

Formulación De Un Plan Estratégico Para La Empresa JAD Transportes Del Distrito Especial, Industrial,
Portuario, Biodiverso Y Ecoturístico De Buenaventura En El Periodo 2021–2026

Julian Andres Sanchez Ortiz

Ana Nahomi Maricel Pinillos Ibargüen

Notas del Autor

Julian Andres Sanchez Ortiz y Ana Nahomi Maricel Pinillos Ibargüen

Ciencias de la Administración, Universidad del Valle Sede Pacífico

Facultad de Ciencias de la Administración,

Universidad Del Valle

Buenaventura, valle del Cauca

2022

Formulación De Un Plan Estratégico Para La Empresa JAD Transportes Del Distrito Especial, Industrial,
Portuario, Biodiverso Y Ecoturístico De Buenaventura En El Periodo 2021–2026

Julian Andres Sanchez Ortiz

Ana Nahomi Maricel Pinillos Ibargüen

Trabajo de grado para optar al título de administrador(a) de empresas

Asesor

Alexander Herrera Londoño

Magister en Administración

Julian Andres Sanchez Ortiz y Ana Nahomi Maricel Pinillos Ibargüen

Ciencias de la Administración, Universidad del Valle Sede Pacífico

Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad del Valle

Buenaventura, valle del Cauca

2022

Tabla de Contenido

0.	INTRODUCCIÓN.....	15
1.	Aspectos Metodológicos.....	16
1.1	Problema de Investigación.....	16
1.1.1	Antecedentes.....	16
1.1.2	Identificación Del Problema.	20
1.1.3	Formulación Del Problema.....	26
1.2	OBJETIVOS.....	27
1.2.1	Objetivo General.....	27
1.2.2	Objetivo Específicos.....	27
1.3	Justificación.....	27
1.4	Marco De Referencia.....	30
1.4.1	Estado del arte.....	30
1.4.2	Marco Contextual.....	36
1.4.3	Marco teórico.....	38
1.4.4	Marco Conceptual.....	40
1.4.5	Marco Legal.....	45
1.4.6	Modelos de Planeación estratégica.....	47
1.4.6.1	Modelo de William Newman.....	47
1.4.6.2	Modelo de Planeación Estratégica de Benjamín Betancourt.....	48

1.4.6.3	Modelo de planeación estratégica de Tom Lambert	49
1.4.6.4	Modelo de Planeación Estratégica de Fred R. David.....	50
1.4.6.5	Cinco Fuerza de la Competencia de Michel Porter.....	51
1.4.7	Marco Metodológico	52
1.4.7.1	Tipo de Estudio	52
1.4.7.2	Método de Investigación.....	52
1.4.7.2.1	Deductivo.....	52
1.4.7.2.2	Inductivo	53
1.4.7.2.3	Cualitativo Cuantitativo.....	53
1.4.8	Técnicas de Recolección de Información	54
1.4.9	Proceso metodológico.....	54
2.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	55
2.1	Nombre o Razón social.....	55
2.2	Ubicación Geográfica	55
2.3	Objeto Social	57
2.4	Misión de la Empresa	57
2.5	Visión de la Empresa.....	58
2.6	Objetivo de la empresa	58
2.7	Valores Organizacionales	58
2.8	Políticas de la Empresa.....	59

2.9	Historia de la Organización	60
2.10	Productos y/o Servicios	61
2.11	Funcionamiento de la Organización	67
3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERIOR	69
3.1	Entorno Geofísico.....	69
3.1.1	Contexto Nacional	69
3.1.2	Contexto Regional	70
3.1.3	Contexto Local	72
3.2	Entorno Demográfico	75
3.3	Entorno Económico	79
3.3.1	Desigualdad en Colombia.....	80
3.3.2	Distribución por Estratos	81
3.3.3	Índice de Precios al Consumidor (IPC)	82
3.3.4	Inversión en Colombia.....	83
3.3.5	Sector Externo	84
3.3.5.1	Balanzas de Pago	84
3.3.5.2	Balanza Comercial	85
3.3.5.3	Devaluación del peso frente al dólar.....	86
3.4	Entorno Social	88
3.4.1	Procesos sociales de movilización.....	89

3.4.2	Política social gubernamental	91
3.5	Entorno Legal (Jurídico).....	94
3.6	Entorno Político	95
3.6.1	Política de Colombia	96
3.6.2	Ministerio de Colombia	97
3.7	Entorno Tecnológico	103
3.8	Entorno Cultural	104
3.8.1	Conceptos de Civilización	104
3.8.2	Cultura	107
3.8.3	Cultura en Colombia.....	107
3.8.4	Cultura de Consumo en Colombia.....	110
3.9	Entorno Ambiental	112
4.	ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.....	125
4.1	Diagnóstico de Procesos Administrativo.....	125
4.1.1	Planeación.....	125
4.1.2	Organización.....	128
4.1.3	Dirección	132
4.1.4	Evaluación y control.....	136
4.2	Análisis de la cultura organizacional	140
4.3	Análisis de la gestión de las funciones de la empresa	142

4.4	Gestión financiera y situación contable y financiera	143
4.4.1	Rentabilidad	145
4.4.2	Liquidez	145
4.4.3	Actividad	146
4.4.4	Endeudamiento	146
4.5	Gestión y Situación Comercial	148
4.6	Gestión y situación de los servicios	150
4.7	Gestión de suministro	154
4.8	Gestión de la función de investigación y desarrollo	156
4.9	Gestión de sistema de información y las comunicaciones	156
4.10	Gestión de talento humano	159
4.11	Análisis estratégico DOFA	169
4.11.1	Evaluación De Los Factores Externos	169
4.11.2	Evaluación de factores internos	172
4.11.3	Análisis DOFA	174
4.11.4	Matriz DOFA	177
4.11.5	Conclusión Matriz DOFA	181
5.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	182
5.1	Declaración de la visión	184
5.2	Estructura de la misión	187

5.2.1	Declaración de la misión	188
5.3	Objetivos estratégicos.....	189
5.4	Estrategias para la organización JAD TRANSPORTES	190
5.5	Matrix de segmentación.....	195
5.6	Estructura de la organización.....	195
6.	Plan de acción	199
7.	Conclusión	203
8.	Recomendaciones	205
	Referencias	207

Índice figuras

Figura 1. Modelo de William E. Newman	47
Figura 2. Modelo de planeación estratégica Benjamín Betancourt	48
Figura 3: Modelo de planeación estratégica de Tom Lambert	49
Figura 4. Modelo de Planeación Estratégica de Fred R. David.....	50
Figura 5. Cinco Fuerza de la Competencia de Michel Porter.....	51
Figuras 6. Patio de contenedores externo de almacenamiento JAD TRANSPORTES.	55
Figura 7. Bodega de almacenamiento de mercancía interna JAD TRANSPORTES.	56
Figura 8. Maquinaria utilizada para el descargue y cargue de contenedores y movimiento de los mismo para almacenamiento.	56
Figura 9. Mapa de Colombia con Valle del Cauca y Buenaventura	70
Figura 10. Nueva estructura organizacional para JAD TRANSPORTES.....	196

Índice de tablas

Tabla N 1. de Servicio Integral de importación.	61
Tabla N 2. Tarifas de almacenamiento.	63
Tabla N 3. Almacenamiento De Contenedores.....	64
Tabla N 4. Servicios Adicionales.....	65
Tabla N 5. Alquiler De Equipos (Por hora o fracción).	66
Tabla N 6. Servicio De Transporte De Carga Suelta	66
Tabla 7. Entorno Geográfico.....	74
Tabla 8. Distribución demográfica por edades de Colombia.....	76
Tabla 9. Guía del análisis macroambiente entorno demográfico.....	78
Tabla 10. Guía del análisis del macroambiente entorno económico	87
Tabla 11. Guía del análisis del macroambiente entorno social.....	93
Tabla 12. Guía del análisis del macroambiente entorno jurídico.....	95
Tabla 13. Guía del análisis del macroambiente entorno político	102
Tabla 14. Guía del análisis del macroambiente entorno tecnológico	104
Tabla 15. Guía del análisis del macroambiente entorno cultural.....	111
Tabla 16. Guía del análisis del macroambiente entorno ecológico	113
TABLA 17. Evaluación Integrada Del Entorno Externo	114
TABLA 18. Matriz De Evaluación De Factores Externos (Efe)	122

Tabla 19. Guía del análisis interno planeación	126
Tabla 20. Guía del análisis interno organización.....	130
Tabla 21. Guía del análisis interno dirección.....	134
Tabla 22. Guía del análisis interno evaluación y control.....	138
Tabla 23. Síntesis del análisis de la cultura organizacional	142
Tabla 24. Indicadores financieros	143
Tabla N 25. Balance general de la organización JAD TRANSPORTES	144
Tabla 26. Área de gestión o proceso: Finanzas.....	147
Tabla 27. Guía del análisis interno gestión y situación comercial.....	149
Tabla 28. Guía del análisis interno Producción	153
Tabla 29. Guía del análisis interno suministros	155
Tabla 30. Guía del análisis interno I&D	156
Tabla 31. Guía del análisis interno sistemas de información.....	158
Tabla 32. Área de gestión o proceso: Gestión humana.....	161
Tabla 33. Evaluación Integrada De La Situación Interna	162
Tabla 34. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	169
Tabla N 35. Matriz de evaluación de factores interno (EFI)	172
Tabla 36: Listado DOFA	175
Tabla 37. Estrategias F.O y estrategias F.A	177
Tabla 38: Estrategias D.O y estrategias D.A	180

Tabla N 39. Comparativa entre la nueva visión y la antigua visión.	185
Tabla N 40. Comparación entre la antigua misión y la nueva misión.	188
Tabla N 41. Estrategias para la organización JAD TRANSPORTES	190
Tabla N 43. Matriz de segmentación.	195
Tabla N 44. Funciones y alcances.....	197
Tabla N 45. Plan de acción para la organización JAD TRANSPORTES.....	199

Agradecimientos

Me gustaría agradecer en estas líneas la ayuda que muchas personas y colegas me han prestado durante el proceso de investigación y redacción de este trabajo. En primer lugar, quisiera agradecer a mis padres que me han ayudado y apoyado en todo mi producto, a mi tutor, Alexander Herrera, por haberme orientado en todos los momentos que necesité sus consejos.

Así mismo, deseo expresar mi reconocimiento a las organizaciones Jad transportes; por todas las atenciones e información brindada a lo largo de esta indagación. A todos mis amigos, vecinos y futuros colegas que me ayudaron de una manera desinteresada, gracias infinitas por toda su ayuda y buena voluntad.

A la Universidad del Valle por ser la sede de todo el conocimiento adquirido en estos años.

Dedicatoria

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser sus hij@s, son los mejores padres.

A nuestros hermanos (os) por estar siempre presentes, acompañándonos y por el apoyo moral, que nos brindaron a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Resumen

JAD TRANSPORTES es una empresa del sector de transporte terrestre está ubicada en la calle las flores pasaje primavera #4-10 del Distrito de Buenaventura, los cuales en sus inicios trabajaban como personas naturales, y ya con la matrícula de la cámara de comercio a partir del 14 de diciembre de 2020, es una de las empresas reconocida en el Distrito de Buenaventura, en cuanto concierne a la empresa JAD TRANSPORTES se dedica a la prestación de servicios urbanos de carga de contenedores, sacan y entregan contenedores vacíos a distintos puertos o patios que están avalados por el ministerio de transporte, por ser una empresa emergente y con la necesidad de crecer en el mercado se realizó una formulación de un plan estratégico para la empresa JAD TRANSPORTES basada en el autor Benjamín Betancourt. Principalmente se conocerá la caracterización e historia de la organización JAD TRANSPORTES, continuamente el análisis externo, por consiguiente, el análisis interno en donde se conoce todos los factores que influyen de manera interna a la organización. Por consiguiente, se realizará el Análisis DOFA el cual consiste en tener todos los resultados del análisis del entorno tanto interno como externo, realizando un análisis cruzado para identificar las estrategias FO, FA, DO, y DA.

A continuación, se realiza el direccionamiento estratégico en donde se establecen la formulación de los elementos estratégicos como la visión, misión, objetivos y la estructura de la organización y Por último se desarrolla el plan de acción o la implementación del plan estratégico

Palabras clave: Apilar, Teus, Tara, Alocución, Aforo.

0. INTRODUCCIÓN

Esta metodología de la investigación tiene como finalidad sugerir un plan estratégico a JAD TRANSPORTES, empresa del sector de transporte de carga de contenedores, pretendiendo generar fundamentos teóricos que le permita a la compañía tener bases concretas en su proceso de toma de decisiones, de tal forma que se evidencie el desarrollo y crecimiento de la organización objeto de estudio.

El documento plantea un análisis de la situación de la organización desde diferentes aspectos, el macroentorno o entorno externo y el microentorno o entorno interno, estos análisis se harán con base en la metodología, propuesta por Benjamín Betancourt.

Ahora bien, además se encuentra un modelo estructurado de forma teórica, tanto del documento como conceptualizaciones teóricas de elementos propios de la investigación. Adicional a esto, en el presente trabajo de investigación, se describen variables específicas, las cuales permiten determinar aspectos importantes como lo son las debilidades y fortalezas que posee la organización; las oportunidades y amenazas que emanan de su entorno altamente competitivo, y es a partir de esta base, que se elaboran los planteamientos estratégicos, pretendiendo atacar las amenazas con fortalezas, corregir las debilidades y, aprovechar lo mejor posible las oportunidades que el entorno brinda.

En concordancia con lo anterior todo esto se ve reflejado en un conjunto de tácticas, políticas, procedimientos y proyectos que requieren ser implementados, para que la organización pueda alcanzar el éxito y obtener una mayor participación en su mercado. Cabe mencionar, que muchos de los estudios, se realizan en general, para conocer aspectos internos y externos de la organización, pero, a la hora de diseñar el plan estratégico es de carácter crucial delimitar y analizar, las preferencias de los clientes, para poder asegurar que las estrategias implementadas estén acordes para alcanzar los objetivos relacionados con la satisfacción tanto de la organización como de los clientes.

1. Aspectos Metodológicos

1.1 Problema de Investigación

1.1.1 Antecedentes

La globalización y sus demostraciones en Colombia principalmente donde se encuentran ubicados los puertos como, en la Costa Caribe: La Guajira, Santa Marta, Ciénaga, Barranquilla, Cartagena, Golfo de Morrosquillo, Urabá y San Andrés; y dos en el Pacífico: Buenaventura y Tumaco. El transporte por carretera es una herramienta de gran incidencia ya que con ella se puede desarrollar el comercio, tanto nacional como internacionalmente. Este tipo de transporte es de gran importancia para el comercio y desarrollo económico del país.

Debido a que el mundo está en constante cambio, conlleva a la organización en este caso JAD TRANSPORTES tenga mucha competencia de empresas tales como Sociedad portuaria Regional de Buenaventura, Tc Buen, y el Puerto Industrial Agua Dulce quienes llevan en el mercado muchos años siendo los mayores competidores para la empresa , por ende la supervivencia de la organización se convierte en una necesidad diaria debido a las competencias existentes de diferentes organizaciones dedicadas al transporte de carga y descarga de mercancías.

De acuerdo con lo anterior es necesario que la empresa pueda adaptarse tanto en innovación como logrando las exigencias y las necesidades del mercado, de manera que pueda generar un buen funcionamiento y así tener herramientas como; la seguridad, costo y servicio siendo de vital importancia, logrando lo que el mercado necesita que es, que la mercancía sea cargada y entregada a su destino a tiempo teniendo en cuenta aspectos como la flexibilidad y los costos de envío.

“El Transporte de Carga por carretera en Colombia es un pilar fundamental en la dinámica de la economía del país, ya que se constituye en la herramienta básica para colocar los productos al alcance del consumidor en el territorio nacional o en el extranjero. Por esta razón, es indispensable que el sector transporte cuente con los elementos necesarios para asumir el gran compromiso que tiene en el desarrollo económico.”¹

La empresa objeto de estudio es JAD TRASNPORTE, la cual se encuentra ubicada en Colombia, en el Distrito de Buenaventura – Valle, en calle las flores pasaje primavera #4-10. En la compañía se puede observar que, desde hace algún tiempo, se registran descensos en su crecimiento económico pese a mantenerse estable, actualmente se encuentra trabajando en un 55% por ciento por el tema del COVID - 19.

Dada las circunstancias es una situación de importante consideración empresarial en la medida que se tuvo en cuenta que, en el campo organizacional, no sólo se hace énfasis la sostenibilidad de la empresa, más allá de esto, se debe apuntar al crecimiento y sostenibilidad de liderazgo en las diferentes áreas, de manera que sobresalga en el sector económico al cual pertenece.

¹ LR La República, Colombia OPERACIÓN DEL TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA EN COLOMBIA, [En línea]. [Consultado 23 de septiembre de 2021]. Disponible en: <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=4314>

Esto ha sido observado por dos (2) estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Valle Sede Pacífico, que consideran importante hacer un análisis y diagnóstico de la parte comercial , relación con los proveedores, relación con el personal operativo y administrativo, relación con los clientes, y la respuesta que se tiene frente a la competencia que cada vez es mayor y con diferentes estrategias para la supervivencia de la organización, partiendo desde el conocimiento de la empresa en sus particularidades, abordando temáticas referente a la situación de la misma, con la relación hacia sus clientes, proveedores, y el cumplimiento del objeto social.

La empresa JAD TRANSPORTES nace el 14 de diciembre de 2019 y en sus inicio trabajaban como personas naturales, pero ya con la matrícula de la cámara de comercio a partir del 14 de diciembre de 2020, es una de las empresas reconocida en el Distrito de Buenaventura, en cuanto concierne a la empresa JAD TRANSPORTES la prestación de servicios urbanos de carga de contenedores, sacan y entregan contenedores vacíos a distintos puertos o patios que están avalados por el ministerio de transporte, entre otros servicios que prestan. (POSADA 2021)

La capacidad portuaria es un pilar fundamental debido a la competitividad de los procesos logísticos del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura y el desarrollo económico, por tal motivo se destaca y/o evidencia una de las variables como lo es la capacidad de almacenamiento y de transportes de los contenedores ya que cada bodega debe cumplir unos parámetros porque para cada contenedor de 20 pies tienen un peso bruto máximo de unos 30,48 t (es decir, la carga más la tara o peso del contenedor) y los de 40 pies de unas 32,5 t. Aunque, como muchas veces se traslada el contenedor vía terrestre desde las zonas de carga al puerto, hay que atenerse a la legislación vigente que abarca la Resolución 13791 del 21 de diciembre de 1988, Resolución 4100 del 28 de diciembre de 2004 y la Resolución 0002308 del 12 de agosto de 2014 en las cuales se establecen las medidas para el control de peso a vehículos de transporte de carga y se dictan otras disposiciones. En sobre pesos máximos en camiones. La tara o peso del contenedor puede variar desde 1,8 t hasta 4 t para los de 20 pies y de 3,2 t hasta 4,8 t para los de 40 pies. (WIKIPEDIA 2021)

“Uno de los problemas más serios de los tres puertos que operan en Buenaventura es la capacidad instalada sobrante Durante el trimestre 1 de 2021, el 50% de las sociedades portuarias registraron variaciones positivas entre las cuales se destacan dentro de las que mueven importante cantidad de Teus, la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. y Sociedad Puerto Industrial Aguadulce S.A. con valores como 13% y 14% frente a las unidades de teus movilizadas el año anterior.” (Indicadores de eficiencia portuaria 2021 2021)

De acuerdo con la Superintendencia de Transporte, el tráfico portuario en 2020 fue de 163.7 millones de toneladas, de las cuales 18.8 millones se movilizaron a través de las sociedades portuarias regionales, y de estas, la Sociedad Portuaria de Buenaventura movilizó el 41%, equivalente a 7.8 millones de toneladas entre exportaciones e importaciones. (SUPERINTENDENCIA DE TRANSPORTES 2021)

De acuerdo con la pandemia por el Covid-19 en los puertos se mantuvo la actividad, pese a que la movilización de carga sintió los impactos y en Buenaventura la Sociedad Portuaria Regional se registró una decadencia de 4 millones de toneladas transportadas, lo que representó una caída de 11%. La gerente encargada de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, Yahaira Díaz, indicó que para 2021 “la expectativa es un poco conservadora a pesar de que se ha visto un repunte en la economía. Frente a la dinámica empresarial, lo que aspiramos es tener mayor participación de carga, pasar de 41% a 47%” (Portuaria 2021)

Hoy en día las actividades del transporte de carga terrestre, juegan un papel fundamental para la economía porque son los responsables de mover la mayor parte de las actividades económica de un país, ya que las mayorías de la organizaciones utilizan estos modos de transportes para entregar mercancía de un lado a otro, por esta razón es pertinente analizar las relaciones comerciales y la visión de la empresa JAD TRANSPORTES que se tiene de acuerdo a la capacidad de transporte y sus procesos para cumplir con los objetivos de forma eficiente.

1.1.2 Identificación Del Problema.

La empresa JAD TRANSPORTES se dedica a la prestación de servicios de transporte terrestre de carga y descarga de contenedores en el territorio nacional, siempre caracterizándose con la calidad , el compromiso y la seriedad a la hora de cumplir con los objetivos empresariales, anteriormente se inspeccionaban los contenedores en una sola asignación, dependiendo la línea de la naviera, es decir si era en Kurobe de la línea NYK se presentaba al patio de sí marítima y ellos recibían el contenedor, si era línea directa se mandaban de una vez al puerto en ese caso Sociedad Portuaria, pero con la apertura de otros puertos tales como : Tc Buen y el Puerto Industrial Aguadulce entraron otras modalidades de sistemas, es decir ya el contenedor no queda en sociedad portuaria, sino que sale para otro puerto.

Debido a esto empezaron a crear patios de asignación de citas, se debe ir a sacar una cita, después una fila, el inspector determina si el contenedor es apto para quedarse dentro del patio o lo necesitan con urgencia para despacharlo, si el contenedor queda ahí, entonces finaliza la operación.

En otras ocasiones el 90% ya no están quedando en esos patios, sino que inmediatamente los mandan para el puerto, ya sea: Agua dulce, sociedad portuaria, TC Buen, lo que hace que deba hacerse otro movimiento adicional, lo que genera más gastos, más combustibles, eso afecta en un 45% a las finanzas de la compañía, porque la rentabilidad disminuye, lo mismo el operador porque ellos cobran por servicios, hasta que el contenedor no se entregue directamente al patio, no se puede cobrar el servicio, así que se debe hacer otra reducción de gasto más para poder ganar la utilidad que se iba a generar en un solo movimiento y anteriormente no se presentaba eso.

Por lo que es fundamental y necesario que se garantice la seguridad y el cumplimiento de la entrega de los contenedores a los clientes en el plazo pactado o establecido, actualmente se maneja entre los 300 y 400 contenedores mensuales promedio que actualmente se está manipulando, por más que se ha hecho gestión comercial, ahora se está presentando un nuevo problema y es que por motivos del COVID - 19 pararon puertos como: Sociedad Portuaria, Tc Buen y El Puerto Industrial De Aguadulce.

Esto conlleva a que se represaran carga “Los terminales marítimos están reportando casi 100% de ocupación en su capacidad. En términos de carga son más de 460.000 toneladas y podríamos llegar a 500.00 toneladas” (director de asuntos económicos de la Cámara de Comercio de Buenaventura 2021) por lo cual ahora se está presentando un desabastecimiento de lo que es la carga contenerizada, es decir que los contenedores están distribuidos y frenados en lugares como lo son los patios avalados por el ministerios de transportes , lo que ha hecho que escaseen las unidades de vacíos, entonces el promedio anual esta entre 3600 y 4000 contenedores anuales y anteriormente era un promedio anual de 7000 y 9000 contenedores anuales.

Otro factor y no menos importante son los saqueos que se pueden presentar en la vía, las condiciones de las carreteras como paros, mal estado en las vías, derrumbes; debido a que cada punto de estos es fundamental, si llegase a presentarse un retraso en las operaciones de la empresa esto generaría más costos para ser exactos entre un 10% y 15% dependiendo el destino de la carga, por lo que es importante contar con un buen seguro de transporte.

Por otro lado, los problemas que se presentan actualmente tienen como consecuencia la pérdida de participación en el mercado de la empresa en un 45%, repercutiendo directamente en las utilidades. Esto debido a que se frena el crecimiento de la empresa y esto hace que sea menos competitiva ya que no estaría cumpliendo a cabalidad con los objetivos de la organización.

El presente trabajo de investigación se realiza en la empresa de transportes JAD dedicados al cargue y descargue de mercancías, ubicada en la calle las flores pasaje primavera #4-10 del Distrito de Buenaventura, tomando como referencia el manejo en general de como llevan el control en la empresa.

Las personas afectadas con este problema son principalmente la empresa JAD TRANSPORTES, los socios, los empleados se retiran; provocando baja productividad de un 22% a raíz de la falta de tiempo

del desarrollo de las tareas, pérdida de ingresos en las utilidades en un 45% debido a la contingencia del COVID -19, poca participación en el mercado y disminución en la consecución de nuevos contratos ya que solamente se está trabajando con los clientes que habituales.

la problemática es causada por los riesgos tales como: Asaltos, exceso de velocidad, exposición a condiciones climáticas adversas y posibles manipulaciones de carga que se someten los vehículos en la carretera al momento de transportar las mercancías y en su capacidad de transporte. Igualmente, las personas afectadas son los empleados, ya que debido a la disminución de utilidades se ha tenido que recortar personal por los cuales quedaron afectadas y por ende el sustento de sus familias.

Por último, pero no menos importante, también resultan afectados los clientes pues al no tener el servicio de transporte suficiente para cubrir la demanda, se vieron obligados a realizar una inversión para adquirir nuevos vehículos de tracto camiones, para hacer más rápido y eficaz el transporte de contenedores. Esto generó un 10% de pérdida de participación en el mercado y en la movilización de aproximadamente 150 contenedores mensuales para JAD TRANSPORTES pues los clientes al tener su propia flota no solicitaban el servicio de transporte a terceros.

En general los efectos del COVID – 19, los dos últimos años y el que va corriendo, ha habido un problema y es que ha escaseado la carga, entonces el volumen de contenedores que tienen anteriormente es relativo, al de hoy que ha disminuido, normalmente en un mes se alcanzaba aproximadamente 200 o 250 contenedores y hoy en día han estado moviendo casi el 50%, el costo de vida de las personas ha aumentado, por lo que un mecánico antes cobrada \$100.000 mil pesos ahora cobra \$200.000 o \$220.000 mil pesos, cuantificar en estos momentos la cantidad de dinero que han perdido es complejo porque no se están tomado a la tarea de hacerlo, pero si los ha afectado porque la rentabilidad se ha visto disminuida, las tarifas con los clientes no se han podido negociar, siguen las mismas tarifas, ya para diciembre de este año si se están revaluando y replanteando las nuevas tarifas, porque para hacer que el negocio sea viable y rentable hay que reestructurar el tema del costo de los servicios y es algo que ya se está empezando a hacer para reestructurarlos a partir del próximo año. (POSADA 2021)

La magnitud del problema es amplia, ya que los efectos del COVID-19 sumado a la falta de preparación de la empresa ante casos imprevistos debido a que es una empresa creciente en el mercado y cuentan con poca experiencia en el campo, estos son los factores que hacen que en diferentes escenarios más allá de lo financiero la empresa presente irregularidades, algunos son:

Pérdida de posicionamiento en el sector: La historia detrás de JAD TRANSPORTES, se puede perder de la siguiente manera: no cumpliendo con la visión y los objetivos propuestos, en relación con los competidores de niveles medios o bajos, ya que no responde como un pionero en sus operaciones comerciales tales como:

Baja fidelización de la clientela existente: Hay clientes que aún siguen en la empresa con sus trámites de transportes de mercancía, sin embargo, la magnitud del problema está en que, si no se sienten a gusto, terminan su trámite con la empresa y no recomiendan a JAD TRANSPORTES.

Alto costo de recuperación de clientes: El cliente es un pilar fundamental pues es la respuesta a lo que la empresa propone y las personas disponen a recibir, el ir perdiendo clientes, resulta costoso y recuperarlos, es una tarea difícil, tiene más probabilidad de fracaso que de éxito ya que con una competencia en constante crecimiento, las personas optan por otras empresas.

Cambio en el objeto social: La empresa posee un amplio portafolio de servicios y al tener ese problema de rentabilidad, algunos servicios entran a riesgo de tener que dejar de ofrecerlos dado que no se pueden ejecutar porque para hacer el negocio viable y rentable, hay que reestructurar el tema de costos y estos generan más pérdidas que ganancias.

Con todas estas posibles situaciones en las que JAD TRANSPORTES puede quedar inmersa, es preciso decir que su participación en el mercado estaría en juego, ya que, la incertidumbre de no contar con los suficientes trabajadores conllevaría a; pérdida de clientes, clientes que posiblemente no recomiendan a la empresa, y por ende la empresa legalmente no tendría como hacer frente al mercado en el que compete.

Empezó en el año 2019, con el tema de la inversión, con la adquisición del primer carro, les tocó levantarse todo el año 2019 invirtiéndole a ese carro con placa NT1 42, que fue el primero que adquirimos en la empresa, en ese tiempo, lo entregaron el 19 de Enero del 2020, del taller y mientras se hacía todo el proceso de afiliaciones, y toda esa situación, el primer contenedor que el carro transporto, fue un viaje el 24 de febrero, fue el primer contenedor, se llevó a Agua dulce, que movilizamos a nombre de la empresa JAD, en el mismo 2020 por ahí en noviembre se logró hacer otra negociación del 2 vehículo, teniendo en cuenta que la cuarentena fue en ese tiempo difícil, pero se supo afrontar esa situación, el vehículo era de placas NT1 31, ya hoy en día contamos con una planta de siete (7) vehículos, fueron sacados con créditos pero gracias a Dios el trabajo ha dado para cancelar todos los créditos. (POSADA 2021)

En JAD TRANSPORTES se ha evidenciado en primer instancia, que lo que ha generado todo tipo de cambios, bruscos y problemas que se han tenido en la empresa ha sido por los efectos del COVID – 19, muchos mercados han cerrado, el comercio cerró, eso ha puesto a muchas empresas, no solo a transportes JAD, sino a la gran mayoría y a las multinacionales a nivel mundial en jaque ya que han tenido que afrontar aumentos de tarifas, costos, combustibles, la inflación ha subido lo que hace que los servicios sean menos rentables y más costosos. (POSADA 2021)

Por consiguiente una falta de direccionamiento (misión y visión), la carencia de una organización interna derivado de la ausencia de una estructura organizacional bien definida, las responsabilidades y las funciones administrativas recaen en dos personas, lo que hace que exista sobrecarga de actividades y que tengan duplicidad de funciones y no puedan cumplir a cabalidad con todo el trabajo que recae sobre ellos, quienes a su vez no son el personal más apto para desarrollar las funciones que tienen a cargo, lo que refleja una informalidad (empírica) en la empresa, pues no hay un conocimiento profesional que permita tomar las decisiones pertinentes y diseñar las estrategias adecuadas para el buen funcionamiento de la misma.

