camino de crecimiento y modernización, por medio de construcción de nuevos y modernos terminales de carga y la profesionalización, tanto de las empresas de carga, como de los mismos transportadores.

El futuro del transporte tiene importantes flujos de crecimiento en cuanto a la circulación y movimiento de mercancías especialmente debido a los modernos procesos logísticos y de mercadeo que actualmente tienen mucha importancia dentro de la cadena logística, claro está que lo anterior se debe a la creciente demanda del mercado por bajos costos con eficiencia, oportunidad y seguridad, los cuales a su vez presentan alta exigencia por cuanto estos deben hacer parte del valor agregado de los servicios y/o productos que ofrecen las empresas al mercado y a los clientes.

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

8 ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR

8.1 RESPONSABLES

En el proceso de identificar y establecer los procedimientos del Área de Comercio Exterior, se identifica 3 cargos sobre los cuales se realizó la respectiva entrevista con el fin de generar un documento en el cual consten las funciones generadas por cargo y área, de la siguiente manera:

- Coordinador de Comercio Exterior
- Asistente de Importaciones
- Asistente de Exportaciones.

a) Coordinador de Comercio Exterior:

- Recepción de documentos de importación por parte de los clientes o por exportaciones de Tulcán.
- Recepción de documentos de exportación por parte de clientes o de las sucursales (Medellín, Bogotá, Cali).
- Revisión de los documentos para los tramites, en caso de que haya errores o enmendaduras que retrasen el tramite y comunicarlo al cliente.
- Abrir el correspondiente DO (De Orden) el cual es un consecutivo que se utiliza tanto para importaciones como exportaciones.
- Entregar los respectivos DO a los asistentes (importaciones y exportaciones) para agilizar los tramites.
- Realizar la pre-liquidación respectiva para cada tramite (impo y expo) para el pago anticipado de impuestos, tramite, fletes y otros gastos que ocasione el tramite según sea el caso.
- Informar status de cada tramite y solicitar a los clientes la información necesaria para cada tramite
- Solicitar y entregar los fondos para pago de impuestos, ICA, sanidad portuaria e INVIMA según sea el caso y transporte dependiendo de la operación que se vaya a efectuar, al asistente (importaciones y/o exportaciones). Todo debidamente soportado.
- Al finalizar cada tramite (importación o Exportación) informar status del tramite y a la vez informar a despacho para coordinación de vehículo.
- Realizar las respectivas consultas que se presenten ante la Dian por eventualidades aduaneras y de transporte.
- Revisar la facturación generada de importación y exportación, entregarla al Director Operativo para su aprobación y enviarlas a contabilidad para su correspondiente pago.
- Realizar el informe mensual por trámite y clientes de las operaciones.
- Coordinar y supervisar el desarrollo de los DTAI
- Entregar al Director Operativo el informe de gestión.

- Coordinar el pago y envío del recibo de pago los clientes UAP al final de cada mes.
- Conocer todo el procedimiento de la parte operativa al igual que su logística
- Coordinar el área de despachos internacionales

b) Asistente de Importaciones:

- Recibir del Coordinador de Comercio Exterior el DO asignado que cumpla con los documentos de información necesaria para adelantar el trámite.
- Revisar los documentos e información del trámite para informar sobre posibles errores o enmendaduras que retrasen el proceso.
- Realizar un borrador de la declaración de importación para liquidar los impuestos y entregarle al coordinador.
- Solicitar los fondos y realizar el pago de impuestos, sanidad portuaria, ICA, INVIMA e inspecciones según sea el caso al Coordinador.
- Adelantar las pre-inspecciones de las mercancías.
- Digitalizar, transmitir y revisar las declaraciones en la Agencia de Aduan para su posterior pago en el banco. También debe Realizar el pago de los clientes UAP en los primeros 5 días hábiles de cada mes
- Dar levante de la mercancía e informar al coordinador sobre el resultado del sistema (levante automático, inspección documental o inspección física).
- en caso de salir como levante inspección física, se debe coordinar el descargue de la mercancía en zona primaria para la posterior inspección por parte de la Dian.
- Al finalizar el trámite informar al coordinador sobre el status de la mercancía.
- Realizar los respectivos paquetes para el despacho de la mercancía
- Realizar los respectivos paquetes para facturación, la Agencia de Aduana, el cliente y archivo durante las 24 horas siguientes a la finalización del trámite.
- Colaborar con la atención y seguimiento de cada trámite con los clientes.

c) Asistente de Exportaciones:

- Recibir del Coordinador de Comercio Exterior el DO asignado que cumpla con los documentos de información necesaria para adelantar el trámite.
- Revisar los documentos e información del trámite para informar sobre posibles errores o enmendaduras que retrasen el proceso.
- Realizar el deshoje respectivo para enviar la documentación a Ecuador para la nacionalización
- Incorporar la información al sistema MUISCA

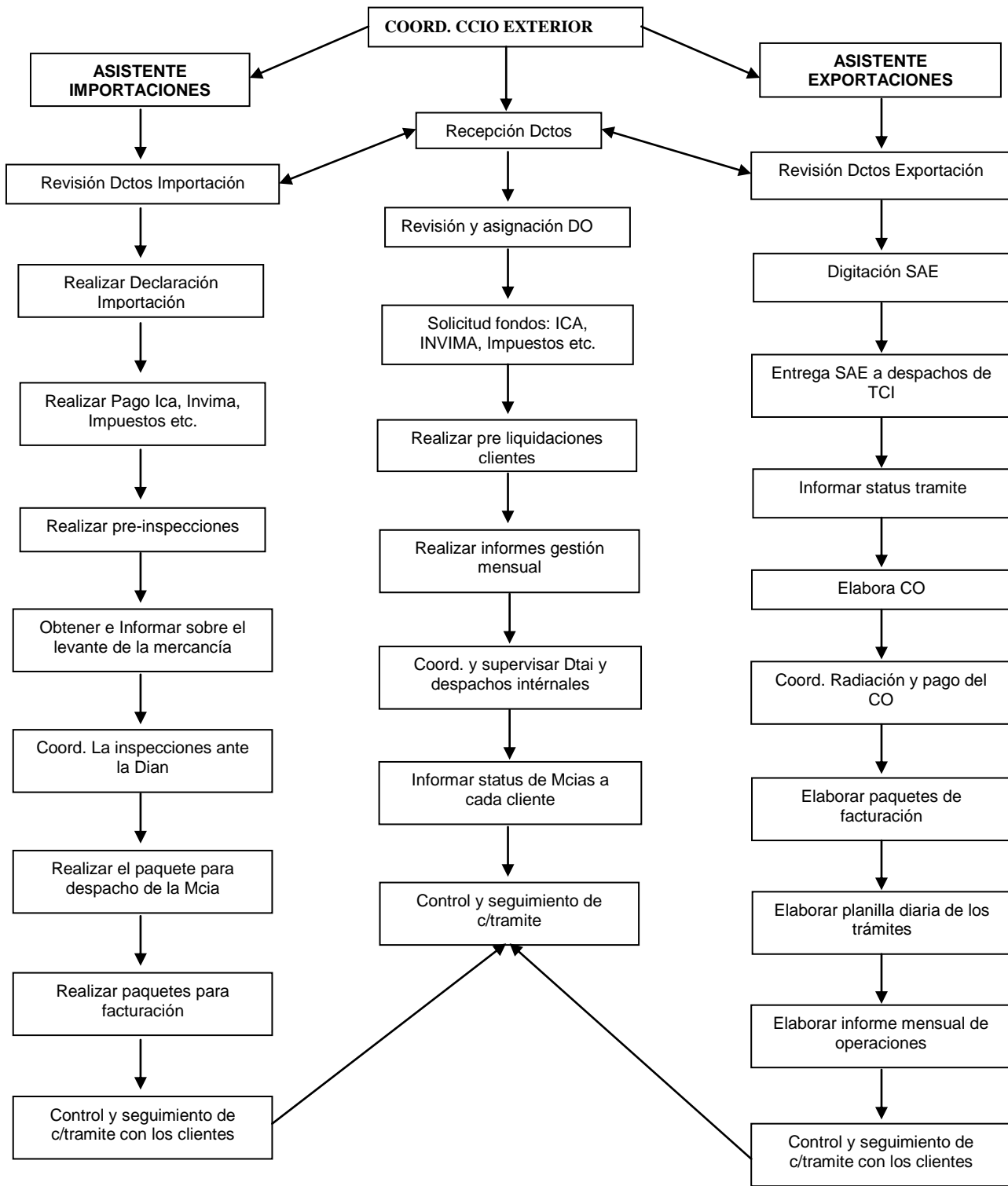
- Realizar un borrador de la SAE, revisar la información y envío o aceptación del la SAE en el sistema MUISCA.
- Entregar la SAE a despachos de exportaciones.
- Realizar y entregar planilla diaria de los tramites a facturación
- Realizar y enviar status de los trámites al cliente.
- Elaborara el Certificado de Origen según sea el caso.
- Coordinar la radicación de los documentos para la aprobación del certificado de origen y el pago respectivo con el Agente de aduana.
- Realizar seguimiento de los trámites de exportación cuando hayan finalizado.
- Finalizado el trámite realizar la impresión de la declaración de importación.
- Realizar los respectivos paquetes del Cliente, el Agente de Aduana, facturación y Archivo.
- Revisar la facturación que el Agente de Aduana relaciona mensualmente y entregar al coordinador.
- Realizar el informe mensual de los trámites por cliente.
- Entregar al coordinador el informe mensual de las exportaciones.
- Colaborar con la atención y seguimiento de cada trámite con los clientes.

➤ OPERACIONES

Dentro del proceso de comercio exterior de la Empresa de TRANSCOMERINTER LTDA, se identificaron los siguientes servicios:

- Transporte de mercancías con operaciones de exportación desde Colombia al resto del mundo, principalmente a Ecuador
- Transporte de mercancías con destino a la importación desde el resto del mundo hacia Colombia, principalmente a Ecuador
- Transporte de mercancías con destino a la exportación desde Colombia al resto del mundo, en DTAI principalmente a Perú
- Transporte de mercancías con destino a la importación desde el resto del mundo hacia Colombia, en DTAI principalmente desde Perú.

Grafico No 1 Flujograma Área De Comercio Exterior



Fuente: esta investigación

9 DEPARTAMENTO OPERATIVO

9.1 RESPONSABLES.

En el proceso de identificar y establecer las funciones Departamento Operativo, se identifica cargos sobre los cuales se realizó la respectiva entrevista con el fin de generar un documento por cargo, de la siguiente manera:

- Director Operativo:
- Coordinador Despacho Nacional:
- Asistente Despacho Nacional:
- Atención al Cliente:
- Coordinador Despacho Internacional:
- Asistente Despacho Internacional:
- Auxiliar Despacho Internacional:
- Auxiliar Cruces de Frontera:

a) Director Operativo.

- Dirigir el Departamento Operativo de TRANSCOMERINTER LTDA, Oficina Principal y hacer seguimiento operativo a nivel nacional e Internacional de acuerdo a las políticas administrativas de las Empresa y a la normatividad vigente.
- Llevar la representación operativa de la Empresa para la agilización de procesos y requerimientos de la aduana.
- Controlar el rendimiento operativo de la oficina principal y sucursales.
- Asesorar al Gerente de la empresa en la generación de nuevos cargos o funciones operativas.
- Vigilar el cumplimiento de las funciones de sus dependientes e informar la mala conducta cuando esta requiera de un disciplinario.
- Vigilar el correcto diligenciamiento de los documentos de transporte de acuerdo al decreto 03366 del 2003 del MINTRANSPORTE y la Resolución 300, Decisión 399 y Decisión 417 de la CAN.
- Realizar actualizaciones técnicas periódicas para su conocimiento personal y de los trabajadores a su cargo.
- Realizar el informe de gestión anual del movimiento operativo en todas las áreas y sucursales.
- Responder por la actuación de sus dependientes.

b) Coordinador Despacho Nacional

- Coordinar los cargues de la carga de importación, manejando los estándares de seguridad exigidos por la norma BASC.

