

**REESTRUCTURACIÓN TÉCNICO – ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA  
VM CARGO SERVICES S.A.S.**

**LUISA FERNANDA GÁMEZ MANRIQUE**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE INGENIERÍAS  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BOGOTÁ  
2019**

**REESTRUCTURACIÓN TÉCNICO – ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA  
VM CARGO SERVICES S.A.S.**

**LUISA FERNANDA GÁMEZ MANRIQUE**

**Proyecto integral de grado para optar al título de:  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE INGENIERÍAS  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BOGOTÁ  
2019**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

---

JAIME GERMAN RODRIGUEZ

---

GUSTAVO ADOLFO SALAS

Bogotá D.C. Noviembre del 2019

## DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

**Dr. MARIO POSADA GARCÍA-PEÑA**

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

**Dr. LUIS JAIME POSADA GARCÍA-PEÑA**

Vicerrectora Académica y de Posgrados

**Ing. Ana Josefa Herrera Vargas**

Decano de La Facultad de Ingenierías

**Ing. JULIO CÉSAR FUENTES ARISMENDI**

Director del Programa de Ingeniería Industrial

**Ing. JULIO ANÍBAL MORENO GALINDO**

Las Directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a sus autores

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este logro en primera instancia a Dios, ya que es mi fuerza y tranquilidad, brindándome inteligencia, fuerza y sabiduría en mi toma de decisiones.

Por otro lado, quiero dedicar este gran logro a mis papás María Inés Manrique Abella y Carlos Leopoldo Gámez Suárez ya que sin su ayuda, apoyo y amor no hubiera llegado a esta etapa de mi vida, también quiero dedicar este logro a mis hermanas Erika Lorena Gámez Manrique y Clara Nelsy Gámez Granados por que han sido mi apoyo incondicional en todo este proceso, a mi familia Manrique porque son la mejor familia, y han sido un apoyo incondicional, por último a mi novio Juan Felipe Cortés Guerrero por su amor, apoyo también logré culminar esta etapa importante.

**Luisa Fernanda Gámez Manrique.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., por abrirme las puertas en mi etapa de trabajo de grado especialmente a Claudia Patricia Guerrero Varela y Leonardo Manrique Abella, ya que han sido una fuente importante para mi trabajo de grado y en mi vida personal.

Quiero agradecer al profesor Oscar González ya que fue un excelente tutor, a la profesora Clara Páez y también a todos mis amigos.

## CONTENIDO

	pág.
1. DIAGNÓSTICO	23
1.1 ANÁLISIS PESTAL	23
1.1.1 Factores políticos	23
1.1.2 Factores económicos	24
1.1.3 Factores sociales	27
1.1.4 Factores tecnológicos	30
1.1.5 Factores ambientales	32
1.1.6 Factores legales	33
1.2 FUERZAS DE PORTER	36
1.2.1 Poder de negociación del cliente	36
1.2.2 Poder de negociación con el proveedor	37
1.2.3 Amenaza de nuevos competidores	38
1.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos	38
1.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes	40
1.3 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR	41
1.3.1 Diagnóstico del subsector	43
1.3.2 Descripción de la situación problemática	44
1.4 MATRIZ DOFA	45
2. ESTUDIO TÉCNICO	48
2.1 ESTUDIO DE MÉTODOS	48
2.1.1 Procesos	48
2.1.2 Diagrama de la operación	51
2.1.3 Diagrama de flujo	53
2.2.1 Tiempo observado	59
2.2.2 Tiempo normal	59
2.2.3 Suplementos	60
2.2.4 Tiempo estándar	61
2.3 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA ACTUAL	63
2.3.1 Distribución propuesta	65
2.4.1 Matriz de gestión de proveedores	68
2.4.1.1 Identificación de proveedores	69
2.4.1.2 Definición del perfil óptimo	72
2.4.1.3 Asignar factores de ponderación.	73
2.4.1.4 Matriz absoluta	74
2.4.1.5 Matriz relativa	74
2.4.2 Selección de proveedores	74
2.5 GESTIÓN Y CONTROL DE CALIDAD	75
2.5.1 Método de las 5's	76
2.5.2 Planeación de la calidad	86
2.5.3 Planear, hacer, verificar y actuar (PHVA)	88
2.5.4 Costos y gastos del estudio técnico	89



3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	91
3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	91
3.1.1 Misión organizacional actual	91
3.1.2 Visión organizacional actual	92
3.1.3 Objetivos y metas estratégicas	93
3.1.4 Valores corporativos	96
3.1.5 Políticas empresariales	98
3.1.6 Cultura organizacional.	99
3.2 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	99
3.2.1 Análisis del organigrama	99
3.2.2 Manual de funciones	101
3.2.3 Factores críticos de éxito	103
3.3 DESARROLLO DE TALENTO HUMANO	103
3.3.1 Selección de personal	105
3.3.3 Desarrollo de personal	107
3.4 ESTUDIOS DE SALARIOS	107
3.4.1 Factores por números de cargos	107
3.4.2 Descripción de puntuación y valores para el área administrativa	107
3.4.3 Descripción de puntuación y valores para el área comercial	108
3.4.4 Descripción de puntuación y valores para el área operacional	109
3.4.5 Descripción de grado por factor del área administrativa	110
3.4.6 Descripción de grado por factor del área comercial	111
3.4.6 Descripción de grado por factor del área operacional	112
3.4.7 Puntos por grado de factor	113
3.4.8 Puntos por grado de factor para el área administrativa	114
3.4.9 Puntos por grado de factor para el área comercial	114
3.4.10 Puntos por grado de factor para el área operacional	115
3.5 NÓMINA	115
3.6 RESUMEN DEL ESTUDIO ADMINISTRATIVO	120
4. ESTUDIO FINANCIERO	121
4.1 INVERSIÓN	121
4.2 PRESUPUESTO DE VENTAS	122
4.4 GASTOS	126
4.4.1 Gastos administrativos	126
4.4.2 Gatos de ventas	127
4.5 ANÁLISIS FINANCIERO	127
4.5.1 Estado de resultados	128
4.5.2 Flujo de caja	128
4.6 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	131
4.6.1 Tasa interna de oportunidad (TIO)	131
4.6.3 Tasa interna de retorno (TIR)	132
5. CONCLUSIONES	134

6. RECOMENDACIONES	136
BIBLIOGRAFÍA	143
ANEXOS	143

## LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
<b>Gráfico 1.</b> Índice departamental de competitividad 2018	26
<b>Gráfico 2.</b> Participación e ingresos en el servicio de correo por ámbito (cifra en millones de pesos)	27
<b>Gráfico 3.</b> Incremento poblacional para los años 2000 y 2020 en la ciudad de Bogotá D.C.	28
<b>Gráfico 4.</b> Método preferido de envío y entrega	29
<b>Gráfico 5.</b> Concentración del sector TI 2016	31
<b>Gráfico 6.</b> Proceso de exportación	35
<b>Gráfico 7.</b> Envíos realizados en el servicio de correspondencia	42
<b>Gráfico 8.</b> Registro mercantil de la CCB 2012-2018	43
<b>Gráfico 9.</b> Resumen de calificación del método de las 5's	84
<b>Gráfico 10.</b> Ruta de la panificación de la calidad	86
<b>Gráfico 11.</b> Proyección de ventas para los años 2018 al 2023 sin reestructuración (\$ COP)	123
<b>Gráfico 12.</b> Proyección de ventas para los años 2018 al 2023 con reestructuración (\$ COP)	124
<b>Gráfico 13.</b> Proyección de costo operacional para los años 2018 al 2023 sin reestructuración (\$ COP)	125
<b>Gráfico 14.</b> Proyección de costo operacional para los años 2018 al 2023 con reestructuración (\$ COP)	126
<b>Gráfico 15.</b> Flujo de caja sin reestructuración para los años 2019 al 2023	129
<b>Gráfico 16.</b> Flujo de caja con reestructuración para los años 2019 al 2023 (\$ COP)	130
<b>Gráfico 17.</b> Flujo de caja diferencial	130

## LISTA DE TABLAS

	pág.
<b>Tabla 1.</b> Factor de actuación del trabajador	60
<b>Tabla 2.</b> Tabla de suplementos	60
<b>Tabla 3.</b> Estudio de tiempos para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S	62
<b>Tabla 4.</b> Escala de valoración de criterios	69
<b>Tabla 5.</b> Matriz gestión de proveedores	69
<b>Tabla 6.</b> Matriz gestión de proveedores para servicio de transporte	70
<b>Tabla 7.</b> Matriz gestión de proveedores para servicio de transporte	71
<b>Tabla 8.</b> Matriz gestión de proveedores para servicio de transporte	72
<b>Tabla 9.</b> Asignación de siglas	73
<b>Tabla 10.</b> Asignación de porcentajes de ponderación	73
<b>Tabla 11.</b> Matriz absoluta para proveedores de transporte	74
<b>Tabla 12.</b> Matriz de relativa para proveedores de transporte	74
<b>Tabla 13.</b> Traducción al español método de las cinco's	76
<b>Tabla 14.</b> Evaluación del método de clasificar (Seiri) para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S	77
<b>Tabla 15.</b> Evaluación de orden (Seiton) para VM CARGO SERVICES S.A.S	78
<b>Tabla 16.</b> Evaluación de limpieza (Seiso) para VM CARGO SERVICES S.A.S	80
<b>Tabla 17.</b> Evaluación de estandarización (Seiketsu) para VM CARGO SERVICES S.A.S	82
<b>Tabla 18.</b> Evaluación de disciplina (Shitsuke) para VM CARGO SERVICES S.A.S	83
<b>Tabla 19.</b> Resumen de calificación del método de las 5's	84
<b>Tabla 20.</b> Propuesta para el mejoramiento del método de las 5's en la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S	85
<b>Tabla 21.</b> Ciclo PHVA, para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S	89
<b>Tabla 22.</b> Costos y gastos para la empresa VM CARGO SERVICE S.A.S	90
<b>Tabla 23.</b> Planeación estratégica para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S	96
<b>Tabla 24.</b> Valores corporativos de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S	97
<b>Tabla 25.</b> Factores salariales	107
<b>Tabla 26.</b> Factores y puntuación de los cargos del área administrativa	108
<b>Tabla 27.</b> Factores y puntuación para el área administrativa	108
<b>Tabla 28.</b> Factores y puntuación para el área comercial	109
<b>Tabla 29.</b> Factores y puntuación de los cargos del área operacional	109
<b>Tabla 30.</b> Factores y puntuación para el área operacional	110
<b>Tabla 31.</b> Puntos por grado de factor para el área administrativa	114
<b>Tabla 32.</b> Puntos por grado de factor para el área comercial	115
<b>Tabla 33.</b> Puntos por grado de factor para el área operacional	115
<b>Tabla 34.</b> Liquidación de nómina sin reestructurar 2019 (\$ COP)	116
<b>Tabla 35.</b> Liquidación de nómina con reestructuración 2019 (\$ COP)	117
<b>Tabla 36.</b> Proyección liquidación de nómina sin reestructurar (\$ COP)	117
<b>Tabla 37.</b> Proyección liquidación de nómina con reestructuración (\$ COP)	117
<b>Tabla 38.</b> Aportes por el empleador 2019 sin reestructurar (\$ COP)	118

<b>Tabla 39.</b> Aportes por el empleador 2019 con reestructuración (\$ COP)	119
<b>Tabla 40.</b> Proyección aportes del empleador sin reestructurar (\$ COP)	119
<b>Tabla 41.</b> Proyección aportes del empleador con reestructuración (\$ COP)	119
<b>Tabla 42.</b> Proyección IPC del año 2018- 2023	122
<b>Tabla 43.</b> Proyección de ventas para los años 2018 al 2024 sin reestructuración (\$ COP)	122
<b>Tabla 44.</b> Proyección de ventas para los años 2018 al 2024 con reestructuración (\$ COP)	123
<b>Tabla 45.</b> Proyección de costo operacional para los años 2018 al 2024 sin reestructuración (\$COP)	124
<b>Tabla 46.</b> Proyección de costo operacional para los años 2018 al 2024 con reestructuración (\$ COP)	125
<b>Tabla 47.</b> Gastos generales sin reestructuración (\$ COP)	127
<b>Tabla 48.</b> Gastos generales con reestructuración (\$ COP)	127
<b>Tabla 49.</b> Estado de resultados sin reestructuración (\$COP)	128
<b>Tabla 50.</b> Estado de resultados con reestructuración (\$COP)	128
<b>Tabla 51.</b> Flujo de caja sin reestructuración para los años 2019 al 2024 (\$ COP)	130
<b>Tabla 52.</b> Flujo de caja con reestructuración para los años 2019 al 2024 (\$ COP)	130
<b>Tabla 53.</b> Promedio DTF	131

## LISTA DE IMÁGENES

	<b>pág.</b>
<b>Imagen 1.</b> Descargue de mercancía en la bodega VM CARGO SERVICES S.A.S	49
<b>Imagen 2.</b> Ubicación de mercancía en la bodega de VM CARGO SERVICES S.A.S	50
<b>Imagen 3.</b> Almacenamiento de mercancía en la bodega de VM CARGO SERVICES S.A.S	50
<b>Imagen 4.</b> Área de trabajo de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S	77
<b>Imagen 5.</b> Área de trabajo de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S	79
<b>Imagen 6.</b> Área de trabajo de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S	80
<b>Imagen 7.</b> Área de trabajo de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S	81
<b>Imagen 8.</b> Área de trabajo de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S	83

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Selección de proveedor	67
<b>Figura 2.</b> Desarrollo de talento humano en la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S	104

## LISTA DE CUADROS

	pág.
<b>Cuadro 1.</b> Normativas de control y calidad del servicio de mensajería	34
<b>Cuadro 2.</b> Poder de negociación con el cliente	36
<b>Cuadro 3.</b> Poder de negociación con el proveedor	37
<b>Cuadro 4.</b> Amenaza a nuevos competidores	38
<b>Cuadro 5.</b> Amenaza de productos o servicios sustitutos	39
<b>Cuadro 6.</b> Rivalidad entre los competidores existentes	41
<b>Cuadro 7.</b> Empresas matriculadas en Bogotá 2018	44
<b>Cuadro 8.</b> Matriz DOFA de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S	45
<b>Cuadro 9.</b> Simbología de tiempos y movimientos	51
<b>Cuadro 10.</b> Simbología para el diagrama de flujo	54
<b>Cuadro 11.</b> Misión actual de la empresa VM CARGO SERVICES S.A..	91
<b>Cuadro 12.</b> Misión propuesta para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S	92
<b>Cuadro 13.</b> Visión actual de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S	92
<b>Cuadro 14.</b> Visión propuesta para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S	93
<b>Cuadro 15.</b> Capacitación del personal en la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S	106
<b>Cuadro 16.</b> Grado por factor del área administrativa	111
<b>Cuadro 17.</b> Grado por factor del área comercial	112
<b>Cuadro 18.</b> Grado por factor del área operacional	113
<b>Cuadro 19.</b> Nómina	116
<b>Cuadro 20.</b> Diferencia de salarios (\$ COP)	118
<b>Cuadro 21.</b> Diferencia de salarios aportes del empleador (\$ COP)	120
<b>Cuadro 22.</b> Inversión de activos fijos y diferidos (\$COP)	121



## LISTA DE DIAGRAMA

	pág.
<b>Diagrama 1.</b> Diagrama de bloques del proceso logístico de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S	48
<b>Diagrama 2.</b> Diagrama de bloques del proceso logístico de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S	52
<b>Diagrama 3.</b> Diagrama de operaciones para recepción y entrega de mercancía propuesto	53
<b>Diagrama 4.</b> Diagrama de flujo de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., para el proceso de recepción	55
<b>Diagrama 5.</b> Diagrama de flujo de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., para el proceso de almacenamiento y operación 1-A	55
<b>Diagrama 6.</b> Diagrama de flujo de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., para el proceso de almacenamiento y operación 1-B	56
<b>Diagrama 7.</b> Diagrama de flujo de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., para el proceso de despacho y entrega	56
<b>Diagrama 8.</b> Organigrama actual de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S	100
<b>Diagrama 9.</b> Organigrama propuesto para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S	101
<b>Diagrama 10.</b> Manual de funciones del gerente general	102

## LISTA DE PLANOS

	<b>pág.</b>
<b>Plano 1.</b> Distribución actual de la empresa VM CARGOS SERVICES S.A.S	64
<b>Plano 2.</b> Distribución propuesta para la empresa VM CARGOS SERVICES S.A.S	66

## LISTA DE ECUACIONES

	<b>pág.</b>
<b>Ecuación 1.</b> Tiempo Normal	59
<b>Ecuación 2.</b> Tiempo estándar	61
<b>Ecuación 3.</b> Margen operacional	93
<b>Ecuación 4.</b> Margen neto de utilidad	94
<b>Ecuación 5.</b> Margen bruto de utilidad	94
<b>Ecuación 6.</b> Retención de cliente	94
<b>Ecuación 7.</b> Clientes satisfechos	95
<b>Ecuación 8.</b> Incremento de clientes	95
<b>Ecuación 9.</b> Tasa interna de oportunidad (TIO)	131
<b>Ecuación 10.</b> Valor presente neto (VPN)	132
<b>Ecuación 11.</b> Tasa interna de retorno (TIR)	133

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
ANEXO A . Cotizaciones para la implementación de los métodos de las 5's	144
ANEXO B. Manual de funciones de los trabajadores de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S	151

## RESUMEN

El siguiente trabajo de grado se efectúa para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S. en la ciudad de Bogotá D.C., con el fin de realizar una reestructuración técnico- administrativa, en el que permita observar un diagnóstico por medio de un análisis PESTAL a nivel territorial, es decir en Bogotá D.C, un análisis el subsector por medio de la matriz DOFA, ya que permite observar las amenazas, oportunidad, debilidades y fortalezas que tiene la empresa frente a sus clientes, competidores, proveedores, entre otras.

Al determinar el diagnóstico, seguirá el estudio técnico en el que se utilizará herramientas de ingeniería industrial para establecer tiempos y movimientos del trabajador, los procesos que la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., utiliza para efectuar sus servicios de mensajería, también se evaluará los proveedores óptimos, todo con el fin de estipular una mejora continua a sus procesos.

En tercera instancia se encuentra el estudio administrativo que permite conocer la estructura organizacional que contiene la empresa por medio de manual de funciones, organigramas, planeaciones estratégicas, estudio de salarios y nómina.

Por último, se establece el estudio financiero que permite verificar que tan viable son las propuestas expuestas en el trabajo de grado para así mismo ser implementadas en la empresa.

**Palabras claves:** Reestructuración, VM CARGO SERVICES S.A.S., tráfico postal, mejora continua, tiempos y movimientos, viabilidad.

## INTRODUCCIÓN

La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., fue creada en Bogotá, en el año de 1997 por Leonardo Manrique y Alberto Valencia la cual deciden separarse en el año 2002, siendo así Leonardo Manrique el nuevo gerente general de la empresa; partiendo de ello la empresa tiene como actividad principal prestar servicios de mensajería especializada en el ámbito urbano, nacional y en conexión con el exterior, a través de los años hasta la actualidad VM CARGO SERVICES S.A.S maneja un proceso logístico de importación y exportación de mercancías bajo la modalidad de tráfico postal.

Analizando el entorno de la empresa, se detecta deficiencias en la proceso logístico, ya que no se evidencia metodologías que permita el flujo de la información en cuanto a mercancía que entra y sale del establecimiento, no se establece una planeación estratégica clara y los trabajadores no cuentan con un mapa de procesos que permita el conocimiento del desarrollo de las actividades, así que no permite que haya un mejor flujo de movimientos que logre reducir tiempos, esto genera un impacto en el mercado dejando a la empresa menos competitiva.

Dada esta problemática el objetivo de este trabajo es mejorar el proceso administrativo y logístico de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., brindando las herramientas necesarias de ingeniería para eliminar las deficiencias detectadas.

## 1. DIAGNÓSTICO

En el siguiente capítulo se desarrollará un análisis al sector interno y externo de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., la cual se encuentra ubicada en la ciudad de BOGOTÁ D.C., en esta se podrán observar los posibles factores que afectan directa e indirectamente la empresa de manera positiva o negativa.

Con ello, se dará apertura a un análisis PESTAL, la cual establecerá y determinará los factores que influyen y afectan en el diagnóstico tales como el factor político, económico, legal, social, ambiental y tecnológico en la ciudad de Bogotá D.C.

Posteriormente se realizará un análisis bajo el método de las fuerzas de Porter, que nos permitirá estimar con que competidores se enfrenta en el sector y subsector de la empresa.

Finalmente se realizará un diagnóstico de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa por medio de una matriz DOFA, esta matriz brinda una visión global de la verdadera situación en la que se encuentra la empresa, de este modo se aplica esta técnica y herramienta para que el empresario haga uso eficiente de los recursos que cuenta la empresa para obtener beneficios y disminuir pérdidas o desperdicios que lo hagan menos competitivo en el mercado.

### 1.1 ANÁLISIS PESTAL

Se realizará un análisis la cual establecerá y determinará los factores que influyen y afectan el sector en el que se encuentra la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S. tales como el factor político, económico, legal, social, ambiental y tecnológico en la ciudad de Bogotá D.C.

**1.1.1 Factores políticos.** Se encargan de leyes donde infieren directamente las empresas puesto que afectan el presupuesto, políticas de la empresa, entre otros.

#### **Propósito de la economía naranja sobre las industrias tecnológicas en el gobierno de Iván Duque Márquez**

Bajo el nuevo gobierno de Iván Duque Márquez con la economía naranja y economía creativa se espera tener un apoyo a las políticas estratégicas y al desarrollo de las TIC, sin embargo el presidente actual con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo tiene como objetivo seguir apoyando el “plan vive digital para la gente” con el fortalecimiento a las empresas e industrias TI; así que tiene como meta aumentar el desarrollo digital en las principales ciudades del país para obtener un crecimiento del PIB con el propósito de mejorar la calidad de vida de la población y a partir de ese fortalecimiento la población poder disfrutar los beneficios de las TIC.

## **Ingresos sostenibles para microempresas en Bogotá**

La alcaldía de Enrique Peñalosa tiene como propósito dentro de sus propuestas enfocarse en la economía, empleo y productividad, por ende, consiste en apoyar las microempresas para así mismo fortalecer y garantizar acciones productivas e ingresos sostenibles, de esta manera por medio de políticas públicas de empleo plantea traer inversión extranjera para generar competencias entre empresarios en la ciudad de Bogotá y así lograr un crecimiento económico dentro de la región.

### **Programa SDDE (secretaria distrital de desarrollos económico), para el fortalecimiento de las competencias entre empresarios**

La secretaria distrital de desarrollo económico (SDDE) implementó un programa con la ayuda del proyecto del alcalde Enrique Peñalosa llamado “Bogotá mejor para todos” un programa que tiene como fin “mejorar el manejo de unidades de negocio y/o empresas a través de talleres de educación financiera que fortalezcan las competencias de empresarios en el marco del plan de desarrollo<sup>1</sup>”, a través del decreto 437 de 2016 que fortalece el programa del (SDDE) y de esta manera desarrollar una estructura organizacional que permita tener un control de la secretaria a los empresarios, el objetivo es efectuar funciones que permitan orientar las actividades comerciales, industriales, de turismo, entre otras que conlleve a la creación o revitalización de las empresas con desarrollo en los sectores productivos de bienes y servicios para ser competitivos y lograr un aumento en la economía de la ciudad de Bogotá D.C.

Con el proyecto “Bogotá mejor para todos” pretende apoyar el programa emitido por la secretaria distrital de desarrollo económico, a través del decreto 44 del acuerdo 645 de 2016, la cual establece por medio del uso del conocimiento y desarrollo económico mejorar y aumentar la competencia productiva.

**1.1.2 Factores económicos.** Se encargan de análisis los recursos económicos, presupuestos que afectan directa o indirectamente la empresa en el sector que se está desarrollando en el sector por medio de los indicadores económicos.

---

<sup>1</sup> SECRETARIA DE DESARROLLO ECONÓMICO, Condiciones para participar en la convocatoria N° 017 de 2019 para mejorar el manejo de unidades de negocio y/o empresas a través de talleres de educación financiera que fortalezcan las competencias empresarios en el marco del plan de desarrollo “Bogotá mejor para todos”. [sitio web]. [consultado el 21 de julio de 2019]. Disponible en internet: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwjogrnPoYfjAhXEq1kKHQpUBG8QFjABegQIABAC&url=http%3A%2F%2Fwww.desarrolloeconomico.gov.co%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fconvocatorias%2Fconvocatoria\\_no.17\\_de\\_l\\_2019.pdf&usq=AOvVaw2aCh1dAJr079OM8s4RHkv-](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwjogrnPoYfjAhXEq1kKHQpUBG8QFjABegQIABAC&url=http%3A%2F%2Fwww.desarrolloeconomico.gov.co%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fconvocatorias%2Fconvocatoria_no.17_de_l_2019.pdf&usq=AOvVaw2aCh1dAJr079OM8s4RHkv-)



## **PIB en Bogotá**

Bogotá es el mercado más grande e importante del país, por esta razón contribuye aproximadamente a la tercera parte del PIB nacional con un 31%, por este motivo se transforma en el gradiente más significativo de ingresos en el territorio nacional por la dinámica de sus actividades productivas.

## **Inversión extranjera en Bogotá**

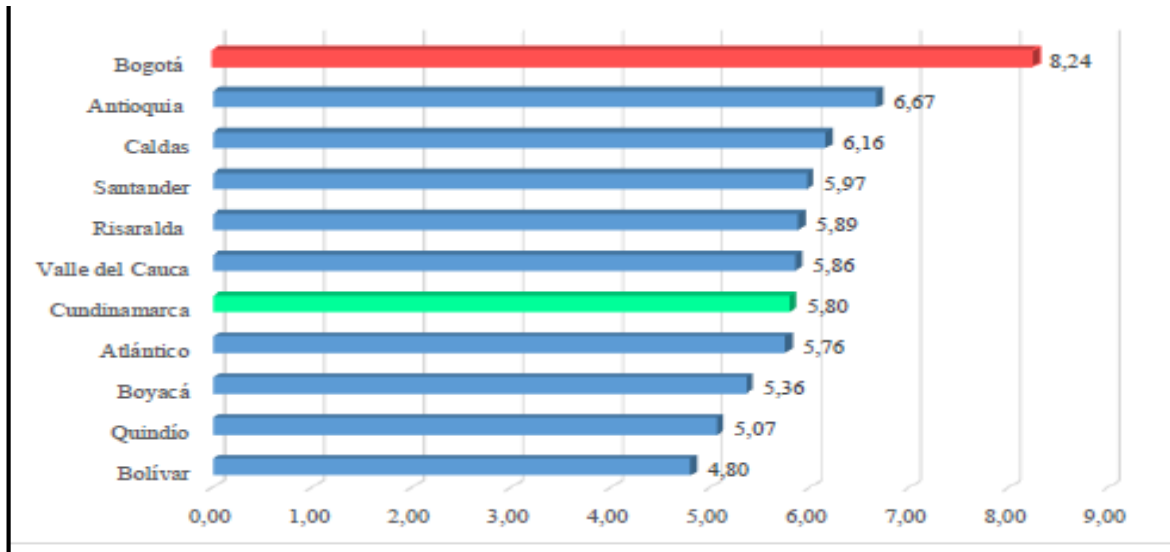
La Cámara de comercio de Bogotá indica que Bogotá es la región de oportunidades y un centro atractivo para inversionistas extranjeros ya que los empresarios de la región brindan empleo a 4.3 millones de habitantes aproximadamente, de esta manera se divide en un 78% a actividades de servicios, 15% a actividades de industrias y un 6% a actividades de construcción, al ser un mercado tan llamativo por el extranjero se logra pasar de 677 empresas consolidadas en Bogotá a 1500 empresas, es decir que se duplica el número de empresas e incrementa a más de 27 negocios globales con capital extranjero.

Esto quiere decir que Bogotá se vuelve cada vez más optimista para apuntar a ser un mercado atractivo, dada la situación empresarial se estima que en la próxima década en Bogotá tendrá un crecimiento poblacional a casi diez millones de habitantes generando un ingreso superior a US \$ 10.000 per cápita y conlleva a atraer inversiones extranjeras.

## **Crecimiento del PIB en Bogotá con respecto a industrias creativas**

Se establece que Bogotá promueve emprendimiento en industrias creativas, siendo así una de las ciudades más creativas y atractivas para la inversión en AMÉRICA LATINA obteniendo un crecimiento del PIB del 3,3% y otorgando aproximadamente 800.000 empleos para el año 2018, como se evidencia en la siguiente gráfica 1.

**Gráfico 1.** Índice departamental de competitividad 2018.

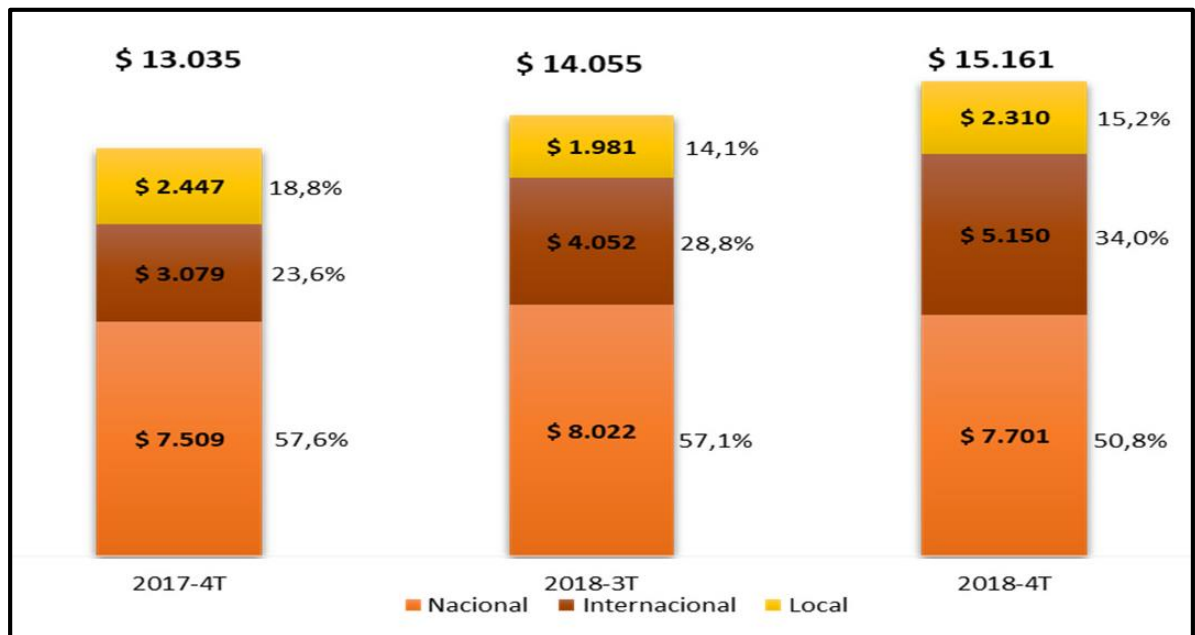


**Fuente:** CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, Balance de la economía de la región. [sitio web]. [consultado el 30 de julio de 2019]. Disponible en internet: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwjeiJfPtofjAhWOWFkKHex6CZEqFjABeqQIBRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.ccb.org.co%2Fcontent%2Fdownload%2F82072%2F1555291%2Ffile%2F31012019%2520Balance%2520Econom%25C3%25ADa%2520Bogotana%25202018.pdf&usq=AOvVaw3Yym8llvGvTkvt1rH5wCHG>

### **Participación de los servicios de tráfico postal en Bogotá 2018.**

Partiendo de las cifras emitidas por la cámara de comercio de Bogotá el 78% que pertenece a actividades de servicio, según la MINTIC indica que para los servicios de tráfico postal que fueron reportadas para el 4 trimestre del año 2018 generaron ingresos de \$7.701 millones, esto equivale a un 50.8% de ingresos totales sobre envíos realizados en el último cuatrimestre, para los envíos internacionales de entrada y salida obtuvieron ingresos de \$5.150 millones la cual equivale a un 34% y el restante es decir ingresos de \$2.310 millones se generaron en Bogotá con un porcentaje de 15.2%, en el siguiente gráfico 2., Se evidencia la participación e ingresos del servicio de correo:

**Gráfico 2.** Participación e ingresos en el servicio de correo por ámbito (cifra en millones de pesos).



**Fuente:** MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES, Boletín trimestral del sector postal 4to trimestre del año 2018. [sitio web]. Colombia-Bogotá, [consultado el 11 de agosto de 2019]. Disponible en internet: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=2ahUKEwiSx5vCz4XjAhWHjlkKHcpKAK8QFjADegQIBhAC&url=https%3A%2F%2Fcolombiatic.mintic.gov.co%2F679%2Farticles-98253\\_archivo\\_pdf.pdf&usq=AOvVaw0IZTUQn9TTSZ43azzqtX5K](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=2ahUKEwiSx5vCz4XjAhWHjlkKHcpKAK8QFjADegQIBhAC&url=https%3A%2F%2Fcolombiatic.mintic.gov.co%2F679%2Farticles-98253_archivo_pdf.pdf&usq=AOvVaw0IZTUQn9TTSZ43azzqtX5K)

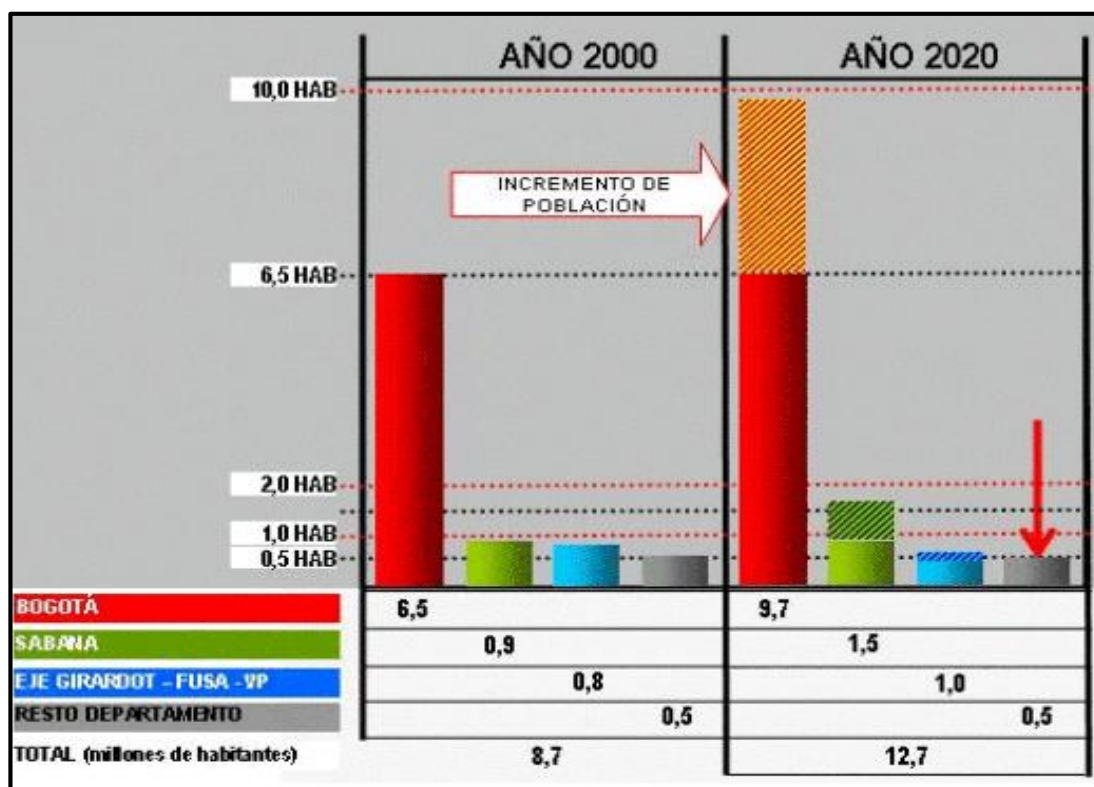
Estas cifras indican que la población está acudiendo más a estos servicios de mensajería y se genera un sector más competitivo por los costos de servicios, calidad y entregas que brindan.

**1.1.3 Factores sociales.** Son factores de cultura, religión, sociales que influyen directamente en el sector donde pertenece la empresa.

### **Crecimiento poblacional del año 2000 al 2020 en Bogotá**

Se establece que Bogotá en la actualidad cuenta con más de siete millones de habitantes, sin embargo, la secretaría de hacienda proyecta que para el año 2020 incrementará un 24% en la ciudad de Bogotá, esto se debe a que se están generando mecanismos de eficiencia económica y social ya que en Bogotá se concentra la mayoría de actividades económicas, en la Gráfica 3., Se puede evidenciar el incremento poblacional desde el año 2000 al 2020 en la ciudad de Bogotá D.C. y sus alrededores.