1.1.3 Formulación Del Problema

Formular un plan estratégico para la empresa JAD TRANSPORTES a partir del análisis de la capacidad de transportes y de inseguridad actualmente en el Distrito de Buenaventura se plantea el siguiente interrogante ¿Cuál es el plan estratégico para la empresa JAD TRANSPORTES Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura en el periodo 2021 – 2026?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Formular un plan estratégico para la empresa JAD TRANSPORTES para el periodo 2021-2026.

1.2.2 Objetivo Específicos

- caracterización e historia de la organización objeto de estudio.
- analizar el micro y macroentorno de la organización objeto de estudio.
- Aplicar la matriz DOFA a la empresa JAD TRANSPORTES.
- Definir el direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Objetivos estratégicos.) para la organización, como también la formulación de estrategias.
- plan de acción para la organización objeto de estudio.

1.3 Justificación

El presente trabajo de investigación denominado formulación de un plan estratégico para la empresa JAD TRANSPORTES, es de gran importancia porque se elabora a través de un proceso investigativo real y verdadero, que da como resultado una herramienta empresarial útil y de necesidad inmediata para la organización objeto de estudio, debido a que permitirá tener una ruta de acción para alcanzar sus objetivos organizacionales y con su correcta implementación ayudará a aumentar su nivel de competitividad, en su libro David y David expone lo siguiente:

El proceso de planeación estratégica es cada vez más frecuente entre las pequeñas y grandes empresas, las instituciones sin fines de lucro, las instituciones gubernamentales y los conglomerados multifuncionales. Así mismo sus beneficios al empoderar a gerentes y empleados son casi ilimitados.

Las organizaciones deben reemplazar el enfoque reactivo por el proactivo, y esforzarse por influir, anticiparse y causar los acontecimientos en vez de solo responder a ellos. Es bien sabido que las personas y las organizaciones que planean con antelación tienen más probabilidades de convertirse en lo que quieren ser, que aquellas que no han planeado en absoluto²

Los beneficios que proporciona la planeación estratégica son innumerables y sus conceptos pueden ser aplicados en cualquier tipo de organización que busque sobresalir en el mercado donde compite. Por este hecho se cree que con esta formulación de plan estratégico la empresa JAD TRANSPORTES. Podrá sortear de mejor manera las dificultades que en este momento se encuentre atravesando y posicionarse mejor en el mercado, aprovechar de forma oportuna las fortalezas que posee para mejorar sus procesos y demás aspectos necesarios y por ende sacar ventaja de las notables oportunidades que están disponibles para aumentar sus ingresos; de este mismo modo proporciona pautas que permiten ir un paso adelante y tomar precauciones a posibles hechos para los cuales se debe estar preparado y de esta forma disminuir el impacto de las amenazas. David exponen que:

² DAVID, Fred R. y DAVID, Forest R. Conceptos de administración estratégica. Pearson (Ed.).

Las organizaciones que utilizan los conceptos de administración estratégica son generalmente más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen. Las empresas que utilizan los conceptos de administración estratégica muestran una mejoría significativa en áreas como ventas, rentabilidad y productividad en comparación con las empresas que no cuentan con actividades sistemáticas de planeación. Las empresas de alto desempeño tienden a llevar a cabo una planeación sistemática como preparación ante futuras fluctuaciones en sus ambientes externos e internos³

No obstante, para sus autores esta investigación permite colocar en práctica conocimientos adquiridos durante la formación académica y con la aprobación de este, obtener su título profesional como Administrador de empresas. En la academia, este trabajo de investigación servirá como marco de referencia para estudiantes actuales y futuros de las diferentes instituciones de educación superior que se dispongan a indagar sobre planeación estratégica y componer su estado del arte. Sin tener menor importancia la correcta implementación del presente plan propiciará el ensanchamiento de la empresa, generando a su vez, mayor progreso y más oportunidades de empleabilidad en el Distrito especial, industrial y biodiverso de Buenaventura.

³ Ibid. p.17

1.4 Marco De Referencia

1.4.1 Estado del arte

TITULO	AUTOR/AÑO	METODOLOGIA	RESULTADOS
DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013 - 2017 DE LA EMPRESA PATRICIA RAMIREZ	(MENDOZA s.f.) En el 2016	utilizó una metodología descriptiva con el fin de conocer situaciones, costumbres y actitudes que se relacionan directamente con la empresa objeto de investigación y las personas que hacen parte de ella, para de esta forma obtener información importante y verídica, la cual es necesaria para hacer un análisis/diagnóstico de la situación actual de la empresa; todo esto para dar cumplimiento al objetivo final que es identificar las líneas estratégicas que podrían contribuir al aumento de la competitividad de la organización.	Al igual que en el presente trabajo se utilizaron y aplicaron conceptos adquiridos en la formación académica del programa administración de empresas de la facultad de ciencias de la administración. Una vez culminada la investigación se logró aportar a la empresa un conocimiento para que sus acciones sean activas en lugar de reactivas en la configuración de su futuro, y de esta forma estar preparados para enfrentar las

			exigencias o requerimientos del entorno actual.
PLANEACION ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA EL DORADO S.A.S	(GONZALES 2015)	realizó una investigación descriptiva debido a que se busca conocer situaciones, costumbres y actitudes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas, para lograrlo se utilizaron teorías sobre planeación estratégica las cuales han sido estudiadas con anterioridad y sus resultados comprobados.	Como resultado; la investigación logró que el personal administrativo y operativo de la empresa conociera el estado actual de la misma y la importancia de todos los procesos que cada uno de ellos realiza y adicionalmente, incentivar para tener una visión futurista de la organización.
		Para su desarrollo, se hizo necesaria la recolección de datos, análisis de la situación actual y observación de factores que afectan directa e indirectamente la organización, con el objetivo de poder	Si con el paso del tiempo el plan se implementa, la empresa podrá anticiparse a los cambios, lo cual le permite establecer una ventaja competitiva en comparación a sus

		organizar y analizar la información que será útil en la elaboración del documento final.	rivales, mejorar sus ingresos y cumplir con los objetivos organizacionales propuestos.
Propuesta para fortalecer la calidad del servicio al usuario en la empresa de transporte público Siquima Express S.A con base en la implementación de un plan de marketing a partir del año 2012	(valencia 2012)	llevó a cabo una investigación analítica -descriptiva para poder identificar las características y actitudes particulares de los usuarios frente a dar su libre opinión con respecto al servicio prestado por la compañía, también se buscaba conocer sus preferencias y el grado de aceptación que tenía el servicio ofrecido por la empresa. Para la recolección de los datos realizó encuestas y entrevistas personales a una muestra significativa de la población.	El plan de marketing estuvo propuesto para ayudar a la empresa a buscar el perfeccionamiento en los procesos que realiza, dejando de un lado su administración totalmente empírica y yendo en la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible en el paso del tiempo.

Formulación estratégica para una empresa personal. Industria y distribuciones MARCAST S.A.S.	(CABRERA EN EL 2012 s.f.)	utilizó como marco de referencia libros de administración estratégica entre ellos, a Fred David, ya que se relacionan con los modelos utilizados en su investigación. Como metodología, utilizó un tipo de investigación aplicada y descriptiva la cual permitió especificar la dificultad actual de la situación y se pudo realizar un análisis sobre el comportamiento y el direccionamiento de la organización; todo ello, se pudo llevar a cabo a través del empleo de fuentes primarias y secundarias para adquirir información de campo y bibliográfica, entre ellas el diagnóstico interno de la empresa y la observación directa e indirecta.	En los resultados de la investigación se realizaron análisis internos y externos que sirvieron como base para formular las debidas estrategias que direccionen la organización la cuales, le permitieron tener la capacidad para influir en su medio, una visión objetiva frente a la toma de decisiones y el aprovechamiento de los factores claves en el ambiente.

Formulación de un plan de desarrollo estratégico para la agencia marítima SCS ADUANERA INC”.	(RODRIGUEZ 2017)	Para el desarrollo de esta investigación se tomaron como marcos de referencias libros sobre administración y la planeación estratégica donde sus principales autores eran Fred David, Arthur A. Thompson, entre otros, estos siendo uno de los más citados en temas de planeación estratégica. Su metodología consistió en un tipo de estudio descriptivo que permitió realizar análisis interno y externo de la organización y a su vez el plan de direccionamiento, el comportamiento de los colaboradores, características del desempeño y forma en cómo se ejecutaban las tareas y cumplimiento de metas y como todo esto, afectaba de manera positiva o negativa a la entidad; para esto se utilizaron diferentes tipos de recolección de información, entre ellos,	En los resultados obtenidos se pudo identificar como está la organización frente a su competencia; permitiendo conocer su entorno, aquellas limitaciones que existen y la manera como se pueden contrarrestar para convertirlas en oportunidades; también la gran ventaja que tiene la empresa por estar ubicada en un Distrito donde su principal actividad es portuaria que por ende genera más oportunidad de crecimiento para este tipo de organización. Como se puede ver, a la hora de hablar de planeación estratégica se encuentra un sin número de autores que se enfocan en el tema, los cuales, por medio de sus

		fuentes secundarias como revisión documental y la recopilación de las diferentes guías existentes que describían la situación actual de la empresa.	investigaciones sirven de referencia para el desarrollo del trabajo investigativo. Cada uno de estos autores trabaja con diferentes procedimientos para la elaboración de planes estratégicos, pero todos tienen el mismo fin o direccionamiento.

FUENTE: elaboración propia.

Los trabajos seleccionados anteriormente sirvieron como marco de referencia y punto de partida para el tema de investigación, principalmente porque en ellos encontramos estudios sobre la industria del transporte, además de la metodología de análisis e investigación, los cuales se componen de los mismos procesos utilizados para el desarrollo de nuestra propuesta de formulación de plan estratégico

1.4.2 Marco Contextual

En la actualidad, la economía colombiana se encuentra en un proceso de recuperación, lo cual se refleja en el aumento de la demanda por servicios de transporte. JAD TRANSPORTES es una empresa que ofrece servicios de carga terrestre en Colombia, lo cual la ha posicionado en el mercado como una empresa emergente de gran potencial, el cual opera en un contexto en la demanda de transporte que aumenta cada año.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente es importante resaltar la importancia del transporte en Colombia y como inicio, según (BRAVO 2014) El desarrollo del transporte férreo en Colombia siguió un proceso diferente al de la mayoría de los países. En aquellos el crecimiento se dio como extensiones a partir de sistemas centrales. En Colombia, se construyeron líneas férreas cortas para necesidades locales, con especificaciones diferentes. La mayoría de los ferrocarriles se asentaron en el valle del río Magdalena, como acceso a esa arteria.

El ferrocarril del Atlántico logró la conexión entre los puertos del Atlántico y la región central del país, e integrar el sistema férreo nacional, Solamente el ferrocarril que conecta la ciudad de Cali con el puerto de Buenaventura da acceso a la costa Pacífica. No existen ferrocarriles en el alto Amazonas, ni en el Orinoco, ni aproximaciones a los puertos de Barranquilla y Cartagena.

Hasta 1930, los ferrocarriles fueron monopolio del transporte, cuando se inició la era de las carreteras. Hasta principios del siglo XX, el país contaba con caminos de herradura dispersos, la arriería movilizaba los productos, complementada con el transporte fluvial y férreo.

Gran paso fue la organización de la infraestructura de transportes. En 1905, el presidente Reyes creó el Ministerio de Obras Públicas, organismo que expidió las normas para la ejecución de los sistemas de transporte, y adelantó su construcción.

Colombia contaba en 1914 con 600 kms. de carreteras dispersas en el territorio. Con la llegada del automóvil, se buscó comunicar las poblaciones con sus centros regionales. En 1930, el país tenía una red de 5.700 kms. de carreteras.

El Gobierno Nacional mediante la Ley 88 de 1931 creó el Consejo Nacional de Vías de Comunicación, encargado de preparar el primer plan de Carreteras Nacionales; se inició la construcción de vías regionales. La misión Currie destacó en 1948 que las regiones en Colombia estaban desconectadas... Se asignó el 12% de las rentas corrientes a la construcción de carreteras, de los cuales el 30% fue para la red troncal, y el resto para vías de carácter departamental.

El fuerte invierno de 1945-1950, destruyó gran parte el sistema de carreteras del país; se aprobó un nuevo Plan Vial. Para obtener recursos, se procedió en 1954 al cobro de peajes en las carreteras nacionales; en 1960 se logró interconectar parcialmente la red vial. en la década 1950-1960, se destacaron las inversiones en los sistemas de transporte, cuando se destinaron más de 10.000 millones de pesos. La mitad fueron inversiones en carreteras, ferrocarriles, puertos y aeropuertos. Se afianzó la era de las carreteras, se inició la decadencia de los sistemas fluvial y férreo. Casi la misma cantidad fue inversión privada en vehículos, barcos y aviones.

El transporte absorbió más recursos de los gobiernos nacional, departamental y municipal, que todos los sectores de la economía. Esas inversiones dejaron en 1960 una red básica de carreteras, que conectó los municipios que albergaban el 90% de la población del país. Para complementarla, se creó en 1960 el Fondo Nacional de Caminos Vecinales, con la finalidad de construir caminos de penetración. Paralelamente, se integró la red de ferrocarriles que llegó hasta la costa atlántica. No se adelantó conexión férrea entre los valles del Cauca y el Magdalena.

Se llamó la atención, sobre la urgente necesidad de hacer inversiones, en sostenimiento de las facilidades de transporte, especialmente en ferrocarriles y carreteras.

En los últimos años, el transporte de mercancías por carretera ha cobrado fuerza gracias a la globalización y los tratados de libre comercio suscritos, generando así un importante incremento en el intercambio de mercancías y servicios han hecho de este vehículo un importante crecimiento de la economía. La importación y la exportación son probablemente los dos ejes estratégicos más fuertes para el desarrollo de la economía del país, en el que la importancia del transporte es el factor de garantía para el proceso de internacionalización de la economía nacional y la nacionalización de nuevos productos.

Teniendo conocimiento de la trayectoria que ha tenido el transporte en Colombia y a la necesidad de apoyar la económica en este aspecto, JAD TRANSPORTES ofrece servicios de transporte de carga a través de contenedores, lo cual les permite a sus clientes reducir costos y tiempos de entrega. La empresa cuenta con un equipo que poco a poco ha ido creciendo con la perspectiva de cumplir y ofrecer servicios de calidad a sus clientes.

1.4.3 Marco teórico

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer la misión, y el camino que debe seguir una organización para alcanzar sus metas planificadas, teniendo en cuenta los cambios y necesidades que marca su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental de apoyo a la decisión en cualquier organización.

El término planeación estratégica es utilizado con bastante frecuencia actualmente, sin embargo, si se busca un poco de historia se encuentran datos importantes sobre esta como dice benjamín Betancourt en su libro la planeación estratégica en la historia nos da una buena idea de cómo ha ido evolucionando esta herramienta a través de los años. En el libro se mencionan diversos ejemplos de cómo se ha utilizado

la planeación estratégica en distintos momentos históricos. Desde la antigua Grecia hasta la Segunda Guerra Mundial, se han utilizado distintos enfoques para establecer estrategias y alcanzar objetivos.

El libro también nos muestra algunas de las limitaciones de la planeación estratégica. A pesar de que es una herramienta útil, no siempre se pueden prever todos los factores que pueden influir en el éxito de una estrategia. Por esta razón, es importante que la planeación estratégica se adapte a las circunstancias cambiantes.

La planificación estratégica se realiza a nivel organizacional, es decir, considera el enfoque general de la empresa, por eso se basa en metas y estrategias aparentemente simples y genéricas, pero afecta muchas actividades diferentes. También debido a la naturaleza organizacional, él es implementado por la gerencia de la empresa y está planificado a largo plazo, es un proceso interactivo que incluye a todos los miembros de la empresa.

Para iniciar el proceso de desarrollo del trabajo basado en el modelo de Betancourt principalmente se debe tener claro e identificar las razones que motivaron a realizar la planeación estratégica a la organización, así mismo de como se ha desarrollado la empresa hasta el momento.

Se realizara el análisis externo de la organización en el cual incluye el estudio del el Macroambiente en donde se determina el mercado a nivel general y/o globalizado el análisis del sector en el cual se estudiaran los pasos o elementos en donde se encuentra situada la empresa, por consiguiente se va a analizar el Análisis interno o Microambiente en donde se conoce todos los factores que influyen de manera interna a la organización, sus procesos, fortalezas y debilidades con el fin de tener una ventaja competitiva y diferenciadora.

Con los aspectos anteriores se trabajará para continuar con el siguiente paso el cual es el Análisis estratégico DOFA el cual consiste en tener todos los resultados del análisis del entorno, los cuales

incluyen los diagnósticos internos que son las fortalezas y debilidad; y el externo donde se describen las oportunidades y amenazas, realizando un análisis cruzado para identificar las estrategias FO, FA, DO, y DA.

Después de realizar el análisis estratégico DOFA se realiza el direccionamiento estratégico en donde se establecen la formulación de los elementos estratégicos como la visión, misión, objetivos y la estructura de la organización.

Por ultimo y no menos importante se desarrolla el plan de acción o la implementación del plan estratégico en donde se presenta, se desarrolla y analiza el estudio de los pasos mencionados anteriormente, los cuales deben tener concordancia los objetivos planteados inicialmente para que se tenga claro cuáles son las mayores fortalezas y oportunidades de la empresa objeto de estudio, para que en un futuro puedan manejar, mitigar y enfrentar a los deferentes cambios a los que se somete una organización.

1.4.4 Marco Conceptual

AGENTES: Existen varias agencias que ofrecen servicios de transportación a quienes requieren realizar envíos pero que o cuentan con equipo de transporte de línea o es de baja escala.

ALMACENAJE: consiste en colocar las mercancías dentro de la zona del almacén destinada a depósito y conservación. Las organizaremos en función de: la forma de colocar los productos y la utilización del espacio disponible.

AFORO: Actividad que consiste en reconocer la mercancía, verificar su naturaleza y valor, establecer su peso, cuenta o medida, clasificarla en la nomenclatura arancelaria y determinar los gravámenes que le sea aplicable.

ALOCACIÓN: Espacio identificado de almacenamiento para una unidad o ítem.

AGENTE GENERAL: Persona jurídica, con arreglo según la ley, constituida en el país, para actuar en Colombia, que presta servicios portuarios como el remolque, la estiba, la desestiba o el practicaaje, y representa a un Armador u Operador en la contratación de la carga.

APILAR: Actividad en el proceso de almacenamiento, donde la carga es colocada una sobre otra, de forma ordenada, en el lugar destinado para ello.

BUCLE DE REALIMENTACIÓN: Cadena cerrada de acciones elementales entre los elementos de un sistema, se tiene constancia de sistemas cuya dinámica incluye esta estructura.

CARGA COMPLETA: Es la carga que equivale a la capacidad de un camión.

CARGA PARCIAL: Es la carga que equivale a una fracción de la capacidad de un camión.

CERTIFICADO DE ORIGEN: También conocido como prueba de origen, es el documento que permite a un exportador o importador acreditar la región o el país de donde se considera originaria la mercancía y se usa, en ciertas zonas, para recibir preferencias arancelarias

CADENA DE ABASTECIMIENTO: Proceso de unir a las compañías proveedoras y usuarias. Desde la concesión de la materia prima, hasta el consumo final del producto terminado.

CONSIGNATARIO: En el comercio internacional, es la persona jurídica o física que figura en los documentos como receptor de un envío y tiene el derecho a reclamar la mercancía al transportista, una vez llegada a su destino. Para efectos aduaneros, es el propietario legal de la mercancía.

CONTAINER YARD: Es la expresión que hace referencia a un puerto de contenedores o terminal de contenedores, donde los contenedores de carga se transbordan entre diferentes vehículos de transporte, para su posterior transporte.

CARGA FRACCIONARIA: Toda aquella mercancía que un transportista puede manipular, clasificar y escoger el embalaje más adecuado para cada una de las mercancías, con el objeto de hacer lo más rentable y eficiente el transporte.

CARGA A GRANEL: Es el conjunto de productos que son transportados a grandes cantidades, cuyo único recipiente es el vehículo de transporte. Esta carga es usualmente depositada o vertida con una pala, balde o cangilón en ferrocarriles, camiones o buques. 31 granel Sólido: en esta clasificación entran los granos, el carbón, el mineral de hierro, la madera, el cemento, la bauxita, la sal, etc.

CARGA GENERAL: Es aquella que se presenta en estado sólido, líquido o gaseoso, y que, estando embalada o sin embalar, puede ser tratada como unidad. Los productos que se clasifican como carga general deben cumplir con ciertos requisitos: no representar un riesgo para la salud, no atentar contra la seguridad de quienes los manejan y del medio ambiente, así como no contar con un tiempo definido de vida.

CARGA GENERAL UNITARIZADA: está compuesta de artículos individuales agrupados en unidades como pallets o contenedores.

CONTENEDOR DE 20 PIES: es un contenedor cerrado y seco (dry container) que se utiliza para el transporte de carga general tanto en un barco como en un camión o en ferrocarril. Son herméticos y no llevan ningún tipo de ventilación o refrigeración.

CONTENEDOR DE 40 PIES: tiene un peso o tara de 3.750 kg y admite una carga de alrededor de 29 toneladas (29.000 kg), aunque esta carga máxima varía según la empresa naviera y el tipo de contenedor. Los más normalizados internacionalmente pueden llegar a aceptar un peso bruto máximo de 32,5 toneladas.

CONTAINER YARD (CY): Expresión que hace referencia al área designada por el transportista para efectuar la recepción, entrega, almacenaje, y reparaciones menores de contenedores vacíos.

C.F.R. (COST AND FREIGHT)-COSTO Y FLETE: Termino por el cual el vendedor asume todos los gastos de transporte de la mercancía al lugar de destino convenido, pero el riesgo de pérdida o daños de esta o de cualquier incremento de costos, se transfiere del vendedor al comprador en cuanto la mercancía pasa la borda de la nave, en el puerto de embarque.

FLETE ALL IN: Flete incluye todas las operaciones de embarque/desembarque, estiba/desestiba, tracción hasta el terminal de almacenamiento u almacén.

GRANEL LÍQUIDO: es la carga que se encuentra en estado líquido o gaseoso, dicha condición hace que su transportación sea, por ejemplo, en vehículos tanque de por lo menos 1000 galones. Entre los productos considerados como granel líquido se encuentran: petróleo, gas natural licuado, gasolina, químicos y alimentos líquidos (aceite vegetal, aceite de cocina, etc.), entre otros.

LINER TERMS: En términos de línea o de muelle implica que las operaciones de carga, estiba, desestiba y descarga están cotizadas dentro del flete. Se excluyen el costo de las operaciones previas al gancho en la carga y posteriores a este en la descarga.

MUELLE PRIVADO: Es aquel que se proporciona para el uso exclusivo de un usuario con el propósito de facilitar el cargue y descargue.

TASA: Las tasas son contribuciones económicas que hacen los usuarios de un servicio prestado por el estado. La tasa no es un impuesto, sino el pago que una persona realiza por la utilización de un servicio, por tanto, si el servicio no es utilizado, no existe la obligación de pagar.

TRANSPORTE DE CARGA: El transporte de carga es la disciplina que estudia la mejor forma de llevar de un lugar a otros bienes. Asociado al transporte de carga se tiene la logística, que consiste en colocar los productos de importancia en el momento preciso y en el destino deseado. La diferencia más grande con el transporte de pasajeros es que para el transporte de pasajeros es tiempo de viaje y el confort.

TRANSPORTE TERRESTRE: El transporte terrestre es aquel cuyas redes se extienden por la superficie de la tierra. Sus ejes son visibles, debido a que están formados por una infraestructura construida previamente por la que discurren las mercancías y las personas. Así pues, existen redes de carreteras, caminos, ferrocarriles y otras redes especiales (eléctricas, de comunicaciones, oleoductos y 32 gaseoductos). Denominamos flujo al tráfico que circula por la red de transporte, mientras que la capacidad es el flujo máximo que es capaz de absorber la red.

TRANSPORTE POR CARRETERA: es el más importante en la actualidad tanto para mercancías como para personas, debido al gran desarrollo de los vehículos públicos y privados, (coches, camiones o autobuses). Su ventaja radica en la gran flexibilidad que presenta, pues no se restringe a seguir unas rutas fijas como el ferrocarril, sino que dada la interconexión de los diferentes ejes se puede llegar a cualquier lugar siguiendo las carreteras. Como desventajas presentan el elevado coste de construcción y mantenimiento de las infraestructuras viarias, o la congestión generada debido al aumento de los flujos.

TERMINAL DE CONTENEDORES: Una terminal o patio de contenedores es un intercambiador intermodal dotado de una capacidad determinada de almacenamiento en tierra con interés en regular los diferentes ritmos de llegadas de los medios de transporte terrestre y marítimo.

TEU: Estas siglas representan la unidad de medida de capacidad del transporte marítimo referida en contenedores de carga. Dicho de otra manera, una TEU es la capacidad de carga que tiene un

contenedor estándar de 20 pies. Estos contenedores actualmente no solo se usan en el transporte marítimo. Están presentes en todo tipo de transporte por mercancías.

1.4.5 Marco Legal

El sector del transporte de mercancías está sujeto a las siguientes normativas vigentes hasta la fecha:

Ley 336 de 1996 Estatuto Nacional de Transporte: El transporte de carga terrestre debe ser prestado por empresas, legalmente constituidas de acuerdo con las leyes colombianas y deben estar habilitadas por la superintendencia de transporte.

Ley 769 de 2002: Los vehículos registrados legalmente en otros países, que estén en el territorio nacional podrán transitar por tiempo limitado según lo disponga el Ministerio de Relaciones exteriores y la DIAN.

Decreto 1423 de 1989: Servicios portuarios en el territorio nacional sólo pueden ser prestados por naves de bandera colombiana.⁴

Constitución Nacional, artículos 1°, 24, 56, 58, 333, 334, 336 y 365.

Decreto 2044 de 1988. Presidencia de la República: transporte de productos especiales

Decreto 173 de 2001. Ministerio de Transporte: reglamentación del servicio público del transporte terrestre automotor de carga.

Decreto 1499 de 2009: Ministerio de Transporte: modifica el Decreto 173 de 2001 (respecto al manifiesto de carga).

⁴ <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/265.pdf>

Resolución 1552 de 2009. Ministerio de Transporte. Registro Único Nacional de Transito RUNT.

Resolución 2113 de 1997. Ministerio de Transporte: fija condiciones de cargue y descargue.

Resolución 870 de 1998. Ministerio de Transporte: modifica resolución 2113 de 1997.

Resolución 3175 de 2008. Ministerio de Transporte: reajusta la tabla de fletes.

Resolución 3570 de 2009. Ministerio de Transporte: reglamenta vigencia de contratos a largo plazo.⁵

El Código de Buen Gobierno de la SPRBUN aprobado el 27 de marzo de 2009 en el acta n° 27, es instrumento que establece y revela el cuerpo de mecanismos, herramientas y reglas por medio de los cuales se administra la organización internamente, dentro del marco de los principios de integridad, eficiencia y transparencia.

la resolución 9606 de 2003 en su apartado establece los requisitos técnicos y de seguridad para los dispositivos especiales de sujeción de contenedores que debe llevar la unidad de transporte. Es importante destacar, que las normas ISO son parte fundamental en materia de comercio internacional y procesos, es por eso por lo que la norma ISO 2716 de transporte marítimo establece lineamientos para el transporte de contenedores a través de aguas internacionales participando en los procesos de exportación e importación; la dinámica anterior, deberá quedar registrada en el BIC (Bureau International du Container).

Norma ISO-6681 es un manual que especifica medidas y características que regulan a las empresas navieras para el manejo de contenedores “International Standardization Organization”.

La norma ISO 6346 proporciona un sistema para la identificación y presentación de información relativa a los contenedores para el transporte de mercancías.

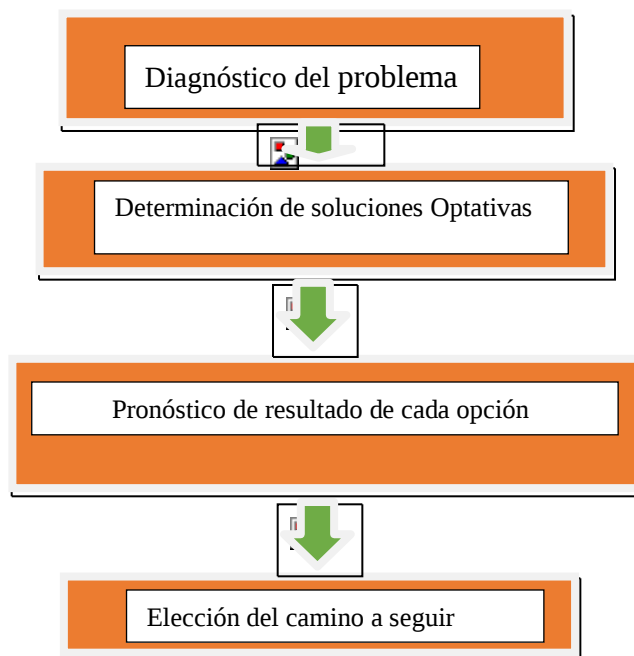
⁵<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/4976/TID01357.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

1.4.6 Modelos de Planeación estratégica

1.4.6.1 Modelo de William Newman

En el modelo de William Newman se contemplan cuatro pasos, se diagnostica el problema, se determinan unas soluciones optativas, se hace un pronóstico de resultados de cada acción y se elige un camino a seguir según el previo orden de ideas.

Figura 1. Modelo de William E. Newman



Fuente: Elaboración basada en Álvarez 2002.

1.4.6.2 Modelo de Planeación Estratégica de Benjamín Betancourt

Figura 2. Modelo de planeación estratégica Benjamín Betancourt



Fuente: B. Betancourt 1995.