- Hacer seguimiento al embarque de la mercancía hasta la entrega en destino de acuerdo a la norma aduanera legal vigente.
- Informar a los clientes sobre el estado actual de los embarques de importación.
- Informe mensual a la gerencia de la producción de los vehículos propios de la empresa y del movimiento en toneladas.
- Control y seguimiento vehicular de la empresa.
- Coordinar la salida de la mercancía de depósito y la entrega de la misma en destino final de acuerdo a las instrucciones del cliente.
- Coordinar con Contabilidad los anticipos de los viajes contratados y la devolución de los peajes a los conductores.
- Entregar juego de documentos a facturación diariamente a las 09:00am (Planilla y Remesa)
- Informar al Coordinador Operativo de las novedades en la entrega, de las novedades que implican costos adicionales a la empresa de transporte, o de los embarques sin cotización.

c) Asistente Despacho Nacional

- Controlar el inventario de las mercancías de importación carga suelta y contenedores localizados en otras Bodegas en Ipiales.
- Hacer seguimiento del ingreso a depósito del vehículo luego que el Asistente de Cruces de Frontera le confirma el sello de los documentos en el puente internacional Rumichaca, de acuerdo al Decreto 2685/99, REGIMEN DE IMPORTACION CAPITULO II Llegada de la mercancía al territorio aduanero nacional.
- Coordinar el retiro de los documentos de viaje en los depósitos para entregar a la Agencia de Aduana y esta a su vez, de inicio al trámite de nacionalización.
- Coordinar con el funcionario aduanero las verificaciones de mercancías de importación
- Confirmar al Coordinador de Despacho Nacional la salida de los vehículos a ruta.
- Coordinar el descargue de las mercancías de importación tanto carga suelta o en contenedor localizadas en otras bodegas.
- Estar atento al ingreso oportuno de todos los vehículos de importación de acuerdo al Decreto 2685/99.
- Coordinar la movilización del inspector de la aduana para las verificaciones de mercancías, servir de apoyo al mismo.
- Coordinar los cargues de las mercancías de importación tanto carga suelta como contenedor localizados en Otras bodegas de manera oportuna de acuerdo a las ordenes de cargue emitidas por el Coordinador Operativo de importaciones.
- Cubicar las mercancías localizadas en otras bodegas.
- Reportar al Coordinador Despacho Nacional y/o Internacional, en ausencia de los dos al Coordinador de Comercio Exterior sobre

cualquier novedad respecto a las mercancías y al procedimiento de ingreso a depósito según el Decreto 2685/99.

- Reconfirmar la orden de cargue con la mercancía unitarizada y/o contenedor a embarcar.
- Coordinar el transporte de los conductores y/o cuadrillas en horas de la noche.
- Servir de Apoyo al Coordinador Despachos Nacionales con la movilización de equipos y personal al desvare de vehículos.
- Coordinar el mantenimiento y velar por el buen funcionamiento del vehículo, suministros y herramienta de trabajo entregada para el buen desempeño del mismo.

d) Atención al Cliente

- Realizar informe diario de despachos de los clientes de importación desde origen a destino.
- Realizar informe de contenedores localizados en Ipiales.
- Control y Actualización de Carpeta de Clientes
- Hacer seguimiento a la carga desde origen hasta la entrega en Tulcán del(los) clientes asignados.
- Elaborar Carta de Porte Internacional por carretera (CPIC) y Manifiesto de Carga (MIC) del(los) clientes asignados.
- Informar a los clientes sobre el estado actual de sus operaciones y diariamente al final del día por correo electrónico sobre todo cuando la entrega es en Tulcán.
- Archivo de movimientos de bodega en coordinación con el Asistente de bodega
- Entrega de cumplidos a contabilidad en coordinación con el Asistente de bodega.
- Mantener comunicación frecuente con los coordinadores operativos y de control vehicular para la toma de decisiones operativas referentes a descargue, cargue, cambio de instrucciones y otras que generen costos adicionales.
- Mantener informado al(los) cliente(s) sobre sus operaciones ya sea vía telefónica fax, email, dejar soporte por escrito de estas actuaciones.
- Reunir y entregar al Auxiliar de despachos la documentación necesaria para el cruce de frontera (Carta de Porte, Autorización de Embarque, Remesas o datos de vehículos)
- Coordinar las inspecciones con las verificadoras
- Coordinar con el Auxiliar de despachos internacionales el trámite de registro para el ingreso de la carga a Ecuador.

e) Coordinador Despacho Internacional

- Llevar la Representación operativa ante la DIAN o la CAE para la agilización de procesos de exportación o importación, así como de los sancionatorios y demás que cursen de perjuicios entre otros, en conocimiento de su jefe inmediato.
- Supervisar y controlar los despachos de las Agencias o Sucursales.
- Hacer seguimiento a la carga desde origen hasta la entrega en Tulcán y/o Ipiales del(los) cliente(s) asignados.
- Elaborar Carta de Porte Internacional por carretera (CPIC) y Manifiesto de Carga (MIC) del(los) cliente(s) asignados.
- Informar a los clientes sobre el estado actual de sus operaciones y diariamente al final del día por correo electrónico sobre todo cuando la entrega es en Tulcán.
- Coordinar la disponibilidad de vehículos propios de la empresa y vinculados en el proceso de transporte.
- Asesorar al Director Operativo o superior inmediato en la asignación de funciones al personal bajo su dependencia.
- Vigilar el buen diligenciamiento de los documentos de transporte, de acuerdo a la Resolución 300, Decisión 399, Decisión 617 de la CAN.
- Capacitarse en el procedimiento del SICE para la asignación de registros y en el de SIGLO XXI y MUISCA para los avisos de llegada.
- Controlar y revisar el manejo de archivos.
- Presentar trimestralmente a su superior inmediato un informe de gestión, y eventualmente cuando se considere pertinente.
- Hacer el seguimiento e informes a irregularidades o novedades en el proceso de exportación a cargo, establecer causas, consecuencias, responsabilidades, calculo de perjuicios, costos entre otros.

f) Asistente Despacho Internacional

- Hacer seguimiento a la carga desde origen hasta la entrega en Tulcán
- Elaborar Carta de Porte Internacional por carretera (CPIC)
- Informar a los clientes sobre el estado actual de sus operaciones y diariamente al final del día por correo electrónico sobre todo cuando la entrega es en Tulcán.
- Recibir y hacer seguimiento a los despachos de la sucursal asignada.
- Solicitar la información y documentación necesaria de sus despachos para elaborar Carta de Porte Internacional por Carretera (CPIC)
- Mantener comunicación frecuente con los coordinadores operativos y de control vehicular para la toma de decisiones operativas referentes a descargue, cargue, cambio de instrucciones y otras que generen costos adicionales.
- Mantener informado al cliente sobre sus operaciones ya sea vía telefónica fax, email, dejar soporte por escrito de estas actuaciones.
- Reunir y entregar al Auxiliar de despachos la documentación necesaria para el cruce de frontera (Carta de Porte, Autorización de Embarque, Remesas o datos de vehículos)

- Coordinar las inspecciones con las verificadoras
- Coordinar con el Auxiliar de despachos el trámite de registro para el ingreso de la carga a Ecuador.

g) Auxiliar Despacho Internacional

- Elaborar Manifiesto de carga Internacional por carretera (MCI), de acuerdo a la norma comunitaria.
- Manifestar la carga en el sistema informático de gestión aduanera (SYGA) o a la realización de las planillas de traslado y manifiesto electrónico en el (MUISCA) de acuerdo a lo estipulado en la Norma Aduanera.
- Realizar informe diario de operaciones objeto de cruce de frontera.
- Atender a los conductores.
- Recibir del Asistente operativo de exportaciones los documentos para efectuar el cruce de frontera.
- Elaborar Manifiesto de Carga Internacional por Carretera (MCI) para solicitud de registro.
- Elaborar Manifiesto de Carga Internacional por Carretera definitivos cuando la documentación y la carga esté disponible para el cruce de frontera.
- Hacer seguimiento a la emisión del manifiesto de carga internacional, significa que estará pendiente de la asignación del registro y del despacho de la mercancía hacia Ecuador.
- confirmar el ingreso de la mercancía a depósito en Tulcán si hubiere algún problema que impida el ingreso del vehículo a depósito deberá coordinar con quien corresponda de acuerdo a la norma el ingreso del mismo.
- Luego de recibir los documentos es de su responsabilidad la ubicación de los vehículos y la coordinación con los conductores para el cruce de frontera.
- Cuando la mercancía objeto de cruce de frontera se encuentra descargada deberá elaborar las ordenes de cargue ya sea en nuestra bodega o en otra bodega.
- Coordinar con el Coordinador Operativo el dinero por concepto de cargue cuando la mercancía está en otras bodegas.
- Archivar los documentos a su cargo siguiendo el consecutivo de Carta porte Internacional.

h) Auxiliar Cruces de Frontera

- Servir de apoyo para la solución de problemas ocasionados en el Puente Internacional Rumichaca.
- Coordinar con el Departamento de Exportaciones Tulcán e Ipiales los vehículos que se despacharan al Puente Internacional Rumichaca para ser recibidos y debidamente sellados en el edificio CENAF.

- Recibir la carga de Importación y de Exportación en el Puente Internacional Rumichaca a fin de hacer sellar los documentos de viaje en las ventanillas correspondientes en el edificio CENAF.
- Informar al Asistente de Despachos Nacionales sobre el ingreso de vehículos y de las mercancías con seguimiento.
- Informar sobre las novedades encontradas en documentos al Coordinador Operativo Nacional y/o Internacional o Comercio Exterior para ser corregidas inmediatamente.
- Servir de apoyo al Departamento Operativo en Ipiales en funciones de archivo, selectividades, seguimiento de vehículos en ruta nacional y otros.

i) Coordinador de Bodega

- Controlar y actualizar el inventario de las mercancías de carga suelta recibidas en Bodega y/o Parqueadero de TRANSCOMERINTER IPIALES.
- Actualizar diariamente el inventario de contenedores localizado en Parqueadero de TRANSCOMERINTER IPIALES.
- Coordinar con sus auxiliares y demás personal a su cargo los descargues y cargues de acuerdo a la orden o autorización escrita de Operaciones.
- Coordinar los cargues y/o descargues en otras bodegas con montacargas según la autorización del Coordinador de Despachos Nacionales, Asistentes o Auxiliares de Despachos Internacionales.
- Cubicar las mercancías recibidas en la Bodega y/o Parqueadero de Transcomerinter Ipiales.
- Reportar al Asistente de Bodega las novedades de la mercancía recibida.
- Hacer las anotaciones correspondientes en los documentos recibidos cuando a ello hubiere lugar.
- Tomar fotografías de las novedades para evidenciar los hechos al cliente.
- Coordinar con sus colaboradores el cumplimiento de las jornadas de Aseo impuestas por la Empresa.
- Coordinar la ubicación apropiada al interior de la bodega y de su rotulación.
- Entregar cada fin de mes inventario de las mercancías de Industrias del Maíz al Asistente Operativo de Bodega a fin de que este envíe al cliente.
- Coordinar el mantenimiento y velar por el buen funcionamiento de la maquinaria, equipos, suministros y herramienta de trabajo.

j) Asistente de Bodega

- Actualizar constantemente el informe de Bodega.
- Controlar el reporte de los vehículos en la ciudad de Ipiales.

- Atender a conductores y clientes.
- Reportar a los Asistente Despacho Internacional así como al Coordinador Operativo las novedades en la recepción y entrega de la carga
- Cumplir los manifiestos de carga nacional
- Hacer Reporte Diario para facturación
- Recibir los documentos de viaje, sellar y desojar, remesa blanca para facturación y verde para los Auxiliares Operativos de despachos.
- Mantener comunicación permanente con los Asistentes Operativos respecto de los vehículos contratados a IPIALES.
- Confirmar el cumplimiento de la ruta asignada a cada transportista, así como también los números de contenedores y precintos, para la correcta elaboración de documentos.
- Canalizar con los asistentes operativos las remesas para que éstas coordinen el cruce de frontera.
- Entregar a facturación relación de Cartas de Porte Internacional (CPIC), junto con juego de documentos antes de las 09:00am diariamente.
- Cumplir las planillas para el pago de flete a los conductores, en caso de novedades con la entrega asegurar con el conductor el cobro posterior al reclamo del cliente.
- Informar al Coordinador Operativo de las novedades en la entrega o recibo de las mercancías.
- Coordinar el peso de las mercancías.
- Controlar la salida de los vehículos del parqueadero