**Gráfico 3.** Incremento poblacional para los años 2000 y 2020 en la ciudad de Bogotá D.C.



**Fuente:** SECRETARÍA DE HACIENDA, Tendencia demográfica. [sitio web].  
 [consultado el 29 de julio de 2019], Disponible en internet:  
<http://www.institutodeestudiosurbanos.info/endatos/0100/0120/01211.htm>

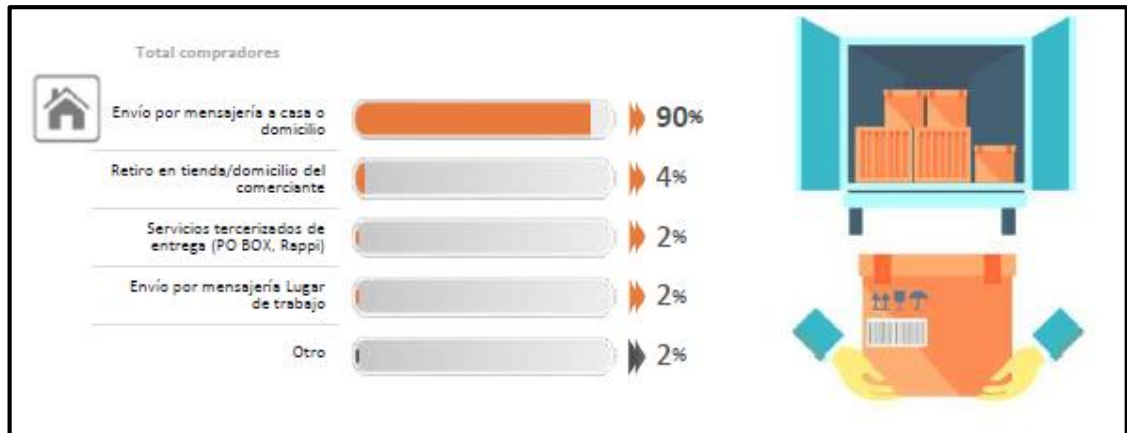
### Tendencia poblacional para compras a través de tiendas virtuales

Dada las estadísticas emitidas por la secretaria de hacienda. La MINTC realiza encuestas en las principales ciudades del país para establecer que tendencias de edad, medias de pago y tecnológicas emplean las personas para adquirir bienes o servicios en tiendas virtuales y empresas de mensajería.

La MINTIC determina que el 85% de la población realiza compras online a nivel nacional mientras que el 14% realiza compras internacionales, indica que dentro de esta población lidera las personas con edad de 15-40 años, esto se debe a que las entidades financieras suministran y facilitan a la población medios de pago como tarjetas de crédito, débito y entre otras, también las plataformas de compras habilitan medios de pago como PSE, efectivo contra entrega, puntos de pago como baloto, Efecty y sistemas de pago en línea para tarjetas débito y créditos, de esta manera le brindan las mejores herramientas posibles al consumidor para realizar sus compras, y así lograr establecer canales de envío y entrega a la comodidad del

consumidor ya sea a su domicilio, lugar de trabajo u otros, ocupando un 90% el envío de mercancías a su lugar de vivienda o domicilio, esto se puede evidenciar en el siguiente Gráfico 4., Basado en el método preferido de envío y entrega.

**Gráfico 4.** Método preferido de envío y entrega.



**Fuente:** MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LAS COMUNICACIONES, Medición de indicadores de consumo del observatorio eCommerce. [sitio web]. [consultado el 17 de agosto de 2019]. Disponible en internet:

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwi2l-7WqYjiAhVyw1kKHVaOAw4QFjAAegQIBRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.mintic.gov.co%2Fportal%2F604%2Farticles-98220\\_Inf\\_eCommerce.pdf&usq=AOvVaw0W4oOzNHph3dl9-ohcvzL](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwi2l-7WqYjiAhVyw1kKHVaOAw4QFjAAegQIBRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.mintic.gov.co%2Fportal%2F604%2Farticles-98220_Inf_eCommerce.pdf&usq=AOvVaw0W4oOzNHph3dl9-ohcvzL)

### **Auge del eCommerce en empresas de tráfico postal**

El DANE señala que esta tendencia se debe al auge del comercio electrónico y de esta manera se dice que es uno de los responsables de que el sector de correo y mensajería en Colombia logren un crecimiento y desempeño en dicho sector, sin embargo una entrevista realizada de la revista dinero a Allan Cornejo gerente general de DHL Express en Colombia, comenta que no solo este factor influye en el buen desempeño de este sector sino que también se debe al incremento de exportaciones e importaciones, agregando que *“las Pymes que más están aprovechando el comercio exterior son las de moda, en vestuario y artículos de cuero, así como las que venden café selecto en pequeñas cantidades, que usan mensajería especial. Igualmente, los pequeños floricultores se han transformado para complacer una demanda que busca agilidad y buen servicio<sup>2</sup>”*.

<sup>2</sup> DINERO, comercio electrónico le da empujón al sector de correo en Colombia. [sitio web]. [consultado el 7 de agosto de 2019]. Disponible en internet:

<https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/cifras-del-sector-de-correo-y-mensajeria-en-colombia/259833>

Realizando un breve análisis a las estadísticas emitidas por la MINTIC, DANE y secretaría de hacienda, a medida que se realiza avances tecnológicos se incrementa la necesidad del consumidor por adquirir los productos, se debe tener en cuenta que Bogotá D.C. es una ciudad donde diariamente se vive transformaciones ya que es el punto focal de inversionistas, accionistas y es la mira del mercado en el mundo, las empresas deben estar al tanto de los cambios que producen los consumidores ya que se deben adaptar y pensar más futurista a La necesidad que el cliente genera, si la empresa cumple con las expectativas que el cliente requiere se convierte en una empresa competitiva.

**1.1.4 Factores tecnológicos.** Son aspectos de tecnología, infraestructura, información, accesos tecnológicos y entre otros que están a la disposición de la empresa.

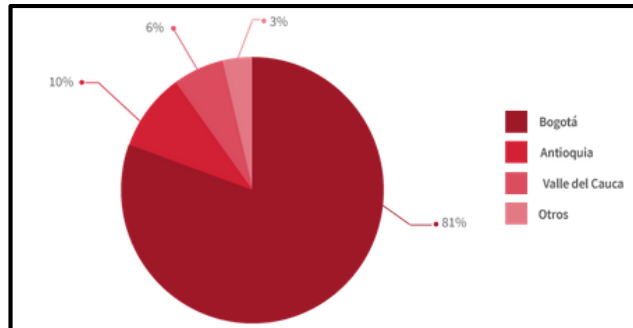
### **Softwares especializados para infraestructuras en empresas de industria y servicios**

El sector de la tecnología de información (TI) en los últimos 20 años ha empleado servicios integrales que permite desarrollar y realizar mantenimientos a aplicaciones de softwares especializados para las diferentes empresas de la industria por medio de un acceso y manejo remoto de infraestructura, así que por medio de estos servicios de software las empresas de la región y multinacionales prefieren Bogotá ya que por medio de estas plataformas de acceso remoto permiten atender mercados internacionales.

### **Crecimiento de las industrias tecnológicas en las empresas**

El DANE indica que en el año 2016 Colombia obtuvo un 81% de las empresas que se encuentran bajo el sector de las tecnologías y quedan localizadas en Bogotá D.C., logrando un crecimiento en los años 2015 y 2016 de un 40%, para Fedesoft la industria de las tecnologías y software se está posicionando con fuerza siendo una de las economías más prometedoras del país. Observar Gráfico 5., Concentración del sector TI 2016.

**Gráfico 5.** Concentración del sector TI 2016.



**Fuente:** DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, cálculos universidad externado de Colombia, [Sitio web]. [consultado el 30 de junio de 2019]. disponible en internet:  
<https://www.google.com/search?q=calculos+universidad+externado+estadisticas&oq=calculos+universidad+externado+estadisticas&aqs=chrome..69i57.13693j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

A través del tiempo la tecnología ha generado un gran cambio en la sociedad, empresas y personas de una forma acelerada, enmarcando la cuarta revolución industrial, es decir, industrias 4.0 donde se evidencia la robótica, inteligencia artificial y big data para realizar toma de decisiones estratégicas en las empresas.

Para el año 2019 la industria 4.0 se está enfocando en las tecnologías digitales para las empresas, ya que tienen como propósito interconectar todos los procesos y así lograr adaptar la empresa a necesidades y expectativas que genere la demanda, con el fin de brindarle al cliente un servicio más efectivo y personalizado, ahora como beneficio para la empresa se estipula disminuir costos y amentar rentabilidad.

Dentro de estas tendencias se pretende también incorporar para el siglo XXI la automatización de los procesos robóticos ya que permite optimizar tiempos, aumentar productividad y generar utilidad en la empresa sin embargo genera efectos e impactos puesto que sustituye la actividad del hombre.

Fortalecimiento de las TIC en las empresas por medio de programas como plan vive para la gente

Colombia a través de los años ha implementado programas para el impulso de las TIC, uno de estos programas es el “plan vive para la gente” ya que plantea cuatro objetivos estratégicos que se enfocan en la educación, empleo y ecosistemas digitales regionales con el fin de fortalecer las TIC, y de esta manera apoyan a los empresarios de industrias, servicios, construcción y entre otras al fortalecimiento de

la industria de la (TI), con ello realizan proyectos de innovación, desarrollo de contenidos y aplicaciones digitales para fortalecer los sectores.

Con estos programas emitidos por el gobierno y la TIC “ratifican que Colombia se convierte en un punto focal para las tecnologías en las regiones del país por este motivo durante dos años presidirá en la agenda digital para América Latina y el Caribe en la Agenda eLAC2020 de la CEPAL”<sup>3</sup>.

**1.1.5 Factores ambientales.** Se encarga de analizar los factores ambientales que afectan la empresa como cambios climáticos, políticas ambientales, impacto ambiental, entre otros.

### **Decreto 390/16 para controles de importación y exportación de mercancía**

La DIAN y el comité aduanero bajo el decreto 390 de 2016, fomentan los criterios de gestión de riesgos para neutralizar el contrabando, lavado de activos, y prevenir los riesgos ambientales, al realizar estos controles se pretende disminuir la exportación e importación de fauna y flora ilegal.

### **Programa de gestión ambiental para empresas**

La alcaldía de Bogotá D.C. realizó un programa de gestión ambiental empresarial cuyo fin es que las empresas realicen actividades de carácter preventivo estipulando una variable ambiental en la estructura de las empresas, claro está que esto debe ser asesorado por profesionales de la entidad, este programa dispone de cinco niveles que permiten la evolución por ciclos semestrales de acuerdo a un plan de trabajo y son los siguientes:

- Nivel I – Acercar: Se realizará una capacitación a los empresarios donde se pueda identificar qué requisitos legales y vigentes de ambiente están acordes al cumplimiento de la organización.
- Nivel II – Producción sostenible: Incentiva y apoya el desarrollo de proyectos ambientales para reducir contaminación ambiental.
- Nivel III - Sistema de gestión ambiental: genera conocimiento, habilidad y fortaleza para implementar un sistema de gestión ambiental para ser certificada la empresa en dicha gestión.
- Nivel IV – Programa de excelencia ambiental: La secretaria distrital de ambiente realiza un reconocimiento a las empresas que cumplen con las gestiones ambientales.

---

<sup>3</sup> Banco Finandina, Desarrollo TIC en Colombia: Retos y oportunidades. [sitio web]. [consultado el 19 de agosto de 2019]. Disponible en internet: <https://www.bancofinandina.com/finanblog/noticias/2019/03/19/desarrollo-tic-en-colombia>



- Nivel V – Red de empresas ambientalmente sostenibles: Las empresas que obtengan gestiones ambientales aprobadas, podrán desarrollar proyectos ambientales para el sector empresarial de Bogotá.

### **Decreto 098/11 para descontaminación del aire en Bogotá**

Este decreto tiene como fin “*generar una herramienta planeación a corto y mediano plazo para Bogotá, que permita orientar las acciones progresivas de los actores distritales tendientes a la descontaminación del aire con el propósito de prevenir y minimizar los impactos al ambiente y a la salud de los residentes*”<sup>4</sup>.

**1.1.6 Factores legales.** Se basa en las normas legales a nivel nacional y territorial que afectan la función de la empresa, imponiendo el desarrollo de las actividades económicas de la empresa.

Las empresas de mensajería bajo la modalidad de tráfico postal son regidas por la ley 1369 de 2009, la cual estipula que el servicio de tráfico postal es un servicio público y lo determina el artículo 365 de la constitución política, cuyo fin es ser sometido a regulaciones de vigilancia y control del estado con el objetivo de brindar calidad, eficiencia y universalidad para obtener un progreso hacia la población y todo el territorio nacional; esta misma ley en el artículo 3 declara que el servicio de mensajería expresa es un servicio postal apremiante que requiere la aplicación e implementación de características especiales para la recepción, recolección, clasificación y entrega de las mercancías postales hasta de 5kg, este peso es reglamentado por la CRC, según la CRC los servicios de mensajería expresa deben contar con las siguientes características:

- Registro individual, es decir que todo servicio debe tener un número de identificación individual que cumpla las veces de admisión o guía.
- Recolección a domicilio, esto debe ser bajo criterio del cliente.
- Curso del envío, Todo envío debe tener una copia de recibo la cual debe ir adherido al envío.
- Tiempo de entrega, el servicio de entrega debe garantizar un tiempo óptimo para la entrega del producto y/o mercancía.

---

<sup>4</sup> PEÑALOSA, Londoño Enrique, Medidas de circulación de vehículos automotores y motos en Bogotá. [ sitio web]. [ consultado el 31 de julio de 2019], Disponible en internet: <http://www.movilidadbogota.gov.co/web/sites/default/files/Decretos%20054%20de%202017.pdf>

- Prueba de entrega, es la constancia de fecha y hora de entrega del producto y la identificación de la persona quien lo recibe.
- Rastreo, Es el seguimiento que se le realiza al producto y/o mercancía desde el momento de recepción hasta el momento de entrega.

La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S. adopta otras normativas de control y calidad del servicio de mensajería como se evidencia en el cuadro 1.

**Cuadro 1.** Normativas de control y calidad del servicio de mensajería.

LEY /DECRETO	CONCEPTO
Ley 1581 de 2012 y decreto 1377 de 2013	tiene como fin regular la protección de datos personales.
Ley 1369 artículo 32 de 2009	consiste en reclamación y/o indemnización si se genera averíos en las mercancías manipuladas por la empresa.
Boletín Mensajería No. 2018-01	Para verificar los indicadores de calidad de atención al usuario se rigen del Boletín Mensajería No. 2018-01.
Ley 1266 de 2008	consiste en la confidencialidad por parte de los operadores postales acerca de bases de datos.
Ley 1369 artículo 12 de 2009	estipula que medios de pago habilita la empresa para la prestación del servicio.

**Fuente:** MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES, Decreto 390 de 2016. [sitio web]. [consultado el 7 de agosto de 2019]. Disponible en internet: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj6wru\\_ylrjAhXPtVkkHSb3AWIQFjACegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fwww.mincit.gov.co%2Fministerio%2Fnormograma-sig%2Fprocesos-de-apoyo%2Fgestion-juridica%2Fdecretos%2Fdecreto-390-de-2016.aspx&usq=AOvVaw2-Oa\\_kICiceCPhHTeaMMq9](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj6wru_ylrjAhXPtVkkHSb3AWIQFjACegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fwww.mincit.gov.co%2Fministerio%2Fnormograma-sig%2Fprocesos-de-apoyo%2Fgestion-juridica%2Fdecretos%2Fdecreto-390-de-2016.aspx&usq=AOvVaw2-Oa_kICiceCPhHTeaMMq9)

Las empresas de mensajería también manejan normativas para la importación y exportación de las mercancías, bajo el decreto 390 de 2016 emitido por la DIAN

artículo 369 especifica que requerimiento se solicitan para ser exportada la mercancía y de esta manera estipulan el peso y el precio que cobrará dependiendo del país al que sea dirigida esta mercancía , también explica que los documentos que sean expedidos en el momento del embarque de la mercancía se deben conservar por un periodo de 5 años, bajo este archivo que se debe conservar debe contener los siguientes documentos:

- Manifiesto de tráfico postal.
- Factura o documento comercial.
- Permisos y autorizaciones del producto y/o mercancía.

En el Gráfico 6., Se observa que proceso se maneja para la exportación de un producto.

**Gráfico 6.** Proceso de exportación.

		POSIBLE ENCARGADO	REQUISITOS DE ENVÍOS	ADUANA
TRADICIONAL	Mayor a USD \$5.000	Agente aduanero Comercializadora Internacional	Depende del producto Certificado de origen	Declaración de exportación
TRÁFICO POSTAL	Menor de USD \$5.000	Operador postal	Depende del producto Certificado de origen	Sistema simplificado

**Fuente:** PROCOLOMBIA, Guía práctica para exportación por tráfico postal y muestras sin valor comercial. [ sitio web]. [ consultado el 14 de agosto de 2019], Disponible en internet:

<http://www.procolombia.co/publicaciones/guia-practica-para-exportacion-por-trafico-postal-y-muestras-sin-valor-comercial>

En el artículo 1 y 3 del decreto 390 de 2016, estipula las condiciones de envío, peso y precio que se debe generar por la importación de los productos y/o mercancías, sin embargo, cabe aclarar que dentro de este decreto se realiza subdivisiones de la importación dependiendo del requerimiento que solicite la aduna, la empresa y el cliente.

## 1.2 FUERZAS DE PORTER

Por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter se pretende determinar el posicionamiento de la empresa VM CARGO SERVICE S.A.S. frente al sector de mensajería, la empresa está clasificada en el código CIIU bajo una división 53 que corresponde a correo y servicios de mensajería y a la clase 5320 que tiene como actividad de servicio de mensajería. El número estipulado por el código CIIU permite analizar el sector en que se encuentra la empresa para así observar las siguientes directrices: Poder de negociación del cliente, poder de negociación con el proveedor, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos o servicios sustitutos, rivalidad entre los competidores existentes.

**1.2.1 Poder de negociación del cliente.** Para toda empresa el poder satisfacer al cliente es una de las metas que se deben cumplir a diario, por este motivo las empresas deben realizar seguimientos por medio de encuestas que permita saber el nivel de satisfacción que obtuvo con respecto a un bien o servicio brindado, dentro de estas encuestas se establecen parámetros claves para el fortalecimiento y fidelización de un cliente como se puede evidenciar en el cuadro 2.

**Cuadro 2.** Poder de negociación con el cliente.

	ALTO	MEDIO	NEUTRO	BAJO
PRECIOS BAJOS DEL SERVICIO				
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA				
MÉTODOS DE PAGO				
TIEMPOS DE ENTREGA				
CALIDAD DEL SERVICIO				
EXPERIENCIA EN EL MERCADO				
EVALUACIÓN FINAL	3	1	2	
PODER DE NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE	50%	17%	33%	0%

**Fuente:** VM CARGO SERVICES S.A.S.

Dado un porcentaje del 50% que corresponde a la calificación más alta se puede determinar que los clientes están satisfechos con sus entregas puesto que para la empresa es importante cumplir con los plazos pactados de entrega por el cliente, de este modo se brinda una excelente calidad en sus entregas, esto se debe a que la empresa cuenta con más de 19 años de experiencia en el mercado brindado un excelente margen de confiabilidad en sus clientes.

Luego continua con un porcentaje de un 33%, la empresa por ser pequeña no es tan reconocida en el mercado sin embargo por tantos años de experiencia logra mantener un equilibrio de clientes que tienen percepción sobre dicha empresa, de

este modo la empresa brinda métodos de pago amigables como pagos por PSE y efectivo contra entrega.

Por último, en la calificación se cuenta con un 17% que corresponde a precios bajos, esta calificación se considera medio ya que la empresa por ser pequeña debe establecer precios casi iguales al mercado ya que debe cumplir con un o punto de equilibrio en sus ingresos y gastos por este modo a nivel de tarifa compite con empresas grande como DHL, Servientrega, Inter rapidísimo, coordinadora y entre otras.

**1.2.2 Poder de negociación con el proveedor.** Es necesario que toda empresa cuente con excelentes proveedores que permitan dar cumplimiento a la capacidad que requiere la demanda en el sector que se encuentre la empresa, en este caso para la empresa VM CARGO SERVICE S.A.S. el proveedor lo escoge el cliente, puesto que la empresa brinda el servicio de transporte del producto que adquiera el cliente, sin embargo se debe tener en cuenta la relación que tiene el proveedor con el sector por medio del siguiente cuadro 3.

**Cuadro 3.** Poder de negociación con el proveedor.

	ALTO	MEDIO	NEUTRO	BAJO
PRECIOS DEL SERVICIO A PRESTAR				
CUMPLIMIENTOS COMERCIALES				
MÉTODOS DE PAGO				
TIEMPOS DE ENTREGA				
CALIDAD DEL SERVICIO				
EXPERIENCIA EN EL MERCADO				
EVALUACIÓN FINAL	3	1	2	
PODER DE NEGOCIACIÓN CON EL PROVEEDOR	50%	17%	33%	0%

**Fuente:** VM CARGO SERVICES S.A.S

La empresa por ser prestadora de servicios cuenta con la misma calificación del poder de negociación con el cliente, de este modo se determina que un 50% siendo la más alta de la calificación corresponde a los tiempos de entrega pactados con el proveedor- empresa- cliente, reflejando excelentes tiempos de entrega del producto, dado esto se garantiza que la mercancía que se entregue para el cliente se deba entregar en buen estado, los clientes al recurrir a las tiendas que se declaran como proveedores establecen que debe contar con buenos años de experiencia y deben ser reconocidas para generar confiabilidad de calidad y tiempos de respuesta sobre su producto pedido.

Luego continúa con una calificación de un 33 % que corresponde al conocimiento de las tiendas sobre la empresa VM CARGO SERVICE S.A.S. que como se comentaba anteriormente, así como el cliente conoce la empresa los proveedores tendrán una percepción de la empresa y sus métodos de pago se realizarán contra entrega con el proveedor.

Posteriormente con un 17% los clientes acuden a sus proveedores o VM CARGO SERVICE S.A.S. acuden a dichos proveedores ya sea porque estén en oferta o brinden en sus productos precios exequibles al cliente para realizar sus compras.

**1.2.3 Amenaza de nuevos competidores.** En el cuadro 4., se puede evidenciar que parámetros son significativos, para ser evaluado el sector según análisis realizados a los nuevos competidores entrantes.

**Cuadro 4.** Amenaza a nuevos competidores.

	ALTO	MEDIO	NEUTRO	BAJO
PRECIOS BAJOS DEL SERVICIO				
CALIDAD DEL SERVICIO				
MÉTODOS DE PAGO				
TIEMPOS DE ENTREGA				
DIFERENCIA ENTRE SERVICIOS				
INNOVACION TECNOLÓGICA				
EVALUACIÓN FINAL	2	2	1	1
PODER DE NEGOCIACIÓN CON EL PROVEEDOR	33%	33%	17%	17%

**Fuente:** VM CARGO SERVICES S.A.S

El sector de mensajería se está convirtiendo en un mercado competitivo puesto que la mentalidad de la población está cambiando al eCommerce, se puede observar en el cuadro 4., Que los nuevos competidores establecen la misma gama de servicio que brindan empresas que ya están en el mercado sin embargo, estas nuevas empresas tienden a bajar los precios para lograr penetrarse en el mercado y así fidelizar prestando también una buena calidad del servicio, se evidencia que los métodos de pago son neutros ya que el mercado lo establece, los tiempos de entrega varían puesto que depende de la movilidad de Bogotá D.C., sin embargo estas empresas llegan con un chip nuevo buscando o brindando plataformas más atractivas para el cliente y también para su proceso logístico.

**1.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.** El mercado de servicios postales se observa diferentes sustitutos en cada actividad, dentro de esta actividad se analizan tres grandes categorías de servicio detallada por la ley, esto se da según

las necesidades que requiera la demanda y la evolución del mercado, una de ellas es:

- Servicio de mensajería expresa como servicio de comunicación: esto corresponde a medios de comunicación es decir telecomunicaciones o comunicaciones formales como es el desarrollo de factura electrónica, firma digital, entre otras que le permita tener cercanía al cliente en cuanto al precio, correo y mensajería.
- Mensajería expresa como servicio de envío de objetos: en esta clase de servicio los operadores postales se mantienen en competencia con otros actores que provienen del servicio de transporte y carga, de este modo presenta un mercado en el cual hay competencia entre el correo y los servicios de mensajería expresa, el envío de mercancía dentro del rango de peso estipulado para la mensajería es de 5kg y en rango de peso límite para los correos es de 30 kg.
- Servicios postales financieros: En este grupo se considera los servicios de giros en el que existen toda una industria bancaria establecida, y se observa una ventaja diferencial del sector ya que se penetran en lugares donde la banca tradicional no existe y de este modo le facilita al cliente tener cercanía de redes bancarias por todo el país

Dado un análisis a amenazas a productos o servicios sustitutos que se encontraron en el subsector se realiza una relación de amenazas latentes para la empresa en el cual se puede observar en el cuadro 5.

**Cuadro 5.** Amenaza de productos o servicios sustitutos.

	ALTO	MEDIO	NEUTRO	BAJO
PRECIOS BAJOS DEL SERVICIO				
CALIDAD DEL SERVICIO				
MÉTODOS DE PAGO				
TIEMPOS DE ENTREGA				
DIFERENCIA ENTRE SERVICIOS				
INNOVACION TECNOLÓGICA				
EVALUACIÓN FINAL	4	2	0	0
PODER DE NEGOCIACIÓN CON EL PROVEEDOR	67%	33%	0%	0%

**Fuente:** VM CARGO SERVICES S.A.S.

Como se puede observar en el cuadro 5., el mayor porcentaje se encuentra en la calificación ALTA con un 67%, esto se debe a que todas las empresas sustitutas, están apostando a brindarle al cliente su mejor servicio por medio de encuestas de

satisfacción para así mismo tomar acciones inmediatas y obtener un mejoramiento continuo en sus servicios, sin embargo, estas acciones no solo se estipulan por medio del cliente, sino también observan lo que la competencia brinda para así mismo implementar y mejorar.

También estas empresas le brindan al cliente una cercanía con respecto a sus métodos de pago como las plataformas de pago virtuales, donde le facilitan en un tiempo mínimo realizar sus transacciones para el servicio, brindándole la confiabilidad en el momento de realizar sus pagos; también dentro de estos mercados sustitutos se encuentran 3 categorías, en el que dependen de la necesidad del cliente, esto lo hace competitivo y a la vez se vuelve un servicio sustituto ya que dependiendo de la necesidad que genere el cliente, busca la empresa que cumpla solo con su necesidad.

Para estas empresas se vuelve importante las tendencias tecnológicas, ya que a medida que se establezca avances tecnológicos la mentalidad de los clientes va evolucionando, generando que las empresas tengan que implementar diariamente avances para sus procesos, sus plataformas y para lograr penetrarse en el mercado.

En el cuadro 5. se observa una calificación del 33%, esto se da ya que la mayoría de las empresas realizan ofertas en su servicio y tiende a fluctuar el precio manejando una similitud de precios con respecto a medianas y pequeñas empresas, esto hace que se vuelva más competitivo ya que estas empresas pueden tener mejores procesos tecnológicos, mayor publicidad, pero sus precios son casi iguales a empresas pequeñas donde no logran tener tecnologías que le permitan competir o darse a conocer en el mercado.

Se observa que los tiempos de entrega no se pueden estandarizar ya que dependen de diferentes factores uno de ellos es el clima, tráfico de la ciudad y para los servicios de mensajería como modalidad de tráfico postal dependen del tiempo que la aduana se demore en entregar la mercancía.

**1.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes.** Al momento de realizar un análisis de las empresas que se encuentran en el mismo sector, se detecta que hay cuatro empresas altamente competitivas que son Servientrega, Inter rapidísimo, envía y DHL, pero así mismo compite con empresas pequeñas y empíricas la cual no se presta para conseguir información certera.

Sin embargo, se realizó una investigación de la competencia latente del sector y se estipula lo siguiente bajo el cuadro 6.



**Cuadro 6.** Rivalidad entre los competidores existentes.

	ALTO	MEDIO	NEUTRO	BAJO
CANTIDAD DE COMPETIDORES				
EVOLUCIÓN EN EL MERCADO				
DIFERENCIA DE COMPETIDORES				
PRECIO EN EL MERCADO				
EVALUACIÓN FINAL	3	1		
PODER DE NEGOCIACIÓN CON EL PROVEEDOR	75%	25%	0%	0%

**Fuente:** VM CARGO SERVICES S.A.S

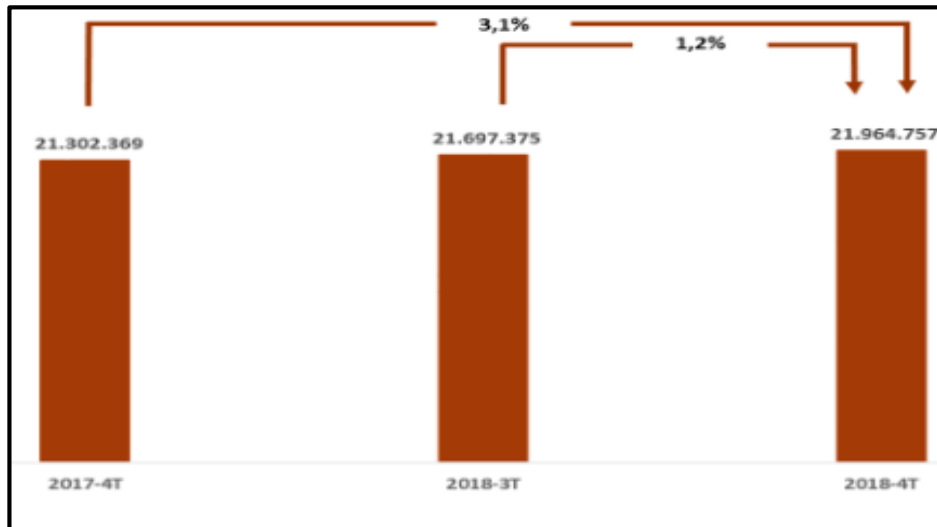
Como se puede observar en el cuadro 6., El mayor porcentaje se encuentra en la calificación ALTA con un 75%, esto se debe a que el mercado de las compras está creciendo un 85% ya que como se mencionaba en el factor social del análisis pestal la población tiene mayor acceso a plataformas virtuales y medios de pago más exequibles, por esta razón las empresas de mayor competencia aprovechan estos recursos para realizar ofertas, sin embargo al ser empresas reconocidas tienden a bajar su precios casi iguales a los precios que ofrecen micro empresas o pequeñas empresas de mensajería siendo así altamente competitivas entre ellos, y al verse reflejada esta baja de precios en empresas de mensajería alta mente reconocidas con la mejor plataforma tecnología y logística, los clientes prefieren irse a estas empresas.

Por otro lado, se evidencia en la calificación un 25% para la cantidad de competidores ya que como lo indica la MINTIC en Bogotá D.C., existen 120 empresas registradas en el sector de tráfico postal incluyendo las empresas más competitivas, sin embargo, puede llegar a ser alarmante puesto que a medida que crezca el avance tecnológico las empresas de mayor competencia realizarán estrategias de mercado más competitivas.

### 1.3 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

El sector de mensajería logró un crecimiento de 3.1% en el cuarto trimestre del año 2018 con respecto al cuarto trimestre del año 2017 dejando así un ingreso de \$21.964.757 (COP), esto deja una variación de 1.2% entre el tercer cuatrimestre del 2018 y cuarto cuatrimestre del año 2018, como se puede evidenciar en el siguiente Gráfico 7. Envíos realizados en el servicio de correspondencia.

**Gráfico 7.** Envíos realizados en el servicio de correspondencia.



**Fuente:** MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES, Boletín trimestral del sector postal 4to trimestre del año 2018. [sitio web]. Colombia-Bogotá, [consultado el 11 de agosto de 2019]. Disponible en internet: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=2ahUKEwiSx5vCz4XjAhWHjlkKHcpKak8QFjADegQIBhAC&url=https%3A%2F%2Fcolombiatic.mintic.gov.co%2F679%2Farticles-98253\\_archivo\\_pdf&usg=AOvVaw0lZTUQn9TTSZ43azzqtX5K](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=2ahUKEwiSx5vCz4XjAhWHjlkKHcpKak8QFjADegQIBhAC&url=https%3A%2F%2Fcolombiatic.mintic.gov.co%2F679%2Farticles-98253_archivo_pdf&usg=AOvVaw0lZTUQn9TTSZ43azzqtX5K)

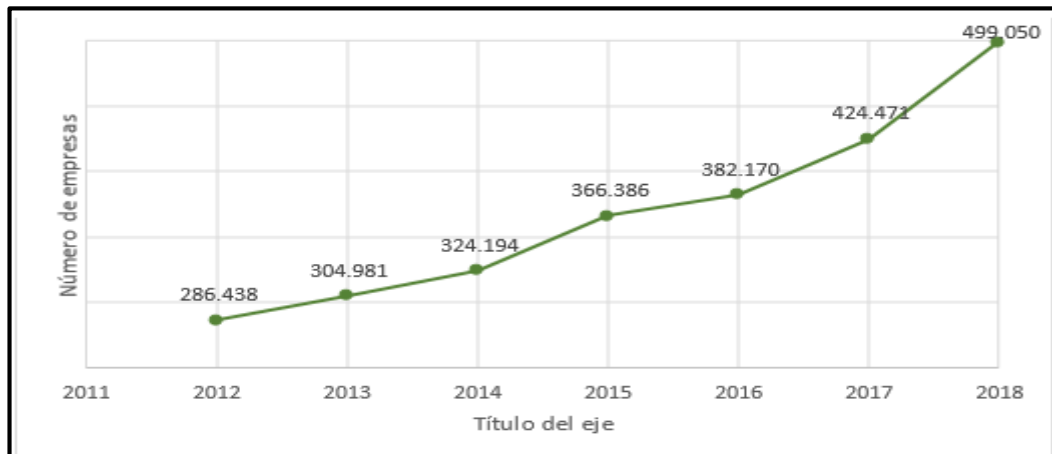
Al ver estas cifras se alude que este crecimiento en la importación y exportación se da gracias al comercio electrónico, según la cámara de comercio para el año 2018 el comercio electrónico genera ingresos por más de \$ 17 billones de pesos.

Un informe realizado por la revista dinero para el año 2018 indica que las empresas de mensajería están aprovechando el comercio electrónico por medio tiendas de moda, ventas de café selecto a pequeñas cantidades y también la floricultura ya que dichos core de negocios buscan satisfacer al cliente por medio de agilidad y calidad del servicio que brindan las empresas de mensajería.

Según el informe realizado por la revista dinero y bajo este informe se realiza una entrevista al gerente general de DHL Allan Cornejo, informa que no solo el comercio electrónico influye en los servicios de mensajería, sino también la tecnología y precisa que todas las empresas de mensajería deben aprovechar este avance tecnológico ya que se está generando un cambio de mentalidad y una nueva cultura social y empresarial, esto hace que incremente el nivel de confianza de los clientes en un 8.9% respectivo y también a los empresarios en un 2%, esto hace que la tecnología y el comercio electrónico para las empresas de mensajería deban estar en constante innovación y un fortalecimiento de sus procesos logísticos por medio de plataformas cómodas en tiempos reales para los clientes.

**1.3.1 Diagnóstico del subsector.** Bogotá a lo largo del tiempo se ha convertido en una ciudad fundamental para sostener la inversión empresarial y de empleo, de esta manera cuenta con la plataforma de empleo más grande del país; La cámara de comercio estipula que para el año 2018 se incrementó un 18% de empresas registradas en Bogotá, es decir, aproximadamente 424.000 empresas, y se pronostica que para finales del año 2019 se supere las cifras a 530.000 empresas tanto naturales y jurídicas matriculadas y renovadas según la cámara de comercio.

**Gráfico 8.** Registro mercantil de la CCB 2012-2018.



**Fuente:** CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, Base del registro mercantil de la CCB, 2012-2018, [ sitio web]. [ consultado el 13 de septiembre de 2019].  
Disponble en internet:  
<http://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Matricula-Mercantil/Boletines-del-Registro-Mercantil/Boletines-ano-2018>

Se estimó que para el año 2018 el sector de transporte y almacenamiento en Bogotá D.C., contó con 2.302 empresas ratificadas (ver gráfico 9) de las cuales actualmente se cuenta con 600 empresas de tráfico postal.