Este proceso de planeación estratégica, parte desde la premisa, de que se debe conocer la organización desde su pasado hasta el momento de aplicar el estudio, por tal motivo es de importancia conocer su historia y su modelo de funcionamiento, seguido de esto, analizar todos los factores externos que influyen directamente en el funcionamiento de la organización, en el caso de la organización JAD TRANSPORTES, se analizarán todos esos factores, y se aplicará el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter y así poder analizar el sector.

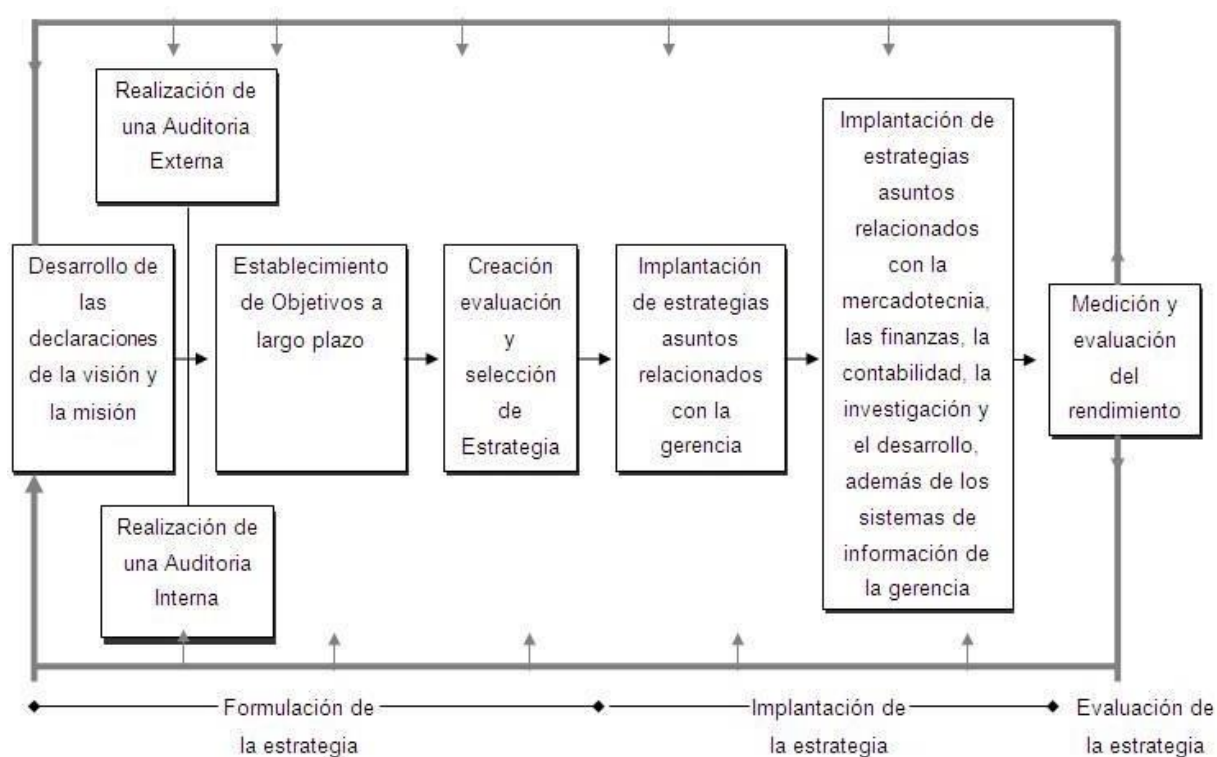
Es de importancia resaltar que no se aplicará el Benchmarking, ya que, a nivel local, no se encuentran modelos de éxitos organizacional, en un sector que es abundado por talleres y mano de obra empírica.

1.4.6.4 Modelo de Planeación Estratégica de Fred R. David

Define cuál es el negocio, la razón de ser y los lineamientos estratégicos a largo plazo. El modelo lo divide en tres etapas:

- Formulación de estrategias que definan la misión, la visión, la auditoría y los objetivos.
- Implantación de estrategias relacionadas con la gerencia, el marketing, la contabilidad, la investigación y el desarrollo.
- Evaluación de la estrategia que tiene que ver con la medición y evaluación del rendimiento.

Figura 4. Modelo de Planeación Estratégica de Fred R. David



Fuente: Elaboración propia.

1.4.6.5 Cinco Fuerza de la Competencia de Michel Porter

Según Porter, las cinco fuerzas de la competencia son:

1. La amenaza de nuevos entrantes: las barreras para entrar en un mercado son altas cuando los costes de entrada son altos, los beneficios son altos y existen muchos competidores.
2. La amenaza de productos sustitutos: un producto sustituto es un producto que cumple la misma función que el producto de la empresa, pero que tiene un precio más bajo o una calidad superior.
3. La amenaza de los proveedores: si los proveedores tienen poder sobre las empresas, pueden subir los precios, reducir la calidad o cambiar las condiciones de suministro.
4. La amenaza de los consumidores: si los consumidores tienen poder sobre las empresas, pueden cambiar el mercado a su favor, exigiendo precios más bajos, una mayor calidad o una mayor variedad de productos.
5. La rivalidad entre las empresas: las empresas competidoras tratan de ganar una mayor cuota de mercado, reduciendo los precios, mejorando la calidad u ofreciendo una mayor variedad de productos.

Figura 5. Cinco Fuerza de la Competencia de Michel Porter



Fuente: Elaboración propia.

1.4.7 Marco Metodológico

1.4.7.1 Tipo de Estudio

Con base al interés perseguido en la elaboración del presente trabajo se llevó a cabo una investigación descriptiva, debido a que se buscó identificar los principales factores que afectan directamente a la organización JAD TRANSPORTES, de igual forma se buscó conocer patrones de comportamiento y percepciones que tienen los asociados con respecto a la misma característica planteada del estudio descriptivo permitió evidenciar que ese tipo de investigaciones tiene mayor profundidad por la exigencia misma de indagar más allá de lo que a simple vista el investigador puede observar o de lo que someramente muestra el campo de estudio. A su vez, se indica que la presente investigación es de tipo descriptiva, debido que se enfocó en evidenciar cada una de las sub -problemáticas existentes en derredor del problema macro. La investigación descriptiva enuncia de forma progresiva tanto la composición del problema investigado, como sus causas, consecuencias y la forma como los involucrados en el mismo; es decir, la población sujeta del estudio.

1.4.7.2 Método de Investigación

1.4.7.2.1 Deductivo

El presente trabajo de investigación es deductivo, ya que a partir de ciertos conocimientos por demás generales como el estado del sector y otros estudios concernientes a la situación general del mercado y/o la industria, se llega a la formulación de unas estrategias que se enfocan en las actividades y procesos específicos de la empresa, tomando como consideración primordial, el papel de los diferentes representantes (clientes , proveedores , etc.) que intervienen en el desarrollo de la actividad económica de la organización.

1.4.7.2.2 Inductivo

Otro de los enfoques investigativos que caracteriza el presente trabajo de investigación es el método inductivo, dado a que los problemas que se analizan son foco de atención, son hechos no estudiados con anterioridad, y a partir de estos fenómenos evidenciados, se formulan esquemas que puedan servir como base para tomar decisiones en situaciones específicas relacionadas con los fenómenos estudiados.

1.4.7.2.3 Cualitativo Cuantitativo

Para formular el plan estratégico de la organización, es necesario analizar la conducta de los clientes, la historia de la organización, su misión y visión y otros ítems que son considerados aspectos cualitativos, dado a que representan características no cuantificables de los actores, pero dentro de la investigación.

También es necesario analizar parámetros cuantificables como, el financiamiento, el número de trabajadores, ingresos, gastos, presupuestos, entre otros factores que son medibles, y que su análisis puede ayudar considerablemente a una determinación fiable de las decisiones y estrategias, y la viabilidad de la implementación de estas.

Además de esto es necesario mencionar que aun a las variables cualitativas se les hace cuantificables a través de parámetros adicionales, como lo es el análisis del impacto de la variable, probabilidad de ocurrencia, entre otros.

1.4.8 Técnicas de Recolección de Información

Principalmente las Entrevistas a profundidad se utilizarán para conocer información concerniente a la empresa, por lo cual se realizarán al personal de la organización objeto de estudio, es decir al gerente, al administrador y demás personal interno a la estructura principal de la organización y también las encuestas para conocer cuál es la situación actual del mercado, es decir los gustos y preferencias de las personas que finalmente van a consumir los productos ofrecidos por la empresa, se realizaran encuestas a una muestra representativa de la población objetivo, es decir las personas que consumen o potencialmente podrían consumir.

1.4.9 Proceso metodológico

Para adelantar el proceso estratégico, se siguió el modelo propuesto por Betancourt; se inició con la caracterización de la empresa, JAD TRANSPORTES, una vez obtenida esta información se realizó el análisis del entorno que contemplo recolectar información referida a lo geofísico, demográfico, económico, político, legal, tecnológico y lo sociocultural, que se complementó con el análisis sectorial, teniendo en cuenta que la empresa objeto de la presente investigación se ubica en el sector de transportes de contenedores.

Una vez se analiza de manera integrada el entorno, se procede a evaluar el impacto de cada variable sobre la organización y se pasa a realizar la referenciación para identificar los factores clave de éxito. Teniendo los elementos del análisis interno: debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades, se procede a realizar el Dofa, y formular el direccionamiento estratégico para finalizar con los lineamientos estratégicos.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Nombre o Razón social

JAD TRANSPORTES.

2.2 Ubicación Geográfica

la Empresa JAD TRANSPORTES la cual se encuentra ubicado en la calle las flores pasaje primavera #4-10 del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura y su patio de operaciones en la variante alterna interna Km 14.

Figuras 6. Patio de contenedores externo de almacenamiento JAD TRANSPORTES.



Elaboración propia en base a las instalaciones de JAD TRANSPORTES

Figura 7. Bodega de almacenamiento de mercancía interna JAD TRANSPORTES.



Elaboración propia en base a las instalaciones de JAD TRANSPORTES

Figura 8. Maquinaria utilizada para el descargue y cargue de contenedores y movimiento de los mismo para almacenamiento.



Elaboración propia en base a las instalaciones de JAD TRANSPORTES

2.3 Objeto Social

El objeto social de la empresa es brindar apoyo en los procesos de selección a terceras empresas, en las diferentes etapas que el cliente solicite. Es prudente aclarar que este no es el objeto social que se encuentra registrado en la Cámara de Comercio, el que está registrado es amplio y respondía al origen de la empresa; la gerencia considera que debe quedar así porque el planteamiento les permitirá ver otras oportunidades de negocio futuras.

2.4 Misión de la Empresa

JAD TRANSPORTES es una empresa familiar integrada para el transporte de carga y descarga de contenedores, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, garantizándoles la seguridad de sus mercancías, siendo puntuales y con un personal calificado que es competente, lo cual busca la continuidad y liderazgo en el mercado. NOTA: (esta Misión se encuentra plasmada en las ideas del gerente).

2.5 Visión de la Empresa

Para el 2027 ser una empresa líder en el distrito de Buenaventura, consolidarnos en el mercado de transportes de contenedores como uno de los mejores en el mercado, que brinde calidad en todos los servicios de la organización siendo eficaces, eficientes convirtiéndome en uno de los principales transportes en el mercado de carga y descarga de mercancías. NOTA: (esta visión se encuentra plasmada en las ideas del gerente).

2.6 Objetivo de la empresa

Prestar el mejor servicio de transportes en la ciudad de Buenaventura siendo eficientes y eficaces al momento de cumplir con las tareas de la organización, satisfaciendo las necesidades de todos los clientes, generando confianza y seguridad lo que posicionaría a la empresa como una de las principales de esta ciudad.

2.7 Valores Organizacionales

Nuestra cultura organizacional está orientada en valores corporativos que marcan el horizonte de la empresa para lograr un mejoramiento continuo y calidad en los procesos.

LIDERAZGO:

Practicamos el LIDERAZGO basado en la confianza, reconocemos el valor de cada persona y lo que esta puede generar, estimulamos la participación, intercambio de ideas y puntos de vista. Los colaboradores estimulan un ambiente de trabajo, en el cual la dignidad de la gente, la alegría en el trabajo y las emociones sean tomadas en cuenta.

INTEGRIDAD:

Tenemos el compromiso de hacer las cosas bien desde el principio, al ser sinceros con nuestros clientes y transparentes en el manejo de nuestro servicio.

DINAMISMO:

Siendo proactivos y actuando con flexibilidad, nos anticipamos y nos adaptamos a los cambios, estimulamos y apoyamos el trabajo en equipo, abordamos los trabajos y retos como unidades sinérgicas basándonos en una visión compartida, inspirados en el lema "en la unión esta la fuerza".

FORTALEZA:

El equilibrio entre la prudente toma de decisiones y la osadía de la innovación de producto, además de la seriedad y cumplimiento en los trabajos por pequeños q sean, son nuestra verdadera fortaleza.

MEJORAMIENTO CONTINUÓ:

Buscamos innovar continuamente y mejorar la calidad en la prestación de nuestros servicios para satisfacer las necesidades y cumplir las expectativas del cliente.

2.8 Políticas de la Empresa

- Calidad
- Mejoramiento continuo
- Servicio al cliente

2.9 Historia de la Organización

La empresa JAD TRANSPORTES nace el 14 de diciembre de 2019 y en sus inicios trabajaban como personas naturales, pero ya con la matrícula de la cámara de comercio a partir del 14 de diciembre de 2020, es una de las empresas reconocida en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso Y Ecoturístico De Buenaventura.

La empresa JAD TRANSPORTES se dedica a la prestación de servicios urbanos de carga de contenedores, adquieren y entregan contenedores vacíos a distintos puertos o patios que están avalados por el ministerio de transporte, entre otros servicios que prestan.

En el año 2019, empezó el tema de la inversión, con la adquisición del primer carro, les tocó levantarse todo el año 2019 invirtiéndole a ese carro con placa NT1 42, que fue el primero que adquirió en la empresa, en ese tiempo, lo entregaron el 19 de Enero del 2020, del taller y mientras se hacía todo el proceso de afiliaciones, y toda esa situación, el primer contenedor que el carro transporto, fue un viaje el 24 de febrero, fue el primer contenedor, se llevó a Agua dulce, que movilizaron a nombre de la empresa JAD, en el mismo 2020 a mediados de noviembre se logró hacer otra negociación del 2 vehículo, teniendo en cuenta que la cuarentena fue un tiempo difícil, se supo afrontar la situación, el vehículo era de placas NT1 31, ya hoy en día cuentan con una planta de siete (7) vehículos, los cuales fueron adquiridos con créditos pero con el trabajo y sus frutos ha dado para cancelar todos los créditos.

2.10 Productos y/o Servicios

La organización objeto de estudio, ofrece los siguientes servicios:

Traslado de mercancías desde los terminales portuarios a nuestras instalaciones, para coordinación logística, descargue de mercancías en bodega y/o patio, administración de inventarios, cargue y despacho de sus productos a los diferentes clientes.

Tabla N 1. de Servicio Integral de importación.

SERVICIO ITR (CARGA PALETIZADA)	CONTENEDO R 20'	CONTENEDOR 40'
Terminal (SPB Y/O TCBUEN)	\$ 780.000	\$ 880.000
Terminal AGUADULCE	\$ 1.000.000	\$ 1.100.000
SERVICIO ITR (CARGA SUELTA)	CONTENEDO R 20'	CONTENEDOR 40'
Terminal (SPB Y/O TCBUEN)	\$ 1.000.000	\$ 1.100.000
Terminal AGUADULCE	\$ 1.250.000	\$ 1.350.000

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se acordará entre las partes previamente capacidad de operación, con relación al número de contenedores a manejar diariamente. Inicialmente se contemplan (5) contenedores por día. Sujeto a factores externos no controlables como programaciones de puerto.

Tarifa SPB Y/O TCBUEN no incluye la entrega del contenedor vacío al terminal de Aguadulce.

Aplicara redireccionamiento.

Las tarifas NO incluyen redireccionamiento de unidades vacías.

Redireccionamiento SPB y/o TCBUEN \$200.000 por contenedor.

- Redireccionamiento AGUADULCE \$290.000 por contenedor.

Servicio Incluye:

- Retiro de contenedor lleno. Transporte de carga contenerizada desde las instalaciones portuarias hacia las de JAD TRANSPORTES.
- Suministro de montacargas Reach Stacker para descargue del contenedor lleno y ubicación en patio. (De requerirse).
- Apertura del contenedor y vaciado de la mercancía suministrando equipos de montacargas de hasta 3,0 toneladas o personal de apoyo, para movilización de mercancía a espacios cubiertos, descubiertos y/o transbordo directo de contenedor a camión hasta por dos (2) horas.
- Suministro de montacargas para cargue del contenedor vacío a vehículo (De requerirse).
- Devolución de contenedor vacío. Transporte desde las instalaciones de JAD TRANSPORTES a los patios de la naviera o puerto. **(No redireccionamientos)**.
- Auxiliar de Distribución quien estará al frente de la operación supervisando la recepción y despacho de la carga.

Tres (3) días de almacenamiento en espacio cubierto o descubierta sujeto a disponibilidad de áreas.

Servicio No incluye:

- Costo de almacenamiento en espacio cubierto o descubierto posterior a los días de gracia.
- Cargues de mercancía almacenada para la carga en arrume negro o carga suelta. Aplica también para mercancía que llegue Paletizada y se Cargue Suelta, por lo cual se cobrara el cargue a camión, por tipo de vehículo y/o tonelada de acuerdo a la naturaleza de la carga.
- Uso de maquinaria no descrita en el servicio o superior a la referencia especificada.
- Uso de maquinaria superior al tiempo establecido en la oferta.
- Servicios a la carga (Maquilas, picking, etiquetados, reempaques, etc.).
- Servicios fuera del horario establecido para retiro de contenedores y cargues de vehículos.
- Clasificación de mercancía.
- Despaletizado/Paletizado, trinca/destrinca de mercancía. Material de empaque (sticker, zunchos, sacos, corrugados, cinta, stretch y/o empaques especiales).
- Tiempos de stand by por demoras en descargues en patios externos.
- Gastos portuarios (Cargue movimientos de contenedores, bodegajes, pesaje en bascula, uso de instalaciones).
- Redireccionamiento de unidades vacías.

Tabla N 2. Tarifas de almacenamiento.

DESCRIPCION DEL SERVICIO	TARIFA
Bodegaje de mercancía en espacio cubierto por posición de estiba (1 Ton.) 30 días o fracción.	\$38.000

Fuente: Elaboración propia.

Las operaciones realizadas bajo la tarifa integral tienen tres días de gracia en espacio cubierto.

Servicio Incluye:

- Personal operativo certificado.
- Administración de inventarios en WMS.
- Reporte de inventarios según requerimiento del cliente.

Servicio no incluye:

- Iva

Tabla N 3. Almacenamiento De Contenedores.

DESCRIPCION DEL SERVICIO	TARIFA
Bodegaje contenedor lleno tipo 20' por día.	\$35.000
Bodegaje contenedor lleno tipo 40' por día.	\$45.000
Bodegaje contenedor vacío tipo 20'' por día.	\$25.000
Bodegaje contenedor vacío tipo 40' por día.	\$35.000

Elaboración basada en la fuente de JAD TRASNPOTES

Tabla N 4. Servicios Adicionales.

DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	TARIFA
Paletizado (Incluye mano de obra, suministro de estiba y vinipel) por estiba.	\$50.000
Personal para labores no incluidas dentro de la propuesta (Apoyo hasta 3 personas por hora).	\$100.000
Cargue de mercancía suelta almacenada por Tonelada.	\$9.000
Descargue y Cargue de contenedor Lleno (Por movimiento).	\$180.000
Descargue y Cargue de contenedor Vacío (Por movimiento).	\$80.000
Cargue con cuadrilla tipo de vehículo TURBO	\$95.000
Cargue con cuadrilla tipo de vehículo SENCILLO	\$130.000
Cargue con cuadrilla tipo de vehículo MINIMULA	\$200.000
Cargue con cuadrilla tipo de vehículo TRACTOMULA	\$240.000

Elaboración basada en la fuente de JAD TRASNPOTES

Tabla N 5. Alquiler De Equipos (Por hora o fracción).

DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	TARIFA
Alquiler de Montacargas hasta 3 Ton hora o fracción.	\$90.000
Alquiler de Montacargas hasta 7 Ton hora o fracción.	\$130.000
Alquiler de Montacargas hasta 12 Ton hora o fracción.	\$240.000
Alquiler de Montacargas Reach Stacker 45 Ton hora o fracción.	\$400.000

Elaboración basada en la fuente de JAD TRASNPOTES

Tabla N 6. Servicio De Transporte De Carga Suelta.

DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	TARIFA
Servicio de transporte Carga Suelta (Cargas inferiores a 8 ton)	\$500.000

Elaboración basada en la fuente de JAD TRASNPOTES

Servicio Incluye:

- Retiro de carga suelta desde las instalaciones portuarias hacia las de JAD TRANSPORTES.
- Descargue de la mercancía suministrando equipos de montacargas de hasta 3,0 toneladas o personal de apoyo, para movilización de mercancía a espacios cubiertos, descubiertos y/o transbordo directo a camión hasta por dos (2) horas.

- Auxiliar de Distribución quien estará al frente de la operación supervisando la recepción y despacho de la carga.

Tres (3) días libres de Almacenamiento.

Servicio No Incluye:

- Costo de almacenamiento en espacio cubierto o descubierto posterior a los días de gracia.
- Cargues de mercancía almacenada para la carga en arrume negro.
- Uso de maquinaria no descrita en el servicio o superior a la referencia especificada.
- Uso de maquinaria superior al tiempo establecido en la oferta.
- Servicios a la carga (Maquilas, picking, etiquetados, reempaques, etc.)
- Clasificación de mercancía.
- Despaletizado/Palletizado, trinca/destrinca de mercancía. Material de empaque (sticker, zunchos, sacos, corrugados).
- Otros no descritos en la oferta.

2.11 Funcionamiento de la Organización

JAD TRANSPORTES, no cuenta con un organigrama definido, ni existen documentos que den cuenta de ello; sin embargo, en las entrevistas con el gerente y el contador se infiere una estructura de tipo funcional identificando áreas de trabajo, que tienen una correspondencia para dar cubrimiento a todos los componentes operativos de la empresa.

Es así como el gerente por mayor conocimiento técnico del proceso ha asumido además de su rol como gerente, la responsabilidad del área operativa y comercial, también se observa que, a lo largo de la

historia de la organización, la labor del contador ha entrado a ser de más apoyo en el proceso operativo al gerente especialmente en tareas de asignación de trabajos, cumplimiento de tiempos de entrega y control, labor que en sus inicios era responsabilidad del gerente.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERIOR

3.1 Entorno Geofísico

3.1.1 Contexto Nacional

Colombia⁶ está considerado como uno de los países con mejor posición estratégica, es la puerta de entrada al continente suramericano, es el único país de América del Sur que lo bañan dos océanos; cuenta con una superficie terrestre de 1.141.748 km² más un área marítima de 928.660 km², para una extensión total de 2.070.408 km². Comparte fronteras con los países de Panamá, Venezuela, Brasil, Perú y Ecuador.

Tiene soberanía en el mar Caribe, el océano Pacífico, la selva amazónica, la cuenca del Orinoco y los Andes. Colombia se divide administrativamente en departamentos, 32 en total, municipios, territorios indígenas, regiones y provincias, con una pluralidad étnica y cultural. El distrito capital es Bogotá, las seis grandes regiones son: Andina, Caribe, Pacífica, Orinoquía, Amazonía e Insular. Por su posición geográfica, cuenta con una variedad climática y de ecosistemas y le permite ser puente de comunicación con los otros continentes. Es considerado como uno de los países con mayor diversidad en flora y fauna.

⁶ <http://www.todacolombia.com/geografia-colombia/ubicacion-geografica.html>. Accesado en noviembre de 2021

Figura 9. Mapa de Colombia con Valle del Cauca y Buenaventura. 7



3.1.2 Contexto Regional

El departamento del valle del cauca ⁸ situado en el suroccidente del país. Gran parte del departamento está entre la Cordillera Occidental y la Cordillera Central de los Andes, en el valle geográfico del río Cauca de donde proviene su nombre. Está situado al sur occidente de Colombia y se compone por 42 municipios. Limita al norte con Chocó y Risaralda, al sur con Cauca, al este con Quindío y Tolima. Al oeste posee costas sobre el océano Pacífico, esta zona es conocida como la Región Pacífica del Valle del Cauca, teniendo bajo su jurisdicción la Isla de Malpelo.

⁷[https://es.wikipedia.org/wiki/Valle_del_Cauca#/media/Archivo:Valle_del_Cauca_in_Colombia_\(mainland\).svg](https://es.wikipedia.org/wiki/Valle_del_Cauca#/media/Archivo:Valle_del_Cauca_in_Colombia_(mainland).svg)

⁸ <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/modosycostumbres/memoria/memo5.htm>. Atlas Básico de Colombia. IGAC, 1989. Accesado en septiembre de 2015

La capital del departamento es Santiago de Cali. Es el tercer departamento más poblado de Colombia (4 613 684 habitantes en 2015)² y el vigésimo segundo en extensión (22.195 km²). La temperatura promedio de la región fluctúa entre los 23 y 24 °C, que corresponde al piso térmico cálido. La red hidrográfica del Valle del Cauca se compone de numerosas corrientes conformadas en dos vertientes, la del Pacífico y la del Magdalena, a través del río Cauca. Más del 86% de la población vive en ciudades y cabeceras municipales. La cobertura de servicios públicos es de las más altas del país, destacándose la electrificación, las vías y la educación. La industria Vallecaucana contribuye en un 13,81% del valor agregado nacional, superado únicamente por Bogotá con un 25,39% y Antioquia con un 18,20%.

El "clúster" de la industria gráfica, azucarera y farmacéutica es el más importante de Colombia, incluyendo además la producción de alimentos, bebidas y tabaco, aportando un 16% del valor agregado a nivel nacional, sobrepasando a Antioquia y únicamente superado por Bogotá. El departamento es reconocido por su industria azucarera, también se destaca la producción industrial de la ciudad de Yumbo, capital industrial de Colombia, donde se encuentran numerosas empresas, especialmente de papel, química y de cemento. El puerto de Buenaventura es el principal puerto de Colombia sobre el Océano Pacífico, permitiendo la entrada y salida de productos y siendo de gran importancia para la economía del departamento y del país. El Valle del Cauca es reconocido por su variada y rica gastronomía.

3.1.3 Contexto Local

Buenaventura⁹ oficialmente Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, es un distrito, una ciudad y el principal puerto marítimo de Colombia y uno de los diez puertos más importantes de América Latina, mueve más del 53% del comercio internacional del país. localizado en el departamento del Valle del Cauca, es la tercera ciudad más poblada del departamento después de Cali y Palmira. Se encuentra a orillas de la Bahía de Buenaventura en el océano Pacífico. Dista 114 km por carretera a Cali, la cual está separada de ella por la Cordillera Occidental de los Andes y a 528 km de Bogotá, la capital del país. Aparte de esto, es el municipio más grande en toda la región del Pacífico y de mayor extensión del departamento del Valle del Cauca.

El puerto de Buenaventura es, a 2021, el puerto más importante de Colombia con el 60% de la mercancía que entra y sale del país, y uno de los 10 principales puertos de América Latina. Buenaventura, por su importancia geoestratégica económica y sus complejidades de tipo social, ha sido propuesta como «Distrito Especial Portuario y Biodiverso» en la primera legislatura de 2007, en el Congreso Nacional de Colombia. En la actualidad, el Gobierno colombiano adelanta millonarias concesiones para modernizar el actual puerto y convertirlo en uno de los más modernos de Latinoamérica, que estará conectado con Bogotá y el centro del país por una superautopista de cuatro carriles, denominada Cruce de la Cordillera Central, la cual tendrá el túnel más largo del continente (Túnel de la Línea), más de 30 viaductos y 15 túneles de menor tamaño entre Buga y Buenaventura), lo que acortaría la distancia entre este puerto y la capital del país en ocho horas.

⁹ [https://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_\(Valle_del_Cauca\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_(Valle_del_Cauca))

Existen otras actividades económicas alternas a las actividades portuarias. Las más destacadas son la pesca y la extracción y procesamiento de la madera. La minería ocupa un lugar importante, sobre todo con la extracción del oro, aunque este se obtiene todavía de forma artesanal.

El turismo es un importante generador de empleo e ingresos, pues cuenta con playas y ríos de excepcional belleza natural. tales como la Reserva Natural de San Cipriano, San Marcos, Sabaletas, Llanobajo, Aguaclara. Todos los anteriores afluentes de ríos de aguas cristalinas y a nivel marítimo La Bocana, La Barra, Juanchaco, Ladrilleros, Playa Chucheros, Pianguita, y dentro de la Bahía de Málaga se encuentran las cataratas de la Sierpe, uno de los espectáculos más hermosos del mundo-consistente en tres caídas de agua natural y cristalina de más de 30 metros desde un acantilado rodeado de espesa vegetación y que caen directamente al mar.

La ciudad está dividida en 12 comunas, de las cuales cuatro pertenecen a la zona insular y ocho a la zona continental, también llamadas 'Localidad 1' y 'Localidad 2', o también 'Isla de Cascajal' y 'Pailón'. Las comunas económicamente más importantes son las localizadas en la isla de Cascajal, pero la más poblada es la número 12, en la zona de acceso a la ciudad.

El comercio y la industria son muy activos, su riqueza mineral es apreciable, pero su explotación es incipiente a nivel de sus minas de oro, platino, carbón y grandes reservas petrolíferas, debido al gran impacto ambiental que generaría. Se destaca la explotación forestal, la pesca marina y pluvial y algunas plantaciones de palma africana de donde se extrae el palmito, cacao, chontaduro y borojó. Grandes plantaciones naturales de caucho, tagua y balata se encuentran en medio de sus selvas.

El comercio es muy activo; actualmente operan en la ciudad almacenes de cadena como Olímpica, Almacenes la 14 y Almacenes Éxito y así como el Centro Comercial Viva Buenaventura. En la ciudad también operan importantes bancos, entidades financieras, restaurantes reconocidos, tiendas de ropa,

calzado y diferentes entes comerciales, haciendo que Buenaventura esté a la altura de muchas capitales colombianas y convirtiéndose de esta manera en la ciudad más importante del Pacífico colombiano.