k) Auxiliar de bodega

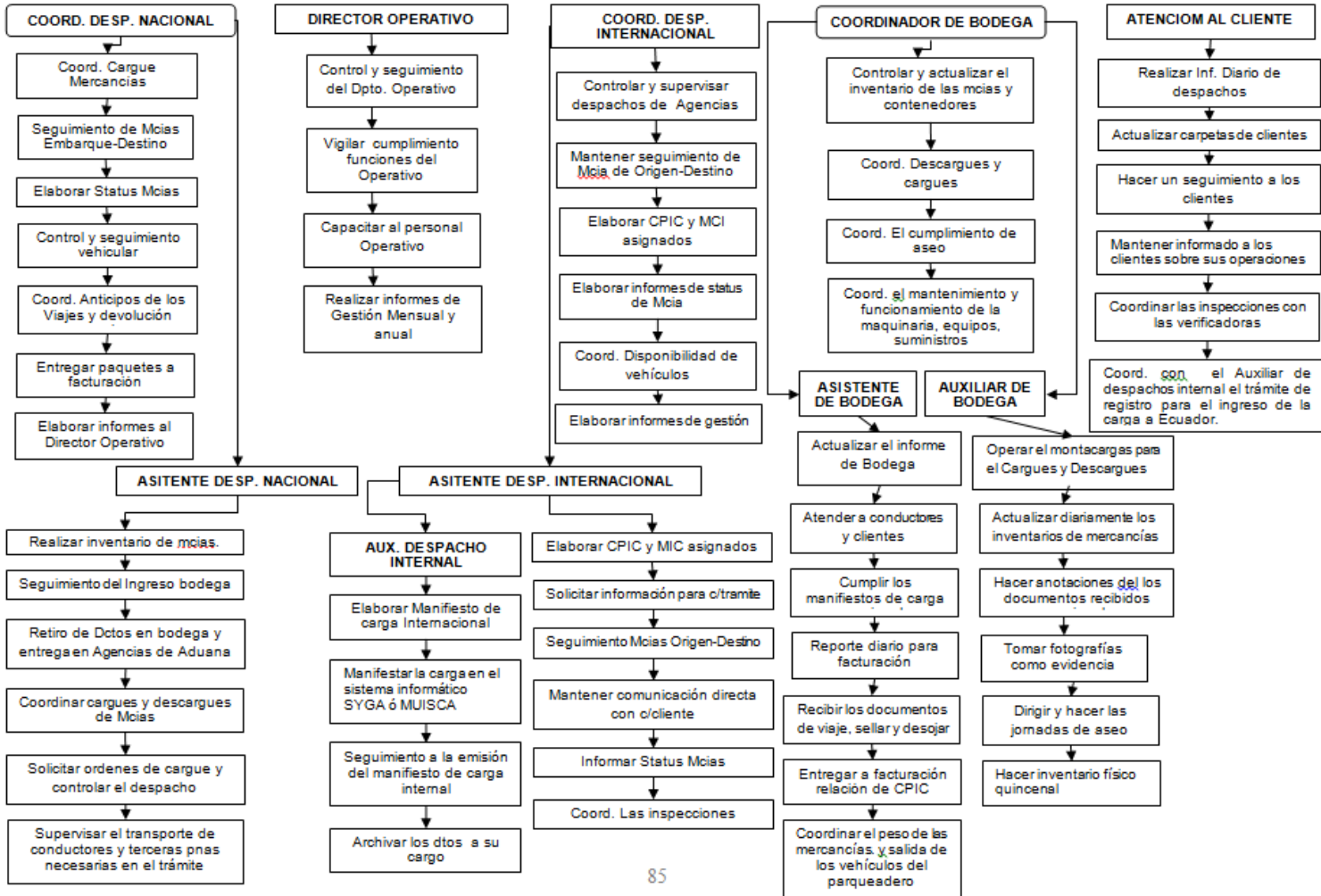
- Realizar el inventario de las mercancías de carga suelta recibidas en Bodega y/o Parqueadero de TRANSCOMERINTER IPIALES.
- Operar el montacargas para la operación de Cargas y Descargas.
- Actualizar diariamente los inventarios de mercancías recibidas en Bodega y/o Parqueadero de Transcomerinter IPIALES.
- Actualizar diariamente el inventario de contenedores localizado en Parqueadero de TRANSCOMERINTER IPIALES.
- Realizar con sus auxiliares los descargas y cargas de acuerdo a la orden o autorización escrita del coordinador de bodega.
- Operar el montacargas según la autorización del Coordinador de Bodega.
- Cubicar las mercancías recibidas en la Bodega y/o Parqueadero de Transcomerinter IPIALES.
- Reportar al Coordinador de Bodega las novedades de la mercancía recibida.
- Hacer las anotaciones correspondientes en los documentos recibidos cuando a ello hubiere lugar.
- Tomar fotografías de las novedades para evidenciar los hechos al cliente.

- Dirigir y hacer las jornadas de Aseo impuestas por la Empresa.
- Coordinar la ubicación apropiada al interior de la bodega y de su rotulación.
- Hacer inventario físico quincenal para corroborar con el inventario del sistema de bodega implementado por la Empresa.

l) Asistente Patio de Contenedores.

- Llevar control diario del ingreso y salida de vehículos y personas al parqueadero privado Transcomerinter
- Luego de identificar el vehículo o la persona, permitir el ingreso del(os) vehículo(s) y/o persona(s) al parqueadero privado Transcomerinter.
- Informar al Coordinador de seguridad Privada de las actitudes y/o actividades sospechosas que pueda observar de los vehículos o personas que tengan acceso al parqueadero incluso de los vigilantes.
- Reportar informe diario de control de ingreso y salida de vehículos y personas a RRHH.
- Reportar al Coordinador Despachos Internacionales el informe de mercancías ubicadas en el patio.
- Verificar número de contenedores y precintos así como de placa y R al ingreso y a la salida del parqueadero.
- Entregar informe mensual a contabilidad de los dineros recibidos por concepto de parqueo y para cobro de parqueo también.
- Estar presente en las inspecciones de ICA o SANIDAD realizadas en el Parqueadero.
- Tomar fotografías a las novedades encontradas
- Informar al Asistente de Bodega las novedades encontradas en la recepción de la carga en el Parqueadero
- Coordinar con el personal auxiliar el aseo del parqueadero.

Grafico 2. Flujograma Departamento Operativo



Fuente: Este Estudio

9.2 PROCESO GENERAL DE UN TRÁMITE DE IMPORTACION (Ecuador-Colombia)

De acuerdo a la respectiva entrevista por cada puesto de trabajo e identificadas las funciones principales y cargos correspondientes al área de comercio exterior y del departamento operativo, se pudo establecer el curso general o normal de un trámite de exportación e importación al interior de la empresa de manera practica de la siguiente manera:

9.2.1 Proceso General: Dentro del proceso general de un trámite de importación de Ecuador a Colombia, se realizó una serie de pasos que se ven explicados a continuación:

➤ EXPORTACIONES ECUADOR

- Coordinan las mercancías que se requieren los cargues en los vehículos de TCI cuales están listos para viaje y para el envío al cargue en Tulcán y/o Ipiales.
- Adelantar la respectiva digitación de la información para el tramite de exportación
- Coordinar vía radio los cargue de mercancías y de contenedores vacíos.
- Agilizar los trámites de exportación y la salida de los vehículos del aforo al puente de Rumíchaca.

➤ EN EL PUENTE RUMICHACA:

- El asistente de cruces de frontera, recibe documentos y coordina el respetivo trámite de los vehículos con la Dian para su posterior despacho a Bodega.

➤ EN LAS BODEGAS

- El asistente de despacho nacional recoge los documentos CPI, MIC; planilla de bodega, en las almaceneras/depósitos y lleve los originales a los agentes de aduana respectiva nacionalización.
- El asistente de despacho nacional debe coordinar que se realicen los reconocimientos de mercancía, el proceso consiste en hacer con el funcionario de aduana la inspección de la mercancía en el depósito.
- El asistente de despacho nacional debe coordinar los descargues en depósito de acuerdo a la norma aduanera.

➤ DESPACHOS NACIONALES:

- Coordinar que el asistente de despacho nacional lleve los documentos de transporte originales a los agentes de aduana para su respectiva nacionalización.
- Hacer y/o emitir ordenes de cargue para los agentes de aduana y/o almacenaras después de que este nacionalizada la mercancía.
- Hacer las respectivas remesas
- Hacer manifiesto de carga
- Sacar la hoja de ruta
- Enviar la hoja a contabilidad para anticipos y/o peajes de los conductores.
- Coordinar con el asistente de despacho nacional la salida de los vehículos a ruta.
- Recoger la información del programa de despachos del día y pasar a un formato interno para enviar a las sucursales e intermediarios vía mail.
- Informar a la central de monitoreo la salida de los vehículos y estar pendiente con clientes en destino sobre el estado de entrega de la mercancía (mal estado y/o faltantes)

➤ ATENCION AL CLIENTE:

- Enviar informe diario a los clientes, reportando seguimiento de origen a destino y datos despacho del vehículo.

➤ PROCESO COMERCIO EXTERIOR (Importaciones):

- El Coordinador de Comercio Exterior hace la Recepción de documentos enviados por los clientes o por TCI Tulcán Exportaciones.
- El coordinador de Comercio Exterior entrega al asistente documentos para su revisión, aprobación o solicitar las correcciones pertinentes.
- El coordinador envía al cliente una pre liquidación para pago de impuestos, trámites, y fletes y otros gastos que ocasiones el trámite según el caso.

- El coordinador solicita a Contabilidad fondos para pago de impuestos, Ica, sanidad portuaria, invima según el caso y transporte dependiendo de la operación que se vaya a efectuar.
- El coordinador entrega al Asistente de Importaciones el paquete para ser llevado al agente de aduana a su respectiva digitación.
- El coordinador a si mismo entrega al Asistente de Importaciones los fondos para el tramite.
- El Asistente coordina las preinspecciones correspondientes a cada trámite para la confirmación de la mercancía.
- El asistente de importaciones realiza las diligencias necesarias para obtener las respectivas certificaciones de ICA, INVIMA, SANIDAD, necesarias, dependiendo de la mercancía a nacionalizar
- El Asistente incorpora estos certificados al sistema para que las declaraciones de Importación sean aceptadas e inmediatamente presentadas al banco con nota debito para su pago o presentación.
- Una vez canceladas o presentadas las declaraciones de Importación al banco el asistente procede con el respectivo levante (automático, documental o físico).
- El asistente debe coordinar las inspecciones físicas de las mercancías dependiendo del tipo de levante obtenido o cuando a ello hubiere lugar.
- Al finalizar este procedimiento el Asistente informa al Coordinador la finalización del trámite.
- El coordinador informa al cliente el status del trámite y a su vez informa a despachos para coordinar vehículo.
- El Asistente de importaciones realiza los respectivos paquetes para el despacho de los vehículos en bodega.
- El asistente realiza y completa los paquetes de cada tramite para facturación y el cliente con un limite de tiempo de hasta 24 horas después de haber concluido el tramite.
- Posteriormente el coordinador revisa la facturación de importación en conjunto con el director operativo para que sean aprobadas y enviadas a contabilidad para el correspondiente pago.
- El coordinador entrega al Director de Operativo el informe de gestión.

9.2.2 Proceso Para El Caso Del Pago De Clientes UAP

- El coordinador al finalizar el mes hace una relación de las declaraciones de importaciones que se finalizaron y confirma con el cliente el valor a cancelar.
- El coordinador obtiene y diligencia el formulario para pago de impuestos.
- El coordinador a su vez coordina con el asistente de importaciones para la cancelación de impuestos UAP.
- El asistente coordina el envío del oficio del pago radicar en la DIAN para su respectiva información.
- El coordinador archiva una copia del pago y coordina el envío de la copia respectiva al cliente.

9.3 PROCESO GENERAL DE TRÁMITE DE EXPORTACIÓN (COLOMBIA-ECUADOR)

➤ DESPACHO SUCURSAL:

- El proceso inicia cuando el exportador solicita vehículos diligenciando el Formato solicitud de vehículos, el cual puede ir acompañado de una pro forma, factura o lista de empaque, la solicitud se realiza a la oficina de operaciones más cercana de acuerdo al punto geográfico.
- El coordinador de despachos recibirá la solicitud y confirmara al exportador la fecha y hora de cargue de los vehículos.
- Al momento de confirmar el o los vehículos se debe confirmar los documentos de exportación para iniciar la elaboración de los documentos de transporte Internacional. Una vez realizado el cargue de la mercancía para el transporte nacional se procederá a elaborar Remesa y Planilla de despacho.
- El despacho sale con los originales de la remesa, planilla, formato control de contenedores, formato plan de viaje, lista de empaque, los demás documentos de viaje.
- Diariamente la oficina sucursal realiza un informe general de despachos el cual transmite por mail o por fax a las oficinas principales, con el objeto de antelar la llegada de la mercancía y los documentos de transporte internacional.