**Cuadro 7.** Empresas matriculadas en Bogotá 2018.

Actividad económica	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Grandes	Total
A. Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	705	31	6	3	745
B. Explotación de minas y canteras	171	14	2		187
C. Industrias manufactureras	7.934	57	4		7.995
D. Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	128	3	1		132
E. Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	390	4	2		396
F. Construcción	3.474	87	11	3	3.575
G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	23.161	133	15	4	23.313
H. Transporte y almacenamiento	2.222	69	10	1	2.302
I. Alojamiento y servicios de comida	9.096	15		1	9.112
J. Información y comunicaciones	2.553	32	1		2.586
K. Actividades financieras y de seguros	1.014	30	6	3	1.053
L. Actividades inmobiliarias	1.404	75	15	4	1.498
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	7.529	96	11	1	7.637
N. Actividades de servicios administrativos y de apoyo	4.539	74	2	1	4.616

**Fuente:** CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, Base del registro mercantil de la CCB, 2012-2018, [ sitio web]. [ consultado el 13 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <http://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Matricula-Mercantil/Boletines-del-Registro-Mercantil/Boletines-ano-20181.3.2>  
Descripción de la situación problemática.

La empresa VM CARGO SERVICE S.A.S tiene como actividad principal prestar servicios de mensajería especializada en el ámbito urbano, nacional y en conexión con el exterior, maneja un proceso logístico de importación y exportación de mercancías bajo la modalidad de tráfico postal.

Actualmente VM CARGO SERVICE S.A.S compite con 600 empresas bajo la misma actividad en Bogotá, sin embargo observando su posicionamiento en el mercado no logra estar dentro de las 600 empresas que manejan la actividad de tráfico postal; esto se debe a que la empresa VM CARGO SERVICE S.A.S es una empresa pequeña y a través del tiempo ha presentado fallas en sus procesos internos, la cual impide que la empresa no satisfaga el mercado, por otro lado afecta los costos de su servicio puesto que hay otras empresas que manejan el mismo costo de la

empresa VM CARGO SERVICE S.A.S pero con mejor funcionamiento de sus procesos internos logrando satisfacer el mercado y posicionarse en ello.

Se logra detectar los problemas y causas que están afectando directamente a la empresa, como los procesos logísticos que son desarrollados de manera manual y obsoleta, desorganización de información de la mercancía que entra y sale de la bodega de VM CARGO SERVICE S.A.S, pérdida de inventario, altos tiempos y movimientos de los trabajadores en los procesos realizados, falta de control en los procesos, inadecuadas funciones de almacenamiento de mercancías generando daños en los productos y conllevando a una pérdida económica e insatisfacción en el cliente.

La empresa al tener fallas en el control de los procesos, causa en los trabajadores confusión en: la búsqueda de información acerca de la mercancía, ubicación y almacenamiento de mercancía, control de inventarios, por esta razón se genera demoras en los tiempos; uno de los factores principales que se evidencia en el proceso es que toda actividad se realiza de manera manual y obsoleta, por este motivo se realizan funciones inapropiadas por parte del trabajador causando disminución y pérdidas de oportunidades en el mercado, por este motivo no logran incrementar sus metas o indicadores estipulados por la empresa, reflejando una gran desventaja competitiva frente a las otras empresas que manejan la misma actividad de tráfico postal.

Se identifica los problemas del entorno externo de la empresa, ya que, la falta de control y organización dentro de la misma genera en los clientes insatisfacción, evidenciando así una disminución en la participación en el mercado, y, de esta manera se demuestra pérdidas económicas para la empresa. dada esta problemática la empresa requiere una solución.

#### **1.4 MATRIZ DOFA**

Por medio de la matriz DOFA se realizará un análisis donde se pretende observar las debilidades y amenazas que se encuentran dentro de la empresa, soportando este análisis se realizará un estudio que logre evidenciar que factores están amenazando y fortaleciendo la empresa en diferentes escenarios que se enfrenta en el subsector por medio de la competencia, este análisis tiene como propósito estipular estrategias que pueden mejorar la situación en la que se encuentra la empresa conforme a la competencia. Ver cuadro 7. Matriz DOFA de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S

**Cuadro 8. Matriz DOFA de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.**

DEBILIDADES		FORTALEZAS	
1	Poco reconocimiento en el mercado	1	Cobertura nacional e internacional
2	Pocos métodos de pago	2	Calidad en el servicio
3	Pérdida de mercancías por falta de información	3	cuentan con experiencia en el mercado
4	No cuenta con estrategias de mercado	4	poseen una infraestructura acorde al core del negocio
5	Poco capital de inversión para la empresa	5	precios accesibles al cliente
DO		FO	
D1-O3-O4	La empresa debe abrir nuevas sucursales a nivel nacional que le permita darse a conocer, de esta manera también deberá reducir los precios para lograr tener una ventaja competitiva y así establecer alianzas estratégicas con clientes potenciales .	D1-O3	La empresa a logrado tener cobertura a nivel nacional e internacional sin embargo para lograr crecer la empresa es necesario abrir nuevos mercados a nivel nacional.
D2-O5	La empresa deberá generar alianzas con plataformas financieras como PSE, PAY PAL , PAY U, BALOTO, EFECTY , entre otras que le permita al cliente realizar sus pagos por servicio de manera más cómoda y en el menor tiempo posible.	D2-O4	Al lograr la empresa establecer un mercado potencial, la empresa deberá fidelizar a los clientes con tiempos de entrega y calidad en la entrega de los productos.
D3-O1	Apartir de la industrias tecnologicas 4.0, la empresa deberá buscar un software especializado que sea acorde a la necesidad que genera la demanda para tener un flujo de información de mercancía que entra y sale de la bodega y así mismo tener procesos de operación óptimos para disminuir pérdidas de mercancía	D3-O3-O4	La empresa al contar con 19 años en el mercado, como se ha mencionado anteriormente, deberá expandir el mercado según donde se encuentre los clientes potenciales
D4-O4-O5	La empresa deberá realizar un estudio de mercado que le permita conocer cuales son los clientes potenciales para el sector así mismo deberá tener en cuenta cuales son las necesidades que requieren al momento de adquirir el servicio, la empresa debe tener en cuenta que la mayoría de clientes maneja sus métodos de pago virtuales por ende la empresa debe generar estrategias con bancas virtuales que le permita tener accesibilidad y facilidad al cliente.	D4-O1-O2-O5	La empresa cuenta con una infraestructura acorde para la demanda que requiere el servicio, sin embargo debe aprovechar estos espacios implementando tecnología para optimizar sus procesos para ello existen créditos para emprendedores que les permite tener plazos de pagos aceptables para la empresa
D5-O2	La empresa deberá suministrar capital, el gobierno ofrece créditos para emprendedores colombianos con tasas accesibles con el fin de acelerar la expansión e incrementar sus operaciones	D5-O4-O5	Por medio de los clientes potenciales la empresa deberá realizar un estudio de mercado y de finanzas que le permita establecer a la empresa cuanto están dispuestos los clientes a pagar por un servicio , así mismo la empresa debe tener cuenta que ha medida que va teniendo avances tecnológicos la empresa debe tener disponible la banca virtual para los clientes.
DA		FA	
D1-O2	La empresa no obtiene reconocimiento en el mercado ya que no cuenta con un capital necesario para invertir en publicidad y no solo se da por capital si no que no se cuenta con gente experimentada que permita dar un analisis y solución a la problemática.	D1-O1	La empresa al contar con cobertura nacional e internacional, también se encuentran empresas como DHL, DEPRISA, SERVIENTREGA, ENVÍA, entre otros que manejan ofertas en países, negociación con altos proveedor la cual lo hace ser altamente competitivo y manejan diversos transportes de cargas a pocos tiempos.
D2-O4	La empresa no cuenta con diversidad de pagos que le faciliten al cliente acceder al servicio de esta manera empresas de gran competencia se llevan estos clientes dejando a la empresa poco competitiva	D2-O1-O4-O5	La empresa cuenta con excelente servicio de calidad, sin embargo empresas de altas competencias generan estrategias de calidad para satisfacer al cliente y uno de los factores que realizan como estrategia es realizar ofertas y mostrar al cliente el proceso que se realiza con la mercancía para generar tranquilidad en el cliente.
D3-O4	La empresa no cuenta cuenta con software que facilite los tiempos de movimiento y búsqueda de información esto hace que se genere confuciones de existencia de mercancía por la que puede generar molestias en los clientes y no solo por pérdida de información si no el estado en el que pueda entrar y salir la mercancía, por ende a inconvenientes que se puede presentar los clientes pueden irse a otras empresas que manejen un costo similar y con la mejor tecnología en sus procesos de entra y salida.	D3-O1-O4	Las competencias al ser altamente competitivas en el mercado y desarrollar un estudio de mercado que les permita conocer los clientes, esto hace que se vuelvan experimentados en el core del negocio, ya que saben como penetrar y generar recordación en el cliente, la competencia al ir a la mano de la tecnología permite conocer las herramientas necesarias para saber la necesidad exacta del cliente.
D4-O1-O5	Al no contar con una estrategia de mercado desconocen que nichos están siendo más relevantes en el mercado y desconocen que ofertas ofrece la competencia a los nichos del mercado, de esta manera la empresa deja de ser reconocida y no lograría entrar a competir en el mercado	D4-O2	La empresa cuenta con una desventaja y es que a pesar que cuente con las infraestructura necesaria para almacenar la mercancía que se requiera posee poca capital para tecnificar las instalaciones y que lo vuelva más atractiva para la competencia, esto hace que los procesos de la empresa sean más demoradas y más costosas por la mano de obra, pérdida de inventario o mercancías dañadas, la cual la competencia poca deficiencia tendrá.
D5-O1-O3	La empresa al no tener capital para invertir en publicidad, tecnología y en personas experimentadas las empresas del subsector se convierten altamente competitivas, además de esto la DIAN estipula impuestos elevados que no permite tener una ganancia a la empresa.	D5-O5	La empresa disminuye sus precio para poder entrar al mercado, sin embargo las empresas grandes cuentan con un punto a favor que es dar ofertas que se asimilen a los costos de empresas pequeñas, esto hace que se vuelvan demasiado competitivas las empresas grandes y opaquen estas empresas dejando pocos clientes para brindar el servicio, y por otro lado dejan de ser reconocidas .

**Fuente: VM CARGO SERVICES S.A.S**

Al realizar la matriz DOFA se puede observar que la empresa a pesar de llevar 19 años en el mercado, no ha logrado obtener un reconocimiento a pesar de tener cobertura a nivel nacional e internacional, esto se debe a que le hace falta abrir nuevos nichos en diferentes ciudades que le permita darse a conocer, pero, para lograr abrir nuevos mercados la empresa debe realizar un estudio que le permita conocer cuáles son los clientes potenciales para establecer cuáles son las necesidades que requiere el cliente en cuanto a servicio, precio y qué tecnológicas utilizan frecuentemente para obtener credibilidad en las plataformas.

Como se puede observar estas empresas de transporte de carga van de la mano con el eCommerce, esto quiere decir, que las empresas de dicho core de negocio deben apostarle a tendencias tecnológicas como logísticas con tecnologías 4.0 que le permitan al cliente tener más cercanía en el rastreo de sus mercancías como también mejorar los procesos internos, y hacer más llamativa las plataformas de la empresa, por este motivo la empresa VM CARGO SERVICE S.A.S. debe implementar tecnologías que hagan más creíble sus procesos al cliente, ya que debe ir de la mano a los avances tecnológicos que va generando el cliente según su necesidad, sin embargo la empresa no cuenta con un capital de inversión, pero logra tener una infraestructura adecuada para suplir la demanda de los clientes, para ello debe apostarle a créditos que ofrece el gobierno para empresarios Colombianos ya que el propósito del gobierno es que las empresas aceleren la expansión de las empresas e incrementen sus procesos ya que a largo plazo se convierte en un punto a favor para empleo.

Por otro lado la empresa al tener pocos clientes ha demostrado tener calidad en su servicio, y por ende ha logrado mantener a los clientes a lo largo del tiempo, sin embargo se ha evidenciado que sus métodos de pago son obsoletos ya que es pago contra entrega, de este modo la empresa si desea abrirse al mercado debe formar alianzas con bancas virtuales que le permitan al cliente tener facilidades de pago y que le generen seguridad, esto lo puede llegar a ser llamativo y competitivo.

Dada las circunstancias de la empresa, se encuentra en amenaza con empresas grandes como DHL, Servientrega, coordinadora, Envía, entre otras, ya que estas empresas constantemente lanzan publicidad para atraer al cliente disminuyendo sus precios de servicio casi iguales al de empresas medianas y pequeñas como lo es VM CARGO SERVICES S.A.S., esto las convierte en empresas altamente competitivas ya que sus procesos cuentan con la mejor tecnología, y con plataformas que le indican al cliente en tiempo real como va su proceso de envío, esto hace que el cliente se fidelice, a parte del punto favor de tener la última tecnología cuentan con un tiempo de entrega exacto ya que al ser empresas reconocidas la aduana centra su punto de atención a estas empresas para no generar cuellos de botella y entregar los productos a tiempo, lastimosamente este proceso no pasa con las pequeñas empresas, ya que al no ser un punto focal para la aduana retrasan el tiempo y generan cuellos de botellas en el proceso de entrega de la mercancía a la empresa y de la empresa al cliente; por otro lado los impuesto

que el gobierno impone por mercancía importadas consume las medianas y pequeñas empresas ya que no cuentan con ingresos necesarios para poder realizar estos pagos, por este motivo es que muchas de las medianas y pequeñas empresas prefieren cerrar.

La empresa VM CARGO SERVICE S.A.S., Cuenta con grandes oportunidades en el mercado, este análisis que se realizó permite conocer de manera general que amenazas latentes está generando la competencia por satisfacer el mercado, la empresa debe tomar acciones pertinentes para realizar sus mejorar y lograr posicionarse en el mercado con respecto al análisis realizado por medio de la matriz DOFA.



## 2. ESTUDIO TÉCNICO

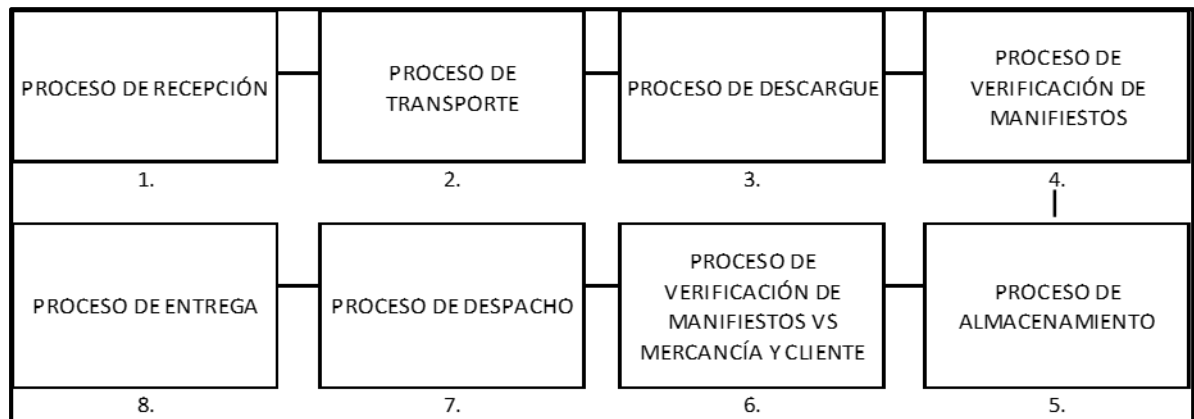
### 2.1 ESTUDIO DE MÉTODOS

Por medio de los diagnósticos analizados anteriormente, se ejecutará y presentará un estudio técnico, cuyo fin es mejorar los procesos internos que tiene la empresa para lograr una reestructuración óptima. De este modo se analizará los procesos que lleva la empresa para su debido funcionamiento.

Por este motivo se realizará un diagrama de operaciones con el fin de observar los tiempos y movimientos que se generan en cada actividad, para así mismo conocer el flujo de información de la mercancía que entra y sale de la bodega, luego se propondrá una mejora al diseño de planta para optimizar los procesos y los tiempos que generan cuellos de botella; también se identificará, definirá y asignará un proveedor que sea acorde a las necesidades que requiere el cliente y la empresa, por último se establecerá un control de calidad para el servicio que brinda.

**2.1.1 Procesos.** la empresa cuenta con ocho operaciones las cuales se podrán observar en el siguiente Diagrama 1., diagrama de bloques del proceso logístico de la empresa VM CARGO SERVICE S.A.S

**Diagrama 1.** Diagrama de bloques del proceso logístico de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S



**Fuente:** VM CARGO SERVICES S.A.S

- 1. Proceso de recepción.** El transportista de la empresa VM CARGO SERVICE S.A.S., se encarga de recibir la mercancía que se encuentra en el aeropuerto, así mismo por medio de documentos que la empresa le entrega al transportista se le delega para que verifique la mercancía que es entregada por la DIAN y el estado en que se encuentra la mercancía.
- 2. Proceso de transporte.** Al verificar que está completa la mercancía según el documento que le fue entregado por la empresa y previamente validada la

información que brinda la DIAN, se transporta la mercancía hasta la bodega de VM CARGO SERVICE S.A.S.

- 3. Proceso de descargue.** El transportista se encarga de asignar la mercancía en la bodega, sin embargo, este proceso va de la mano con el proceso 4. Ya que el transportista debe verificar un manifiesto de cada mercancía, se debe aclarar que el manifiesto es un documento con las especificaciones completas que con lleva la mercancía y el nombre del cliente a quien va dirigido; luego de observar el manifiesto la mercancía es depositada en la bodega

**Imagen 1.** Descargue de mercancía en la bodega VM CARGO SERVICES S.A.S.



**Fuente:** VM CARGO SERVICES S.A.S.

- 4. Proceso de verificación de manifiestos.** El transportista al realizar la verificación correspondiente de la mercancía se encarga de ubicarlo en la bodega según disponibilidad que haya en la bodega.

**Imagen 2.** Ubicación de mercancía en la bodega de VM CARGO SERVICES S.A.S.



**Fuente:** VM CARGO SERVICES S.A.S.

- 5. Proceso de almacenamiento.** Al almacenar la mercancía los operarios y el jefe de planta se encargan de verificar la mercancía que debe ser despachada lo más pronto posible, de este modo comienzan a registrar los detalles, el estado de la mercancía y la factura en la plataforma de la empresa para ser visualizado por él cliente.

**Imagen 3.** Almacenamiento de mercancía en la bodega de VM CARGO SERVICES S.A.S.



**Fuente:** VM CARGO SERVICES S.A.S.

- 6. Proceso de verificación de manifiesto VS mercancía y cliente.** El jefe de operaciones le indica al transportista que mercancía debe ser entregada, la

ubicación donde debe ser entregado y de este modo se realiza el proceso de despacho por el transportista.

7. **Proceso de despacho.** El transportista por medio de los manifiestos entregados por el jefe de operaciones se encarga de ubicar la mercancía en la bodega, así mismo procede a cargar el camión con la mercancía establecida para la entrega.
8. **Proceso de entrega al cliente.** El transportista en el momento de realizar la entrega debe entregarle al cliente una copia del manifiesto (especificaciones de la mercancía y procedencia), la factura y la mercancía, así mismo debe registrar en la planilla de entregas el nombre de la persona quien recibirá, la firma, hora y fecha.

**2.1.2 Diagrama de la operación.** el diagrama de operaciones nos permite observar el flujo que se evidencia en los procesos, de este modo se establecerá el diagrama actual de operación y así mismo se brindará un diagrama de propuesta para cada proceso.

Se estipula una tabla de simbología como se determina en el cuadro 8. Para entender el flujo del proceso.

**Cuadro 9.** Simbología de tiempos y movimientos.

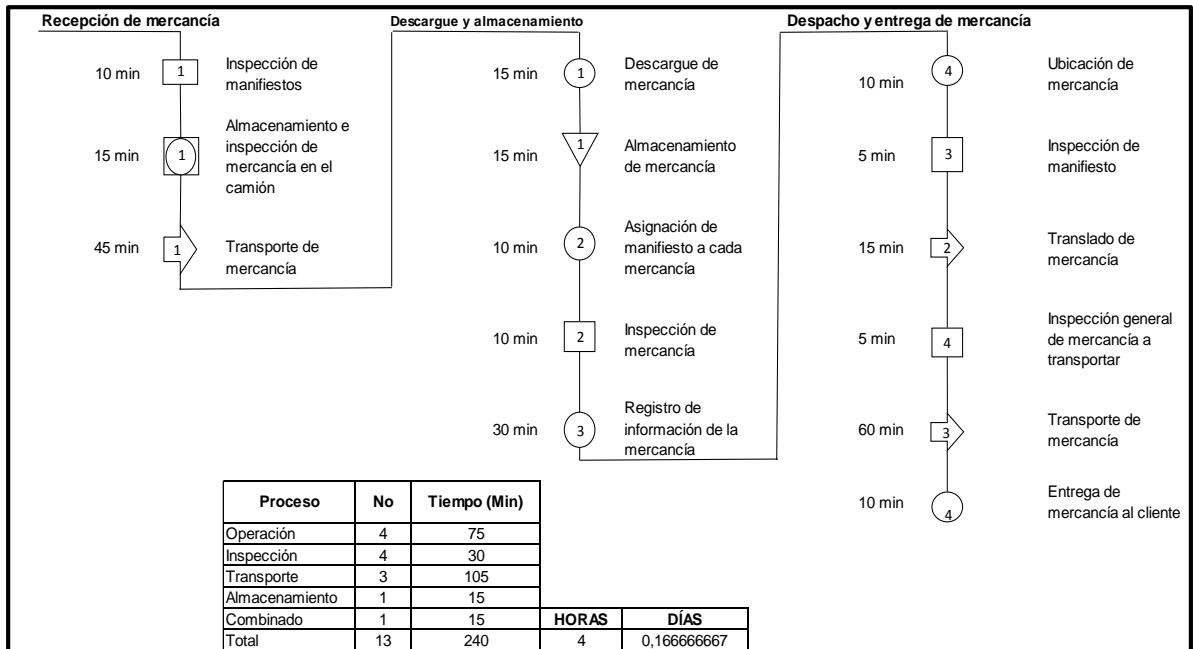
SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	OPERACIÓN	Indica las principales fases del proceso Agrega, modifica, montaje, etc.
	INSPECCIÓN	Verifica la calidad y cantidad. En general no agrega valor.
	TRANSPORTE	Indica el movimiento de materiales. Traslado de un lugar a otro.
	ESPERA	Indica demora entre dos operaciones o abandono momentaneo.
	ALMACENAMIENTO	Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén
	COMBINADA	Indica varias actividades simultáneas

**Fuente:** OCHOA, Ávila Norma Angélica, Diagramas para el estudio de trabajo. [sitio web]. [consultado el 23 de agosto de 2019]. Disponible en internet: <https://ingenieriayeducacion.wordpress.com/2013/05/29/diagramas-para-el-estudio-del-trabajo/>

- **Diagrama de operaciones para la recepción y entrega de mercancía actual**

Se observa en el siguiente Diagrama 2. diagrama de operaciones para recepción y entrega de mercancía actual, el proceso de operación, inspección, transporte, almacenamiento y combinado que conlleva la actividad.

**Diagrama 2.** Diagrama de bloques del proceso logístico de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S

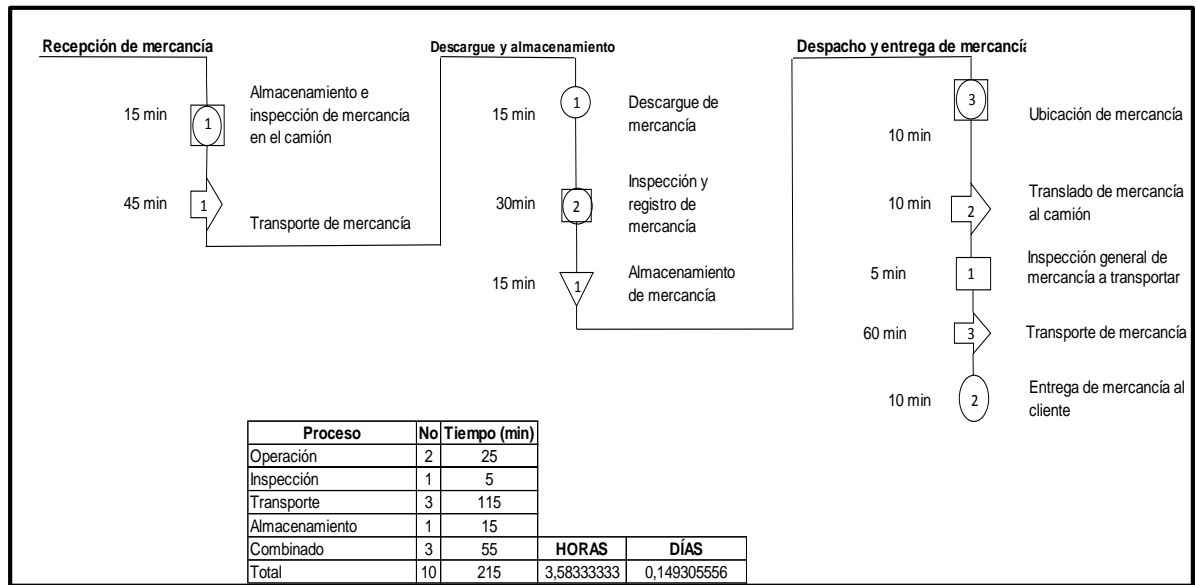


**Fuente:** VM CARGO SERVICES S.A.S.

- **Diagrama de operaciones para la recepción y entrega de mercancía propuesta**

Se observa en el siguiente Diagrama 3. diagrama de operaciones para recepción y entrega de mercancía propuesta, el proceso de operación, inspección, transporte, almacenamiento y combinado que conlleva la actividad.

**Diagrama 3.** Diagrama de operaciones para recepción y entrega de mercancía propuesto.










**Fuente:** elaboración propia.

**2.1.3 Diagrama de flujo.** Se diseña un diagrama que permita conocer las actividades que desempeña los trabajadores en los procesos de la empresa, como se evidencia en el Diagrama 8. Diagrama de flujo de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

Se establece para el siguiente diagrama de flujo un cuadro 9. Simbología para el diagrama de flujo, el cual permite al lector identificar de manera más clara los procesos elaborados en el flujo del proceso como se evidencia en el siguiente diagrama.

**Cuadro 10.** Simbología para el diagrama de flujo.

SIMBOLOGÍA	DEFINICIÓN	SIMBOLOGÍA	DEFINICIÓN
	Inicio del proceso		Decisión del proceso
	Finalización del proceso		Temporizador del proceso
	Actividad del proceso		Documento que establecen en las actividades
	<b>Trayectoria del proceso</b>		

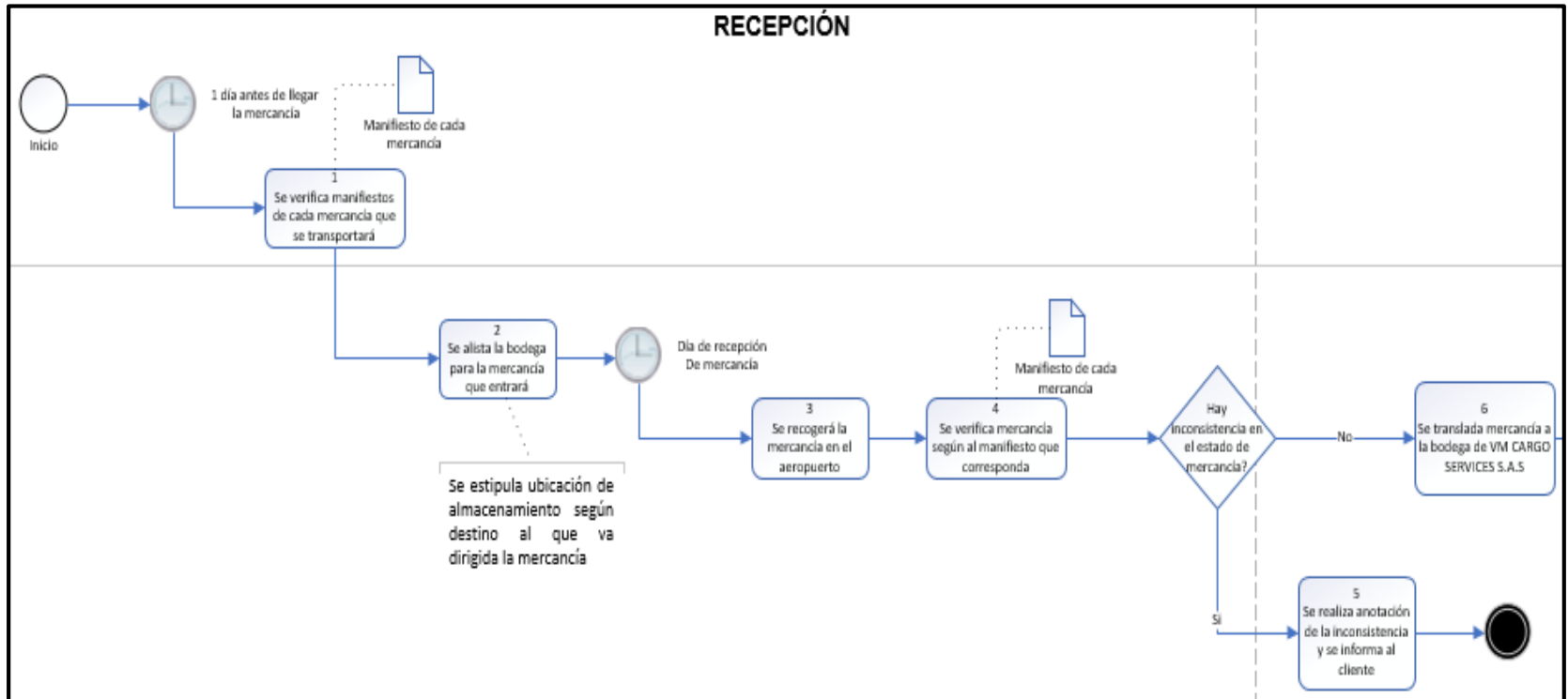
**Fuente:** elma-BPM, Lección 2: Eventos y compuertas BPMN, [sitio web]. [consultado el 26 de agosto de 2019]. Disponible en internet: <http://www.elma-bpm.es/2016/05/26/leccion-2-eventos-y-compuertas-bpmn/>

La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., divide en tres partes el flujo de los procesos como se observa en el Diagrama 8, el cual consiste de la siguiente manera:

En la recepción de la mercancía está a cargo el jefe de operaciones quien se encarga de verificar los manifiestos (documentos con información detallada de la mercancía), para así mismo asignar la ubicación de la mercancía en la bodega, junto al jefe de operaciones está el transportista quien se encarga de recoger la mercancía en el aeropuerto y transportarla hasta la bodega

En el flujo de operación y almacenamiento está encargado el jefe de operación quien se encarga de verificar la mercancía que entró a la bodega y verifica el almacenamiento de la mercancía que fue a cargo del transportista, así mismo esta sección de flujo está el área de facturación, por último, en el flujo de despacho y entrega está a cargo del transportista y el cliente.

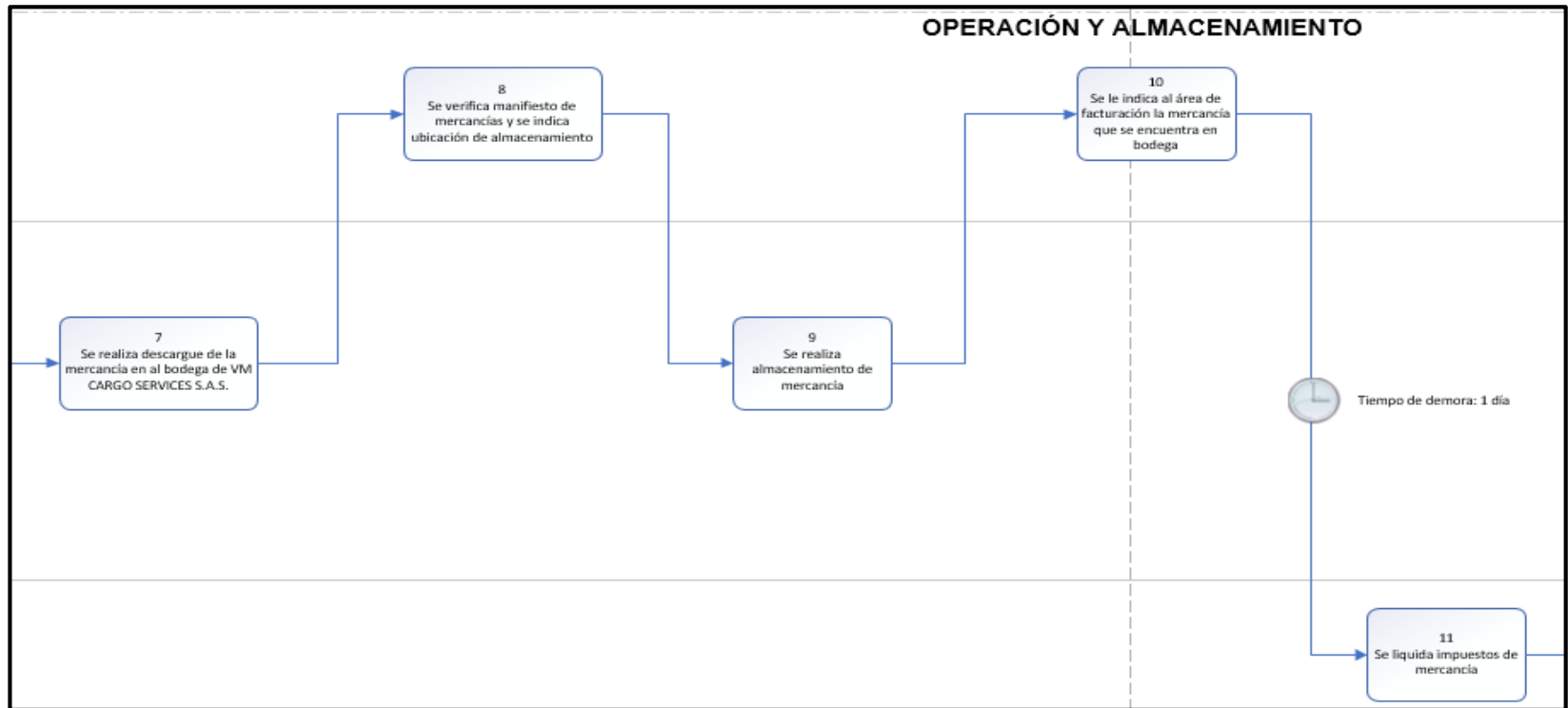
**Diagrama 4.** Diagrama de flujo de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., para el proceso de recepción.



**Fuente.** VM CARGO SERVICES S.A.S.

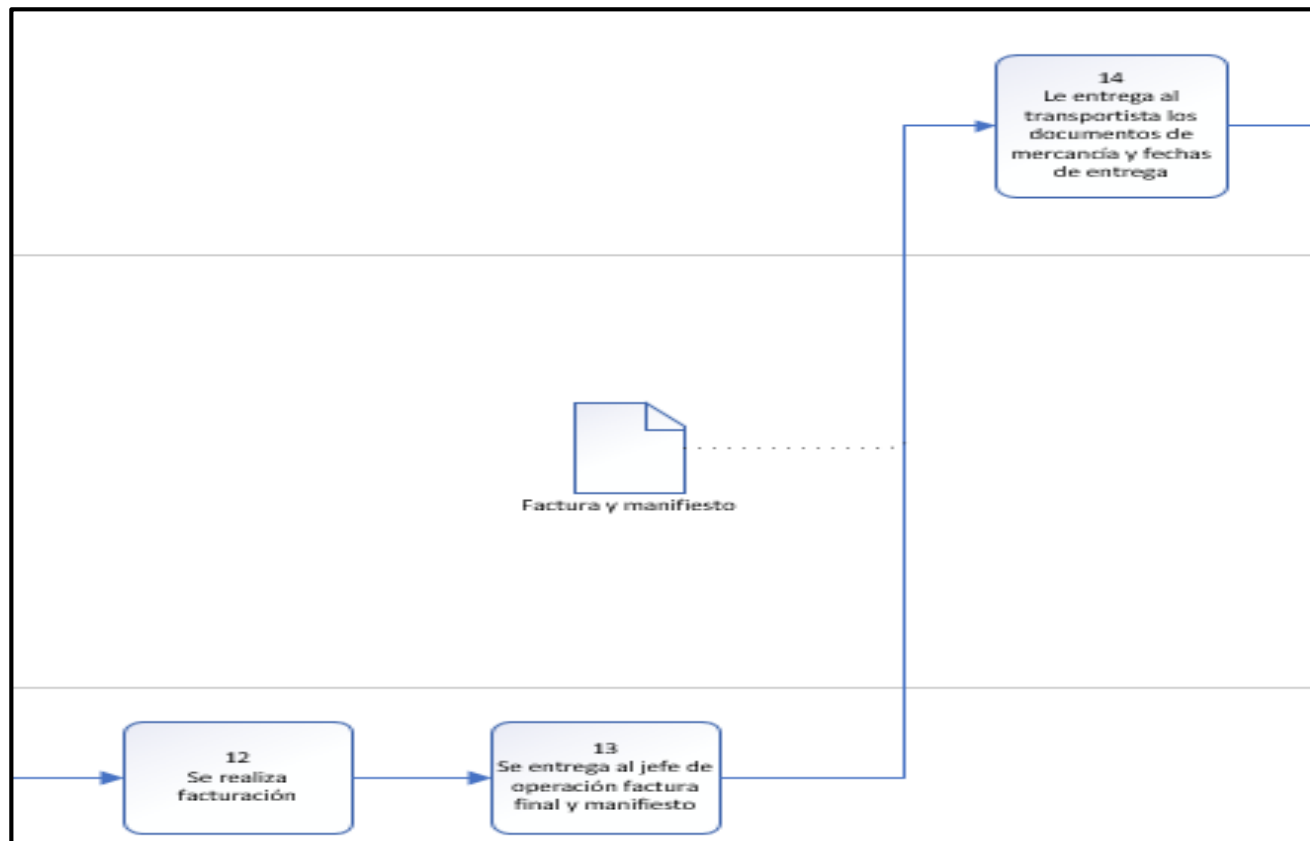


**Diagrama 5.** Diagrama de flujo de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., para el proceso de almacenamiento y operación 1-A.



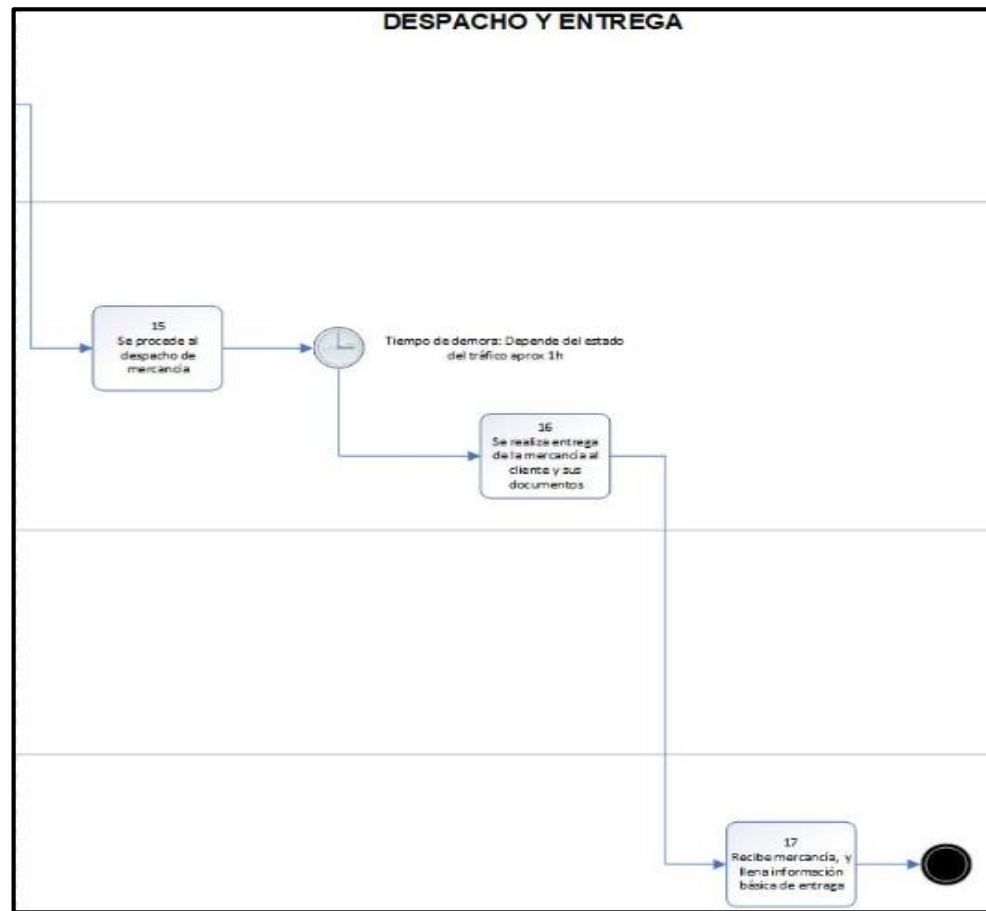
**Fuente.** VM CARGO SERVICES S.A.S.

**Diagrama 6.** Diagrama de flujo de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., para el proceso de almacenamiento y operación 1-B.



**Fuente.** VM CARGO SERVICES S.A.S.

**Diagrama 7.** Diagrama de flujo de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., para el proceso de despacho y entrega.



**Fuente.** VM CARGO SERVICES S.A.S.

## 2.2 ESTUDIO DE TIEMPOS

El estudio de tiempos es una herramienta que permite establecer un tiempo estándar para ejecutar una actividad en el área de trabajo por medio de mediciones que se le realizan al trabajador para observar tiempos de fatiga, demoras en los procesos, entre otros.

Este estudio de tiempos se hizo con un cronómetro sexagesimal determinado el tiempo de cada proceso y el ciclo que cumplió en el momento de realizar un análisis de tiempos, este estudio se puede observar en la Tabla 3.

**2.2.1 Tiempo observado.** Es el tiempo real en el que un trabajador desempeña su labor durante el estudio de tiempos que se está analizando.

Para medir este tiempo se necesita de un cronómetro, en este caso se utilizó bajo un sistema sexagesimal, quiere decir que cada hora equivale a 60 minutos y cada minuto equivale a 60 segundos. Este estudio lo podemos evidenciar en la Tabla 3.

**2.2.2 Tiempo normal.** Es el tiempo solicitado por el operario para realizar la actividad de trabajo con una velocidad estándar donde no se refleja tiempos improductivos, demoras o contratiempos. Para este estudio de tiempos se manejó la siguiente Ecuación 1.

**Ecuación 1.** Tiempo Normal.

$$T_n = T_o * \text{FACTOR DE ACTUACIÓN}$$

**Fuente.** ingeniería industrial online, Estudio de tiempos. [sitio web]. [consultado el 30 de agosto de 2019]. Disponible en internet: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/estudio-de-tiempos/c%C3%A1culo-del-tiempo-est%C3%A1ndar-o-tipo/>

**Factor de actuación:** Este factor nos permite conocer el desempeño que tiene el trabajador por medio de la velocidad y habilidad en el área de trabajo, este factor se emplea con la siguiente tabla 1., donde se determina la escala al que corresponde el trabajador.

**Tabla 1.** Factor de actuación del trabajador.

ESCALA	DESCRIPCIÓN
50%	Muy lento, movimientos torpes e inseguros.
75%	Ritmo constante, sin prisa.
100%	Ritmo normal, tiene precisión y alcanza las metas.
125%	Ritmo rápido, muestra agilidad en su trabajo.
150%	Ritmo excepcional, logra concentración, rapidez y esfuerzo intenso sin durar largos periodos.

**Fuente:** elaboración propia

Para este análisis se determina que el trabajador tiene un factor de actuación del 125% ya que demuestra tener habilidad y agilidad en el momento de desempeñar su labor, está por encima en tiempo de un trabajador normal.

**2.2.3 Suplementos.** Son tiempos que se le otorgan al trabajador como compensa a los tiempos de retraso, demoras, entre otros. Estos suplementos se pueden dar por motivos de necesidad personal, descanso o retrasos especiales. Para el análisis de suplementos se tendrá en cuenta la tabla de OIT.

**Tabla 2.** Tabla de suplementos.

SUPLEMENTO	PORCENTAJE DE SUPLEMENTO
Necesidad personal	1,5
Fatiga	2,5
Trabajo de pie	1,2
Postura anormal	2
Uso de fuerza muscular	9
Mala iluminación	2
Ruido	0
Monotonía	0
Tedio	0
Total, de suplementos	18,2

**Fuente:** anillo, Carlos, tabla de suplementos. [sitio web]. [consultado el 25 de agosto de 2019]. Disponible en internet: [https://www.academia.edu/34607196/Gu%C3%ADa\\_y\\_ejemplo\\_para\\_la\\_determinaci%C3%B3n\\_de\\_suplementos\\_por\\_descanso\\_OIT-Peter\\_Steel\\_and\\_partners](https://www.academia.edu/34607196/Gu%C3%ADa_y_ejemplo_para_la_determinaci%C3%B3n_de_suplementos_por_descanso_OIT-Peter_Steel_and_partners)

**2.2.4 Tiempo estándar.** Es una variable que determina el tiempo que necesita un trabajador calificado, en el que cuente con un ritmo y esfuerzo promedio para ejecutar su labor, esta variable de tiempo se determina con la siguiente Ecuación 2.

**Ecuación 2.** Tiempo estándar.

$$T_s = T_n \cdot (1 + \text{Suplementos})$$

**Fuente:** ingeniería industrial online, Estudio de tiempos, Estudio de tiempos. [sitio web]. [consultado el 30 de agosto de 2019]. Disponible en internet:  
<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/estudio-de-tiempos/c%C3%A1culo-del-tiempo-est%C3%A1ndar-o-tipo/>

A continuación, se observa en la tabla 3., el estudio de tiempos que se empleó al trabajador en las instalaciones de VM CARGO SERVICES S.A.S., se debe tener en cuenta que para este proceso puede variar los ciclos ya que depende del flujo de la mercancía que llegue a la bodega.

**Tabla 3.** Estudio de tiempos para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

FORMATO DE TOMA DE TIEMPOS PARA LA EMPRESA VM CARGO SERVICES S.A.S.									Factor de actuación: 125%	Suplemento Total: 18,2%	
Elaborado por: Luisa Fernanda Gámez Manrique.											
ACTIVIDAD	No.	PROCESO	TIEMPO OBSERVADO (MINUTOS)				CICLO	PROMEDIO MINUTOS	TIEMPO NORMAL (MINUTOS)	TIEMPO ESTÁNDAR (MINUTOS)	
Recepción de mercancía	1	Inspección de manifiestos	3	5	2		3	3,33333333	4,2	4,9	
	2	Almacenamiento de mercancía al camión	2	8	5		3	5	6,3	7,4	
	3	Transporte de mercancía	25	20			2	22,5	28,1	33,2	
Descargue y almacenamiento de mercancía	4	Descargue de mercancía	2	4	7	2	4	3,75	4,7	5,5	
	5	Almacenamiento	4	7	4		3	5	6,3	7,4	
	6	Asignación de manifiesto	2	1	3	2	5	2	2,5	3,0	
	7	Inspección de mercancía	2	3	1	1	3	5	2,5	3,0	
Despacho y entrega	8	Registro de información	5	18	2	3	2	5	6	7,5	8,9
	9	Ubicación de mercancía	3	7			2	5	6,3	7,4	
	10	Inspección de manifiesto	5				1	5	6,3	7,4	
	11	Traslado de mercancía al camión	2	2	8	3	4	3,75	4,7	5,5	
	12	Inspección total de mercancía a despachar	5				1	5	6,3	7,4	
	13	Transporte de mercancía Bogotá	45	15			2	30	37,5	44,3	
	14	Transporte de mercancía fuera de bogota	240				1	240	300,0	354,6	
	15	Entrega de mercancía	2	5	1	2	4	2,5	3,1	3,7	
							Minutos	341	426	504	
							Horas	6	7	8	
							Días	0,2	0,3	0,3	

Fuente: elaboración propia.

### **2.3 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA ACTUAL**

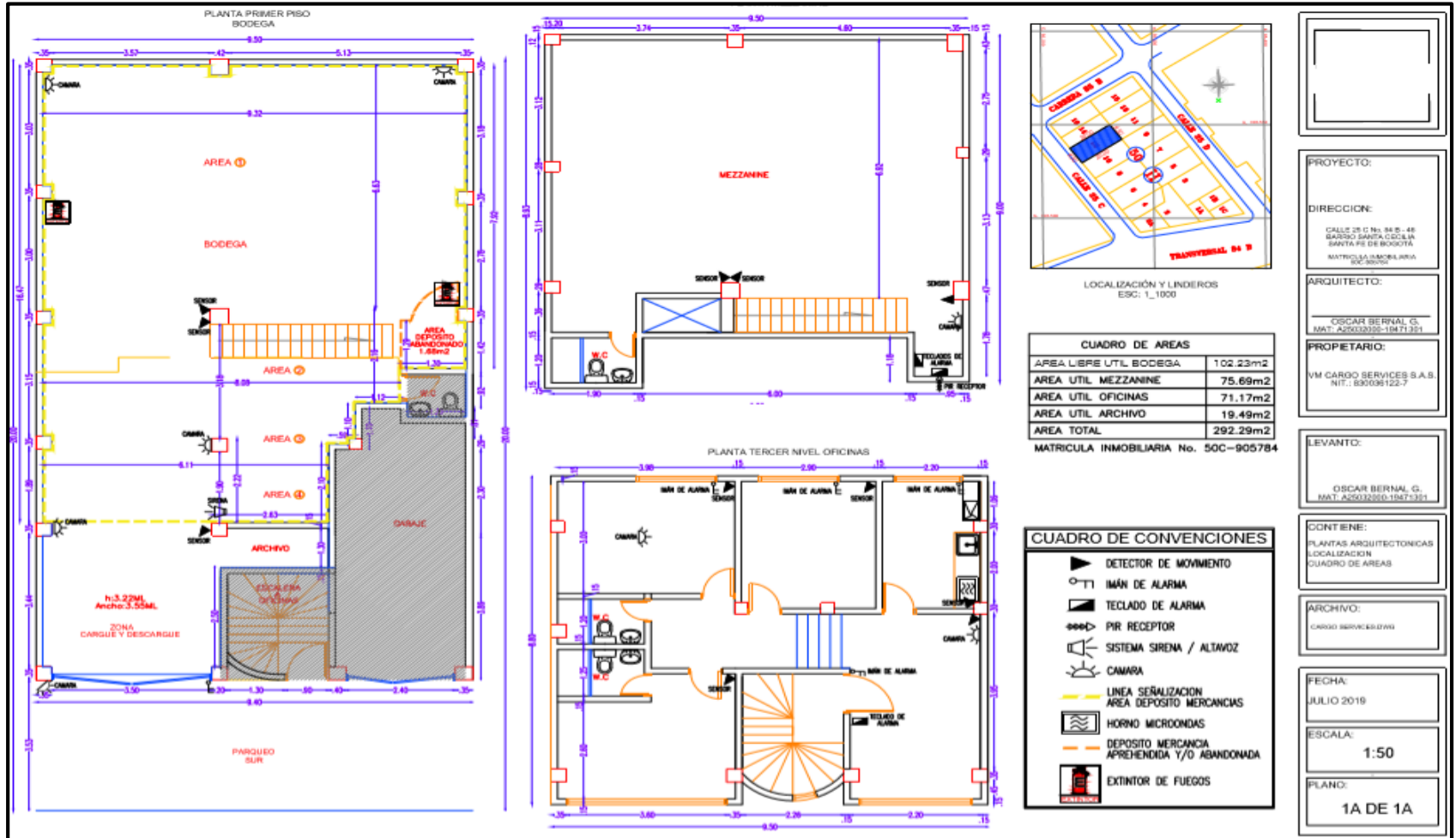
La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., cuenta con dos pisos para bodega Como se evidencia en el plano 1.

Para el primer piso se establece cuatro áreas, donde no se especifica el uso de cada una de ellas, para el segundo piso solo cuenta con un área, donde se evidencia uso único para almacenamiento de mercancía.

En el siguiente plano 1., se puede observar que la empresa cuenta con espacio necesario para establecer una buena distribución de bodega, por este motivo se pretende proponer una nueva distribución de bodega con el propósito de obtener mejor almacenamiento, distribución y organización de dicha bodega.



# Plano 1. Distribución actual de la empresa VM CARGOS SERVICES S.A.S.



Fuente: VM CARGO SERVICES S.A.S

**2.3.1 Distribución propuesta.** La empresa no cuenta con un sistema de almacenamiento adecuado para la mercancía por este motivo no evidencian ni establecen una distribución acorde al plano general de la empresa, por este motivo se establece una propuesta para que se reestructure la organización de almacenamiento y de este modo mejore el flujo de información y ubicación de cada mercancía como se evidencia en el plano 2.

Para el primer piso se establece cuatro áreas que la empresa ya las tiene estipuladas, pero para hacer un buen uso de estas áreas se establece el siguiente:

- **Área 1.** En esta área se establece el almacenamiento de la mercancía, pero para ello se va a distribuir en 3 módulos.

Módulo A se establece para mercancías de despacho de tiempo corto de 1 a 2 días, módulo B se establece para mercancías de despacho de tiempo mediano de 3 a 5 días, módulo C se establece para mercancías de despacho de tiempo largo de 6 a 8 días.

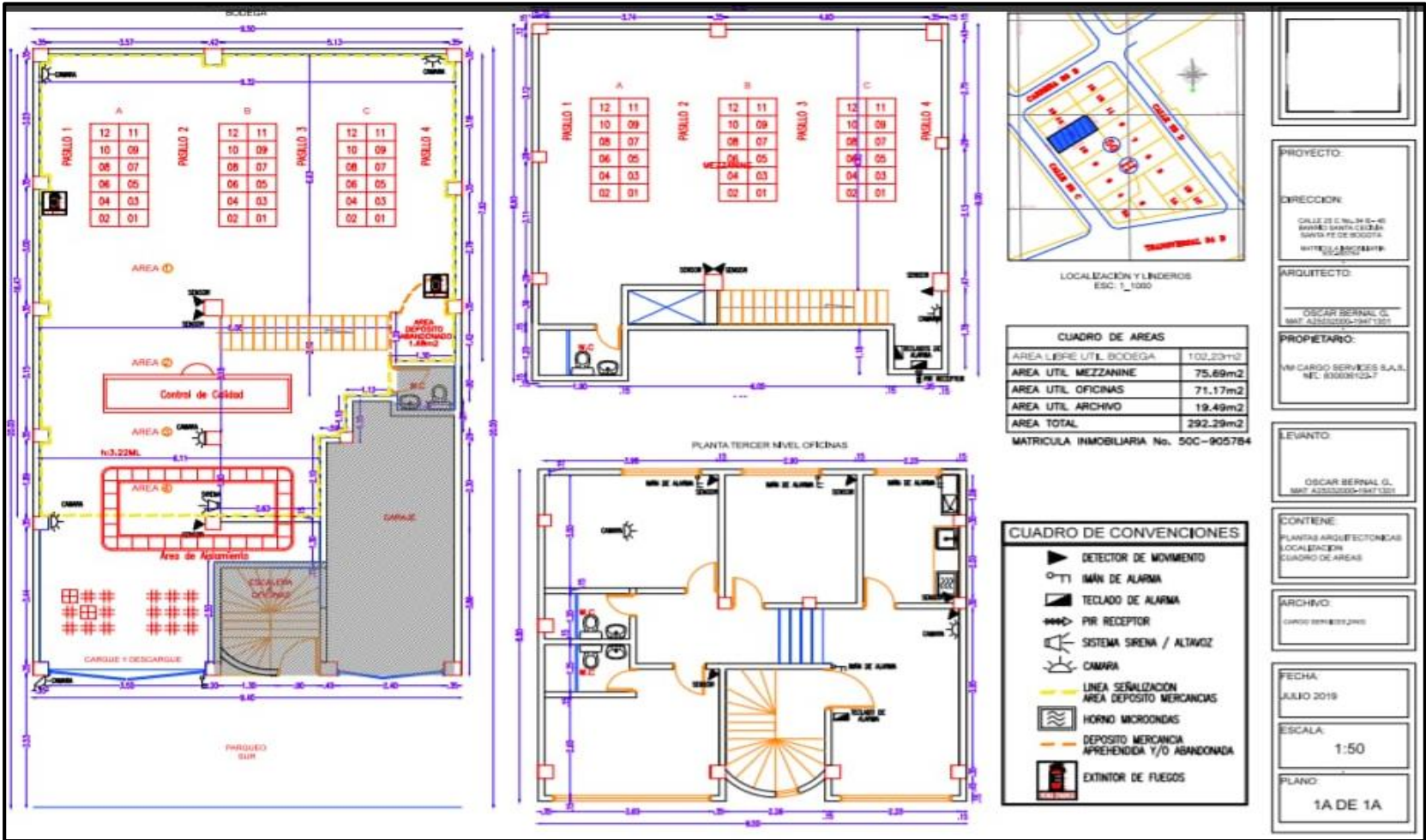
Se puede observar que cada estiba tiene una numeración, esto indica la ubicación donde se encuentra la mercancía tanto al módulo al que corresponde y al pasillo donde se encuentra ubicado.

- **Área 2.** Esta área corresponde a la mercancía que logro pasar los controles de calidad y está lista para ser almacenada en los módulos a los que corresponda.
- **Área 3.** Esta área corresponde al control de calidad que obtendrá la mercancía que entra y sale de la bodega, tiene como fin suministrar al jefe de operación el trato que se maneja con dichas mercancías.
- **Área 4.** Esta área corresponde al alistamiento de mercancía, quiere decir que si se realiza recepción de mercancía se clasifica la mercancía frágil con la fuerte, y si se realiza despacho de dicha mercancía se clasifica por ubicación y resistencia para así mismo ser subida al camión.

Para el piso dos se establece la misma metodología estipulada para el área 1 del piso 1.

Esta propuesta tiene como fin facilitar al operario la ubicación de la mercancía y de este modo establecer un buen flujo de información, también esto ayuda a disminuir tiempos y movimientos del proceso, además de ello se establece un marco de logística acorde a controles, tratos e información verídica de la mercancía que entra y sale de la bodega de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

**Plano 2.** Distribución propuesta para la empresa VM CARGOS SERVICES S.A.S.



Fuente: elaboración propia

## 2.4 GESTIÓN DE PROVEEDORES

La gestión de proveedores es un proceso en el que cuenta con diferentes etapas para preparar o iniciar una relación con los proveedores de un bien o servicio para una empresa compradora o clientes, con el fin de dar un cumplimiento a una necesidad.

Para lograr estas metas los empresarios deben tener en cuenta los siguientes parámetros que se evidencian en la Figura 1.

**Figura 1.** Selección de proveedor.



**Fuente:** elaboración propia

Esto quiere decir que la empresa debe evaluar bien a su proveedor, puesto que este proveedor se vuelve un factor muy influyente en el precio final del bien o servicio que se brinde.

Un estudio realizado por emprendedores colombianos, indica que un proveedor influye en un 60% del funcionamiento de la empresa y un 50% en los problemas que suceden entre cliente-empresa, ya que brindan un bien o servicio inadecuado al cliente, dejando la empresa menos competitiva.

La gestión de proveedores se convierte en la columna vertebral para la empresa ya que para que haya un buen flujo de bien o servicio se debe contar con un proveedor que cumpla con la demanda de los clientes en el momento que se requiera, también debe contar con calidad, tiempo y que sus precios sean acordes a la necesidad del cliente y a la empresa que lo requiera.

**2.4.1 Matriz de gestión de proveedores.** La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., no cuenta con una matriz de proveedores, por esta razón se determinará en el siguiente postulado propuestas para que la empresa pueda desarrollar una gestión acorde de proveedores, según la necesidad de la empresa y la demanda.

### **Selección de criterios**

Por medio de los criterios que se observaron para la matriz se debe tener en cuenta que cumpla con las especificaciones de la operación logística a nivel nacional con las normas y requisitos estipulados por la empresa como lo son:

- Calidad: quiere decir que el proveedor debe entregar los productos en buen estado y así mismo que el producto tenga durabilidad y resistencia.
- Precio: Al ser un rubro importante para la empresa, debe adaptarse a la capacidad financiera del cliente y la empresa, también infiere que el proveedor otorgue facilidades de pago y que logre ser exequible para ambos componentes.
- Tiempo de entrega: Se debe tener en cuenta que el proveedor tenga facilidad de llegada a la bodega principal que es VM CARGO SERVICE S.A.S., esto quiere decir que debe contar con una capacidad alta de respuesta ya que el tiempo lo fija es el cliente.
- Cumplimientos comerciales: Bajo este criterio se debe tener en cuenta si el proveedor cuenta con acuerdos de crédito es decir de 30 a 45 días, que cumpla con los tiempos que propone el cliente para la entrega de los productos.
- Cumplimientos con el requisito de HSE: Alude a que los productos no generen ningún tipo de daño ambiental, así mismo que cumplan con la ficha técnica de cada producto, soportes de licencias y demás.

Dada esta selección de criterios se propone una tabla de valoración, para así mismo emplearla en la matriz de gestión de proveedores como se observa en la Tabla 4., por medio del puntaje que se establezca a cada valoración permitirá desarrollar una matriz de ponderación, absoluta y relativa para cada proveedor.

**Tabla 4.** Escala de valoración de criterios.

VALORACIÓN	RANGO	PUNTAJE	RESULTADO
Excelente	9.0 - 10.0	1	Cumple
Bueno	7.0 - 8.0	2	Cumple
Regular	5.0 - 6.0	3	Evaluar
Bajo	0.0 - 5.0	4	No cumple

**Fuente:** elaboración propia.

Por medio de esta escala de valoración, se establece una matriz gestión de proveedores para establecer perfiles que sean acordes a la necesidad de la empresa, esta herramienta permite identificar los proveedores como se visualiza en la siguiente tabla 5.

**Tabla 5.** Matriz gestión de proveedores

PROVEEDOR:				
CRITERIO	RANGO	OBSERVACIÓN	RANGO ESTABLECIDO	PUNTAJE
Calidad				
Precio				
Tiempo de entrega				
Cercanía a la empresa				
Cumplimientos comerciales				
cumplimientos de seguridad y salud en el trabajo				
Experiencia				
				TOTAL

**Fuente:** elaboración propia

**2.4.1.1 Identificación de proveedores.** Se analiza tres empresas, el cual son posibles candidatos a ser proveedores de servicio de transporte para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., sin embargo, para establecer un análisis a los posibles proveedores se evalúa con el gerente de operaciones criterios que cumplan con la necesidad que requiere la empresa tales como: cercanía a la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., precios exequibles y que sean acordes al volumen de la mercancía, que los proveedores cuenten con certificados de calidad, seguridad en tratamientos de mercancía y laborales y lo más importante que cumplan con los tiempos de entrega.

Para establecer el proveedor se realiza una calificación y análisis a cada uno de ellos como se evidencia en las siguientes tablas 6,7 y 8.

**Tabla 6.** Matriz gestión de proveedores para servicio de transporte.

PROVEEDOR:		AS transportes soluciones en movimiento		
CRITERIO	RANGO ESTABLECIDO	OBSERVACIÓN	RANGO CALCULADO	PUNTAJE
Calidad	8.0-9.0	Cumple, cuenta con protocolos de protección de la mercancía y tiene buena gama de transportes.	8.5	2
Precio	5.0-6.0	No cumple, ya que sus precios no los tiene estandarizado.	5.0	3
Tiempo de entrega	7.0-8.0	Cumple, ya que se realiza un acuerdo verbal la empresa- cliente, y realizan la entrega según el tiempo pactado.	8.0	2
Cercanía a la empresa	9.0-10.0	Excelente, ya que se encuentra ubicado en Modelia.	9.0	3
Cumplimientos comerciales	7.0-8.0	Cumple con acuerdos comerciales.	8.0	2
cumplimientos de seguridad y salud en el trabajo	7.0-8.0	Cumple, ya que tiene certificados de seguridad en el trabajo y cuenta con planes estratégicos de seguridad.	8.0	2
Experiencia	5.0-6.0	No cumple, ya que no especifica el tiempo que lleva en el mercado.	5.9	3
TOTAL			52,4	17

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 7.** Matriz gestión de proveedores para servicio de transporte.

PROVEEDOR:		MAS METROS			
CRITERIO	RANGO		OBSERVACIÓN	RANGO CALCULADO	PUNTAJE
	ESTABLECIDO				
Calidad	7.0-8.0		Cumple, garantiza máxima calidad en empaque, logística del servicio.	7.5	2
Precio	7.0-8.0		Cumple, ya que maneja precios estandarizados y cuenta con facilidades de pago.	7.1	2
Tiempo de entrega	7.0-8.0		Cumple, ya que realizan acuerdos verbales que cumpla con los tiempos requeridos por la empresa-cliente.	7.0	2
Cercanía a la empresa	5.0-6.0		No cumple, se encuentra ubicado en el norte de Bogotá D.C.	5.2	3
Cumplimientos comerciales	7.0-8.0		Cumple con acuerdos comerciales.	7.9	2
cumplimientos de seguridad y salud en el trabajo	7.0-8.0		Cumple, cuenta con certificados de seguridad y tratamientos especiales a mercancías.	8.0	2
Experiencia	9.0-10.0		Cumple, ya que cuenta con 12 años de experiencia en el mercado.	9.1	1
TOTAL				51,8	14

**Fuente:** elaboración propia.



**Tabla 8.** Matriz gestión de proveedores para servicio de transporte.

PROVEEDOR: ENVIAR LOGÍSTICA

CRITERIO	RANGO	OBSERVACIÓN	RANGO ESTABLECIDO	PUNTAJE
Calidad	9.0-10.0	Cumple, ofrece servicio de justo a tiempo e innovación tecnológica para el tratamiento de la mercancía.	9.5	1
Precio	9.0-10.0	Cumple, manejan precios estandarizados por volumen de la mercancía.	9.0	1
Tiempo de entrega	7.0-8.0	Cumple, se tiene en cuenta el flujo de mercancía a entregar por zona, sin embargo, se realiza acuerdos verbales con el cliente.	7.6	2
Cercanía a la empresa	7.0-8.0	No cumple, ya que se encuentra ubicado en la zona puente Aranda Bogotá D.C.	7.5	2
Cumplimientos comerciales	9.0-10.0	Cumple con acuerdos comerciales.	10.0	1
cumplimientos de seguridad y salud en el trabajo	9.0-10.0	Cumple, cuenta con certificados de seguridad para tratamientos de mercancía y seguridad laboral.	9.5	1
Experiencia	9.0-10.0	Excelente, cuenta con 30 años en el mercado, cuenta con personal calificado.	9.5	1
TOTAL			62,6	9

**Fuente:** elaboración propia.

**2.4.1.2 Definición del perfil óptimo.** Para definir un perfil de proveedor acorde a la empresa debe tener en cuenta la necesidad que requiere, en este caso para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., sus proveedores deben ser con respecto a transporte, puesto que la empresa en este momento cuenta con dos carros, pero si la empresa desea potencializarse debe tener proveedores que puedan ayudar a suplir la demanda desde el momento que lo requiera.

También debe tener en cuenta que estos proveedores deben estar cerca al punto principal de la empresa es decir en Normandía, ya que por tiempos y costos se lograría optimizar este proceso.

Para definir un perfil óptimo se debe realizar una valorización como mínimo a tres proveedores como se realizó anteriormente en los postulados donde le permita al empresario conocer de manera global los canales de envío que pueden ir acordes a su precio, volumen de demanda, experiencia en el mercado, certificados legales, ubicación, entre otros, es decir que cumpla con los criterios de selección.

**2.4.1.3 Asignar factores de ponderación.** La matriz de ponderación es una herramienta que nos permite tomar decisiones en cuanto a la selección de proveedores, para poder realizar esta matriz se debe asignar un puntaje a los criterios que son analizados a cada proveedor según la matriz de gestión de proveedores, en este caso para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., se evaluará los proveedores que presten sus servicios de transporte de mercancías.

Para la asignación de factores de ponderación, a cada criterio se le asignará una sigla como evidencia en la tabla 9.

**Tabla 9.** Asignación de siglas.

CRITERIO	SIGLA
Calidad	C1
Precio	C2
Tiempo de entrega	C3
Cercanía a la empresa	C4
Cumplimientos comerciales	C5
Cumplimientos de seguridad y salud en el trabajo	C6
Experiencia	C7

**Fuente:** elaboración propia.

Luego de haber asignado una sigla a cada criterio, se le dará un nivel de importancia a cada criterio, con el fin de que la suma de todos estos criterios de una suma del 100% ponderado como se evidencia en la tabla 10.

**Tabla 10.** Asignación de porcentajes de ponderación.

CRITERIO	Porcentaje (%)
Calidad	30
Precio	15
Tiempo de entrega	20
Cercanía a la empresa	10
Cumplimientos comerciales	5
cumplimientos de seguridad y salud en el trabajo	10
Experiencia	10
<b>Total</b>	<b>100</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Reuniendo los datos anteriores, se establecerá una matriz absoluta y relativa para establecer que proveedor es el más idóneo para la empresa.

**2.4.1.4 Matriz absoluta.** Para determinar la matriz absoluta, se debe tener en cuenta el puntaje que se estableció a cada factor de criterio correspondiente a los proveedores analizados, como se evidencia en la tabla 11.

**Tabla 11.** Matriz absoluta para proveedores de transporte.

Rij	ASPECTOS						
PROVEEDOR	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
AS TRANSPORTES	2	3	2	3	2	2	3
MÁS METROS	2	2	2	3	2	2	1
ENVIAR LOGÍSTICA	1	1	2	2	1	1	1

**Fuente:** elaboración propia.

**2.4.1.5 Matriz relativa.** Por medio de los factores de asignación de ponderación y la matriz absoluta permite establecer que proveedores tienen la calificación más alta para ser los proveedores idóneos.

Sin embargo, para realizar la matriz relativa se deberá multiplicar el puntaje asignado a los criterios de valoración analizados a cada proveedor (matriz absoluta), por el porcentaje asignado de ponderación a cada criterio. Para verificar el proceso de calificación observe la tabla 12.

**Tabla 12.** Matriz de relativa para proveedores de transporte.

Rij	ASPECTOS																					Total ponderado
PROVEEDOR	C1	%	Total	C2	%	Total	C3	%	Total	C4	%	Total	C5	%	Total	C6	%	Total	C7	%	Total	
AS TRANSPORTES	2	30%	0,6	3	15%	0,45	2	15%	0,3	3	10%	0,3	2	5%	0,1	2	10%	0,2	3	10%	0,3	2,25
MÁS METROS	2	30%	0,6	2	15%	0,3	2	15%	0,3	3	10%	0,3	2	5%	0,1	2	10%	0,2	1	10%	0,1	1,9
ENVIAR LOGÍSTICA	1	30%	0,3	1	15%	0,15	2	15%	0,3	2	10%	0,2	1	5%	0,05	1	10%	0,1	1	10%	0,1	1,2

**Fuente:** elaboración propia.

Se puede establecer que el proveedor más idóneo para la matriz relativa es AS transportes ya que tiene el puntaje más elevado con respecto a los otros dos proveedores, y como segunda opción tendríamos el proveedor MAS METROS con un porcentaje relativamente mediando con respecto al último proveedor que es enviar logística.

**2.4.2 Selección de proveedores.** Como se mencionó en el postulado de matriz relativa, los proveedores que idóneos para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., en primer lugar se encuentra la empresa AS TRANSPORTES ya que se

evidencia que tiene la puntuación más alta, esto se debe a que la empresa se encuentra ubicada en el mismo perímetro de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S. y también del aeropuerto, esto quiere decir que permite reducir tiempos de recepción y transporte, se establece que el proveedor cumple con todos los criterios de valoración.

En segunda instancia se encuentra el proveedor MAS METROS, se evidencia que está por debajo del primer proveedor por un valor de 0.35 sin embargo este proveedor puede ser evaluado para ser un posible candidato.

## **2.5 GESTIÓN Y CONTROL DE CALIDAD**

El control de calidad es una herramienta que permite efectuar un seguimiento de los procesos por medio de programas, con el fin de mejorar la calidad de un servicio.

El control de la calidad tiene como objetivo:

- Satisfacer la necesidad de los clientes.
- Establecer los modelos de calidad que el mercado espera.
- Controlar los procesos de un bien o servicio.
- Establecer un orden de cada proceso.
- Realizar un seguimiento de las operaciones.
- Detectar, corregir y prevenir los problemas encontrados en un proceso.

Para que la empresa obtenga un control de calidad óptimo debe realizar cuatro funciones que son:

- Pruebas: este proceso se realiza al inicio, mitad y final en cada proceso, si se detecta problemas los especialistas se encargan de reportar, corregir y realizar seguimiento en las pruebas de cada bien o servicio.
- Monitoreo: El especialista debe realizar monitoreos seguidos a cada proceso, el cual debe registrar y archivar, con el fin a futuro de determinar si la calidad a disminuido a se ha mantenido.
- Auditoria: Se encarga de determinar un diagnóstico en cuanto al monitorio realizado.