Tabla 7. Entorno Geográfico

VARIABLE	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	Menor	Mayor	Menor	Mayor
POSICION GEOGRAFICA Colombia está considerado como uno de los países con una posición estratégica, es la puerta de entrada al continente suramericano, es el único país de América del Sur que lo bañan dos océanos.	X			
INDUSTRIA VALLECAUCANA Contribuye en un 13,81% del valor agregado nacional, superado únicamente por Bogotá con un 25,39% y Antioquia con un 18,20%. El "clúster" de la industria gráfica, azucarera y farmacéutica es el más importante de Colombia.			X	
COMERCIO Y LA INDUSTRIA EN BUENAVENTURA El crecimiento consta de tres grandes pilares como son: a) la legalidad, b) el emprendimiento y, c) la			X	

equidad. Y con los cinco (5) Pactos Nacionales que tienen como temas centrales: el desarrollo y ordenamiento regional; la productividad y la conectividad entre la ciudad y el campo; desarrollo urbano y Sistema de Ciudades; gobiernos territoriales capaces y efectivos; herramientas para fortalecer la planeación y el desarrollo territorial.				
--	--	--	--	--

Fuentes: Elaboración propia.

3.2 Entorno Demográfico

Colombia, es un país que está ubicado en Sur América, más exactamente al nordeste de este subcontinente, cuenta con una población de 48 785 099 10, de la cual 23 994 286 son hombres y 24 790 815 pertenecen género femenino, la tasa de crecimiento de la población, es de aproximadamente 0.63%¹¹ unos 307 881, la tasa de migración neta es de -0.65% por cada mil habitantes.

Posee una tasa de natalidad de 1,05%¹² por año, unos 509.374 para la población actual y una tasa de mortalidad de 0.37%¹³ por año, unos 182.032 fallecidos para la población actual. La expectativa de

10 Reloj de población de Colombia. [Disponible online]. <http://countrymeters.info/es/Colombia> [consultado: 12/12/2021].

11 Tasa de crecimiento poblacional este año. [Disponible Online]. <http://countrymeters.info/es/Colombia>. [consultado: 12/12/2021].

12 Nacimientos para este año / población actual. [Disponible online]. <http://countrymeters.info/es/Colombia>. [consultado: 12/12/2021]

13 Muertos para este año / población actual; [Disponible online]. <http://countrymeters.info/es/Colombia>. [consultado: 12/12/2021].

vida al nacer de la población colombiana está distribuida de la siguiente manera: en los hombres la expectativa de vida promedio es de 72,08 años, y en las mujeres, la expectativa de vida promedio es de 78,61, concluyendo que, en promedio, la población colombiana posee una expectativa de vida total de 75,2514 años, a partir de estos datos, cuenta con una distribución por edades las cuales se presentarán continuación:

Tabla 8. Distribución demográfica por edades de Colombia.

RANGO DE EDAD	PORCENTAJE	HOMBRES	MUJERE S
0-14 años:	25,3%	5.998.645	5.720.229
15-24 años:	18%	4.243.251	4.099.299
25-54 años:	41,6 %	9.515.723	9.720.894
55-64 años:	8,3%	1.796.050	2.051.948
65 años y más:	6,7%	1.293.258	1.806.000

Fuente: Elaboración propia basada en Indexmundi

14 Expectativa de vida al nacer. [Disponible online].

http://www.indexmundi.com/es/colombia/expectativa_de_vida_al_nacer.html. [consultado:12/12/2021].

En cuanto a educación, el último censo realizado por el Departamento Nacional de Estadística (D.A.N.E.), refleja que en Colombia el 36.6%, tan solo ha alcanzado el nivel de básica primaria, el 32,6 ha logrado culminar solo la básica secundaria, un 7.5% ha alcanzado un nivel profesional, el 3,9% ha hecho tecnologías, y tan solo un 1.4% ha realizado estudios de postgrados (maestrías, especializaciones, doctorados)¹⁵, lo que deja ver un déficit social en cuanto a educación.

Según el Banco de la República el 79.9 % de la población está en edad de trabajar, es decir que están en el umbral de los 12 a los 60 años, de estos tan solo

24.420.000 un 64.6% se encuentra económicamente activa, es decir son adultos laborando o buscando empleo, o dicho de otra manera son la fuerza laboral del país; la tasa de desempleo es relativamente baja, del 8.9% unos 2.169 habitantes para la población actual.

Por su parte el Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales(SISBEN) , proporciona proyecciones, para el año 2022 con base en los resultados del DANE de 2021; este supone una Población Económicamente activa (PEA) de 69.944, una población ocupada (PO) de 55.709 o un 27% , y un 20% de desempleo; cabe destacar que según la Cámara y Comercio de Buenaventura, el sector servicios es el que ocupa la mayor cantidad de persona, llegando a ser un 55% de las fuentes de empleo.

En resumen, la situación de Buenaventura en cuanto a empleo es por demás desalentadoras es tanto así, que el periódico El Tiempo, en una reseña llamada “Buenaventura entre la opulencia y la miseria menciona que “según cifras del informe ‘Buenaventura, un puerto sin comunidad’ del Centro Nacional de Memoria Histórica, la pobreza rural alcanza el 90 por ciento y la urbana, el 60 por ciento.

15 Indagación minedu. [Disponible online]. <http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/fo-article-9951.pdf>. [consultado:12/12/2021]

El empleo informal es del 94,6 por ciento, afectando principalmente a la población joven. En 2019, mientras el desempleo a nivel nacional fue del 11 por ciento, en Buenaventura fue del 63 por ciento”¹⁶, y esto deja entrever una realidad social, que penumbra al pueblo Bonaverense.

En cuanto a educación dada la falta de registros estadísticos por parte del DANE, y/o el ministerio de educación, no se conocen cifras oficiales de la distribución de la población por educación, el dato más pertinente encontrado en cuanto a este tema, es que más del 90% de los universitarios pertenece a los estratos 1 y 2, lo que indica que la educación está siendo uno de los pilares del desarrollo del pueblo bonaerense, pero más allá de esto no existe un registro, exacto, verificado , ni oficial que pueda servir de base para realizar un análisis de la distribución del pueblo Bonaverense por educación.

Tabla 9. Guía del análisis macroambiente entorno demográfico

Organización: JAD TRANSPORTES

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Entorno Demográfico

Variable	A/O	AM	Am	O m	O M
Gran número de habitantes en edad laboral	O				X

¹⁶ EL TIEMPO .Buenaventura, entre la opulencia y la miseria. {Disponible online}.<http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/situacion-en-buenaventura/1617427>. [consultado:12 /12/2021].

Tasa de crecimiento de la población baja	O			X	
Pocos registros estadísticos de la demografía de Buenaventura	A		X		
Alta tasa de desempleo	A	X			
Alta tasa de informalidad	O			X	

Fuente: Elaboración propia basada en B. Betancourt 1995

3.3 Entorno Económico

Las Variables económicas dan cuenta de la situación del país, en relación de cómo se mueve el efectivo dentro del mercado, y dado el fenómeno inflacionario en general tiende a subir en casi todos los países con una economía sana, En Colombia no es caso contrario y el año El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) dio a conocer los resultados del PIB de Colombia para el tercer trimestre de 2021 De acuerdo con el Dane, el PIB del tercer trimestre creció 13,2 % cuando se compara con el mismo periodo del año pasado.

En el segundo trimestre del 2021 el crecimiento del PIB había sido del 17,6 %, mientras que en el tercer trimestre de 2020 el PIB del país había caído 9 %. Las expectativas de los analistas daban cuenta

de, según recordó Juan Daniel Oviedo, director del Dane, de una media del 12,6 % en el crecimiento anual, teniendo como perspectiva más positiva el 13 % y un escenario pesimista del 11,9 %.¹⁷

Por otra parte, a nivel departamental el PIB para el Valle del Cauca para el 2021 a diferencia del promedio nacional el PIB vallecaucano se incrementó en un 5%, impulsado principalmente con el sector construcciones que ocupa más del 20% del total de PIB.

A nivel per cápita para el año pasado creció un 4.5% según las cifras del DANE, cifra que, aunque si bien es menor que las de años anteriores, aún significa una mejora en la calidad de vida de los colombianos, el PIB per cápita es de unos 14.259.239, cifra que puede parecer considerable al considerar la realidad social de muchos colombianos, pero que, en realidad, al considerar la magnitud de la desigualdad en este país, se observa el porqué de la cifra.

La organización objeto de estudio, trabaja con el descargue y cargue de contenedores, es por esto por lo que se encuentra dentro del sector secundario de la economía, y aunque si bien, también ofrece servicios, como envió de carga a nivel nacional, o almacenamiento de contenedores, su principal actividad, el transporte de contenedores tanto vacíos como llenos, que servirán como para la distribución de materia prima a nivel nacional y local.

3.3.1 Desigualdad en Colombia

Pasando a otro tema, Colombia es uno de los países más desiguales del mundo, hecho que se refleja en su elevado índice de GINI, que ha permanecido estable alrededor de un 50% desde que se realiza el indicador, según cifras publicadas en El tiempo¹⁸ en su versión digital, para el 2020 el índice de GINI fue de 53.8 y pasó a ser de 52.2 para el 2021, es decir que Colombia está avanzando en temas de

¹⁷ <https://www.valoraanalitik.com/2021/11/16/pib-colombia-crecio-durante-tercer-trimestre-2021/>

¹⁸ EL TIEMPO. Un total de 171.000 personas dejaron de ser pobres entre 2020 y 2021. [Disponible online].

<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/cifra-de-pobreza-y-pobre-extrema-en-colombia-/1652581>. [consultado:12/12/2021].

desigualdad, pero dándole un vistazo a los resultados históricos del índice de GINI para Colombia, se observa que el cambio no es significativo, y que se encuentra en la tendencia general de este indicador para Colombia, como podemos observar según las cifras del Banco Mundial¹⁹.

Estos resultados registran que para el año 2013 el índice de Gini fue de 53.5, 53.5 para el 2012, 54.2 para el 2011, 55.5 para el 2010, siendo 2006 el año más con el coeficiente más elevado llegando al 60.1%, y más impresionante aún es observar que ya desde 1988 el índice de Gini para Colombia es de 53.1, dejando en evidencia que Colombia es uno de los países más desiguales en cuanto a la distribución de riquezas.

3.3.2 Distribución por Estratos

En Colombia existe lo que se denomina estratificación social, es decir la sociedad está dividida o clasificada de diferente manera, de acuerdo con el valor de los bienes inmuebles de un hogar y/o en algunos casos de la ubicación de la edificación. En Colombia son 6 los estratos legales, el estrato 1 (Bajo-Bajo), 2 (Bajo), 3 (Medio- Bajo), 4 (Medio), 5 (Medio-Alto), 6 (Alto); y según una publicación de Portafolio²⁰ en su versión digital, el estrato 1 en Colombia representaba en 2015 el 15.9% de la población colombiana, el estrato 2 el 28.9%, el 3 es el mayor con un 34.4%, 11% el estrato 4, 7.1% el estrato 5, y 2.7% el estrato 6.

¹⁹ Índice de Gini. Banco Mundial. [Disponible online].
<http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=CO>. [consultado:12/12/2021].

²⁰ PORTAFOLIO. Así están distribuidos los colombianos por estratos sociales. [Disponible online].
<http://www.portafolio.co/tendencias/distribuidos-colombianos-estratos-sociales-57300>. [consultado:12/12/2021].

3.3.3 Índice de Precios al Consumidor (IPC)

El índice de precios al consumidor es un porcentaje que mide la variación en los precios de los productos que conforman la canasta familiar, es decir alimentos, bebidas, vivienda, medicinas, entre otros, productos necesarios para la subsistencia de un hogar.

El portal online Datosmacro.com²¹ ofrece información del IPC y Advierte que para este año hasta julio era del 9% lo que indica un gran incremento en los precios, la tendencia del IPC siempre es al alza, dada la constante inflación, pero en estos últimos años se han visto incrementos vertiginosos, dados los cambios en la economía mundial , como la subida de la dólar, y la baja del precio del petróleo, y aún más dados los problemas internos, como los paros camioneros, el cierre de la frontera con Venezuela , entre otros. Es por esto por lo que se observa que para el año 2021 los precios tuvieron un incremento de 3.7, y de 6.8 para el 2022.

De los productos que componen el IPC se observa que el mayor incremento lo presentan los alimentos y bebidas no alcohólicas con un 15.7% de variación anual, y un 9.2% acumulado desde enero de este año; este componente del IPC, ya desde el 2020 representa mayor rubro, siendo de 10.9% en 2021, y 4.7% en 2020.

²¹ En julio se elevó el IPC en Colombia. Datos Macro.[Disponible online].<http://www.datosmacro.com/ipc- paises/colombia>. [consultado:12/12/2021];

3.3.4 Inversión en Colombia

En general el colombiano es una persona ahorradora, así lo refleja el estudio realizado por SURA Ahorro LATAM 360° cuyos resultados publicados en el tiempo²² demuestra que en Colombia 7 de cada 10 colombianos ahorran de forma voluntaria, y que quien influye más en el ahorro de la familia es la mujer con alrededor del 41%.

Dicha encuesta también expone que en general los colombianos no saben cuánto, aportan mensualmente a la pensión, ya que solo el 21% admite conocer dicha cifra, además aproximadamente un 50% reconoce la pensión como su propia responsabilidad y no una del Estado.

Según esta encuesta la población adulta en general ahorra principalmente para enfrentar cualquier imprevisto (36%); para el futuro (23%); para financiar proyectos personales (19%), y para invertir en finca raíz (13%).

Por otro lado, se analizó dentro de la encuesta la partición de la población joven en el ahorro; en cuanto a esto se determinó que evitar las compras inútiles (24%) y el uso de la alcancía (19 %) eran los mecanismos de enseñanza en el ahorro en el hogar, que los jóvenes ahorran más para viajar (23%), para financiar proyectos personales (22%), para imprevistos (17%) y para adquirir productos (14%).

²² EL TIEMPO. Los colombianos están ahorrando cada día más y de forma voluntaria. [Disponible online]. <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/cifras-sobre-ahorro-en-colombia-segun-estudio-ahorro-latam-360/16602228> .[consultado:12/12/2021];

3.3.5 Sector Externo

3.3.5.1 Balanzas de Pago

Según el Banco de la República ²³ Las estadísticas de la cuenta corriente de la balanza de pagos se revisaron desde 2015 hasta 2020, como resultado de:

- i) los hallazgos del ejercicio de conciliación de las estadísticas del sector externo y del préstamo neto de cuentas financieras publicado por el Banco de República y la Cuenta Resto del Mundo del SCN que divulga el DANE que evidenciaron las diferencias en los valores de las exportaciones de zonas francas.
- ii) las mejoras en las fuentes de información y en los métodos de estimación implementados por el Banco de la República entre 2015 y 2020. Como resultado de lo anterior, se revisó a la baja el déficit corriente entre 0,07 pp. y 0,2 pp del PIB en dólares para el periodo 2015 y 2017. Por otra parte, para los años 2018 a 2020, la revisión implicó un incremento del nivel déficit entre 0,16 pp. y 0,18 pp. del PIB en dólares

Las causas tras de este déficit en la balanza de pagos se puede apreciar al observar los componentes de esta; por su parte la balanza comercial de bienes tuvo en déficit de US\$ 3,096 millones, la renta de los factores de US\$ 1,021 millones, y aunque menos cuantioso el comercio exterior de servicios tuvo un déficit de US\$ 593 millones.

²³ <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/balanza-pagos>

3.3.5.2 Balanza Comercial

Según el Banco de la República la balanza comercial de bienes durante el primer trimestre de 2016 registró un déficit de US\$ 3,096 m, inferior al de un año atrás cuando se ubicó en US\$ 3,421 m. Las exportaciones de bienes del país durante el período de análisis totalizaron US 7,071 m, con una disminución anual de 29.7% (US\$ 2,984 m). El descenso del valor total exportado se originó principalmente por las menores ventas externas de petróleo y sus derivados (US\$ 2,033 m), y en menor medida por la caída en el valor exportado de carbón (US\$ 477 m) y de productos industriales (US\$ 202 m).

El menor valor despachado de petróleo crudo y carbón se explica tanto por la reducción en su precio de exportación como de sus volúmenes despachados.

Por su parte, el valor importado de mercancías en el primer trimestre de 2016 totalizó US\$ 10,168 m, con una disminución anual del 24.5% (US\$ 3,308 m). La caída del valor importado fue generalizada. Se destacan las menores importaciones de insumos y bienes de capital para la industria (US\$ 1,264 m, 20%) y de equipo de transporte (US\$ 1,229 m, 65%).

También cayeron las compras externas de bienes de consumo en US\$ 555 m (20%). En cuanto a los términos de intercambio del país, estos cayeron anualmente 13.3% durante el primer trimestre del presente año. Este descenso se explica por los menores precios de exportación (27.5%), los cuales superaron la caída de los precios de las importaciones (16.4%).

La evolución trimestral de los términos de intercambio muestra un descenso de 5.7% en el primer trimestre de 2016, menor al observado en los dos trimestres previos cuando se registraron caídas trimestrales de 7.3% y 10.1%."24

3.3.5.3 Devaluación del peso frente al dólar

El precio del dólar es sin duda una de las variables que más ha influenciado el comportamiento de las economías mundiales, hay que recordar en el año de 1995 en Colombia un dólar se podía comprar con mil pesos, junto con el desarrollo del país la moneda se ha ido reevaluando, incrementando su precio de manera exponencial; esto se denota en el hecho que para inicios de este siglo , el dólar no supera la barrera de los 2000 pero ya a partir de la primera década del presente siglo se observa como esta moneda se revaloriza, llegando en este momento a superar la barrera de los 4.000 pesos colombianos, el dólar hoy se cotiza en 4,002.9725, lo que significa que necesitamos esa cantidad de pesos colombianos para poder adquirir un dólar, esta es una situación que ha generado algunos inconvenientes para la organización objeto de estudio dado que los trámites realizados por la empresa les representa un alza en sus gastos operativos de descargue y cargue de contenedores, generando en consecuencia que su valor en este año ha crecido alrededor de un 40%, incrementando el valor del servicio final.

24 BANCO DE LA REPÚBLICA. Evolución de la Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional Enero- Marzo 2021 [Disponible online]. http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/ibp_ene_mar_2021.pdf. [consultado: 12/12/2021].

25 <https://www.dolarhoy.co/>

Tabla 10. Guía del análisis del macroambiente entorno económico

Organización JAD TRANSPORTES

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Entorno económico

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Incremento en el PIB en Colombia	O			X	
Desaceleración del rubro de transporte terrestre	A		X		
Lento crecimiento económico en Colombia	A	X			
Crecimiento acelerado del IPC	A	X			
Baja propensión al ahorro	A		X		
Crecimiento acelerado de la inflación	A		X		
Crecimiento acelerado del dólar	A		X		

Fuente: Elaboración propia basada en B. Betancourt 1995.

3.4 Entorno Social

Para entender la dinámica social colombiana, es necesario hacer un repaso por la historia de esta; en principio Colombia inició como un conjunto de poblaciones indígenas, que fue colonizada por españoles, para la extracción de los recursos producidos en esta tierra, fueron trasladados habitantes de África, en forma de esclavos. El dominio español arraigó la iglesia católica en todo el territorio, y a partir de este punto se observa como cada costumbre apropia para sí las creencias católicas, y creando prácticas culturales y/o expresiones culturales únicas en cada territorio.

Otro de los ejes de la dinámica social en Colombia es la política, ya que a partir de la independencia del pueblo colombiano de la monarquía española; la falta de este régimen que mantenía un relativo control, permitió vislumbrar una divergencia ideológica y/o política que llevó a un tempo de sucesivas guerras civiles, cada ganador de una guerra traía consigo una nueva constitución, un nuevo orden para las cosas, y un grupo en oposición a dicho orden desataba una nueva guerra, repitiendo así el círculo, en general se observa cómo la iglesia posee concordancias ideológicas con el partido conservador colombiano.

Por su parte en Buenaventura los flujos migratorios hacia el Pacífico de manumisos, libertos y cimarrones motivados por la expedición de la Ley 21 de 18519 aumentaron la magnitud de población afrodescendiente en la región y consolidaron lo que Oscar Almario denominó etnogénesis. Esto es un proceso socio histórico que implicó “la paulatina disolución del sistema esclavista en las tierras bajas del Pacífico y el resquebrajamiento de su respectivo sistema simbólico de cohesión, como parte de la crisis de la dominación establecida por los españoles y una simultánea conformación de la etnicidad negra que, no obstante, su doble ancestro, africano y esclavizado, es una cultura nueva (reconstruida y adaptada, por eso, “afrocolombiana”), Que pretendió abolir la esclavitud. El puerto sin comunidad versa (debido a sus

distintas experiencias regionales y locales) y decisiva en el conjunto social regional (por su peso demográfico y sociocultural).”²⁶

Tiempo después, estos nuevos pobladores conformaron asentamientos y para comienzos del siglo XIX, ya se encontraba lo que hoy es Buenaventura, un gran asentamiento, más que una comunidad un puerto, que servía como punto estratégico de las exportaciones e importaciones provenientes del interior del país.

A lo largo de su trayectoria histórica Buenaventura ha visto graves problemas de tipo social , que van desde el alto grado de corrupción, por parte de algunos funcionarios de los entes administrativos, pasando por una deficiencia en la educación y el desempleo , para culminar en la violencia causada por la presencia de grupos al margen de la ley; esta situación llega a un punto tal que incluso se concatenan y/o articulan los factores, de manera que entretejen una red que parece solo afectar a la comunidad.

3.4.1 Procesos sociales de movilización

En Colombia existen diversos mecanismos de partición política, que permiten la inclusión social, de los integrantes de esta, pero, aun así, dadas las situaciones de inconformidad, y las divergencias ideológicas, se hacen necesarios mecanismos de resolución de conflictos, estos procesos están cubiertos en un mayor grado para los procesos meramente laborales, pero también se incluyen para los conflictos de interés.

Cuando los mecanismos de concertación no son efectivos una persona empleada tiene derecho a la huelga, en ocasiones la huelga es por parte de una agremiación, el derecho a la huelga es un derecho constitucional y que además está consagrado en el código sustantivo del trabajo, y se define como un cese

²⁶ Buenaventura un puerto sin comunidad. Banco de la República. pag.24

de actividades, y se caracteriza porque la parte que cesa sus actividades posee un pliego de peticiones a ser resueltas.

Caso diferente es el paro, ya que esta medida de movilización social no está consagrada constitucionalmente, es una forma de manifestación pública, en la que se demuestran en general inconformidades con las políticas nacionales. En Colombia esta es una medida que, aunque si bien no constituye un método efectivo si representa, una medida ampliamente utilizada por la sociedad, tal como las huelgas los paros corresponden a un cese de actividades, convocados en ocasiones por un sector de la economía en específico, por un grupo de organizaciones políticas, en ocasiones a nivel nacional en contra de una política de gobierno, y como se ha visto hoy en día en el Chocó, por grandes entes territoriales como departamentos.

En general los paros son frenos a la producción y afectan a la economía dependiendo del sector de donde se origine, el más reciente paro en Colombia fue en el presente año, lo convocó la asociación de camioneros con el fin de conseguir unas reformas, que garantizaran una mejora en la productividad, rentabilidad y calidad de vida de las personas dedicadas al manejo de vehículos de carga, el paro duró 23 días y trajo consigo el incremento de alrededor de 2 puntos en la inflación de ese mes, dejando así la movilización social en Colombia como un proceso riesgoso, el cual suele darse por las vías de hecho, en reacción a la inconformidad de un grupo determinado.

3.4.2 Política social gubernamental

A nivel nacional las políticas gubernamentales están dictadas por el plan de gobierno, Juan Manuel Santos Calderón presidente electo de Colombia presentó su plan de gobierno llamado “Todos por un nuevo país” el año pasado y según diversos analistas este se puede considerar 5 ejes fundamentales: democracia, como clave para el posconflicto; infraestructura para la productividad; fortalecer la población joven; un gobierno para los territorios; la transformación del campo.

En cuanto a democracia el gobierno Santos propone realizar unas reformas estructurales a la justicia que le brinden al ciudadano colombiano, una seguridad en su sistema de justicia y de la claridad de sus derechos como componente fundamental de la nación, y junto con esto se pretende realizar la llamada restitución de tierras, para poder consolidar una equidad al menos en este sentido para los colombianos.

En cuanto a infraestructura, el gobierno plantea 11 enfoques diferentes, que brindarán mejoras significativas en la infraestructura, esta inversión lo que pretende, mejorar la productividad de las empresas, ya que las mejoras en la infraestructura permitirán mejoras en la logística de las empresas, aumentando así la competitividad no solo en empresas ni en renglones aislados de la economía sino a nivel nacional.

Para fortalecer a la población joven el gobierno por lo menos tres ejes, que le permitirán a la población joven el desarrollo personal; uno de los que quizá es más sobresaliente es el fortalecimiento de mecanismo de protección al cesante, que incentiva la contratación de aprendices y practicantes; otro eje importante es la asistencia técnica a los territorios en pro de reducir el embarazo en adolescentes, medida que pretende reducir la deserción estudiantil; y además de esto se resalta la creación de programas como ser pilo paga; e incluso condonando las deudas de los estudiantes que se financien con Icetex, y que cuenten con ciertas características.

El campo es uno de los territorios más importantes y el gobierno de Santos lo considero un eje no solo para el desarrollo y crecimiento económico de la nación sino también, un pilar de esta nueva paz pretendida.

A nivel territorial el plan de desarrollo no establece una determinada estructuración de los mecanismos legales de fortalecimiento territorial, más si establece una lista de normas para la regulación del plan de acción de algunas de las organizaciones a nivel central; más allá de esto el gobierno Santos reconoce la divergencia entre las regiones y por ello promueve acciones distintas para cada una:

1. Caribe: Próspero y sin pobreza extrema.
2. Eje Cafetero y Antioquia: Talento humano innovador en territorios incluyentes.
3. Centro-Oriente: Conectividad para la integración.
4. Pacífico: Equidad, integración y aprovechamiento sostenible de mercados.
5. Llanos: Medio ambiente, agroindustria y desarrollo humano.
6. Centro – Sur: Desarrollo del campo y conservación ambiental.

Tabla 11. Guía del análisis del macroambiente entorno social

Organización: JAD TRANSPORTES

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Entorno social

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Alta desigualdad social - Alto nivel de pobreza	A		X		
Planes de desarrollo que fomentan el ahorro	O				X
Planes de desarrollo que fomenta la educación	O			X	
Planes de desarrollo que fomentan el empleo	O				X
Movilizaciones sociales, pueden afectar la economía.	A		X		

Fuente: B. Betancourt 1995

3.5 Entorno Legal (Jurídico)

Colombia es un Estado de derecho y por ello regido por leyes claramente establecidas en los diferentes ámbitos de la actuación de empresas o personas y en sus diversos momentos históricos. Colombia si bien ha sido reconocido en el ámbito nacional e internacional como una alternativa de inversión interesante, y condiciones propicias para el desarrollo de diversos negocios; ha sido igualmente identificada como un país donde el marco jurídico cambia con relativa frecuencia, mediado por las políticas y direccionamiento del gobierno de turno. Ejemplo de esto se muestra en el primer periodo del gobierno del sr. Jorge Iván Duque se sancionaron 318 nuevas, 49 de ellas heredadas del gobierno anterior, todas dirigidas diferentes temas de la realidad nacional, se resaltan la aprobación de la ley de víctimas y con una afectación directa en el desarrollo de las empresas la reforma tributaria (ley 1607 de 2012); de igual manera fueron muchos los proyectos de ley que fueron archivados, de un total de las 1503 iniciativas, se archivaron 1235 correspondientes al 82.2%. Dentro de los proyectos archivados, aquéllos que proponían reformas a la Educación, a la Justicia, y al Sistema de Salud, fueron los más sonados, por las movilizaciones que desencadenaron en la ciudadanía ejerciendo presión para su archivo.²⁷

²⁷ <http://www.congresovisible.org/agora/post/reformas-constitucionales-y-leyes-sancionadas/6432/>. Consultado en diciembre de 2021

Tabla 12. Guía del análisis del macroambiente entorno jurídico

Organización: JAD TRANSPORTES

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Entorno jurídico

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Libertad para constitución de Empresas	O			X	
legislación pertinente en cuanto al uso del material	O				X
Estricta legislación referente a la seguridad laboral	A	X			
Reglamentación interna necesaria por tamaño de planta	O			X	

Fuente: Elaboración propia basada en B. Betancourt 1995

3.6 Entorno Político

Según la página web de la Registraduría Nacional del Estado Civil, en Colombia hay registrados 13 partidos políticos, los cuales brindan distintas perspectivas de los pensamientos políticos, que hay en la nación, y aunque se dice que Colombia es un país bipartidista, lo cierto es que existe una gran diversidad de movimientos ideológicos políticos, dentro del territorio²⁸.

²⁸ Partidos y movimientos políticos. Registraduría Nacional del Estado Civil . [Disponible online]. <http://www.registraduria.gov.co/-Partidos-y-movimientos-politicos,317-.html> .[consultado:12/12/2021].

Dichos partidos políticos tienen representantes en diferentes entidades que integran las ramas del poder político en la nación, se encargan de tomar decisiones, en lo relacionado con las políticas en el país, la repartición de los recursos gubernamentales, las leyes, entre otras funciones, que conforman lo que se denomina sector público.

3.6.1 Política de Colombia

Debido al Conflicto armado en Colombia, las instituciones de defensa y seguridad se mantienen activas en combate. Las labores de defensa de Colombia recaen en el poder ejecutivo con el presidente de Colombia como comandante en jefe, quien delega sus funciones al Ministerio de Defensa, contando con las Fuerzas Militares de Colombia y la Policía Nacional de Colombia para labores de defensa y seguridad. Por otra parte, el Departamento Administrativo de Seguridad (DAS) es la principal agencia de inteligencia de Colombia y posee la autonomía y atributos propios de cualquiera de los ministerios que forman parte del gobierno.

Las Fuerzas Militares, que de acuerdo con la constitución y la ley tienen el monopolio de la coacción, están conformadas por el Ejército, la Armada y la fuerza Aérea, coordinando también las fuerzas de tarea conjunta.

El Ejército Nacional de Colombia cuenta con ocho divisiones, así como también unidades especializadas y escuelas de formación. La Fuerza Aérea de Colombia cuenta con seis comandos aéreos de combate (CACOM), un Comando Aéreo de Transporte Militar (CATAM) y un Comando Aéreo de Mantenimiento (CAMAN), que operan en todo el territorio colombiano, y el Grupo Aéreo del Caribe (GACAR). Dispone también con cuatro centros principales de formación y entrenamiento.