➤ SEGUIMIENTO VEHICULAR:

- La Central de Monitoreo hace el seguimiento a todos y cada uno de los vehículos despachados en todas las sucursales a nivel nacional. Las herramientas utilizadas para tal fin son: por Internet la página de control de Destino Seguro y La comunicación celular. Los conductores además llevan entre sus documentos de viaje el formato Plan de Viaje para controlar la ruta o recorrido entre distancia y distancia
- PROCESO COMERCIO EXTERIOR (Exportaciones):
- El Coordinador de Comercio Exterior hace la Recepción de documentos los cuales son enviados desde las diferentes sucursales
- El coordinador de Comercio Exterior entrega del paquete al Asistente de Exportaciones para que realice la correspondiente SAE
- EL asistente de Exportaciones revisa documentos para el tramite, en caso de que falte documentos o algún documento se encuentra con errores, enmendaduras o hay alguna duda de su valides, se informa al coordinador del dpto. para que inmediatamente informe al cliente.
- Se hace el deshoje respectivo para enviar la documentación a Ecuador para la nacionalización,
- El Asistente de Exportaciones incorpora la información al sistema MUISCA.
- Una vez ingresada la información se imprime el borrador de la SAE y se revisa toda la información consignada,
- Una vez revisada se corrige la información con inconsistencias y se hace el envío electrónica de la SAE atreves del sistema MUISCA.
- El asistente entrega las SAE a despachos de exportaciones
- EL asistente de exportaciones entrega planilla de tramites diaria a facturación
- El asistente de Exportaciones envía status de los tramites al cliente
- El asistente de Exportaciones elabora los certificados de origen
- Para la aprobación de certificados de origen el asistente de Exportaciones coordina con el Auxiliar de comercio para la radicación de documentos los cuales son radicados en Mincomercio. Y coordina con el Agente de aduana para el pago respectivo del certificado

- El Asistente de Exportaciones hace el seguimiento de los tramites de exportación cuando estos hayan finalizado
- El asistente de exportaciones una vez finalizado el tramite de Exportación realiza la impresión de la declaración de exportación y hace los paquetes respectivos para hacer el envío a los clientes, Agencia de Aduana y archivo
- Se realiza un informe diario de las operaciones de Exportación
- El Asistente de Exportaciones entrega al coordinador de Comercio el informe de exportaciones.

➤ **DESPACHO FRONTERA:**

- Se reciben los documentos de exportación del cliente por fax o por mail se procede a confirmar datos con el exportador y con la oficina principal en Ecuador quien a su vez recoge información del importador para elaborar la CPIC. Los documentos e información solicitada es la factura, lista de empaque, cotización aprobada, fecha de póliza y demás documentos previos.
- En cuanto la Carta de Porte esta lista se transmite por fax al cliente para que éste le de aceptación, una vez obtenida la aceptación de CPIC se procede a coordinar el cruce de frontera, que consiste en ubicar la Solicitud de Autorización de Embarque, si la mercancía esta descargada a ubicar vehículo para autorizar la elaboración de o los MIC y solicitar el permiso de bodega en Tulcán.
- Aceptado el permiso de bodega y embarcada la mercancía se procede a elaborar Planillas de Traslado y a cruzar frontera.
- En cuanto ingresa la mercancía a Bodega TCI de Tulcán la misma estará pendiente de la asignación del DRM (documento de Registro Manifestado) además el funcionario de TCI Tulcán comunicará al Agente de Aduana Tulcán el ingreso de la mercancía, para que inicie el trámite de Nacionalización.
- Luego el agente de aduana confirma la nacionalización con la entrega del DAU (Declaración Única Aduanera) al departamento de despachos en la oficina principal.

➤ **DESPACHO PRINCIPAL**

- Una vez recibidos los documentos soportes de la nacionalización por parte del departamento de despachos se procede en coordinación con la almacenera a dar salida a la mercancía; con la ubicación del o los

vehículos a confirmar al importador y el despacho de la mercancía indicando la cantidad, día, fecha y hora.

- Para autorizar el cargue generara una orden de cargue, indicando el destinatario, remitente, CPIC, cantidad y demás datos que identifiquen la carga
- Al final, el departamento de despachos entrega un informe general de despachos para que el departamento de importaciones elabore el informe a los clientes con la fecha aproximada de entrega de la mercancía, con el fin de que el importador se prepare a la recepción de la mercancía.

➤ PROCESO DE DESCARGUE DE LA MERCANCÍA EN IPIALES:

- En cuanto la mercancía se reporta en Ipiales y hasta ello no hay CPIC y previa autorización del cliente, se procede al descargue de acuerdo a las instrucciones del mismo.
- El proceso interno inicia con una orden de descargue explicando el motivo y los costos de la operación, el proceso de descargue en bodega depende de si se trata de contenedor o carga suelta para ubicar a los estibadores, montacargas o el hammar según sea el caso.

➤ PROCESO CRUCE DE FRONTERA CUANDO LA MERCANCÍA ESTA DESCARGADA EN IPIALES:

- Cuando la mercancía esta descargada y la CPIC esta aprobada, cuando se trata de carga suelta se procede a ubicar la mercancía y a ubicar vehículo y cuando es en contenedor a ubicar vehículo para elaborar MIC y solicita registro o permiso de bodega.
- Cuando la guía y registro esta aprobada se realiza con la orden de cargue indicando la mercancía, los clientes, el vehículo, la cantidad a cargar y se el respectivo cargue.

9.4 PROCESO DE DESCARGUE Y CARGUE DE MERCANCÍA EN BODEGA TRANSCOMERINTER LTDA

9.4.1 Mercancía Contratada a Ipiales

- Se solicita orden de descargue al conductor. (remesa y lista de empaque)
- Se pide al conductor estar presente en el descargue

- Verificación de precintos
- registro fotográfico
- Se verifica estado de la mercancía en vehículo
- Se da inicio al descargue
- Se cuenta y confirma el estado de la mercancía en piso
- Se procede a cubicar y se coloca en la remesa
- Se describe la clase del embalaje de la mercancía en la remesa (cajas, pallets, sacos, paquetes, tambores, entre otros)
- Si la mercancía esta completa, cumple con los datos de referencia de la lista de empaque o remesa y se encuentra en buen estado se da como recibida la mercancía a conformidad por medio de firma y sello
- Si la mercancía no cumple con los datos consignados en la lista de empaque y/o remesa o no esta en buen estado se procede a informar al asistente de bodega para que realice el informe correspondiente.

9.4.2 Mercancía Contratada a Tulcán

- Se solicita orden de descargue al conductor. (firmado por la persona que autoriza, especificando quien asume los costos de cargue, descargue, almacenaje, urbano, entre otros)
- Se pide al conductor estar presente en el descargue
- Verificación de precintos
- Registro fotográfico
- Se verifica estado de la mercancía en vehículo
- Se da inicio al descargue
- Se cuenta y confirma el estado de la mercancía en piso
- Se describe la clase del embalaje de la mercancía en la remesa (cajas, pallets, sacos, paquetes, tambores, entre otros)

- Si la mercancía esta completa, cumple con los datos de referencia de la lista de empaque o remesa y se encuentra en buen estado se da como recibida la mercancía a conformidad por medio de firma y sello
- Si la mercancía no cumple con los datos consignados en la lista de empaque y/o remesa o no esta en buen estado se procede a informar al asistente de bodega para que realice el informe correspondiente.

9.4.3 Cargue de Mercancía

- Se solicita orden de cargue al conductor.
- Se pide al conductor estar presente en el cargue
- se cuenta mercancía en piso
- Se procede al cargue del vehículo confirmando la cantidad cargada
- Se toma fotografías de la mercancía cargada
- Se precinta el vehículo y se registra en el formato de control de precintos
- Se toma fotografías de los precintos
- Para soporte de entrega de mercancía completa y en buen estado se hace firmar al conductor el cardex y la orden de cargue

9.4.4 Descargue Mercancía en Contenedores Contratados hasta Ipiales

- Verificar que el contenedor llegue en buen estado
- Se verifica numero de contenedor con el comodato
- Se verificar numero de precintos o sellos
- Se verifica placas del cabezote y del tráiler
- Todos estos datos se registran en el cuaderno de control de ingreso de contenedores a parqueadero
- Revisar los documentos para confirmar si la mercancía viene contratada hasta Ipiales
- Confirmar al asistente de bodega que la mercancía y contenedores llegaron en buen estado
- Enviar la documentación con el conductor al asistente de bodega para que confirme autorizaciones para el descargue

- Se exige autorización de descargue debidamente diligenciada, autorizada por el coordinador de despacho nacional o el director operativo con descripción de valores adicionales si es el caso. (cardes, remesa, comodato)
- se procede al descargue del contenedor
- Si es necesario abrir el contenedor se solicita a la persona encargada del cruce de mercancía los documentos soporte (lista de empaque), se toma fotografías del contenedor sellado antes de romper precintos, se presencia la inspección, se precinta el contenedor, se toma fotografías de los nuevos precintos y se registra los datos en el cuaderno de control de ingreso de contenedores y en el comodato.
- Se informa al asistente de bodega sobre las novedades respectivas

9.4.5 Descargue Mercancía en Contenedores Contratados hasta Tulcán

- Verificar que el contenedor llegue en buen estado
- Se verifica numero de contenedor con el comodato
- Se verificar numero de precintos o sellos
- Se verifica placas del cabezote y del tráiler
- todos estos datos se registra en el cuaderno de control de ingreso de contenedores a parqueadero
- Revisar los documentos para confirmar si la mercancía viene contratada hasta Tulcán
- Confirmar al asistente de bodega que la mercancía y contenedores llegaron en buen estado
- Enviar la documentación con el conductor al asistente de bodega para que confirme autorizaciones para el descargue
- Se exige autorización de descargue debidamente diligenciada, autorizada por coordinador de despacho nacional o el director operativo con descripción de descuentos por cargue, descargue, bodegaje, urbano. (cardes, remesa, comodato)
- se procede al descargue del contenedor

- Si es necesario abrir el contenedor se solicita a la persona encargada del cruce de mercancía los documentos soporte (lista de empaque), se toma fotografías del contenedor sellado antes de romper con precintos, se presencia la inspección, se precinta el contenedor, se toma fotografías de los nuevos precintos y se registra los datos en el cuaderno de control de ingreso de contenedores y en el comodato.
- Se informa al asistente de bodega sobre las novedades respectivas

9.4.6 Control de Cargue de Contenedores

- Exigir la orden de cargue a los despachadores para confirmar la mercancía que va a ser cargada
- Se exige al conductor la orden de cargue para confirmación de datos y para ser anexada al cardes
- verificar el número de contenedor, precintos, placas y remolque, que coincidan con la documentación de despacho
- Se solicita al conductor que verifique número de contenedor y precintos antes del cargue
- Se procede al cargue del contenedor.
- Se da salida al vehículo.

9.4.7 Contenedores Vacíos que no se Descarga en Patio Ipiales

- Revisar que el contenedor llegue en buen estado, que no tenga rotos, golpes, magulladuras, que la puerta cierre bien, que los números estén legibles.
- Se recibe del coordinador de despacho nacional remesa y precinto
- Se toma fotografías como constancia de que el contenedor está en buen estado, va vacío y precintado
- Se precinta el contenedor y se elabora comodato
- Se registra los datos en el cuaderno de control de contenedores

9.4.8 Contenedores Vacíos que se Descarga en Patio Ipiales

- Revisar que el contenedor llegue en buen estado, que no tenga rotos, golpes, magulladuras, que la puerta cierre bien, que los números estén legibles.
- Se recibe confirmación de descargue de parte del coordinador de despacho nacional
- Se procede al descargue del contenedor
- Se recibe orden de cargue y precinto del coordinador de despacho nacional
- Se procede al cargue del contenedor
- Se toma fotografías como constancia de que el contenedor esta en buen estado, va vacío y precintado
- Se elabora comodato
- Se registra los datos en el cuaderno de control de contenedores

Con base al análisis anterior en cuanto a los procesos generales en los que se involucra el Área de Comercio Exterior y el Departamento Operativo, es importante destacar que se recolecto información con respecto a cada cargo y el funcionamiento de los mismos en las distintas etapas que involucran la logística que se debe tener en cuenta al momento de desarrollar un proceso de importación o exportación generado por la empresa TRANSCOMERINTER LTDA de Ecuador hacia Colombia ya que para este estudio es la ruta mas frecuente y a través de la cual se obtienen nuevos datos que contribuyan y fortalezcan la actividad de transporte y de comercio exterior que desempeña la empresa.

Puesto que, dentro del presente trabajo la idea es identificar características que a través de un plan de mejoramiento ayuden a fortalecer el área de comercio exterior y departamento operativo de la empresa, se genero un proceso para poder identificar por medio de una matriz, los costos y tiempos que generalmente se emplean y utilizan en un tramite que realiza la empresa de manera frecuente de la siguiente manera.