- Reportes: Cada control que se realice se debe reportar y dejar como evidencia de lo observado, con el fin de comparar resultados y determina si la herramienta de calidad ha generado un impacto positivo al proceso.

Para realizar una buena gestión y control de la calidad para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., se determinó tres parámetros, el método de las 5's, cuya función es mejorar y mantener las condiciones de la empresa, la planeación de la calidad es una herramienta que permite establecer y asegurar que los bienes y servicios de un producto cumplan las expectativas, por medio de una implementación y mejora constante, y por último se establece el proceso de planear, hacer, verificar y actuar.

**2.5.1 Método de las 5's.** El método de las 5's es una herramienta que permite realizar una mejora en la organización en cuando a orden y limpieza en el lugar de trabajo, su propósito es optimizar las condiciones de trabajo en cuanto a seguridad laboral, clima laboral, motivación al empleado y eficiencia.

Este método fue desarrollado para empresas en Japón, por este motivo emplean cinco palabras japonesas, el cual serán traducidas en la siguiente tabla, estas palabras hacen referencia a los cinco significados de dicho método.

**Tabla 13.** Traducción al español método de las 5's.

MÉTODO EN JAPONES	MÉTODO EN ESPAÑOL
SEIRI	CLASIFICAR
SEITON	ORDEN
SEISO	LIMPIEZA
SEIKETSU	ESTANDARIZACIÓN
SHITSUKE	DISCIPLINA

**Fuente:** elaboración propia

Para cada método se realizará una evaluación por medio de preguntas empleadas a los trabajadores de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., con el fin de determinar una situación actual de dicha empresa., sin embargo, para esta evaluación se empleará un número para cada respuesta, siendo así el número 1 para la respuesta SI, y el número 0 para la respuesta NO.

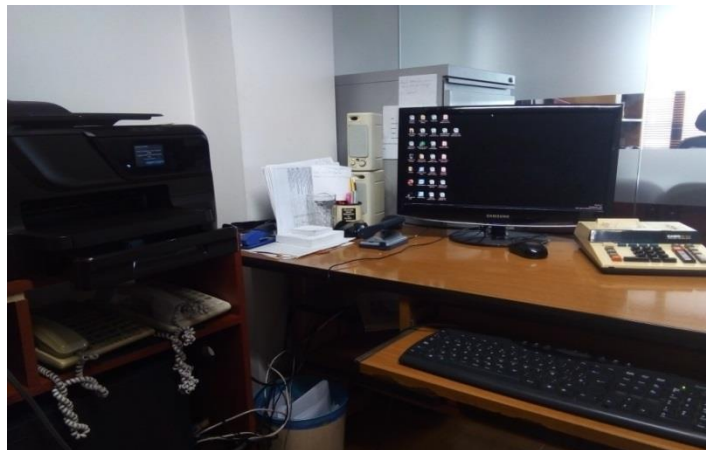
- **Clasificar (Seiri).** Su función es identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios, este postulado hace referencia a que el trabajador debe ser consciente de que herramientas va a necesitar en su puesto de trabajo, y de este modo lo que no utilice lo organice, con el objetivo de mantener un área de trabajo adecuado.

**Tabla 14.** Evaluación del método de clasificar (Seiri) para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

No	Elemento	Si	No
1	¿Las herramientas que se encuentran en el lugar de trabajo son necesarias para las actividades a realizar?	1	
2	¿Las herramientas de trabajo tienen su lugar de orden?	1	
3	¿En el lugar de trabajo se evidencia herramientas innecesarias?	1	
4	¿La empresa ha implementado métodos para disminuir herramientas innecesarias?		0
5	¿En la empresa se evidencia equipos obsoletos o dañados?	1	
6	¿En el lugar de trabajo se evidencia documentos obsoletos, innecesarios o dañados?	1	
<b>TOTAL</b>		<b>83%</b>	<b>17%</b>

**Fuente:** elaboración propia.

**Imagen 4.** Área de trabajo de la empresa VM CARGO SERVICES.



**Fuente:** VM CARGO SERVICES S.A.S.

Al realizar la evaluación para el criterio de clasificación se estipula que un 83% corresponde a que la empresa cuenta con elementos necesarios para emplear la actividad correspondiente al puesto de trabajo, así mismo se observa que la empresa cuenta con lugares específicos de almacenamiento de las herramientas

de trabajo, sin embargo, se observa que cuenta con equipos y documentos obsoletos en el que puede retrasar el trabajo.

Por otro lado, se observa un 17% esto se debe a que la empresa no cuenta con un sistema de implementación que permita disminuir ciertos elementos o equipos que son innecesarios, obsoletos o dañados para el puesto de trabajo.

**Orden (Seiton).** Su función es identificar una metodología de ubicación de las herramientas que permita identificar con facilidad los materiales necesarios, de una manera fácil y rápida.

**Tabla 15.** Evaluación de orden (Seiton) para VM CARGO SERVICES S.A.S.

No.	Elemento	Si	No
1	Tiene estipulado áreas para guardar las herramientas.	1	
2	El área donde está almacenada la herramienta cuenta con señales específicas que permita encontrar la herramienta rápida.		0
3	Las guías de almacenamiento se utilizan de forma adecuada.		0
4	Las herramientas se encuentran separadas por las que son necesarias e innecesarias.	1	
5	Los documentos cuentan con lugares transitorios en la que se establecen por un determinado tiempo, se clasifican y se archiva.		0
6	Los muebles del puesto de trabajo se encuentran en el lugar asignado	1	
<b>TOTAL</b>		<b>50%</b>	<b>50%</b>

**Fuente:** elaboración propia.

**Imagen 5.** Área de trabajo de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.



**Fuente:** VM CARGO SERVICES S.A.S.

Al realizar la evaluación para el criterio de orden, se estipula que un 50% corresponde a que la empresa cuenta con áreas específicas para almacenar las herramientas de trabajo, así mismo se clasifica en herramientas necesarias e innecesarias y no realizan cambios de muebles en el área de trabajo.

Sin embargo, el otro 50% que corresponde a NO, establece que no hay una señalización para encontrar las herramientas almacenadas, esto hace que se genere altos tiempos de búsqueda, por otro lado, los documentos no cuentan con almacenamientos transitorios para ser clasificados y archivados, esto genera pérdida de documentos.

- **Limpieza (Seiso).** Su función es identificar y eliminar causantes de suciedad, estableciendo bienestar y salud al trabajador.



**Tabla 16.** Evaluación de limpieza (Seiso) para VM CARGO SERVICES S.A.S.

No.	Elemento	Si	No
1	El área de trabajo permanece limpia.	1	
2	La empresa cuenta con elementos de aseo para el uso de ello.	1	
3	Se realiza proceso de cambio de basuras a diario.	1	
4	Cuentan con un plan de acción para prevenir lugares de trabajo sucios.		0
5	Los elementos de limpieza se encuentran rotulados y con instrucciones de uso.		0
6	Las herramientas de trabajo se encuentran visualmente limpios	1	
<b>TOTAL</b>		<b>66%</b>	<b>33%</b>

**Fuente:** elaboración propia.

**Imagen 6.** Área de trabajo de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.



**Fuente.** Elaboración propia.

**Imagen 7.** Área de trabajo de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.



**Fuente:** elaboración propia.

Al realizar la evaluación para el criterio de limpieza, se estipula que un 66% corresponde a que las áreas de trabajo permanecen limpias, pero para que se cumpla este proceso, se puede hacer uso de los elementos de limpieza y así mismo se realiza cambios de basura a diario para que no genere olores incómodos, los trabajadores determinan que las herramientas de trabajo se ven limpias todo el tiempo.

Sin embargo, un 33% corresponde a que la empresa no cuenta con planes de acción con el fin de realizar seguimientos y protocolos a evidencias de suciedad y cómo prevenirlos, y al no tener este plan de acción no se genera mayor importancia en la rotulación de los productos de aseo que permitan conocer el uso.

- **Estandarización (Seiketsu).** Su función es identificar una situación normal o anormal, el cual sea visible para los funcionarios de la empresa.

**Tabla 17.** Evaluación de estandarización (Seiketsu) para VM CARGO SERVICES S.A.S.

No.	Elemento	Si	No
1	La empresa cuenta con un sistema de implementación para la compra de artículos, en la que cumpla con los ítems de aseo y orden.		0
2	La empresa cuenta con un sistema de implementación para turnos de limpieza con respecto a los equipos, áreas de trabajo y documentos.		0
3	La empresa tiene establecido un manual de procedimientos donde se evidencie el método de las 5's.		0
4	El protocolo de orden y aseo es comunicado a los trabajadores en inducción y capacitación.		0
5	La empresa cuenta con una lista de chequeo para observar si cuentan con elementos de protección, seguridad y atención ante emergencias.		0
6	La empresa cuenta con capacitación de brigadas.	1	
<b>TOTAL</b>		<b>16%</b>	<b>83%</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Al realizar la evaluación para el criterio de estandarización, indica que el 83% no cuenta con un sistema de implementación y seguimiento a los procesos que se deben establecer para la limpieza, como lo es no tener un delegado que realice seguimiento a las compras necesarias que se establezcan para los productos de aseo, turnos de aseo, y por ende, no cuenta con un manual de funciones para limpieza, y a pesar que el trabajador conozca que deba dejar limpio su área de trabajo no se le capacita para hacer uso debido de estos productos.

La empresa no cuenta con una lista de chequeo para identificar que elemento cuentan de protección, seguridad y líneas de atención a emergencias.

Un 16 % corresponde a que el gerente general de la empresa asiste a brigadas de capacitación que se realizan 1 vez al año.

- **Disciplina (Shitsuke).** Su función trabajar bajo las normas establecidas por la empresa.

**Tabla 18.** Evaluación de disciplina (Shitsuke) para VM CARGO SERVICES S.A.S.

No.	Elemento	Si	No
1	La empresa cuenta con un sistema de implementación estandarizado para observar el estado de cada puesto de trabajo.		0
2	La empresa cuenta con un sistema de implementación de felicitaciones a quienes cumplan con orden y aseo.		0
3	Los trabajadores dejan ordenado su lugar de trabajo después de realizar sus actividades laborales.	1	
4	Los trabajadores de la empresa tienen actividades asignadas a los métodos de las 5's cada semana.		0
5	Los trabajadores cuentan con buen aseo personal y en buen estado.	1	
6	La empresa ha definido responsabilidades a los trabajadores en el procedimiento de orden y aseo.		0
<b>TOTAL</b>		<b>33%</b>	<b>66%</b>

**Fuente:** elaboración propia.

**Imagen 8.** Área de trabajo de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.



**Fuente:** VM CARGO SERVICES S.A.S.

Al realizar la evaluación para el criterio de disciplina, se establece que un 66% no cuenta con un sistema de implementación que permita conocer el cumplimiento del

orden y aseo, se tiene en cuenta que para que haya un buen clima organizacional se debe incentivar a los trabajadores por sus cumplimientos, sin embargo, no se cumple, ya que no cuentan con un protocolo de seguimiento que permita conocer que trabajadores cumplen con todas las disciplinas.

Se observa que un 33% corresponde que los trabajadores al momento de finalizar sus actividades laborales dejan ordenado su puesto de trabajo, aclaran que para ellos es importantes la presentación personal ya que prestan servicio al cliente personal.

Realizando un análisis general de la empresa, se establece que cumplen con un 49.6% de la metodología de las 5's, es un porcentaje regular ya que la empresa no cuenta con un sistema estandarizado que permita realizar un seguimiento a todos los procesos y protocolos de limpieza y orden.

Sin embargo, los trabajadores indican que la empresa se preocupa por un buen clima laboral, bienestar y salud en los trabajadores.

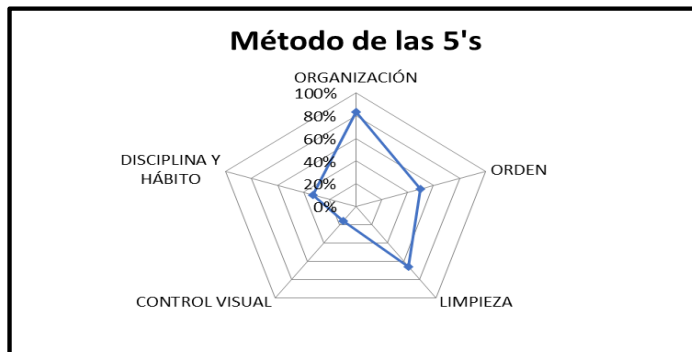
En la tabla 19. Resumen de calificación del método de las 5's, determina el porcentaje que obtuvo cada metodología.

**Tabla 19.** Resumen de calificación del método de las 5's.

EVALUACIÓN	PORCENTAJE
ORGANIZACIÓN	83%
ORDEN	50%
LIMPIEZA	66%
ESTANDARIZACIÓN	16%
DISCIPLINA	33%

**Fuente:** elaboración propia

**Gráfico 9.** Resumen de calificación del método de las 5's



**Fuente:** elaboración propia.

Al evidenciar estos porcentajes se realizar para cada método de las 5's una propuesta de mejora, como se evidencia en la siguiente tabla 20.

**Tabla 20.** Propuesta para el mejoramiento del método de las 5's en la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

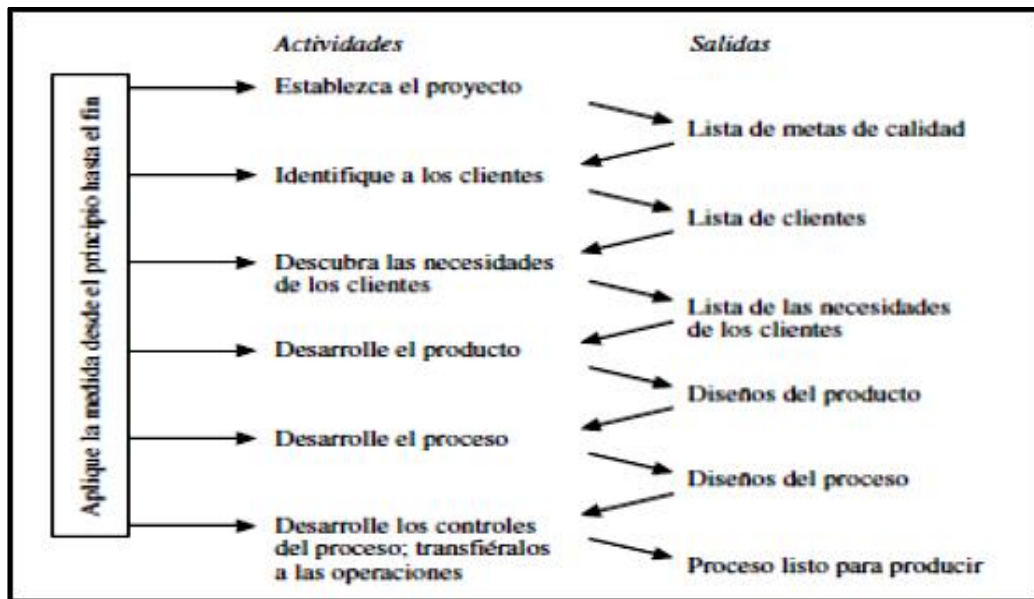
MÉTODO	PROPUESTA
Clasificación (SEIRI)	La empresa debe implementar una lista de chequeo que le permita conocer que equipos están obsoletos, dañados, en este documento debe contener nombre del equipo, fecha de revisión, descripción del daño y quien lo revisó.
	La empresa debe implementar una lista de chequeo que le permita conocer los documentos están obsoletos, dañados, en este documento debe contener el número del documento, fecha de revisión, descripción del documento y quien lo revisó.
Orden (SEITON)	Establecer formatos específicos para cada área de trabajo donde se observe el orden de los equipos, elementos y herramientas de trabajo.
	Capacitar a los trabajadores para que conozcan y manejen las guías de almacenamiento de forma adecuada.
Limpieza (SEISO)	Implementar formatos de control de limpieza para las áreas de trabajo.
	Implementar una lista de chequeo para el mantenimiento y limpieza en las áreas de trabajo
Estandarización (SEIKETSU)	Capacitar a los trabajadores en el método de las 5's.
	Establecer roles para cada área en la que se defina responsabilidades a cada trabajador.
	Implementar formatos que identifiquen los equipos, documentos y elementos que cuenta la empresa.
Disciplina (SHITSUKE)	Definir planes de acción donde se evidencie las mejoras a realizar de cada método de las 5's.
	Motivar a los trabajadores al cumplimiento de las 5's por medio de incentivos y felicitaciones
	Establecer roles que permitan realizar un control continuo a la implementación del método de las 5's.

**Fuente:** elaboración propia.

**2.5.2 Planeación de la calidad.** Es un proceso que permite desarrollar estrategias anticipadas, en el que aseguren que los bienes y/o servicios satisfagan la necesidad del cliente, para así mismo generar una expectativa sobre ello.

Para desarrollar una buena planeación se debe establecer una ruta de planeación en el que se evidencia el propósito del producto o servicio a brindar, como se observa en el siguiente Gráfico 10.

**Gráfico 10.** Ruta de la panificación de la calidad.



**Fuente:** FERNÁNDEZ, Neomar, planificación de la calidad, [sitio web]. [consultado el 16 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <https://sites.google.com/site/pcmplanificacion/pasos-para-realizar-una-buena-planificacion-de-la-calidad>

Como se observa en el gráfico 11., cada actividad tiene una salida, y cada salida realiza una entrada de actividad, por este motivo se realizará una descripción de cada actividad con la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

Sin embargo, en esta descripción se propone establecer dicha planeación de la calidad, ya que la empresa no cuenta con este método de control.

- **Establezca el proyecto.** Esta actividad tiene tres etapas que son las siguientes:
  - ✓ Establecer el propósito, alcance y metas del proyecto: El propósito de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., es brindar un servicio eficiente y con calidad que le permita al cliente tener sus mercancías a tiempo y en buen estado.

El alcance de la empresa en cuando al servicio que brinda es poder entregar mercancía por todo el territorio nacional e internacional, brindando procesos logísticos óptimos y lograr implementar tecnología 4.0.

La meta para la empresa es potencializar sus servicios en cuanto a tecnología en los procesos y plataformas, obtener clientes y abrir nuevos nichos de mercado.

- ✓ Establecer un equipo para realizar la planeación: La empresa tiene como propósito contratar especialistas de logística que permita realizar planeación en envíos nacionales e internacionales.
- ✓ Planear la ejecución del proyecto: El propósito es establecer metas mensuales, pero para cumplir estas métricas se necesita implementar softwares que permita conocer la capacidad de almacenamiento de la empresa y también el número de mercancías que está estableciendo el servicio, para ello se debe hacer un seguimiento continuo en el software a implementar y generar responsabilidades a especialistas.
- **Identificar clientes.** La empresa deberá hacer un estudio de mercado que le permita conocer quienes recurren a este servicio, el precio que están dispuestos a pagar por un servicio, la época del año donde se realiza más búsqueda de estos servicios, entre otros.

Para lograr establecer este estudio de mercado la empresa deberá hacer encuestas a los ciudadanos que le permita conocer los puntos de vista de los clientes y así mismo darse a conocer.

- **Descubrir las necesidades de los clientes.** Al identificar el cliente, la empresa deberá recopilar información y así mismo analizar la situación actual de la necesidad que tienen los clientes en cuanto al servicio.
- **Desarrollar el bien o servicio.** La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., deberá asociar la necesidad del cliente con el servicio como es:
  - ✓ Para el cliente es importante el tiempo de entrega por ende se debe establecer un tiempo acorde al recibimiento de la mercancía en el aeropuerto y así mismo el tiempo de proceso de despacho de la mercancía hasta llegar al cliente.
  - ✓ El cliente establece que se debe brindar un servicio con calidad por este motivo la empresa debe garantizar un buen trato de almacenamiento y transporte de la mercancía.



- **Desarrollar el proceso.** La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., debe identificar características alternas del proceso.
- ✓ La empresa debe cumplir con las metas acordadas para el proceso.
- ✓ VM CARGO SERVICES S.A.S., deberá establecer cuál es la capacidad inicial que tiene en su servicio.
- ✓ Es importante sincronizar el proceso con la tecnología para ser más eficiente en su servicio.
- **Desarrollar controles del proceso.** La empresa deberá hacer inspección diaria de sus procesos que permita realizar auditorías y en caso de detectar ineficiencias se deberá realizar retroalimentación a los procesos analizados.

**2.5.3 Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA).** El ciclo PHVA, es una herramienta de gestión que tiene como enfoque dar un mejoramiento continuo a todos los procesos que tiene la empresa.

VM CARGO SERVICES S.A.S., se encuentra en un reto muy grande y es lograr adecuarse a un entorno que está en transformación constante e impredecible, de este modo cuenta con bastante competencia y genera una gran exigencia en los procesos y en la necesidad del mercado.

La herramienta PHVA establece cuatro métodos que son planear, hacer, verificar y actuar, de esta forma permite reducir costos en pérdida de mercancía, aumentar productividad y lograr participar en el mercado, como se evidencia en la tabla 21.

**Tabla 21.** Ciclo PHVA, para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

Objetivo de la metodología	fases	Resultado	Variables	Objetivo del proyecto cumpliendo la metodología del PHVA
Establecer objetivos y procesos requeridos para lograr las necesidades los clientes con respecto a las políticas de la empresa.	<b>Planificación:</b> La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., deberá identificar el intereses que genera el cliente por los servicio que brinda la empresa, por este motivo se debe determinar los procesos en los que se ejecuta un servicio	Lograr identificar y establecer la necesidad que requiere un cliente en el momento de contratar un servicio e VM CARGO SERVICES S.A.S.	Alcance de las necesidades de los clientes.	Establecer un protocolo que permita una óptima prestación del servicio de mensajería al cliente.
Establecer los procesos elegidos para el alcance de la necesidad del cliente.	<b>Hacer:</b> La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., deberá identificar las oportunidades de mejora continua, se debe tener en cuenta que primero se debe planear y después ejecutar.	Por medio de una implementación óptima se logra mantener al cliente contento.	Crecimiento en la satisfacción de los clientes.	
Medir los resultados del proceso de mejora y establecer un seguimiento a los objetivos propuestos en la planeación	<b>Verificar:</b> La empresa debe implementar un sistema de evaluación para cada proceso que se realice, con el fin de establecer la eficacia del proceso planteado	Establecer una retroalimentación al proceso evaluado.	Encuesta de satisfacción.	
Proponer acciones de mejora que permita la mejora continua y el desarrollo de la planeación.	<b>Actuar:</b> La empresa deberá realizar acciones correctivas que permita el buen funcionamiento de los procesos.	Se deberá tener en buenas condiciones el servicio que se brinde al cliente y estipular evaluaciones continuas del servicio prestado.		

**Fuente:** elaboración propia.

**2.5.4 Costos y gastos del estudio técnico.** Se establece que los costos son egresos que representa el valor del recurso que atribuye a las actividades de los ingresos, esto quiere decir que este valor es recuperable puesto que es un generador de ingresos, de esta manera se evidenciara la tabla 22., los costos que debe asumir la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., para implementar las propuestas del estudio técnico ya mencionado.

**Tabla 22.** Costos y gastos para la empresa VM CARGO SERVICE S.A.S.

	DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL	
IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5'S	Consultoría	\$ 3.000.000,00	
	Capacitación (se realiza 2 horas cada 3 días a la semana por 4 semanas)	\$ 2.750.000,00	
	Publicidad	\$ 25.000,00	
	Material didáctico	\$ 62.000,00	
	Computador de mesa	\$ 438.000,00	
	Estantería de libros	\$ 1.581.600,00	
	Mantenimiento de carro	\$ 1.355.000,00	
	Escoba de aseo	\$ 14.280,00	
	guantes para aseo	\$ 21.640,00	
	bolsas para basura	\$ 419.400,00	
	Detergentes (clorox, ambientador, jabón líquido, jabón en polvo)	\$ 1.216.200,00	
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10.883.120,00</b>

**Fuente:** elaboración propia.

La inversión que deberá realizar la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., para efectuar el estudio técnico será de \$ 10.883.120,00 pesos colombianos. Ver anexo A de cotizaciones

### 3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

El estudio administrativo para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., proporcionará herramientas necesarias que permitan administrar elementos como la planeación estratégica con el fin de definir acciones para alcanzar los objetivos de la empresa, por otro lado, se establecerá herramientas como el organigrama y la planeación de recursos humanos, para así mismo proponer un perfil adecuado para el área que requiera la empresa.

#### 3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es una herramienta que determina factores claves en una empresa para brindar una dirección y sentido al objetivo que desea llegar en un determinado tiempo.

La planeación estratégica define unos objetivos mediante la misión y visión, sin embargo, deben ser claras y concisas para obtener una aceptación a la hora de tomar una decisión y garantizar el cumplimiento para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

**3.1.1 Misión organizacional actual.** La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., cuenta con una misión en el cual se encuentra en la página de la empresa, como se evidencia en el Cuadro 10.

**Cuadro 7.** Misión actual de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

MISIÓN
Ofrecer y prestar servicios de Integración Logística, identificando las necesidades con el fin de satisfacer sus expectativas suministrando información oportuna, confiable y verificable. Además, se garantizará calidad, seguridad, compromiso, eficiencia, y efectividad del servicio prestado.

**Fuente:** VM CARGO SERVICES S.A.S. [sitio web]. [consultado el 25 de agosto de 2019]. Disponible en internet: <http://vmcargo.com/home/nuestra-empresa>

**Misión organizacional Propuesta.** La misión expuesta en el postulado anterior está sujeta a cambios con el propósito de mejorar los objetivos de la empresa.

La planeación estratégica propone realizar cambios sin que cambie el propósito de la empresa, sin embargo, para realizar una misión se debe tener en cuenta quiénes

somos, que hacemos, como lo hacemos y para quien lo hacemos. Siendo así se propone en el siguiente Cuadro 11.

**Cuadro 8.** Misión propuesta para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

MISIÓN

VM CARGO SERVICES SA.S., es una empresa colombiana, dedica al envío de mercancía a nivel nacional e internacional por medio de servicios de integración logística para toda clase de clientes, garantizando la efectividad del servicio prestado.

**Fuente:** Elaboración propia.

**3.1.2 Visión organizacional actual.** La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., cuenta con una visión en el cual se encuentra en la página de la empresa, como se evidencia en el Cuadro 12.

**Cuadro 9.** Visión actual de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

VISIÓN

Poseer la mejor red de Integración logística con el fin de ser una empresa líder en el mercado.

**Fuente:** VM CARGO SERVICES S.A.S. [sitio web]. [consultado el 25 de agosto de 2019]. Disponible en internet: <http://vmcarga.com/home/nuestra-empresa>

**Visión organizacional Propuesta.** La visión expuesta en el postulado anterior está sujeta a cambios con el propósito de mejorar los objetivos de la empresa.

La planeación estratégica propone realizar cambios sin que cambie el propósito de la empresa, sin embargo, para realizar una visión se debe tener en cuenta cómo seremos en un futuro, como deberíamos llegar a ser, como queremos que la empresa sea en los próximos años, que haremos en un futuro. Siendo así se propone en el siguiente Cuadro 13.

**Cuadro 10.** Visión propuesta para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

VISIÓN

VM CARGO SERVICES S.A.S., es una empresa reconocida a nivel nacional e internacional, brindando calidad y cumplimiento en los procesos de tráfico postal, asignando una integración logística en el servicio.

**Fuente:** elaboración propia.

**3.1.3 Objetivos y metas estratégicas.** El objetivo corporativo se encarga en orientar una meta de la empresa para obtener un crecimiento en el plan de negocio, sin embargo, la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., no cuenta con objetivos y metas corporativas, por este motivo se realizará una propuesta en la que se evidencia objetivos, metas, estratégicas e indicadores como se evidencia en la siguiente tabla 23.

Para establecer los indicadores se determinan con las siguientes ecuaciones:

- **Margen operacional.** Es la relación entre la utilidad operacional y las ventas totales.

**Ecuación 3.** Margen operacional.

$$\left( \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{ventas totales}} \right) * 100$$

**Fuente:** molina, Golfredo, Tipos de indicadores que utilizan las empresas exitosas. [ sitio web]. [ consultado el 16 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <https://www.gestionar-facil.com/tipos-de-indicadores/>

- **Margen neto de utilidad.** Es la relación entre la utilidad neta y ventas totales.

**Ecuación 4.** Margen neto de utilidad.

$$\left(\frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{ventas totales}}\right)*100$$

**Fuente:** molina, Golfredo, Tipos de indicadores que utilizan las empresas exitosas. [ sitio web]. [ consultado el 16 de septiembre de 2019]. Disponible en internet:  
<https://www.gestionar-facil.com/tipos-de-indicadores/>

- **Margen bruto de utilidad.** Es la relación entre la utilidad bruta t ventas totales.

**Ecuación 5.** Margen bruto de utilidad.

$$\left(\frac{\textit{Utilidad bruta}}{\textit{ventas totales}}\right)*100$$

**Fuente:** molina, Golfredo, Tipos de indicadores que utilizan las empresas exitosas. [ sitio web]. [ consultado el 16 de septiembre de 2019]. Disponible en internet:  
<https://www.gestionar-facil.com/tipos-de-indicadores/>

- **Retención de cliente.** Es la relación de número de pedidos con respecto a los clientes existente.

**Ecuación 6.** Retención de cliente.

$$\left(\frac{\textit{Número de pedidos}}{\textit{Clientes existente}}\right)*100$$

**Fuente:** molina, Golfredo, Tipos de indicadores que utilizan las empresas exitosas. [ sitio web]. [ consultado el 16 de septiembre de 2019]. Disponible en internet:  
<https://www.gestionar-facil.com/tipos-de-indicadores/>

- **Cientes satisfechos.** Es la relación de encuestas satisfactorias sobre número de clientes encuestados.

### Ecuación 7. Clientes satisfechos.

$$\left( \frac{\text{Encuestas satisfactorias}}{\text{Número de clientes encuestados}} \right) * 100$$

**Fuente:** molina, Golfredo, Tipos de indicadores que utilizan las empresas exitosas. [ sitio web]. [ consultado el 16 de septiembre de 2019]. Disponible en internet:

<https://www.gestionar-facil.com/tipos-de-indicadores/>

- **Incremento de clientes.** Es la relación de la cantidad de clientes del periodo sobre cantidad de clientes del periodo anterior.

### Ecuación 8. Incremento de clientes.

$$\left( \frac{\text{Cantidad de clientes del período}}{\text{Cantidad de clientes del período anterior}} \right) * 100$$

**Fuente:** molina, Golfredo, Tipos de indicadores que utilizan las empresas exitosas. [ sitio web]. [ consultado el 16 de septiembre de 2019]. Disponible en internet:

<https://www.gestionar-facil.com/tipos-de-indicadores/>



**Tabla 23.** Planeación estratégica para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
<b>Aumentar rentabilidad.</b>	Para finales del año 2019 se pretende incrementar el volumen de ventase incrementar el margen de ganancias.	Llevar el control adecuado de los gastos; se deberá implementar un software que permita conocer los costos y gastos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen operacional</li> <li>• Margen neto de utilidad</li> <li>• Margen bruto de utilidad</li> </ul>
<b>Lograr satisfacer al cliente con el servicio brindado.</b>	Disminuir quejas de los clientes y reducir tiempos de respuesta.	Lograr fidelizar, retener y brindar fidelidad al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retención de clientes</li> <li>• Clientes satisfechos</li> <li>• Incremento de clientes</li> </ul>
<b>Obtener procesos ágiles y eficientes.</b>	Implementar un software que permita facilitar el proceso logístico y lo convierta en un proceso eficiente.	Realizar capacitaciones de softwares que permitan tener claridad del sistema, también se deberá realizar controles de calidad para verificar el mejoramiento continuo de los procesos.	

**Fuente:** elaboración propia

**3.1.4 Valores corporativos.** Los valores corporativos son elementos exclusivos de la empresa en el que puede llegar a identificar un clima organizacional, es decir que se refiere a las condiciones del entorno y expectativas de interés que son los clientes, proveedores y empleados.

La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., establece siete valores corporativos como se evidencia en la siguiente tabla 24.

**Tabla 24.** Valores corporativos de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

VALORES	DEFINICIÓN
Confidencialidad	La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., garantiza el trato de información de manera privada y con uso exclusivo de personal autorizado.
Honestidad	Los empleados de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., establecen conductas correctas en el momento de emplear una actividad operacional, cumpliendo con las normas y compromisos estipulados por la empresa.
Lealtad	La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., cuenta con un sentido de permanencia en el momento de desarrollar los procesos operacionales de servicio hasta el momento de entrega del cliente.
Responsabilidad	Los empleados de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., deben cumplir y responder por las actividades que se desarrollen de manera interna y externa, generando confiabilidad en los procesos.
Veracidad	La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., debe ser sincero, honesto y franco en el resultado de información y servicio que brinden.
Compromiso	Los empleados establecen una actitud positiva en el momento de desempeñar las actividades correspondientes, para generar un vínculo emocional con la empresa.
Claridad	La empresa y los empleados brindan información clara y concisa del servicio que brindan, generando en el cliente tranquilidad y satisfacción.

**Fuente:** VM CARGO SERVICES S.A.S. [sitio web]. [ consultado el 25 de agosto de 2019]. Disponible en internet: <http://vmcarga.com/home/nuestra-empresa>

**3.1.5 Políticas empresariales.** Por medio de las necesidades que se generan a diario, la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S. presenta un análisis de cada proceso, con el objetivo de establecer un orden a cada eslabón de la empresa.

**Política de proveedores.** La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., no cuenta con políticas para proveedores, de este modo se propone la siguiente política:

Toda mercancía que sea transportada deberá venir con ficha técnica, en el que describa el detalle del producto, de este modo el proveedor debe contar con una certificación en gestión de calidad ISO 9000, norma BASC de seguridad y protección al comercio internacional, por último, deberá entregar la mercancía en excelente estado con el detalle de orden de compra.

**Política logística.** La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., no cuenta con políticas logísticas, de este modo se propone la siguiente política:

El gerente general debe conocer la trazabilidad de los procesos, para que el jefe de operación establezca y conozca los indicadores de servicio, para lograr implementar una mejora continua al proceso o en su defecto continuar con el proceso estipulado.

**Política de calidad.** La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., no cuenta con políticas de calidad, de este modo se propone la siguiente política:

La empresa debe contar con una inspección constante al proceso de recepción, almacenamiento y despacho de la mercancía. Por este motivo deberá establecer mejoras continuas a los procesos por medio de evaluaciones a cada proceso.

**Política administrativa.** La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., no cuenta con políticas administrativas, de este modo se propone la siguiente política:

El gerente general deberá garantizar la capacitación de todo el personal de la empresa para que obtengan conocimiento de sus funciones en el área de trabajo, por otro lado, deberá evaluar y aprobar cambios que se realicen a los procesos para no generar inconsistencias en los procesos internos.

**Política de ventas.** La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., no cuenta con políticas de ventas, de este modo se propone la siguiente política:

La empresa debe contar con métodos de pagos como efectivo, transacciones virtuales o cuenta bancaria.

Se estipula que la empresa deberá aceptar cancelaciones de pedidos cuando se soliciten antes del envío del mismo. Para realizar la cancelación puede hacerlo

directamente desde la página de VM CARGO SERVICES S.A.S., y para ello el desembolso del dinero se ejecutará en un lapso de 14 días hábiles.

Por otro lado, los precios del servicio serán enviados a los clientes según el servicio que deseen adquirir y tendrá un lapso de 1 a 3 días hábiles.

**3.1.6 Cultura organizacional.** La cultura organizacional se determina como la percepción que el empleado observa en el contexto laboral, en el que puede ser de manera positiva o negativa para la empresa.

La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., se caracteriza por mantener al empleado satisfecho en su área de trabajo, para ellos es importante la comunicación y los puntos de vista que tiene cada empleado, ya que esto ayuda a mejorar las deficiencias y generar eficiencia, establece que cada empleado tiene un rol muy importante.

La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S, lo caracteriza el empleado por tener calidez familiar y cuentan con calidad humana para el empleado y cliente.

### **3.2 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

El análisis organizacional es una técnica que permite establecer una jerarquía dentro de una empresa, permite identificar y analizar los puestos y áreas de trabajo, con el fin de observar cómo opera la empresa y de este modo lograr las metas para un crecimiento empresarial a futuro.

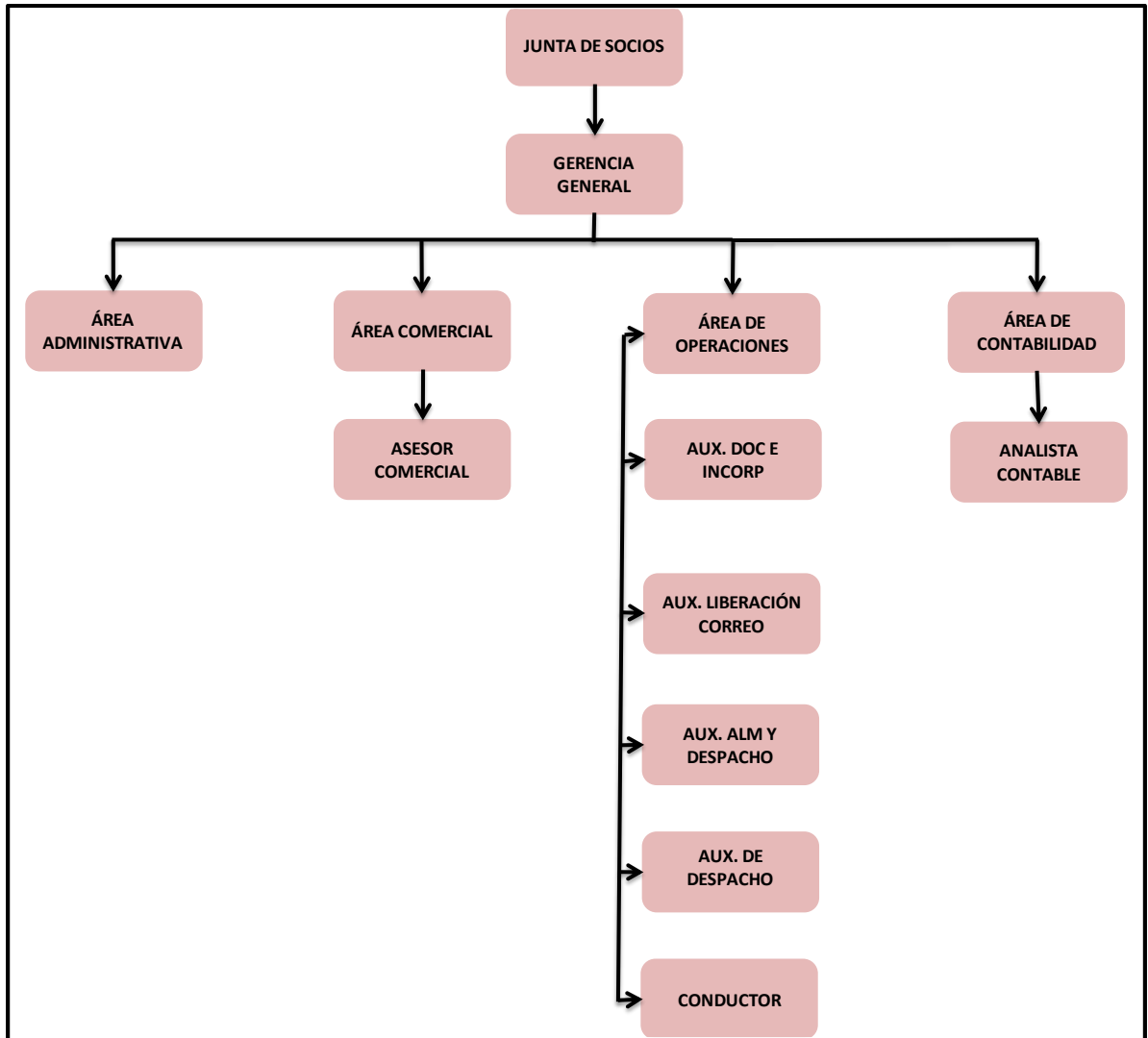
En el siguiente postulado se analizará el organigrama con el que cuenta la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., se dará a conocer el manual de funciones que se evidencia por áreas, por último, se observará que factores críticos no permiten el éxito de la empresa.

**3.2.1 Análisis del organigrama.** Un organigrama es una herramienta que permite observar el orden jerárquico que está establecido dentro de una empresa, como también sus dependencias y líneas de mando.

Para el siguiente postulado se dará a conocer el organigrama que tiene establecido la empresa actualmente y se le brindará una propuesta donde se pueda observar con más claridad las dependencias e interacciones que deben tener en cuenta para el buen funcionamiento de la empresa.

A continuación, se presenta el organigrama actual de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

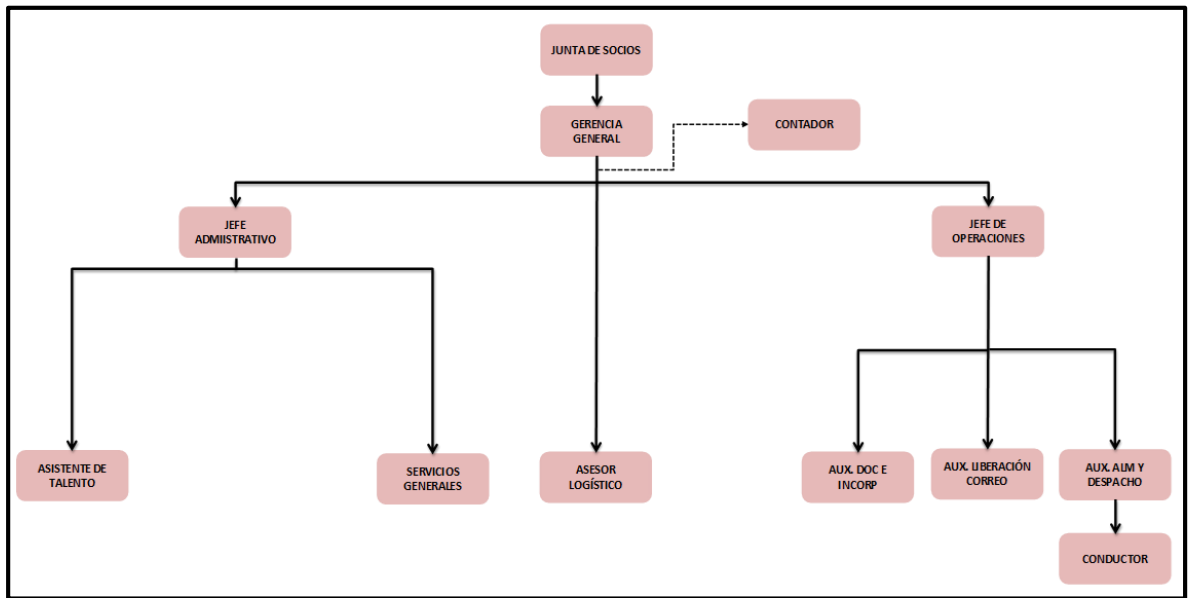
**Diagrama 8.** Organigrama actual de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.



**Fuente:** VM CARGO SERVICES S.A.S.

A continuación, se presenta el organigrama propuesto para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

**Diagrama 9.** Organigrama propuesto para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.




**Fuente:** Elaboración propia con ayuda de información de VM CARGO SERVICES S.A.S.

**3.2.2 Manual de funciones.** El manual de funciones es un documento que permite conocer la función específica del trabajador en cierta área laboral.

La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., no cuenta con un manual de funciones por este motivo se realizará una propuesta con el fin de dar un horizonte a las funciones que ejecutan los trabajadores por medio del siguiente diagrama 14., (ver anexo B) de los siguientes manuales de funciones de la empresa.

**Diagrama 10.** Manual de funciones del gerente general.

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Cargo</b>	Gerente general		
<b>Área</b>	Administrativo		
<b>Cantidad de cargos</b>	Uno (1)		
<b>Jornada laboral</b>	7:30 am - 5:00 pm		
<b>REQUISITOS</b>			
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• Pregrado</li> <li>• Experiencia en el sector de logística</li> </ul>		
<b>Experiencia</b>	5 años		
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>			
Deberá analizar, definir, medir y mejorar las diferentes actividades, con el fin de incrementar la efectividad de la ejecución de tareas, aumentando los niveles de productividad, mediante el suministro de los recursos, el desarrollo de tareas, el cumplimiento de todos los lineamientos de la prestación de servicio y la completa satisfacción y expectativa del cliente.			
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir el direccionamiento estratégico de la empresa.</li> <li>• Realizar mantenimiento y mejora continua del direccionamiento estratégico.</li> <li>• Evaluar las facturas de ajuste del gasto.</li> <li>• Actuar como representante legal de la empresa.</li> <li>• Convocar reuniones con la junta de socios.</li> <li>• convocar reuniones con la junta de socios.</li> <li>• Analizar, evaluar y seleccionar ofertas de proveedores.</li> </ul>			
<b>JEFE INMEDIATO</b>			
Junta de socios			
<b>TRABAJADORES A CARGO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• jefe administrativo.</li> <li>• jefe comercial.</li> <li>• jefe de operaciones.</li> </ul>			
Elaborado por	Revisó	Aprobó	
Luisa Fernanda Gámez Manrique.			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

**Fuente:** elaboración propia con información de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

**3.2.3 Factores críticos de éxito.** Los factores críticos de éxito son elementos necesarios para que una empresa o proyecto cumpla sus objetivos de manera continua, sin embargo, si no se cumple con estos factores o se pasan por alto la empresa puede llegar al fracaso, estos factores también “ayudan al empresario o gerentes a definir directrices para la implementación del control del proceso y la gestión TI en el modelo de administración de empresa”<sup>5</sup>.

La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., deberá cumplir los siguientes factores críticos de éxito para que logre sus objetivos empresariales.

- Brindar lealtad y fidelizar al cliente.
- Imagen empresarial.
- Experiencia en canales de envío.
- Conocimiento en el mercado.
- Relación con los proveedores.
- Tecnologías 4.0 en sus procesos y plataformas.
- Capacitación continua a sus colaboradores.
- Excelente calidad en sus servicios.

### **3.3 DESARROLLO DE TALENTO HUMANO**

Es la unión de habilidades y conocimiento de selección y ejecución profesional de los recursos humanos en que se establece un estudio y diseño de un perfil laboral.

La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., si cuenta con un proceso de selección, capacitación y contratación del colaborador como se observa en la siguiente figura 2.

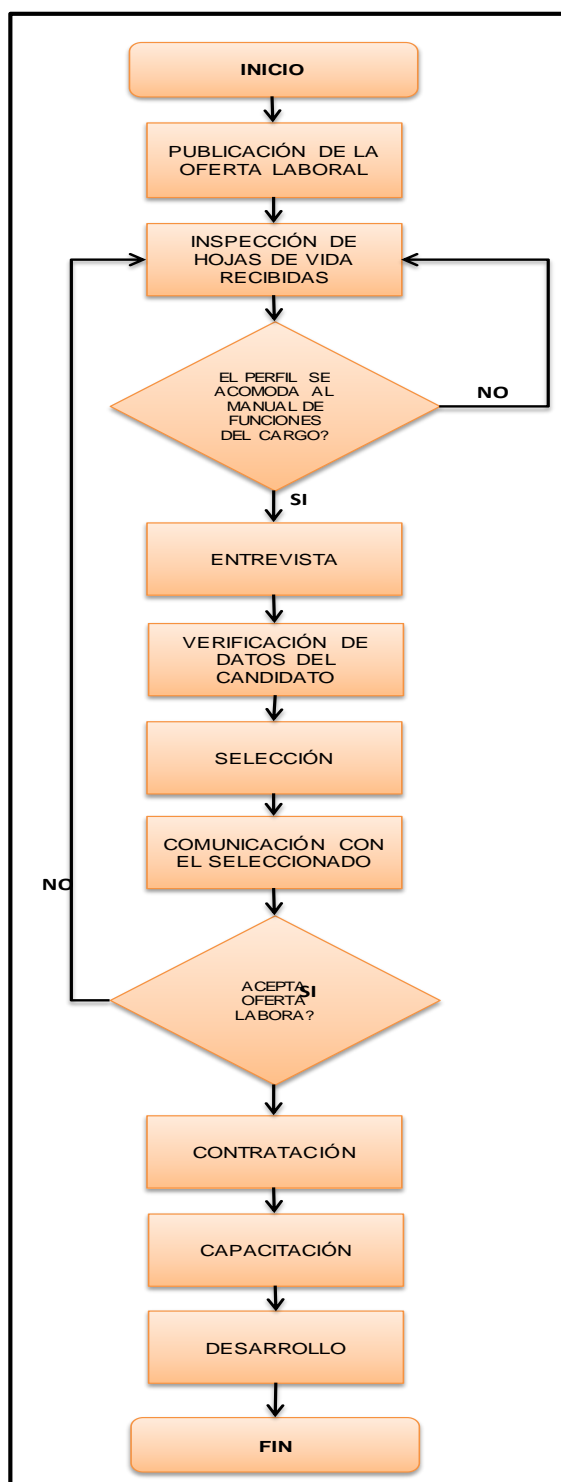
---

<sup>5</sup> OLIVERIRA, Wallace, Conozca los principales ejemplos de los factores críticos de éxito en las empresas. [ sitio web]. [ consultado el 12 de septiembre de 2019]. Disponible en internet:

<https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-factores-criticos-exito/>



**Figura 2.** Desarrollo de talento humano en la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.



**Elaboración:** VM CARGO SERVICES S.A.S.

**3.3.1 Selección de personal.** Es un proceso dinámico en el que su objetivo principal es encontrar a la persona más adecuada para desarrollar un puesto de trabajo en determinada empresa.

La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., cuenta con un proceso de selección, de este modo para cada proceso lo especifican de la siguiente manera.

- **Inspección de hojas de vida recibidas.** La empresa verifica que los perfiles postulados sean acordes a un manual de funciones del cargo, para ello se identifica 3 candidatos que cumplan con estos requisitos y con experiencia establecida.
- **Entrevista.** Si la hoja de vida del postulante se acomoda al manual de funciones del cargo, se procede a realizar la entrevista donde se confronta lo que está plasmado en la hoja de vida con lo que indica el postulante, en la entrevista se le realizan preguntas de vida personal, proyecciones de mediano y largo plazo, experiencias, referencias.

En la entrevista se le indica a que cargo posiblemente entraría a emplear y todas las condiciones de contrato, también se le indica que hay un lapso de 3 días para darle respuesta a su proceso de selección.

- **Validación de datos.** La empresa se encarga de llamar a los referenciados de los postulantes en proceso de selección para así obtener información más efectiva y veraz del posible colaborador, esto permite conocer factores tanto positivos como negativos del postulante.
- **Selección del postulante.** La empresa al verificar toda la información del postulante y es quien se adapte más al puesto a ocupar, se procede a comunicarle al postulante que fue aceptado en la empresa, para ello se le indica que debe asistir a los exámenes médicos en el que son pagados por la empresa y el día que debe firmar contrato.
- **Contratación.** La empresa realiza el proceso de vinculación del trabajador a la empresa, así mismo se le realiza el proceso de ARL, salud, pensión y caja de compensación.

Se le aclara al colaborador cuales son las causas de despedido y quien es el jefe inmediato. Después de haber aclarado dudas se le indica la fecha de inicio laboral.

**3.3.2 Capacitación de personal.** El objetivo de capacitar al personal es mejorar la eficiencia y eficacia del área de trabajo y de la empresa, con el fin de obtener un crecimiento en productividad y rentabilidad.

La capacitación también tiene como objetivo dar a conocer al nuevo empleado las actividades que debe realizar en la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., de este modo el gerente general lo asigna con su jefe inmediato en el que se encargará de indicarle los procesos que debe realizar en su puesto de trabajo, le da a conocer las instalaciones de la empresa, y el personal de la empresa, como se evidencia en el siguiente cuadro 14.

**Cuadro 11.** Capacitación del personal en la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

Tema	Descripción	Responsable
Planeación estratégica	Se le indica al trabajador los objetivos, metas y plan estratégico que la empresa tiene para cada área y como se puede apoyar para que se efectúe el cumplimiento.	Gerente general
Calidad	Se le indica al trabajador que políticas de calidad se emplean para el puesto de trabajo y área de trabajo a emplear, así mismo se le indica la importancia que tiene cada política.	Gerente general
Proceso productivo	Se le indica al trabajador los métodos de trabajo que se emplearán y las mejoras que se desarrollarán	Jefe del área en el que trabajará

**Fuente:** elaboración propia con suministro de información de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

**3.3.3 Desarrollo de personal.** Por medio del desarrollo personal se pretende obtener un crecimiento personal y profesional de cada trabajador con el fin de mejorar sus conocimientos y habilidades en sus áreas de trabajo para lograr ser más eficientes y productivos.

Por este motivo la empresa deberá implementar horarios de interacción personal y grupal en la que todos los trabajadores participen en estas actividades de desarrollo humano.

### 3.4 ESTUDIOS DE SALARIOS

El estudio de salarios permite establecer una adecuada remuneración para cada puesto de trabajo, por este motivo se realizará un sistema de asignación de puntos se realizará un análisis del trabajo efectuado y se propondrá un salario según el sistema de asignación de puntos.

**3.4.1 Factores por números de cargos.** Para establecer una asignación de factores se debe determinar el número de cargos que hay en una empresa.

Para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., se establece 9 cargos evidenciados en el organigrama de la empresa, en el que permitirá realizar la asignación de factores de la tabla 25.

**Tabla 25.** Factores salariales.

Cantidad de cargos	Número de factores	Puntuación
<b>1 a 20</b>	<b>1 a 7</b>	<b>800</b>
11 a 20	<b>8 a 10</b>	<b>1000</b>
21 a 40	<b>11 a 13</b>	<b>2000</b>
41 o más	<b>13 en adelante</b>	<b>3000</b>

**Fuente:** velandia, Néstor y MORALES, Juan. Salarios, Estrategia y sistema salarial de compensaciones. Bogotá D.C., 1999. Página 144.

Por medio de la tabla 25., se determina que la empresa cuanta con un número de facto de 1 a 7 con una puntuación de 800.

**3.4.2 Descripción de puntuación y valores para el área administrativa.** Los factores que se evaluarán para los cargos del área administrativa y se evidenciarán en la tabla 26., en la que se observa los factores de habilidad para desempeñar su trabajo y destreza manual.

**Tabla 26.** Factores y puntuación de los cargos del área administrativa.

Categoría	Factor	Gerente General		Analista contable	
		%	Puntos	%	Puntos
Habilidad	Experiencia	20%	160	10%	80
	Educación	20%	160	10%	80
Esfuerzo	Mental	15%	120	30%	240
Responsabilidad	Personal a cargo	20%	160	5%	40
	Dinero	10%	80	30%	240
	Relación con el público	10%	80	10%	80
Condiciones de trabajo	Riesgos	5%	40	5%	40

**Fuente:** elaboración propia.

En la siguiente tabla 27., se realizará un resumen de los factores de puntuación para el área administrativa.

**Tabla 27.** Factores y puntuación para el área administrativa.

Categoría	%	Puntos	Factor	%	Puntos
Habilidad	40%	320	Experiencia	15%	120
			Educación	15%	120
Esfuerzo	15%	120	Mental	23%	180
			Personal a cargo	13%	100
Responsabilidad	40%	320	Dinero	20%	160
			Relación con el público	10%	80
Condiciones de trabajo	5%	40	Riesgos	5%	40

**Fuente:** elaboración propia

**3.4.3 Descripción de puntuación y valores para el área comercial.** Los factores que se evaluarán para los cargos del área comercial se evidenciarán en la tabla 28., en la que se observa los factores de habilidad para desempeñar su trabajo y destreza manual.

**Tabla 28.** Factores y puntuación para el área comercial.

Categoría	%	Puntos	Factor	%	Puntos
Habilidad	40%	320	Experiencia	20%	160
			Educación	10%	80
Esfuerzo	15%	120	Mental	10%	80
			Personal a cargo	10%	80
Responsabilidad	40%	320	Dinero	20%	160
			Relación con el público	25%	200
			Riesgos	5%	40
Condiciones de trabajo	5%	40	Riesgos	5%	40
Total	100%	800	Total	100%	800

**Fuente:** elaboración propia.

**3.4.4 Descripción de puntuación y valores para el área operacional.** Los factores que se evaluarán para los cargos del área operacional se evidenciarán en la tabla 29., en la que se observa los factores de habilidad para desempeñar su trabajo y destreza manual.

**Tabla 29.** Factores y puntuación de los cargos del área operacional.

Categoría	Factor	Jefe operacional		Auxiliares		Conductor	
		%	Puntos	%	Puntos	%	Puntos
Habilidad	Experiencia	20%	160	15%	120	10%	80
	Destreza manual	10%	80	30%	240	10%	80
Esfuerzo	Físico	5%	40	5%	40	20%	160
	Personal a cargo	20%	160	5%	40	5%	40
Responsabilidad	Equipos, materiales y herramientas	20%	160	25%	200	25%	200
	Relación con el público	20%	160	5%	40	20%	160
Condiciones de trabajo	Riesgos	5%	40	15%	120	10%	80

**Fuente:** elaboración propia.

En la siguiente tabla 30., se realizará un resumen de los factores de puntuación para el área operacional.

**Tabla 30.** Factores y puntuación para el área operacional.

Categoría	%	Puntos	Factor	%	Puntos
Habilidad	20%	160	Experiencia	15%	120
			Destreza manual	17%	133
Esfuerzo	40%	320	Físico	10%	80
			Personal a cargo	10%	80
Responsabilidad	25%	200	Equipos, materiales y herramientas	23%	187
			Relación con el público	15%	120
Condiciones de trabajo	15%	120	Riesgos	10%	80

**Fuente:** elaboración propia.

**3.4.5 Descripción de grado por factor del área administrativa.** Por medio de los factores evaluados en la tabla 27., se ilustrará una escala de calificación para cada uno de los criterios, en la cual se efectuará en una tabla de ponderación de 1 a 3, siendo 1 la escala más alta y 3 la escala más baja., en el siguiente cuadro 15.

**Cuadro 12.** Grado por factor del área administrativa.

Categoría	Factor	Ponderación	Descripción
Habilidad	Experiencia	I	2 años en adelante
		II	6 meses a 2 años
		III	No requiere experiencia
	Educación	I	Universitario
		II	Técnico-Tecnólogo
		III	Bachiller
Esfuerzo	Mental	I	Bueno
		II	Medio
		III	Bajo
Responsabilidad	Personal a cargo	I	De 5 a 10 empleados
		II	De 1 a 5 empleados
		III	No tiene empleados a cargo
	Dinero	I	Alto
		II	Medio
		III	Bajo
	Relación con el público	I	Alto
		II	Medio
		III	Bajo
Condiciones de trabajo	Riesgos	I	Alto
		II	Medio
		III	Bajo

**Fuente:** elaboración propia.

**3.4.6 Descripción de grado por factor del área comercial.** Por medio de los factores evaluados en la tabla 28., se ilustrará una escala de calificación para cada uno de los criterios, en la cual se efectuará en una tabla de ponderación de 1 a 3, siendo 1 la escala más alta y 3 la escala más baja., en el siguiente cuadro 16.



**Cuadro 13.** Grado por factor del área comercial.

Categoría	Factor	Ponderación	Descripción
Habilidad	Experiencia	I	2 años en adelante
		II	6 meses a 2 años
		III	No requiere experiencia
	Educación	I	Universitario
		II	Técnico-Tecnólogo
		III	Bachiller
Esfuerzo	Mental	I	Bueno
		II	Medio
		III	Bajo
Responsabilidad	Personal a cargo	I	De 5 a 10 empleados
		II	De 1 a 5 empleados
		III	No tiene empleados a cargo
	Dinero	I	Alto
		II	Medio
		III	Bajo
Relación con el público	I	Alto	
	II	Medio	
	III	Bajo	
Condiciones de trabajo	Riesgos	I	Alto
		II	Medio
		III	Bajo

**Fuente:** elaboración propia.

**3.4.6 Descripción de grado por factor del área operacional.** Por medio de los factores evaluados en la tabla 30., se ilustrará una escala de calificación para cada uno de los criterios, en la cual se efectuará en una tabla de ponderación de 1 a 3, siendo 1 la escala más alta y 3 la escala más baja., en el siguiente cuadro 17.

**Cuadro 14.** Grado por factor del área operacional.

Categoría	Factor	Ponderación	Descripción
Habilidad	Experiencia	I	2 años en adelante
		II	6 meses a 2 años
		III	No requiere experiencia
	Destreza manual	I	Universitario
		II	Técnico-Tecnólogo
		III	Bachiller
Esfuerzo	Físico	I	Bueno
		II	Medio
		III	Bajo
Responsabilidad	Personal a cargo	I	De 5 a 10 empleados
		II	De 1 a 5 empleados
		III	No tiene empleados a cargo
	Equipos, materiales y herramientas	I	Alto
		II	Medio
		III	Bajo
Relación con el público	I	Alto	
	II	Medio	
	III	Bajo	
Condiciones de trabajo	Riesgos	I	Alto
		II	Medio
		III	Bajo

**Fuente:** elaboración propia.

**3.4.7 Puntos por grado de factor.** Por medio de la ecuación 9., se realizará un cálculo a razón de progresión para cada uno de los grados según su asignación porcentual.

**Ecuación 9.** Razón de progresión.

$$\text{Razón de progresión} = \frac{\text{Puntaje Máximo} - \text{Puntaje Mínimo}}{\text{Número de grados del factor} - 1}$$

**Fuente:** velandia, Néstor y MORALES, Juan. Salarios, Estrategia y sistema salarial de compensaciones. Bogotá D.C., 1999.

**3.4.8 Puntos por grado de factor para el área administrativa.** En la siguiente tabla 31., se evidencia el grado de factor estipulado para el área administrativa con su correspondiente razón de progresión.

**Tabla 31.** Puntos por grado de factor para el área administrativa.

Categoría	Factor	%	Puntaje mínimo	Puntaje máximo	Grados	PR	Puntuación de los grados		
							1	2	3
Habilidad	Experiencia	15%	15	120	3	53	120	68	15
	Educación	15%	15	120	3	53	120	68	15
Esfuerzo	Mental	23%	23	180	3	79	180	102	23
Responsabilidad	Personal a cargo	13%	13	100	3	44	100	57	13
	Dinero	20%	20	160	3	70	160	90	20
	Relación con el público	10%	10	80	3	35	80	45	10
Condiciones de trabajo	Riesgos	5%	5	40	3	18	40	23	5

**Fuente:** elaboración propia

**3.4.9 Puntos por grado de factor para el área comercial.** En la siguiente tabla 32., se evidencia el grado de factor estipulado para el área comercial con su correspondiente razón de progresión.

**Tabla 32.** Puntos por grado de factor para el área comercial.

Categoría	Factor	%	Puntaje mínimo	Puntaje máximo	Grados	PR	Puntuación de los grados		
							1	2	3
Habilidad	Experiencia	20%	20	160	3	70	160	90	20
	Educación	10%	10	80	3	35	80	45	10
Esfuerzo	Mental	10%	10	80	3	35	80	45	10
Responsabilidad	Personal a cargo	10%	10	80	3	35	80	45	10
	Dinero	20%	20	160	3	70	160	90	20
	Relación con el público	25%	25	200	3	88	200	113	25
Condiciones de trabajo	Riesgos	5%	5	40	3	18	40	23	5

**Fuente:** elaboración propia.

**3.4.10 Puntos por grado de factor para el área operacional.** En la siguiente tabla 33., se evidencia el grado de factor estipulado para el área operacional con su correspondiente razón de progresión.

**Tabla 33.** Puntos por grado de factor para el área operacional.

Categoría	Factor	%	Puntaje mínimo	Puntaje máximo	Grados	PR	Puntuación de los grados		
							1	2	3
Habilidad	Experiencia	15%	15	120	3	53	120	68	15
	Destreza manual	17%	17	133	3	58	133	75	17
Esfuerzo	Físico	10%	10	80	3	35	80	45	10
Responsabilidad	Personal a cargo	10%	10	80	3	35	80	45	10
	Equipos, materiales y herramientas	23%	23	187	3	82	187	105	23
	Relación con el público	15%	15	120	3	53	120	68	15
Condiciones de trabajo	Riesgos	10%	10	80	3	35	80	45	10

**Fuente:** elaboración propia.

### 3.5 NÓMINA

Es la remuneración pagada al trabajador por sus servicios prestados en la empresa, esta remuneración es mensual, sin embargo, realizan acuerdos de pago en la que

puede ser quincenal o mensual, en esta remuneración incluye pagos a la salud, pensión, ARL y cajas de compensación, prestaciones sociales, para tener más claridad de los porcentajes a pagar se estipula en el siguiente cuadro 18., los porcentajes que le corresponden al trabajador y al empleador.

**Cuadro 15. Nómina.**

Concepto	Empleador	Empleado
Aportes Parafiscales	Salud	8,5%
	pensión	12%
	ARL	Se caracteriza por riesgo
Prestaciones sociales	Cesantías	0
	Intereses a las cesantías	8,33%
	Vacaciones	0
	Prima	4,17% - 15 días
		Se pagan 2 veces al año (junio y diciembre)
Auxilio de transporte	Tiene derecho a este subsidio la persona que gana menos de 2 salarios mínimos.	

**Fuente:** elaboración propia.

En la siguiente tabla 34., y tabla 35., se evidencia la liquidación anual de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., que se emplea para cada trabajador dependiendo de su cargo.

**Tabla 34. Liquidación de nómina sin reestructurar 2019 (\$ COP).**

Cargo	Salario mensual	Salario anual	Auxilio de transporte	Total	Salud (4%)	Pensión (4%)	TOTAL A PAGAR
Gerente general (1)	2.279.520,00	27.354.240,00	0,00	27.354.240,00	1.094.169,60	1.094.169,60	25.165.900,80
Sub gerente (1)	2.406.160,00	28.873.920,00	0,00	28.873.920,00	1.154.956,80	1.154.956,80	26.564.006,40
jefe administrativo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Jefe de Operaciones (1)	980.000,00	11.760.000,00	1.164.384,00	12.924.384,00	516.975,36	516.975,36	11.890.433,28
Asesor comercial (1)	900.000,00	10.800.000,00	1.164.384,00	11.964.384,00	478.575,36	478.575,36	11.007.233,28
Asistente R.R.H.H.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Auxiliar de operaciones (4)	3.920.000,00	47.040.000,00	4.657.536,00	51.697.536,00	2.067.901,44	2.067.901,44	47.561.733,12
Conductor (1)	850.000,00	10.200.000,00	1.164.384,00	11.364.384,00	454.575,36	454.575,36	10.455.233,28
Total	11.335.680,00	136.028.160,00	8.150.688,00	144.178.848,00	5.767.153,92	5.767.153,92	132.644.540,16

**Fuente:** VM CARGO SERVICES S.A.S.

**Tabla 35.** Liquidación de nómina con reestructuración 2019 (\$ COP).

Cargo	Salario mensual	Salario anual	Auxilio de transporte	Total	Salud (4%)	Pensión (4%)	TOTAL A PAGAR
Gerente general (1)	2.279.520,00	27.354.240,00	0,00	27.354.240,00	1.094.169,60	1.094.169,60	25.165.900,80
Sub gerente (1)	2.406.160,00	28.873.920,00	0,00	28.873.920,00	1.154.956,80	1.154.956,80	26.564.006,40
jefe administrativo	1.020.840,00	12.250.080,00	1.164.384,00	13.414.464,00	536.578,56	536.578,56	12.341.306,88
Jefe de Operaciones (1)	980.000,00	11.760.000,00	1.164.384,00	12.924.384,00	516.975,36	516.975,36	11.890.433,28
Asesor comercial (1)	900.000,00	10.800.000,00	1.164.384,00	11.964.384,00	478.575,36	478.575,36	11.007.233,28
Asistente R.R.H.H.	959.000,00	11.508.000,00	1.164.384,00	12.672.384,00	506.895,36	506.895,36	11.658.593,28
Auxiliar de operaciones (4)	3.920.000,00	47.040.000,00	4.657.536,00	51.697.536,00	2.067.901,44	2.067.901,44	47.561.733,12
Conductor (1)	850.000,00	10.200.000,00	1.164.384,00	11.364.384,00	454.575,36	454.575,36	10.455.233,28
<b>Total</b>	<b>13.315.520,00</b>	<b>159.786.240,00</b>	<b>10.479.456,00</b>	<b>170.265.696,00</b>	<b>6.810.627,84</b>	<b>6.810.627,84</b>	<b>156.644.440,32</b>

**Fuente:** elaboración propia con información de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

De esta manera se decide realizar una proyección para la empresa en cuanto a liquidación de nómina desde el año 2019 al 2023, con y sin reestructuración; como se evidencia en la siguiente tabla 36., y tabla 37.

**Tabla 36.** Proyección liquidación de nómina sin reestructurar (\$ COP).

Cargo	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gerente general (1)	25.165.900,80	26.084.456,18	26.521.370,82	26.821.946,36	27.043.227,41	27.223.335,31
Sub gerente (1)	26.564.006,40	27.533.592,63	27.994.780,31	28.312.054,49	28.545.628,94	28.735.742,83
jefe administrativo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Jefe de Operaciones (1)	11.890.433,28	12.324.434,09	12.530.868,37	12.672.884,87	12.777.436,17	12.862.533,90
Asesor comercial (1)	11.007.233,28	11.408.997,29	11.600.098,00	11.731.565,78	11.828.351,19	11.907.128,01
Asistente R.R.H.H.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Auxiliar de operaciones (4)	47.561.733,12	49.297.736,38	50.123.473,46	50.691.539,50	51.109.744,70	51.450.135,60
Conductor (1)	10.455.233,28	10.836.849,29	11.018.366,52	11.143.241,34	11.235.173,08	11.309.999,33
<b>Total</b>	<b>132.644.540,16</b>	<b>137.486.065,88</b>	<b>139.788.957,48</b>	<b>141.373.232,33</b>	<b>142.539.561,50</b>	<b>143.488.874,98</b>

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 37.** Proyección liquidación de nómina con reestructuración (\$ COP).

Cargo	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gerente general (1)	25.165.900,80	26.084.456,18	26.521.370,82	26.821.946,36	27.043.227,41	27.223.335,31
Sub gerente (1)	26.564.006,40	27.533.592,63	27.994.780,31	28.312.054,49	28.545.628,94	28.735.742,83
jefe administrativo	12.341.306,88	12.791.764,58	13.006.026,64	13.153.428,27	13.261.944,06	13.350.268,60
Jefe de Operaciones (1)	11.890.433,28	12.324.434,09	12.530.868,37	12.672.884,87	12.777.436,17	12.862.533,90
Asesor comercial (1)	11.007.233,28	11.408.997,29	11.600.098,00	11.731.565,78	11.828.351,19	11.907.128,01
Asistente R.R.H.H.	11.658.593,28	12.084.131,93	12.286.541,14	12.425.788,61	12.528.301,37	12.611.739,85
Auxiliar de operaciones (4)	47.561.733,12	49.297.736,38	50.123.473,46	50.691.539,50	51.109.744,70	51.450.135,60
Conductor (1)	10.455.233,28	10.836.849,29	11.018.366,52	11.143.241,34	11.235.173,08	11.309.999,33
<b>Total</b>	<b>156.644.440,32</b>	<b>162.361.962,39</b>	<b>165.081.525,26</b>	<b>166.952.449,21</b>	<b>168.329.806,92</b>	<b>169.450.883,43</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Para la liquidación se realiza una diferencia de nómina con el fin de establecer cuál será el crecimiento nómina adicionando dos cargos a la empresa, como se evidencia en el siguiente cuadro 19.

**Cuadro 20.** Diferencia de salarios (\$ COP).

Cargo	SALARIO ACTUAL ANUAL	SALARIO PROPUESTO ANUAL	DIFERENCIA
Gerente general (1)	25.165.900,80	25.165.900,80	0,00
Sub gerente (1)	26.564.006,40	26.564.006,40	0,00
jefe administrativo	0,00	12.341.306,88	12.341.306,88
Jefe de Operaciones (1)	11.890.433,28	11.890.433,28	0,00
Asesor comercial (1)	11.007.233,28	11.007.233,28	0,00
Asistente R.R.H.H.	0,00	11.658.593,28	11.658.593,28
Auxiliar de operaciones (4)	47.561.733,12	47.561.733,12	0,00
Conductor (1)	10.455.233,28	10.455.233,28	0,00
Total	132.644.540,16	156.644.440,32	23.999.900,16

**Fuente:** elaboración propia.

En la siguiente tabla 38., y tabla 39., se evidencia los aportes del empleador de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., para el año 2019.

Se debe tener en cuenta que las personas jurídicas estarán exoneradas de pagos de salud y solo se estipulará un 4% a pagos parafiscales si los trabajadores devengan menos de diez salarios mínimos legales al mes como lo indica el artículo 114-1 del estatuto tributario.

**Tabla 38.** Aportes por el empleador 2019 sin reestructurar (\$ COP).

Cargo	Salario Anual	Pensión (12%)	Parafiscales (4%)	Prestaciones sociales (21,83%)	Total
Gerente general (1)	27.354.240,00	3.282.508,80	1.094.169,60	5.971.430,59	37.702.348,99
Sub gerente (1)	28.873.920,00	3.464.870,40	1.154.956,80	6.303.176,74	39.796.923,94
jefe administrativo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Jefe de Operaciones (1)	12.924.384,00	1.550.926,08	516.975,36	2.821.393,03	17.813.678,47
Asesor comercial (1)	11.964.384,00	1.435.726,08	478.575,36	2.611.825,03	16.490.510,47
Asistente R.R.H.H.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Auxiliar de operaciones (4)	51.697.536,00	6.203.704,32	2.067.901,44	11.285.572,11	71.254.713,87
Conductor (1)	11.364.384,00	1.363.726,08	454.575,36	2.480.845,03	15.663.530,47
Total	144.178.848,00	17.301.461,76	5.767.153,92	31.474.242,52	198.721.706,20

**Fuente:** VM CARGO SERVICES S.A.S.

**Tabla 39.** Aportes por el empleador 2019 con reestructuración (\$ COP).

Cargo	Salario Anual	Pensión (12%)	Parafiscales (4%)	Prestaciones sociales (21,83%)	Total
Gerente general (1)	27.354.240,00	3.282.508,80	1.094.169,60	5.971.430,59	37.702.348,99
Sub gerente (1)	28.873.920,00	3.464.870,40	1.154.956,80	6.303.176,74	39.796.923,94
jefe administrativo	13.414.464,00	1.609.735,68	536.578,56	2.928.377,49	18.489.155,73
Jefe de Operaciones (1)	12.924.384,00	1.550.926,08	516.975,36	2.821.393,03	17.813.678,47
Asesor comercial (1)	11.964.384,00	1.435.726,08	478.575,36	2.611.825,03	16.490.510,47
Asistente R.R.H.H.	12.672.384,00	1.520.686,08	506.895,36	2.766.381,43	17.466.346,87
Auxiliar de operaciones (4)	51.697.536,00	6.203.704,32	2.067.901,44	11.285.572,11	71.254.713,87
Conductor (1)	11.364.384,00	1.363.726,08	454.575,36	2.480.845,03	15.663.530,47
Total	170.265.696,00	20.431.883,52	6.810.627,84	37.169.001,44	234.677.208,80

**Fuente:** elaboración propia con información de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

De esta manera se decide realizar una proyección para la empresa en cuanto a aportes del empleador desde el año 2019 al 2023, con y sin reestructuración; como se evidencia en la siguiente tabla 40., y tabla 41.

**Tabla 40.** Proyección aportes del empleador sin reestructurar (\$ COP).

Cargo	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gerente general (1)	37.702.348,99	39.078.484,73	39.733.049,35	40.183.357,24	40.514.869,94	40.784.698,97
Sub gerente (1)	39.796.923,94	41.249.511,66	41.940.440,98	42.415.765,98	42.765.696,05	43.050.515,58
jefe administrativo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Jefe de Operaciones (1)	17.813.678,47	18.463.877,73	18.773.147,68	18.985.910,02	19.142.543,78	19.270.033,12
Asesor comercial (1)	16.490.510,47	17.092.414,10	17.378.712,04	17.575.670,77	17.720.670,06	17.838.689,72
Asistente R.R.H.H.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Auxiliar de operaciones (4)	71.254.713,87	73.855.510,93	75.092.590,73	75.943.640,09	76.570.175,13	77.080.132,49
Conductor (1)	15.663.530,47	16.235.249,33	16.507.189,76	16.694.271,24	16.831.998,98	16.944.100,09
Total	198.721.706,20	205.975.048,47	209.425.130,54	211.798.615,35	213.545.953,93	214.968.169,98

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 41.** Proyección aportes del empleador con reestructuración (\$ COP).

Cargo	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gerente general (1)	37.702.348,99	39.078.484,73	39.733.049,35	40.183.357,24	40.514.869,94	40.784.698,97
Sub gerente (1)	39.796.923,94	41.249.511,66	41.940.440,98	42.415.765,98	42.765.696,05	43.050.515,58
jefe administrativo	18.489.155,73	19.164.009,92	19.485.007,08	19.705.837,16	19.868.410,32	20.000.733,93
Jefe de Operaciones (1)	17.813.678,47	18.463.877,73	18.773.147,68	18.985.910,02	19.142.543,78	19.270.033,12
Asesor comercial (1)	16.490.510,47	17.092.414,10	17.378.712,04	17.575.670,77	17.720.670,06	17.838.689,72
Asistente R.R.H.H.	17.466.346,87	18.103.868,53	18.407.108,33	18.615.722,22	18.769.301,93	18.894.305,48
Auxiliar de operaciones (4)	71.254.713,87	73.855.510,93	75.092.590,73	75.943.640,09	76.570.175,13	77.080.132,49
Conductor (1)	15.663.530,47	16.235.249,33	16.507.189,76	16.694.271,24	16.831.998,98	16.944.100,09
Total	234.677.208,80	243.242.926,92	247.317.245,94	250.120.174,73	252.183.666,17	253.863.209,39

**Fuente:** elaboración propia.



Para los aportes del empleador se realiza una diferencia de nómina con el fin de establecer cuál será el crecimiento nómina adicionando dos cargos a la empresa, como se evidencia en el siguiente cuadro 20.

**Cuadro 16.** Diferencia de salarios aportes del empleador (\$ COP).

Cargo	SALARIO ACTUAL ANUAL	SALARIO PROPUESTO ANUAL	DIFERENCIA
Gerente general (1)	37.702.348,99	37.702.348,99	0,00
Sub gerente (1)	39.796.923,94	39.796.923,94	0,00
jefe administrativo	0,00	18.489.155,73	18.489.155,73
Jefe de Operaciones (1)	17.813.678,47	17.813.678,47	0,00
Asesor comercial (1)	16.490.510,47	16.490.510,47	0,00
Asistente R.R.H.H.	0,00	17.466.346,87	17.466.346,87
Auxiliar de operaciones (4)	71.254.713,87	71.254.713,87	0,00
Conductor (1)	15.663.530,47	15.663.530,47	0,00
Total	198.721.706,20	234.677.208,80	35.955.502,60

**Fuente:** elaboración propia.

### 3.6 RESUMEN DEL ESTUDIO ADMINISTRATIVO

La empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., evidentemente tiene una preocupación por mejorar su estructura organizacional, sin embargo para cada postulado se le brinda una propuesta con el fin de que las dependencias se interrelacionen y genere buenos canales de información, sin embargo para lograr esto cambios debe tener en cuenta la empresa que debe estipular planeaciones estratégicas que le permita alcanzar un objetivo, metas, misión, y visión, también deberá implementar políticas corporativas en la que permita el funcionario y cliente guiarse de dichas políticas empresariales.

## 4. ESTUDIO FINANCIERO

Por medio del estudio financiero se determinará la viabilidad y/o rentabilidad con respecto al tiempo del proyecto, esto se da por medio de información suministrada por la empresa y demás fuentes, con el fin de realizar los estados de resultados, flujos de caja, TIO, VPN, TIR. Y así lograr analizar y evaluar el estado financiero de la empresa.

### 4.1 INVERSIÓN

“Se refiere al acto de postergar el beneficio inmediato del bien invertido por la promesa de un beneficio futuro más o menos probable. Una inversión es una cantidad limitada de dinero que se pone a disposición de terceros, de una empresa o de un conjunto de acciones, con la finalidad de que se incremente con las ganancias que genere ese proyecto empresarial.”<sup>6</sup>

En el siguiente cuadro 21., se evidenciará la inversión en activos fijos y diferidos que la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., acarreará.

**Cuadro 17.** Inversión de activos fijos y diferidos (\$COP).

Descripción	Valor	Cantidad	Vida útil	Total	Depreciación anual
Consultoría	3.000.000,00	1	1	3.000.000,00	3.000.000,00
Capacitación	2.750.000,00	1	1	2.750.000,00	2.750.000,00
Publicidad	25.000,00	1	1	25.000,00	25.000,00
Mantenimiento de carro	677.500,00	2	1	1.355.000,00	1.355.000,00
Total, de activos diferidos	-	-	-	7.130.000,00	7.130.000,00
Material didáctico	62.000,00	1	1	62.000,00	62.000,00
Computador de mesa	219.000,00	2	10	438.000,00	21.900,00
Estantería de libros	790.800,00	2	10	1.581.600,00	79.080,00
Escoba de aseo	4.760,00	3	1	14.280,00	0,00
guantes para aseo	5.410,00	4	1	21.640,00	0,00
bolsas para basura	6.990,00	60	1	419.400,00	0,00
Detergentes (clorox, ambientador, jabón líquido, jabón en polvo)	60.810,00	20,00	1	1.216.200,00	0,00
Total, de activos fijos	-	-	-	3.753.120,00	162.980,00
			TOTAL	10.883.120,00	7.292.980,00

**Fuente:** elaboración propia.

<sup>6</sup> Banco BBVA, Qué es la inversión. [Sitio web]. [Consultado el 01 de octubre de 2019]. Disponible en internet: <https://www.bbva.com/es/que-es-la-inversion/>

## 4.2 PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas permite conocer la rentabilidad del negocio y así mismo conocer el volumen de ventas que obtendrá en un determinado tiempo.

Esta propuesta tiene como fin estimar periódicamente las ventas que obtuvo por servicio en el año.

Sin embargo, se realiza una estimación en proyección de ventas para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., tomando el promedio de los años 2018 al 2024 con una IPC proyectado para dichos años como se visualiza en la siguiente tabla 42., tabla 43., y gráfico 11.

**Tabla 42.** Proyección IPC del año 2018- 2023.

AÑO	IPC
2018	3,50%
2019	3,90%
2020	3,65%
2021	3,35%
2022	3,40%
2023	3,30%
2024	3,33%

**Fuente:** statista. Tasa de inflación global de 2012 a 2023. [sitio web]. [consultado el 21 de agosto de 2019]. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/495587/tasa-de-inflacionglobal-respecto-al-anoanterior/>

**Tabla 43.** Proyección de ventas para los años 2018 al 2024 sin reestructuración (\$ COP).

AÑO	VENTAS
2018	641.934.134,00
2019	664.401.828,69
2020	677.357.664,35
2021	685.485.956,32
2022	691.483.958,44
2023	696.186.049,36
2024	699.468.069,30

**Fuente:** elaboración propia.

**Gráfico 10.** Proyección de ventas para los años 2018 al 2024 sin reestructuración (\$ COP).



**Fuente:** elaboración propia.

Como se evidencia en la tabla 44., Y en el gráfico 12., las ventas incrementaron ya que este crecimiento el producto interno bruto del sector, así mismo se evidencia que el crecimiento de estas ventas también se debe a la reestructuración adecuada que se realice en el proyecto.

**Tabla 44.** Proyección de ventas para los años 2018 al 2024 con reestructuración (\$ COP).

AÑO	VENTAS
2018	641.934.134,00
2019	704.029.487,95
2020	761.218.971,45
2021	817.344.909,31
2022	874.952.734,75
2023	934.914.697,47
2024	939.322.152

**Fuente:** elaboración propia.

**Gráfico 11.** Proyección de ventas para los años 2018 al 2024 con reestructuración (\$ COP).



**Fuente:** elaboración propia.

### 4.3 COSTOS DE OPERACIÓN

Son los costos que incurre la empresa en el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

Se estimará una proyección del costo operacional del año 2018 a 2024 con el promedio de las proyecciones del IPC mencionadas anteriormente, para la tabla 45., y gráfico 13.

**Tabla 45.** Proyección de costo operacional para los años 2018 al 2024 sin reestructuración (\$COP).

AÑO	COSTO OPERACIONAL
2018	9.816.094,00
2019	10.159.657,29
2020	10.357.770,61
2021	10.482.063,85
2022	10.573.781,91
2023	10.645.683,63
2024	10.695.870,42

**Fuente:** elaboración propia.

**Gráfico 12.** Proyección de costo operacional para los años 2018 al 2024 sin reestructuración (\$ COP).



**Fuente:** elaboración propia.

Como se evidencia en la tabla 46., Y en el gráfico 14., los costos operacionales incrementaron ya que este crecimiento el producto interno bruto del sector, así mismo se evidencia que el crecimiento de estas ventas también se debe a la reestructuración adecuada que se realice en el proyecto.

**Tabla 46.** Proyección de costo operacional para los años 2018 al 2024 con reestructuración (\$ COP).

AÑO	COSTO OPERACIONAL
2018	10.765.621,06
2019	11.806.997,45
2020	12.766.099,44
2021	13.707.365,14
2022	14.673.482,98
2023	15.679.081,11
2024	15.752.997

**Fuente:** elaboración propia.

**Gráfico 13.** Proyección de costo operacional para los años 2018 al 2024 con reestructuración (\$ COP).



**Fuente:** elaboración propia.

#### 4.4 GASTOS

Son egresos que una empresa o individuo paga por adquirir un bien o servicio y esta compra puede convertirse en una inversión tangible o intangible, sin embargo, esto puede implicar un crecimiento en una deuda o pérdida.

**4.4.1 Gastos administrativos.** “Son los gastos en los que incurre una empresa que no están directamente vinculados a una función elemental como la fabricación, la producción o las ventas.”<sup>7</sup>

De esta manera se plasmará en la siguiente tabla 47., y tabla 48., los gastos administrativos que la empresa debe acarrear anualmente con y sin reestructuración.

<sup>7</sup> RIQUELME, Matías, ¿Qué son los gastos administrativos? [sitio web]. [ consultado el 22 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <https://www.webyempresas.com/gastos-administrativos/>

**Tabla 47.** Gastos administrativos sin reestructuración (\$ COP).

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Liquidación de nómina	132.644.540,16	137.486.065,88	139.788.957,48	141.373.232,33	142.539.561,50	143.488.875
Aportes por el empleador	198.721.706,20	205.975.048,47	209.425.130,54	211.798.615,35	213.545.953,93	214.968.170
servicios públicos	7.322.094,83	7.589.351,29	7.716.472,93	7.803.926,29	7.868.308,68	7.920.712
implementación 5's	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos administrativos	338.688.341,19	351.050.465,64	356.930.560,94	360.975.773,97	363.953.824,10	366.377.757

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 48.** Gastos administrativos con reestructuración (\$ COP).

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Liquidación de nómina	156.644.440,32	162.361.962,39	165.081.525,26	166.952.449,21	168.329.806,92	169.450.883
Aportes por el empleador	234.677.208,80	243.242.926,92	247.317.245,94	250.120.174,73	252.183.666,17	253.863.209
servicios públicos	7.322.094,83	7.589.351,29	7.716.472,93	7.803.926,29	7.868.308,68	7.920.712
implementación 5's	10.833.120,00	11.228.528,88	11.416.606,74	11.545.994,95	11.641.249,41	11.718.780
Gastos administrativos	409.476.863,95	424.422.769,48	431.531.850,87	436.422.545,18	440.023.031,18	442.953.585

**Fuente:** elaboración propia.

**4.4.2 Gatos de ventas.** “Son los que se incurren para promocionar y comercializar los productos o servicios a los clientes. Estos gastos pueden incluir desde campañas publicitarias y exhibiciones en tiendas, hasta el envío de productos a los clientes.”<sup>8</sup>

## 4.5 ANÁLISIS FINANCIERO

Es una herramienta que permite observar y analizar la información contable que contiene una empresa, de tal manera que permita visualizar una misión y visión objetiva de la situación financiera que lleva la empresa con el fin de evolucionar a futuro.

<sup>8</sup> SY, Corvo Helmut, Gastos de venta: características, contabilidad y ejemplos. [ sitio web]. [consultado el 23 de septiembre de 2019], Disponible en internet: <https://www.lifeder.com/gastos-de-venta/>



**4.5.1 Estado de resultados.** “Se caracteriza por ser un reporte de carácter financiero que toma como base un periodo determinado para mostrar de manera detallada cuáles fueron los ingresos que obtuvo una empresa.”<sup>9</sup>

Luego de calcular los ingresos, costos y gastos con la implementación y sin la implementación de la propuesta, se realiza un estado de resultados en la que se proyecta para los años 2019 al 2023, estos resultados se establecen por medio de un incremento del IPC anual.

**Tabla 49.** Estado de resultados sin reestructuración (\$COP).

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	664.401.828,69	677.357.664,35	685.485.956,32	691.483.958,44	696.186.049,36	699.468.069
(-) Costos operacionales	10.159.657,29	10.357.770,61	10.482.063,85	10.573.781,91	10.645.683,63	10.695.870
(=) Utilidad Bruta	654.242.171,40	666.999.893,74	675.003.892,47	680.910.176,53	685.540.365,73	688.772.198,88
(-) Gastos administrativos	338.688.341,19	351.050.465,64	356.930.560,94	360.975.773,97	363.953.824,10	366.377.757
(=) Utilidad operacional	315.553.830,21	315.949.428,10	318.073.331,53	319.934.402,56	321.586.541,63	322.394.442,31
(=) Utilidad antes de impuestos	315.553.830,21	315.949.428,10	318.073.331,53	319.934.402,56	321.586.541,63	322.394.442,31
(-) Impuesto (33%)	104.132.763,97	104.263.311,27	104.964.199,40	105.578.352,85	106.123.558,74	106.390.165,96
(=) Utilidad neta	211.421.066,24	211.686.116,83	213.109.132,12	214.356.049,72	215.462.982,89	216.004.276,35

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 50.** Estado de resultados con reestructuración (\$COP).

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	704.029.487,95	761.218.971,45	817.344.909,31	874.952.734,75	934.914.697,47	939.322.152
(-) Costos operacionales	11.806.997,45	12.766.099,44	13.707.365,14	14.673.482,98	15.679.081,11	15.752.997
(=) Utilidad Bruta	692.222.490,50	748.452.872,01	803.637.544,17	860.279.251,77	919.235.616,36	923.569.155,69
(-) Gastos administrativos	409.476.863,95	424.422.769,48	431.531.850,87	436.422.545,18	440.023.031,18	442.953.585
(=) Utilidad operacional	282.745.626,55	324.030.102,53	372.105.693,30	423.856.706,59	479.212.585,18	480.615.571,13
(=) Utilidad antes de impuestos	282.745.626,55	324.030.102,53	372.105.693,30	423.856.706,59	479.212.585,18	480.615.571,13
(-) Impuesto (33%)	93.306.056,76	106.929.933,83	122.794.878,79	139.872.713,17	158.140.153,11	158.603.138,47
(=) Utilidad neta	189.439.569,79	217.100.168,69	249.310.814,51	283.983.993,41	321.072.432,07	322.012.432,65

**Fuente:** elaboración propia.

Se puede observar que, si está generando utilidad implementar una reestructuración, es decir que la empresa tiene capacidad para efectuar métodos que permita organizar la empresa y lograr ser competitiva ante el mercado.

**4.5.2 Flujo de caja.** Es un informe que permite establecer el dinero que entra y sale de la empresa en un determina tiempo.

<sup>9</sup> SIGO, ¿Qué es un estado de resultados?. [sitio web]. [consultado el 22 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <https://www.siigo.com/glosario-financiero/que-es-un-estado-de-resultados/>

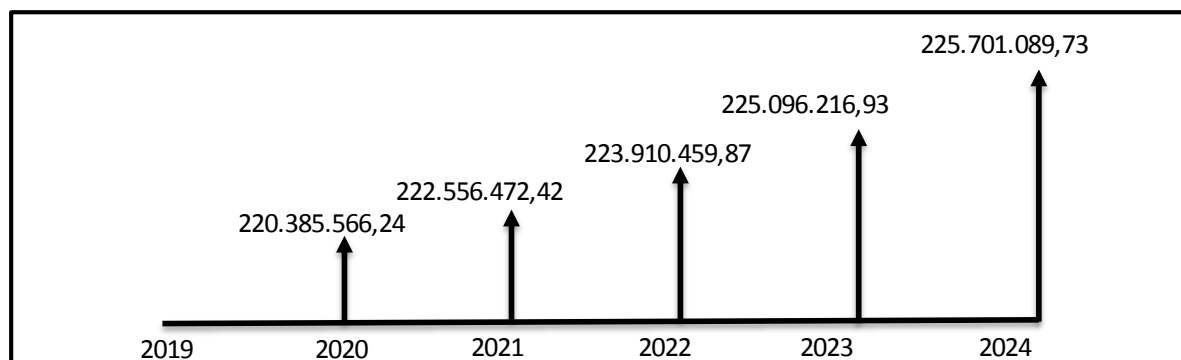
Para elaborar el flujo de caja sin la reestructuración se tendrá en cuenta la utilidad neta que arrojó el estado de resultados y se verá reflejado en el gráfico 16., en el que permite observar el crecimiento del flujo de caja con respecto al IPC.

**Tabla 51.** Flujo de caja sin reestructuración para los años 2019 al 2024 (\$ COP).

	2019 (INV)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad neta		211.421.066,24	211.686.116,83	213.109.132,12	214.356.049,72	215.462.982,89	216.004.276,35
(+) Depreciación		8.964.500,00	9.291.704,25	9.447.340,30	9.554.410,15	9.633.234,04	9.696.813,38
(=) Flujo de caja operacional		220.385.566,24	220.977.821,08	222.556.472,42	223.910.459,87	225.096.216,93	225.701.089,73
(-) Flujo de caja de inversión	0,00						
(=) Flujo de caja neto	0,00	220.385.566,24	220.977.821,08	222.556.472,42	223.910.459,87	225.096.216,93	225.701.089,73

**Fuente:** elaboración propia

**Gráfico 14.** Flujo de caja sin reestructuración para los años 2019 al 2024 (\$ COP).



**Fuente:** elaboración propia.

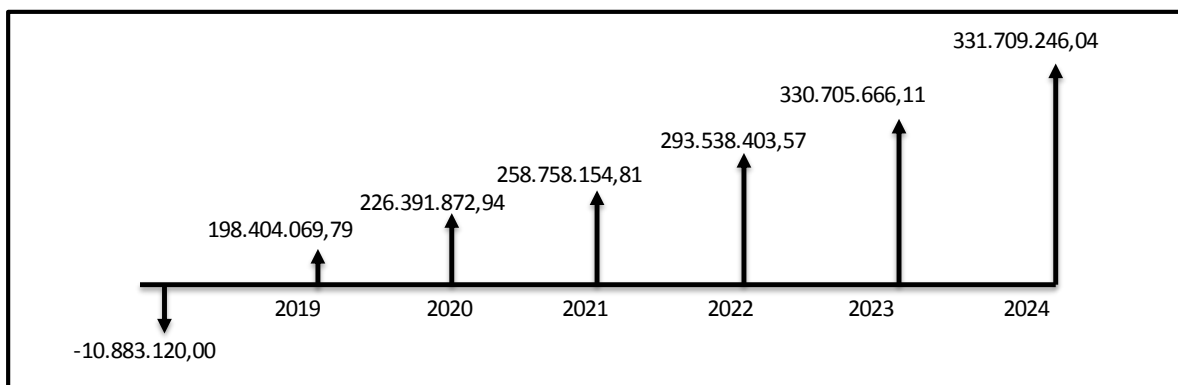
Por otra parte, se realiza el flujo de caja con reestructuración, en la que cuenta con la inversión del proyecto y la utilidad neta que arroja el estado de resultados, adicional a ello se le agrega la depreciación.

**Tabla 52.** Flujo de caja con reestructuración para los años 2019 al 2024 (\$ COP).

	2019 (INV)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad neta		189.439.569,79	217.100.168,69	249.310.814,51	283.983.993,41	321.072.432,07	322.012.433
(+) Depreciación		8.964.500,00	9.291.704,25	9.447.340,30	9.554.410,15	9.633.234,04	9.696.813
(=) Flujo de caja operacional		198.404.069,79	226.391.872,94	258.758.154,81	293.538.403,57	330.705.666,11	331.709.246,04
(-) Flujo de caja de inversión	10.883.120,00						
(=) Flujo de caja neto	-10.883.120,00	198.404.069,79	226.391.872,94	258.758.154,81	293.538.403,57	330.705.666,11	331.709.246,04

**Fuente:** elaboración propia.

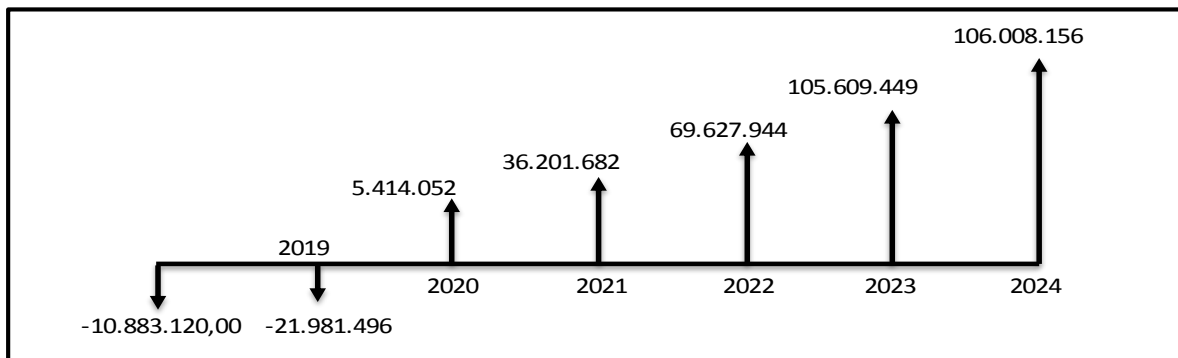
**Gráfico 15.** Flujo de caja con reestructuración para los años 2019 al 2024 (\$ COP).



**Fuente:** elaboración propia.

Por otro lado, se realizará un flujo de caja diferencial con el propósito de evidenciar los cambios monetarios implementando la reestructuración.

**Gráfico 16.** Flujo de caja diferencial.



**Fuente:** elaboración propia.

## 4.6 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Es una herramienta que permite medir la factibilidad y/o rentabilidad de un proyecto en el que se tiene en cuenta los estados financieros de una empresa.

**4.6.1 Tasa interna de oportunidad (TIO).** Es la tasa de rentabilidad mínima que el inversionista espera para ejecutar un proyecto.

Para ejecutar esta tasa se empleará el promedio DTF, IPC promedio y la tasa que espera el inversionista es del 10%.

**Tabla 51.** Promedio DTF.

	DTF
Agosto (2018)	4,50%
Septiembre (2018)	4,51%
Octubre (2018)	4,41%
Noviembre (2018)	4,42%
Diciembre (2018)	4,54%
Enero (2019)	4,62%
Febrero (2019)	4,57%
Marzo (2019)	4,51%
Abril (2019)	4,54%
Mayo (2019)	4,47%
Junio (2019)	4,40%
Julio (2019)	4,51%
Agosto (2019)	4,40%
Promedio	4,49%

**Fuente:** dólar web, indicadores. [sitio web]. Colombia. [consultado el 27 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <https://dolar.wilkinsonpc.com.co/dtf.html>

Para dicha tasa se aplicará la siguiente ecuación 9.

**Ecuación 9.** Tasa interna de oportunidad (TIO).

$$TIO = (((1+DTF)*(1+IPC)*(1+ Tasa esperada por el inversionista))-1)*100$$

**Fuente:** chain, nassir y CHAIN, Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. Quinta edición. Mc Graw Hill, 2008. Pg 318

$$TIO = (((1+4,49\%) * (1+3,52\%) * (1+10\%)) - 1) * 100$$

$$TIO = 18,86\%$$

**4.6.2 Valor presente neto (VPN).** Este indicador permite evaluar proyectos a largo plazo, así mismo se determina si la inversión cumple con los objetivos que es maximizar la inversión.

Para dicha tasa se aplicará la siguiente ecuación 10.

**Ecuación 10.** Valor presente neto (VPN).

$$VPN = -Inversión + \sum_{k=1}^n \frac{FK}{(1+i)^k}$$

**Fuente:** chain, nassir y CHAIN, Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. Quinta edición. Mc Graw Hill, 2008. Pg 321

**Donde,**

$F_k$  = Es el flujo de caja en el período K

$i$  = Es la tasa interna de oportunidad (TIO)

$$0 = -10,883,120 + \frac{-21,981,496,45}{(1+18,86\%)} + \frac{5,414,051,87}{(1+18,86\%)^2} + \frac{36,201,682,39}{(1+18,86\%)^3} + \frac{69,627,943,70}{(1+18,86\%)^4} + \frac{105,609,449,18}{(1+18,86\%)^5} + \frac{106,008,156,31}{(1+18,86\%)^6}$$

De este modo nos arroja para el valor presente neto **\$ 75.418.229,43.**

Criterio de evaluación VPN.

Resultado	Descripción
VPN > 0	Factible
VPN = 0	Indiferente
VPN < 0	No factible

**Fuente:** chain, nassir y CHAIN, Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. Quinta edición. Mc Graw Hill, 2008. Pg 321

Realizando un análisis al VPN diferencial se determina que para los 5 períodos evaluados es factible implementar la reestructuración.

**4.6.3 Tasa interna de retorno (TIR).** Es la tasa que determina la rentabilidad sin que se genere pérdidas o ganancias, para determinar la siguiente tasa se maneja

la misma ecuación del valor presente neto, pero,  $i = \text{TIR}\%$ , el cual se establece como incógnita.

**Ecuación 11.** Tasa interna de retorno (TIR).

$$TIR = -Inversión + \sum_{k=1}^n \frac{FK}{(1+i)^k}$$

**Fuente:** chain, nassir y CHAIN, Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. Quinta edición. Mc Graw Hill, 2008. Pg 321

**Donde,**

$F_k =$  Es el flujo de caja en el período K

$i =$  Es la tasa interna de retorno (TIR)

$$0 = -10,883,120 + \frac{-21.981.496,45}{(1+\text{TIR}\%)} + \frac{5.414.051,87}{(1+\text{TIR}\%)^2} + \frac{36.201.682,39}{(1+\text{TIR}\%)^3} + \frac{69.627.943,70}{(1+\text{TIR}\%)^4} + \frac{105.609.449,18}{(1+\text{TIR}\%)^5} + \frac{106.008.156,31}{(1+\text{TIR}\%)^6}$$

**TIR = 80%**

De este modo nos arroja para la tasa interna de retorno es mayor a la tasa interna de oportunidad, es decir que la implementación que se propone para la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., es rentable.

## 5. CONCLUSIONES

- Con respecto al diagnóstico realizado al sector de tráfico postal, se evidencia que ha tenido un crecimiento transcendental puesto que este sector va de la mano con el eCommerce, en el que ha logrado cambiar la mentalidad del consumidor en sus compras en línea y así mismo facilitando al consumidor el transporte de sus productos de esta manera se posiciona en el PIB con un aporte del 31%. Esto hace que los inversionistas extranjeros quieran invertir capital en dicho sector.

Ahora bien, por medio de políticas públicas el gobierno como la economía naranja pretende que las pequeñas, medianas y grandes empresas se conviertan en empresas competitivas, y con ello ofrecen portafolios de crédito a tasas considerables para los empresarios.

Dado el análisis se realiza una matriz DOFA en la que se determina las fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades en las que se encuentra la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S., frente al sector.

- Para el estudio técnico se evidencia que existen varios factores que afectan los procesos de la empresa como es duplicidad en los procesos, falta de organización en el flujo de información que entra y sale de la bodega de la empresa, no cuentan con protocolos de selección de proveedores, ciclos de PHVA e implementación en organización de los puestos de trabajo, esto genera improductividad en la empresa.

Sin embargo, se realiza una propuesta para cada factor que afecta los procesos, con el fin de efectuar una mejora continua, en el que reduzca costos, tiempos y movimientos, para evidenciar una organización en todos los procesos.

- Para el estudio administrativo se realiza mejoras en la estructura organizacional como es la misión, visión, también, se propone objetivos y metas estratégicas en la que le permita a la empresa tener una orientación en el plan de negocio, posterior se realiza una reestructuración al organigrama empresarial y a su manual de funciones para así mismo desarrollar un estudio salarial y estudio en la nómina.
- Para el estudio financiero se determinó la viabilidad del proyecto, para crear confiabilidad a los socios en el momento de invertir en el proyecto, y de este modo se determina que para la tasa interna de oportunidad indica un 18.86%,

para el valor presente neto indica \$ 75.418.229,43 y una tasa interna de retorno del 80%, esto hace que el proyecto sea viable, rentable y sostenible.



## 6. RECOMENDACIONES

- La empresa deberá hacer un estudio de mercados en el que permita conocer nuevos nichos de mercado en el que se pueda penetrar y generar más ingresos.
- La empresa deberá implementar un software especializado que le permita tener un flujo de información más coherente, y obtener una organización y ubicación más clara de dicha información, con el fin de facilitarle al trabajador encontrar mercancías, manifiestos y demás información, esto ayudará a reducir tiempos en búsqueda.
- La empresa deberá hacer seguimientos constantes al plan estratégico de la empresa con el fin de realizar cumplimientos y logros objetivos y metas del plan de negocios.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE, Rosángel, control de calidad de una empresa- manual para dummies. [sitio web]. [consultado el 02 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <https://www.gestionar-facil.com/control-calidad-una-empresa-crecimiento/>

ANILLO, Carlos, tabla de suplementos. [sitio web]. [consultado el 25 de agosto de 2019]. Disponible en internet: [https://www.academia.edu/34607196/Gu%C3%ADa\\_y\\_ejemplo\\_para\\_la\\_determinaci%C3%B3n\\_de\\_suplementos\\_por\\_descanso\\_OIT-Peter\\_Steel\\_and\\_partners](https://www.academia.edu/34607196/Gu%C3%ADa_y_ejemplo_para_la_determinaci%C3%B3n_de_suplementos_por_descanso_OIT-Peter_Steel_and_partners)

BANCO BBVA, Qué es la inversión. [Sitio web]. [Consultado el 01 de octubre de 2019]. Disponible en internet: <https://www.bbva.com/es/que-es-la-inversion/>

Banco Finandina, Desarrollo TIC en Colombia: Retos y oportunidades. [sitio web]. [consultado el 19 de agosto de 2019]. Disponible en internet: <https://www.bancofinandina.com/finanblog/noticias/2019/03/19/desarrollo-tic-en-colombia>

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, Balance de la economía de la región. [sitio web]. [consultado el 30 de julio de 2019]. Disponible en internet: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwjejJfPtofjAhWOWfKkHex6CZEqFjABegQIBRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.ccb.org.co%2Fcontent%2Fdownload%2F82072%2F1555291%2Ffile%2F31012019%2520Balance%2520Econom%25C3%25ADa%2520Bogotana%25202018.pdf&usq=AOvVaw3Yym8llvGvTkvt1rH5wCHG>

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, Base del registro mercantil de la CCB, 2012-2018, [sitio web]. [consultado el 13 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <http://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Matricula-Mercantil/Boletines-del-Registro-Mercantil/Boletines-ano-2018>

COMISIÓN DE REGULACIÓN DE COMUNICACIONES, Agenda regulatoria 2019-2020. [sitio web]. [consultado el 30 de julio 2019]. Disponible en internet: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiO6LWyzYXjAhVrrlkKHcaBC2kQFjABegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.crcom.gov.co%2Fuploads%2Fimages%2Ffiles%2FDto\\_%2520Repuesta%2520a%2520Comentarios%2520AR%25202019-2020.pdf&usq=AOvVaw15bM2dlog9jpSuqwztGbnF](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiO6LWyzYXjAhVrrlkKHcaBC2kQFjABegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.crcom.gov.co%2Fuploads%2Fimages%2Ffiles%2FDto_%2520Repuesta%2520a%2520Comentarios%2520AR%25202019-2020.pdf&usq=AOvVaw15bM2dlog9jpSuqwztGbnF)

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DIAN), cálculos universidad externado de Colombia, [Sitio web]. [consultado el 30 de junio de 2019]. disponible en internet:

<https://www.google.com/search?q=calculos+universidad+externado+estadisticas&aq=calculos+universidad+externado+estadisticas&aqs=chrome..69i57.13693j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

COLOMBIA, DIAN, Resolución número 139 de 2012 para actividades económicas CIIU. [sitio web]. [consultado el 11 de agosto de 2019]. Disponible en internet: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwiMnbaLrozjAhWRzIkKHWY3D\\_EQFiABegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Fwww.ccartagena.org.co%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fresolucion\\_dian\\_actividades\\_economicas\\_ciiu.pdf&usq=AOvVaw3XSqgYZ2rOBNtn-ibtiRLR](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwiMnbaLrozjAhWRzIkKHWY3D_EQFiABegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Fwww.ccartagena.org.co%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fresolucion_dian_actividades_economicas_ciiu.pdf&usq=AOvVaw3XSqgYZ2rOBNtn-ibtiRLR)

DINERO, comercio electrónico le da empujón al sector de correo en Colombia. [sitio web]. [consultado el 7 de agosto de 2019]. Disponible en internet: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/cifras-del-sector-de-correo-y-mensajeria-en-colombia/259833>

DÓLAR WEB, INDICADORES. [sitio web]. Colombia. [consultado el 27 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <https://dolar.wilkinsonpc.com.co/df.html>

DUQUE IVÁN Y RAMÍREZ MARTA LUCIA, 203 propuestas. [sitio web]. [consultado el 15 de agosto de 2019]. Disponible en internet: <https://www.ivanduque.com/propuestas>

EDEN, Qué son los gastos generales?. [Sitio web]. [Consultado el 01 de octubre de 2019]. Disponible en internet: <https://www.aguaeden.es/blog/que-son-los-gastos-generales-de-una-pyme>

Elma-BPM, Lección 2: Eventos y compuertas BPMN, [sitio web]. [consultado el 26 de agosto de 2019]. Disponible en internet: <http://www.elma-bpm.es/2016/05/26/leccion-2-eventos-y-compuertas-bpmn/>

EUSKALIT, Metodología de las 5's mayor productividad, mejor lugar en el trabajo, [sitio web]. [Consultado el 14 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <http://www.euskalit.net/pdf/folleto2.pdf>

ENTREPRENEUR, Mide la rentabilidad de tu empresa, [sitio web]. [consultado el 21 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <https://www.entrepreneur.com/article/263733>

FERNANDEZ, Neomar, planificación de la calidad, [sitio web]. [consultado el 16 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <https://sites.google.com/site/pcmplanificacion/pasos-para-realizar-una-buena-planificacion-de-la-calidad>

GALLO, Clara, ¿Qué es el ciclo PHVA? Su importancia e impacto en las organizaciones, [sitio web]. [consultado el 23 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <http://heliflycolombia.com/blog/que-es-el-ciclo-phva-su-importancia-e-impacto-en-las-organizaciones/>

GARCIA, Roza Antonio, Tendencias tecnológicas para el año 2019. [sitio web]. [consultado el 15 de agosto de 2019]. Disponible en internet: <https://www.elespectador.com/tecnologia/tendencias-tecnologicas-para-2019-articulo-832495>

GERENCIE, Exoneración de aportes a seguridades sociales y parafiscales. [sitio web]. [consultado el 26 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <https://www.gerencie.com/exoneracion-de-aportes-a-seguridad-social-y-parafiscales.html>

INGENIERIA INDUSTRIAL ONLINE, Estudio de tiempos. [sitio web]. [consultado el 30 de agosto de 2019]. Disponible en internet: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/estudio-de-tiempos/c%C3%A1lculo-del-tiempo-est%C3%A1ndar-o-tipo/>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Compendio de normas para trabajos escritos NTC-1486-6166. Bogotá D.C: El instituto, 2018. ISBN 9789588585673 153 p.

\_\_\_\_\_. Norma ISO 9001 sistema gestión de la calidad, Como realizar una planificación de la calidad?. [sitio web]. [consultado el 17 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/04/iso-9001-como-realizar-una-planificacion-de-la-calidad/>

INVEST IN BOGOTÁ, Tecnologías de información (TI). [sitio web]. [consultado el 17 de agosto de 2019]. Disponible en internet: <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/la-industria-de-ti-en-bogota>

ITM PLATFORM, 12 claves para implantar las metodologías ágiles con éxito, [sitio web]. [consultado el 05 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <https://www.itmplatform.com/es/blog/12-claves-para-implantar-las-metodologias-agiles-con-exito/>

MCFAARLIN, Kate, Ejemplos de objetivos de la empresa. [sitio web]. [consultado el 18 de septiembre del 2019]. Disponible en internet: <https://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-objetivos-de-la-empresa-5256.html>

MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (MINTIC), Boletín trimestral del sector postal 4to trimestre del

año 2018. [sitio web]. Colombia-Bogotá, [consultado el 11 de agosto de 2019]. Disponible en internet:

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=2ahUKewiSx5vCz4XjAhWHjlkKHcpKAK8QFjADegQIBhAC&url=https%3A%2F%2Fcolombiatic.mintic.gov.co%2F679%2Farticles-98253\\_archivo\\_pdf.pdf&usg=AOvVaw0lZTUQn9TTSZ43azzqtX5K](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=2ahUKewiSx5vCz4XjAhWHjlkKHcpKAK8QFjADegQIBhAC&url=https%3A%2F%2Fcolombiatic.mintic.gov.co%2F679%2Farticles-98253_archivo_pdf.pdf&usg=AOvVaw0lZTUQn9TTSZ43azzqtX5K)

MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (MINTIC),, Medición de indicadores de consumo del observatorio eCommerce. [sitio web]. [consultado el 17 de agosto de 2019]. Disponible en internet:

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKewi2l-7WgYjiAhVyw1kKHVaOAw4QFjAAegQIBRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.mintic.gov.co%2Fportal%2F604%2Farticles-98220\\_Inf\\_eCommerce.pdf&usg=AOvVaw0W4oOzNHph3dl9-ohcvzL](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKewi2l-7WgYjiAhVyw1kKHVaOAw4QFjAAegQIBRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.mintic.gov.co%2Fportal%2F604%2Farticles-98220_Inf_eCommerce.pdf&usg=AOvVaw0W4oOzNHph3dl9-ohcvzL)

MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (MINTIC),, Decreto 390 de 2016. [sitio web]. [consultado el 7 de agosto de 2019]. Disponible en internet:

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj6wru\\_ylRjAhXPTVkKHSb3AWIQFjACegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fwww.mincit.gov.co%2Fministerio%2Fnormograma-sig%2Fprocesos-de-apoyo%2Fgestion-juridica%2Fdecretos%2Fdecreto-390-de-2016.aspx&usg=AOvVaw2-Oa\\_klCjceCPhHTeaMMq9](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj6wru_ylRjAhXPTVkKHSb3AWIQFjACegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fwww.mincit.gov.co%2Fministerio%2Fnormograma-sig%2Fprocesos-de-apoyo%2Fgestion-juridica%2Fdecretos%2Fdecreto-390-de-2016.aspx&usg=AOvVaw2-Oa_klCjceCPhHTeaMMq9)

MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (MINTIC),, Empresas postales habilitadas. [sitio web]. [consultado el 19 de agosto de 2019]. Disponible en internet: <https://mintic.gov.co/portal/604/w3-article-5541.html>

MOLINA, Golfredo, Tipos de indicadores que utilizan las empresas exitosas. [sitio web]. [consultado el 16 de septiembre de 2019]. Disponible en internet:

<https://www.gestionar-facil.com/tipos-de-indicadores/>

MONTES GARCIA, Heidy, Análisis económico del sector de mensajería expresa a nivel urbano, nacional e internacional. [sitio web]. [consultado el 20 de agosto de 2019]. Disponible en internet:

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj9k6KauYrjAhWtrVkkHQwMcaUQFjAAegQIBhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.transcribe.gov.co%2Fdocumentos%2FLicitaciones%25202016%2FTC-MC-001-16%2FANALISIS%2520DEL%2520SECTOR%2520MENSAJERIA.pdf&usg=AOvVaw2i3ausOsf0csUwFqXTEO8->

OCHOA, Ávila Norma Angélica, Diagramas para el estudio de trabajo. [sitio web]. [consultado el 23 de agosto de 2019]. Disponible en internet:  
<https://ingenieriayeducacion.wordpress.com/2013/05/29/diagramas-para-el-estudio-del-trabajo/>

OLIVERIRA, Wallace, Conozca los principales ejemplos de los factores críticos de éxito en las empresas. [sitio web]. [consultado el 12 de septiembre de 2019]. Disponible en internet:  
<https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-factores-criticos-exito/>

REDACCIÓN DE EMPRENDEDORES, Guía para diseñar un buen plan de compras y elegir proveedores eficientes. [sitio web]. [consultado el 18 de septiembre de 2019]. Disponible en internet:  
<https://www.emprendedores.es/gestion/a77776/plan-de-compras-elegir-proveedores/>

RIQUELME, Matías, ¿Qué son los gastos administrativos?. [sitio web]. [consultado el 22 de septiembre de 2019]. Disponible en internet:

<https://www.webyempresas.com/gastos-administrativos/>

SALAZAR, López Bryan, Gestión y control de la calidad. [sitio web]. [consultado el 15 de septiembre de 2019]. Disponible en internet:

<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gesti%C3%B3n-y-control-de-calidad/>

STATISTA. Tasa de inflación global de 2012 a 2023. [sitio web]. [consultado el 21 de agosto de 2019]. Disponible en:

<https://es.statista.com/estadisticas/495587/tasa-de-inflacionglobal-respecto-al-anoanterior/>

SECRETARIA DE DESARROLLO ECONÓMICO, Condiciones para participar en la convocatoria N° 017 de 2019 para mejorar el manejo de unidades de negocio y/o empresas a través de talleres de educación financiera que fortalezcan las competencias empresarios en el marco del plan de desarrollo “Bogotá mejor para todos”. [sitio web]. [consultado el 21 de julio de 2019]. Disponible en internet:

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKewjogrnpOyFjAhXEq1kKHQpUBG8QFjABeqQIABAC&url=http%3A%2F%2Fwww.desarrolloeconomico.gov.co%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fconvocatorias%2Fconvocatoria\\_no\\_17\\_del\\_2019.pdf&usq=AOvVaw2aCh1dAJr079OM8s4RHkv-](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKewjogrnpOyFjAhXEq1kKHQpUBG8QFjABeqQIABAC&url=http%3A%2F%2Fwww.desarrolloeconomico.gov.co%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fconvocatorias%2Fconvocatoria_no_17_del_2019.pdf&usq=AOvVaw2aCh1dAJr079OM8s4RHkv-)

SECRETARIA DE HACIENDA, Tendencia demográfica. [sitio web]. [consultado el 29 de julio de 2019], Disponible en internet:

<http://www.institutodeestudiosurbanos.info/endatos/0100/0120/01211.htm>

SECRETARIA DISTRITAL DE AMBIENTE, Programa gestión ambiental empresarial. [sitio web]. [consultado el 01 de agosto de 2019]. Disponible en internet:

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=2ahUKewill63o0IrhAhWkrVkkHTAUC6EQFjADegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fambientebogota.gov.co%2Fdocument\\_library%2Fget\\_file%3Fuuid%3Dc12cf7a7-0738-4ed3-95e8-2853556ada60%26groupId%3D24732&usq=AOvVaw2zvEPVbun4W6cPM5en3Kh](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=2ahUKewill63o0IrhAhWkrVkkHTAUC6EQFjADegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fambientebogota.gov.co%2Fdocument_library%2Fget_file%3Fuuid%3Dc12cf7a7-0738-4ed3-95e8-2853556ada60%26groupId%3D24732&usq=AOvVaw2zvEPVbun4W6cPM5en3Kh)  
↓

SIGO, ¿Qué es un estado de resultados?. [sitio web]. [consultado el 22 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <https://www.siigo.com/glosario-financiero/que-es-un-estado-de-resultados/>

SOTO, Mosquera Brian Steven, Aplicación de una metodología de multicriterio para la selección de proveedores de materias primas. [sitio web]. [consultado el 16 de septiembre de 2019] Disponible en internet:  
<http://bdigital.unal.edu.co/64791/1/1032451246.2018.pdf>

SY, Corvo Helmut, Gastos de venta: características, contabilidad y ejemplos. [sitio web]. [consultado el 23 de septiembre de 2019], Disponible en internet:  
<https://www.lifeder.com/gastos-de-venta/>

PEÑALOSA, Londoño Enrique, Medidas de circulación de vehículos automotores y motos en Bogotá. [sitio web]. [consultado el 31 de julio de 2019], Disponible en internet:  
<http://www.movilidadbogota.gov.co/web/sites/default/files/Decretos%20054%20de%202017.pdf>

PROCOLOMBIA, Guía práctica para exportación por tráfico postal y muestras sin valor comercial. [sitio web]. [consultado el 14 de agosto de 2019], Disponible en internet:  
<http://www.procolombia.co/publicaciones/guia-practica-para-exportacion-por-trafico-postal-y-muestras-sin-valor-comercial>

QUE ES Y PARA QUE SIRVEN, ¿Qué es y para qué sirve la matriz DOFA?. [sitio web]. [consultado el 17 de agosto 2019], Disponible en internet:  
<https://paraquesirven.es/matriz-dofa/>

VELANDIA, Néstor y MORALES, Juan. Salarios, Estrategia y sistema salarial de compensaciones. Bogotá D.C., 1999. Página 144.

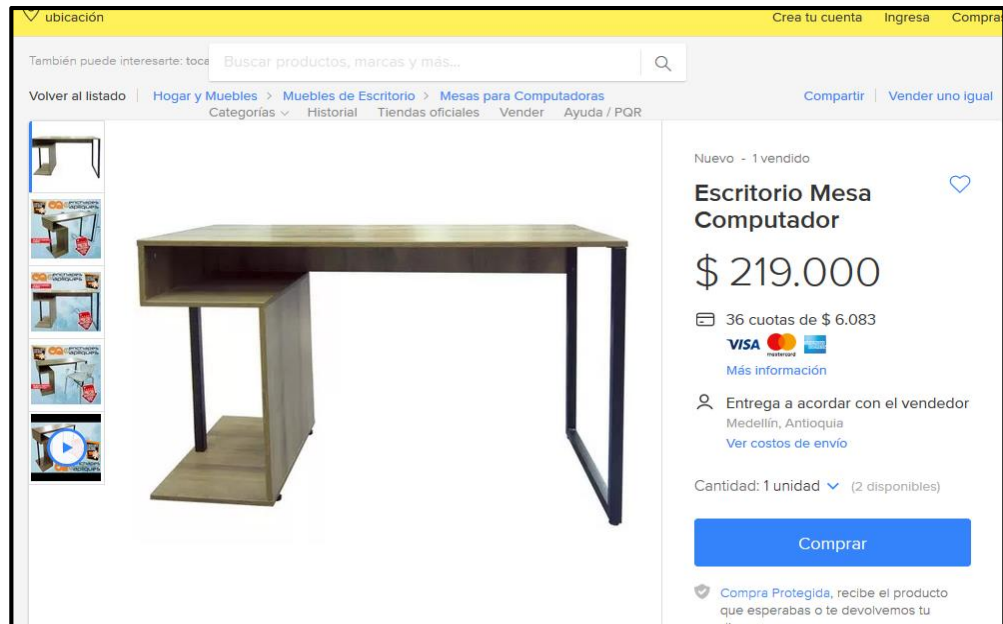
VM CARGO SERVICES S.A.S. [sitio web]. [consultado el 25 de agosto de 2019]. Disponible en internet:  
<http://vmcarga.com/home/nuestra-empresa>

## **ANEXOS**



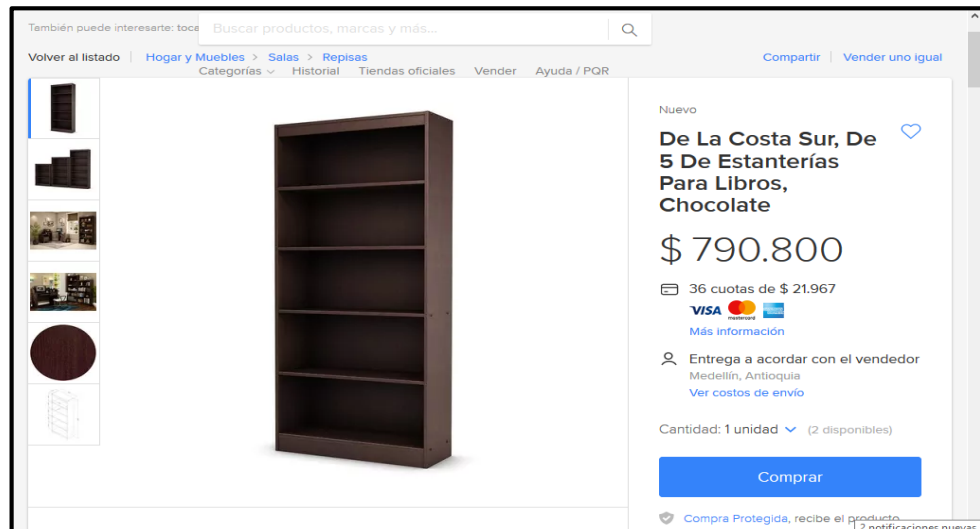
**ANEXO A .  
COTIZACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS MÉTODOS DE LAS  
5'S.**

## Mesa para libros



**Fuente:** mercado libre, Escritorio mesa computador. [sitio web]. [consultado el 28 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-509791907-escritorio-mesa-computador- JM>

## Estantería para libros



**Fuente:** mercado libre, Estanterías para libros. [sitio web]. [consultado el 28 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: [https://listado.mercadolibre.com.co/estanter%C3%ADa#D\[A:estanter%C3%ADa](https://listado.mercadolibre.com.co/estanter%C3%ADa#D[A:estanter%C3%ADa)

Mantenimiento de carro.

Camperos y Camionetas	
Menos de 1.500 C.C.	\$ 677.500
De 1.500 a 2.500 C.C.	\$ 797.200
Más de 2.500 C.C.	\$ 905.650

10 Años o Más

**Fuente:** automotor, mantenimiento para camionetas y carros. [ sitio web]. [ consultado 28 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <https://www.motor.com.co/>

Escoba elemento de aseo.

éxito años

¿Qué producto buscas?

Mercado ▾ Tecnología ▾ Electrodomésticos ▾ Hogar ▾ Moda

Inicio / escoba

36 resultados

Aseo Del Hogar  
Pequeños Electrodomésticos  
Ropa Hogar  
Herramientas

Marcas

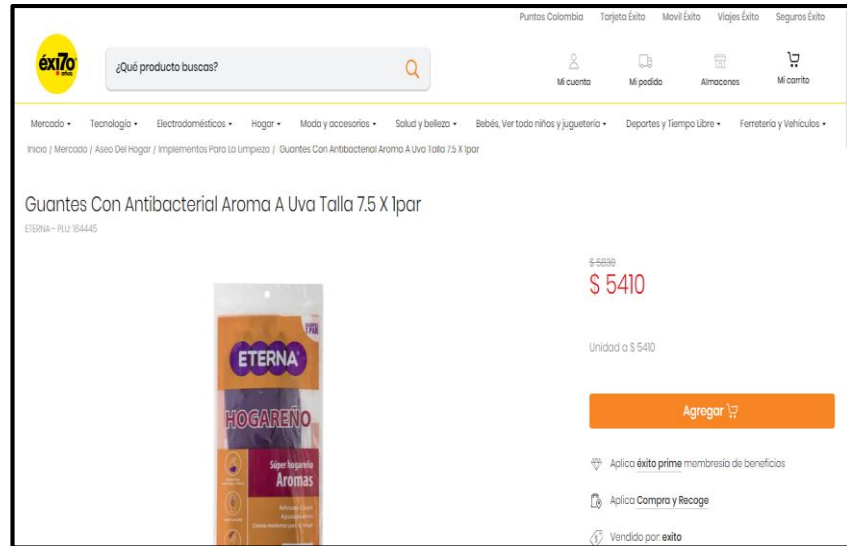
- LASER
- VANYPLAS
- EXITO MARCA PROPIA
- PRETUL
- TRUPER

\$4879  
**\$ 4760**

Unidad a \$ 4760  
Escoba suave ekono

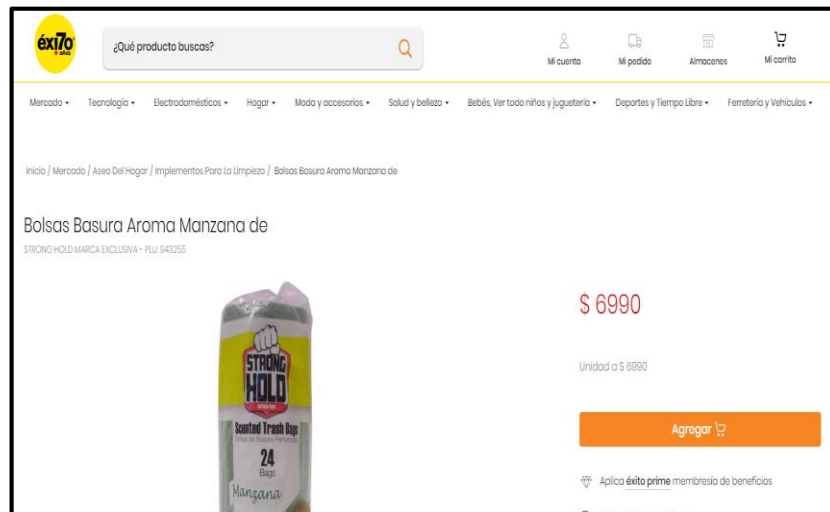
**Fuente:** éxito, escoba. [ sitio web]. [ consultado el 28 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <https://www.exito.com/escoba?map=ft>

## Guantes para elemento de aseo.



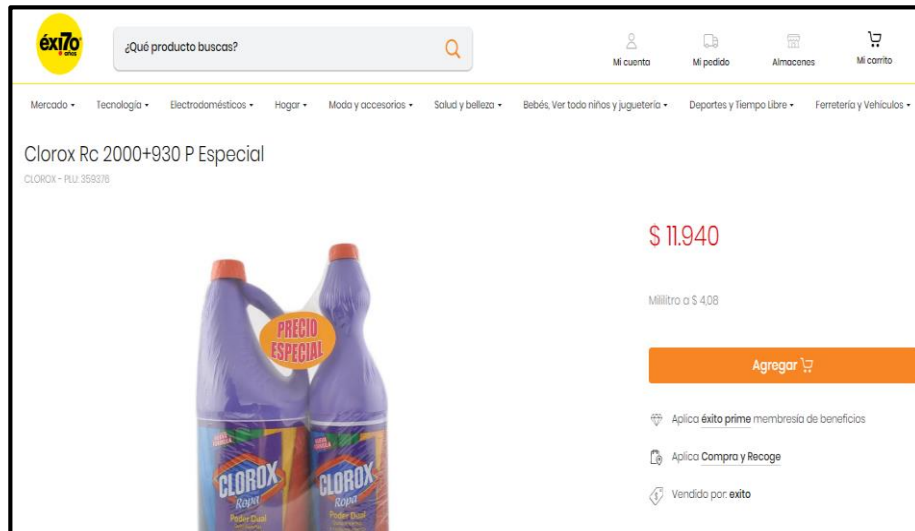
**Fuente:** éxito, guantes de aseo. [ sitio web]. [ consultado el 28 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <https://www.exito.com/guantes?map=ft>

## Bolsas de basura para elemento de aseo



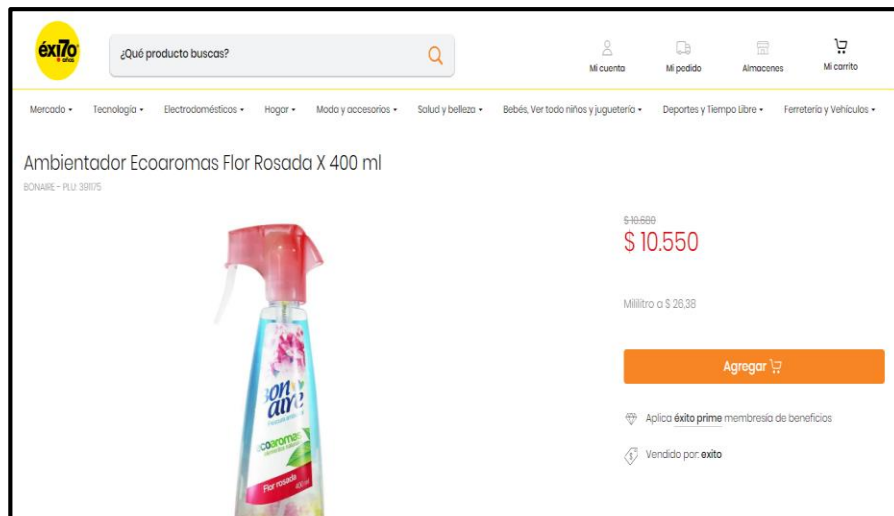
**Fuente:** éxito, bolsas para basura. [ sitio web]. [ consultado el 28 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <https://www.exito.com/bolsas?map=ft>

## Clorox para elementos de aseo



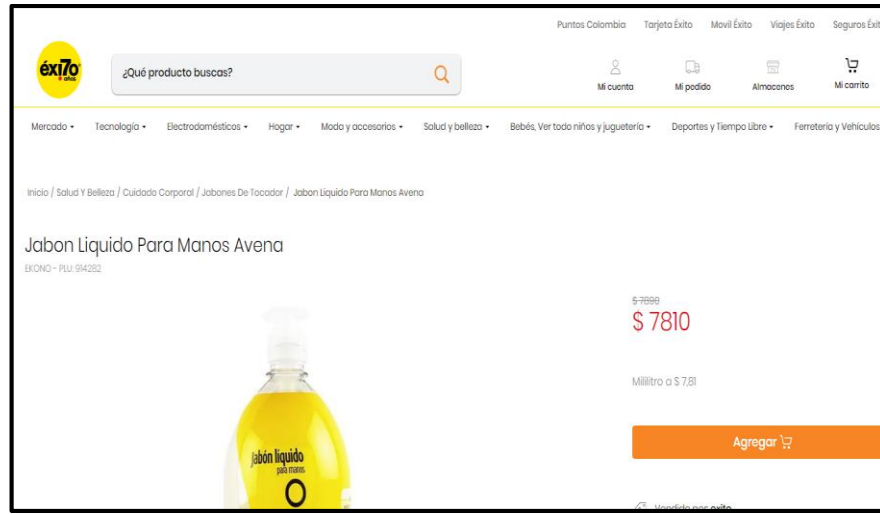
**Fuente:** éxito, clorox. [ sitio web]. [ consultado el 28 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <https://www.exito.com/clorox?map=ft>

## Ambientador para elementos de aseo



**Fuente:** éxito, ambientador. [ sitio web]. [ consultado el 28 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <https://www.exito.com/ambientador?map=ft>

## Jabón líquido para elementos de aseo



**Fuente:** éxito, jabón líquido. [ sitio web]. [ consultado el 28 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <https://www.exito.com/jabon%20liquido?map=ft>

## Jabón en polvo para elementos de aseo



**Fuente:** éxito, jabón en polvo. [ sitio web]. [ consultado el 28 de septiembre de 2019]. Disponible en internet: <https://www.exito.com/jabon%20en%20polvo?map=ft>

# Capacitación en implementación de las 5's

Consultoría en ingeniería S.A.S

Consultoría-publicidad

Atendiendo su amable solicitud estamos enviando cotización de los servicios requeridos, para nosotros es un placer poner nuestra compañía a su servicio.

**COTIZACION**  
**A-0809**

NIT	CLIENTE	CONTACTO		FECHA	CIUDAD
830036122-7	VM CARGO SERVICES S.A.S.	Luisa Fernanda Gámez Manrique		15-09-2019	Bogotá
TELEFONO	DIRECCION	E-MAIL		DESCUENTO	T. PAGO
3207071032	CALLE 45 NO 234-45 EL PORTAL	<a href="mailto:consultaenig@outlook.com">consultaenig@outlook.com</a>		10%	CONTADO

ITEM	DESCRIPCION	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
1	CONSULTORÍA	\$3,000,000	\$3,000,000
2	CAPACITACIÓN	\$2,750,000	\$2,750,000
3	PUBLICIDAD	\$25,000	\$25,000
4	MATERIAL DIDACTICO	\$62,000	\$62,000
			\$0
			\$0
			\$0
			\$0
			\$0
			\$0
			\$0
			\$0
			\$0
			\$0
			\$0
			\$0
			\$0
			\$0
DPTO DE VENTAS: JAVIER CARMONA/TEL: 3207071032		<b>GRAN TOTAL</b>	\$5,837,000
		<b>DTO</b>	\$583,700
		<b>SUBTOTAL</b>	\$5,253,300
		<b>I.V.A 19%</b>	\$998,127
		<b>VALOR TOTAL</b>	<b>\$ 6,251,427</b>

**Fuente:** consultoría en ingeniería S.A.S.

**ANEXO B.**  
**MANUAL DE FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA VM**  
**CARGO SERVICES S.A.S.**



Manual de funciones analista contable.



## MANUAL DE FUNCIONES

Cargo	Analista contable
Área	Contabilidad
Cantidad de cargos	Uno (1)
Jornada laboral	7:30 am - 5:00 pm

### REQUISITOS

Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• Técnico/ tecnólogo en contabilidad</li> <li>• Estudiante de contaduría</li> </ul>
Experiencia	6 meses

### OBJETIVOS DEL CARGO

Generar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, con el objetivo de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

### FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Transcribe información contable en un computador.
- Revisa y verifica planilla de retención de impuestos.
- Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.

### JEFE INMEDIATO

Contador

Elaborado por	Revisó	Aprobó
Luisa Fernanda Gámez Manrique.		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**Fuente:** elaboración propia con información de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

Manual de funciones Auxiliar de documentación e incorporación de información.



## MANUAL DE FUNCIONES

Cargo	Auxiliar de documentación e incorporación de información.
Área	OPERACIONES
Cantidad de cargos	Uno (1)
Jornada laboral	7:30 am - 5:00 pm

### REQUISITOS

Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• Técnico o tecnólogo en comercio exterior.</li> </ul>
Experiencia	No requiere

### OBJETIVOS DEL CARGO

Garantizar la efectividad en el manejo adecuado de la documentación y la oportuna y veraz incorporación de la información al sistema informático de la DIAN.

### FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Documento de transporte directo.
- Manifiestos expresos.
- Acta de diligencia reconocimiento de carga 1154.
- Acta de verificación.
- Planilla salida de mercancías de lugar de embarque 1178.
- Planilla de recepción 1314.

### JEFE INMEDIATO

Jefe de operaciones		
Elaborado por	Revisó	Aprobó
Luisa Fernanda Gámez Manrique.		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**Fuente:** elaboración propia con información de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

Manual de funciones Auxiliar de almacenamiento y despacho.



## MANUAL DE FUNCIONES

Cargo	Auxiliar de almacenamiento y despacho.
Área	OPERACIONES
Cantidad de cargos	Dos (2)
Jornada laboral	7:30 am - 5:00 pm
<b>REQUISITOS</b>	
Formación	• Bachiller
Experiencia	No requiere
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	

Ejecutar el despacho, almacenamiento, control de inventario y despacho de la mercancía que entra y sale de la bodega de VM CARGO SERVICES S.A.S.

### FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Verificar las guías de cada manifiesto para realizar recepción y despacho de la mercancía.
- Verificar que la mercancía este en buen estado y los que no reportarlos.
- Almacenar la mercancía en la bodega.
- Realizar un control diario de la mercancía que está almacenada

### JEFE INMEDIATO

Jefe de operaciones

Elaborado por	Revisó	Aprobó
Luisa Fernanda Gámez Manrique.		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**Fuente:** elaboración propia con información de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

Manual de funciones Auxiliar de despacho.



## MANUAL DE FUNCIONES

Cargo	Auxiliar de despacho.
Área	OPERACIONES
Cantidad de cargos	Dos (2)
Jornada laboral	7:30 am - 5:00 pm
<b>REQUISITOS</b>	
Formación	• Bachiller
Experiencia	No requiere
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	

Colaborar con el auxiliar de almacenamiento y despacho, en las labores de despacho, almacenamiento, control de inventario y despacho de la mercancía que entra y sale de la bodega de VM CARGO SERVICES S.A.S.

### FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Recepcionar las mercancías liberadas de aduana.
- Verificar contra el manifiesto expreso, cantidad y estado de los envíos recibidos.
- Entregar la mercancía a los clientes.
- Coordinar con el auxiliar contable, cuales envíos con propuesta de valor se pueden liberar y entregar.

### JEFE INMEDIATO

jefe de operaciones

Elaborado por	Revisó	Aprobó
Luisa Fernanda Gámez Manrique.		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**Fuente:** elaboración propia con información de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

Manual de funciones jefe de operaciones.



MANUAL DE FUNCIONES

Cargo	Jefe de operaciones
Área	OPERACIONES
Cantidad de cargos	Uno (1)
Jornada laboral	7:30 am - 5:00 pm

REQUISITOS

Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• Pregrado</li> <li>• Experiencia en el sector de logística</li> </ul>
Experiencia	No requiere

OBJETIVOS DEL CARGO

Desarrollar actividades de supervisión, control y seguimiento a los procesos y al cumplimiento de las funciones asignadas al personal a su cargo, comunicando oportunamente a la gerencia y al personal involucrado sobre el estado de cada una de las tareas asignadas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Comunicar a sus subordinados las determinaciones relacionadas con la prestación de servicios.
- Coordinar con el personal a su cargo el orden de prioridades de las actividades diarias.
- Verificar y descargar inventario de mercancías, en la bodega de origen.

JEFE A CARGO

Gerente general

PERSONAL A CARGO

- Auxiliar de documentación e incorporación.
- Auxiliar liberación correo.
- Auxiliar de almacenamiento y despacho
- Auxiliar de despacho.
- Conductor.

Elaborado por	Revisó	Aprobó
Luisa Fernanda Gámez Manrique.		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**Fuente:** elaboración propia con información de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

Manual de funciones Conductor.



MANUAL DE FUNCIONES

Cargo	Conductor	
Área	OPERACIONES	
Cantidad de cargos	Dos (2)	
Jornada laboral	7:30 am - 5:00 pm	
<b>REQUISITOS</b>		
Formación	• Bachiller	
Experiencia	No requiere	
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>		
Proteger y transportar los envíos urgentes y las mercancías liberadas de la aduana.		
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Recepcionar las mercancías liberadas de aduana.</li> <li>• Verificar contra el manifiesto expreso, cantidad y estado de los envíos recibidos.</li> <li>• Alistar los envíos para despacho y entregarlos a las transportadoras que corresponda.</li> <li>• Conducir los vehículos que se le asignen con ocasión de las necesidades de la empresa.</li> </ul>		
<b>JEFE INMEDIATO</b>		
jefe de operaciones		
Elaborado por	Revisó	Aprobó
Luisa Fernanda Gámez Manrique.		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**Fuente:** elaboración propia con información de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.

Manual de funciones Auxiliar de liberación de documentos y envíos urgentes.



## MANUAL DE FUNCIONES

Cargo	Auxiliar de liberación de documentos y envíos urgentes.
Área	OPERACIONES
Cantidad de cargos	Uno (1)
Jornada laboral	7:30 am - 5:00 pm

### REQUISITOS

Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• Técnico o tecnólogo en comercio exterior.</li> </ul>
Experiencia	No requiere

### OBJETIVOS DEL CARGO

Adelantar las actividades de liberación de documentos, presentación y retiros de los envíos urgentes, e incorporación de novedades generadas en la inspección.

### FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Retirar de las aerolíneas las facturas de liberación de los documentos de transporte directo.
- Informar oportunamente al gerente y jefe de operaciones los números de documentos de transporte directo llegados.
- Presentar los envíos urgentes y la documentación soportes a la autoridad aduanera.
- Informar telefónicamente al jefe de operaciones, las propuestas al valor en aduana que se hayan motivado con ocasión de la presentación de los envíos urgentes.

### JEFE INMEDIATO

jefe de operaciones

Elaborado por	Revisó	Aprobó
Luisa Fernanda Gámez Manrique.		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**Fuente:** elaboración propia con información de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S

Manual de funciones Asesor en logística internacional.



MANUAL DE FUNCIONES

Cargo	Asesor en logística internacional.
Área	ADMINISTRATIVO
Cantidad de cargos	Uno (1)
Jornada laboral	7:30 am - 5:00 pm

REQUISITOS

Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• Técnico o tecnólogo en comercio exterior.</li> <li>• Profesional en comercio exterior.</li> </ul>
Experiencia	6 meses

OBJETIVOS DEL CARGO

Desarrollar las actividades relacionadas con servicio al cliente, identificando las necesidades, requisitos y preferencias del servicio solicitado, seguimientos al estado de los procesos, comunicación e información permanente al cliente, actividades de mantenimiento del vínculo comercial.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Generar nuevos negocios para la empresa, de acuerdo con el portafolio de servicios ofrecidos al cliente.
- Registrar y confirmar con el cliente los requisitos del servicio.
- Realizar seguimiento al servicio ofrecido.
- Corregir los registros si el cliente cambia de opinión.
- Diligenciar formatos de actividades diarias.

JEFE INMEDIATO

Gerente general

Elaborado por	Revisó	Aprobó
Luisa Fernanda Gámez Manrique.		
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**Fuente:** elaboración propia con información de la empresa VM CARGO SERVICES S.A.S.