La Policía Nacional es la fuerza policial que opera en todo el territorio nacional, encargada de mantener y garantizar el orden público interno de la Nación:

“Regida por la Dirección General DIPON con: (6) direcciones de apoyo al servicio (administrativas), (8) direcciones operativas, (1) dirección de nivel educativo y (5) oficinas asesoras. Desconcentrada en (8) Regionales de policía, (7) Metropolitanas de policía y (34) Departamentos de policía; y estos en: Comandos Operativos de Seguridad Ciudadana, Distritos de Policía, Estaciones de Policía, Subestaciones de Policía, Comandos de Atención Inmediata – CAI, y Puestos de Policía. Y demás especialidades.”²⁹

3.6.2 Ministerio de Colombia

Colombia cuenta en la actualidad con 16 ministerios, estos aparecieron en la constitución de 1986 en la cual eran consagrados, no como ministros sino como secretarios de rango ministerial, eran 5 : Gobierno, Relaciones Exteriores, Guerra, Tesoro y Hacienda; en la constitución de 1991 se encuentra más acerca de sus funciones y características del ministro, pero en realidad el gobernante de turno es quien designa los ministros de acuerdo a las necesidades sociales de la nación, es decir estos cargos son de libre remoción , y pueden ser adicionados más en concordancia con el criterio del nuevo jefe de estado , y de su plan de gobierno Como se mencionó anteriormente son 16 los ministerios que gobiernan junto con el presidente en el orden central, es decir que toman decisiones a nivel nacional, estos están descritos de manera muy breve a continuación junto con la ley y su función dentro de la circunscripción nacional:

1. Agricultura y Desarrollo Rural. Creado por la ley 25 de 1913 como Ministerio de Agricultura y Comercio, fue transformado por el decreto 3692 de 1950, en el que se lo denominó como de Agricultura, y hoy en día está organizado por el decreto 2478 de 1999.

²⁹ Política de Colombia. [Disponible online].<https://sites.google.com/site/situacionpolitica23/home/situacion-politica-actual-en-colombia>. [consultado:12/12/2021].

2. Comercio Exterior. Creado por la ley 7 de 1991 como una consecuencia a la necesidad de impulsar el comercio exterior a raíz del cambio de modelo económico, se le entregaron las funciones que antes desempeñaba el Ministerio de Desarrollo Económico en materias tales como el comercio exterior, zonas francas, promoción de exportaciones, etc. Fue reestructurado en 1999 por el decreto 2553 de ese año.
3. Comunicaciones. Creado por la ley 31 de 1993 como Ministerio de Correos y Telégrafos, se le cambió su denominación en 1953 (decreto 259) por la actual de Ministerio de Comunicaciones, ante los avances y cambios tecnológicos en esta materia, base fundamental tanto de la globalización y la interdependencia de las naciones como del cambio cultural que ha implicado pasar de la palabra escrita o hablada a la imagen, que se inicia con la popularización de la televisión en la década de 1950. En la Constitución de 1991 se le quitó el manejo de la televisión, el cual fue entregado a la Comisión Nacional de Televisión, duramente criticada, por lo que se ha planteado en varias ocasiones su supresión, caso el cual en el manejo de este sector volvería a ser parte del Ministerio de Comunicaciones. Su organización y funciones están en los decretos 1130 y 2539 de 1999.
4. Cultura. Es el Ministerio más nuevo de todos; fue creado por la ley 397 de agosto 7 de 1997, después de un difícil debate sobre su justificación. Es interesante hacer notar que su proceso de institucionalización ha sido similar al de otros ministerios, pues la actividad que regula estaba encargada a un establecimiento público, el cual cambia de categoría y pasa a convertirse en un Ministerio, por decisión legislativa en la que con este hecho se le reconoce la mayor importancia a la actividad social objeto de la tutela ministerial, en este caso la conservación y el desarrollo de la Cultura en nuestro país. La actual estructura se encuentra en el decreto 086 de 2000.
5. Defensa. Creado por la ley 7 de 1886 como Ministerio de Guerra; tiene a su cargo uno de los pilares de la existencia del Estado, cual es el de la realización y el mantenimiento del monopolio de la fuerza legítima, tanto hacia el exterior protegiendo la soberanía nacional en las fronteras patrias, como internamente en el manejo y mantenimiento del orden público. Su regulación más reciente se encuentra en el decreto 1512 de 2000 y en la ley 684 de 2001.

6. Desarrollo Económico. Creado por la ley 7 de 1886 como Ministerio de Fomento, ha sufrido múltiples transformaciones a lo largo de su vida institucional, las cuales han respondido al concepto político que en cada momento se tenga del desarrollo del país. En la actualidad está organizado por el Decreto 219 de 2000.
7. Educación. Organizado como Ministerio de Instrucción Pública por la ley 7 de 1886, se modificó su denominación en la ley 56 de 1927 por la actual de Ministerio de Educación Nacional. Como su nombre lo indica, organiza y regula toda la educación en el país, incluyendo desde la preescolar hasta la universitaria. Sus principales retos han sido el de aumentar la cobertura de la educación en la población colombiana, y de fomentar la calidad de esta. Su reglamentación actual se encuentra en el decreto 1413 de 2001.
8. Hacienda y Crédito Público. Creado por la ley 7 de 1886, su función es crucial para la existencia y preservación del Estado, la del manejo del monopolio de los tributos en el interior del territorio nacional. Le corresponde la organización del aparato burocrático que cobra los impuestos, tanto los provenientes del comercio exterior o de Aduanas, como los que se generan por la actividad de los habitantes de nuestro país, así como el manejo y planificación del gasto público. Ante la insuficiencia de los impuestos para sufragar las necesidades del Estado, este Ministerio es el encargado de gestionar los créditos necesarios para el funcionamiento de la administración. Su estructura actual está contenida en el decreto 2478 de 1999.
9. Del Interior. Creado por la ley 7 de 1886, cambió luego su nombre al de Ministerio de Gobierno, y de nuevo al de Ministerio del Interior por la ley 199 de 1995. Es principalmente el Ministerio de la política, pues le corresponde el manejo de las relaciones del gobierno con el Congreso y obviamente con los partidos y movimientos que tienen asiento en el legislativo y con las demás entidades territoriales, en especial los departamentos y los municipios. En la actualidad está organizado por los decretos 372 de 1996 y 2546 de 1999.

10. De Justicia y del Derecho. Creado por la ley 13 de 1890, ha sido reestructurado en múltiples ocasiones, y en la actualidad tiene determinada su estructura en los decretos 1890 y 2383 de 1999. Con la creación por la Constitución de 1991 del Consejo Superior de la Judicatura, al que le corresponde la administración de la rama judicial, su existencia ha sido varias veces cuestionada, lo que originó el cambio de nombre, al cual se le adicionó el de ser también el del derecho, para indicar que le corresponde el manejo de las relaciones con el Congreso en este campo de la actividad legislativa.
11. Medio Ambiente. Creado por la ley 99 de 1993, responde a la moderna problemática de la conservación del hábitat del género humano como elemento central del desarrollo económico y de la supervivencia de las futuras generaciones. Con una especial problemática derivada de la enorme diferencia en la explotación de los recursos naturales entre los países desarrollados y los subdesarrollados, busca que la actividad económica tenga el menor impacto en el medio ambiente que la soporta. Su actual regulación se encuentra en la ley 99 de 1993 y en el decreto 1124 de 1999.
12. Minas y Energía. Organizado como Ministerio de Minas y Petróleos por decreto 986 de 1940, se le dio la denominación actual con el decreto 636 de 1974. Tiene como función principal la de garantizar la suficiencia energética del país, tanto en su componente petrolero como en lo atinente a la generación de la energía eléctrica. Le corresponde también la planeación y el manejo del monopolio minero de la Nación Colombiana. Su reglamentación vigente se encuentra en el decreto 070 de 2001.
13. Relaciones Exteriores. Creado por la ley 7 de 1886, ha sido reestructurado en varias ocasiones, siendo la más reciente la contenida en los decretos 2126 de 1992, 1676 de 1997 y 1711 de 1999, y en la ley 199 de 1995. De la máxima importancia política es la función que desarrolla este Ministerio, al punto que al titular de la cartera se le conoce bajo el nombre de Canciller; es el encargado de preservar las buenas relaciones con todos los demás países, en especial con nuestros vecinos con quienes compartimos, además de la frontera, unos problemas comunes.

14. Salud. Creado por la ley 27 de 1946 bajo el nombre de Ministerio de Higiene; ha cambiado varias veces de nombre para obtener finalmente el de Salud. Encargado de la coordinación de los esfuerzos tanto públicos como privados para la prestación de los servicios médicos, asistenciales, de promoción de la salud y de prevención de las enfermedades, es al lado del de Educación, el Ministerio más importante en cuanto a la garantía de la calidad de vida de los colombianos. Su actual regulación se encuentra en los decretos 1678 de 1997 y 1152 de 1999.
15. Trabajo y Seguridad Social. Encargado de cuidar que las relaciones entre los empleadores y los trabajadores sean lo menos conflictivas posibles pues de la transacción entre sus intereses depende en buena parte el desarrollo y la estabilidad del país. Este ministerio fue creado por la ley 96 de 1938 como Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social. En la actualidad está organizado por el decreto 1128 de 1999.
16. Transporte. Creado por el decreto 07 de 1905 como Ministerio de Obras Públicas, cambió su denominación por la actual mediante ley 105 de 1993. El rediseño del Ministerio obedeció al cambio en la concepción del manejo de la infraestructura de obras, pues se pensó que políticamente era esencial el transporte en todas sus modalidades, mientras que la construcción de las obras era un aspecto mucho más técnico para lo cual se crearon varias entidades especializadas, como por ejemplo el Instituto Nacional de Vías. La regulación actual, además de la ley 105 citada, está en los decretos 2171 de 1992 y 101 de 2000.³⁰

30 BANCO DE LA REPÚBLICA. Los ministerios y el consejo de ministros.[Disponible online]. <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/enero2002/losministerios.htm>. [consultado:12/12/2021].

Tabla 13. Guía del análisis del macroambiente entorno político

Organización: JAD TRANSPORTES

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Entorno político

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Multiplicidad de políticas y normas en el sector de transportes	O				X
Libertad de participación política inherente en el transporte de mercancía	O			X	
Participación del gobierno en el desarrollo económico del sector de transporte	O				X
existencia de Programas gubernamentales para las pequeñas empresas de transporte	O			X	

Fuente: Elaboración propia basada en B. Betancourt 1995

3.7 Entorno Tecnológico

El crecimiento demográfico en las urbes ha motivado la implementación de estrategias tecnológicas para mejorar el sistema de movilidad. De ahí que, el diseño y establecimiento de vehículos de transporte masivo amigable con el medio ambiente y con reducción del uso del espacio público; al albergar en un solo vehículo gran cantidad de carga, el fortalecimiento del sistema de señalización, la instalación de controles tecnológicos por medio de cámaras en los semáforos, el mejoramiento de las vías, el suministro de información virtual por parte de las autoridades competentes y las empresas prestadoras del servicio de transporte de carga, la información por medio radial y televisivo representada en la promoción de campañas pedagógicas para la adecuada prestación del servicio a la comunidad como también, para la optimización del uso del servicio por parte de los usuarios; son estrategias tecnológicas utilizadas para mejorar el sistema de movilidad en las ciudades.

En el caso del distrito de Buenaventura, el sistema de movilidad en algunos aspectos está sujeto a la utilización de TIC, las empresas prestadoras del servicio y especialmente la empresa JAD TRANSPORTES, cuenta con un sistema tecnológico apropiado para el desarrollo de la actividad. La comunicación con su personal y con los afiliados es constante, sin embargo, se evidenció falta de sinergia con las autoridades competentes para apuntar al mejoramiento de las vías y el sistema de señalización y control para mayor seguridad de los usuarios.

Tabla 14. Guía del análisis del macroambiente entorno tecnológico

Organización: JAD TRANSPORTES

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Entorno tecnológico

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Falta de técnicas de gestión en el transporte	A	X			
Disponibilidad amplia de programas operativos	O			X	
Disponibilidad amplia de Herramientas necesarias en el trabajo	O			X	
Uso de tecnología de última generación	O			X	

Fuente: Elaboración propia basada en B. Betancourt 1995

3.8 Entorno Cultural

3.8.1 Conceptos de Civilización

La palabra civilización procede de la conjunción de tres vocablos civiles la cual es una palabra del latín que designa a los civiles es decir a los ciudadanos, es decir los habitantes de una ciudad, el verbo izare que indica la acción de convertir en y finalmente el sufijo ción para resaltar la ejecución de la acción; esta primera construcción etimológica del término deja entrever simplemente que la civilización la componen los individuos de una ciudad, pero el concepto del mismo es más amplio y complejo.

El concepto de civilización no es claro y presenta desde el inicio una dicotomía en cuanto a su definición como podemos observar en las dos definiciones que el diccionario real de la lengua española le da a la palabra; en primer lugar la define como “Conjunto de costumbres, saberes y artes propio de una sociedad humana”³¹ que concuerda con la definición etimológica de la palabra pero también presenta otra definición igualmente aceptada, que la civilización es un estadio de progreso material, social, cultural y político propio de las sociedades más avanzadas . Estas definiciones contrastan un poco al observar que la primera es una característica que se le atribuye a un grupo social mientras que la segunda puede o no ser una característica de un individuo.

Para tratar de resolver este problema del concepto de civilización Huntington propone que es “el agrupamiento cultural humano más elevado y el grado más amplio de identidad cultural que tienen las persona...Se define por elementos objetivos comunes, tales como lengua, historia, religión, costumbres, instituciones, y por la auto identificación subjetiva de la gente...Las civilizaciones son el «nosotros» más grande dentro del que nos sentimos culturalmente en casa”³²; en esta definición podemos observar que Huntington agrupa los dos conceptos en un todo, y aunque si bien denota el significado de civilización como singularidad, se orienta más a la pluralidad es decir que existen varias civilizaciones, y que a cada una la definen ciertos rasgos que la distinguen de las demás civilizaciones.

31 DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE). Definición de civilización. Disponible online.

{Disponible online}.<http://dle.rae.es/?w=civilizacion>. [consultado:12/12/2021].

32 HUNTINGTON, Samuel. El choque de las civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial: Las civilizaciones en la historia y en la actualidad. 1a ed. Buenos Aires: Editorial Paidós. 2001

Este mismo autor menciona que la concepción del término civilización como una singularidad, nace de un grupo de pensadores franceses a mediados del siglo XVIII como antónimo de barbarie, y empezaron a caracterizar los factores que hacen que una sociedad pueda llamarse a sí misma a ser civilizada.

En conclusión, la palabra civilización es un término que está relacionado con la historia de la humanidad y que ha ido evolucionando con el tiempo, en general representa un conjunto de costumbres, técnicas, entre otro sinfín de creaciones humanas, que, aunque si bien no coaccionan el obrar de una persona si pueden influir, de manera directa en el comportamiento de un individuo dentro de una sociedad determinada.

3.8.2 Cultura

Tal cual como se observa, al intentar definir el concepto de civilización, se encuentran ambigüedades en el significado y uso del término, la primera definición que se citará es la del diccionario de la RAE. la cual acólita tres definiciones a la palabra cultura ; el primer significado que se le da es su traducción del latín , cultura en latín cultura, identifica los cultivos; en segundo lugar la Real Academia Española(RAE), define a cultura “Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico”⁴³, lo que deja ver que la cultura nos proporciona una visión de la realidad , y nos permite interpretaciones del mismo , esta definición aunque no parezca se aproxima a la tercera que nos proporciona el diccionario de la RAE la cual es que cultura es el “ Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”³³, esto significa que toda la realidad de conocimientos y experiencias humanas, son lo que se conoce como cultura, y acertadamente las definiciones aciertan en decir que es de acuerdo a estos conocimientos que podemos , tener un juicio crítico

3.8.3 Cultura en Colombia

La cultura colombiana tiene su génesis en el mestizaje cultural, es decir que la cultura colombiana, nace de una combinación de diferentes culturas, que corresponde a costumbres y tradiciones que arribaron con los conquistadores, en el momento de la conquista a esta parte del nuevo mundo (Colombia); el choque de las culturas, indígenas, española - europea, y africana, son los matices que más sobresalen al analizar a fondo la cultura colombiana.

³³ DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Definición de civilización. [Disponible online]. <http://dle.rae.es/?id=BetrEjX>. [consultado:12/12/2021].

Étnicamente Colombia es un país muy diverso ya que según la página de internet colombia.co en Colombia “Los amerindios, los inmigrantes africanos y los inmigrantes hispanos de la época colonial son los predecesores de las 84 etnias indígenas, los 3 grupos diferenciados de población afrocolombiana y el pueblo gitano que habita en nuestro territorio y que conforma la diversidad étnica en Colombia.”³⁴

Esta misma fuente menciona que “las etnias indígenas, que representan el 3,4% de la población nacional, se encuentran repartidas en su mayoría en la zona rural colombiana, con mayor presencia en los departamentos de Cauca, Nariño, La Guajira, Putumayo y Amazonas.

La población afro descendiente, con el 10,6% de la población nacional, se ubica en el corredor del pacífico colombiano, en el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, en la comunidad de San Basilio de Palenque y en algunas capitales del país; las comunidades gitanas, por su parte, se encuentran distribuidas en sectores populares de las ciudades y en núcleos variables llamados kumpanias, y se calcula que están conformadas por un total de 5,000 personas.”⁴⁷, lo que deja ver que la realidad cultural en Colombia es muy amplia, y la diversidad étnica presente en el país es la más grande de toda Sudamérica.

Estos antepasados étnicos, además han cambiado con el pasar del tiempo, el aislamiento geográfico, dada la topografía Colombia, generó una serie de subculturas, reconocibles, con cultura e incluso territorios propios, más que todo se puede observar la diferencia a nivel regional, de acuerdo con este principio se pueden evidenciar 11 sub culturas diferentes según Juliana García³⁵

³⁴ Colombia País de Diversidad étnica. [Disponible online].<http://www.colombia.co/cultura/colombia-pais-de-diversidad-etnica.html>. [consultado:12/12/2021]

³⁵ GARCIA, Juliana. Características tradicionales de la cultura Colombiana. [Disponible online]. <https://prezi.com/un48jk18ik9y/caracteristicas-tradicionales-de-la-cultura-colombiana/>. [consultado:12/12/2021].

- Costeños, en la Costa Caribe.
- Paisas, de Antioquia y el Eje Cafetero
- Llaneros, pertenecientes a los llanos de la Orinoquía y que comparten frontera con Venezuela.
- Santandereanos, de la región Andina Santander y Norte de Santander.
- Vallunos, Pertenecientes a la Región Andina del departamento del Valle del Cauca.
- Región Pacífica, pertenecientes a la Costa Pacífica, con presencia indígena y afro descendiente.
- Tolimenses, pertenecientes al Huila.
- Serranos, pertenecientes al departamento de Nariño fronterizo con Ecuador.
- Amazónicos, pertenecientes a las selvas del suroeste del país.
- Cundiboyacenses, ubicados al interior del país en el Altiplano Cundiboyacense.
- Cachacos, ubicados al interior del país en Bogotá.

Todas estas sub-etnias tiene realidades culturales tan dispares, se podría decir que incluso no parecen conservar una tradición cultural común, más allá del idioma y la nacionalidad.

3.8.4 Cultura de Consumo en Colombia

Colombia es un país, en que tradicionalmente se ha utilizado la mayor parte del ingreso del hogar en la alimentación, pudiendo representar de acuerdo a la clase social de la familia hasta el 50% del ingreso total mensual; el segundo rubro, más importante según la encuesta de ingresos y gastos realizada por el Departamento Nacional de Estadísticas (DANE) son los servicios públicos, junto al gasto de arrendamiento, que dejan ver que el colombiano promedio, es una persona que en general compra por necesidad, más allá de esto es bien sabido que el consumo en Colombia posee cierta temporalidad, tiende a ser más bajo en el inicio del año, y a crecer a medida que llegan las temporadas festivas, iniciando con la semana santa, el consumo, se mantiene relativamente elevado en el periodo entre junio y julio, también conocido como el periodo de prima, y disminuye relativamente los siguientes meses para aumentar, el final de año en las épocas decembrinas.

Estudios recientes realizados por la firma Nielsen en el cuarto trimestre del año pasado, cuyos resultados fueron publicados por la revista con versión electrónica Portafolio indican que dadas las condiciones tan abruptas del mercado, el elevado precio del dólar, la alta tasa de inflación, y el incremento de los precios de productos de la canasta familiar han hecho, que el colombiano cambie sus hábitos de consumo, estos resultados indican que; en cuanto a comestibles los colombianos estamos comprando marcas más baratas (48%) y dejando de lado las comidas rápidas para ahorrar dinero (46%), otro de los cambios realizados, es que se realizan menos salidas con fines de esparcimiento y/o entretenimiento (46%), menos inversión en ropa nueva (41%), y ahorro en gasolina y electricidad (38%), retrasar actualización en tecnología (35%), ahorrar con vacaciones cortas (31%), reducir los gastos de telefonía (30%), aplazar mejoras en el hogar (25%), entre otros ítems señalados en la encuesta, esto lo que demuestra es que los colombianos en este momento de relativa inestabilidad económica, están pensando en el ahorro.

Una perspectiva similar brindan los resultados de la Encuesta de Opinión al Consumidor (E.O.C.) conducida por Fedesarrollo , que en una columna del portal electrónico de la revista dinero, advierte un resultado de -11.3%, -11.7% en el Índice de Expectativas del Consumidor (I.E.C.) y -10.8% en el Índice de Condiciones económicas (I.C.E.) lo que indica una poca propensión al consumo por parte de los colombianos, aunque esto contrasta con el resultado arrojado por el índice de ventas minoristas, el cual se incrementó un 5.4%, todo lo que está ocurriendo en la economía nacional, está afectando directamente el bolsillo de los colombianos, y aunque si bien no está tan marcada la disminución en el consumo, si se espera que aumente en el corto plazo.

Tabla 15. Guía del análisis del macroambiente entorno cultural

Organización: JAD TRANSPORTES

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Entorno cultural

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
alto índice de confianza del sector de transportes	O				X
Deterioro de la infraestructura del sector de transporte	A	X			
Diversidad de entidades de transporte de carga	A		X		
Alta tasa de inclusión financiera	O			X	

Fuente: Elaboración propia basada en B. Betancourt 1995

3.9 Entorno Ambiental

El impacto ambiental que genera el transporte en sus diferentes ámbitos es una de las principales preocupaciones a nivel mundial. Esto se debe entre otras cosas a la quema de combustibles y emisión de gases de efecto invernadero como el CO₂, que inciden directamente al calentamiento global y cambio climático. Este es un tema complejo de abordar ya que en la medida que aumente el desarrollo de los países y las sociedades crezcan aumentando sus niveles de consumo, también aumentarán el consumo de combustible y las emisiones de los transportes, sobre todo los de carga de suministros y mercancías.

“Para el año 2050, se tiene previsto que los camiones de carga mediana y pesada en todo el mundo consuman 1.240 mil millones de litros de combustible, un aumento del 38% sobre los niveles del año 2000.”³⁶(Julio Villalobos Contreras. Director del Centro de Transporte y Logística. Universidad Andrés Bello)

El impacto ambiental de los transportes no solo se remite a las emisiones de gases de efecto invernadero, sino que involucra otros factores relacionados que es importante considerar los ecosistemas tienen umbrales ecológicos de resiliencia para soportar los impactos. Si los contaminantes superan estos límites, algunas especies más sensibles pueden desaparecer generando un desequilibrio en todo el ecosistema. El actual cambio climático y la extinción de especies son algunos de los primeros efectos visibles de esto. La pérdida de ecosistemas naturales es perjudicial para la calidad de vida de las personas. Además, los desequilibrios pueden alterar los ecosistemas al punto de generar pérdida en la capacidad productiva de los terrenos agrícolas repercutiendo en la seguridad alimentaria de la sociedad.

³⁶ <http://blog.sitrack.com/controlando-el-impacto-ambiental-en-empresas-de-transporte>

En la medida que aumente el consumo de combustible, también aumentarán los costos de ellos. En consecuencia, los valores de transportar suministros y mercancías también aumentarán, repercutiendo negativamente en la economía y finanzas personales de las personas. Además, como mencionamos en el punto anterior, la pérdida de capacidad de producir alimentos va a generar un aumento de precios generalizado, golpeando aún más las economías locales.

Los transportes circulan por las carreteras que atraviesan pueblos y ciudades y los gases contaminantes atmosféricos que emiten son un problema para la salud respiratoria y cardiovascular de las personas. Así mismo, la accidentalidad del transporte es un tema de seguridad vial que se ve agravado por malas prácticas de manejo y vehículos en malas condiciones. Además, tal como se menciona en los puntos anteriores, la reducción de ecosistemas naturales, la pérdida de capacidad productiva de los terrenos agrícolas y el aumento de los precios de los alimentos, son un impacto directo sobre la calidad de vida de las sociedades.

Tabla 16. Guía del análisis del macroambiente entorno ecológico

Organización: JAD TRANSPORTES

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Entorno Ambiental

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Alta cantidad de emisión de gases tóxicos	A	X			
Impacto ambiental en el Transporte de carga	A		X		

Fuente: Elaboración propia basada en B. Betancourt 1995

TABLA 17. Evaluación Integrada Del Entorno Externo

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
Entorno demográfico	En el sector de transporte de carga, existe la necesidad, de contar con un buen número de recursos humanos, para poder realizar las actividades concernientes a su objeto social, así mismo contar con registros actualizados, para tener conocimiento, de qué tipo de mercado, se enfrenta la organización objeto de estudio.	Al existir un número considerable de habitantes con experiencia laboral, trayendo consigo la poca probabilidad de no poder contar con este recurso, teniendo en cuenta, que se debe especializar el talento humano en la labor o trabajo que cumple la organización objeto de estudio, y su mercado en general, partiendo de la premisa, de la existencia de una alta tasa de desempleo a nivel local.	Cuenta con un impacto positivo, ya que el aprovechar el talento humano disponible del mercado, trae consigo una creciente productiva, y ser más competitiva en el mercado

Entorno económico	Existe, un alto crecimiento en el sector de transportes de carga, dado al apoyo que ha recibido este sector, por el gobierno nacional, a su vez, el poco crecimiento económico en general que ha sufrido Colombia, por las variables fluctuantes que condicionan las economías globales, trayendo consigo el incremento del precio al consumidor (IPC).	Para la organización objeto de estudio, es de mucha importancia, el aprovechar, la fuerte tendencia de crecimiento que está teniendo, el sector de transportes de carga, usando mecanismos, que contrarresten, el corregimiento de los precios, que está teniendo las tarifas de pagos de las operaciones de logística	Para la organización objeto de estudio, es importante contar, con planes de contingencia, que permitan hacerle frente, al fenómeno de aumento de los precios, para así no perder clientes, trayendo consigo, el aumento en el mercado de este sector.
-------------------	---	---	--

Entorno Social	La Innovación y Conocimiento es uno de los componentes más deseados en una empresa, pues gracias a este se puede impactar en el mercado y atraer más clientes, pero para poder trabajar en él, es necesario cumplir con ciertos estándares e ir superando etapas que garantizarán el soporte de la compañía, teniendo planes que contingencia y sin que se pierda el enfoque	La razón de tener varios puertos mercantiles y principalmente el puerto de Buenaventura que según Cámara de Comercio mueve el 62% de carga en el país por conceptos de importación y exportación, muestra que su economía es también basada en ese aspecto.	La actividad portuaria desarrollada en el Distrito de Buenaventura es buena porque permite que haya constante interacción entre nativos y foráneos como también entre las personas que componen la población flotante; aquella no permanente en la ciudad, su arribo a la misma es por causas económicas, políticas, comerciales.
----------------	---	--	--

Entorno legal	Al existir una facilidad, en la creación de empresas, es demasiado visible, la constitución de empresas que se dedican al mismo objeto social que JAD TRANSPORTES.	Teniendo en cuenta, la libertad de creación de empresas la organización debe estructural, caracteres diferenciadores en cuenta a innovación se habla, para ser competitiva en el mercado, y tener crecimiento y participación en el mercado.	La organización objeto de estudio, se ve amenazada por la fuerte competencia que existe en el sector de Transportes de carga, por eso la necesidad de aplicar, estrategias que permitan, tener un carácter diferenciador frente las demás organizaciones.
---------------	--	--	---

Entorno Político	El poder político en la nación, se encargan de tomar decisiones, en lo relacionado con las políticas en el país, la repartición de los recursos gubernamentales, las leyes, entre otras funciones, que conforman lo que se denomina sector público.	El comportamiento del sector de transporte terrestre en los dos últimos años ha sido excelente y ha mostrado un buen dinamismo, las tasas de crecimiento trimestral ha estado entre el 2,5% y el 6,0%. Finalmente, la tasa de crecimiento del sector de transporte terrestre fue del 5,5%.	La organización objeto de estudio, se ve amenazada por algunas leyes en el transporte de carga de mercancía la cual hacen que los procesos incurridos por la empresa tengan dificultades para desarrollarse.
-------------------------	--	---	---

Entorno tecnológico	Existe una disponibilidad amplia, en las herramientas tecnológicas necesarias, para la prestación de los servicios que JAD TRANSPORTES, tiene disponible para el mercado.	Mediante el uso de tecnologías, se pueden desarrollar técnicas, más eficaces y eficientes, para realizar los procesos, en cuanto al diseño, la forma de producirlos, y la garantía que este ofrece, como modus operandi de modelo de gestión de calidad.	El uso de tecnologías, dentro de la organización se ve reflejado en el grado de innovación aplicada, a su vez a la mejora continua a la cual están expuestos, también es importante resaltar que, al existir una disponibilidad amplia de estas tecnologías, la competencia puede volverse más fuerte.
---------------------	---	--	--

Entorno Cultural	La cultura nacional es el conjunto de valores y actitudes que comparten los individuos de un país específico, el cual define su comportamiento y creencias sobre lo que es importante, esta cultura nacional tiene un mayor efecto sobre los empleados de la cultura de la empresa	El entorno cultural ha sido clasificado para el presente estudio en un área, que abarca los valores sociales de la tolerancia y la solidaridad.	La percepción pública de la organización puede perjudicar las ventas es negativo, o puede aumentar las ventas con noticias positivas de la empresa. la empresa puede influir en la opinión pública mediante el uso de profesionales de relaciones públicas para liberar información estratégica, pero también es importante vigilar a la opinión pública para tratar de desactivar posibles problemas antes de que comiencen a difundirse.
------------------	--	---	--

Entorno Ambiental	El escaneo ambiental se refiere al monitoreo de los entornos internos y externos de la organización para los signos tempranos de que un cambio puede ser necesario, para acomodar oportunidades potenciales o amenazas, y hacer ajustes para permitir que las fortalezas de la compañía combatan sus debilidades	Las exploraciones ambientales permiten a los gerentes utilizar el conocimiento adquirido durante el proceso de escaneo para decidir qué pasos estratégicos o cambios necesita tomar la organización para crear o mantener una ventaja competitiva.	La empresa objeto de estudio con esta herramienta de planificación es positivo porque un análisis FODA es tan bueno como la información que lo compone. La investigación y los datos precisos son vitales para identificar problemas clave en el entorno de una organización.
-------------------	---	---	--

Fuente: Elaboración propia basada en B. Betancourt 1995

De acuerdo con Betancourt “DOFA significa (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas), mediante estas metodologías se integran, en un mismo análisis los aspectos externos, y los aspectos internos, qué influyen positiva o negativamente en la organización”³⁷

TABLA 18. Matriz De Evaluación De Factores Externos (Efe)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO%	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1- Aprovechar los conocimientos del transporte para ingresar a los diferentes mercados.	0.09	4	0.36
2- Utilizar tecnología responsable con el medio ambiente.	0.10	3	0.30
3- Variedad de tarifas para la prestación de los diferentes Servicios de transporte.	0.10	3	0.30
4- Participación del gobierno, para el crecimiento del sector de transportes de carga.	0.11	3	0.33

³⁷ Betancourt Benjamín, Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, instituto universitaria ICFES no.2114, Editorial escuelas sin frontera. Pág. 59

5- Tecnologías de información	0.10	4	0.40
6- Gama amplia de servicios, con respecto a los competidores existentes	0.05	3	0.15
7- Empresas dedicadas al mismo objeto social son de tamaño micro y pequeñas.	0.04	3	0.12
AMENAZAS			
1- La organización objeto de estudio, no tiene establecido, un direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos	0.08	1	0.08
2- Factores climáticos	0.05	2	0.10
3- Lento Crecimiento económico en Colombia	0.05	1	0.05
4- Pérdida de contratos por la competencia.	0.09	2	0.18

5- Tasa de desempleo	0.02	2	0.02
6- Pocas oportunidades de acceder a un crédito, o inyección de capital.	0.06	1	0.06
7- Tendencia y crecimiento elevado en cuanto a nuevos competidores se refieren	0.06	1	0.06
TOTAL	1.0	33	2.51

Elaboración basada en la fuente de JAD TRASNPOTES

Se concluye que, la organización objeto de estudio, se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas, priorizando, el aprovechamiento de las oportunidades significativas.

4. ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO

4.1 Diagnóstico de Procesos Administrativo.

En este punto se analizarán las 4 funciones administrativas las cuales son: planeación, organización, dirección y control.

4.1.1 Planeación

La organización objeto de estudio a nivel de planeación posee un direccionamiento, es decir una misión y una visión, con sus metas u objetivos respectivamente especificados, requeridos para el cumplimiento de dicha misión y visión. En cuanto al planteamiento estratégico que tienen definido para el alcance de dichas metas u objetivos, se debe evidenciar que, aunque si bien la empresa posee unas estrategias establecidas es decir directrices, estos no se cumplen a cabalidad, dado a que según expresa la gerencia de la organización, es necesario adaptarse vertiginosamente a los cambios del entorno.

Las directrices en cuanto a estrategias, utilizadas por la organización objeto de estudios no están difundidas en el interior de la organización, esto en parte al reducido tamaño de la empresa, y a la falta de comunicación por parte de la gerencia de los documentos en los cuales están contenidos los planteamientos estratégicos, y más aún no se han establecido mecanismos pedagógicos a través de los cuales se logrará una buena comprensión de los mismos por parte de todos los colaboradores de la organización.

La planeación de la organización se da en las prestaciones de servicio, en cuanto a esto se especifica que la planeación es casi que diaria, de manera tal que, al ingresar nuevos contratos de prestación por parte de la empresa, estos se organizan y/o coordinan junto con los demás para poder así

resolverlos de acuerdo con los requerimientos del cliente y a la disponibilidad de tiempo de la organización. La planeación en la organización objeto de estudio según expresa la gerencia no se realiza únicamente como función de esta, en su lugar se designa como un proceso conjunto de las diferentes partes y niveles de la organización, aunque se identifica que en general los encargados de realizar esta planeación son los supervisores y directamente la gerencia.

Tabla 19. Guía del análisis interno planeación.

Organización: JAD TRANSPORTES

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Planeación

VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
La organización objeto de estudio, no posee un direccionamiento estratégico definido	D				X
Incumplimiento de las estrategias establecidas, por la deficiente adaptación con los cambios del Entorno	D				X

Falta de métodos de comunicación interna, para la difusión de estrategias y directrices de la Gerencia.	D				X
Falta de mecanismos pedagógicos, para la comprensión de las estrategias, que da la gerencia	D				X
La planeación se realiza teniendo en cuenta, a todas las áreas de la organización de manera integrada	F	X			

Fuente: Elaboración propia basada en B. Betancourt 1995

4.1.2 Organización

Debido a su reducido tamaño actualmente la organización objeto de estudio, posee una proyección del organigrama, en este se evidencia a lo alto la gerencia, un único gerente, siguiendo en orden descendente se encuentra la administración, que tiene bajo su cargo la secretaria, talento humano y el contador, de los que se desprende (aunque en el organigrama están en el mismo nivel) los conductores de cada vehículo.

Esta es la organización diseñada para la realización de transporte de contenedores, pero en realidad la estructura existente en la organización objeto de estudio, es casi plana con tan solo dos niveles de jerarquía, un nivel estratégico en el que está el administrador y el gerente, y el resto de personal dentro del mismo nivel correspondiente al nivel operativo, además se puede apreciar que existe un staff para los procesos contables. Cabe resaltar que en ocasiones algunos funcionarios trascienden sus roles entremezclando unos con otros, como es el caso del gerente, que hace las veces de conductor.

Unos de los valores fundamentales para la organización es la responsabilidad, esta representa un pilar primordial de la organización, dado a que, si se es responsable en tanto a la organización y al cumplimiento de las tareas delegadas por los altos mandos, esto genera confianza en los clientes, lo que a su vez conlleva a una fidelización de este y a su vez ayuda a obtener una voz a voz positivo en términos de transportes de carga y atención a sus clientes.

Aunque si bien esto no influye de manera directa en las estrategias de la organización, si establece unos lineamientos sobre los cuales se deben cumplir los objetivos, es decir la responsabilidad con el cliente, se vuelve una premisa sobre la cual se ejecutan las actividades, brindando un horizonte para el

mejoramiento continuo de la organización, de manera tal que indirectamente la estrategia esté direccionada a la fidelización de más clientes, y por añadidura al cumplimiento de los requisitos del mismo .

Las unidades funcionales de la organización no están diferenciadas y como se menciona en párrafos anteriores los cargos de las áreas en ocasiones se traslapan, de manera empírica la gerencia a cargo de los dueños de la empresa se encarga del proceso de planeación, control, y el manejo de las finanzas, también son los que participan en mayor medida los procesos comerciales.

Las relaciones entre las áreas son un tanto difusas, en cuanto las unidades funcionales no están bien definidas, aun así, se aprecia, cierto nivel de jerarquización que delimita las relaciones entre las (áreas), como se mencionó en párrafos anteriores, estas áreas son de un nivel estratégico y operativo, en general el nivel estratégico es quien delega tareas a los conductores del nivel operativo. En general como el personal es contratado por servicio no es esencial una relación empática por parte de los conductores si no que más bien se pretendan que estén bien coordinados, permitiendo un adecuado trabajo en equipo mientras se realiza la prestación del servicio al cliente.

Si bien la cadena de autoridad es plana según expresan los mismos dueños quienes desempeñan el cargo de gerencia en la empresa , se evidencia una jerarquía de dos niveles como se mencionó en párrafos anteriores, en esta el nivel estratégico los dueños de la empresa son quienes delegan autoridades , asumiendo también responsabilidades como el control de las funciones y/o la supervisión de los mismos, y aunque si bien estos roles de autoridad no están bien definidos, los colaboradores reconocen esta autoridad y/o jerarquía.

La toma de decisiones recae únicamente en el nivel estratégico de la organización, los dueños en su cargo de gerencia toman las decisiones relacionadas con las prestaciones de servicio de transporte de carga vía terrestre, con las estrategias de ventas de los servicios en el comercio, decisiones financieras, e incluso decisiones del rango operativo.

En conclusión la estructura de la organización objeto de estudio no está bien diseñada y/o estructurada, el nivel más alto posee mucha carga en cuanto a toma de decisiones y procesos a realizar en general; esto aunque si bien permite un mayor grado de control por parte de la gerencia, puede ser una deficiencia en el sentido de que para la realización de una actividad, siempre será requerida la presencia de la alta gerencia, aumentando el tiempo en que se toma una decisión e incluso retrasando un proyecto.

Tabla 20. Guía del análisis interno organización

Organización: JAD TRANSPORTES

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Organización

VARIABLE	F/D	FM	Fm	dm	DM
La organización objeto de estudio, no posee un organigrama plenamente Establecido	D				X

Deficiencia, en cuanto a las funciones que debe realizar, los miembros de la alta gerencia	D			X	
Los valores organizacionales, son pilar fundamental en los procesos que cumple la Organización	F	X			
El mejoramiento continuo organizacional, base primordial, para la fidelización de los clientes	F		X		
Las relaciones entre las áreas son difusas, las unidades funcionales no están bien definidas	D				X

La toma de decisiones recae únicamente en la Alta gerencia, retardando la toma de decisiones	D				X
--	---	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia basada en B. Betancourt 1995

4.1.3 Dirección

El estilo de dirección presente en la organización objeto de estudio, es flexible y carismático, y pese a que la gerencia es quien toma la última decisión y/o da la autorización para realizar la mayoría de las actividades, se reconoce un cierto nivel de participación por parte de los demás miembros de la organización, de manera tal que las opiniones de los colaboradores son escuchadas y generen consecuencias significativas en el proceso de solución de problemas y toma de decisiones en general. Dentro de la estructura de autoridad de la organización se delegan algunas tareas, pero obviamente estas solo corresponden al nivel operativo, pero, estas actitudes de la gerencia hacia los colaboradores generan un buen clima laboral en la medida que el trabajador se siente escuchado y/o como una parte importante de la organización y/o del proyecto en sí mismo.

Como se mencionó en párrafos anteriores la empresa JAD TRANSPORTES, es administrada por los propietarios, estos ocupan el nivel más alto de las organizaciones, pero además se ven involucrados en muchos de los otros procesos de la organización. Uno de los dueños está capacitado para gerenciar una empresa, y aunque si bien al inicio no contaba con la experiencia suficiente para el cargo, el pasar del

tiempo le ha dado las aptitudes suficientes, para administrar los procesos de la organización, sin embargo, la administración de la empresa dista de ser algo formal y estructura, en su lugar la administración se da de manera empírica de acuerdo con los conocimientos que se han adquirido durante el trayecto de la organización.

En general la gerencia y los directivos, para la organización, corresponde al mismo nivel, y según reconoce la misma, para la administración de esta organización es necesario un perfil administrativo con un énfasis en las relaciones interpersonales que permita llevar a cabo una autoridad flexible y la partición de los colaboradores.

Actualmente la dirección no es eficaz, en tanto no lograr alcanzar sus objetivos de crecimiento, pero dentro de un ámbito más parcial ha hecho un buen uso de los recursos disponibles por lo que se puede considerar como una gestión eficaz, y es más, recordando párrafos anteriores, el cumplimiento de los proyectos y/o la responsabilidad para con los clientes es una de las premisas fundamentales de la organización, y constituye uno de los valores corporativos que guían el actuar de la organización.

El proceso de toma de decisiones en general es muy empírico y poco formal, el nivel estratégico es generalmente, quien recibe o reconoce los requerimientos, evalúa las diferentes opciones para la solución del problema, y toma la decisión del caso, cabe resaltar que en ocasiones es el mismo nivel operativo quien advierte los requerimientos de un servicio y puede que participen en la elección y selección de alternativas a problemas que se presenten en la ejecución de las tareas. Como tal no hay un proceso formalizado de toma de decisiones en la empresa, pero se reconoce que las decisiones importantes son tomadas por los dueños que corresponden al nivel estratégico de la organización objeto

de estudio, en resumen, la toma de decisiones en la empresa es totalmente empírica y responde a las necesidades del proyecto y las posibilidades de la empresa.

Tabla 21. Guía del análisis interno dirección

Organización: JAD TRANSPORTES

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Dirección

VARIABLE	F/D	FM	Fm	dm	DM
Estilo de dirección de la organización objeto de estudio, es flexible, participativo y Carismático.	F	X			
El estilo de dirección organizacional fomenta, un buen clima laboral	F	X			

El modelo de administración de la empresa es empírica y basada en las Experiencias	D				X
Uso sobresaliente de los recursos disponibles, dando una gestión administrativa Eficaz	F		X		

Fuente: Elaboración propia con base Betancourt 1995

4.1.4 Evaluación y control

Dentro de la organización objeto de estudio se aplica un sistema de control , este nace con la finalidad de medir la eficiencia de los conductores en cuanto a la realización de un transporte de carga, se mide el tiempo que le toma al conductor completar una actividad encomendada de igual manera este sistema permite mantener un registro de las salidas de los vehículos de la empresa por parte de los trabajadores, y mantener un inventario preciso de los servicios realizados por cada vehículo y conductor del mismo permitiendo tener información en tiempo real de cuál es la disponibilidad de ellos para la realización de las tareas de la organización objeto de estudio, y además obviamente para mantener un control de quien se lleva los vehículos, para que destino va, y así poder estimar cuánto tiempo será la finalización del servicio prestado. También se emplea un inventario para saber cuáles son los repuestos que se tienen en stock de los vehículos, de cuales se requiere cuando vallan a revisión en el taller y cuáles son los recursos disponibles y necesarios para la realización del mantenimiento previo al destino del servicio.

De manera concreta no se ha definido un control específico sobre los factores claves de desempeño, y más aún no se han determinado dichos factores, pero el control de la gestión permite un adecuado seguimiento de las actividades que permiten o contribuyen a la satisfacción del cliente. Aunque si bien la gerencia reconoce no poseer de manera formalizada ni concreta, indicadores de gestión o de desempeño, estos admiten que realizan evaluaciones periódicas a cada servicio, de manera tal que se pueda evaluar la eficiencia en la realización de una tarea, permitiendo también evidenciar las capacidades reales de la organización, esta información sirve como fundamento para evaluar el crecimiento y/o mejoramiento en

el desempeño de la organización, y sirve como referencia para el establecimiento de plazos y tarifas para futuros trabajos.

La información es analizada por la gerencia pero esta no es comparada y/o evaluada con indicadores específicos, dado a que no se posee un plan detallado o cronograma de actividades con indicadores de desempeño que lo permitan, en su lugar la medición se compara con precedentes en proyectos similares que haya realizado la organización en busca de medir la eficiencia del colaborador quien realiza el proyecto, los resultados obtenidos no generarán repercusiones en la planeación de futuros trabajos a no ser que se haya empleado una nueva tecnología, que sirva como precedente para futuros servicios, Adicional a los controles anteriormente mencionados, el contador realiza periódicamente una revisoría fiscal, verificando la legalidad de los ingresos, egresos y saldos de la organización.

Tabla 22. Guía del análisis interno evaluación y control

Organización: JAD TRANSPORTES

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Evaluación y control

VARIABLE	F/D	FM	Fm	dm	DM
Aplicación de un sistema de control, que permite analizar la eficiencia y eficacia, de todos los recursos de la organización objeto de estudio	F	X			
Manejo de un sistema de control de inventario, de manera periódica	F		X		
Deficiencia, en el control específico de los factores claves de éxito	D			X	

No existen establecidos de manera formal y concreta, indicadores de gestión y Desempeño	D				X
la información, es analizada por la gerencia, pero no existe un plan detallado ni un cronograma de actividades, con indicadores de desempeño	D			X	

Fuente: Elaboración propia basada en B. Betancourt 1995

4.2 Análisis de la cultura organizacional

Los valores corporativos estipulados en la organización objeto de estudio son el liderazgo, la integridad, la fortaleza y el mejoramiento continuo, estos se encuentran estipulados en un borrador en el que se detallan la formalización de la organización, este documento está archivado en la base de datos de uno de los PC de la organización, y por este mismo los colaboradores no conocen dichos valores, esta información no se encuentra publicada de manera explícita en ninguna lugar visible, y no se publicitan de ninguna manera.

Estos valores aunque parezcan no impactar de manera directa el funcionamiento y/o desempeño de la organización objeto de estudio, si representan un pilar sobre el cual se planean las actividades, las ventajas que pueden proporcionar la implementación de estos valores, frente a los competidores , derivan del seguimiento que se le realiza a cada cliente de manera individual , permitiendo que se puedan coordinar y/o dar cumplimiento a todos los servicios que se encuentren en el momento , y de ser requerido que se le informe oportunamente al cliente de cuál es la situación de su mercancía.

El objetivo o expectativa que poseen los fundadores de la organización objeto de estudio es en primer lugar, alcanzar un nivel de crecimiento tan significativo que les permita trascender el nivel local, e incluso en regional para situarse, como una empresa líder en el sector de las construcciones livianas. Esto no condiciona directamente el funcionamiento y el proceso que debe realizar la organización, pero si motivan a los dueños a querer ser cada día mejores, es decir prestar un mejor servicio con mayores garantías, seguridad y calidad para el cliente.

El ambiente de trabajo es bueno , contribuye al trabajo en equipo , el compañerismo, la motivación, y otros factores de tipos personales , que permiten un adecuado y eficiente desarrollo de las actividades, este ambiente de trabajo emana de la buena relación que poseen los conductores con sus patronos, y de la noción del trabajador es importante para la organización, contando con la familia de cada conductor como uno de los ambientes que pueden generar productividad o improductividad en el mismo.

En este orden de ideas dentro de JAD TRANSPORTES. se realizan actividades que tiene como finalidad la integración de los conductores, de sus familias, y de los mismos con el ámbito de la organización.

Dentro de estas actividades se puede encontrar la celebración de los cumpleaños de los integrantes de la organización, de igual manera se celebran las fechas especiales, cabe resaltar que para estas reuniones se les solicita a los trabajadores el acompañamiento de sus familias, y de esta manera se logra una integración de las familias de los integrantes de la organización.

Además de las actividades que se mencionaron anteriormente, la organización objeto de estudio implementa metodologías durante el periodo laboral que mejoran el clima laboral, y permiten un adecuado trabajo en equipo, estos son la implementación de una autoridad carismática como forma de liderazgo, y el establecimiento de Breaks finalizando la jornada laboral, dicho break es un espacio de tiempo en el cual todos los participantes de la organización, comparten un snack o pasa bocas, platican , y establecen relaciones, esto fomenta el compañerismo y aumenta la motivación mejorando así el clima laboral.

Tabla 23. Síntesis del análisis de la cultura organizacional

Factor	Impacto (positivo+) (negativo-)
Existencia de valores corporativos	+
Divulgación de los valores corporativos, para todos los miembros de la organización	-
Cadena de mando	+
Ambiente laboral	+
Relación entre, la cadena de mando, y sus colaboradores	+
Metodologías de integración, fomentando la motivación y la mejora Continua.	+

Fuente: Elaboración propia

4.3 Análisis de la gestión de las funciones de la empresa.

Las áreas funcionales dentro de la organización no se encuentran totalmente definidas, en su lugar existen un conjunto de funciones que se realizan por uno o más trabajadores , las funciones de planeación y organización propias de la gerencia son realizadas directamente por los dueños quienes laboran dentro de la organización, la función comercial es realizada en parte por una persona encargada de buscar los contactos para la prestación de servicios, esta tiene asignado unos objetivos mensual de transporte de carga, la publicidad es diseñada por la propia organización y para la producción de la misma se utiliza una organización externa, esta actividades son desarrolladas en mayor medida por los dueños de la empresa, a nivel operativo los procesos son realizados por personal contratado por prestación de servicios.

Fuente proporcionado por la organización objeto de estudio.

Tabla N 25. Balance general de la organización JAD TRANSPORTES

JAD TRANSPORTES																			
0																			
BALANCE GENERAL COMPARATIVO																			
CORTE A:																			
A 31 DE DICIEMBRE DE 2021																			
	\$	2.021	%	2020		\$	2.021	%	2020										
NOTA				%	NOTA				%										
ACTIVO					PASIVO														
ACTIVO CORRIENTE					PASIVO CORRIENTE														
	\$	1.277.299.195	76,7%	\$	920.168.880	123,4%	\$	660.994.250	100%										
4 DISPONIBLE	\$	377.209.143	22,7%	\$	345.168.880	36,4%	9 OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$	-	0,0%									
a caja	\$	223.687.500		\$	198.018.633		pagares	\$	-										
a bancos	\$	153.521.643		\$	147.150.247		tarjetas	\$	-										
b INVERSIONES	\$	150.000.000		\$	-	14,5%	PROVEEDORES	\$	233.369.354	51,5%									
inversiones	\$	150.000.000		\$	-		nacionales	\$	233.369.354	244.333.333									
5 DEUDORES	\$	750.090.052	45,0%	\$	575.000.000	72,5%	10 CUENTAS POR PAGAR	\$	-	0,0%									
clientes	\$	650.090.052		\$	575.000.000		corrientes comerciales	\$	-										
anticipos y avances	\$	-		\$	-		costos y gastos por pagar	\$	-	0%									
impuestos y contribuciones	\$	-		\$	-		retenciones	\$	-	0,0%									
cuentas por cobrar a socios	\$	100.000.000		\$	-		aportes para la nomina	\$	-	0%									
deudores varias	\$	-		\$	-		acreedores varios	\$	-										
6 INVENTARIOS	\$	-	0,0%	\$	-	0,0%	11 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$	209.020.532	98.420.000,00									
Materiales	\$	-		\$	-		impuesto sobre las ventas	\$	209.020.532	98.420.000,00									
repuestos	\$	-		\$	-		OBLIGACIONES LABORALES	\$	-	0,0%									
otros	\$	-		\$	-		salarios	\$	-										
ACTIVO NO CORRIENTE					PASIVOS ESTIMADOS														
\$	388.000.000	\$	0	\$	115.000.000	37,5%	12 PASIVOS ESTIMADOS	\$	218.604.363	131.943.702,66									
5 DEUDORES	\$	-		\$	-	0,0%	prestaciones sociales	\$	218.604.363	131.943.702,66									
clientes	\$	-		\$	-		impuestos y contribuciones	\$	218.604.363	131.943.702,66									
4.b INVERSIONES	\$	250.000.000		\$	-		OTROS PASIVOS	\$	-	0,0%									
Inversiones	\$	250.000.000		\$	-		avances y anticipos recibidos	\$	-										
7 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	\$	138.000.000	8,3%	\$	115.000.000	13,3%	PASIVO NO CORRIENTE			\$	-	0,0%							
Terrenos	\$	78.000.000		\$	-		OBLIGACIONES FINANCIERAS			\$	-	0,0%							
Edificaciones	\$	-		\$	-		9 pagares	\$	-										
Maquinaria y equipo	\$	-		\$	-		OTROS PASIVOS	\$	-	0,0%									
Equipos de oficina	\$	35.000.000		\$	35.000.000		otros pasivos	\$	-										
Equipos de computo y comunicaci3n	\$	12.500.000		\$	12.500.000		TOTAL PASIVOS			\$	660.994.250	474.697.035,99							
Flota y equipo de transporte	\$	122.500.000		\$	122.500.000		13 PATRIMONIO												
Depreciaci3n acumulada	-\$	110.000.000		-\$	55.000.000		capital	\$	95.000.000	9%	\$	95.000.000	9,5%						
OTROS ACTIVOS	\$	-		\$	-	0,0%	reserva legal	\$	-	0%	\$	-	0,0%						
diferidos	\$	-		\$	-		utilidad del ejercicio	\$	443.833.102	44%	\$	267.885.699	47,8%						
8 Valorizaci3n	\$	-		\$	-		utilidad de ejercicios anteriores	\$	465.471.844	46%	\$	197.586.145	35,3%						
							valorizaci3n												
TOTAL ACTIVOS					\$	1.665.299.195		\$	1.035.168.880		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			\$	1.665.299.195		\$	1.035.168.880	
0					0														
0					0														
REPRESENTANTE LEGAL					CONTADOR PÚBICO														

Fuente proporcionado por la organizaci3n objeto de estudio.

4.4.1 Rentabilidad

De acuerdo con la tabla anterior, el factor de rentabilidad en el margen bruto para el periodo 2020 muestra que los ingresos operacionales netos generaron un 17 % a la utilidad bruta, indicando que por cada peso (vendido en la prestación del servicio) se generó 17 centavos de utilidad, entre tanto para el periodo siguiente (2021) tuvo una disminución del 1% en la rendición, el margen bruto fue del 16 %, expresando que los ingresos netos generaron un 16% a la utilidad bruta. El margen operacional para el año 2020 indica que la utilidad operacional corresponde a un 15 % de las ventas (prestación del servicio) y un 12 % para el año 2021; lo que indica que por cada peso vendido en el año 2020 se reportaron 15 centavos de utilidad operacional y 12 centavos de utilidad operacional para el 2021, revelando que tuvo una disminución del 3% en la utilidad operacional. La utilidad neta fue del 11% de las ventas netas del año 2020, expresando que cada peso vendido genero 11 centavos de utilidad neta, por otra parte, para el año 2021 descendió al 9 %.

4.4.2 Liquidez

La Razón corriente indica que la empresa para el 2020 contaba con 0,78 pesos y para 2021 con un 1.46 pesos para respaldar sus obligaciones a corto plazo por cada peso que debía la empresa. Evidenciándose que para año 2020 la situación mejoro con respecto al año anterior. A pesar de ello no fue lo suficiente para subsanar las obligaciones de la empresa. Por otra parte, la empresa tiene una prueba ácida de 0,78 para el 2020 y 1,46 para el 2021, indicando que por cada peso que se debe a corto plazo se cuenta para su cancelación con 78 o 146 centavos en activos corrientes.

Con lo que se evidencia en el año 2020 hubo un déficit para subsanar las obligaciones financieras de corto plazo para la debida cancelación. Al finalizar el año 2020 la empresa presentaba un déficit de su activo corriente, que los recursos de largo plazo no podían financiar, al igual que a finales del año 2021 presentaba 515.000.000 millones de su activo corriente financiados con recursos de largo plazo, indicando que aproximadamente la mitad de sus activos corrientes estaban siendo financiados por los pasivos corrientes y el restante con recursos de largo plazo; evidenciándose para el año 2020 el mal estado de liquidez de la empresa.

4.4.3 Actividad

Las cuentas por cobrar de la JAD Transportes giraron 21,89 veces durante el año 2020, indicando que la cantidad de 26.940.000 millones se convirtieron en efectivo 21,89 veces durante el año 2020; eventualmente para el año siguiente, no existieron cuentas por cobrar porque efectivamente todas fueron de contado. Para el periodo 2020 los activos fijos rotaron 10,39 veces y 27,13 veces en el 2021, indicando que por cada peso invertido en los activos fijos se generó 10,39 pesos y 27,13 pesos en ventas, en los años respectivos.

4.4.4 Endeudamiento

Para el año 2020, por cada peso que la empresa tenía invertido en los activos 0,24 centavos y para el 2021 0,68 centavo, estos han sido financiados por los acreedores (bancos), indicando que para el 2020 los acreedores eran dueños del 24% de la empresa y para 2021 el 68%; dejando con el 76% y 32% de participación al dueño de la empresa, respectivamente para cada año. Se evidencia que la empresa, para el año 2020 por cada peso del patrimonio, poseía obligaciones financieras por 24 centavos y para el

siguiente año 68 centavos. Evidenciando que los bancos para JAD TRANSPORTES constituye una fuente de financiación importante.

Tabla 26. Área de gestión o proceso: Finanzas

Variable	F/D	DM	Dm	fm	FM
Nivel de ingreso alto en cuanto a la rentabilidad	F				X
Niveles inconstantes Liquidez	D	X			
baja solvencia	D		X		
Índices altos de patrimonio	F			X	
Alto nivel de Endeudamiento	D	X			

Fuente: Elaboración propia basada en B. Betancourt 1995

4.5 Gestión y Situación Comercial

Mercados y productos:

Los principales clientes de la empresa son NYK, COLTANQUES y LOS SERVICIOS URBANOS, la empresa como tal no ha realizado una estrategia bien estructurada para llegar a sus clientes y abarcar más mercado, la única estrategia que el dueño de la empresa ha realizado, es en la extensión de los plazos de pago. Es importante mencionar que el cliente que más representa valor en la prestación del servicio es los URBANEOS, seguido de COLTANQUES y NYK, además cuenta con otros clientes como Almagrario y Muelle 15, este orden ha sido manifestado por Alex Posada uno de los dueños de la empresa, de acuerdo con la cantidad transportada de contenedores y productos a granel en toneladas. El producto que más transporta la empresa son los contenedores con mercancía o vacíos, seguido de la torta de soya, siendo este último el mejor pagado a una tarifa de 6.700 pesos. Estos productos se consideran los más beneficiosos para el cuidado de los vehículos; por el contrario, los productos menos transportados son los químicos, por lo que son perjudiciales, pues deterioran el material del que está hecho el automotor.

Gestión comercial:

La empresa no ha realizado ningún tipo de publicidad, los clientes que ha obtenido han sido por la experiencia y referenciación al incursionar en este sector como conductor, pues al momento de independizarse conocía gran parte de los clientes para la prestación del servicio.

Tabla 27. Guía del análisis interno gestión y situación comercial

Organización: JAD TRANSPORTES

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Gestión y situación comercial

VARIABLE	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Gama de clientes es amplia	F	X			
No posee mediciones estadísticas, de la participación que tiene en el mercado	D			X	
Nivel de índice de Transportes de Cargas, es estable	F		X		
No poseen un marco de procesos, para establecer las metas de transportes	D				X
Falta de publicidad	D				X

Falta de estrategias para abarcar más mercado	D				X
---	---	--	--	--	---

Fuente: elaboración propia basada en B. Betancourt 1995

4.6 Gestión y situación de los servicios.

La empresa se encarga de transportar contenedores en el puerto y por fuera del mismo, para iniciar el proceso, es contactada por las empresas logísticas e importadores, en donde se fijan la cantidad de toneladas a transportar, el lugar, la hora y la tarifa.

Para el ingreso de vehículos al puerto, estos deben de estar en buen estado y tener una plancha para cargar el contenedor.

Los requisitos para el ingreso y permanencia de los conductores en el puerto son:

- Pago de la seguridad social
- Realización del curso del PBIP
- Enrolamiento y permiso de los conductores en el puerto
- Permanencia como máximo 8 horas por conductor, y en otras partes como zona franca y muelle

quince hasta 12 horas como máximo, el gerente de la empresa debe estar pendiente de hacer los relevos en el momento oportuno, de lo contrario sancionan al conductor cancelando su ingreso por dos o más días dependiendo el caso.

En cuanto a la cantidad de personas que ha laborado en la empresa no hay ningún registro de ello; pero según Alex posada en promedio ha tenido en nómina 17 personas; tampoco hay registro alguno de la cantidad de mercancía transportada anualmente, de igual forma no hay un registro de los vehículos que ha tenido la empresa, pero Alex posada menciona un promedio de 12 vehículos.

El gerente considera que la empresa está ubicada en un lugar estratégico, pues se encuentra en uno de los principales puertos sobre el Pacífico colombiano, donde entra la una cantidad considerable de mercancía. Cabe resaltar que la ubicación de sus instalaciones no influye mucho en la prestación de su servicio, los clientes no tienen la necesidad de dirigirse a las instalaciones para obtener el servicio, pues lo hacen de manera telefónica; una ventaja que menciona el gerente es que las instalaciones se encuentran en un taller de mecánica familiar, disponible para el mantenimiento de los vehículos.

En la actualidad el dueño no ha considerado una ampliación de la planta física, puesto que no es necesario ya que no influiría mucho en el servicio que presta, además, comenta que el estado de la oficina es bueno y el de los vehículos regular, por eso cuenta con un inventario de insumos, pero no tiene registro alguno de ellos; si no cuenta con el repuesto en la bodega lo solicita a proveedores en Cali o en su defecto a Bogotá y en un plazo de un día la pieza llega a sus instalaciones, algunos se pagan ha contado y otros a crédito como por ejemplo, las llantas se cancelan con un plazo de pago de 90 días, y otros repuestos a 15 y 30 días.

El dueño de la empresa ha tenido en cuenta la creación de nuevas áreas, como la administrativa, donde eventualmente inició su proceso de creación con la contratación de un administrador empírico para esta área, con el fin de organizar y agilizar los procesos.

La empresa en la prestación de su servicio ha evolucionado, evidenciándose en la adquisición de nuevos vehículos para el transporte, sin embargo, se han depreciado por la actividad que realizan, pero su vida útil se ha extendido por las correctas reparaciones que se han ejecutado, por lo que las inversiones (ampliación de flota, reparaciones, nuevo personal) que se han realizado han dado buen resultado.

El transporte se programa de acuerdo con los intereses económicos de la empresa, pues da prioridad al cliente que le genere mayores utilidades o el primero que contacte los servicios. Por otra parte, la empresa no ha realizado ningún tipo de cálculo en cuanto a la cantidad de mercancía transportada a nivel general e histórico, ni en los recursos que ha utilizado como vehículos, repuestos, combustible entre otros.

La empresa tiene a su disposición los equipos y vehículos adecuados para la prestación del servicio, por el contrario, con respecto a los almacenes, solo cuenta con uno ubicado en el mismo taller de reparación, siendo esta una ventaja de accesibilidad. Con relación a los locales, tiene una oficina pequeña con pocas opciones de expansión.

La empresa realiza mantenimiento preventivo y correctivo en los vehículos, antes de prestar el servicio se revisan frenos, lubricantes, llantas, muelles, estructura del volcó (caja de transporte) entre otros; y cuando se termina el servicio, se hacen inspecciones del estado o de los daños causados. Este mantenimiento es efectuado por mecánicos donde algunos tienen conocimientos profesionales por estudios realizados en instituciones de educación superior y otros han aprendido de forma empírica.

En cuanto al control de las operaciones, solo se llevan a cabo charlas con los conductores que van a intervenir en un embarque, con la finalidad de detallar paso a paso como se realizara la operación y que

precauciones se deben de tomar, sin embargo, no se hace ningún tipo de retroalimentación de acuerdo con el servicio prestado

Tabla 28. Guía del análisis interno Producción

Organización: JAD TRANSPORTES

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Gestión y situación de la producción

VARIABLE	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Control previo a la prestación del servicio	F	X			
Falta de investigaciones que permitan el mejoramiento o la operación de nuevos servicios	D				X
Buen manejo comunicación	F	X			
Proveedores	F		X		
Taller de reparación	F	X			
Propia flota	F	X			

Fuente: Elaboración propia basada en B. Betancourt 1995

4.7 Gestión de suministro

De la compra de los insumos se encarga personalmente el dueño de la empresa, con el propósito generar orden y control, pues considera que los recursos monetarios para las compras solo deben ser manipulados por él, para evitar inconvenientes.

Cada vehículo tiene asignado un conductor fijo, quien es responsable de informar cuales son las partes que necesitan cambio, allí inicia el proceso de compra, el conductor informa al gerente la cantidad de piezas que necesita el vehículo, y este se encarga de hacer la solicitud de compra a sus proveedores principales en la ciudad de Cali y Bogotá de manera presencial o telefónica cuando los requiere con gran urgencia. Los proveedores son oportunos con las entregas, el pedido dura entre uno o dos días en llegar, así mismo presentan las tarifas de los diferentes repuestos, con la información solicitada por la transportadora como: marca, duración y capacidad, en cuanto a los precios estos oscilan según la marca o calidad del repuesto, también en la forma de adquirir el artículo, si es de contado o a crédito. Cabe resaltar que la empresa hace las cotizaciones de los insumos con diferentes proveedores para optar por la mejor opción, teniendo en cuenta que, en algunos lugares, hay un porcentaje de descuento por la cantidad de la compra.

El gerente tiene presupuestado un valor de 3.000.000 para cada vehículo; pero siendo este relativo porque los vehículos a veces no piden reparaciones, o por el contrario se puede incrementar, además en la empresa hay un inventario de insumos, especialmente de hojas de resorte y carpas que es lo más se utiliza.

Tabla 29. Guía del análisis interno suministros

Organización: JAD TRANSPORTES

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Gestión de suministros

VARIABLE	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Compromiso de la alta gerencia, en el área de compras	F		X		
No existe un departamento o área de compras, la decisión de compra es tomada por la cadena de mando alta	D				X
Agilidad en los procesos de compra, gracias a la cercanía de los proveedores	F	X			

Fuente: Elaboración propia basada en B. Betancourt 1995

4.8 Gestión de la función de investigación y desarrollo

En la empresa objeto de estudio, no se ha realizado ningún tipo de análisis ni se han inyectado capital para investigaciones que ayuden al mejoramiento y cambio la empresa o que permitan la operación de nuevos servicios. No se utilizan tecnologías avanzadas para la prestación del servicio, ni se cuenta con personal especializado para realizarlo. Actualmente el dueño de la empresa cuenta con presupuesto para la adquisición de nuevos vehículos de segunda, pues considera que no vale la pena una inversión tan alta en un vehículo nuevo y sofisticado, por el desgaste que sufriría en el transporte de contenedores.

Tabla 30. Guía del análisis interno I&D

Organización: JAD TRANSPORTES

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Gestión de la función de I&D

VARIABLE	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Área de I&D como proceso empírico	D				X

Fuente: Elaboración propia basada en B. Betancourt 1995

4.9 Gestión de sistema de información y las comunicaciones.

De acuerdo con el gerente, la información es seleccionada y difundida de acuerdo con los intereses de las partes, pues considera que la información administrativa contable y financiera no les concierne a los conductores, que estos solo deben conocer la información de la parte operativa.

Por otra parte, la comunicación que maneja la empresa es de tipo informal, pues no utiliza medios escritos o virtuales certificados, pero aprovecha las ventajas que tiene la implementación de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) a través de la utilización de teléfonos inteligentes.

El personal de la empresa se conoce entre sí, también conocen las actividades que ejecutan sus compañeros y el aporte que hace a la empresa, por lo que la comunicación directa es muy positiva. En cuanto al costo de la comunicación el dueño de la empresa posee un plan en su dispositivo móvil que le permite comunicarse a cualquier hora y momento con sus empleados, con respecto a los colaboradores la comunicación telefónica las financia con recargas, por si presenta un inconveniente o algún tipo de novedad. No se utilizan medios automatizados para la gestión y procesamiento de la información, más que el teléfono celular, los correos electrónicos, y una línea fija al interior de la organización objeto de estudio. En su lugar la mayoría de las comunicaciones se dan de manera oral, sin ningún tipo de control sobre la misma, este tipo de comunicación por el momento es suficiente para la empresa, dado a que la estructura de la organización es pequeña, las áreas son pocas y no son tan grandes los flujos de información. Mientras no crezca no es inherentemente necesaria, la implementación de un sistema de información, y es probable que la implementación de alguno no genere beneficios factibles para la organización objeto de estudio, más sí un costo y posibles confusiones o pérdidas de tiempo en la realización de algunos procesos

Tabla 31. Guía del análisis interno sistemas de información

Organización: JAD TRANSPORTES

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Gestión de sistemas de información

VARIABLE	F/D	FM	Fm	Dm	DM
No se han definido las necesidades de información de cada área.	D			X	
No posee un sistema de información formalmente definido	D				X
Proceso de comunicación se hace de manera directa y continua	F	X			
Reuniones periódicas	F		X		

Fuente: Elaboración propia basada en B. Betancourt 1995

4.10 Gestión de talento humano

A pesar de que se ha incrementado el retiro del personal, todavía se conservan los conductores suficientes para la capacidad de vehículos que la empresa tiene a disposición; este personal es capacitado por el gerente, quien les da ciertas clases de conducción de vehículos de carga pesada, además, cada conductor debe presentar la documentación necesaria para la prestación del servicio, como son licencias, cursos, entre otros.

Las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa han sido estables, existe respeto entre compañeros y el gerente, han sido mínimos los inconvenientes de tipo laboral, y, además, al momento de prestar el servicio a un cliente no hay ningún tipo de conflicto a la hora de asignar los conductores, pues se hace la programación de relevos de manera equitativa, de acuerdo con la conducta y disponibilidad de los conductores.

En la empresa los indicadores de ausentismo son bajos, esto solo se presentan cuando un conductor presenta enfermedades o por hechos de calamidad doméstica. En cuanto a las condiciones del trabajo, estas son regulares, pues la temperatura en los vehículos es alta, están expuestos al ruido que presenta el vehículo; esto es controlado a través de los elementos de protección personal (cascos, chalecos, tapaboca, gafas, entre otros) que se le entrega para la ejecución de su actividad.

Por otra parte, en la empresa se han registrado accidentes como choques y golpes leves por la inexperiencia de algunos conductores; en la actividad que realizan los mismos existen riesgos de enfermarse por la exposición de los diferentes productos que transportan, como afectaciones a los bronquios y algunas alergias que se pueden manifestar.

La selección del personal se hace de manera empírica y es realizada por el gerente, en donde el aspirante es sometido a una prueba práctica en el vehículo, si se considera que su desempeño fue aceptable, pasa una segunda prueba en la que ejecuta la prueba dentro del puerto, en donde se le dan indicaciones y se observa el desempeño del conductor. Estas pruebas se han hecho, porque con anterioridad han presentado hojas de vida en las cuales manifiestan que tienen experiencia o han trabajado para algunas empresas del sector de transporte cuando en realidad no es así, por lo que el gerente manifiesta que da su visto bueno con los hechos, más que con lo que está escrito en el papel.

Por otra parte, la actividad que realizan los conductores es equitativa, no hay ninguna carga adicional de trabajo para ninguno, y además no hay ningún trabajo con un grado más alto de dificultad que otro, en cuanto al salario el monto este es de acuerdo con la producción de cada uno. Por último, los colaboradores tienen apoyo económico por parte de la empresa, si en dado caso solicitan un préstamo, además el gerente les ha infundido a los conductores el espíritu de superación personal y profesional.

Tabla 32. Área de gestión o proceso: Gestión humana

Organización: JAD TRANSPORTES

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Gestión de talento humano

Variable	F/D	DM	Dm	fm	FM
Personal suficiente para la prestación de los servicios.	F				X
Personal capacitado	F				X
Capacitación o especialización en el trabajo	F			X	
Buenas conductas	F			X	
Condiciones de trabajo Regulares	D	X			
Selección del personal débil	D		X		
Apoyo económico y emocional al personal	F			X	

Fuente: Elaboración propia basada en B. Betancourt 1995

De acuerdo a la metodología de investigación aplicada , se hará una matriz de análisis interno integrada, en la cual se condensan todos y cada uno de los elementos (variables clave), que son de demasiada importancia para la organización objeto de estudio, estudiando su situación actual, entendiéndose como la manera en la cual, las variables se comportan dentro de la organización, y

terminando con el impacto a la organización, que en este caso se analiza si la variable incide ya sea positiva o negativamente , presentándose como una fortaleza o una debilidad.

Tabla 33. Evaluación Integrada De La Situación Interna

Organización: JAD TRANSPORTES

VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D)
Planeación	Aunque si bien es cierto que la organización posee una misión, visión, objetivos y políticas de calidad establecidos, estas se definieron de sin tener en cuenta un estudio que sustente esta planeación.	Esta variable impacta de manera positiva, en cuanto tienen una esencia y un camino a tomar, pero repitiendo, de que se definieron sin un estudio previo, lo que ocasiona un entorpecimiento organizacional.
	La comunicación interna, no posee un método, que involucre a todos los miembros que componen la organización, por ende, la importancia de, establecer una cadena de comunicación holística, que abarque toda la organización.	Esta variable se presenta como una debilidad, ya que es de suma importancia, que la parte general tenga conocimiento rápido, de las directrices que dictamine la gerencia como también las estrategias.

	La organización objeto de estudio, al tener la necesidad de planear diariamente, toma en cuenta el papel que todas las áreas desempeñan, para así, hacer sinergia	Se presenta como una fortaleza, ya que es importante que la alta dirección tenga en cuenta siempre, a sus miembros, para ellos saber qué papel y función desempeñar.
Organización	Dentro de la organización, todos los miembros saben en qué parte de la jerarquía están ubicados, pero no saben qué perfil posee, ni que funciones concretas deben establecer, por ende, la polifuncionalidad, de algunos miembros, en cuanto a funciones concierne, se fundamenta por la retroalimentación, y las experiencias que le deja cada proyecto, por eso, siempre está en la búsqueda de mejorar diariamente, sus procesos, y su capacidad productiva.	Se presenta como una debilidad, ya que, una persona en ciertas ocasiones cumple con las labores de 2 áreas de función, lo que conlleva a retrasos o entorpecimientos dentro de la organización objeto de estudio.

	En la organización objeto de estudio, toda decisión debe siempre ser tomada por la alta gerencia (miembros fundadores), causando, retrasos a la hora de tomar una decisión ya sea, de carácter urgente como también de carácter normal.	Impacta de manera positiva, de manera que, siempre se busca estar preparado, para enfrentar cualquier tipo de proyecto, y de esta manera realizarlo de manera perfecta, garantizando al cliente, una buena prestación del servicio.
	El estilo de dirección organizacional fomenta, un buen clima laboral, ya que es participativa, carismática y motivacional, preocupándose directamente por el talento humano.	Se presenta como una debilidad, ya que se debe ser flexible, y descentralizar la toma de decisiones para ser más eficaces a la hora, de enfrentarse con algún inconveniente.
		Se presenta como una fortaleza, ya que dentro de la organización se ve, la conexión que tienen los miembros del alto mando, con los operativos y

		demás, trayendo consigo el buen clima laboral
Dirección	El estilo de dirección organizacional fomenta, un buen clima laboral, ya que es participativa, carismática y motivacional, preocupándose directamente por el talento humano.	Se presenta como una fortaleza, ya que dentro de la organización se ve, la conexión que tienen los miembros del alto mando, con los operativos y demás, trayendo consigo el buen clima laboral.
	El modelo de administración de la empresa es empírica y basada en las experiencias, ya que por existir la centralización de poder, los miembros del alto mando ocupan labores diferentes a las que realmente les compete.	En la organización objeto de estudio, se debe realizar una descentralización de poder, para que cada persona que compone la organización cumpla su labor de manera efectiva, sin desligar la comunicación entre áreas.
Evaluación y control	Manejo de un sistema de control de inventario, de manera periódica, que permite a la organización objeto de estudio, saber con exactitud la cantidad de materia	Para la organización objeto de estudio, es de vital importancia, saber con exactitud, con qué materia

	prima, con la que cuenta en bodega Toda información, es analizada por la gerencia, pero no existe un plan detallado ni un Cronograma de actividades con indicadores de desempeño. Lo cual no permite tener un control sobre, las situaciones que acontecen en la organización	prima cuenta, para no sufrir retrasos la hora de prestar un servicio. En la organización objeto de estudio, se presentan fallas en cuanto al análisis de la información, ya que no existe ninguna herramienta que permita, analizar dichas situaciones, y corregirlas o en tal caso, seguirlas aplicando para un mejor funcionamiento
Amplia gama de clientes	La organización objeto de estudio, cuenta con un segmento de mercado bastante amplio, ya que los servicios, son prestados tanto a personas naturales como también a personas jurídicas, estas últimas diferenciándose entre entes privados y públicos.	JAD TRANSPORTES, debe aprovechar esta fortaleza para crecer más en el mercado, así mismo, brindando un carácter diferenciador, para así ganar más participación en el mercado.
marco de procesos, para	Al no poseer un marco de procesos, donde se detallen, la fuerza de venta, el	La organización objeto de estudio, debe establecer un

establecer las metas de ventas	impacto que genera los medios publicitarios, la participación que tiene en el mercado conlleva a que no sepan la efectividad que estas actividades, están aportando al crecimiento organizacional.	mapa de procesos, que midan absolutamente todas esas actividades críticas que indican, la efectividad de sus funciones.
Rotación de personal	La organización objeto de estudio, posee una rotación de personal en el área operativa muy alta, por consiguiente, no aprovecha al máximo las capacidades de su personal entrante, y debe invertir más tiempo en la capacitación de nuevo Personal.	Se debe establecer un programa de evaluación al personal, para así evitar el ausentismo, la alta rotación de este, y los costos que se generan por la capacitación de los nuevos colaboradores, ya que esto, se define como una debilidad.
Amplia gama de clientes	La organización objeto de estudio, cuenta con un segmento de mercado bastante amplio, ya que los servicios, son prestados tanto a personas naturales como también a personas jurídicas, estas últimas diferenciándose entre entes privados y públicos	JAD TRANSPORTES, debe aprovechar esta fortaleza para crecer más en el mercado, así mismo, brindando un carácter diferenciador, para así ganar más participación en el mercado

marco de procesos, para establecer las metas de ventas	Al no poseer un marco de procesos, donde se detallen, la fuerza de venta, el impacto que genera los medios publicitarios, la participación que tiene en el mercado conlleva a que no sepan la efectividad que estas actividades, están aportando al crecimiento organizacional.	La organización objeto de estudio, debe establecer un mapa de procesos, que midan absolutamente todas esas actividades críticas que indican, la efectividad de sus funciones.
--	---	---

Fuente: Elaboración propia basada en B. Betancourt 1995

4.11 Análisis estratégico DOFA

De acuerdo con Betancourt “DOFA significa (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas), mediante estas metodologías se integran, en un mismo análisis los aspectos externos, y los aspectos internos, qué influyen positiva o negativamente en la organización”³⁸

4.11.1 Evaluación De Los Factores Externos

Tabla 34. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO%	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1- Aprovechar los conocimientos del transporte para ingresar a los diferentes mercados.	0.09	4	0.36
2- Utilizar tecnología responsable con el medio ambiente.	0.10	3	0.30
3- Disponibilidad de mano de obra.	0.10	3	0.30

³⁸ Betancourt Benjamín, Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, instituto universitaria ICFES no.2114, Editorial escuelas sin frontera. Pág. 59

4- Participación del gobierno, para el crecimiento del sector de transportes de carga.	0.11	3	0.33
5- Tecnologías de información	0.10	4	0.40
6- Gama amplia de servicios, con respecto a los competidores existentes	0.05	3	0.15
7- de acuerdo con la obtención de la lista del prospecto se tendría un contacto directo de los clientes.	0.04	3	0.12
AMENAZAS			
1- La organización objeto de estudio, no tiene establecido, un direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos	0.08	1	0.08
2- Factores climáticos	0.05	2	0.10

3- Lento Crecimiento económico en Colombia.	0.05	1	0.05
4-Perdida de contratos por la competencia.	0.09	2	0.18
5- Taza de desempleo	0.02	2	0.02
6- Pocas oportunidades de acceder a un crédito, inyección de capital.	0.06	1	0.06
7- Tendencia el crecimiento elevado en cuanto a nuevos competidores se refieren	0.06	1	0.06
TOTAL	1.0	33	2.51

Elaboración propia basada en B. Betancourt 1995

Se concluye que, la organización objeto de estudio, se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas, priorizando, el aprovechamiento de las oportunidades significativas.

4.11.2 Evaluación de factores internos

Tabla N 35. Matriz de evaluación de factores interno (EFI)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO%	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1- Eficiencia en el servicio.	0.04	3	0.12
2- Planeación de estrategia se hace de manera diaria y por proyectos.	0.04	3	0.12
3- Filosofía organizacional basada en el mejoramiento continuo.	0.07	4	0.28
4- Estilo de dirección organizacional, participativo, motivacional y Carismática	0.10	4	0.40

5- Manejo de un sistema de control de Inventario de manera periódica.	0.05	3	0.15
6- capacidad de adaptarse en el mercado.	0.08	4	0.32
DEBILIDADES			
1- Deficiencia en la información al interior de la empresa formal e informal.	0.08	1	0.08
2- Polifuncionalidad de los miembros que componen la organización objeto de estudio.	0.12	1	0.12
3- No existe un Organigrama plenamente Definido.	0.06	1	0.06
4- Toma de decisiones centralizadas	0.07	2	0.14
5- Modelo administrativo empírico	0.05	1	0.07
6- No poseen un marco	0.08	2	0.08

de procesos Establecidos			
7- Rotacion de Personal alta.	0.08	2	0.14
8- Proceso de controlde calidad empírico	0.08	2	0.10
TOTAL	1.0	33	2.18

Elaboración propia basada en B. Betancourt 1995.

Se concluye que, la organización objeto de estudio, posee debilidades, las cuales radican en el manejo administrativo que se le da a la organización, haciendo que, no pueda tener un crecimiento sostenible.

4.11.3 Análisis DOFA

De acuerdo con la guía de elaboración, de un plan estratégico por Betancourt, el análisis DOFA sirve para sintetizar las debilidades y fortalezas internas, y oportunidades y amenazas externas, para esto, se van a registrar los datos en el siguiente listado:

Tabla 36: Listado DOFA

FORTALEZA	DEBILIDADES
• F1- Eficiencia en la prestación de servicios. • F2 – Planeación de las estrategias se hace de manera diaria y por servicios. • F3 – La filosofía organizacional basada en el mejoramiento continuo. • F4-Estilo de dirección organizacional, participativo motivacional y carismático • F5 - Manejo de un sistema de control periódico. • F6- capacidad para adaptarse en el mercado.	• D1- No poseen un método de comunicación interna efectivo • D-2 Polifuncionalidad de los miembros que componen la organización objeto de estudio • D-3 No existe un organigrama plenamente definido • D4- Toma de decisiones centralizada • D5- Modelo administrativo empírico • D6- No poseen un marco de procesos establecidos • D7- Rotación de personal alta • D8- Proceso de control de calidad empírico

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• O1- Aprovecha los conocimientos del transporte para ingresar a los diferentes mercados. • O2 – Utilizar tecnología responsable con el medio ambiente. • O3- Disponibilidad de mano de obra. • O4- Participación del gobierno, para el crecimiento del sector de transporte. • O5- Disponibilidad amplia de herramientas tecnológicas • O6- Gama amplia de servicios con respecto a los competidores existentes • O7- de acuerdo con la obtención de la lista de los prospectos se tendría un contacto directo de los clientes.	• A1- La organización objeto de estudio, no tiene establecido, un direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos • A2- Factores Climáticos. • A3- Lento crecimiento económico en Colombia • A4- Perdida de contratos por la competencia. • A5- Taza de desempleo. • A6- Pocas oportunidades de acceder a un crédito, o inyección de capital • A7- Tendencia de crecimiento elevado en cuanto a nuevos competidores se refiere.

Fuente: Elaboración propia basada en B. Betancourt 1995

4.11.4 Matriz DOFA

Esta matriz importante que ayuda a elaborar los cuatro tipos de estrategias, las cuales son:

- Estrategias F.O: usa las fortalezas (internas), para aprovechar las ventajas oportunidades (externas)
- Estrategias F.A: usa las fortalezas (internas), para contrarrestar las amenazas (externas)
- Estrategias D.O: busca el poder superar las debilidades (internas), mediante el aprovechamiento de oportunidades (externas)
- Estrategias D.A: son tácticas de manera de defensa para disminuir las debilidades (internas) y evitar las amenazas (externas).

Tabla 37. Estrategias F.O y estrategias F.A

ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS F.A
Usar las fortalezas para aprovechar ventajas y oportunidades. F1 – O1: JAD TRANSPORTES se caracteriza por prestar un excelente servicio, a través de todo lo referente al transporte de carga: licencias, conductores, directivos y aprovechar los conocimientos adquiridos del transporte para ingresar al nuevo mercado como lo son: carga suelta, granel y perecederas.	Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas. F3- A4: A través de la filosofía organizacional basada en el mejoramiento continuo observar o recuperar los contratos perdidos con la competencia y de esta manera así evitar nuevas pérdidas. F3,F1- A6: por medio de la filosofía organizacional basada en el mejoramiento continuo y la eficiencia en el servicio para

F1 – O2: Al existir buenas tecnologías disponibles en el mercado, la organización objeto de estudio, debe innovar su sistema de producción, para ser más efectivos, aprovechando su fuerte, que es la innovación y así mismo mediante la selección de residuos sólidos derivados del proceso operativo se verá minimizado la contaminación con el medio ambiente. F5 – O5 A través del manejo de un sistema de control periódico se puede llevar una vigilancia de la organización y utilizando las nuevas tecnologías de información se puede minimizar el tiempo de los procesos de la gestión como lo son: un sistema contable, de inventario y su información interna. F3- O6: Basado en la filosofía de la organización que se encuentra abierta en el mejoramiento continuo, permite ampliar la prestación de sus servicios de acuerdo con las exigencias y/o solicitudes del cliente.	provechar ese Good Will de la organización para poder acceder a un crédito o una inyección de capital. F6 – A4: A través de la capacidad de adaptarse en el mercado se podrían recuperar contratos perdidos debido a la gran competencia que existe en el mercado, es por ello por lo que se debe encargar un equipo de trabajo exclusivamente al área de mercadeo, fidelización y capturar al mercado. F5 – A4: por medio del manejo de sistema del control periódico se identifican las principales falencias o descontentos que presentan los clientes, de esta manera se contrarrestara el descontento de los interesados garantizando el servicio prestado y dando solución a las necesidades y exigencias.
---	---

F6 – O7: La organización objeto de estudio, debe aprovechar la obtención de los prospectos para así tener un contacto directo con los clientes de manera que puedan llegar a futuros interesados.	
--	--

Fuente: Elaboración propia basada en B. Betancourt 1995

Tabla 38: Estrategias D.O y estrategias D.A

ESTRATEGIAS D.O	ESTRATEGIAS D.A
Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades	Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas
D1 – O1: Informar a los empleados de nuevas ideas que serán aplicadas al crecimiento y rentabilidad de la empresa, ya que los empleados tienen mucho tiempo directamente involucrados en el funcionamiento de sus áreas.	D2 – A1: La organización debe estructurar un organigrama para que cada personal sepa estrictamente que realizar en cuanto a sus tareas y deberes, y por consiguiente establecer una misión, visión y objetivos teniendo claro hasta donde quieren llegar y cual es función principal logrando todo lo propuesto.
D2 –O3: Aprovechar la cantidad considerable que existe, de mano de obra disponible, para evitar la polifuncionalidad, y el sobrecargo que tienen los trabajadores (nivel estratégico y nivel operativo), de la organización.	D2 – A6: La organización objeto de estudio, debe buscar mecanismos de inyección de capital, para poder tener una transición, en cuanto a niveles de competencia se refiere, con mejor capacitación tanto tecnológica como humana.
D3 – O1, O5: por medio de los conocimientos del transporte y aprovechando la disponibilidad amplia de herramientas tecnológicas se puede diseñar un organigrama pleno que se identifique la representación gráfica de la estructura de la organización objeto de estudio.	D6 – A7: Hacer estudios periódicos, de cómo se está comportando el mercado, para poseer un historial, que permita, la implementación de procesos (administrativos, productivos), en pro a

O4 – D4: Certificar la organización objeto de estudio, mediante la ISO 9000-1, para mejorar las actividades que componen el proceso organizacional y productivo, permitiendo, el apoyo del gobierno nacional, a empresa de estas características, que demuestren un crecimiento sostenible.	ganar mercado, y diferenciarse de las demás organizaciones.
---	---

Fuente: Elaboración propia basada en B. Betancourt 1995

4.11.5 Conclusión Matriz DOFA

Se concluye, que la organización objeto de estudio, debe analizar con mayor precaución su entorno externo, fijándose en las oportunidades que tiene en cuanto a manejo administrativo se refiere (que se convierte este en un carácter diferenciador), haciendo una reingeniería en sus áreas funcionales, y estableciendo, un orden en cuanto a cargos se refiere.

También es de importancia resaltar, que el apalancamiento financiero, debe ser una fuente para poder crecer en el mercado, ya que esto ayuda a la adquisición de nuevas tecnologías, la especialización del personal de la organización, y a elevar el índice de crecimiento sostenible, que es uno de los males que perjudican esta organización. Seguido de esto, el continuo asesoramiento al cliente, en la pro y contra, que tiene el uso de cada uno de los materiales con las que se presta el servicio (venta y posventa), porque esto crea un buen nombre para la organización, y termina convirtiéndose en la satisfacción del consumidor.

Además, se concluye, que se deben hacer sondeos periódicos, de cómo se está comportando el mercado de construcciones, enfatizado en el embellecimiento de hogar, para ganar más mercado, enfatizando en la innovación y en los estándares calidad.

Para finalizar, la importancia de un organigrama, detallando los alcances que tiene cada miembro, y las funciones que debe cumplir, para no entrar en los malos hábitos de la polifuncionalidad, y mantener los valores corporativos que ya se tienen identificados, teniendo en cuenta, que se debe comunicar a todo el equipo con el que cuenta la organización, de esta manera creando un canal de comunicación óptimo y veraz. Todos estos ítems son en pro al crecimiento organizacional, y poder ganar más mercado, teniendo un posicionamiento sostenible.

5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Con base a lo anterior, una de las debilidades con la que cuenta la organización objeto de estudio, es que no posee un direccionamiento estratégico establecido, entonces, este debe de ser reestructurado para cumplir con los estándares, metodológicos, de mercado, organizacionales y demás, para así, tener un sistema relacionado en su totalidad, enfocado en la perspectiva que se tiene de futuro a largo tiempo, y de esta manera, tener una esencia organizacional, que diferencie de todas las demás empresas competidoras del sector de transporte de carga.

El primer interrogante por tratar es que se modificara la visión, no sin antes presentar la que ya estaba establecida:

Para el 2027 ser una empresa líder en el distrito de Buenaventura, consolidarnos en el mercado de transportes de contenedores como uno de los mejores en el mercado, que brinde calidad en todos los

servicios de la organización siendo eficaces, eficientes convirtiéndome en uno de los principales transportes en el mercado de carga y descarga de mercancías. NOTA: (esta visión se encuentra plasmada en las ideas del gerente).

De acuerdo con la metodología de investigación, se procederá a la construcción de una visión mejor estructurada.

1. Situación presente de la empresa:

JAD TRANSPORTES, se encuentra en un periodo de crecimiento, buscando ganar más mercado y ser competitivo en este, contando con poco apoyo financiero externo, y con un proceso administrativo poco efectivo.

2. Elementos del pasado:

La organización objeto de estudio, ha pasado por diversos errores, que han traído consigo, el declive tanto financiero como organizacional, tales como: dejar la organización sin un organigrama definido, el poco apoyo de entidades financiera, mal diseño administrativo (empírico), no poseer procesos plenamente establecidos, la múltiple funcionalidad de los miembros que componen la organización.

3. Futuro:

JAD TRANSPORTES, se enfrentará a un futuro competitivo, donde los clientes serán mucho más exigentes en cuanto a la seguridad de sus mercancías y calidad del servicio prestado, también, con un mercado saturado de competidores por ser uno de los principales puertos marítimos donde la mercancía

que llega a buenaventura es distribuida de manera terrestre a nivel nacional y la manera que los competidores crean sus empresas para prestar los mismos servicios de la organización objeto de estudio.

4. Que se quiere llegar a ser en el futuro:

La meta de la organización objeto de estudio, es posicionarse como una de las mejores empresas y más prestigiosas, que prestan los servicios de transportes de carga, almacenamiento de esta, servicios urbanos y transportes de mercancía a nivel nacional.

5. Como se llegará a ese futuro deseado

Primero, restructurando toda la parte administrativa que compone la organización, segundo, buscar inyección de capital para que la organización sea más proactiva, como tercera medida, hacer alianzas estratégicas, con los principales terminales portuarios de la ciudad, y como última medida, expandiendo la organización con la apertura de otra bodega en el sector de la isla.

6. Prever las dificultades

Para superar las dificultades, la organización objeto de estudio, debe reforzar su forma de administrar, también, debe instaurar planes de contingencia, por si algún acontecimiento fuera de lo normalmente planeado ocurre, también administrar por objetivos, para así mismo poder ser medibles y alcanzables con el tiempo.

5.1 Declaración de la visión

Para el año 2027, posicionarnos como una de las empresas líderes en la prestación de servicios de transportes de carga pesada, adaptándonos a las nuevas tendencias del mercado con proyecciones a participar

también en el mercado a granel y contenedores de mayor dimensión, ofreciendo la mejor calidad en los servicios prestados y caracterizarnos por ser una organización creativa y comprometida con los clientes estableciendo estrategias viable para la compañía que le ayuden alcanzar los objetivos a largo plazo.

Tabla N 39. Comparativa entre la nueva visión y la antigua visión.

Nueva visión: Para el año 2027, posicionarnos como una de las empresas líderes en la prestación de servicios de transportes de carga pesada, adaptándonos a las nuevas tendencias del mercado con proyecciones a participar también en el mercado a granel y contenedores de mayor dimensión, ofreciendo la mejor calidad en los servicios prestados y caracterizarnos por ser una organización creativa y comprometida con los clientes estableciendo estrategias viable para la compañía que le ayuden alcanzar los objetivos a largo plazo.	Antigua visión: Para el 2027 ser una empresa líder en el distrito de Buenaventura, consolidarnos en el mercado de transportes de contenedores como uno de los mejores en el mercado, que brinde calidad en todos los servicios de la organización siendo eficaces, eficientes convirtiéndome en uno de los principales transportes en el mercado de carga y descarga de mercancías. NOTA: (esta visión se encuentra plasmada en las ideas del gerente).
--	---

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la misión que la organización objeto de estudio, tiene establecida, y se le hará su respectiva modificación:

JAD TRANSPORTES es una empresa familiar integrada para el transporte de carga y descarga de contenedores, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, garantizándoles la seguridad de sus mercancías, siendo puntuales y con un personal calificado que es competente, lo cual busca la continuidad y liderazgo en el mercado.

De acuerdo con la metodología de investigación, se resolverá un cuestionario, para la construcción de una misión mejor estructurada.

Filosofía y valores:

JAD TRANSPORTES, cuenta con una filosofía basada en la innovación, la creatividad y la mejora continua, bajo valores como: liderazgo, integridad y la fortaleza.

Servicios:

La organización objeto de estudio presta los servicios de: transportes de mercancías, servicios urbanos, almacenamientos de contenedores, transportes de carga a nivel nacional.

Clientes:

Entre los clientes que posee la empresa, se encuentran personas naturales (con un nivel de poder adquisitivo considerable), como también personas jurídicas (esta última con entidades tanto públicas como privadas).

Mercado meta:

El mercado meta de la organización objeto de estudio, se encuentran en compañías o personas naturales que desean mover algún tipo de carga o almacenamiento de esta, como también los contratos con los principales puertos marítimos de la ciudad.

Conocimiento y tecnología:

La organización objeto de estudio, cuenta con más de 2 años en el mercado, ofreciendo buena calidad en sus servicios, usando una tecnología acorde al tamaño organizacional y a su planta de funcionamiento.

Responsabilidad social:

JAD TRANSPORTES, genera fuentes de empleo, y se preocupan por el bienestar de sus trabajadores, también, tienen un programa de control de residuos, para no contaminar el medio ambiente, teniendo un compromiso fuerte con la naturaleza.

5.2 Estructura de la misión

¿Qué? Somos una organización que se dedica al transporte de carga y almacenamiento de esta.

¿Para quién? Distrito especial de Buenaventura.

¿Cómo? Con procesos efectivos, de alto grado de adaptación y constante calidad en la prestación del servicio, fundamentados bajo el liderazgo la integridad y fortaleza.

¿Para qué? Para satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.

5.2.1 Declaración de la misión

Brindar un servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional, cumpliendo con los estándares de seguridad y tiempos de entrega pactados con nuestros clientes, y brindarles soluciones logísticas integrales necesarias para sus operaciones que les permita enfocarse en sus negocios.

Tabla N 40. Comparación entre la antigua misión y la nueva misión.

Nueva misión: Brindar un servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional, cumpliendo con los estándares de seguridad y tiempos de entrega pactados con nuestros clientes, y brindarles soluciones logísticas integrales necesarias para sus operaciones que les permita enfocarse en sus negocios.	Antigua misión: JAD TRANSPORTES es una empresa familiar integrada para el transporte de carga y descarga de contenedores, satisfaciendo las necesidades de nuestros, clientes, garantizándoles la seguridad de sus mercancías, siendo puntuales y con un personal calificado que es competente, lo cual busca la continuidad y liderazgo en el mercado. NOTA: (esta Misión se encuentra plasmada en las ideas del gerente).
--	---

Fuente: Elaboración propia

A diferencia de la antigua misión, esta versión mejorada responde, al que, para quien, cómo, y para que, fundamentada bajo la filosofía organizacional y sus valores.

5.3 Objetivos estratégicos

Se entiende por objetivos, al punto donde esperamos llegar, y los resultados que se desean obtener, se formularan los objetivos estratégicos a largo plazo de acuerdo con la metodología de investigación.

Objetivos estratégicos a largo plazo

Organización: JAD TRANSPORTES

Objetivo de desarrollo o crecimiento:

Ingresar a nuevos mercados a nivel distrital, con un fuerte diseño administrativo, usando adecuadamente las tecnologías disponibles.

Objetivo de calidad:

Mejorar el proceso de cada una de las áreas que comprende la organización, con base a los requerimientos de los clientes.

Objetivo de productividad:

Modernizar la forma en que se administra la organización, enfocada en la eficacia y eficiencia, con alto grado de adaptación tanto en la maquinaria como el talento humano.

Objetivo de innovación:

Implementar, un sistema de gestión, fundamentada en la aplicación nuevos servicios.

Objetivo de responsabilidad social

Apoyar a los colaboradores, ofreciendo alternativas de crecimiento y desarrollo tanto económico como social.

5.4 Estrategias para la organización JAD TRANSPORTES

Las estrategias, son la ruta para poder alcanzar los objetivos que se plantearon en el punto anterior. A continuación, se presenta la tabla, que contiene todas las estrategias para la organización objeto de estudio.

Tabla N 41. Estrategias para la organización JAD TRANSPORTES.

Estrategias de conocimiento o desarrollo	➤ Usar técnicas de mercadeo y publicidad, para llamar la atención de los clientes potenciales. ➤ Determinar el comportamiento que está teniendo el sector, objeto de estudio, a nivel distrital. ➤ Analizar la cantidad de clientes potenciales con la que se cuenta a nivel distrital. ➤ Identificar los competidores a nivel distrital.
--	--

Estrategias de calidad	➤ Estructurar un organigrama, donde se vea el alcance y las funciones de cada área. ➤ Aplicar la administración por procesos, con énfasis en la mejora continua. ➤ Implementar un sistema que permita la medición de la satisfacción del cliente. ➤ Aplicar un sistema de control de calidad bajo la norma ISO9000-1 del 2015.
Estrategias de productividad	➤ Modernizar el aparatoproductivo (vehículos, equipo de cómputo, procesos y gestión del desarrollo de los servicios) ➤ Planear todas y cada una de las decisiones en pro a la mejora de la competitividad ➤ Implementar un sistema de comunicación estratégica

Estrategias de innovación	➤ Especializar el talento humano, en las labores que debe realizar ➤ Estandarizar los procesos, y cada una de las tareas. ➤ Contar con un sistema de medición de la satisfacción del cliente ➤ Invertir en el desarrollo de nuevos servicios, con base al objeto social de la organización.
Estrategias de responsabilidad social	➤ Generar ayudas a las personas que colaboran en la prestación de servicios de la empresa que viven en condiciones desfavorables ➤ Dar ayuda de movilización a los trabajadores de la organización.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N 42. Objetivos estratégicos Vs estrategias

Objetivos estratégicos	Estrategias
Ingresar a nuevos mercados a nivel distrital, con un fuerte diseño administrativo, usando adecuadamente las tecnologías disponibles.	➤ Usar técnicas de mercadeo y publicidad, para llamar la atención de los clientes potenciales. ➤ Determinar el comportamiento que está teniendo el sector, objeto de estudio, a nivel distrital. ➤ Analizar la cantidad de clientes potenciales con la que se cuenta a nivel distrital. ➤ Identificar los competidores a nivel distrital.
Mejorar el proceso de cada una de las áreas que comprende la organización, con base a los requerimientos de los clientes.	➤ Estructurar un organigrama, donde se vea el alcance y las funciones de cada área. ➤ Aplicar la administración por procesos, con énfasis en la mejora continua. ➤ Implementar un sistema que permita la medición de la satisfacción del cliente. ➤ Aplicar un sistema de control de calidad bajo la normaISO9000-1 del 2015.

Modernizar la forma en que se administra la organización, enfocada en la eficacia y eficiencia, con alto grado de adaptación tanto en la maquinaria como el talento humano.	➤ Modernizar el aparato productivo (vehículos, equipo de cómputo, procesos y gestión del desarrollo de los servicios) ➤ Planear todas y cada una de las decisiones en pro a la mejora de la competitividad ➤ Implementar un sistema de comunicación estratégica
Implementar, un sistema de gestión, fundamentada en la aplicación nuevos servicios.	➤ Especializar el talento humano, en las labores que debe realizar ➤ Estandarizar los procesos, y cada una de las tareas. ➤ Contar con un sistema de medición de la satisfacción del cliente ➤ Invertir en el desarrollo de nuevos servicios, con base al objeto social de la organización.
Apoyar a los colaboradores, ofreciendo alternativas de crecimiento y desarrollo tanto económico como social.	➤ Generar ayudas a las personas que colaboran en la prestación de servicios de la empresa que viven en condiciones desfavorables ➤ Dar ayuda de movilización a los trabajadores de la organización.

Fuente: Elaboración propia

5.5 Matrix de segmentación.

Tabla N 43. Matriz de segmentación.

SEGMENTACION				
MERCADO TRADICIONAL	Transporte de carga	Asesorías de la prestación de servicios	Almacenamiento de carga	Transporte nacional
	-Contenedores de 20” -Contenedores de 40” -Carga suelta -Carga en volumen	Almacenamiento de carga -Transporte de mercancía -Desembalaje de carga	-Patio de contenedores	-rutas antiguas con problemas de seguridad y en mal estado.
MERCADOS NUEVOS	Transporte de mercancía a granel, carga larga.	Cargue y descargue de contenedores, almacenamiento en bodega.	Adquisición de una bodega con cobertizo para la mercancía a granel.	nuevas rutas que ayudan la agilización del transporte.

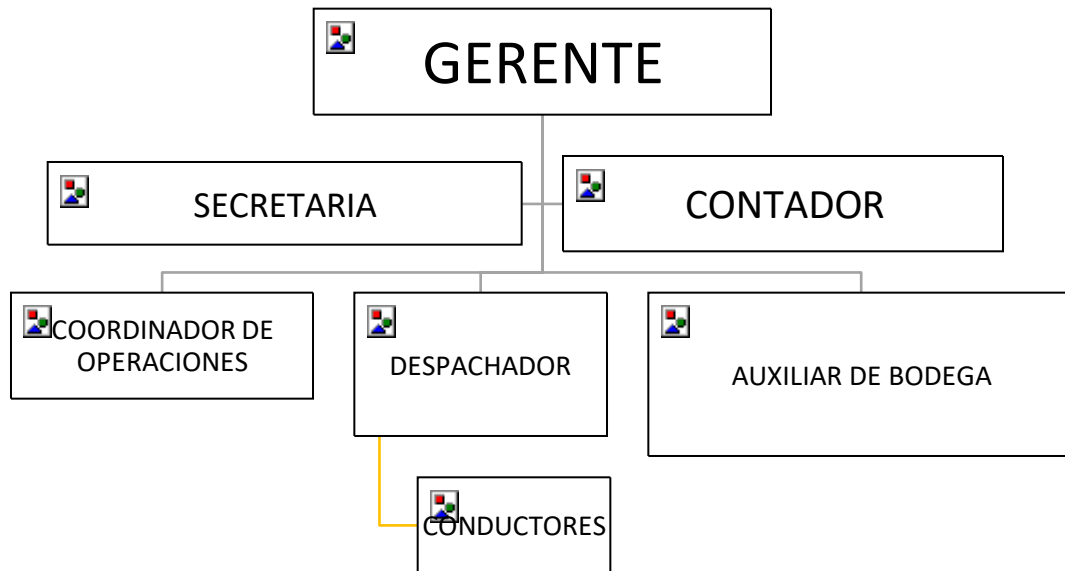
Fuente: Elaboración propia

5.6 Estructura de la organización

De acuerdo con Betancourt (Benjamin Betancourt 2014) el asegura que, “la estructura organizacional, definida como la forma en la cual se ordenan formalmente las unidades de organización, para lograr de la mejor manera, los propósitos institucionales claves, como son la misión, la visión, una cultura propia, los objetivos y las estrategias”.

Ya que la organización objeto de estudio, no contaba con una estructura organizacional definida, se pasará a realizar esta, de acuerdo con las necesidades de JAD TRANSPORTES.

Figura 10. Nueva estructura organizacional para JAD TRANSPORTES



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta la tabla de funciones y alcance de cada área del organigrama:

Tabla N 44. Funciones y alcances

Áreas	Funciones y alcances
Gerente	➤ Ejecutar y controlar los recursos planificados y los que están presupuestados ➤ Establecer las políticas y normas administrativas que conduzcan al fortalecimiento de los procesos ➤ Fomentar la calidad para que promueva la transparencia en los procesos ➤ Realizar tareas complementarias al puesto
Secretaria	➤ Colaborar para el cumplimiento de los objetivos trazados por la gerencia ➤ Redactar oficios e informes ➤ Revisión de los pagos de los servicios ➤ Supervisar la recepción, registro y despacho de contenedores u mercancías. ➤ Mantener el archivo de los servicios realizados
Contador	➤ Hace parte de la línea de apoyo, y sus funciones están ligadas al cumplimiento de los demás desempeños designado por la gerencia.
Coordinador operaciones	➤ Encargado de despacho y recibimiento de mercancía. ➤ Radica los despachos ➤ Firmar facturas ➤ Enturna

	➤ Administra el patio y demás funciones ligadas al puesto
Conductor de vehículo	➤ Hace parte de la línea de apoyo, y sus funciones están ligadas al cumplimiento de las tareas Asignadas
Despachador	➤ Recibe y entrega la mercancía. ➤ Mensajería y demás funciones ligadas al cumplimiento de las tareas asignadas por su superior.
Auxiliar de bodega	➤ Hace parte de la línea de apoyo, y sus funciones están ligadas al cumplimiento de las tareas Asignadas

Fuente: Elaboración propia

6.

Plan de acción

Tabla N 45. Plan de acción para la organización JAD TRANSPORTES.

	PROBLEMÁTICA	PROPUESTA	OBJETIVO	META	PERSONAL BENEFICIADO
Afectaciones en la unidad de mando	La organización, no tiene establecido, un direccionamiento estratégico (misión, visión, organigrama)	Se propone actualizar la misión, visión y los objetivos de la organización Estableciendo un direccionamiento en la organización.	Actualización del direccionamiento estratégico para los próximos 5 años.	Establecer un instructivo que describa la estructura del direccionamiento estratégico en la organización	Líderes del proceso

	PROBLEMÁTICA	PROPUESTA	OBJETIVO	META	PERSONAL BENEFICIADO
Deficiencia en los canales de información de la organización	Mal manejo en la información al interior de la empresa formal e informal.	Se propone Crear un sistema de información que permita una comunicación interna formal, que abarque de manera todas las partes de la organización	Modernizar la forma en que se administra la organización, enfocada en la interrelación de las diferentes áreas de la organización objeto de estudio.	Aumentar la eficacia, en los canales de comunicación.	Lideres del proceso y equipo de trabajo.

	PROBLEMÁTICA	PROPUESTA	OBJETIVO	META	PERSONAL BENEFICIADO
Disminución y pérdida de clientes	Pérdida de contratos por la competencia.	Se propone Implementar, un sistema de gestión, fundamentada en la aplicación de nuevos servicios.	Contrarrestar la pérdida de contratos, crear estrategias e ítems que pueda innovar y destacar a la empresa de las demás.	Recuperar clientes y adquirir nuevos clientes	Líderes de proceso y la organización.

	PROBLEMÁTICA	PROPUESTA	OBJETIVO	META	PERSONAL BENEFICIADO
Modelo empírico en la área administrativa	La administración empírica basada en las experiencias del día a día, sin proyección a futuro y sin estandarización de procesos.	Se proponen estrategias para Mejorar el proceso de cada una de las áreas que comprende la organización, con base a los requerimientos de los clientes.	Actualizar la forma en que se administra la organización, enfocada en la eficacia y eficiencia, con alto grado de adaptación.	Tecnificar los procesos gerenciales estableciendo proyecciones alcanzables y tipificar los procesos	Lideres del procesos

Fuente elaboración propia

7. Conclusión

De acuerdo con la apreciación de los diferentes factores que inciden en la empresa JAD TRANSPORTES, se realizó un estudio de planeación estratégica, encontrando varios aspectos interesantes para una implementación exitosa, entre otros, para reflexionar y reforzar para un mayor éxito. Al momento de la ejecución se realiza un diagnóstico general de la organización, el cual descubre que esta presenta deficiencias en algunos procesos, que la organización está desarrollando internamente, lo que conlleva a un mayor riesgo en las áreas de administración, comercio y seguridad.

En primer lugar, se realizó un análisis interno de la organización conociendo sus aspectos, funciones y procesos, donde se lograron identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, los cuales son de gran importancia ya que conociéndolos se pueden mitigar los daños y establecer estrategias que servirán en un futuro para sobrellevar todos los asuntos internos de la organización a pesar de no tener unas metas claras y ser dirigidos por personal empírico.

Por consiguiente se realizó el análisis externo lo cual permitió conocer el entorno en el que se encuentra la organización y se pudo concluir que la empresa se encuentra ubicada en un sector de gran competencia con alta complejidad debido a las diferentes situaciones por las que ha tenido que atravesar la empresa, los cuales no han permitido un desarrollo óptimo en su último año, debido a factores tales como la pandemia COVID 19, los robos y paros que afectaron enormemente a la empresa, lo cual generó más gastos y ofreció precios más altos para poder cubrir con las necesidades de la empresa, también se

conoció sus oportunidades y amenazas las cuales ayudaran a conocer en que deben mejorar para poder mantenerse en un mercado tan grande como lo es el transporte terrestre en esta ciudad.

De acuerdo con Direccionamiento se pudo establecer que la empresa no cuenta con una visión, misión y objetivos establecidos, por ende, es una gran debilidad ya que ninguno de estos se ha dado a conocer ni de manera externa como en la organización, debilitando la posibilidad de competir contra otras empresas del sector, ya que los clientes suelen fijarse más en las organizaciones que atacan el mercado por este medio.

La ausencia de un plan estratégico en JAD TRANSPORTES, es un inconveniente porque no se cuenta con un cronograma establecido que guíe con precisión el desarrollo de la empresa y dirija su accionar y su función de acuerdo con una visión y misión establecida, es importante definir este proceso y el involucramiento de cada parte de la organización porque todos entienden la importancia de su rol en el proceso cómo se deben implementar los procesos y procedimientos para su óptimo desarrollo.

Asimismo, se ha realizado la propuesta de plan estratégico para la organización con las actividades y tareas más implementadas a mediano plazo y para que la investigación de este proyecto tenga impactos positivos y negativos visibles, dentro del plan estratégico del costo por actividad, que es responsable, los factores utilizados y las métricas para monitorear el impacto real dentro de la organización

8. Recomendaciones

- Como primera recomendación para la empresa JAD TRANSPORTES es que encaminen y establezcan la misión, visión y los objetivos de la organización, ya que es fundamental para el direccionamiento que tiene la empresa ofreciendo una mejor proyección en un mediano plazo optimizando tiempo y recursos.
- Establecer el organigrama de la organización para así lograr que cada uno sepa hacia dónde va, sin interferir en las tareas de otras personas, y que finalmente se logre todo lo establecido de una manera más ágil y práctica.
- Capacitar al personal de una manera adecuada estableciendo en que área le corresponde a cada uno, y por ende ninguno de ellos tendría que ser polifuncional, evitándoles estrés o sobrecarga laboral.
- Consolidar el carácter formal de la organización objeto de estudio con el establecimiento de una administración por procesos, que permita un mayor control y la supresión de problemas relacionados con el grado de eficiencia y eficacia.
- Atraer nuevos clientes, a través de la utilización de estrategias de marketing, y/o la implementación de nuevas líneas de servicios.

- Afianzar fortalezas internas como el buen clima laboral a través de procesos tendientes a disminuir la rotación de personal Y aumentando el trabajo en equipo entre los miembros de la organización

Referencias

Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Eco ediciones.

Betancourt, B. (1995). *Direccionamiento estrategicos de organizaciones deportivas, instituto universitaria ICFES no. 2114*. Escuela sin frontera.

Fred, D. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.

Huntington, S. (2001). *El choque de las civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial: las civilizaciones en la historia y en a la actualidad 1ª ed*. Paidós.

Lambert, T. (2000). *Instrumentos clave para la gestión empresarial*. Editorial Folio.

Ambiental. (27 de enero de 2021). Controlando el impacto ambiental en empresas de transporte. *Sitrack*.
<http://blog.sitrack.com/controlando-el-impacto-ambiental-en-empresas-de-transporte>

Bravo, J. (12 de septiembre de 2014). Desarrollo de los transportes en Colombia siglos XIX y XX. *El mundo*.
http://www.elmundo.com/portal/opinion/columnistas/desarrollo_de_los_transportes_en_colombia_siglos_xix_y_xx.php#.Yi64i_nMLIU

El tiempo. (s.f.). *Cifra de pobreza y pobreza extrema en Colombia*.
<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/cifra-de-pobreza-y-pobre-extrema-en-colombia-/1652581>

El tiempo. (24 de mayo de 2016). *Los colombianos están ahorrando cada día más y de forma voluntaria.*

<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16602228>

El tiempo. (s.f.). *Situación en buenaventura.* <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/situacion-en-buenaventura/1617427>

Portafolio. (07 de mayo de 2015). *Así están distribuidos los colombianos por estratos sociales.*

<https://www.portafolio.co/tendencias/distribuidos-colombianos-estratos-sociales-57300>

Jaramillo, M., Gonzales, S. (2015). *Planeación estratégica para la empresa transportes el dorad S.A.S*
[Tesis, Universidad industrial de Santander].

<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/159987.pdf>

Murgoitio, K., Rodríguez, A. (2017). *Formulación de un plan de desarrollo estratégico para la agencia marítima SCS ADUANERA INC* [Tesis, Universidad del valle].

Uribe Palomino, C. M. (2012). *Caracterización del sector de transporte terrestre de carga de la ciudad de Cali* [Tesis, Universidad autónoma de occidente].

<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/4976/TID01357.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Banco de la república. (s.f.). *Balanza de pagos.* <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/balanza-pagos>

Banco de la república. (2016). *Evolución de la balanza de pagos y posición de inversión internacional.*

https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/ibp_ene_mar_2016.pdf

Banco Mundial. (s.f.). *Índice de Gini.*

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=CO>.

Banrepcultural. (s.f.). *Los ministros y el consejo de ministros*. <https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-145/los-ministerios-y-el-consejo-de-ministros>

Banrepcultural. (2002). *Memoria cultural del pacífico*.
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/modosycostumbres/memoria/memo5.htm>.

Colombia. (s.f.). *Colombia, un país que se goza su diversidad étnica*. <https://www.colombia.co/asi-es-colombia/colombia-pais-de-diversidad-etnica/>

Country meters. (s.f.). *Población de Colombia*. <http://countrymeters.info/es/Colombia>.

Datosmacro Expansión. (s.f.). *IPC de Colombia*. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/colombia>

Google sites. (s.f.). *situación política actual en Colombia*.
<https://sites.google.com/site/situacionpoliticadecolombia23/home/situacion-politica-actual-en-colombia>

Index mundi. (s.f.). *Expectativa de vida al nacer de Colombia*.
https://www.indexmundi.com/es/colombia/expectativa_de_vida_al_nacer.html

Index mundo. (s.f.). *Distribución por edad de Colombia*.
https://www.indexmundi.com/es/colombia/distribucion_por_edad.html

La información ha sido obtenida a través de DólarHoy (<https://www.dolarhoy.co/>)

LR la república. (23 de septiembre de 2021). *Operación del transporte de carga por Cartagena en Colombia*. <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=4314>

Registraduría nacional del estado civil. (s.f.). *Partidos y movimientos políticos*.

<https://www.registraduria.gov.co/-Partidos-y-movimientos-politicos%2C317-.html>

Sectorial. (s.f.). *En 2020 la sociedad portuaria de Buenaventura movilizó el 41% de la carga de las*

sociedades portuarias regionales. <https://www.sectorial.co/informativa-transporte-terrestre-de-carga/item/400344-en-2020-la-sociedad-portuaria-de-buenaventura-movilizo%25C%B3-el-41-de-la-carga-de-las-sociedades-portuarias>

Toda Colombia. (21 de febrero de 2019). *Ubicación geográfica de Colombia*.

<http://www.todacolombia.com/geografia-colombia/ubicacion-geografica.html>.

Valoraanalitik. (2021). *Atención | PIB de Colombia en tercer trimestre de 2021 creció arriba de*

expectativas. <https://www.valoraanalitik.com/2021/11/16/pib-colombia-crecio-durante-tercer-trimestre-2021/>

(A. Posada, comunicación personal, 13 de noviembre de 2021)

Acosta, Z. M. (2004). *Regulación de los servicios de transporte en Colombia y Comercio Internacional*

[Archivo PDF]. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/265.pdf>

Barrios, R. (2015). *Caracterización del comportamiento histopatológico y biogenético de las neoplasias*

hemato - linfoides en un centro de hemato - oncología pediátrica de la ciudad de Cartagena

durante el periodo 2013 – 2015 [Archivo PDF]. Repositorio Unicartagena

<https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/14822>

Millán, C. (2015). *Buenaventura: un puerto sin comunidad* [Archivo PDF]. Banco de la república.

<https://babel.banrepcultural.org/digital/collection/p17054coll2/id/47>

Real Academia Española. (s.f). Civilización. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 12 de diciembre de 2021, de (<https://dle.rae.es/?w=civilizacion>)

Real Academia Española. (s.f). Cultura. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 12 de diciembre de 2021, de <https://dle.rae.es/cultura>

Buenaventura (valle del cauca). (6 de marzo de 2022). En *Wikipedia*.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_\(Valle_del_Cauca\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_(Valle_del_Cauca))

Contenedor. (9 de octubre de 2021). En *Wikipedia*. <https://es.wikipedia.org/wiki/Contenedor>

Valle del cauca. (6 de marzo de 2022). En *Wikipedia*. https://es.wikipedia.org/wiki/Valle_del_Cauca

García, J. (2012). *Características tradicionales de la cultura colombiana* [Diapositiva Prezi].

<https://prezi.com/un48jk18ik9y/caracteristicas-tradicionales-de-la-cultura-colombiana/>

- 1 Indagación minedu. [Disponible online]. <http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/fo-article-9951.pdf>
9. consultado:12/12/2021]

<http://www.congresovisible.org/agora/post/reformas-constitucionales-y-leyes-sancionadas/6432> Consultado en diciembre de 2021

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17153/T11.12%20V234p.pdf>

<http://repositorio.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/1294/2/CDMAE91.pdf>