Cuadro 10. Matriz de Tiempos y Movimientos

OPERACIÓN	COSTOS USD	TIEMPOS
COSTOS DIRECTOS		
Despacho de vehículo hacia bodega exportador	30	01:00 Hrs
Cargue mercancía(bodega-vehículo)	60	01:00 Hrs
Documentos	20	12:00 Hrs
Transporte de mercancía Guayaquil – Tulcán	170	22:00 Hrs
Reporte en bodegas TCI-Tulcán	0	00:30 Min
Descargue/desenganche de mercancía en bodega TCI	60	00:45 Min
Almacenamiento	45	00:10 Hrs
Elaboración documentación de Exportación	30	00:30 Min
Aviso de llegada	0	00:10 Min
Tramite expo aduana Tulcán	70	01:00 Hrs
Cargue/enganche mercancía a vehículo	60	00:45 Min
Despacho del vehículo	0	00:20 Min
Cruce de frontera	0	02:00 Hrs
Entrega documentos a auxiliar de cruce de frontera	10	00:10 Min
Recepción de Planilla de envío	0	00:30 Min
Descargue/desenganche mercancía en bodega	60	00:45 Min
Almacenamiento	145	12:00 Hrs
Preinspeccion	80	01:00 Hrs
Generación y recepción documentos de transporte	0	00:30 Min
Nacionalización mercancía	70	01:00 Hrs
Cargue/enganche mercancía/vehículo (bodega-vehículo)	60	00:45 Min
Despacho del vehículo	0	00:10 Min
Transporte Ipiales-Cali	325	15:00 Hrs
Documentación	10	00:30 Min
Descargue en bodega destino/importador.	60	00:45 Min
TOTAL COSTOS DIRECTOS	1365	75 Hrs 5 Min
COSTOS INDIRECTOS		
Administrativos	150	75 Hrs 5 Min
Capital	80	75 Hrs 5 Min
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	230	75 Hrs 5 Min
TOTAL COSTOS Y TIEMPOS	1595	75 Hrs 5 Min
TIEMPOS y COSTOS EN PESOS	3.309.178	75 Hrs 5 Min

Fuente: Este estudio.

Cuadro 11. Datos Informativos del Trámite

DATOS INFORMATIVOS DEL TRAMITE	
ORIGEN:	Guayaquil -ECUADOR
DESTINO:	Ipiales - COLOMBIA
EMPRESA DE TRANSPORTE:	TRANSCOMERINTER LTDA
EXPORTADOR:	PAPELERA NACIONAL S.A
IMPORTADOR:	CARTONERA NACIONAL S.A
POSICION ARANCELARIA:	48.05.19.00.00
PESO NETO:	107.702,00 USD
PESO BRUTO:	107.702,00 USD
CANTIDAD:	55 BOBINAS
VALOR MERCANCIA:	47.927,39 USD
FLETE PRINCIPAL:	2.510,00 USD
SEGURO:	0.13% DEL VALOR FOB
TERMINO DE NEGOCIACION:	CPT IPIALES
BODEGA PAIS IMPORTADOR:	BODEGAS ASOCIADAS LTDA
FACTURA N°:	001-001-0026878
MODO:	TERRESTRE
TRM:	2074.72

Fuente: Este estudio.

El ejemplo anterior donde se describen costos y tiempos sobre una matriz en la cual se desarrolla el proceso normal de un trámite de importación se da a conocer valores estimativos reales que la empresa TRANCOMERINTER LTDA, actualmente esta cumpliendo, es por eso que para este caso se pudo identificar que la totalidad de los componentes de costos llego a \$ 3.309.178 pesos y el tiempo empleado para este tramite fue de 75 horas y 5 minutos aproximadamente, siendo el termino negociado CPT IPIALES, lo que significa que el transporte principal fue pagado hasta el lugar convenido (Ipiales) por un valor de \$USD 2.510 dólares por parte del exportador y desde este punto hasta las bodegas del importador los gastos como tramites aduaneros, impuestos, manipuleos, seguros, y flete interno van por cuenta de Cartonera Nacional.

Lo anterior se desarrollo en función de analizar los valores y confrontarlos con otras empresas con el fin de medir y mirar la competitividad alcanzada y por consiguiente mirar si es consecuente realizar algunas actividades que permitan mejorarlos o fortalecerlos.

10 EVALUACION DEL SERVICIO DE CARGA DE TRANSCOMERINTER LTDA

Como parte importante dentro del diagnostico situacional de la empresa en cuestion, se realizó una encuesta, como se observa el anexo B con el fin de poder evaluar el nivel de satisfaccion y fidelidad de los clientes y de esta manera poder determinar si la calidad de los servicios prestados estan acorde con las expectativas y necesidades de los clientes actuales y por consiguiente diseñar las estrategias o medidas que ayuden a mejorar la calidad del servicio de Transcomerinter Ltda.

Dentro de la encuesta se presentan dos puntos de partida a manera de poder medir los atributos del servicio y la posición frente a los mismos

A continuacion se presentan los datos, el analisis e interpretacion de la informacion recolectada.

10.1 VALORACION DE LOS ATRIBUTOS DEL SERVICIO

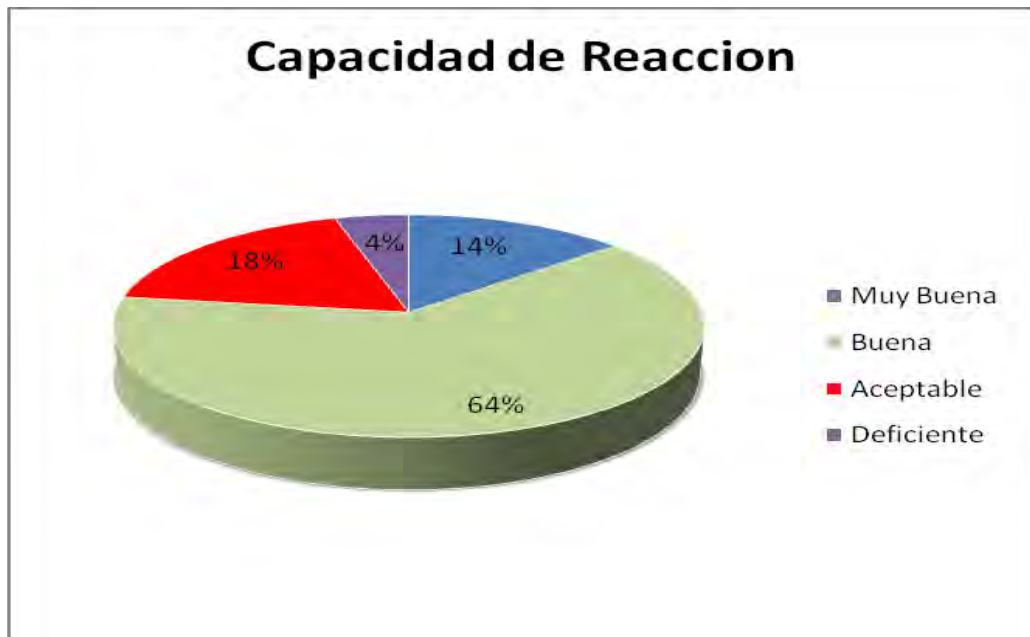
Grafico 3. Puntualidad en la Prestación del Servicio



Fuente: Este estudio.

De acuerdo al cuadro anterior es de apreciar que en cuanto a la Puntualidad en la prestación del servicio de Transcomerinter Ltda, el 55% de los clientes cosidero este servicio como Bueno, mientras que el 23% como muy Bueno, el 18% lo catalogo de Aceptable y tan solo el 4% como deficiente.

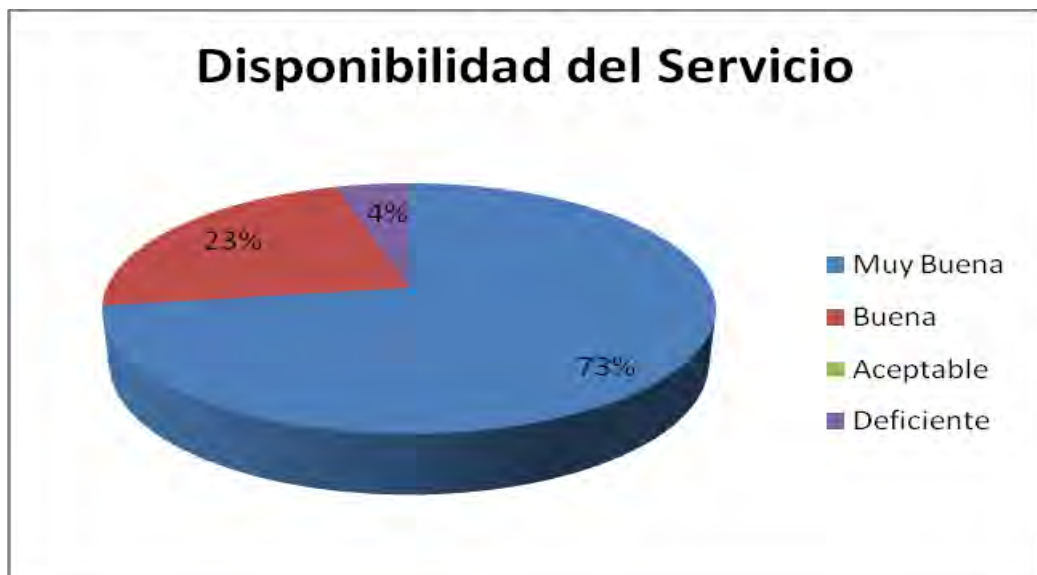
Grafico 4. Capacidad de Reacción



Fuente: Este estudio.

En cuanto a la capacidad de reaccion de la empresa con respecto al servicio que brinda, Transcomerinter fue catalogado de BUENO con el 64% y el 14% de MUY BUENA, pero en cambio un 18 y 4% de los encuestados lo han calificado como ACEPTABLE y DEFICIENTE respectivamente.

Grafico 5. Disponibilidad del Servicio



Fuente: Este estudio.

En este aspecto de la encuesta es de apreciar que el 73% de los encuestados tienen un buen concepto de la empresa ya que fue calificada como MUY BUENA,

el 23% califico la disponibilidad del servicio como BUENA y apenas el 4% como DEFICIENTE.

Grafico 6. Profesionalidad del Personal



Fuente: Este estudio.

La encuesta muestra que la profesionalidad del servicio de Transcomerinter Ltda, fue calificada como BUENA por un 59%, como MUY BUENA por el 36% de los encuestados y tan solo el 5% de los principales clientes la reporto como ACEPTABLE.

Grafico 7. Satisfacción General del Servicio



Fuente: Este estudio.

Con el fin de medir la satisfacción general del servicio en los clientes de Transcomerinter se pudo obtener que 77% tienen un concepto de BUENO, mientras que un 18% de MUY BUENA, mas sin embargo quedo un 5% insatisfecho con los servicios brindados.

10.2 POSICIÓN FRENTE A LOS SERVICIOS

Grafico 8. Contratación de Servicios



Fuente: Este estudio.

De acuerdo al anterior cuadro es de apreciar que la posición de los clientes con respecto a la pregunta de si volveria a contratar los servicios de Transcomerinter Ltda, se presento que el 95% de los encuestados están de acuerdo en solicitar nuevamente los servicios, mientras que un 5% no.

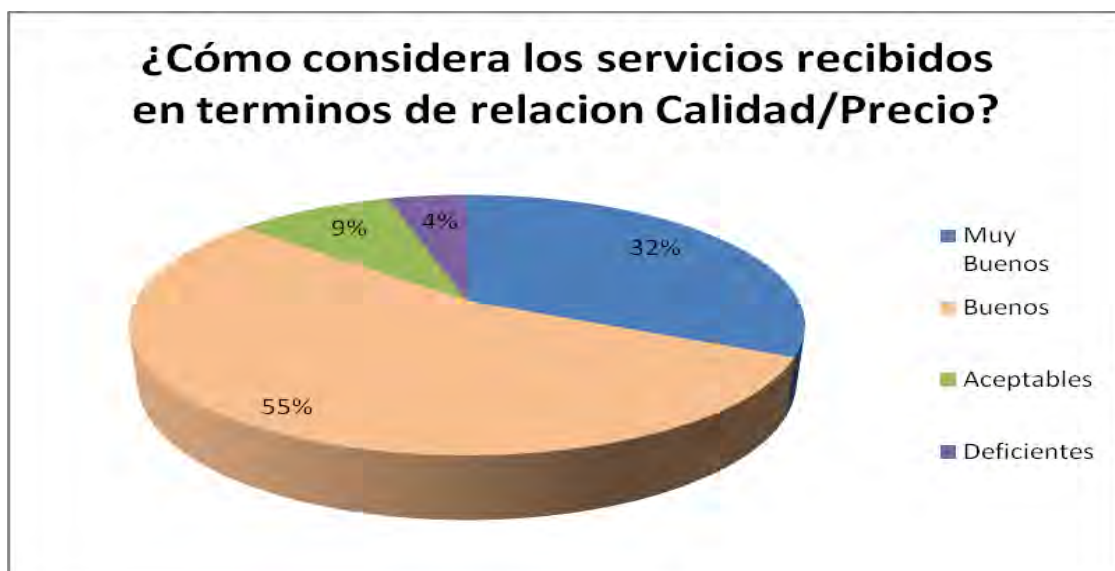
Grafico 9. Recomendación del Servicio



Fuente: Este estudio.

En este aspecto es importante ver que los servicios de la empresa son difundidos por parte de los clientes ya que 45 y 41% respondieron que **SEGURAMENTE SI** y **SI** respectivamente, en tanto que el 14% restante coincidieron en que **NO** recomendarían los servicios de la empresa.

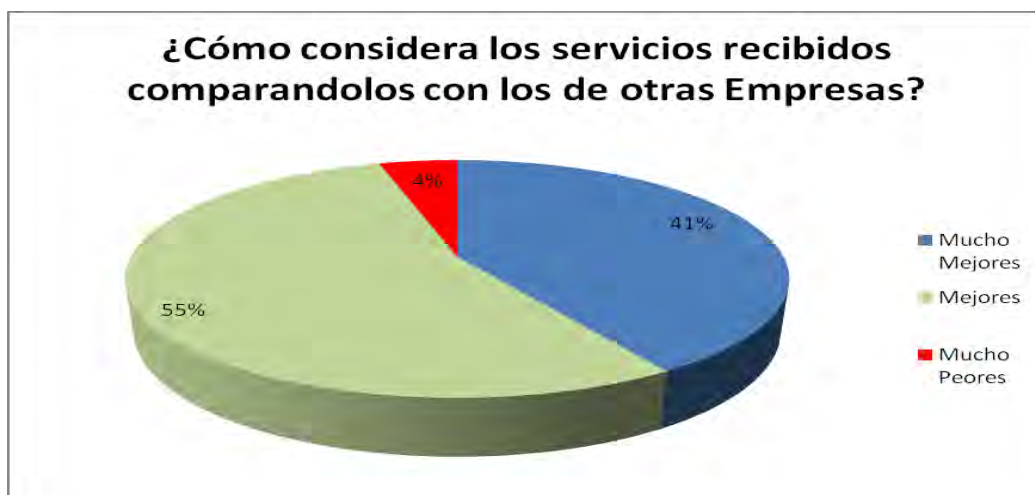
Grafico 10 Calidad / Precio



Fuente: Este estudio.

En este punto de la encuesta mas de la mitad de los encuestados califico la relacion calidad/precio como BUENA, mientras que un 32% de MUY BUENA, por tanto se considera que los costos en los que incurren los servicios brindados por la empresa estan acorde con los beneficios que estan recibiendo los clientes, mientras que un 9% y 4% concidera esta relacion como ACEPTABLE y DEFICIENTE respectivamente.

Grafico 11. Comparación Competencia



Fuente: Este estudio.

Dentro de la comparación con otras empresas que brindan el mismo tipo de servicios o similares encontramos que los clientes tienen la claridad de que los servicios que brinda Transcomerinter Ltda., son mejores con un 96%, aunque aun queda una minoría del 4% que se encuentra desconforme con la calidad del servicio.

Además de lo anterior, en la encuesta se lanzo una pregunta de carácter abierto con el fin de obtener opiniones con respecto a la calidad de los servicios de TRANSCOMERINTER LTDA y se pudo obtener lo siguiente:

- ¿Continuará utilizando el servicio de transporte que brinda TRANSCOMERINTER LTDA.?:

En esta pregunta mas del 96% de los encuestados respondieron que SI, argumentando aspectos tales como, que el servicio es optimo, que hay buena disposición en la atención al cliente ya que la información es rápida y oportuna, que se realiza seguimiento de la mercancía y que en otras empresas no, también aseguraron que los costos están acorde con los beneficios, la seguridad y respaldo es fuerte, que Transcomerinter esta certificada BASC, y en general que la empresa maneja varias rutas de transporte que otras empresas no utilizan por lo cual a generado que se trabaje ya mucho tiempo con los mismos clientes.

Dentro del marco de las observaciones realizadas en la presente encuesta es de apreciar que hay temas a tener en cuenta y que son de gran importancia para los clientes con el fin de contribuir en el fortalecimiento de Transcomerinter Ltda., y estos aspectos mencionados fueron por ejemplo; que hay mejor celeridad y/o claridad en los tramites con la aduana, que se coordine mejor los cruces de frontera con el fin de minimizar tiempos y algo muy importante es que vaya cambiando el parque automotor por vehículos nuevos con el fin de evitar las eventuales fallas mecánicas que aumentan los costos y los tiempos en los tramites normales.

En general con respecto a la encuesta aplicada sobre la calidad del servicio de transporte de carga de Transcomerinter Ltda., se puede decir que se encuentra fuerte ya que en la valoración de los atributos del servicio los clientes tienen un buen concepto y por consiguiente la puntualidad, la capacidad de reacción, la disponibilidad, la profesionalidad del personal y la satisfacción del servicio fueron calificados en un 56% aproximadamente como BUENOS, mientras que un 33% los califico como MUY BUENOS, significando esto que casi el 90% de los clientes están satisfechos con los servicios de carga que brinda la empresa.

Por otra parte en cuanto a las preguntas sobre la Posición de los clientes frente a los servicios, es bueno observar según los cuadros evaluados que los encuestados tienen buena disposición de volver a contratarlos, recomendarlos y tienen en claro que los beneficios por cuanto a costos se refiere están acorde con la calidad de servicio que Transcomerinter Ltda., ofrece y brinda.

11. PLAN OPERATIVO

Después de la realización de auditorías internas y externas, del análisis situacional del sector y el análisis de la satisfacción al cliente, la formulación estratégica es la etapa que da pie a realizar el plan de mejoramiento, de tal forma que para la realización de la formulación estratégica se incluyó la elaboración de la matriz DOFA. Esta herramienta de comparación se fundamenta en información de entrada proveniente de las matrices de evaluación de factores internos, externos y en la de perfil competitivo. La cortejación de las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas originan estrategias alternativas factibles.

11.1 MATRIZ DOFA

Esta matriz es una importante herramienta de formulación de estrategias que conducen al desarrollo de cuatro tipos de estrategias F.O., D.O., F.A. y D.A. Para su elaboración se tuvo en cuenta las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades claves de anteriores análisis.

Posteriormente se comparan y cruzan variables: oportunidades con fortalezas (F.O.), oportunidades con debilidades (D.O.) amenazas con fortalezas (F.A.) y amenazas con debilidades (D.A.), obteniendo así, las estrategias de mayor conveniencia para la empresa, como se observa en el cuadro 12.

Por lo anterior para el caso de la empresa TRANSCOMERINTER LTDA se trabajó con la información obtenida en la parte del diagnóstico de la empresa, de las áreas de comercio exterior y principalmente del departamento operativo que presta sus servicios a las demás áreas tanto a la parte de carga de manejo internacional como al manejo de carga de tipo nacional

Con base en la información obtenida en las matrices MEFI y MEFE se puede diseñar un diagnóstico general de la situación real que actualmente enfrenta la empresa, y complementado con los resultados obtenidos en la parte de análisis de satisfacción al cliente se pudo determinar como la parte interna de la empresa está afectando o no los resultados esperados al momento de prestar el servicio de transporte de mercancías con destinos internacionales.

En el cuadro No 12 se presenta el resultado obtenido y se propone la matriz D.O.F.A para la empresa de transporte TRANSCOMERINTER LTDA.

11.2 PLAN DE MEJORAMIENTO

El alcance de esta propuesta depende la objetividad de la dirección de la organización y de los empleados involucrados con los cargos en los cuales se puedan encontrar las debilidades que deban de ser fortalecidas, tanto en el

área de comercio exterior y en el departamento operativo como en las demás aéreas generales de la empresa en cuestión.

En este orden de ideas, se propone el plan operativo que se observa en el cuadro 13, que se fundamenta con estrategias encontradas en la matriz DOFA, Con el fin de mejorar el servicio entre los usuarios, posicionar en la mente de los consumidores a la empresa TRANSCOMERINTER LTDA., mejorar los procesos de importación y exportación, mejorar el marketing sin fronteras en pos de mejora en el buen servicio hacia los clientes y crecer en el mercado.

Cuadro 12. Matriz DOFA

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> Devaluación y revaluación del peso Restricciones arancelarias por parte de Ecuador Perdida de clientes Nuevos competidores Recesión económica mundial. Aumento del parque automotor nacional Aumento precio gasolina. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de nuevas tecnologías de informática y comunicación al transporte Nuevos acuerdos comerciales. Alianzas estratégicas con otras empresas. Apoyo de la ACC para fortalecer el sector transporte Costos de la Documentación Buenas relaciones con los clientes/proveedores/socios
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DA	ESTRATEGIA DO
<ul style="list-style-type: none"> No son buenos los incentivos y la motivación en la empresa. Falta de conocimiento y evaluación de los sistemas y líneas de producción Falta de organización en el área comercial No se hace control de calidad permanentemente No se desarrollan actividades para identificar nuevos clientes No son confiables los canales de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones sobre planificación estratégica, administrativa, económica, aduanera y comercial para la toma de decisiones. Realizar estudios de mercado para identificar nuevos clientes, canales de distribución, mercados y fidelizar los clientes actuales. Realizar una reestructuración comercial de la empresa y de sus costos por operación para disminuir tiempos y costos 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar publicidad en páginas web y otros medios de comunicación para atracción de clientes. Desarrollar un programa de motivación e incentivos interactivo con ayuda de la cartelera y/o del correo interno (mail). Realizar la actualización de bases de datos con ayuda de las TIC para la toma de decisiones. Realizar programas o sistemas informáticos para controlar, medir, complementar e identificar clientes, procesos y canales de distribución.
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA FO
<ul style="list-style-type: none"> Manejo y aplicación de conceptos de administración estratégica Certificación BASC Buena estructura organizacional. Amplio conocimiento de la actividad económica y comercial de la empresa Larga trayectoria y experiencia en el campo de transporte de carga nacional e internacional Manejo de precios atractivos y competitivos (costo/beneficio) Personal técnico y profesional preparado Manejo de sistemas informáticos óptimos Buenas condiciones de instalaciones, equipo y maquinaria Ubicación estratégica Buena segmentado del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones internas entre directores/coordinadores para discutir alternativas de solución con respecto a la situación económica y comercial interna y externa que rodea a la empresa. Consolidar una base de datos actualizada por clientes actuales y potenciales para hacerles seguimiento con respecto a la satisfacción del servicio. Realizar una campaña publicitaria con el fin de identificar nuevos clientes. Analizar las condiciones y posibilidades económicas de empezar actualizar/modernizar o restaurar la flota vehicular mas antigua. 	<ul style="list-style-type: none"> Promover las alianzas con otras empresas para compartir información que contribuya a mejorar los procesos, planificación y toma de decisiones. Aprovechar el receso de algunas empresas para tratar de enganchar nuevos clientes a través de precios y publicidad. Estudiar las posibilidades de ampliar el segmento de mercado al transporte de carga refrigerada y fortalecer el de los líquidos. Promover el desarrollo de programas de certificación de procesos como los ISO.

Fuente: Este Estudio.

Cuadro 13. Plan Operativo.

AREA	ITEM	ESTRATEGIA	TACTICAS	ACTIVIDADES	FECHAS	RESPONSABLES	PRESUP.
COORDINADORES DE AREA	Trazabilidad del servicio Nacional e Internacional	1. Comunicación	1. Propuesta de divulgación	1. Capacitaciones sobre el proceso de trazabilidad	Primer día hábil de cada mes	DIRECTOR OPERATIVO	50.000
				2. Procesos de retroalimentación	Cada quince días los viernes a las 5 pm	COORDINADORES DE AREA	30.000
				3. Informes de Cumplimiento.	Todos los lunes 8 am	DIRECTOR OPERATIVO	30.000
			2. Creación de Buzón de cumplimiento	1. Diseño formato de Buzón	2 - 12 de Julio de 2013	CONSULTOR EXTERNO	1.000.000
				2. Socialización	15 - 19 de Julio de 2013	DIRECTOR OPERATIVO	100.000
				3. Aplicación	22 de Julio de 2013	COORDINADORES Y ASISTENTES DE AREA	-
				4. Evaluación	9 de Agosto de 2013	DIRECTOR OPERATIVO	50.000
			2. Verificación	1. Diseño hojas de ruta del ciclo del servicio	1. Diseño Hojas de ruta	2 - 12 de Julio de 2013	CONSULTOR EXTERNO
		2. Socialización			15 - 19 de Julio de 2013	DIRECTOR OPERATIVO	-
		3. Aplicación			22 de Julio de 2013	COORDINADORES Y ASISTENTES DE AREA	-
		4. Evaluación			9 de Agosto de 2013	DIRECTOR OPERATIVO	-
		2. Manuales de Competitividad Logística		1. Recepción mcia	5 al 9 de agosto de 2013	DIRECTOR OPERATIVO	100.000
				2. manipulación mcia	12 al 16 de agosto de 2013	DIRECTOR OPERATIVO	100.000
				3. Transporte mcia	20 al 23 de agosto de 2013	DIRECTOR OPERATIVO	100.000
				4. Entrega mcia	26 al 30 de agosto de 2013	DIRECTOR OPERATIVO	100.000
		3. Integración	1. Diseño de software de integración del servicio	1. Diseño software	5 al 9 de agosto de 2013	CONSULTOR EXTERNO	1.000.000
				2. Socialización	12 al 16 de agosto de 2013	DIRECTOR OPERATIVO	50.000
				3. Aplicación	20 al 23 de agosto de 2013	DIRECTOR OPERATIVO	-
				4. Evaluación	26 al 30 de agosto de 2013	DIRECTOR OPERATIVO	50.000
		ATENCION AL CLIENTE	Seguimiento al cliente	1. Comunicación	1. Formatos de Evaluación internos	1. Diseño Formatos	5 al 9 de agosto de 2013
2. Socialización	12 al 16 de agosto de 2013					DIRECTOR OPERATIVO	-
3. Aplicación	20 al 23 de agosto de 2013					DIRECTOR OPERATIVO	-

		2.Caracterizacion del Cliente	1. Diseño software	4. Evaluación	26 al 30 de agosto de 2013	DIRECTOR OPERATIVO	-
				1. Diseño software	5 al 9 de agosto de 2013	CONSULTOR EXTERNO	1.000.000
				2. Socialización	12 al 16 de agosto de 2013	DIRECTOR OPERATIVO	-
				3. Aplicación	20 al 23 de agosto de 2013	DIRECTOR OPERATIVO	-
	Evaluación del servicio	1. Comunicación	1. S.Q.R:	4. Evaluación	26 al 30 de agosto de 2013	DIRECTOR OPERATIVO	-
				1. implementación	2 al 6 Septiembre de 2013	DIRECTOR OPERATIVO	100.000
		2. Control	1. Nivel de Satisfacción	2. Retroalimentación	Diario	COORDINADORES DE AREA	-
				1. Tele mercadeo	Semanal	AREA ATENSION AL CLIENTE	-
				2. Hoja de cumplimiento Electrónicas	Semanal	AREA ATENSION AL CLIENTE	-
				TOTAL			

Para la presente propuesta de mejoramiento se trabajo con la información obtenida del análisis interno realizado al departamento operativo de la empresa Transcomerinter LTDA; para ello se fundamento en el flujograma diseñado para el área.

Dentro de los resultados se puede apreciar que la principal debilidad se encuentra en la coordinación del despacho nacional, coordinación de despacho internacional y Atención al cliente; en las dos primeras aéreas se determino el incumplimiento de la trazabilidad del servicio (ver Cuadro N°14); entiéndase trazabilidad como la continua evaluación de los dos factores claves de éxito dentro de la logística del transporte como lo son costos y tiempos. Al desconocer esta variable tan importante la empresa no puede diseñar estrategias que le permitan responder en tiempo real a las necesidades de sus clientes.

De la misma man

era la atención al cliente que actualmente se maneja no permite evidenciar el nivel de satisfacción real que el cliente percibe del servicio prestado.

Por lo anterior dentro de la propuesta de mejoramiento se trabajan dos ítems, la Trazabilidad del servicio Nacional e Internacional, con lo cual se pretende mejorar lo concerniente a la coordinación del despacho nacional e Internacional comprendidos en el flujograma del departamento operativo de la empresa Transcomerinter Ltda. de la misma manera el Ítem seguimiento al Cliente permitirá fortalecer el área de atención al cliente.

Las estrategias propuestas tiene un elemento fundamental que es la comunicación, herramienta que permitirá la integración de cada uno de los subprocesos desarrollados al interior de esta área; a través de la utilización de las diferentes herramientas informáticas como lo son: software, buzones electrónicos, redes intranet y correos electrónicos se buscara minimizar en un 99% la inconformidad del servicio manifestado por clientes en las encuestas.

Como ejemplo nos encontramos con la táctica numero uno correspondiente a Diseño de hojas de Ruta del Servicio , diseñada para la estrategia dos correspondiente a verificación, esto le permitirá a la empresa que cada empleado una vez cumplido con su parte del proceso pueda indicar si este se hizo de manera exitosa o presento algún inconveniente; de presentarse alguna inconformidad en el servicio esta podrá ser identificada de manera inmediata y así mismo subsanada para evitar futuros problemas en la prestación del servicio, lo cual le generara a la empresa estrategias de competitividad.

El presente plan de mejoramiento se evaluara de manera continua su principal indicador será el número de incidentes solucionados sobre el número total de incidentes con un resultado del 100% buscando la disminución ocurrencia en un 99%.

De la misma manera el presupuesto se presenta como un gasto único en lo concerniente al consultor externo correspondiente a \$4.000.000 que hacen referencia al Diseño del Buzón, de la Hoja de Ruta, del software de Integración de servicio, Formatos de evaluación Internos y Software de caracterización del Cliente; el saldo pendiente corresponde ejecuciones internas de la empresa donde el Director Operativo y sus Coordinadores les compete realizar las respectivas socializaciones, evaluaciones y manuales.

11.2.1 OBJETIVO

- Fortalecer los procesos operativos de **Trazabilidad del Servicio Nacional e Internacional y Atención al Cliente** del departamento operativo al servicio de las operaciones de transporte de la empresa Transcomerinter en un corto plazo.

11.2.2 ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES:

Según el diagnostico interno realizado a la empresa Transcomerinter y de acuerdo al flujograma identificado de los procesos realizados en el departamento operativo es de vital importancia que se formulen actividades para cada proceso a fortalecer con el fin de que en el corto tiempo la empresa pueda implementar acciones que le conlleven a mejorar sus procedimiento, es por lo cual se proponen las siguientes:

- ✓ **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:**
- Capacitaciones sobre el proceso de Trazabilidad: es dar a conocer a todo el personal que tiene relación directa con el departamento operativo toda la cadena logística que comprende un proceso de carga con su transporte de origen a

destino, las cuales se deben realizar el primer día hábil de cada mes por el Director Operativo

- Procesos de Retroalimentación: cuando el personal operativo ya fue capacitado e informado sobre la trazabilidad y su importancia dentro del desarrollo de la actividad de la empresa es necesario el seguir reforzando estas charlas con el fin de que las dudas se vayan solucionando, lo cual se debe desarrollar cada 15 días por cada coordinador nacional /internacional.
- Informes de Cumplimiento: esto depende del director operativo el confirmar que sus coordinadores están realizando las respectivas socializaciones y fortaleciendo los aspectos mencionados, esta función es solo del Director operativo y la debe hacer de manera permanente cada lunes que inicien labores.

✓ ESTRATEGIA DE VERIFICACION

- Diseño Formato Buzón, hoja de ruta: para esta actividad es necesario la contratación de un consultor externo que diseñe el modelo del buzón a utilizar funcionalmente a cargo de director Operativo.
- Socialización: es el dar a conocer a los integrantes del departamento operativo las funciones y el porqué del Buzo para su normal utilización a cargo del director operativo
- Aplicación: el uso del programa a plenitud.
- Evaluación: el revisar si el personal está haciendo el adecuado uso y si las sugerencias encontradas sirven para fortalecer la actividad operativa a cargo del Director Operativo.

✓ DISEÑO HOJAS DE RUTA DEL CICLO DEL SERVICIO:

- Diseño Hoja de Ruta: en el presente trabajo ya se encuentra un formato Cuadro N°14, con el cual se pretende sea de modelo para ser diseñado y utilizado en los procesos operativos para mirar las falencias de los mismos, actividad a cargo de un Diseñador o Director operativo

- Socialización: es el dar a conocer a los integrantes del departamento operativo las funciones y el porqué de la Hoja de Ruta y su normal utilización.
- Aplicación: el uso del programa a plenitud.
- Evaluación: el revisar si el personal esta haciendo el adecuado uso y si los datos consagrados posteriormente sirven para fortalecer la actividad operativa.

✓ MANUALES DE COMPETITIVIDAD LOGISTICA:

- Recepción de mercancía: de acuerdo al análisis interno realizado a la empresa y la determinación de procesos encontrados por área funcional dentro del departamento operativo se encontraron funciones especificas las cuales deben plasmarse en un documento físico que le sirva de soporte a cada área, en este caso para las personas encargadas de la recepción, manipule, transporte y entrega de la mercancía. La actividad estará a cargo del Director Operativo para garantizar su desarrollo

✓ DISEÑO DE SOFTWARE DE INTEGRACION DEL SERVICIO:

- Diseño software: es el contratar un programador para que a través de un programa pueda unificar aspectos como tiempos y costos en los cargues, descargues, manipuleos, transportes, operaciones aduaneras y entregas. Este sistema servirá para que el director operativo y sus comerciales tengan una idea mas clara de los costos y tiempos que conllevan los procesos del área operativa.
- Socialización: es el dar a conocer a los integrantes del departamento operativo las funciones y el porqué del software de integración para su normal utilización.
- Aplicación: el uso del programa a plenitud.
- Evaluación: el revisar si el personal está haciendo el adecuado uso y si los datos suministrados fortalecen la actividad operativa.

✓ FORMATOS DE EVALUACIÓN INTERNOS

- Formatos de evaluación internos: son formularios que le sirven al área de atención al cliente para caracterizar al cliente de acuerdo a las necesidades del servicio de carga.
- Socialización: es el dar a conocer a los integrantes del departamento operativo estos formatos para su adecuado uso.
- Aplicación: el uso del formato
- Evaluación: el revisar si el personal esta haciendo el adecuado uso y si los datos suministrados fortalecen la actividad operativa.

✓ DISEÑO DE SOFTWARE:

- Diseño de software: la contratación de un consultor externo para el diseño de un programa en el cual se pueda guardar y actualizar la información de la hoja de vida del cliente.
- Socialización: es el dar a conocer a los integrantes del departamento operativo el Software para su adecuado uso.
- Aplicación: el uso del programa
- Evaluación: el revisar si el personal está haciendo el adecuado uso y si los datos suministrados fortalecen la actividad operativa.

✓ S:Q:R:

- Implementación: es la utilización de un sistema de quejas y reclamos para poder mirar las debilidades que mas afectan el libre desarrollo de las actividades operativas del área.
- Retroalimentación: hace referencia a la puesta en marcha de acciones q lleven a que las quejas y reclamos se estudien, evalúen y minimicen de manera semanal y por la persona encarda del área.

✓ NIVEL DE SATISFACCION:

- Telemarketing: herramienta para entrar en contacto directo con el cliente y preguntar y conocer las necesidades más latentes y realizarla de manera semanal.
- Hoja de cumplimiento: de manera electrónica el área de atención al cliente se encarga del envío y recepción de la información con respecto a un determinado servicio ofrecido y con el fin de medir la satisfacción del cliente.

Cuadro 14. Trazabilidad del Servicio

CHA PARTIDA:					REMITENTE:					DESTINATARIO:					ORIGEN:				
CLIENTE:															DESTINO:				
CONTACTO:																			
FACTURA	REMITENTE	PLACA	NOMBRE CONDUCTOR	CONTENEDOR	CANTIDAD	FECHA PROGRAMACION / HH:MM	FECHA DESPACHO ORIGEN / HH:MM	FECHA FRONTERA ORIGEN / HH:MM	INGRESO O SOFTWARE INTEGRACION	FECHA DOCUMENTOS ORIGINAL / HH:MM	CPIC NO. / HH:MM	FECHA EXPORTACION EC. / HH:MM	REGISTRO / HH:MM	FECHA CRUCE DE FRONTERA / HH:MM	FECHA DE NACIONALIZACION / HH:MM	FECHA DE DESPACHO A DESTINO / HH:MM	FECHA ENTREGA EN DESTINO / HH:MM	INGRESO SOFTWARE REINTEGRACION	OBSERVACIONES
TIPO DE MERCANCIA:																			
CANTIDAD KG:																			
CANTIDAD BULTOS/UNIDADES:																			
VOLUMEN:																			
TIEMPO TOTAL UTILIZADO /HH:MM:																			
CUMPLIO CON EL MANUAL:					SI <input type="checkbox"/>					NO <input type="checkbox"/>					Porque:				

El formato de Trazabilidad del servicio nos va a permitir al final de un proceso de transporte de carga que pueda ser nacional o internacional, es que la empresa Transcomerinter LTDA en su departamento operativo es medir el tiempo utilizado desde origen hasta destino, pueda mantener al cliente informado sobre el estado del proceso y lo mas importante para este trabajo es que pueda identificar el proceso que presente mayores conflictos y mediante nuevas estrategias pueda implementar acciones que en el corto tiempo le permitan ser mas competitivo.

11.3 PROPUESTA DE COORDINACION, CONTROL Y EVALUACION

Es tarea de la gerencia asegurar que se realice un cuidadoso seguimiento, evaluación y control del plan de mejoramiento. Los controles típicos incluyen el establecimiento de patrones de desempeño, la evaluación del desempeño real en función de dichos patrones y, si las desviaciones son intolerables, la toma de acciones correctivas.

Se pueden utilizar varias medidas para evaluar el desempeño del plan de mejoramiento, incluyendo el análisis de las ventas, el análisis de la participación en el mercado, el análisis en los trámites de importación y exportación con eficiencia y eficacia, el seguimiento de las actitudes, la rentabilidad y la eficiencia.

Se manejarán socializaciones continuas con las áreas funcionales de la empresa con mercadeos sin fronteras.

Para el caso del Control, sabiendo que el propósito del plan de mejoramiento es asegurarse de que la empresa logre las metas de ventas, ganancias y otras establecidas en el plan. Este tipo de control se realiza en todos los niveles de la organización.

Por lo tanto el Gerente de TRANSCOMERINTER LTDA., en su defecto la persona designada por él, hará auditoria y monitoreo cada tres meses para ver si los objetivos planteados en este Plan de Mejoramiento se están cumpliendo.

Por último, y para obtener resultados óptimos a través de la implementación del Plan de Mejoramiento es necesario que TRANSCOMERINTER LTDA., tenga en cuenta las siguientes consideraciones:

Vincular a todo el personal directamente relacionado con el proceso, con quienes se sugiere desarrollar las siguientes actividades:

- Comunicación: Presentación del Plan de Mejoramiento, escuchar sugerencias y recomendaciones.
- Ejecución del Plan: Se adelanta una jornada de capacitación teniendo en cuenta una metodología accesible a todos los colaboradores que intervienen en el proceso.
- Control: Teniendo en cuenta los indicadores establecidos en el Plan de Acción se realiza el seguimiento y se procede al análisis, discusión de resultados y conclusiones, se buscan los posibles errores y/o vacíos para darles soluciones.
- Reajuste del Plan: Aplicación de correctivos y mejoramiento del Plan de Mejoramiento de acuerdo a las exigencias del medio y continúa su implementación. Es importante resaltar que este es un proceso en permanente movimiento.

11.4 PROPUESTAS AL MEJORAMIENTO

De acuerdo al flujograma del departamento operativo con el cual cuenta la empresa y en función a la situación actual de la misma se plantean las siguientes acciones generales para mejorar el servicio que actualmente la empresa está prestando a sus clientes:

Recomendaciones transversales:

- Implementación de un proceso de calidad
- Desarrollo de un software que integre la información de clientes, despachos y cumplidos de cargue y descargue
- Diseño de la filosofía de área acorde a la misión y visión de la empresa.
- Diseño del buzón de control de inconformidades del servicio
- Diseño especializado en la WEB del aérea
- Manual de operaciones

Recomendaciones específicas por área

Despachos Internacionales

- Evaluación del ciclo del servicio
- Desarrollo de la hoja de ruta de cumplimiento del servicio

Director Operativo

- Análisis del seguimiento y motivación
- Portafolio de servicios
- Visitas empresariales
- Diseño de la revista de servicio de la empresa
- Plan de control y mantenimiento del parque automotor afiliado
- Propuesta de mantenimiento preventivo
- Plan de capacitación continua

Despachos nacionales

- Evaluación del ciclo del servicio
- Desarrollo de la hoja de ruta de cumplimiento del servicio

Coordinador de bodega

- Evaluación del ciclo del servicio
- Desarrollo de la hoja de ruta de cumplimiento del servicio

Atención al cliente:

- Hojas de rutas de seguimiento al cliente interno y externo a la empresa
- Programa de evaluación permanente de necesidades del cliente
- Tele mercadeo

12. CONCLUSIONES

En el desarrollo del presente trabajo fue posible identificar algunos hallazgos que se consideran importantes para el fortalecimiento de TRANSCOMERINTER LTDA., entre ellos se puede mencionar:

- TCI internamente Presenta un ambiente favorable respecto de lo administrativo, financiero, RRHH pero presenta debilidades en cuanto a la aplicación de mercadeo y seguimiento del cliente.
- TCI presenta un amplio conocimiento y buena trayectoria de la actividad económica y comercial del Transporte, lo cual le permite tener control y manejo sobre el costo de la cadena logística.
- la identificación de los procesos en el área de comercio exterior y el Departamento operativo le permiten conocer, analizar y fortalecer cada proceso de la cadena logística, como lo es los tiempos y seguimiento.
- El adecuado uso de los formatos de trazabilidad del servicio y software de integración del servicio le permitirán de manera inmediata saber el proceso que necesita ser fortalecido.
- TCI presenta la necesidad de desarrollar e implementar un plan de mejoramiento para fortalecer los procesos del departamento operativo referentes al seguimiento del servicio y la atención.

13. RECOMENDACIONES

Una vez identificadas las conclusiones del estudio, es posible avanzar con las sugerencias y recomendaciones en términos de las estrategias que requiere la empresa para ser competitiva en el mercado las cuales son:

- La propuesta de mejoramiento que se presenta en este trabajo, puede ser ajustado y modificado según las condiciones de la empresa.
- Elaboración Plan de Mercadeo Basado en el control del costo de la cadena logística.
- Manejo e implementación de acciones de acuerdo al concepto de Justo a Tiempo.
- Evaluar los formatos de trazabilidad del servicio, para que cada proceso cumpla con su objetivo.
- Es importante que la gerencia y los colaboradores de TRANSCOMERINTER LTDA., tenga en cuenta que la implementación del plan de mejoramiento requiere de un ambiente de trabajo que cumpla con condiciones tales como:
 - ✓ Alta participación por parte del nivel directivo de la empresa, tanto en las etapas de diseño como en la ejecución del plan. Esto permite que se logre un verdadero compromiso hacia el plan propuesto.
 - ✓ Estímulo al trabajo en equipo, la comunicación y a la integración, entre las diferentes áreas de la empresa.
 - ✓ La búsqueda permanente del consenso, lo que facilita el llevar a la empresa hacia objetivos comunes.

14. BIBLIOGRAFÍA

- CAMERON, K.S. Asturdy of organization effectiveness and its predictors. Management Science. 1986. P 32,87-112.
- CONCEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONOMÍA Y SOCIAL. REPUBLICA DE COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. CONPES 3527. junio 2008.
- DAVID, Fred R., LA GERENCIA ESTRATÉGICA; LEGIS Fondo editorial, primera edición, Santafé de Bogotá, Colombia; 351 p.
- DEPARTAMENTO DE NACIONAL DE PLANEACIÓN, Unidad de Análisis Macroeconómico, El Transporte terrestre de carga en Colombia.
- DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Coordinación De Estudios Económicos. Estadísticas De Cargas. Enero 2013
- DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN. Cartilla de Instrucciones Formularios Declaración de Importación, Andina de Valor y Exportación..
- DUQUE Escobar Gonzalo, Introducción a la Economía del Transporte, Universidad Nacional de Colombia- Sede Manizales, 2007
- EXPOPYME- Negocios internacionales. Presentación de Colombia.
- GUILTINAN, Joseph, PAUL, Gordon W., MADENN, Thomas J. GERENCIA DE MARKETING: ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS. Mc Graw Hill, Santa Fe de Bogotá, 1997; Sexta Edición, 468 p.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo, METODOLOGÍA: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN. Mc Graw Hill, Santa Fe de Bogotá, 2001; Tercera Edición, 246 p.
- MELÉNDEZ Guzmán Rafael. Mercadeo de Productos Agropecuarios. Primera Edición. México D.F: Editorial Limusa, S.A, 1984.
- Legislación Aduanera. Decreto 2685 De 1999. República de Colombia.
- HURTADO Quintero Brigitte Stephanie, Muñoz Giraldo Ana Cristina, Plan De Mejoramiento Y Análisis De La Gestión Logística Del Almacenamiento En La Organización Herval Ltda. Universidad Católica De Pereira. 2011
- MINERVINI, Nicola. Marketing Internacional. La ingeniería de la exportación. Ed. Mc Graw Hill. p 32.
- MINISTERIO DE TRANSPORTE, estadísticas y análisis de carga, 2011, anexos.
- MINISTERIO DE TRANSPORTE 2007, Diagnostico del sector Transporte
- MOLANO Grautoff Jorge Andrés. Diseño e Implementación del Sistema de Gestión de Calidad en Transportes Vigía S.A. con Miras a Obtener la Certificación ISO 9001:2000. Tesis de grado. Universidad de la Sabana. Bogotá – Colombia. 2003
- PEREZ V. Gerson Javier. La Infraestructura Del Transporte Vial Y La Movilización De Carga En Colombia. Documentos de Trabajo De Economía Regional. Banco de la Republica. Octubre del 2005
- RUBIAL, Handabaka Alberto, Gestión Logística de la Distribución Física Internacional, Ed.: Norma, 1994, p. 133

- TUGORES Ques, Juan. Economía Internacional e Integración Económica. Tomo 4. McGRAW-HILL. Pág. 128

15. NETGRAFÍA

- Procesos Aduaneros de Importación y Exportación. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN www.dian.gov.co
- MUISCA Modelo Único de Ingresos, Servicios y Control Automatizado www.muisca.gov.co/consultaarancel
- Aduana del Ecuador CAE www.aduana.gov.ec
- Cartilla de Empaques y Embalajes www.proexport.gov.co
- Portal de Comercio Exterior en Ecuador www.todocomercioexterior.com.ec
- Portal del Ministerio de Comercio, Industria Y Turismo en Colombia www.mincomercio.gov.co entre Colombia y Ecuador www.proexport.gov.co
- Guía para Exportar a Ecuador en www.proexport.gov.co
- Programa de Formación Exportadora ZEYKY www.proexport.gov.co
- basedoc.superservicios.gov.co/basedoc/docs/decretos/d2685_99.html
- www.legicol.com
- http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/sne/2005/junio/10/22102005.htm
- <http://www.inteleport.com>
- <http://www.economiasnci.gob.mx>
- <http://www.gestiopolis.com>
- http://enciclopedia.us.es/index.php/Historia_del_transporte
- <http://www.coopvigsan.co/?p=367>
- <http://www.revistadelogistica.com/transporte-de-carga-una-cuanta-aun-a-medio-pagar.asp>
- www.portafolio.com.co/empresaysectores/sectores.

ANEXOS

ANEXO A
ENTREVISTA INTERNA

Empresa: _____
Nombre: _____
Área: _____
Cargo: _____
Fecha: _____

1. ¿Cuáles son las funciones principales desarrolladas en el cargo?
2. ¿Qué tipo de capacitación recibió al vincularse con la empresa?
3. ¿Qué pasos debe seguir para desarrollar sus funciones?
4. ¿Cuál es la información y/o documentación que necesita o solicita para un trámite?
5. ¿Qué tipo de normatividad debe tener en cuenta?
6. ¿Realiza algún seguimiento luego de concluido el tramite?
7. ¿Existe alguna clase de prioridad en los trámites o con los clientes?
8. ¿Cuál es el tiempo promedio utilizado en realizar un trámite?
9. ¿Conoce cuales son los costos en que se incurre por tramite?
10. ¿Como es la comunicación desarrollada con los clientes?
11. ¿Recibe capacitación periódicamente?
12. ¿Que inconvenientes son los que se presentan mas frecuentemente en el desarrollo de sus funciones?
13. ¿Que sugerencias aportaría para el fortalecimiento de su actividad y del área/departamento en el cual se desempeña?

ANEXO B
ENCUESTA DE CALIDAD DEL SERVICIO DE TRANSPORTE
DE CARGA DE TRANSCOMERINTER LTDA.

OBJETIVO:

La encuesta de calidad del Servicio de transporte de la empresa TRANSCOMERINTER LTDA, se realiza con el objeto de evaluar el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes.

Valoración de los atributos del servicio (marcar con una X)

	Muy Buena	Buena	Aceptable
Puntualidad en la prestación			
Capacidad de reacción			
Disponibilidad de Servicio			
Profesionalidad del personal			
Satisfacción general con el servicio			

Posición frente a los servicios (marcar con una X)

	Muy Buena	Buena	Aceptable
¿Volvería a contratar los servicios de Transcomerinter?			
¿Recomendaría los servicios recibidos a otras personas u organizaciones?			
	Muy Buenos	Buenos	Aceptables
¿Cómo considera los servicios recibidos en términos de relación calidad/precio?			
	Mucho Mejores	Mejores	Similares
¿Cómo considera los servicios recibidos comparándolos con los de otras empresas?			

¿Continuará utilizando el servicio de transporte que brinda TRANSCOMERINTER LTDA.?

Si, Porque? _____

No, Porque? _____

Sugerencias:
