

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA TRANSPORTADORA
PINZON S.A.S.**

**ANGIE KARINA PINZÓN ASCANIO
JULIAN ANDRES RENDON ARENAS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA – VALLE
2016**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA TRANSPORTADORA
PINZON S.A.S.**

**ANGIE KARINA PINZÓN ASCANIO
JULIAN ANDRES RENDON ARENAS**

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

**Asesor
ALEXANDER HERRERA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA – VALLE
2016**

INTRODUCCIÓN	14
1. TRATAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 ANTECEDENTES	16
1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.2.1 Ubicación del problema	17
1.3 TENENCIA	17
1.4 MAGNITUD	17
1.5 CRONOLOGÍA.	18
1.6 CAUSAS	19
1.7 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
2. JUSTIFICACIÓN	21
3. OBJETIVOS	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	22
4. ESTADO DEL ARTE	23
5. MARCOS DE REFERENCIA	29
5.1 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	29
5.1.1 Teoría de Henry Minzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel	33
5.1.1.1 Escuela del diseño	33
5.1.1.2 Escuela de la planificación	35
5.1.1.3 Escuela de posicionamiento	36
5.1.2 Dirección estratégica según Fred, David	36
5.1.3 Planeación estratégica según Humberto serna	38
5.1.3.1 Los estrategas	38
5.1.3.2 Direccionamiento estratégico	40
5.1.3.3 Diagnóstico estratégico	40
5.1.3.4 Opciones estratégicas	40
5.1.3.5 Formulación estratégica	41
5.1.3.6 Índices de gestión	41
5.1.3.7 Difusión y alineación de las estrategias	41

CONTINUACIÓN TABLA DE CONTENIDO

	Página
5.1.4 Planeación estratégica según Benjamín Betancourt	43
5.1.4.1 Caracterización e historia de la organización	43
5.1.4.2 Análisis externo de la organización	44
5.1.4.3 El análisis del macro ambiente	44
5.1.4.4 El análisis del sector	44
5.1.4.5 Referenciación y perfil competitivo de la organización	45
5.1.4.6 Análisis interno de la organización	45
5.1.4.7 Análisis estratégico DOFA	45
5.1.4.8 Direccionamiento estratégico	45
5.1.5 Fuerzas competitivas de Michael Porter	46
5.1.5.1 Competidores potenciales	46
5.1.5.2 Compradores	46
5.1.5.3 Sustitutos	47
5.1.5.4 Proveedores	47
5.1.5.5 Competidores en el sector	47
5.2 MARCO CONTEXTUAL	49
5.3 MARCO LEGAL	55
5.3.1 Ley No. 105 del 30 de diciembre de 1993	55
5.3.2 ley 336 de 1996 disposiciones generales para los modos de transporte	55
5.3.3 Resolución 13791 de 1998	55
5.3.4 Resolución 004100 de 2004	55
5.3.5 Régimen jurídico del transporte terrestre en Colombia	56
5.3.6 manual de seguridad en el transporte	56
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	57
6.1 TIPO DE ESTUDIO	57
6.1.1 Exploratorio	57
6.1.2 Descriptivo	57
6.2 Método de investigación	58
6.2.1 Inductivo	58
6.2.2 Deductivo	58

6.2.3 Cualitativo-cuantitativo	59
6.3 POBLACIÓN	59
6.4 PROCESO METODOLÓGICO	59
6.5 INSTRUMENTO METODOLÓGICO	65
6.5.1 Técnicas de recolección	65
6.5.2 Consulta a los actores	65
6.5.3 Consulta a los expertos	65
6.5.4 Encuesta o entrevista	66
6.6 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	66
6.6.1 Fuentes primarias	66
6.6.2 Fuentes secundarias	66
7. PROCESO ESTRATÉGICO	67
8. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	68
8.1 RAZÓN SOCIAL: TRANSPORTADORA PINZÓN S.A.S	68
8.2 OBJETO SOCIAL	68
8.3 HISTORIA	68
9. ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	71
9.1 ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE	71
9.1.1 Entorno demográfico	71
9.1.1.1 En Colombia	71
9.1.1.2 En Buenaventura	75
10.2 ENTORNO ECONÓMICO	77
10.2.1 Análisis de las tasas de crecimiento del PIB a nivel general y per cápita	77
10.2.2. Análisis de crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la empresa	78
10.2.3 Análisis del nivel de distribución de los ingreso de la población	78
10.2.4 Tendencia del nivel general de precios (IPC)	79
10.2.5 Análisis del nivel de ahorro en Colombia	80
10.2.6 Análisis del sector externo de la economía Colombiana	81
10.2.7 Estudio de la balanza de pago del país	82

CONTINUACIÓN TABLA DE CONTENIDO

Página

10.2.8 Estudio de la balanza comercial del país	83
10.2.9 Tasa de devaluación del peso frente al dólar	84
10.2.10 Deuda externa pública y privada de Colombia	84
10.2.10.1 Deuda externar sector público	85
10.2.10.2 Deuda externa sector privado	85
10.2.11 Análisis de las finanzas públicas de Colombia	86
10.2.12 Política económica actual en Colombia	86
10.2.12.1 Política macro-económica fiscal en Colombia	86
10.2.13 Política monetaria en Colombia	87
10.2.14 Planes fundamentales en los que está comprometido	88
10.2.15.1 Fomento a la inversión extranjera	88
10.2.16 Mercado de capitales y mercado financiero	89
11. ENTORNO SOCIAL	91
11.1 COMPOSICIÓN SOCIAL DE LA POBLACIÓN COLOMBIANA	91
11.1.1 Idioma	91
11.1.2 Religión	91
11.1.3 Deportes que se practican en Colombia	92
11.1.4 Estructura de la organización del estado de Colombia	92
11.1.5 Estratos en Colombia	94
11.2 EMPLEO EN BUENAVENTURA	94
11.3 TENDENCIA DEL SALARIO MÍNIMO EN COLOMBIA	98
12. ENTORNO POLÍTICO	100
12.1 EN COLOMBIA	100
12.2 EN BUENAVENTURA	101
13. ENTORNO CULTURAL	103
13.1 CULTURA EN COLOMBIA	103
13.2 CULTURA EN BUENAVENTURA	104
14. ENTORNO JURÍDICO	106
14.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA	106
14.2 LEGISLACIÓN COMERCIAL	108

CONTINUACIÓN TABLA DE CONTENIDO

Página

14.2.1 Código de comercio	108
14.2.1.1 Del contrato de transporte capítulo I.	108
14.2.1.2 Capítulo III	109
14.3 LEY 105 DE 1993	110
14.4 CÓDIGO DE TRANSITO	111
14.5 LEY 336 DE 1996	113
14.6 OTROS DECRETOS Y RESOLUCIONES SEGÚN:	114
14.6.1 Estructura empresarial	114
14.6.2 Chatarrización	114
14.6.3 Pesos y dimensiones	115
14.6.4 Seguridad equipos	115
14.6.5 Restricción vehicular domingo y festivos	115
14.6.6 Transporte de alimentos	115
14.6.7 Tránsito aduanero	116
14.7 DECRETO 348 DE 2015 (FEBRERO 25) D.O. 49.436, FEBRERO 25 DE 2015	117
14.8 LEGISLACIÓN CIVIL	117
14.9 LEY 75 DE 1986 (DICIEMBRE 23)	118
14.10 RETENCIÓN EN LA FUENTE	118
14.11 IVA	119
15. ENTORNO TECNOLÓGICO	121
15.1 EMPRESA TRACTO CARGA	121
15.2 EMPRESA BEUMER	122
15.2.1 Asistencia al cliente	123
15.2.2 Modernización	123
15.2.3 Formación y cualificación	123
15.2.4 Logística de repuestos	123
15.2.5 Servicio online	124
15.2.6 Servicio local	124
15.3 EMPRESA TRANSPORTES CENTRO VALLE	124

CONTINUACIÓN TABLA DE CONTENIDO

Página

15.3.1 Flota de la organización	124
15.3.2 Granel sólido	125
15.3.3 Granel líquido	125
15.3.4 Carga general	125
16. ENTORNO ECOLÓGICO	127
16.1 RECURSOS DISPONIBLES	127
16.1.1 Combustible	127
16.2 EN BUENAVENTURA	128
16.2.1 Ubicación y límites de Buenaventura	128
16.2.2 Hidrografía y bosques de Buenaventura	128
16.2.3 Geología de Buenaventura	130
16.2.4 Flora y fauna de Buenaventura	131
16.2.5 Características de Buenaventura	132
16.2.5.1 Calidad del agua en Buenaventura	132
16.2.5.2 Clima de Buenaventura	132
16.2.6 Efectos por gases producidos a Buenaventura por la Transportadora Pinzón S.A.S	132
17. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR	144
17.1 COMPETIDORES POTENCIALES	144
17.1.1 Economías de escala	144
17.1.2 Diferenciación del producto	144
17.1.3 Costos al cambiar de proveedor	144
17.1.4 Requisitos de capital	144
17.1.5 Acceso a canales de distribución	145
17.1.6 Acceso a equipos	145
17.1.7 Políticas gubernamentales	145
17.1.8 Reacción esperada	145
17.2. COMPETIDORES EXISTENTES	145
17.2.1 Crecimiento de la industria	145
17.2.2 Concentración de competidores	146

17.2.3 Balance de competidores	146
17.2.4 Diversidad de competidores	146
17.2.5 Incrementos importantes de capacidad	147
17.2.6 Barreras de salida	147
17.2.7 Activos especializados	147
17.2.8 Barreras emocionales	147
17.2.9 Restricciones gubernamentales	147
17.3 SUSTITUTOS	148
17.3.1 Disponibilidad de sustitutos	148
17.3.2 Relación valor/precio producto sustituto	148
17.3.3 Costos de cambios	148
17.3.4 Propensión de compradores a sustituir	149
17.4 COMPRADORES	149
17.4.1 Sensibilidad al precio	149
17.4.2 Utilidades de los compradores	149
17.4.3 Palanca de negociación	149
17.4.3.1 Concentración de compradores	149
17.4.4 Importancia del volumen de compras	149
17.4.4.1 Costos de cambios	149
17.4.4.2 Integración hacia atrás	150
17.4.4.3 Informaciones de los compradores	150
17.5 PROVEEDORES	150
17.5.1 Concentración de proveedores	150
17.5.2 Importancia del volumen para los proveedores	150
17.5.3 Compras a los proveedores/total de las compras	150
18. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO.	152
18.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	152
18.1.1 Planeación	152
18.1.2 Organización	153

CONTINUACIÓN TABLA DE CONTENIDO

Página

18.1.3 Dirección	154
18.1.4 Evaluación y control	154
18.2 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	155
18.3 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA	156
18.3.1 Gestión financiera y situación contable y financiera	156
18.3.1.1 Rentabilidad	156
18.3.1.2 Liquidez	157
18.3.1.3 Actividad	158
18.3.1.4 Endeudamiento	158
18.3.2 Gestión y situación comercial	159
18.3.2.1 Mercados y productos	159
18.3.2.2 Gestión comercial	160
18.3.3 Gestión y situación de la producción	160
18.3.3.1 Proceso de producción	160
18.3.3.2 Sobre la productividad	162
18.3.3.3 Programaciones de la producción	163
18.3.3.4 Organización de talleres y almacenes	163
18.3.3.5 Mantenimiento de equipos	163
18.3.3.6 Control del servicio y de la calidad	163
18.3.4 Gestión de suministros	163
18.3.5 Gestión de la función de investigación y desarrollo	164
18.3.6 Gestión de los sistemas de información	165
18.3.6.1 En relación con la selección, definición y difusión de la información	165
18.3.6.2 En relación con la capacidad y desempeño del sistema de información	165
18.3.7 Gestión de recursos humanos	166
18.3.7.1 La calidad y cantidad de los recursos humanos	166
18.3.7.2 Clima de trabajo y salud ocupacional	166
18.3.7.3 Administración de personal	167
19. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	171
19.1 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO	171

19.2 CONCLUSIONES SOBRE EXPECTATIVAS E INTERESES	173
19.3 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO	173
19.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	177
19.4.1 Listado DOFA	177
19.4.2 Matriz DOFA	180
20. Direccionamiento estratégico	185
20.1 VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	185
20.1.1 Visión	186
20 .2 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	187
20.2.1 Misión	188
21. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	188
21.1 OBJETIVO DE DESARROLLO O CRECIMIENTO	188
21.2 OBJETIVO DE CALIDAD	188
21.3 OBJETIVO DE PRODUCTIVIDAD	188
21.4 OBJETIVO DE INNOVACIÓN	188
21.5 OBJETIVO FINANCIERO O DE RECURSOS Y CAPACIDADES	188
21.6 OBJETIVO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.	188
22. ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN	189
22.1 ESTRATEGIAS DE CONOCIMIENTO	189
22.2 ESTRATEGIAS DE CALIDAD	189
22.3 ESTRATEGIAS DE PRODUCTIVIDAD	189
22.4 ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN	189
22.5 ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y PRESUPUESTALES	189
22.6 ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	190
23. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS ESTRATEGIAS	190
24. SEGMENTACIÓN	192
25. MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN	193
26. ESTRUCTURA	194
27. AREAS Y FUNCIONES	195
28. PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO	197

CONTINUACIÓN TABLA DE CONTENIDO

	Página
29. CONCLUSIONES	203
30. RECOMENDACIONES	205
30. BIBLIOGRAFÍA	206
31. WEBGRAFÍA	207

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo básico de la escuela de diseño	35
Figura 2. Proceso de dirección estratégica	37
Figura 3. Planeación y gerencia estratégica-proceso	42
Figura 4. Proceso estratégico para una organización.	44
Figura 5. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial	47
Figura 6. Toneladas de granel importadas pro puerto	74
Figura 7. Participación puertos en el total importado de carga a granel	51
Figura 8. Proceso estratégico para la Transportadora Pinzón S.A.S	64
Figura 9. Producto Interno bruto por rama de actividades.	77
Figura10. Estructura del estado	93
Figura11. Composición de la población colombiana por estratos	95
Figura12. Tendencias del salario mínimo	98
Figura13. Procesos de Beumer	122
Figura14. Diamante competitivo, Transportadora Pinzón S.A.S	151
Figura 15. Mapa de procesos	153

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estado del arte	23
Tabla 2. Productos más importados en Buenaventura para el año 2013	53
Tabla 3. Formulación de un plan estratégica para la Transportadora Pinzón S.A.S	59
Tabla 4. Nacimientos por área de ocurrencia y sexo, según grupos de edad de la madre para el primer semestre de 2016.	71
Tabla 5. Defunciones por sexo, según grupos de edad para el primer semestre de 2016.	73
Tabla 6. Flujo de colombianos y extranjeros en el país.	71
Tabla 7. Guía del análisis del macro ambiente	74
Tabla 8. IPC. Variación mensual según grupos de gasto. (Junio 2015 - 2016)	80
Tabla 9. Balanza de pagos de Colombia, primer trimestre.	83
Tabla 10. Forma PTPE-2 Guía análisis del Macro ambiente	90
Tabla 11. Fuerza de trabajo	95
Tabla 12. Población desocupada y ocupada según rango de edad y sexo	96
Tabla 13. Población ocupada y desoc. Según sexo y posición ocupacional	97
Tabla 14. Forma PTPE-2 Guía análisis del macro ambiente entorno económico	102
Tabla 15. Forma PTPE-2 Guía análisis del macro ambiente entorno político	102
Tabla 16. Forma PTPE-2 Guía análisis del Macro ambiente entorno cultural	105
Tabla 17. Forma PTPE-2 Guía análisis del macro ambiente entorno jurídico	120
Tabla 18. Forma PTPE-2 Guía análisis del macro ambiente entorno tecnológico	126
Tabla 19. Precios de combustibles	127
Tabla 20. Flora.	131
Tabla 21. Forma PTPE-2 Guía análisis del macro ambiente	133
Tabla 22. Forma PTPE-3 Evaluación Integrada del Análisis externo	135
Tabla 23. Área de gestión o proceso: Gestión administrativa y gerencial	155
Tabla 24. Indicadores financieros	156
Tabla 25. Área de gestión o proceso: Finanzas	159
Tabla 26. Área de gestión o proceso: marketing	160

CONTINUACIÓN LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 27. Área de gestión o proceso: operaciones	166
Tabla 28. Área de gestión o proceso: Gestión humana	168
Tabla 29. Evaluación integrada de la Situación interna	169
Tabla 30. Evaluación de factores externos (E.F.E)	175
Tabla 31. Evaluación de factores internos (E.F.I)	176
Tabla 32. Listado DOFA	178
Tabla 33. Matriz DOFA	180
Tabla 34. Visión de la organización	185
Tabla 35. Misión de la organización	187
Tabla 36. Objetivos estratégicos vs estrategias	190
Tabla 37. Segmentación	192
Tabla 38. Matriz BSG	193
Tabla 39. Áreas y Funciones	195
Tabla 40. Plan de acción y mejoramiento	197

INTRODUCCIÓN

“El transporte a granel juega un papel fundamental en la calidad final de los productos transportados, ya que por su naturaleza y por la forma misma de ser transportados, son productos muy susceptibles de contaminarse o adulterarse.

Todos los esfuerzos realizados durante los procesos productivos para obtener la mejor calidad del producto, se pueden ver amenazados si no se toman las medidas necesarias desde el momento en que se realiza el cargue de los vehículos hasta la llegada al lugar de destino”.¹

En este contexto entra a participar La TRANSPORTADORA PINZON S.A.S., empresa dedicada al transporte de productos a granel, a través de vehículos de carga pesada como son las volquetas, las doble troque y minimulas que se encargan de llevar los productos desde los buques graneleros hasta las bodegas del muelle portuario o hasta su lugar de destino en la misma ciudad de Buenaventura.

Este trabajo de investigación inicia con el planteamiento del problema, donde se plasman aquellos antecedentes que ha tenido la empresa y el entorno en el que se desenvuelve, se identifica el problema principal que presenta la empresa actualmente, en donde se encuentra ubicado dicho problema, a quienes afecta, porcentualmente, cuanto los afecta, el registro cronológico y las causas que han desencadenado el problema.

Una vez realizado el planteamiento se prosigue con la formulación del problema, los objetivos, y la justificación de la investigación. Luego de ello se encuentra lo concerniente al marco de referencia donde están plasmados los conceptos que

¹ Allianz, “Manejo de Productos a Granel” [en línea] [Consultado 23 marzo de 2016] Disponible en: https://www.allianz.co/documents/765073/804820/Protocolo_Manejo_de_Productos_a_Granel.pdf/cd79746b-9742-417b-8606-d5b07527e16d

son de gran importancia para la comprensión del trabajo de investigación, aquellas teorías que orientan de cómo ha de llevarse el estudio, las leyes que permiten y regulan el funcionamiento de la empresa y el contexto en el que la misma se desenvuelve.

Posteriormente se detallan los aspectos metodológicos que brindan las bases, instrumentos, técnicas y procedimientos necesarios para llevar a cabo la investigación. El escrito plantea un análisis de la situación de la organización, el entorno externo y entorno interno, estos análisis se harán con base en la metodología, propuesta por Benjamín Betancourt, además se encuentra una estructuración, tanto del documento como conceptualizaciones teóricas de elementos propios de la investigación, como lo es el estudio de dimensiones competitivas y el diamante de las cinco (5) fuerzas, propuesta por Michael Porter, además, se describen variables específicas, que serán analizadas en distintas matrices, las cuales permiten determinar aspectos importantes como lo son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas; y la integración de las variables que emanan de su entorno altamente competitivo, para el análisis conjunto de estas, a partir de esta base, se elaboran los objetivos estratégicos, para ser alcanzados o desarrollados por estrategias, pretendiendo atacar las amenazas con fortalezas, corregir las debilidades y, aprovechar lo mayor posible las oportunidades que el entorno brinda.

Cabe mencionar que aunque si bien muchos de los estudios, se realizan en general para conocer aspectos internos de la organización, a la hora de diseñar el plan estratégico es de carácter vital, delimitar y analizar, las preferencias de los clientes, para poder asegurar que las estrategias implementadas estén acordes a alcanzar los objetivos relacionados con la satisfacción del mismo.

1. TRATAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, la nueva caída de las importaciones afecta el consumo y la producción industrial, el dólar sigue afectando las compras externas del país. La producción industrial se ve afectada por menos importaciones de materias primas y el consumo de electrodomésticos y de productos de alto nivel tecnológico.²

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la actividad de la TRANSPORTADORA PINZON S.A.S se ha visto afectada, debido a que los productos que descargan de los buques graneleros provienen de las importaciones, trayendo consigo una disminución de trabajo para la empresa, haciendo que los trabajadores se retiren ante la falta de ingresos y estabilidad.

Añadiendo a esto, conviene decir que, el no pago oportuno de la nómina se viene presentando desde que el dueño de la transportadora, Arley Pinzón, contrae relaciones comerciales con empresas del sector portuario, quienes se retrasaban para retribuir el pago por el servicio prestado de transporte. Posteriormente, estas empresas empezaron a pagar a tiempo, pero el problema se agudiza cuando la alta gerencia de la Transportadora Pinzón S.A.S decide adquirir obligaciones con entidades del sector financiero y terceros.

²Dinero, Una nueva desaceleración en las importaciones del país. [En línea]. 1/19/2016 3:10:00 PM. copyright © 2016 publicaciones semana s.a.[Consultado 17/02/2016] Disponible en internet: <http://www.dinero.com/economia/articulo/importaciones-de-colombia-en-noviembre-de-2015/218262>

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En la TRANSPORTADORA PINZON S.A.S. se han venido presentando una serie de problemas, el principal de ellos es que la empresa ha perdido participación en el mercado y ha evidenciado un corte en sus operaciones.

1.2 UBICACIÓN DEL PROBLEMA

Este problema se presenta en la TRANSPORTADORA PINZON S.A.S.

1.3 TENENCIA

Las personas afectadas con este problema son principalmente la TRANSPORTADORA PINZON S.A.S., los socios, ya que al no pagar la nómina a tiempo, los empleados se retiran; provocando baja productividad, pérdida de ingresos, utilidades, poca participación en el mercado y disminución en la consecución de nuevos contratos.

En segundo lugar, las personas afectadas son los empleados, pues no obtienen su remuneración en el momento justo para realizar el pago de sus obligaciones y para el sustento de sus familias, que a su vez se ven afectadas, al no poder satisfacer sus necesidades cuando lo requieran. 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 grande en la adquisición de minimulas, para hacer más rápido y eficaz el transporte de productos a granel. Esto generó una pérdida de participación en el mercado para la Transportadora Pinzón S.A.S, pues los clientes al tener su propia flota no solicitaban el servicio de transporte a terceros.

1.4 MAGNITUD

Las importaciones colombianas registraron una disminución de 22,8%, según el DANE, dentro del grupo de productos agropecuarios, se destaca el

comportamiento positivo de las semillas y los cereales, que respectivamente aumentaron 71,4% y 33,3%.³

Según Arley Pinzón⁴, OLI (Operaciones Logísticas Integradas), es una empresa dedicada a la logística y transporte de graneles como químicos, alimentos y carbón; esta se encarga de solicitar el servicio de la organización objeto de estudio para el transporte de alimentos a granel. Con OLI se ha perdido un 90% de participación debido a la adquisición de 22 vehículos por parte de ellos.

Hace aproximadamente un año (2015) se ha incrementado el retiro de personal, en un 69,5%, lo que ha ocasionado que los vehículos queden inmovilizados, disminuyendo el número de viajes y por ende bajando los ingresos de la empresa objeto de estudio en un 20%. Sin embargo para finales de 2015 y principios de 2016 se vincularon a la empresa 8 personas para un total de 15 trabajadores actualmente. Además, el dueño de la transportadora tiene deudas con entidades financieras y terceros de \$229.000.000 que han influido en este problema de pago de nómina a tiempo.

1.5 CRONOLOGÍA.

Las importaciones colombianas mencionadas anteriormente registraron una disminución en octubre de 2015 con relación al mismo mes del año anterior, según el DANE. Noviembre se convierte en uno de los peores meses para las importaciones. Luego de haber mostrado una leve recuperación en julio del año anterior, el nivel de importaciones se volvió a disminuir considerablemente, respecto al mismo mes del 2014⁵

³ Dinero, Una nueva desaceleración en las importaciones del país. [En línea]. 1/19/2016 3:10:00 PM. copyright © 2016 publicaciones semana s.a.[Consultado 17/02/2016] Disponible en internet: <http://www.dinero.com/economia/articulo/importaciones-de-colombia-en-noviembre-de-2015/218262>

⁴ Entrevista con Arley Pinzón Rodríguez, Dueño de la Transportadora Pinzón S.A.S, Buenaventura,

⁵ Dinero, Una nueva desaceleración en las importaciones del país. [En línea]. 1/19/2016 3:10:00 PM. copyright © 2016 publicaciones semana s.a.[Consultado 17/02/2016] Disponible en internet: <http://www.dinero.com/economia/articulo/importaciones-de-colombia-en-noviembre-de-2015/218262>

El problema de no pagar la nómina a tiempo, surgió desde el 2008 cuando las empresas del sector portuario retrasaban el pago, una de ellas, demoraba 45 días y la otra se demoraba de dos a tres meses, haciendo que se retardara el pago de los empleados de la TRANSPORTADORA PINZON S.A.S., esto se presentó hasta el 2012, desde el año 2013 esta situación mejoró, cuando una de las organizaciones empezó a pagar a tiempo las cuentas de cobro hasta 2015, fecha en la cual cesa el contrato de trabajo entre las partes. A pesar de que en los últimos dos años las empresas del sector portuario pagaran a tiempo, en 2014 donde ya se había constituido la transportadora legalmente, volvieron esos inconvenientes, ya no eran los clientes los que retrasaban el pago sino que la propia TRANSPORTADORA PINZON S.A.S. A parte de eso las deudas mencionadas anteriormente se adquirieron en 2011 y 2013.

1.6 CAUSAS

En la TRANSPORTADORA PINZON S.A.S. se ha evidenciado en primer instancia, 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.

También, se han presentado mayores costos en el manejo de la empresa objeto de estudio, uno de ellos son las multas impuestas por la DIAN causadas por el mal uso, pérdida y desorden de documentos. Añadiendo a lo mencionado anteriormente, la TRANSPORTADORA PINZON S.A.S. no cuenta con la liquidez suficiente para pagar a tiempo la nómina de sus empleados, y realizar el pago de

sus obligaciones financieras. A parte de eso, OLI compró vehículos más sofisticados (minimulas), provocando que varios de los trabajadores renunciaran y empezaran a trabajar en dicha empresa, ya que la encontraban más atractiva por la puntualidad en sus sistemas de pago.

1.7 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo formular un plan estratégico para la TRANSPORTADORA PINZON S.A.S.?

2. JUSTIFICACIÓN

Debido a la competencia del mercado en el sector de transporte de carga a granel y el déficit de conocimientos profesionales adecuados para la administración de la TRANSPORTADORA PINZÓN S.A.S., se ha evidenciado una disminución considerable en la actividad que realiza la transportadora, por tal motivo se hace necesario la formulación de un plan estratégico que permita integrar unos objetivos, estrategias, políticas y acciones, logrando con esto más coherencia entre los procesos que se realizan, facilitando su gestión, y consiguiendo que la organización mencionada sea más efectiva y aumente su participación en el mercado.

Por otra parte, este trabajo de investigación servirá de material de estudio para futuras investigaciones, de estudiantes de la Universidad del Valle y otras instituciones enfocadas en este ámbito de estudio.

Esta investigación, estará encaminada a poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de la carrera profesional, ayudando a reforzar y mejorar las habilidades para trabajar en las organizaciones.

Finalmente, con la formulación del plan estratégico para la Transportadora Pinzón S.A.S, se mejorará la calidad del trabajo de los empleados y la estabilidad económica de sus familias, lo que contribuirá al desarrollo de la comunidad, a través de la sostenibilidad laboral, siendo este, un medio para que las personas puedan alcanzar su desarrollo personal.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

- Formular un plan estratégico para la TRANSPORTADORA PINZON S.A.S.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar la caracterización e historia de la TRANSPORTADORA PINZON S.A.S.
- Analizar el entorno externo e interno de la organización
- Analizar la matriz DOFA.
- Diseñar el direccionamiento estratégico de la organización
- Formular estrategias, estructura y plan de acción para la organización

4. ESTADO DEL ARTE

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se condensaron en la tabla que se muestra a continuación, algunas investigaciones recientes, acerca de la planeación estratégica de empresas dedicadas al transporte de carga pesada.

Tabla1. Estado del arte

TITULO	AUTOR/AÑO	METODOLOGÍA	RESULTADOS
Diseño del plan estratégico para la empresa de transporte de carga “EXPRESSTAGEX S.A” ubicada en el norte de Quito.	Arguello Sanchez Mayra Alexandra. 2011	La investigación se basa en un análisis de tipo descriptivo, donde se explica cada proceso del plan estratégico, enfocado en la expansión de la empresa. Para la obtención de la información, se utilizaron técnicas como la observación directa,	En el diagnóstico interno se evidenció que la empresa puede mejorar en su infraestructura, fortalecer la imagen corporativa y motivar constantemente al personal que conforma la empresa Expresstagesex. Mediante el micro y macro ambiente se demuestra que con la situación propuesta, se podría lograr una ventaja competitiva en el mercado del servicio de transporte de carga. A través del estudio de mercado, se pudo determinar la demanda que tienen actualmente las empresas de

		entrevistas y encuestas. A parte de eso se realizó un diagnóstico situacional (micro y macro entorno) y un análisis de mercado.	transporte de carga, lo que permite analizar las perspectivas y requerimientos de los clientes.
Plan estratégico para la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo Cía. Ltda. de la ciudad de Loja – periodo 2012 – 2013	Jaramillo Hidalgo, José Pablo. 2013	Se siguió un proceso sistemático. En primera instancia, se parte de un análisis de los factores internos y externos de la organización, dicho análisis se resume en la matriz FODA. Para la obtención de la información, se recurrió a técnicas como la entrevista y un taller con el personal de la empresa.	Permitió obtener una visión más clara de cuál es la situación de la empresa y por ende estrategias para alcanzar los objetivos. El análisis situacional mostró que la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo se desenvuelve en un entorno externo que, aunque presenta amenazas también ofrece grandes oportunidades de crecimiento que pueden ser aprovechadas. El taller con el personal sirvió como herramienta de socialización para informar cual era el proceso que se estaba desarrollando en la empresa.

Plan estratégico de la empresa de transporte pesado de Élite Cía. Ltda. Ubicada en la ciudad de Quito	Aguilar Garnica, Edwin René. 2013	Se enfocó en un análisis situacional (análisis interno y externo) de la empresa Transporte Pesado de Élite Cía. Ltda., mediante la recopilación de documentación administrativa, contable, financiera, económica; con la finalidad de realizar un diagnóstico de la empresa.	Se logró evidenciar las falencias que tiene la empresa en el aspecto administrativo; Además de eso la inexistencia del área de marketing y ventas. La creación de esta área permitirá obtener una mayor rentabilidad y generar un adecuado posicionamiento de la empresa dentro del mercado del transporte de carga pesada. Mediante el análisis de los factores internos y externos de la empresa, se obtuvo una perspectiva más clara para la identificación de las fuerzas centrales en las que se apoya la organización con la finalidad de generar alternativas estratégicas, explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades
--	---	---	--

Planificación estratégica de una empresa de transporte de mercancías por carretera	Ortega Balsalobre Josefa. 2014	Se realizó un análisis estratégico del entorno para conocer la capacidad de la organización de adaptarse a él. Posteriormente, se realizó un análisis estratégico interno, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades que tiene la organización, para planificar y desarrollar su actuación competitiva. Tras dichos análisis se procedió a la elaboración de la matriz de crecimiento y de un Cuadro de Mando Integral para traducir los objetivos estratégicos en resultados.	La empresa se encuentra en una fase de sostenimiento, circunstancia que conlleva la obtención de excelentes rendimiento sobre el capital invertido y mantener su cuota de mercado o que lo incrementen de año en año. Respecto a la matriz de análisis estratégico, hemos elaborado una matriz de crecimiento-cuota de mercado o matriz BCG. Tras el análisis realizado observamos cómo la empresa se posiciona en el cuadrante “Vaca lechera” lo que supone una posición fuerte con expectativas de crecimiento lento. Para la puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral hemos identificado los factores críticos de éxito en las cuatro perspectivas de la empresa. Dichos factores serán el punto de partida para el establecimiento de los objetivos estratégicos y todo ello sin perder de vista la visión de la empresa.
---	---	---	---

Plan estratégico para la empresa de transportes “SELECVALLE”	Mejía Carlos 2014 Peñafiel Mauricio,	En este trabajo de investigación, se recopiló la documentación tanto administrativa como contable, que permitió realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la empresa. Se utilizaron los estudios exploratorios, al igual que un estudio formulativo para conocer más, acerca del transporte de carga pesada, a través de consultas con personas que tuvieran experiencia en el mismo, lo que se complementa con estudios descriptivos,	La empresa SELECVALLE S.A., posee fortalezas y oportunidades que se las debe aprovechar, mediante la ejecución correcta se logrará alcanzar el liderazgo en el mercado de transporte de carga pesada. El direccionamiento estratégico de SELECVALLE S.A., mediante los objetivos planteados, logrará una mayor participación de la empresa, cubriendo nuevas rutas a nivel nacional generando un servicio de calidad hacia los clientes. El servicio que presta la empresa se regirán esencialmente en la calidad y reconocimiento; por lo que es importante mejorar la promoción y publicidad ante nuevos clientes y proveedores. Las ventas sobrepasan a los costos y gastos generando una rentabilidad favorable para la compañía, esto quiere decir que cumple con lo planteado de maximizar el uso de los activos de la empresa para reducir el costo en servicio generando un
---	--	---	---

		información que se incrementa en las ventas. obtendrá por las entrevistas, observaciones y cuestionarios. Finalmente, se utilizaran los estudios explicativos para la comprobación de la hipótesis.	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, con base en los autores de los trabajos de investigación mencionados.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

Alta dirección: Se considera Alta Dirección a los directivos con cargo más alto en una organización; el Presidente, el Gerente General y los Directores de las distintas áreas.⁶

Auditoría: Auditoría es la revisión de cuentas de una empresa o entidad con el objetivo de investigar se están de acuerdo con las disposiciones establecidas previamente y, de esta manera reparar si fueron implementadas con eficacia.⁷

Buque granelero: (navegación, construcción naval).- Embarcación de construcción especial para transportar grandes volúmenes de cargas sueltas, tales como granos y minerales.⁸

Competitividad: La competitividad de una empresa es la facultad organizativa (eficiencia, eficacia y efectividad) para crear, desarrollar y sostener capacidades superiores en términos de atributos de sus productos y servicios respecto a las de otras empresas que luchan por el mismo mercado, lo cual genera una rentabilidad en sus inversiones igual o mayor que la de su competencia⁹.

⁶ los recursos humanos, Definición de Alta Dirección[En línea] 5 de marzo del 2008 [Consultado 03/06/2016] Disponible en internet: <http://www.losrecursoshumanos.com/definicion-de-alta-direccion/>

⁷ Significados, Significado de Auditoría, [En línea]© 2013-2016 7G - Significados: Descubrir lo que significa, conceptos y definiciones.[Consultado-03/06/2016] Disponible en internet: <http://www.significados.com/auditoria/>

⁸ Glosario de terminología marítima portuaria, [en línea] 16/04/2016 5:30 pm. disponible en: http://www.intelligence-online.com/work/models/PIC/Contenidos/GlosariosComercioInternacional/Glosario%20de%20terminologia%20maritima%20portuaria_PIC.pdf

⁹ Ibíd., p.4

Direccionamiento estratégico: El Direccionamiento Estratégico es un componente necesario para el adecuado desarrollo de todas las organizaciones empresariales, y está orientado a la formulación del Plan para el mediano y largo plazo, y el planteamiento de metas, objetivos y actividades de corto plazo. Así mismo incluye el desarrollo de propuestas de proyección de planes financieros, comerciales y de negocios.¹⁰

Estrategia: Plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.¹¹

Evaluación: Se denomina evaluación al proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.¹²

Muelle portuario: Instalación construida a la orilla del mar, río o lago (muelle marginal) o avanzada en el mar (muelle en espigón), utilizada para efectuar operacio-

¹⁰ Contrato Humano, Procesos De Direccionamiento Estratégico [En línea]. Copyright © 2016. Bogotá D.C. - Colombia. Todos los derechos reservados [Consultado 03/06/2016] Disponible en internet: <http://www.contratohumano.net/index.php/servicios/procesos-de-direccionamiento-estrategico>

¹¹ Definición de, concepto de estrategia [En línea]. Copyright © 2008-2016 - Definicion.de
Queda prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos de esta web
[Privacidad](#) - [Contacto](#) - Gestionado con [WordPress](#) [Consultado 03/06/2016] Disponible en internet: <http://definicion.de/estrategia/>

¹² Definición ABC, definición de evaluación, [En línea] **2007-2016** [Consultado 03/06/2016] Disponible en internet: <http://www.definicionabc.com/general/evaluacion.php>

nes de carga o descarga de mercancías y embarque o desembarque de pasajeros. Instalación a la que se atracan las embarcaciones.¹³

Planeación: Es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito.¹⁴

Proceso: Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.¹⁵

Productividad: Es el resultado de la correcta utilización de los recursos en relación con los productos y servicios generados. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{producto}}{\text{Insumo}}^{16}$$

A continuación se explican algunas teorías que orientan a las organizaciones para llevar a cabo el proceso de formulación de un plan estratégico, este permite

¹³ Ibíd., p.22

¹⁴ Münch, Lourdes. Planeación Estratégica: Rumbo hacia el éxito. México D.F.:Trillas, 2008.

¹⁵ Microsoft Word - Criterio 5.doc, [En línea][Consultado 03/06/2016] Disponible en internet:<https://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/archivo/Calidad/Criterio5.pdf>

¹⁶ Scribd, Introducción a la Administración, [en línea] 16/04/2016 5:00 pm. disponible en: <https://es.scribd.com/doc/65975921/Introduccion-a-la-Administracion-Hernandez-y-Hernandez>

determinar o proyectar a dónde quiere llegar la empresa y así mismo obtener un posicionamiento competitivo en el mercado, y también plantea a través de qué medios lograrlo, teniendo en cuenta aquellos factores tanto internos como externos que puedan afectar positiva o negativamente a la organización y por ende el logro de sus objetivos.

Lourdes Mûnch en su libro Planeación Estratégica menciona que, la planeación ayuda a prevenir aquellos cambios imprevistos o circunstancias de riesgo que se puedan presentar en el futuro y así mismo determinar las medidas para afrontarlos, permitiendo el óptimo funcionamiento de la misma.¹⁷

Con base en diversos autores, la planeación estratégica se conoce también como direccionamiento estratégico o Planeación del negocio. Fred, David define la planificación estratégica y el direccionamiento estratégico como sinónimos, pero también menciona que en ocasiones el término dirección estratégica implica la formulación, implantación y evaluación de la estrategia y que por el contrario en la planeación estratégica solo se describe la formulación de la estrategia.

De lo mencionado anteriormente, se puede apoyar la idea de que estos conceptos son sinónimos, bajo la definición de Charles W. Hill y Gareth R. Jones en su libro Administración Estratégica, en la cual explica que el proceso de planeación estratégica lo componen la formulación e implementación de estrategias.

¹⁷ op. cit, p.13

5.1.1 Teoría de Henry Minzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel. Una de las teorías destacadas en este ámbito es la de Henry Minzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel plasmado en su libro Safari a la estrategia, donde propone diez escuelas de pensamiento sobre formación de estrategias.

Para la investigación objeto de estudio, se hará un enfoque en las tres primeras escuelas, (la escuela del diseño, la escuela de planificación y la escuela del posicionamiento) que se ocupan de la forma en que deberían formularse las estrategias. El concepto de estrategia, tiene una apreciación más profunda, en lo que concierne este concepto (estrategia) que será desglosado en las diferentes escuelas.

5.1.1.1 Escuela del diseño. En primera instancia se describirá el modelo básico, cuyo inicio se enfoca en la evaluación externa, donde se analizan las amenazas y oportunidades del entorno; y finalmente una evaluación interna, evaluándose las virtudes y flaquezas. Estas vendrían siendo las fortalezas y debilidades que tiene la organización.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta en la creación de las estrategias descritas en el modelo, son los valores directivos y la responsabilidad social, haciendo referencia a “las creencias y preferencias de aquellos que conducen formalmente la organización; las responsabilidades sociales: la ética específica de la sociedad donde funciona la organización.”¹⁸

Luego de haber determinado las estrategias alternas, el siguiente eslabón es realizar una evaluación, con la finalidad de escoger la mejor estrategia, en palabras de los autores del libro Safari a la Estrategia con base en el sistema suministrado por Richard Rumelt se presentan cuatro (4) criterios para la

¹⁸ Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph. Safari a la estrategia The free press, Artes gráficas color efe. 2013. p. 192, Avellaneda, Buenos Aires, República Argentina

respectiva evaluación.

Coherencia: los planteamientos de objetivos deben ser mutuamente relacionados conforme a la estrategia.

Consonancia: la estrategia debe ser flexible a los cambios que se presenten en el entorno.

Ventaja: la estrategia debe de estar en la capacidad de mantener una ventaja competitiva en el mercado en el cual se desarrolla.

Viabilidad: esta debe estar dentro de los parámetros de los recursos disponibles para su ejecución.

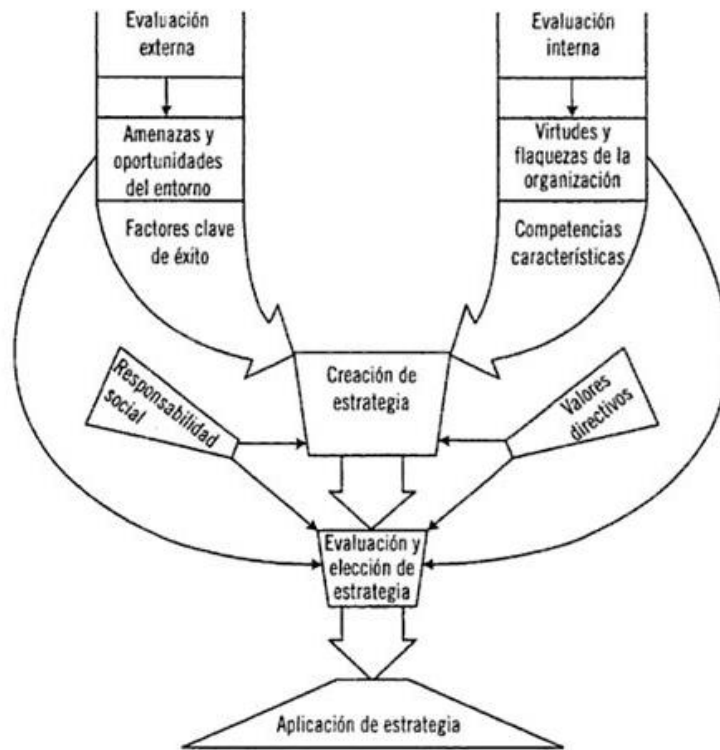
Después de seguir los parámetros mencionados anteriormente, se prosigue con la aplicación de la estrategia.

Por otra parte hay aspectos relevantes que socaven el modelo de la escuela del diseño.

1. Uno de ellos es que toma la creación de la estrategia como un proceso de cúmulo de conocimientos, donde esta debe ser aprendida formalmente.
2. En esta escuela solo existe un solo “estratega: el directivo sentado en la cúspide de la pirámide organizacional” ¹⁹

¹⁹ Ibid. Pag 48

Figura 1. modelo básico de la escuela de diseño



Fuente: Safari a la estrategia, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, 2013.

5.1.1.2 Escuela de la planificación. En comparación con la escuela expuesta anteriormente, la escuela de planificación durante la fijación de los objetivos, lo hace a través de la cuantificación de los objetivos sin tener en cuenta los valores, y en cuanto al análisis de las condiciones externas e internas lo hace bajo la premisa de pronósticos; en este mismo apartado Porter menciona que: si no se está en la capacidad de pronosticar el futuro se puede especular que puede ocurrir, y dar en el blanco.

Esta escuela describe que las estrategias deben ser concebidas como “un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras”.²⁰ Lo anterior se interpreta como un conjunto de técnicas y procedimientos que son requisito para las siguientes etapas, para la elaboración de las estrategias. Además comparte en principio que la responsabilidad recae en el directivo superior.

5.1.1.3 Escuela de posicionamiento. Derivada de las anteriores escuelas; pero con un leve enfoque en la creación de estrategias, esta escuela creó y perfeccionó un “conjunto de instrumentos analíticos dedicados a generar la estrategia”,²¹ capacidad que le permite ser flexible.

5.1.2 Dirección Estratégica Según Fred, David. Para Fred, David de dirección estratégica se compone de tres etapas importantes:

- Formulación de la estrategia: esta incluye la creación de la misión visión objetivos análisis de las fortalezas oportunidades amenazas y debilidades y la creación y elección de estrategias a seguir.
- Implementación de la estrategia: se establecen los objetivos anuales, se diseñan las políticas, se distribuyen los recursos y se motiva a los empleados para que se ejecuten las estrategias formuladas.
- Evaluación de la estrategia: es la etapa final del proceso en donde se evidencia cuáles estrategias no están funcionando adecuadamente. En esta evaluación se realizan tres actividades:

“1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el

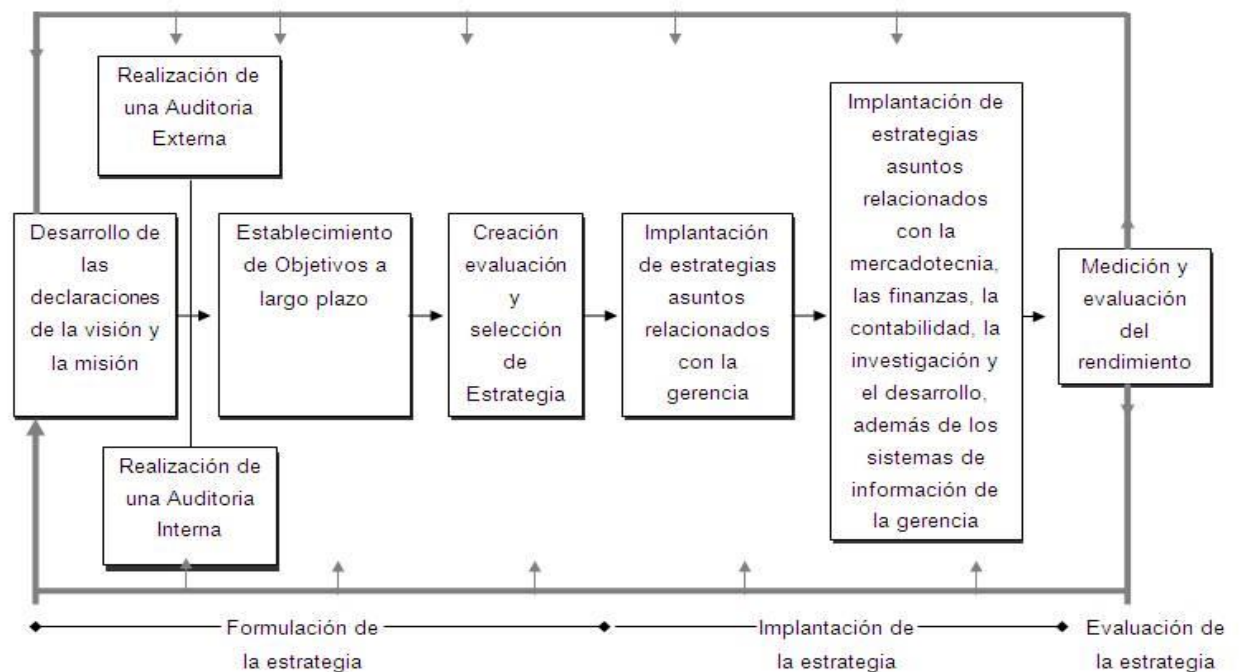
²⁰ Ibid pag 82

²¹ Ibid pag 112

éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen”.²²

Por el contrario Charles W. Hill y Gareth R. Jones plantean un concepto más amplio en cuanto a la evaluación de la estrategia y lo ve más como un proceso de retroalimentación, que consiste en monitorear las estrategias una vez se ponen en marcha, para determinar qué tanto se han alcanzado los objetivos, generando a través de este proceso, la suficiente información para replantear, modificar o estructurar las estrategias, para el inicio de la siguiente etapa de formulación e implementación de estrategias.

Figura 2. Proceso de dirección estratégica



Fuente: Fred R. David, “How Companies Define Their Mission”, Long Range Planning 22, núm. 3 (junio de 1988): 40

²² Datateca-Unad, conceptos de administración estratégica, [en línea] 23/04/2016 2:30 pm. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206042/PENSAMIENTO ESTRATEGICO_206042_2015_16_-_03/LIBRO_CONCEPTOS_DE_ADMINISTRACION ESTRATEGICA_FRED_DAVID_2003_1_.pdf

5.1.3 Planeación Estratégica Según Humberto Serna. ¿Qué es la planeación estratégica? El proceso mencionado anteriormente consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el negocio?
2. ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
3. ¿Dónde están las competencias organizacionales?
4. ¿A dónde se quiere llegar?
5. ¿Cómo llegar?
6. ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?²³

Al momento de darle respuesta a los interrogantes planteados anteriormente por el autor, se puede deducir que, a partir de esa información se puede elaborar la misión, visión, estrategias, el análisis del entorno e integración del DOFA; aspectos fundamentales para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica.

Humberto Serna explica que, deben existir seis componentes fundamentales en el proceso de planeación estratégica:

5.1.3.1 Los estrategas. A términos del autor, estos son definidos como las personas responsables de la dirección de la empresa, como los miembros de la junta directiva el presidente o gerente, cuya responsabilidad es la de definir los objetivos y políticas de la organización.²⁴

Varios autores apoyan esta idea de que la creación de la estrategia no recae sólo en la alta dirección, como lo menciona Thompson Strickland en su libro Adminis-

²³ Scribd, Gerencia estratégica Humberto Serna Gómez. [En línea] Sep 29, 2011 by [victormks](https://es.scribd.com/doc/66872891/Gerencia-Estrategica-HUMBERTO-SERNA-GOMEZ) [consultado] 19/04/2016. Disponible en internet: <https://es.scribd.com/doc/66872891/Gerencia-Estrategica-HUMBERTO-SERNA-GOMEZ>

²⁴ Ibid; pag 57

tración Estratégica, que en el proceso de creación de estrategias las empresas involucran a un equipo de administradores y empleados claves de los diferentes departamentos, con habilidades, experiencias, perspectivas, también aquellos empleados más antiguos que se caracterizan por ser observadores perspicaces, para la resolución de problemas. Esto permite adquirir mayor participación, compromiso y responsabilidad por parte de los empleados en la creación de estrategias.²⁵

Añade también que, no es raro que estos equipos involucren a los clientes y proveedores claves en la situación de mercado futura y en la creación de diversas estrategias, pues considera que se debe tener en cuenta, qué necesitan y desean los clientes, además explica que la participación o colaboración de estos, permite alcanzar una ventaja competitiva.

El autor da a entender que este proceso de creación de la estrategia, es complejo y que no recae solo en la alta dirección, sino que es un proceso que incluye la participación de agentes tanto internos, que son los empleados de los diferentes departamentos, no solo para que participen sino también porque muchos aspectos de este proceso los afecta; y los agentes externos a la organización como son clientes y proveedores, pues están en permanente contacto con ellos y que involucrarlos en la creación de estrategias, permita la mejora de la organización y así mismo la satisfacción de dichos agentes.

Henry Mintzberg, por el contrario no respalda estas teorías, menciona que, para la escuela del diseño existe un solo estrategia y es el directivo de la organización; basándose en posturas de otros autores, Mintzberg deduce que los otros miembros de la organización juegan un papel secundario o inferior en el proceso de creación de la estrategia. Además de eso, se considera en la escuela del diseño que no es necesario interactuar mucho con el entorno en este proceso.²⁶ Lo que

²⁵ Strickland Thompson, Administración Estratégica Conceptos y Casos, Edición 11, McGraw Hill.

²⁶op. cit, p.48

da a entender que no es necesario involucrar o interactuar con los clientes y proveedores pues estos hacen parte del entorno.

5.1.3.2 Direccionamiento estratégico. Una de las premisas de las organizaciones es mantenerse en el mercado y finalmente crecer, para generar utilidades a través del tiempo, debe de tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. Este a su vez está integrado por:

- los principios corporativos
- la visión y la misión de la organización.²⁷

5.1.3.3 Diagnóstico estratégico. El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Para ello es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis del DOFA.²⁸

5.1.3.4 Opciones estratégicas. Definido el direccionamiento estratégico, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis del DOFA, nos permitirá explorar más opciones, que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.²⁹

Definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento); analizar el comportamiento de su portafolio de productos; definir los objetivos globales de la compañía; determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

²⁷ Ibid;pag 58,59

²⁸ Ibid;pag 62

²⁹ Ibid;pag 63

5.1.3.5 Formulación estratégica

Las opciones estratégicas identificadas deberán transformarse en planes de acción reales y concretos, cada uno con el responsable asignado. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción.³⁰

5.1.3.6 Índices de gestión. El autor lo describe como el desempeño de la organización, la cual esta debe ser monitoreada y auditable. Con base en los objetivos, los planes de acción y en el presupuesto estratégico descrito anteriormente, para ello se definirán unos índices que permitan medir el desempeño de la organización.³¹

5.1.3.7 Difusión y alineación de las estrategias. El autor comparte que antes de la implementación del plan estratégico este debe ser difundido en toda la organización, con el objetivo de que todos los colaboradores de la organización identifiquen las responsabilidades que tienen en la organización en el momento de ejecutar el plan estratégico.³² Las personas sólo pertenecen a lo que conocen; la alineación de las estrategias, los procesos, las personas y el cliente con el plan estratégico asegurará una visión compartida.³³

³⁰ Ibid;pag 64

³¹ Ibid;pag 65

³² Ibid;pag 67

³³ Ibid; pág67

Figura 3. Planeación y gerencia estratégica-proceso



Fuente: Gerencia estratégica, Humberto Serna Gómez.

5.1.4 Planeación Estratégica Según Benjamín Betancourt. ¿Qué es la estrategia? de acuerdo con Mintzberg, “la palabra estrategia ha estado dando vueltas desde hace mucho, ahora lo gerentes la usan con libertad y con afecto. También es considerada la cúspide de la actividad gerencial”.³⁴ Además considera que la definición de la estrategia no es única, que esta puede estar enfocada según la escuela de pensamiento, el autor destaca que este concepto es fácil de definir; pero a la hora de ejecutarlo de una forma u otra no se compara con el concepto planteado.

Además para el autor, la estrategia se puede considerar un plan (mirar al futuro) o se puede considerar un patrón (examinar la conducta pasada).

¿En qué consiste el proceso estratégico?

Existen numerosos enfoques y modelos para construir un plan de desarrollo estratégico. Se diferencian entre sí en aspectos de forma y de procedimiento, pero no en los componentes básicos que conforman el proceso de planeación estratégica.

En el modelo del autor de Benjamín Betancourt, se puede apreciar el esquema al cual hace referencia, y los diferentes componentes del proceso que se propone seguir en este texto, instrumentándolo paso a paso como una vía para orientar y facilitar la elaboración de cada una de las partes que la componen. Esos componentes se mencionan a continuación son:

5.1.4.1 Caracterización e historia de la organización. Se desarrolla los factores más relevantes que dieron origen a la organización, los cambios que se han efectuado en ella y el impacto que esta haya tenido a través del tiempo, con la finalidad de entender la situación actual de la organización y de esta manera guiar a la organización a un futuro prometedor.

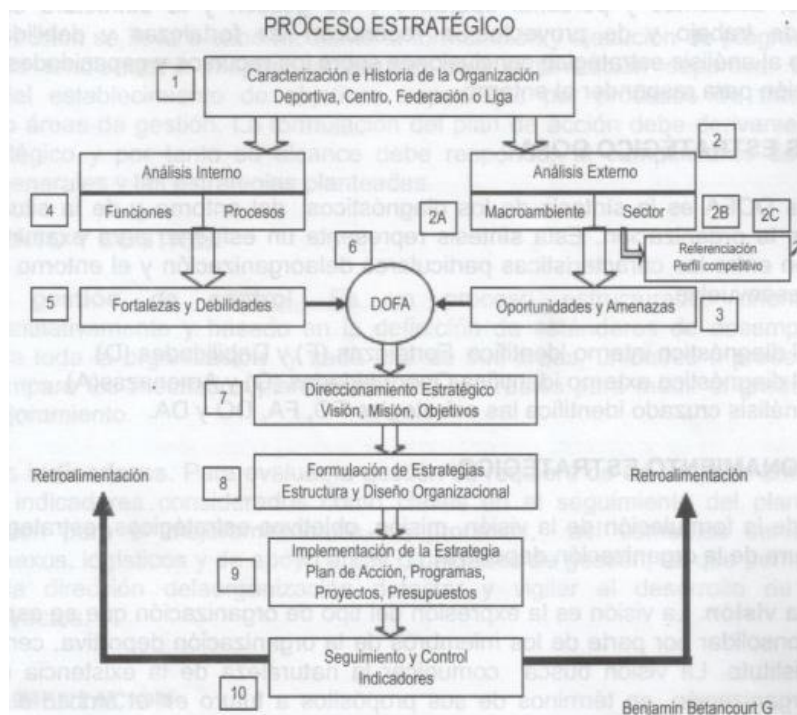
³⁴ Betancourt Benjamín, Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, instituto universitaria ICFES no.2114, Editorial escuelas sin frontera.

5.1.4.2 Análisis externo de la organización. El análisis externo de la organización comprende dos espacios para analizar: el estudio del macro ambiente y el análisis sectorial.

5.1.4.3 El análisis del macro ambiente. Estos son todos los relacionados que de una forma u otra influyen en el comportamiento de la organización, entre los cuales se mencionan algunos de los sectores que hacen parte: sociales, tecnológicos, económicos, culturales, demográficos, jurídicos, políticos y ecológicos.

5.1.4.4 El análisis del sector. Hace referencia al entorno en el cual la organización se desenvuelve y al conjunto de organizaciones que ofrecen productos o servicios similares y complementarios, identificando la actividad socioeconómica o cultural en la cual actúan.

Figura 4. Proceso estratégico para una organización.



Fuente: Benjamín B. Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos.1995.

5.1.4.5 Referenciación y perfil competitivo de la organización. Permite tener una base, al realizar un análisis comparativo con las demás organizaciones.

5.1.4.6 Análisis interno de la organización. De acuerdo con el autor se determinan los factores que permiten identificar la posición competitiva que va a adoptar la organización.

5.1.4.7 Análisis estratégico DOFA. Esta permite identificar las características particulares de la organización

- El diagnóstico interno e identifica fortalezas (f) y debilidades (D)
- El diagnóstico externo identifica oportunidad (O) y amenazas (A)
- Análisis cruzado Identifica las estrategias FO, FA, DO, Y DA.

5.1.4.8 Direccionamiento estratégico.

- **La visión.** Según el autor, la visión busca comunicar la naturaleza de la existencia la organización, en términos de sus propósitos a futuro en el ámbito de sus líneas de investigación, buscando un liderazgo en la organización.
- **La misión.** Define cómo, por qué y para qué fue creada la Organización.
- **Los objetivos generales o estratégicos.** Se refiere a los logros, beneficios o resultados que se espera obtener en el horizonte de tiempo planteado.
- **Las estrategias.** Marcan las pautas para la consecución de los objetivos propuestos.
- **La estructura.** Es la forma que debe adoptar la organización para poder lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas
- **La gestión de control.** El autor manifiesta que son estándares que permiten medir el desempeño de todas las áreas de la organización comparando los planes con los resultados.

Para complementar el análisis del entorno, se mencionará a Michael Porter quien habla del análisis del sector.

5.1.5 Fuerzas Competitivas De Michael Porter. Michael Porter en su libro Ventaja competitiva, menciona el análisis de las 5 fuerzas competitivas, estas son una herramienta de gestión utilizada para el análisis del entorno competitivo, de forma que permita formular o crear estrategias de negocio. Además de eso proporciona bases necesarias para realizar el análisis DOFA.

Este análisis tiene en cuenta el entorno más cercano o el sector en el que se desenvuelve la organización, como son aquellos agentes externos que afectan la directamente, como son los proveedores, compradores, competidores, sustitutos y competidores, que forman las fuerzas competitivas del autor.

Según el autor “el poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial a ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital”.³⁵

5.1.5.1 Competidores potenciales. Las barreras de entrada determinan que tan difícil es que estos posibles competidores ingresen a la industria.³⁶

5.1.5.2 Compradores. El poder del comprador influye en los precios que puede establecer la empresa, además de eso, existen compradores poderosos que influyen en el costo de producción y la inversión que se realice pues exigen productos o servicios de costosos.³⁷

³⁵ Scribd, Ventaja Competitiva Michael Porter, [En línea] [consultado] 25/04/2016. Disponible en internet: <https://es.scribd.com/doc/270218115/Ventaja-Competitiva>

³⁶ Ibid;pag 23

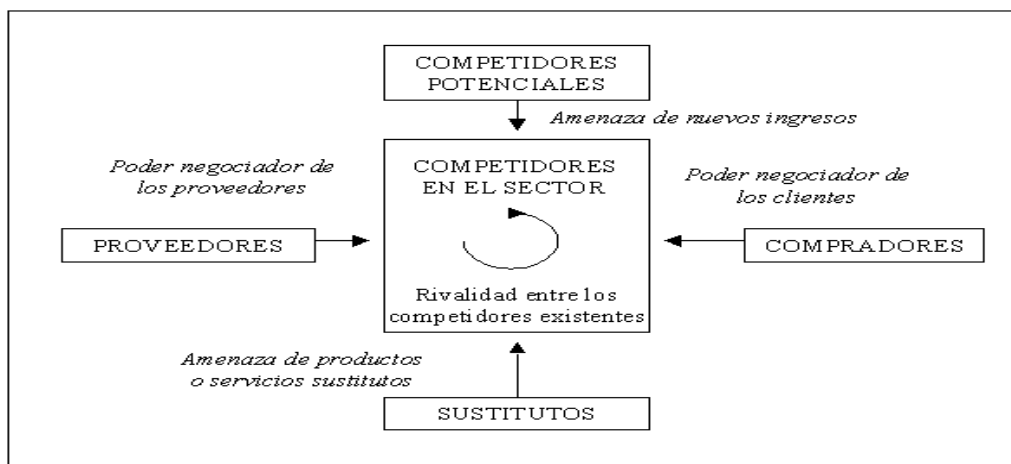
³⁷ Ibid;pag 23

5.1.5.3 Sustitutos. Aquí se determina que tan fácil se puede sustituir un producto o servicio.³⁸

5.1.5.4 Proveedores. El poder de negociación de los proveedores determina el costo de las materias primas y otros insumos.³⁹

5.1.5.5 Competidores en el sector. La fuerte rivalidad que exista en la industria, influye en los precios así como los costos de competir.⁴⁰

Figura 5. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial.



Fuente: Ventaja Competitiva, Micahel Porter, 1991.

Como resultado de un análisis exhaustivo se pudo llegar a la decisión de seleccionar el modelo de Benjamín Betancourt, pues este es un modelo muy práctico y sencillo de realizar, debido a la explicación específica de los criterios encontrados en el mismo, además cuenta con unas matrices donde se puede condensar y simplificar la información relevante para la investigación, siendo uno de los modelos

³⁸ Ibid;pag 23

³⁹ Ibid;pag 23

⁴⁰ Ibid;pag 23

más completos para desarrollar la formulación de un plan estratégico. A continuación se mencionan algunas diferencias de los modelos rechazados por los investigadores del presente trabajo, que fueron de gran incidencia en la decisión de optar por el modelo del autor mencionado anteriormente.

Según el modelo del David Fred en comparación con el modelo seleccionado de Benjamín Betancourt, presenta una carencia en cuanto a la integración del DOFA, que es de vital importancia para conocer el estado actual de la organización frente a su entorno; por otra parte el modelo en su estructura no presenta una gestión de control la cual permita verificar, replantear o controlar los parámetros establecidos al inicio del plan estratégico; finalmente no hace una comparación con la competencia en cuanto a los servicios o productos que estas puedan ofrecer.

A partir del modelo del autor Humberto Serna, en paralelo al modelo de Benjamín Betancourt se evidencia la carencia de un factor muy importante para la empresa que es su caracterización, esta permite conocer los cambios que ha sufrido la organización a través del tiempo y a partir de eso generar las estrategias necesarias para guiarla en el futuro.

5.2 MARCO CONTEXTUAL

El transporte de mercancías sólidas a granel implica el uso de buques de gran capacidad. Su principal ventaja es que los costes de transporte que pueden verse muy reducidos si las operaciones de carga y descarga emplean tiempos lo más cortos posible. Los sólidos a granel que habitualmente se transportan por vía marítima son: el mineral de hierro, el carbón, los cereales, productos agrícolas, cemento, otros minerales, etc. Desde el punto de vista de volúmenes comerciales, los más importantes son el transporte de mineral de hierro, carbón y grano.

Hoy en día, los buques graneleros transportan un alto porcentaje del comercio mundial y, en la mayor parte de los casos, lo hacen sin peligro para el medio ambiente. Según la Asociación Internacional de Navieros Graneleros, en la última década, el 99.90% de los graneles se ha transportado sin incidentes.⁴¹

Por otra parte, Colombia importó en el 2012 más de 6,5 millones de toneladas de carga a granel, así mismo, el crecimiento promedio en las importaciones de estas materias primas en los últimos nueve años fue de 5,6%, casi un punto por encima del crecimiento promedio de la economía.

Para la elaboración de estos alimentos se requieren más de 8 millones de toneladas de materias primas de origen nacional y extranjero de ahí que la infraestructura y la logística portuarias, viales, férreas y fluviales tienen un papel determinante.⁴²

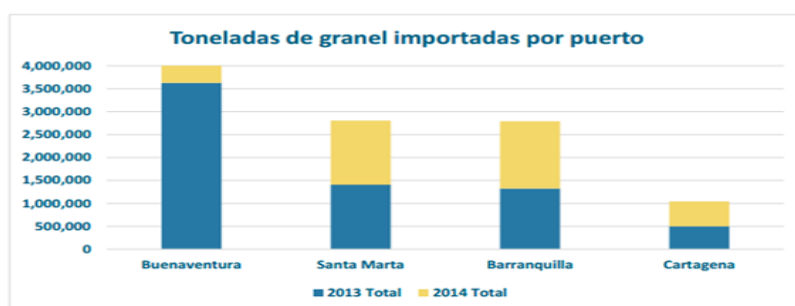
⁴¹ Principales factores que afectan el transporte de sólidos a granel por vía marítima, [En línea] [consultado] 30/04/2016. Disponible en internet: www.revistadyna.com

⁴² Colombia importó en el 2012 más de 6,5 millones de toneladas de carga a granel [En línea] [consultado] 30/04/2016. Disponible en internet: <http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/colombia-importacion-carga-granel-may-21-13-2not/colombia-importacion-carga-granel-may-21-13-2not.asp?CodSeccion=190>

Según La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) Los productos derivados de materias primas como cereales: trigo y maíz; y oleaginosas como la soya y la torta de soya, entre otras, son esenciales en la producción de alimentos como el pollo, los huevos, la carne de cerdo, la leche y sus derivados, el pescado, el pan, las pastas y demás productos de panadería todos básicos en la canasta familiar y que en conjunto suman más del 25% de gastos en alimentos de un colombiano promedio. Para estos alimentos en el 2014 se requirió más de 8 millones de toneladas de materias primas de origen nacional y extranjero. En total la carga a granel, alcanzó en el 2014 10.7 millones de toneladas movilizadas en puertos, que representa el 22% de la carga nacional sin contar con minero energéticos, de ahí que la infraestructura y la logística tienen un papel determinante.

De acuerdo a las cifras de importación de 2013 y 2014 de las 4 principales ciudades portuarias, se observa que el total de carga a granel movilizada aumentó en todos los puertos durante ese año, especialmente en Santa Marta y Barranquilla, aunque Buenaventura fue el que menos aumentó, en total mueve más del doble de toneladas que los demás. En total de 2013 a 2014 las toneladas de carga a granel importadas aumentaron un 5.4%. Según cifras de la DIAN, del total de carga de importación, 49% fue carga a granel, 31% contenedores y 18% carga suelta.

Figura 6. Toneladas de granel importadas por el puerto



Fuente: 5° Foro de Logística de Graneles Sólidos

De los cuatro puertos en mención, durante el año pasado el que tuvo mayor participación fue Buenaventura con un 53%, seguido de Barranquilla y Santa Marta con el 20% cada una aproximadamente y en menor proporción Cartagena con un 8%.

Figura 7. Participación puertos en el total importado de carga a granel



Fuente: 5° Foro de Logística de Graneles Sólidos

Esta carga a nivel interno se mueve en un 98% por vía terrestre, debido al bajo desarrollo de otros modos de transporte, lo cual invita pensar en cómo se puede contar con diferentes tipos de transportes alternos y complementarios que soporten esta carga y definir el esquema modal, que más conviene a la competitividad de este sector.⁴³

Estando a la vanguardia de lo que sucede en el sector de transporte de productos a granel, específicamente en la ciudad de Buenaventura, y la gran participación que tiene en la economía tanto del Distrito como del país, se pueden evidenciar

⁴³ 5° Foro de Logística de Graneles Sólidos, [En línea] [consultado] 02/05/2016. Disponible en internet: <http://www.andi.com.co/glti/BOLETINES%202015/Bolet%C3%ADn%2004-209.%205%C2%B0%20Foro%20de%20Log%C3%ADstica%20de%20Graneles%20S%C3%B3lidos.pdf>

crecimientos importantes en las entradas y salidas de productos a granel, observando la necesidad de generar procesos logísticos y de mercadeo para estar al nivel de otras organizaciones, además se llega a un mandato de la actividad logística y de transporte, donde se debe de resaltar la importancia de factores como la disminución de los costos de transporte, y así mismo el Just in Time *«producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan»*.⁴⁴

Para generar esos procesos es importante conocer cómo está el sector de transporte en Buenaventura. Es necesario saber que este Distrito cuenta con uno de los puertos líderes del país, donde entra y sale mercancía de exportación e importación, esta última genera los procesos de transporte de mercancía en el muelle portuario, como su distribución en el resto del país.

Este puerto, se encuentra en la costa Pacífica al suroccidente del país en el departamento del Valle del Cauca. Gracias a su ubicación estratégica, permite una conexión directa con la costa occidental de EE UU, principal socio comercial de Colombia. Adicionalmente, facilita el acceso al mercado de Ecuador, Perú y Chile

El puerto cuenta con infraestructura especializada para manejo de contenedores, granel sólido, granel líquido y multipropósito y tiene 14 muelles de atraque, según información de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura (SPRB).

El terminal especializado para granel sólido posee descargadores de graneles mecánicos y neumáticos que en total transfieren 1.520 tons por hora y cuentan con una capacidad de almacenamiento para más de 172.500 tons. Por su parte, el terminal multipropósito para el manejo de graneles sólidos (carbón), graneles líquidos y carga general cuenta con una capacidad de almacenamiento para más

⁴⁴ Wikipedia, Método justo a tiempo, , [En línea] 15 abril 2016 a las 06:17] [consultado] 8/05/2016 Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_justo_a_tiempo

de 230.000 metros cúbicos y una línea de atraque de 190 metros.

Durante el 2013, el puerto de Buenaventura movilizó 10 millones de tons, donde el 78% fueron importaciones y el 22% exportaciones. Sobresalieron las compras internacionales de granel sólido y las ventas externas carbón al granel.⁴⁵

En este mismo año, los productos más importados por este puerto fueron:

Tabla 2. Productos más importados en Buenaventura para el año 2013.

Productos	Toneladas
Trigo	707.036
Maíz	583.684
Torta de soya	244.467
Diessel	195.509
Urea	173.453
Acero	140.053
Aceite de soya	102.188
Vehículos	86.739
Frijol de soya	83.770
Sulfato de sodio	66.220
Sorgo	56.517
Arroz en sacos	54.053

Fuente: Elaboración propia, basado en el portal Legiscomex

Por último, LEGISCOMEX, con cifras de SPRB identificó que “para los primeros diez meses del 2014, el maíz fue el producto más importado en la Sprbun, al concentrar el 36,4% del mercado, correspondiente a 1,13 millones de toneladas.

⁴⁵ Perfil logístico de Colombia, [En línea] [consultado] 02/05/2016. Disponible en internet: <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/perfil-logistico-colombia-2014-completo.pdf>

Le siguieron el trigo, con 23%; la torta de soya, con el 4,7%; el acero, con el 4,5%, y la urea, con el 4,5%".⁴⁶

Esto indica que los productos a granel tienen una gran participación en las importaciones colombianas, lo que favorece a la TRANSPORTADORA PINZON S.A.S. siendo una fuente favorable de empleo, pues lo que hace la empresa es descargar los productos provenientes de la importaciones y llevarlos a las bodegas del muelle portuario.

⁴⁶Estadísticas del Puerto de Buenaventura [En línea] [consultado] 02/05/2016. Disponible en internet: <http://www.legiscomex.com/bancomedios/documentos%20pdf/estadisticas-puerto-buenaventura-rci292.pdf>

5.3 MARCO LEGAL

5.3.1 Ley no. 105 del 30 de diciembre de 1993. Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones⁴⁷

5.3.2 (1996) ley 336 de 1996 disposiciones generales para los modos de transporte *modificada. "Por la cual se adopta el estatuto nacional de transporte".⁴⁸

5.3.3 Resolución 13791 de 1988. "Por la cual se determinan los límites de pesos y dimensiones en los vehículos de carga para su operación normal en las carreteras del país".⁴⁹

5.3.4 Resolución 004100 de 2004. Por la cual se adoptan los límites de pesos y dimensiones en los vehículos de transporte terrestre automotor de carga por carretera, para su operación normal en la red vial a nivel nacional.⁵⁰

⁴⁷ Ministerio de transporte, LEY No. 105 DEL 30 DE DICIEMBRE DE 1993. [En línea]. 03/06/2016 Esta es la versión HTML del archivo <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=100>. [Consultado 03/06/2016] Disponible en internet: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:HfNBSyxH94QJ:https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php%3FidFile%3D100+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>

⁴⁸ Régimen legal de Bogotá D.C(1996) Ley 336 de 1996 Disposiciones Generales para los Modos de Transporte *Modificada [En línea] Diario oficial no.42.948 del 28 de diciembre de 1996 [Consultado 03/06/2016] Disponible en internet:<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=346>

⁴⁹ Régimen Legal de Bogotá D.C.RESOLUCIÓN 13791 DE 1988 [En línea].Dada en Bogotá, DC 21 de diciembre de 1988[Consultado 03/06/2016] Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14578>

⁵⁰ Régimen legal de Bogota D.C propiedad de la secretaría general de la alcaldía mayor de Bogotá D.C resolución 4100 de 2004 ministerio de transporte. [En línea].Diario Oficial 45777 de diciembre 30 de 2004. [Consultado 03/06/2016] Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15600>

5.3.5 Régimen jurídico del transporte terrestre en Colombia transporte de carga libro primero aspectos generales sección I objeto y principios. Decreto 173 de 2001 Artículo 1º. Objeto y Principios. El presente Decreto tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor de Carga y la prestación por parte de estas, de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte, como el de la libre competencia y el de la iniciativa privada, a las cuales solamente se aplicarán las restricciones establecidas por la Ley y los Convenios Internacionales. ⁵¹

5.3.6 Manual de Seguridad en el Transporte Terrestre de Carga. En la visión que el Estado deberá estar en capacidad de “tramitar, en forma más ágil, las demandas y requerimientos de la sociedad”, siendo los frentes de Seguridad Empresarial un mecanismo de respuesta oportuna a las necesidades del empresario colombiano. Ese es, justamente, el objetivo de este Manual de Seguridad en el Transporte Terrestre de Carga, dirigido a los integrantes de la cadena logística, como generadores de carga, operadores logísticos, aseguradoras, transportadoras de carga, propietarios de vehículos, conductores y todo el personal que de alguna manera interviene en el desarrollo de esta actividad. ⁵²

⁵¹ Terminal Armenia, RÉGIMEN JURÍDICO DEL TRANSPORTE TERRESTRE EN COLOMBIA [En línea]. Consultado 03/06/2016] Disponible en internet: <http://www.terminalarmenia.com/userfiles/files/REGIMENTRANSPORTE2011.pdf>

⁵² Fasecolda, Manual de Seguridad en el Transporte Terrestre de Carga [En línea]. Noviembre de 2007 Bogotá - Colombia [Consultado 03/06/2016] Disponible en internet: <http://www.fse.gov.co/documentos/MANUALES/Manual%20de%20seguridad/2.pdf>

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1 TIPO DE ESTUDIO

6.1.1 Exploratorio. Según Carlos Méndez en palabras de Claire Selltiz, el estudio exploratorio tiene como objetivo la formulación de un problema la cual permite una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis,⁵³ “pero tienen otras funciones como la de aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones”.⁵⁴

Esta Investigación es de tipo exploratoria porque no existen investigaciones previas, acerca de este tema de estudio que están llevando a cabo los investigadores en la TRANSPORTADORA PINZÓN S.A.S, lo que impide sacar conclusiones de la situación que presenta la empresa actualmente; debido a eso se observó la necesidad de explorar o investigar acerca del tema.

6.1.2 Descriptivo. El estudio descriptivo permite la identificación de características de los diferentes elementos y componentes, y su interrelación, por medio de la observación las entrevistas y los cuestionarios,⁵⁵ lo que permite visualizar de manera presencial y de primera mano la interacción de los diferentes factores objeto de estudio.

Este trabajo de investigación es de tipo descriptivo ya que en él se describen, se observan y se determinan aquellas situaciones y eventos importantes del entorno relacionados con la empresa y el sector en el que se desenvuelve, dando un panorama completo de la situación actual de la empresa permitiendo el debido análisis

⁵³Méndez, Carlos. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera edición. Editora Lily Solano Arévalo. Agosto 2002.

⁵⁴Ibid, Pag. 135

⁵⁵Ibid, pag.136

y la toma de decisiones y acciones pertinentes para enfrentar el futuro de la misma.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

6.2.1 Inductivo. Por medio de este método se llega a conclusiones generales para un todo, a partir de un “análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación”⁵⁶

Se realizarán acercamientos con los clientes internos y externos a la organización lo que permite conocer cómo es el servicio que presta la empresa y si este llena las expectativas de los mismos, con la finalidad de obtener información pertinente para formular un plan estratégico para la organización, logrando mejorar el funcionamiento y direccionamiento de la misma, y que le permita competir de manera eficiente en el mercado.

6.2.2 Deductivo. Este método permite encontrar verdades de casos particulares a partir de realidades universales,⁵⁷ lo que indica que el estudio de factores a nivel global del mismo caso, hace que el caso estudiado tienda a comportarse de la misma forma que el conglomerado.

Teniendo como base el concepto mencionado, se analizará el macro entorno, para conocer la situación actual del mercado, y todas aquellas variables externas que afectan la organización, posteriormente se llegará al análisis de la organización objeto de estudio, determinando su funcionamiento y el desarrollo de sus actividades.

⁵⁶ Ibíd, pág. 144

⁵⁷ Ibíd, pág. 148

6.2.3 Cualitativo-cuantitativo. Comprende e interpreta los fenómenos a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes; además permite describir, explicar y predecir fenómenos, generar y probar teorías.⁵⁸

En esta investigación se recopilan datos tanto cualitativos como cuantitativos, se utilizarán métodos para convertir datos cualitativos en cuantitativos y viceversa, es decir, a través de diferentes métodos, los datos cualitativos como observaciones respuestas abiertas y entrevistas se pueden codificar, tabular y graficar y también aquellos datos cuantitativos se pueden analizar descriptivamente.

6.3 POBLACIÓN

Para este trabajo de investigación se tomará el total de la población, 16 empleados, y el gerente de la empresa, por lo tanto, se aplicarán instrumentos de investigación a todo el universo.

6.4 PROCESO METODOLÓGICO

En la tabla 3. Se relacionan las etapas de la investigación. Donde se resumen las actividades a desarrollar en cada uno de los objetivos de la presente investigación:

⁵⁸ Sampieri, Carlos. Metodología de la investigación. Cuarte edición. Editor Ricardo A. México en enero del 2008.

Tabla 3. Formulación de un plan estratégico para la Transportadora Pinzón S.A.S

Objetivos

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA TRANSPORTADORA PINZÓN S.A.S.				
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	DIFICULTADES
Realizar la caracterización e historia de la TRANSPORTADORA PINZON S.A.S.	Revisión bibliográfica con relación a la empresa objeto de estudio.	Documentación de la empresa, periódicos, páginas web.	N° de fuentes bibliográficas planificadas para realizar la caracterización e historia/ N° de fuentes bibliográficas consultadas	Dificultad para hallar la información

	Realizar un análisis histórico desde la iniciación de la empresa.	Instrumentos de investigación (entrevista en profundidad), medios tecnológicos (grabadora, computador portátil)	Nº de personas planeadas para la entrevista / Nº de personas entrevistadas	La historia de la organización sea distorsionada por las diferentes personas entrevistadas y no permita conocer el trasfondo de la situación actual
--	---	---	--	---

Analizar el entorno externo de la organización.	Llevar a cabo un análisis de las fuerzas que determinan el comportamiento estructural del sector, que se sintetizará en una tabla o matriz.	Información obtenida por parte de los expertos y competidores, páginas web, documentos oficiales de instituciones públicas.	Nº de variables del entorno externo planeadas/ Nº de variables analizadas	No se analicen adecuadamente cada una de las fuerzas.
	Realizar el proceso de Benchmarking con	Información obtenida por los com-	Nº de empresas planeadas para la	No se haga una correcta comparación.

	otras empresas de su misma actividad.	petidores.	comparación / N° de empresas comparadas	
Analizar el entorno interno de la organización.	Recopilación de información relevante del entorno interno, especialmente de las áreas de gestión o procesos que serán condensadas en guías de análisis y matrices.	Encuestas y entrevistas individuales.	N° de empleados planeados para la encuesta / N° de empleados encuestados	Los empleados por temor a perder su trabajo no compartan la información real de la situación actual de la empresa. No se identifiquen correctamente las fortalezas y debilidades
Analizar la matriz DOFA.	Elaboración de la matriz (M-EFE) que permite evaluar los factores internos y externos y la matriz DOFA	Información obtenida previamente del entorno interno y externo.	Debilidades oportunidades, fortalezas y debilidades que se identifiquen con base a la información obtenida.	No se formulen las estrategias FO FA DO DA adecuadamente de acuerdo a las fortalezas debilidades amenazas y oportunidades.

Diseñar el direccionamiento estratégico de la organización (misión, visión, objetivos).	Elaborar la misión resolviendo un cuestionario sobre los puntos fundamentales	instrumentos de investigación (cuestionario), computador portátil	N° de puntos para resolver en el cuestionario/ N° de puntos resueltos en el cuestionario	No se elabore adecuadamente el cuestionario
	Elaboración de la visión se debe resolver un cuestionario sobre los puntos fundamentales.	Instrumentos de investigación (cuestionario), computador portátil	N° de puntos para resolver en el cuestionario/ N° de puntos resueltos en el cuestionario	No se elabore adecuadamente el cuestionario.
	Elaboración de los diferentes objetivos de la organización	Computador portátil	N° de objetivos planeados/ N° objetivos formulados	Los objetivos queden mal elaborados.

Formular estrategias, estructura, diseño organizacional, plan de acción, programas, proyectos y presupuestos para la organización.	Realizar las estrategias, estructura, plan de acción y presupuestos a través de diferentes matrices que muestra el modelo a utilizar.	Matrices, Computador portátil	N° de puntos plasmados en el modelo / N° de puntos resueltos	Los ítems del modelo a seguir queden mal elaborados
--	---	-------------------------------	--	---

6.4 INSTRUMENTO METODOLÓGICO

6.5.1 Técnicas de recolección. Entrevista en profundidad: “Una entrevista en profundidad es básicamente una técnica basada en el juego conversacional. Una entrevista es un diálogo, preparado, diseñado y organizado en el que se dan los roles de entrevistado y entrevistador” de acuerdo a la estructura de la técnica de recolección, esta se utilizará en la investigación, para obtener información importante por parte de los diferentes agentes que intervienen en esta investigación (gerente de la organización, expertos).

Entrevista individual: según Alejandro Ibáñez y Alba López en su libro el proceso de la entrevista, es una técnica que se utiliza para interrogar a una persona sobre ciertos aspectos a conocer. Esta es una técnica muy apropiada para conocer la percepción personal de cada uno de los empleados frente a la situación que presenta la empresa actualmente.

Observación no participante: en la técnica básicamente “el investigador se mantiene al margen del fenómeno estudiado, como un espectador pasivo, que se limita a registrar la información que aparece ante él, sin interacción, ni implicación alguna.”

Para ello esta se efectuará través de la observación de los competidores, sus procesos y el funcionamiento.

6.5.2 Consulta a los actores. Se harán consultas a los competidores directos de la organización con la finalidad de conocer sus procesos y compararlos con los procesos que realiza la empresa objeto de estudio.

6.5.3 Consulta a los expertos. Según el portal dictionary, es una persona que ha acumulado experiencia sobre alguna actividad que ejecuta, por lo tanto tiene

conocimiento sobre el tema. Para ello en la investigación se llevarán a cabo consultas a expertos del sector para tener información más veraz y detallada de lo que sucede con respecto al transporte de granel en la ciudad, permitiendo conocer como se está moviendo el mercado; y por último que exponga su punto de vista sobre el estado actual de la organización objeto de estudio.

6.5.4 Encuesta o entrevista. Según el portal Crece Negocios es una técnica de recolección de información que se hace de manera escrita o verbal con el objetivo de obtener determinada información necesaria para una investigación. Por lo anterior sin duda alguna en la organización objeto de estudio se realizarán encuestas a todos los empleados para conocer situaciones y aspectos puntuales de la organización.

6.6 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

6.6.1 Fuentes primarias. El portal Cultura y Ciencia describe como fuente primaria aquella información de primera mano que aportará a la investigación, donde estos no se basan ni en libros ni estudios. Se apoyan en las experiencias.

Para ello en el presente trabajo de investigación se utilizarán como fuentes primarias aquellas entrevistas encuestas y observaciones realizadas a las partes involucradas, además se posee acceso a toda la información y documentación concerniente con la empresa.

6.6.2 Fuentes secundarias. En el portal mencionado anteriormente las fuentes secundarias parten de conclusiones basadas en las fuentes primarias por lo cual en la investigación utilizaremos fuentes bibliográficas como libros, revistas, periódicos, documentos oficiales de instituciones públicas, bases de datos y páginas web.

7. PROCESO ESTRATÉGICO

Figura no.8 Proceso estratégico para la Transportadora Pinzón S.A.S



Fuente: elaboración propia de acuerdo al modelo de Benjamín Betancourt (1995)

8. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

8.1 RAZÓN SOCIAL: Transportadora Pinzón S.A.S

8.2 OBJETO SOCIAL

“Movimiento de carga por carretera en vehículos tracto camiones, y/o volquetas y demás vehículos aptos para dicha actividad.”⁵⁹ La carga que transportan los vehículos de esta empresa son principalmente cereales, soya, frijol, torta de soya, entre otros; y se realiza en las instalaciones del muelle portuario y bodegas en la ciudad de Buenaventura.

8.3 HISTORIA

Arley Pinzón dueño de la Transportadora Pinzón S.A.S inició como conductor junto a sus hermanos, Luis Pinzón y Darío Pinzón en el año 2002, trabajaban para la empresa Serví Carga, la labor que realizaban era conducir vehículos de carga pesada. Su estancia en esta empresa fue de tres años, después de ello, Arley Pinzón adquirió una sola volqueta para transportar los productos como conductor independiente, a él se le sumó su hermano Luis Pinzón quien compró otro vehículo; entre ellos prestaban el servicio de transporte de carga a empresas como CIAMSA, ALMAGRARIO, BGP y LLARA. Con el pasar del tiempo Arley fue aumentando su demanda y sus ingresos, con lo cual adquirió dos (2) vehículos más.

Solo hasta 2013 fue que se le exigió al Señor Arley Pinzón conformarse como una persona jurídica para poder seguir trabajando. El 19 de septiembre de 2013 se legalizaron ante la Cámara de Comercio de Buenaventura y desde entonces han venido funcionando bajo la modalidad S.A.S, sin experiencia alguna en el ámbito

⁵⁹ Certificado de Existencia y Representación, Cámara de Comercio, Buenaventura, 24 de agosto de 2015.

administrativo; Arley Pinzón expresa que toda la carga administrativa recaía anteriormente sobre el mismo, y ahora en dos personas, generando desde entonces varios inconvenientes para la empresa, pues al no tener conocimientos profesionales no han tomado las decisiones adecuadas y han perdido participación en el mercado, la pérdida más significativa ha sido con la empresa OLI donde la Transportadora ha perdido el 90% de participación.

Con la constitución de la empresa, el servicio de transporte de carga era prestado a empresas como BGP, OPP, SERVIPAC y CIAMSA con una flota de cinco (5) vehículos; al transcurrir el tiempo Arley Pinzón adquirió cinco (5) vehículos más generando un crecimiento para la empresa.

Entre los años 2007 y 2015 la Transportadora Pinzón S.A.S, cesó las actividades contractuales con una de las empresas para las cuales trabajaba, por problemas de mala administración (retrasos en los pagos); en los años 2011 y 2013 la empresa objeto de estudio adquirió dos deudas con entidades financieras para suplir problemas de liquidez y mantenimiento de los vehículos, debido a que sufren grandes deterioros causados por los productos que se transportan, por esa razón se han chatarrizado dos (2) vehículos y vendido tres (3).

Para el año 2015, el dueño de la transportadora decide contratar los servicios de un administrador, por desorden en las actividades de la empresa y disminución en la obtención de contratos, sus funciones se atribuían a lo concerniente en la documentación necesaria para prestar el servicio, cuentas de cobro, despacho de vehículos, entre otras actividades. Además de eso desde la concesión y formalización de la empresa, se pagan los servicios de contabilidad a un contador externo, para no tener ningún tipo de dificultad con la DIAN.

En la actualidad (2016) Arley Pinzón tiene cinco (5) vehículos de su propiedad, uno (1) de su hermano Luis Pinzón y tres (3) vehículos de un tercero quien ingresó

a la empresa el año 2014. En la actualidad la empresa objeto de estudio cuenta con nueve (9) vehículos de carga pesada 15 conductores y presta el servicio para empresas como OPP Y CIAMSA; también a SERVIPAC, GAMBOA ACOSTA, OLÍ; pero esta última poco accede al servicio de la Transportadora Pinzón S.A.S. debido a que poseen su propia flota.

.

9. ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

9.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

9.1.1 Entorno demográfico

9.1.1.1 En Colombia

- **Tasa de Crecimiento de la población Colombiana.** Para el año 2016 la población colombiana actual es de 48.768.626, el mayor porcentaje pertenece a la población femenina con un 50.8% siendo este 24.782.443; por el contrario el 49.2% corresponde a la población masculina con 23.986.2183⁶⁰.
- **Tasa de natalidad y mortalidad de la población.** De acuerdo a información obtenida por el DANE, la tasa de natalidad en Colombia para el primer semestre de 2016 es de 152.703 nacimientos, el mayor número corresponde a las madres en edades de 20 a 24 años con un total de 44.442 nacimientos de los cuales 22.821 son nacimientos masculinos y 21.615 nacimientos femeninos.⁶¹

⁶⁰ Población de Colombia, [En línea] [consultado] 30/06/2016. Disponible en internet: <http://countrymeters.info/es/Colombia>

⁶¹ Estadísticas vitales, [En línea] [consultado] 30/06/2016. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/nacimientos-y-defunciones/118-demograficas/estadisticas-vitales>

En la siguiente tabla se muestran los nacimientos por sexo.

Tabla 4. Nacimientos por área de ocurrencia y sexo, según grupos de edad de la madre para el primer semestre de 2016.

Grupo de edad de la madre	Total	Total		
		Hombres	Mujeres	Indeterminados
TOTAL NACIONAL	152.703	78.400	74.285	18
De 10-14 Años	1.234	634	600	0
De 15-19 Años	30.375	15.589	14.784	2
De 20-24 Años	44.442	22.821	21.615	6
De 25-29 Años	35.459	18.320	17.136	3
De 30-34 Años	24.820	12.786	12.030	4
De 35-39 Años	13.041	6.606	6.433	2
De 40-44 Años	3.049	1.505	1.543	1
De 45-49 Años	243	117	126	0
De 50-54 Años	33	16	17	0
Sin información	7	6	1	0

Fuente: Dane

Con respecto a la mortalidad, en Colombia para el primer semestre de 2016 se presentaron 45.339 defunciones a nivel nacional, el mayor número se presentó en personas con edades de 80 a 84 años 5.841 muertes.⁶²

A continuación se muestra la tabla 5 donde se relacionan las defunciones por sexos, según grupos de edad.

⁶² Ibíd. pág. 2.

Tabla 5. Defunciones por sexo, según grupos de edad para el primer semestre de 2016.

GRUPOS DE EDAD	Total	Total		
		Hombres	Mujeres	Indeterminado
TOTAL NACIONAL	45.339	23.912	21.422	5
Menor de 1 hora	82	45	37	0
De 1 a 23 horas	211	109	101	1
De 1 a 6 días	347	189	157	1
De 7 a 27 días	303	152	151	0
De 28 a 29 días	12	9	3	0
De 1 a 5 meses	334	177	157	0
De 6 a 11 meses	136	77	59	0
De 1 año	127	63	64	0
De 2 a 4 años	124	68	56	0
De 5 a 9 años	156	85	71	0
De 10 a 14 años	210	121	89	0
De 15 a 19 años	577	437	140	0
De 20 a 24 años	766	586	179	1
De 25 a 29 años	759	544	214	1
De 30 a 34 años	792	545	247	0
De 35 a 39 años	871	550	321	0
De 40 a 44 años	971	571	400	0
De 45 a 49 años	1.336	734	602	0
De 50 a 54 años	1.883	1.024	858	1
De 55 a 59 años	2.498	1.429	1.069	0
De 60 a 64 años	3.165	1.717	1.448	0
De 65 a 69 años	3.722	2.122	1.600	0
De 70 a 74 años	4.401	2.482	1.919	0
De 75 a 79 años	5.416	2.862	2.554	0
De 80 a 84 años	5.841	2.828	3.013	0
De 85 a 89 años	5.545	2.496	3.049	0
De 90 a 94 años	3.141	1.308	1.833	0
De 95 a 99 años	1.303	469	834	0
De 100 años y más	295	100	195	0
Edad desconocida	15	13	2	0

Fuente: Dane

- **Población empleada y desempleada.** Según el DANE, para el mes de junio de 2016, la tasa de desempleo fue de 8.9% y estuvo acompañada de la tasa de participación más alta de los últimos 16 años con 64,6%. Por su parte, la tasa de ocupación se mantuvo alta y estable en 58,8%.⁶³
- **Proceso de migración.** Con respecto al proceso de migración, “el comportamiento del total de los flujos migratorios para el periodo 2007-2015, presenta un crecimiento exponencial con una tasa promedio de variación anual del 9%, en el cual el (51%) de los registros son movimientos de salidas y el restante (49%) a la entrada de ciudadanos nacionales y extranjeros al país. Al comparar el 2014 y 2015 se evidenció un crecimiento del 5%, es decir, un aumento de 618.266 registros.”⁶⁴ En la siguiente tabla se muestra el flujo de colombianos y extranjeros en el país para el 2015.

Tabla 6. Flujo de colombianos y extranjeros en el país.

	colombianos	Extranjeros	total	variación entre años
2007	3.891.065	2.380.851	6.271.916	
2008	4.182.122	2.576.706	6.758.828	8%
2009	4.157.442	2.691.648	6.849.090	1%
2010	4.594.699	2.949.150	7.543.849	10%
2011	4.867.676	3.156.302	8.023.978	6%
2012	6.073.122	3.371.146	9.444.268	18%
2013	7.017.205	3.631.429	10.648.634	13%
2014	7.647.515	4.068.713	11.716.228	10%
2015	7.596.194	4.738.300	12.334.494	5%

Fuente: Migración Colombia

⁶³ Principales indicadores del mercado laboral, [En línea] [consultado] 30/06/2016. Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jun_16.pdf

⁶⁴ Migración Colombia, [En línea] [consultado] 30/06/2016. Disponible en internet: <http://migracioncolombia.gov.co/index.php/es/>

9.1.1.2 En Buenaventura. El Distrito Especial Industrial Portuario Eco turístico y Biodiverso de Buenaventura; “cuenta con 399.764 habitantes aproximadamente; el 91% de su población se concentra en la zona urbana y el restante 9% en la zona rural, el 48.6% son hombres y el 51.4% son mujeres”.⁶⁵ De acuerdo a información suministrada por el DANE, “para el 2015 los nacimientos llegaron a 3.162 siendo el 50,2% hombres y el restante 49,8% mujeres.”⁶⁶

También es importante evaluar la variable empleo. Por ejemplo: “en estos momentos la tasa de empleo se presupone que en Buenaventura es del 54%, eso quiere decir que 54 de cada 100 personas que se encuentran económicamente activas son empleados, sumado los completamente empleados y los sub-empleados. Los restantes 46 personas, se subdivide de la siguiente forma: se presenta que 22 son personas desocupadas o desempleadas y las otras 24 son personas inactivas o personas que no están interesadas en tener actividad. Remunerada, pero se puede llegar a definir en todos los casos que el 46% de la población se encuentra desempleada.”⁶⁷

En la siguiente guía se encuentran las variables de mayor relevancia para el entorno demográfico.

⁶⁵ Análisis socioeconómico de Buenaventura 2015, [En línea] [consultado] 14/07/2016. Disponible en internet: http://www.ccbun.org/images/multimedia/analisis_socioeconomico_de_buenaventura_2015.pdf

⁶⁶ Ibíd. pág. 21

⁶⁷ Ibíd. pág. 25

Tabla 7. Guía del análisis del macro ambiente, forma PTPE-2 Guía análisis del macro ambiente

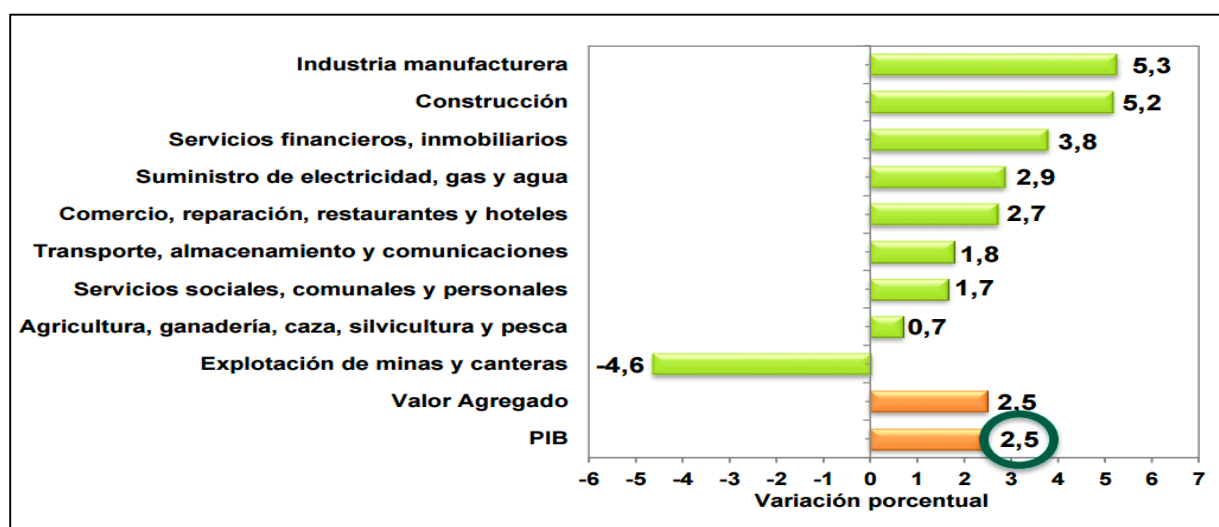
Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
La tasa de empleo en Buenaventura es del 54%.	O			X	
El 22% de la población en Buenaventura no están interesadas en tener una actividad remunerada.	A		X		
Tasa alta de crecimiento poblacional	O			X	
Alta concentración de población en la zona rural	A		X		
Menor crecimiento de la población masculina	A		X		

Fuente: Betancourt (1995).

10.2 ENTORNO ECONÓMICO

10.2.1 Análisis de las tasas de crecimiento del PIB a nivel general y per cápita. De acuerdo a información obtenida por el Dane “en el primer trimestre de 2016 respecto al mismo periodo de 2015, el Producto Interno Bruto creció 2,5%”⁶⁸. En el siguiente gráfico se mostrará el PIB por ramas de actividades, enfatizando en el comportamiento que ha tenido el sector transporte con un 1.8%, mostrando un crecimiento del 2.8%, con respecto al último trimestre del 2015 donde estuvo en -1.0%.⁶⁹

Figura 9. Producto Interno bruto por rama de actividades.



Fuente: Dane

Respecto al PIB per cápita, el dato más actualizado es del año 2015, donde este se presentó con \$6.073 dólares⁷⁰, haciendo la conversión del dólar al peso,

⁶⁸ Cuentas Económicas Nacionales Trimestrales, Producto Interno Bruto – PIB, [En línea] [consultado] 20/07/2016. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

⁶⁹ Cuentas Trimestrales-Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Cuarto Trimestre de 2015, [En línea] [consultado] 20/07/2016. Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim15_oferta.pdf

⁷⁰ Colombia: Balance 2015 y perspectiva 2016 2015, [En línea] [consultado] 20/07/2016. Disponible en internet: <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20->

teniendo en cuenta de que para ese año el dólar fluctuó entre \$2.000 y \$3.000 pesos, los ingresos en pesos colombianos que obtuvo para el año 2015 un ciudadano de este país fue en entre \$12.000.000 y \$18.000.000.

10.2.2. Análisis de crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la empresa. Conforme a lo expresado en el 5to foro de logística de graneles sólidos el Gerente de Logística, Transporte e Infraestructura de la ANDI destaca que “el panorama actual para Colombia y el sector es complejo, bajo condiciones favorables frente a otros países de la región, devaluación y modernización de la infraestructura pero desfavorables respecto a la caída de los precios del petróleo, las altas tasas de tributación y el bajo dinamismo comercial”,⁷¹ haciendo hincapié en “la cadena logística, en las cadenas logísticas en el sector de la agroindustria, mejorando aspectos como los niveles de servicio, simplificación de procesos aduaneros, tecnologías de información, modernización del parque automotor, capacitación y profesionalización de conductores y diversificación de la matriz modal”.⁷²

10.2.3 Análisis del nivel de distribución de los ingresos de la población. De acuerdo a diferentes investigaciones Colombia es considerada como uno de los países más desiguales de América Latina y del mundo. “En Colombia, la distribución del ingreso es el resultado de múltiples desequilibrios que se presentan en las áreas más importantes de la economía, como el comercio internacional, la organización monetaria y financiera, y las prioridades sectoriales. Las manifestaciones más neurálgicas se observan en el retorno del capital, el mercado laboral y la tributación. El mercado laboral es fuente de toda clase de inequidades. La informalidad supera el 50% y el desempleo asciende a 10%, el

[%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016F.compressed.pdf](#)

⁷¹ Conclusiones 5º foro de logística de graneles, [En línea] [consultado] 20/07/2016. Disponible en internet: <http://www.andi.com.co/glti/BOLETINES%202015/Bolet%C3%ADn%2005-210.%20Conclusiones%205%C2%B0%20Foro%20de%20Log%C3%ADstica%20de%20Graneles%20S%C3%B3lidos.pdf>

⁷² Ibíd. pág. 2

salario mínimo se ajusta por debajo de la productividad y los altos ejecutivos de las empresas obtienen salarios muy superiores a la productividad. A la diferencia entre los ingresos del trabajo y el capital se agrega una enorme brecha salarial, la otra causal grave es la estructura fiscal. El país opera con un sistema dominado por los impuestos indirectos y un gasto público similar por persona.”.⁷³

10.2.4 Tendencia del nivel general de precios (IPC) o índice de inflación. De acuerdo al Banco de la Republica “el índice de precios al consumidor (IPC) mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los hogares, expresado en relación con un período base”.⁷⁴ En el mes de junio, el transporte se ubicó por debajo del promedio nacional (0,48%): con un (0,41%)⁷⁵.

⁷³ Correctivos a la distribución del ingreso, [En línea] [consultado] 20/07/2016. Disponible en internet: <http://www.elespectador.com/opinion/correctivos-distribucion-del-ingreso>

⁷⁴ Índice de precios al consumidor (IPC), [En línea] [consultado] 20/07/2016. Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/es/ipc>

⁷⁵ Índice de precios al consumidor junio 2016, [En línea] [consultado] 20/07/2016. Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_jun16.pdf

Tabla 8. IPC. Variación mensual según grupos de gasto. (Junio 2015 - 2016)

Grupos de gasto	peso %	2015		2016	
		Variación	Contribución	Variación	Contribución
		%	Puntos porcentuales	%	Puntos porcentuales
Diversión	3,1	1,28	0,04	3,17	0,08
Salud	2,43	0,21	0,01	0,66	0,02
Alimentos	28,21	-0,21	-0,06	0,5	0,15
Total	100	0,1	0,1	0,48	0,48
Otros gastos	6,35	0,34	0,02	0,47	0,03
Transporte	15,19	0,71	0,1	0,41	0,06
Vivienda	30,1	-0,07	-0,02	0,4	0,12
Vestuario	5,16	0,25	0,01	0,38	0,02
Comunicaciones	3,72	0,35	0,01	0,04	0
Educación	5,73	0,02	0	0,04	0

Fuente: Dane

10.2.5 Análisis del nivel de ahorro en Colombia. La no cultura del ahorro y el consumo excesivo, se debe principalmente a la inconformidad por el bajo nivel salarial y a la conducta desmesurada de los colombianos al consumir ciertos productos, otros factores que causan este fenómeno, son los altos gastos gubernamentales tales como la descentralización, la seguridad, el conflicto interno, la erradicación de los cultivos ilícitos y las rutas del narcotráfico y entre otros temas de alta prioridad social⁷⁶.

Las consecuencias de la baja capacidad de ahorro en Colombia en la realidad, no se resumen simplemente a destinar los ingresos o parte de ellos para gastos inmediatos y suplir las necesidades básicas por los habitantes, u obtener en los es-

⁷⁶ Capacidad de ahorro en Colombia, [En línea] [consultado] 20/07/2016. Disponible en internet: <http://ceelat.org/mapas/capacidad-de-ahorro-en-colombia/>

tudios estadísticos un crecimiento económico menor en términos comparativos, también tienen unas repercusiones perjudiciales para la sociedad colombiana en todas las escalas

10.2.6 Análisis del sector externo de la economía colombiana. En 2015 y los primeros meses de 2016 la economía colombiana enfrentó grandes retos y choques en su sector externo, en primer lugar se ha visto afectado por la caída de los precios del petróleo causando una reducción significativa en términos de intercambio, generando con esto menor ingreso externo y por ende disminución del ingreso nacional.

Por otro lado, las exportaciones también han disminuido con respecto a los años anteriores, esto se debe a que el ingreso de varios países de América Latina se han visto afectados por los bajos precios de las materias primas. Además de eso, está el deterioro que han sufrido las actividades comerciales con Ecuador y Venezuela quienes han impuesto restricciones comerciales a las exportaciones de Colombia.

Por último, “este entorno se ha observado un incremento en las primas de riesgo del país y una fuerte depreciación del peso frente al dólar, lo cual está asociado, con la vulnerabilidad proveniente de la posición fiscal y externa del país, con una mayor aversión al riesgo mundial y con las perspectivas de una reducción en la liquidez global”.⁷⁷

⁷⁷ Informe de la junta directiva al Congreso de la República, [En línea] [consultado] 20/07/2016. Disponible en internet: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/iid_mar_2016.pdf

10.2.7 Estudio de la balanza de pagos del país. Según el banco de la república, “Colombia para el primer trimestre de 2016 ha registrado un déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos de US\$ 3,381 millones (m), inferior en US\$ 1,809 m al registrado en igual período un año atrás (Cuadro 2). Como proporción del PIB trimestral, el déficit fue de 5.6%, lo que significó una reducción de 1.4 puntos porcentuales frente al déficit de 7.0% del PIB registrado en el primer trimestre del año anterior.”⁷⁸

Para marzo de 2016, “la cuenta financiera, incluyendo variación de reservas internacionales por US\$ 98m, registró entradas netas de capital por US\$ 3,240 m, inferiores en US\$ 2,049 m a lo observado en igual período de 2015 cuando totalizaron US\$ 5,289 m². En términos del PIB trimestral, la cuenta financiera se redujo de 7.2% a 5.4%. Por su parte, los errores y omisiones durante 2016 a marzo se estimaron en US\$ 140 m”.⁷⁹

⁷⁸ Balanza de pagos, [En línea] [consultado] 20/07/2016. Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/es/balanza-pagos>

⁷⁹ Ibíd. pág. 1.

Tabla 9. Balanza de pagos de Colombia, primer trimestre.

	2015(p) (ene-mar)		2016(p) (ene-mar)		Variación
	uss millones	% del PIB	uss millones	% del PIB	(US\$millones)
Cuenta corriente	-5,190	-7,00%	-3,381	-5,60%	-1,809
Cuenta financiera incluyendo de reservas internacionales	-5,289	-7,20%	-3,240	-5,40%	-2,049
Errores y omisiones	-100	-0,10%	140	0,20%	
MEMO ITEM					
Cuenta financiera sin variación de reservas internacionales	-5,358	-7,30%	-3,339	-5,50%	-2,019
Variación de reservas internacionales	69	0,10%	98	0,20%	30

Fuente: Banco de la República

10.2.8. Estudio de balanza comercial del país. La balanza comercial es la diferencia que existe entre el total de las exportaciones e importaciones de un país.

“En Colombia, el Dane informó que durante el 2015 Colombia registró un déficit en la balanza comercial de 15.907 millones de dólares, alcanzando el mayor registro de la historia. De hecho este dato es superior en 2,5 veces al déficit en la balanza comercial de 2014 que fue de 6.300 millones de dólares. El año pasado las exportaciones sumaron 35.691 millones de dólares y las importaciones 51.598 millones de dólares. Las importaciones bajaron un 15,6% frente a 2014, y las exportaciones se desplomaron cerca de un 35%. En 2015 los mayores déficits se registraron en las balanzas con China (US\$7.298,2 millones), Estados Unidos (US\$4.928,7 millones) y México (US\$2.806,0 millones). El superávit más alto se

presentó con Panamá (US\$2.305,2 millones).”⁸⁰

10.2.9 Tasa de devaluación del peso frente al dólar y tasa de cambio frente a otras monedas. El peso colombiano se devaluó por tres grandes razones: la caída del precio del petróleo pues este es el principal producto de exportación del país, la reducción de inversión extranjera de 3.927 millones de dólares para 2015 y la disminución de las exportaciones.

La moneda colombiana se devaluó en más del 50% en relación al dólar americano entre septiembre del 2014 y el mismo mes de 2015. Según el Banco de la República de Colombia, la tasa de cambio oficial al 5 de octubre de 2015 indica que, por cada dólar, se recibe 3.034,90 pesos colombianos.

Sin duda, la fuerte depreciación del peso es la principal causa en la disminución de las importaciones del país. “Esto se ha presentado ya que en los últimos meses el dólar ha estado principalmente al alza, lo que genera que menos elementos puedan ingresar al país ya que la tasa de cambio aumenta, y en pesos colombianos, la demanda por bienes extranjeros disminuye”.⁸¹

10.2.10 Deuda externa pública y privada de Colombia. Para el mes marzo de 2016, “la deuda externa de Colombia alcanzó un monto de US\$114.202 millones (m), del cual el 40,1% (US\$ 45.793 m) corresponde al sector privado y el 59,9% (US\$68.409 m) al sector público. Este saldo representa un 42,2% del PIB, 4,3 puntos porcentuales (p.p.) más que en diciembre de 2015. El 71% de este incremento (3,03 pp.) se explica por el menor valor en dólares del PIB corriente debido a la depreciación del peso frente al dólar. El 29% restante obedece a la

⁸⁰ Déficit en la balanza comercial de Colombia en 2015 fue el más alto de la historia, [En línea] [consultado] 20/07/2016. Disponible en internet: <http://dataifx.com/noticias/noticia/articulo-24866-deficit-en-la-balanza-comercial-de-colombia-en-2015-fue-el-mas-alto-de-la-historia>

⁸¹ ¿Por qué se devaluó el peso colombiano?, [En línea] [consultado] 02/08/2016. Disponible en internet: <http://gkillcity.com/ficheros/devaluacion-del-peso-colombiano/que-se-devaluo-el-peso-colombiano>

ampliación en dólares del saldo de la deuda externa”.⁸²

10.2.10.1 Deuda externa sector público. “El saldo de la deuda externa del sector público de Colombia alcanzó un monto de US\$ 68.409 m, lo que representó un aumento de US\$ 2.225 m (3,36%) respecto a diciembre de 2015; y es equivalente al 25,3% del PIB proyectado para el 2016. El incremento fue explicado por el crecimiento del endeudamiento de largo plazo (3,36%, US\$2.198 m), ya que el aumento del endeudamiento de corto plazo de de tan solo US\$ 27 m (3,85%,).”⁸³

Según informes del Banco de la República, la deuda externa del país en el sector público por parte de prestamistas, indica lo siguiente: “Por prestatarios, el 64% de la deuda externa de mediano y largo plazo se encuentra en cabeza del gobierno central, seguido por las entidades descentralizadas nacionales con el 28%, y municipios y entidades descentralizadas municipales con el 6%.”⁸⁴

10.2.10.2 Deuda externa sector privado. Con relación a la deuda del sector privado “al cierre del primer trimestre de 2016, el saldo de la deuda externa del sector privado fue de US\$ 45.793 m (16,9% del PIB). De este monto, el 70% correspondió a obligaciones del sector no bancario y el restante 30% a deudas adquiridas por instituciones del sector bancario. Con relación al saldo de la deuda del sector no bancario, los préstamos con entidades financieras del exterior representaron el 68% del saldo, los créditos de leasing financiero el 16%, las obligaciones por concepto de crédito de proveedor el 10% y el 7% restante corresponde a bonos y pasivos de seguros.”⁸⁵

⁸² Deuda externa en Colombia, [En línea] [consultado] 02/08/2016. Disponible en internet: http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bdeudax_t.pdf

⁸³ Ibíd. pág. 3

⁸⁴ Ibíd. Pág. 4

⁸⁵ Ibíd. Pág. 5

10.2.11 Análisis de las finanzas públicas de Colombia. De acuerdo al boletín macro fiscal de la contraloría “El comportamiento que se espera para el 2016 en materia de crecimiento económico, precios del petróleo, tasa de cambio, tasas de interés externas e internas, incidirán directamente en los ingresos y gastos del Gobierno Nacional Central (GNC), y por tanto definirán el próximo año su déficit y el nivel de la deuda respecto al PIB.”⁸⁶

Lo que indica por consiguiente que “El recaudo tributario se verá afectado por el aumento de las tasas de interés que impacta el consumo de los hogares reduciendo el cobro por IVA. A lo anterior se sumaría la reducción adicional de los impuestos que percibirá el gobierno por parte del sector petrolero, dada la tendencia actual del precio del petróleo que estaría en 2016 cercano a los US\$35 por barril mientras que el Gobierno lo proyecta un precio del crudo Brent cercano a los US\$50 por barril, con lo cual la caída del ingreso por renta petrolera estaría sobre los \$6,3 billones para 2016. Para compensar esta disminución, se apuesta por un mayor recaudo (\$4 billones) producto de las medidas de anti evasión proyectadas en el Presupuesto General de la Nación.”⁸⁷

10.2.12 Política Económica actual en Colombia

10.2.12.1 Política Macro-Económica Fiscal en Colombia. “En el Marco Fiscal de Mediano Plazo se estimó que el déficit fiscal estaría en alrededor de 3,6% del PIB para 2016, el cual fue ratificado por el Ministerio de Hacienda en la revisión del Plan Financiero. Por tanto, para cumplir con la meta de déficit, el Gobierno

⁸⁶ Boletín macro-fiscal de la Contraloría, [En línea] [consultado] 02/08/2016. Disponible en internet: <http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/189511888/Bolet%C3%ADn+Macrofiscal+010+%28pdf%29/95cd4aa7-faec-4410-a96a-19921197edbe>

⁸⁷ Ibíd. pág. 23

tendría que reducir el gasto o incrementar los ingresos en la cuantía necesaria para no incurrir en mayor deuda de la inicialmente programada. Si se opta por ajuste en el gasto, recaerá seguramente sobre la inversión, dada la inflexibilidad del presupuesto de funcionamiento en salarios, pensiones y Sistema General de Participaciones, afectando el gasto social y la inversión en infraestructura, ciencia y tecnología, lo cual tiene un efecto directo en la productividad del país; en este sentido, ya se anunció el recorte del presupuesto del próximo año en \$3,5 billones frente al aprobado inicialmente. Sin embargo, la deuda podría elevarse a 43% del PIB, es decir tres puntos más de lo que espera el Marco Fiscal de Mediano Plazo, sólo por efecto del comportamiento de los indicadores macroeconómicos; por tanto, si se decide financiar el gasto con deuda este porcentaje podría ser mucho mayor.”⁸⁸

10.2.13 Política Monetaria en Colombia. Los mayores incrementos de la inflación se han dado recientemente en educación, comunicaciones y alimentos, pero en los últimos 12 meses el grupo que más ha contribuido al incremento de los precios es el de los alimentos. La inflación se encuentra en un nivel históricamente bajo, se debe en gran parte a las dificultades estructurales que está empezando a enfrentar el modelo adoptado por el Banco de la República para controlar el crecimiento de los precios.

“Este nivel supera el rango meta establecido por el Banco de la República (entre 2% y 4% anual), pero en la Junta Directiva de marzo el Banco se sostuvo en su posición de mantener inalterada la tasa de interés de referencia en 4,5%. La posición conservadora del Banco se explica en parte por el comportamiento de la cartera del sector financiero, que se ha expandido de manera visible en los últimos meses, particularmente en crédito comercial a grandes empresas, mientras se ha moderado la cartera de crédito de consumo, hipotecario y microcrédito.”

⁸⁸Ibíd. pág. 24

10.2.14 Planes fundamentales en los que está comprometido el gobierno actual. De acuerdo al plan de gobierno del presidente Juan Manuel Santos, se dividirá en 3 pilares fundamentales los cuales son: Colombia en paz, Colombia equitativa y sin pobreza extrema, Colombia la más educada. “Lo que se busca con estos planes es un desarrollo sostenible para las regiones y ciudadanos que las habitan a través de 5 estrategias:

- 1) Competitividad e Infraestructura Estratégicas
- 2) Movilidad Social
- 3) Transformación del Campo
- 4) Seguridad, Justicia y Democracia para la Construcción de Paz
- 5) Buen Gobierno”⁸⁹

10.2.15 Programas para el desarrollo del comercio exterior

10.2.15.1 Fomento a la Inversión Extranjera. De acuerdo con información obtenida por el Banco de la República “se intercambiaron instrumentos de negociación con 28 países y se han desarrollado negociaciones para la suscripción de Acuerdos Bilaterales de Inversión con Alemania, Francia, Holanda, Canadá y China. Siguiendo los lineamientos expuestos por la Corte Constitucional, se iniciaron procesos de renegociación de los Acuerdos de Promoción y Protección de la Inversión (APPI) firmados con Gran Bretaña, España, Cuba y Perú. Con Perú, en desarrollo de esta renegociación, se firmó recientemente el protocolo modificadorio. El Gobierno Nacional ha presentado un proyecto de Ley al Congreso reglamentando las Zonas Económicas Especiales de Exportación. Se realizaron estudios sobre 17 países, buscando optimizar las ventajas de acceso a mercados de Colombia para atraer inversión y tecnología.”⁹⁰

⁸⁹ Plan de gobierno 2014-2018, [En línea] [consultado] 16/08/2016. Disponible en internet: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%2020142018%20Tomo%201%20internet.pdf>

⁹⁰ Visión estratégica de la política de comercio exterior, [En línea] [consultado] 16/08/2016. Disponible en internet: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cursos-de->

Para incentivar las importaciones y exportaciones el gobierno nacional “implementó para los grandes importadores, la radicación de solicitudes de importación en medio magnético, disminuyendo el trámite de 24 a 2 horas. De otra parte, se redujeron a 2 horas los trámites de Registro Nacional de Exportadores y expedición de Certificados de Origen.”⁹¹

10.2.16 Mercado de capitales y mercado financiero. Según el gerente general de la importante empresa de valoración de instrumentos financieros, Infovalmer, Dr. Juan Manuel Quintero, “el mercado de capitales es el ambiente en el cual se negocian instrumentos de deuda de capital, acciones, bonos y CDT, además de derivados y monedas. En Colombia las empresas usan el mercado de capitales de manera limitada, hay un sector financiero muy fuerte y en ese sentido la bancarización del acceso a los recursos es el instrumento preferido por las empresas.”⁹²

capacitacion/politicanal/politica16.htm

⁹¹ Ibíd. pág. 1.

⁹² El mercado de capitales en Colombia, [En línea] [consultado] 16/08/2016. Disponible en internet: <http://www.javerianacali.edu.co/noticias/el-mercado-de-capitales-en-colombia>

En la siguiente guía se encuentran las variables de mayor relevancia para el entorno económico.

Tabla 10. Forma PTPE-2 Guía análisis del Macro ambiente

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Variaciones drásticas del sector transporte en el PIB	A	X			
Panorama actual para Colombia y el sector es complejo, bajo condiciones favorables frente a otros países de la región	O				X
Alza del dólar	A	X			
Disminución de las importaciones	A	X			
Colombia entre los países más desiguales de América Latina y del mundo.	A		X		
Crecimiento de la informalidad laboral, aumento del desempleo y ajuste del salario mínimo por debajo de la productividad.	A	X			
Sistema fiscal dominado por los impuestos indirectos.	A	X			
Sector transporte ubicado por debajo del promedio nacional del IPC.	A	X			
Baja capacidad de ahorro en Colombia, destinan los ingresos o parte de ellos para gastos inmediatos.	A		X		
Devaluación del peso colombiano.	A	X			
Planes del gobierno para el desarrollo sostenible de las regiones.	O			X	
Intercambio de instrumentos de negociación con 28 países de acuerdo a la inversión.	O				X

Fuente: Benjamín Betancourt (1995).

11. ENTORNO SOCIAL

11.1 COMPOSICION SOCIAL DE LA POBLACIÓN COLOMBIANA

11.1.1 Idioma. Es relevante conocer el tipo de sociedad, a la cual se esté enfrentando la empresa para que de esta manera conocer el comportamiento de la misma con lo cual abordaremos el lenguaje como primer punto, en Colombia predomina el castellano incluyendo numerosos dialectos muy distintivos, como el cundiboyacense (Cundinamarca y Boyacá), el paisa (de Antioquia y el Viejo Caldas), el valluno (del Valle del Cauca), el rolo (de Cundinamarca y el centro del país), el costeño de la región Caribe, el pastuso (de Nariño), el patojo (del Cauca), el opita (de Tolima y Huila), el santandereano (de Santander y Norte de Santander), el chocoano y el llanero (del Meta, Casanare, Arauca y Vichada).⁹³

11.1.2 Religión. Siguiendo con factores para conocer la población, se encuentra la religión, el portal Colombia hace mención que la religión “predominante en Colombia es la católica. Un 92% de la población nacional dice profesar el catolicismo o están registrados como católicos, pero dentro de esa misma población se pueden contar grupos de indiferentes religiosos. Estas cifras toman en cuenta el porcentaje de bautismos católicos, que no necesariamente refleja el número de creyentes.”⁹⁴

Hasta la constitución de 1991 el catolicismo era la religión oficial del Estado. El país estaba consagrado al Sagrado Corazón de Jesús, así que de manera recurrente los columnistas usan ese hecho para referirse al "país del sagrado corazón".⁹⁵ El 8% restante hace parte de otras comunidades religiosas como: cristia-

⁹³ Enciclopedia libre, lenguaje, [En línea] [consultado] 29/08/2016. Disponible en internet: https://es.wikipedia.org/wiki/Lenguas_de_Colombia

⁹⁴ Colombia, Religión, [En línea] [consultado] 29/08/2016. Disponible en internet: <http://www.colombia.com/colombia-info/informacion-general/religion/>

⁹⁵ *Ibíd.*, pág. 1

nos, testigos de Jehová, mormones, sectas de origen budista y taoísta, musulmanes, judíos o religiones naturales, todos con una representación minoritaria.⁹⁶

11.1.3 Deportes que se practican en Colombia. Otro factor que encontramos son las actividades deportivas que se practican a nivel nacional como el : “Ajedrez, Atletismo, Automovilismo - Motociclismo, Baloncesto, Béisbol, Bicicross, Bolos, Boxeo, Ciclismo, Fútbol, Futsal, Golf, Lucha olímpica, Natación, Patinaje, Pesas, Squash, Tenis, Tiro, Tiro con Arco, Tejo: el deporte , nacional”.⁹⁷

11.1.4 Estructura de la organización del estado de Colombia. Un aspecto relevante para una nación es como se encuentra organizado, el Estado colombiano, para lo cual lo podemos observar en la figura N ° 10 extraída del portal del banco de la república,⁹⁸ Donde se puede apreciar cómo está distribuido el poder político en Colombia, conformada por tres ramas (Rama Judicial, Rama Legislativa, Rama Ejecutiva); los organismos de control y los organismos electorales, entre otros.

⁹⁶ Ibíd., pág. 1

⁹⁷ Entrenamiento, Los deporte más populares en Colombia, [En línea] [consultado] 30/08/2016. Disponible en internet: <http://entrenamientoeidyacero.blogspot.com.co/2012/01/los-deportes-mas-populares-en-colombia.html>

⁹⁸ Banco de la república, Organización del estado colombiano, [En línea] [consultado] 30/08/2016. Disponible en internet: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/organizacion_del_estado_colombiano

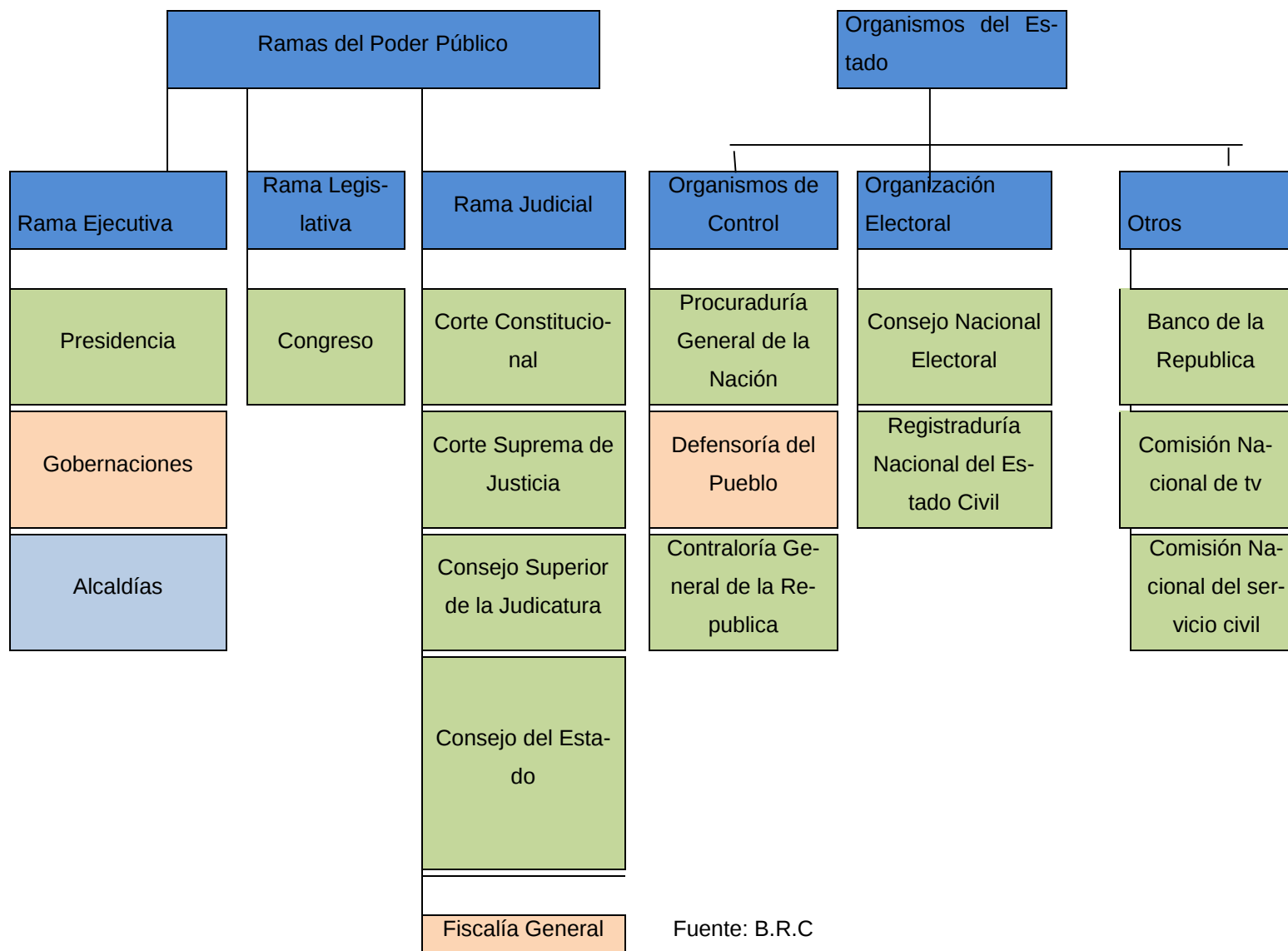
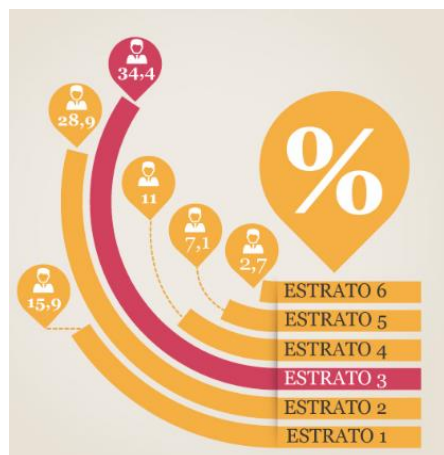


Figura N°10 Estructura de la organización del Estado Colombiano.

Fuente: B.R.C

11.1.5 Estratos en Colombia. En Colombia la estratificación más predominante en el territorio colombiano, es el estrato 3 con un porcentaje del 34,4 % seguido del estrato 2 con una participación del 28.9 % figura N° 3:

Figura N 11 ° composición de la población colombiana por estratos



Fuente: Portafolio ⁹⁹

11.2 EMPLEO EN BUENAVENTURA

En cuanto al empleo en la ciudad de Buenaventura se halla la siguiente información:

“El puerto de Buenaventura no tiene cifras oficiales de desocupación, pero según un estudio de la Cámara de Comercio de este municipio la tasa llega a 62 %, una cifra alta que se explica porque no se tiene en cuenta la informalidad. Otras entidades como la Asociación Nacional de Instituciones Financiera, Anif, indicó en un reciente informe que el desempleo en el Puerto llega al 40 %, una cifra alta que se presenta porque las opciones de trabajo son mínimas en el municipio ante la carencias de cadenas productivas agroindustriales¹⁰⁰

⁹⁹ Portafolio, a si están distribuido los colombianos por estratos sociales, [En línea] [consultado] 30/08/2016.

Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/tendencias/distribuidos-colombianos-estratos-sociales-57300>

¹⁰⁰ El país, Cuantos desempleados hay en Buenaventura, [En línea] [consultado] 30/08/2016. Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/cuantos-desocupados-hay-buenaventura>

Así mismo en el anuario estadístico de Buenaventura se puede evidenciar que en los últimos años el desempleo en la ciudad de buenaventura ha disminuido, pero realmente aún sigue siendo una tasa muy elevada de desempleo, lo que puede indicar que hay poca oferta de trabajo en la ciudad, tal y como se muestra en tabla 11:

Tabla 11. Fuerza de trabajo

Concepto	2010	2011
Tasa global de participación	91 %	69 %
tasa de ocupación	42 %	43 %
tasa de desempleo	64 %	40 %
Tasa de subempleo	15 %	31 %
Población total	362.625	369.868
Población en edad de trabajar	284.023	290.673
Población económicamente activa	257.041	200.215
Ocupados	108.981	119.405
Desocupados	163.785	80.810
Inactivos	11.303	90.458
Subempleados	16.238	37.254

Fuente: anuario estadístico ¹⁰¹

En la siguiente tabla se puede apreciar que la población más desempleada según el rango de edad oscila entre los 25 a 54 años de edad, aplicándolo tanto para el hombre como para la mujer.

¹⁰¹ Anuario estadístico, Anuario estadístico [En línea] [consultado] 30/08/2016. Disponible en internet: http://www.ccbun.org/images/multimedia/anuario_estadistico_2012_-_2013.pdf

Tabla12. Población desocupada y ocupada según rango de edad y sexo

Rangos de edad	ocupada	desocupada
Total	108.981	163.785
De 15 a19	10.628	13.267
De 20 a 24	27.438	46.351
De 25 a 54	68.403	100.073
De 55 en adelante	2.512	4.095
Hombres	62.119	93.357
De 15 a19	6.058	7.562
De 20 a 24	15.640	26.420
De 25 a 54	38.990	57.041
De 55 en adelante	1.432	2.334
Mujeres	46.862	70.428
De 15 a19	4.570	5.705
De 20 a 24	11.799	19.931
De 25 a 54	29.413	43.031
De 55 en adelante	1.080	1.761

Fuente: anuario estadístico ¹⁰²

¹⁰² Ibíd., pág. 38

Las personas más desempleadas según su ocupación son las personas que trabajan independientemente aplicado tanto para los hombres como para las mujeres. Tabla N° 12

Tabla 13. Población ocupada y desocupada según sexo y posición ocupacional

	ocupada	desocupada
Total	108.981	163.785
Obrero, empleado particular	37.424	54.670
Obrero, empleado del gobierno	1.851	2.259
Empleado domestico	4.112	6.551
Trabajador por cuenta propia	50.584	82.231
Patrono o empleador	4.112	4.930
Trabajador familiar sin remuneración	1.234	2.259
Otro	9.664	10.844
Hombres	62.119	93.357
Obrero, empleado particular	21.331	31.162
Obrero, empleado del gobierno	1.055	1.288
Empleado domestico	173	34
Trabajador por cuenta propia	28.833	46.872
Patrono o empleador	2.344	2.833
Trabajador familiar sin remuneración	703	1.288
Otro	7.680	9.881
Mujeres	46.862	70.428
Obrero, empleado particular	16.902	23.508
Obrero, empleado del gobierno	796	971
Empleado domestico	3.939	6.517
Trabajador por cuenta propia	21.751	35.359
Patrono o empleador	1.768	2.137
Trabajador familiar sin remuneración	531	971
Otro	1.986	963

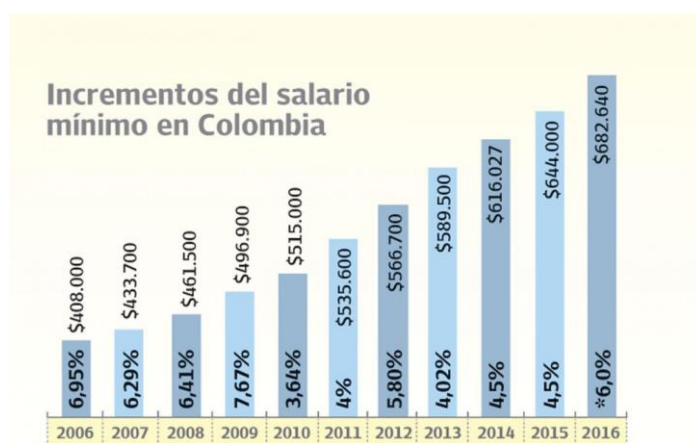
Fuente: anuario estadístico¹⁰³

¹⁰³ Ibíd., pág. 40

11.3 TENDENCIA DEL SALARIO MÍNIMO EN COLOMBIA

Se encuentran las fluctuaciones del salario mínimo en Colombia, los incrementos porcentuales, el incremento en pesos del S.M. Desde el año 2006 hasta el año 2016. Figura N° 12 y se puede evidenciar que el incremento más alto ocurrió en el año 2016 (6,95 %) y el año donde menos tuvo alza fue en el año 2010 (3,64)

Figura N° 12 tendencias del salario mínimo



Fuente: el país ¹⁰⁴

¹⁰⁴ El país, Conozca cuál será el impacto de la inflación en el salario mínimo de 2016, **[En línea] [consultado] 30/08/2016.** Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/conozca-cual-sera-impacto-inflacion-salario-minimo>

En la siguiente guía se encuentran las variables de mayor relevancia para el entorno económico.

Tabla 14. Guía análisis del macro ambiente entorno económico, forma PTPE-2
Guía análisis del macro ambiente

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Idioma distinto al castellano	O			X	
Diferentes idiomas		X			
Composición del gobierno, en materia en el ejercicio de su poder, en las decisiones que se tomen.	A	X			
Empleo: disponibilidad de personal calificado	O			X	
Alza del salario mínimo	A		X		

Fuente: Betancourt (1995).

12. ENTORNO POLÍTICO

12.1 EN COLOMBIA

Con respecto a la situación actual del gobierno colombiano, “el proceso de negociación con la guerrilla de las FARC atrayendo al país, no solo por las manifestaciones en contra del proceso por parte de los opositores al gobierno, sino por las exigencias del grupo armado en contra del encarcelamiento para sus integrantes.” ¹⁰⁵

Por otra parte, Los transportadores de carga decidieron irse a paro el día 23 de febrero; consideran que las políticas planteadas por el gobierno no han solucionado la crisis del sector, solicitando una reducción en el precio de los combustibles; el presidente de Colfecar, Juan Carlos Rodríguez Muñoz, dijo que las causas del paro son principalmente económicas. ¹⁰⁶ En junio de 2016 vuelve y se presenta este paro camionero impulsado principalmente por el incumplimiento de acuerdos pasados y temas relacionados con la chatarrización, legalización, fletes baratos, etc.

Estos paros mencionados anteriormente, han afectado negativamente las actividades que realiza la empresa, pues en la cadena de suministro los encargados de sacar el producto de las bodegas son las tracto mulas y estas al estar en paro hacen que se acumule más producto y no haya espacio para descargar los buques que entran al muelle portuario, generando una disminución en el trabajo de cargue y descargue que realiza la empresa por falta de bodegas disponibles. Es indispensable que el gobierno adopte las medidas necesarias o implemente políticas que permitan el buen funcionamiento del sector impidiendo que se vuelvan a presentar inmovilizaciones de este tipo, las cuales generan un

¹⁰⁵ Informe trimestral de situación Economía y Sociedad en Latinoamérica, [En línea] [consultado] 28/08/2016. Disponible en internet: http://www.cesla.com/analisis/informes-coyuntura/Informe_Trimestral_I_2015.pdf

¹⁰⁶ Ibíd. pág. 41.

gran desabastecimiento y pérdida de miles de ingresos para el país.

12.2 EN BUENAVENTURA

“En la zona rural de Buenaventura tienen presencia las FARC, mientras que en el casco urbano operan grupos sucesores de los paramilitares, conocidos como “Los Urabeños” y “La Empresa”. Las violaciones de Derechos Humanos cometidos por estos grupos armados ilegales incluyen asesinatos, violencia física extrema, desapariciones forzadas, amenazas a la vida e integridad física, violencia basada en género, especialmente la violencia sexual contra las mujeres, jóvenes y niñas, reclutamiento y utilización de niños, niñas y adolescentes, extorsiones, secuestro y limitaciones al acceso humanitario. Además de eso ganan dinero haciendo trabajos para los principales traficantes de drogas, y manejan el negocio de la micro-extorsión en los barrios que controlan; también, consiguen dinero adicional con el micro-tráfico de drogas.”¹⁰⁷

¹⁰⁷ Portal ACNUR, Buenaventura Colombia: Realidades brutales,[En línea] [consultado] 28/08/2016. Disponible en internet: <http://www.acnur.org/t3/fileadmin/Documentos/Publicaciones/2014/9760.pdf>

En la siguiente guía se encuentran las variables de mayor relevancia para el entorno Político.

Tabla 15. Forma PTPE-2 Guía análisis del macro ambiente

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Paro o inmovilización del sector de transporte	A	X			
Extorsiones provocadas por bandas criminales	A	X			
Presencia de grupos al margen de la ley	A		X		

Fuente: Benjamín Betancourt (1995).

13. ENTORNO CULTURAL

13.1 CULTURA EN COLOMBIA

Dentro de la cultura Colombiana, se puede decir que las costumbres de los colombianos varía mucho de acuerdo con las diferentes regiones del país, pero no se puede negar que existe una cultura de consumo con puntos comunes que los unen a todos.¹⁰⁸

Según el portal Universia, “la cultura colombiana está formada a partir de la herencia de los pueblos indígenas presentes en el territorio desde tiempos ancestrales, las tradiciones españolas adoptadas durante la época colonial y las costumbres africanas incorporadas por los esclavos que llevaron los conquistadores. Esta mezcla de culturas constituye una sociedad con rasgos comunes al resto de países latinoamericanos pero, a la vez, muy diferentes también. De hecho, incluso dentro del propio territorio colombiano existen numerosas diferencias entre unas regiones y otras.”¹⁰⁹

Siguiendo con la información suministrada por el portal mencionado anteriormente, “la gastronomía es una expresión más de esa diversidad con ciertos rasgos comunes a todo el territorio. El maíz es uno de los ingredientes fundamentales de la cocina colombiana debido a la herencia indígena. Las arepas, unas tortas de harina de maíz, son uno de los platos más conocidos, tanto dentro como fuera de sus fronteras.”¹¹⁰

¹⁰⁸ Hábitos de consumo en Colombia, [En línea] [consultado] 28/08/2016. Disponible en internet: <http://www.sura.com/blogs/mujeres/habitos-consumo-colombia.aspx>

¹⁰⁹ Cultura y tradiciones, [En línea] [consultado] 28/08/2016. Disponible en internet: <http://www.universia.es/estudiar-extranjero/colombia/vivir/cultura-tradiciones/3074>

¹¹⁰ Ibíd. pág. 1.

A estos alimentos se les suman “Los productos derivados de materias primas como cereales: trigo y maíz; y oleaginosas como la soya y la torta de soya, entre otras, son esenciales en la producción de alimentos como el pollo, los huevos, la carne de cerdo, la leche y sus derivados, el pescado, el pan, las pastas y demás productos de panadería todos básicos en la canasta familiar y que en conjunto suman más del 25% de gastos en alimentos de un colombiano promedio.”¹¹¹

13.2 CULTURA EN BUENAVENTURA

Una de las particularidades que se da en el Municipio de Buenaventura, es que su proceso de construcción cultural se presenta sobre un ambiente en el que se superponen espacios o situaciones opuestas y eso es lo que se hace evidente en las diferentes actividades económicas, sociales y religiosas; pues en ellas se interrelacionan de forma constante ya sea a nivel de competencia o de complemento lo externo e interno (lo de afuera y lo de adentro), lo público y lo privado, lo bullicioso y lo silencioso, lo profano y lo sagrado. Es un proceso de dos racionalidades donde pesa lo colectivo, pero impera lo individual; donde se plantean estrategias adaptativas que en la mayoría de los casos terminan por ser de supervivencia, donde imperan formas de producción modernas sin descuidar las tradicionales y por lo tanto valores de acumulación y al mismo tiempo de subsistencia.

¹¹¹ 5° Foro de Logística de Graneles Sólidos [En línea] [consultado] 28/08/2016. Disponible en internet: <http://www.andi.com.co/glti/BOLETINES%202015/Bolet%C3%ADn%2004209.%205%C2%B0%20Foro%20de%20Log%C3%ADstica%20de%20Graneles%20S%C3%B3lidos.pdf>

En la siguiente guía se encuentran las variables de mayor relevancia para el entorno cultural.

Tabla 16. Forma PTPE-2 Guía análisis del macro ambiente

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
El Maíz es un ingrediente fundamental en la cocina colombiana.	O				X
Utilización de graneles para la producción de alimentos de la canasta familiar.	O				X

Fuente: Betancourt (1995).

14. ENTORNO JURÍDICO

Es de gran relevancia el entorno jurídico, se encuentran las obligaciones, las normas y leyes conforme al transporte de carga en Colombia, los documentos necesarios para constituir las empresas, y sanciones, para lo cual se mencionarán a continuación:

14.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA

De acuerdo a la Constitución Política de Colombia se evidencia:

Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.¹¹²

Artículo 334. La dirección general de la economía estará a cargo del Estado. Este intervendrá, por mandato de la ley, en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía con el fin de conseguir en el plano nacional y territorial, en un marco de sostenibilidad fiscal, el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano. Dicho marco de sostenibilidad fiscal deberá fungir como instrumento

¹¹²Alcaldía Bogotá, Constitución política de Colombia, [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet:<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

para alcanzar de manera progresiva los objetivos del Estado Social de Derecho. En cualquier caso el gasto público social será prioritario.¹¹³

Artículo 336. Ningún monopolio podrá establecerse sino como arbitrio rentístico, con una finalidad de interés público o social y en virtud de la ley. La ley que establezca un monopolio no podrá aplicarse antes de que hayan sido plenamente indemnizados los individuos que en virtud de ella deban quedar privados del ejercicio de una actividad económica lícita. La organización, administración, control y explotación de los monopolios rentísticos estarán sometidos a un régimen propio, fijado por la ley de iniciativa gubernamental. Las rentas obtenidas en el ejercicio de los monopolios de suerte y azar estarán destinadas exclusivamente a los servicios de salud. Las rentas obtenidas en el ejercicio del monopolio de licores, estarán destinadas preferentemente a los servicios de salud y educación. La evasión fiscal en materia de rentas provenientes de monopolios rentísticos será sancionada penalmente en los términos que establezca la ley. El Gobierno enajenará o liquidará las empresas monopolísticas del Estado y otorgará a terceros el desarrollo de su actividad cuando no cumplan los requisitos de eficiencia, en los términos que determine la ley. En cualquier caso se respetarán los derechos adquiridos por los trabajadores.¹¹⁴

Artículo 1 :El pueblo de Colombia, en ejercicio de su poder soberano, representado por sus delegatarios a la Asamblea Nacional Constituyente, invocando la protección de Dios, y con el fin de fortalecer la unidad de la Nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración de la comunidad latinoamericana, decreta, sanciona y promulga la siguiente:

Artículo 56. Se garantiza el derecho de huelga, salvo en los servicios públicos esenciales definidos por el legislador. La ley reglamentará este derecho. Una comisión permanente integrada por el Gobierno, por representantes de los empleadores y de los trabajadores, fomentará las buenas relaciones laborales, contribuirá

¹¹³ Ibíd., pág. 1

¹¹⁴ Ibíd., pág. 1

a la solución de los conflictos colectivos de trabajo y concertará las políticas salariales y laborales. La ley reglamentará su composición y funcionamiento.¹¹⁵

Artículo 58. Se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley expedida por motivos de utilidad pública o interés social, resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá ceder al interés público o social. La propiedad es una función social que implica obligaciones. Como tal, le es inherente una función ecológica. El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad. Por motivos de utilidad pública o de interés social definidos por el legislador, podrá haber expropiación mediante sentencia judicial e indemnización previa. Esta se fijará consultando los intereses de la comunidad y del afectado. En los casos que determine el legislador, dicha expropiación podrá adelantarse por vía administrativa, sujeta a posterior acción contenciosa-administrativa, incluso respecto del precio.¹¹⁶

14.2 LEGISLACIÓN COMERCIAL

14.2.1 Código de comercio

14.2.1.1 Del contrato de transporte capítulo I.

- **Disposiciones Generales.** Artículo 981. Contrato de transporte. El transporte es un contrato por medio del cual una de las partes se obliga para con la otra, a cambio de un precio, a conducir de un lugar a otro, por determinado medio y en el plazo fijado, personas o cosas y entregar éstas al destinatario.

El contrato de transporte se perfecciona por el solo acuerdo de las partes y se prueba conforme a las reglas legales. En el evento en que el contrato o alguna de

¹¹⁵ Ibíd., pág. 1

¹¹⁶ Ibíd., pág. 1

sus cláusulas sean ineficaces y se hayan ejecutado prestaciones, se podrá solicitar la intervención del juez a fin de que impida que una parte se enriquezca a expensas de la otra.

Artículo 982. Obligaciones del transportador.

Artículo 983. Empresas de transporte

Artículo 984. Delegación de la conducción a terceros.

Artículo 985. Formas de transporte combinado.

Artículo 986. Pluralidad de transportadores reglas para definir la responsabilidad:

Artículo 987. Transporte multimodal.

Artículo 988. Representación por parte del último transportador

Artículo 989. Condiciones para el cumplimiento de la obligación del transportador

Artículo 990. Ejecución del contrato de transporte

Artículo 991. Responsabilidad solidaria.

Artículo 992. Exoneración total o parcial de la responsabilidad del transportador

Artículo 993. Prescripción de acciones.

Artículo 994. Exigencia de tomar seguro

Artículo 995. Transporte benévolo o gratuito y transporte de trabajadores por parte del patrono

Artículo 996. Transporte pactado en forma de suministro.

Artículo 997. Reglamentación

Artículo 998. Continuidad del contrato de transporte.

Artículo 999. Reglamentación y aplicación de disposiciones

14.2.1.2 Capítulo III

- **Transporte De Cosas.**

Artículo 1008. Partes.

Artículo 1009. Pago del flete

Artículo 1010. Emitente e información sobre la cosa.

Artículo 1011. Informes y documentos del remitente antes del transporte..

Artículo 1012. Emisión de la factura cambiaria

Artículo 1013. Entrega de mercancías y responsabilidad del transportador

Artículo 1014. Disposición de cosas corruptibles

Artículo 1015. Cosas de carácter peligroso o restringido

Artículo 1016. Reducción o merma natural.

Artículo 1017. Divergencias sobre el estado de las cosas

Artículo 1018. Carta de porte y conocimiento de embarque.

Artículo 1019. Negociabilidad de la carta de porte o conocimiento de embarque

Artículo 1020. Ejercicio de los derechos contenidos en la carta de porte. .

Artículo 1021. Prueba del contrato

Artículo 1022. Libertad probatoria

Artículo 1023. Disposición de la cosa por parte del remitente

Artículo 1024. Disposición de la cosa por parte del destinatario

Artículo 1025. Pago de sumas adicionales a cargo del remitente

Artículo 1026. Aviso de arribo de la mercancía.

Artículo 1027. Entrega de la cosa al peso, cuenta o medida.

Artículo 1028. Cumplimiento del contrato y reconocimiento de la mercancía.

Artículo 1029. Depósito y disposición de la cosa por parte del transportador.

Artículo 1030. Responsabilidad por pérdida total o parcial de la cosa.

Artículo 1031. Valor de la indemnización. ¹¹⁷

14.3 LEY 105 DE 1993

Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se

¹¹⁷ Alcaldía de Bogotá, código de comercio, [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet:<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones ¹¹⁸

Título 1 sector y sistema nacional de transporte principios y disposiciones generales

Capítulo 1 integración del sector y del sistema nacional de transporte.

Capítulo 2 principios rectores del trabajo

Capítulo 3 regulación del transporte y el tránsito

Capítulo 4 sanciones

Capítulo 5 perímetros del transporte y tránsito por carretera en el territorio colombiano

Título 2 infraestructura del transporte

Capítulo 1 definición de la infraestructura del transporte

Capítulo 2 funciones y responsabilidades sobre la infraestructura de transporte

Capítulo 3 recursos para la construcción y conservación de la infraestructura de transporte.

Capítulo 4 obras por concesión

Capítulo 5 adecuación de las estructuras administrativas

Título 3 planeación del transporte y la infraestructura

Capítulo 1 normas generales

Título 5 disposiciones finales

14.4 CÓDIGO DE TRÁNSITO

Artículo 1°. Ámbito de aplicación y principios. Las normas del presente Código rigen en todo el territorio nacional y regulan la circulación de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito, y vehículos por las vías públicas o privadas que están abiertas al público, o en las vías privadas, que internamente circulen vehículos; así como la actuación y

¹¹⁸ Alcaldía de Bogotá, Ley 105 de 1993, [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet:<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=296>

procedimientos de las autoridades de tránsito.¹¹⁹

Título I - disposiciones generales

Capítulo I- principios

Capítulo II - autoridades

Capítulo III - registros de información

Título II - régimen nacional de tránsito

Capítulo I - centros de enseñanza automovilística

Capítulo II - licencias de conducción

Capítulo III - vehículos

Capítulo IV - licencia de tránsito

Capítulo V - seguros y responsabilidad

Capítulo VI - placas

Capítulo VII - registro nacional automotor

Capítulo VIII- revisión técnico - mecánica

Título III - normas de comportamiento

Capítulo I - reglas generales y educación en el tránsito

Capítulo II - peatones

Capítulo III - conducción de vehículos

Capítulo IV - para el transporte público

Capítulo V - ciclista y motociclistas

Capítulo VI - tránsito de otros vehículos y animales

Capítulo VII - tránsito de personas en actividades colectivas

Capítulo VIII - trabajos eventuales en la vía pública

Capítulo IX - protección ambiental

Capítulo X - clasificación y uso de las vías

Capítulo XI - límites de velocidad

Capítulo XII- señales de tránsito

¹¹⁹ Colombia, Código de tránsito de Colombia, [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet: <http://www.colombia.com/actualidad/codigos-leyes/codigo-de-transito/>

Capítulo XIII - procedimientos de control de tránsito

Título IV - sanciones y procedimientos

Capítulo I - sanciones

Capítulo II - sanciones por el incumplimiento de las normas de tránsito

Capítulo III - competencia - normas de comportamiento

Capítulo IV - actuación en caso de imposición de comparendo al conductor para el transporte público

Capítulo V - recursos

Capítulo VI - procedimiento en caso de daños a cosas

Capítulo VII - actuación en caso de infracciones penales

Capítulo VIII- actuación en caso de embriaguez

Capítulo IX - sanciones especiales

Capítulo X - ejecución de la sanción

Capítulo XI - caducidad

Capítulo XII - aplicaciones de otros códigos y disposiciones finales

14.5 LEY 336 DE 1996

"Por la cual se adopta el estatuto nacional de transporte".¹²⁰

Título I disposiciones generales para los modos de transporte

Capítulo 1 objetivos

Capítulo 2 principios y naturaleza

Capítulo 3 creación y funcionamiento de las empresas de transporte público

Capítulo 4 de la prestación del servicio

Capítulo 5 equipos

Capítulo 6 servicios conexos al de transporte

Capítulo 7 tarifas

¹²⁰ Alcaldía de Bogotá, Ley 336 de 1996, , [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=346>

Capítulo 8 de la seguridad
Capítulo 9 sanciones y procedimientos
Capítulo 10 transporte internacional y fronterizo
Titulo 2 disposiciones especiales
Capítulo 1 transporte terrestre automotor
Capítulo 2 transporte aéreo
Capítulo 3 transporte marítimo
Capítulo 4 transporte fluvial
Capítulo 5 transporte ferroviario
Capítulo 6 transporte masivo

14.6 OTROS DECRETOS Y RESOLUCIONES SEGÚN:

14.6.1 Estructura empresarial. (1988) Decreto 2044 de 1988 Transporte de Productos Especiales

- (2001) Decreto 173 de 2001 Condiciones de Habilitación y de Prestación del Servicio
- (2002) Resolución 2465 de 2002 Obligaciones Especiales de Cooperativas ante Supertransporte
- (2006) Decreto 2868 de 2006 Capital Empresas Cooperativas
- (2009) Decreto 1499 de 2009 Modifica Decreto 173 de 2001 (respecto a manifiesto de carga en área urbana)
- (2009) Resolución 1552 de 2009 Registro Único Nacional de Tránsito Condiciones de equipos.

14.6.2 Chatarrización.

- (2008) Decreto 2085 de 2008 Establece condiciones para registro inicial de vehículos vía chatarrización o vía póliza
- (2008) Decreto 2450 de 2008 Modifica Decreto 2085 de 2008
- (2008) Resolución 3253 de 2008 Reglamenta condiciones para

chatarrización

- (2008) Resolución 4160 de 2008 Requisitos para iniciar proceso de postulación para reconocimiento económico por chatarrización
- (2009) Decreto 1131 de 2009 Modifica Decretos 2085 y 2450 de 2008
- (2009) Resoluciones 0497, 618, 1056, 1886, 2614 y 3088 y 4776 de 2009 Postulación y Pago por Chatarrización

14.6.3 Pesos y dimensiones.

- Resolución 4100 de 2004 Resolución 2888 de 2005
- Resolución 4959 de 2006 Permisos Carga Extradimensionada
- Resolución 5081 de 2006 Reglamenta Permisos Extradimensionada
- Resolución 5280 de 2006 Reglamenta Permiso Extradimensionada
- Resolución 4193 de 2007 Reglamenta Permisos Extradimensionada
- Resolución 1782 de 2009 Modifica Resolución 4100 de 2004 (Peso en vehículos tipo 2)
- Resolución 5967 de 2009 Reglamenta Equipos Especiales

14.6.4 Seguridad equipos.

- Resolución 2394 de 2009 Disposiciones sobre Seguridad Equipos de Transporte

14.6.5 Restricción vehicular domingo y festivos.

- 2007 Resolución 5776 de 2007 Restricción Vehicular Diciembre
- 2010 Resolución 0915 de 2010

14.6.6 Transporte de alimentos.

- 1997 Decreto 3075 de 2007
- 2004 Resolución 2505 de 2004
- Documentos en transporte de carga

- (2008) Resolución 4496 de 2011 Manifiesto de Carga Electrónico
- (2008) Ley 1231 de 2008 Reglamenta Régimen de Facturas en Colombia
- (2009) Resolución 1272 de 2012 Modifica Resolución 4496 de 2011
- Relaciones económicas
- (1998) Resolución 870 de 1998 Modifica Resolución 2113 de 1997
- (2008) Decreto 2092 de 2011 Regulación Relaciones Económicas
- (1997) Resolución 2113 de 1997 Condiciones de Cargue y Descargue

14.6.7 Tránsito aduanero.

- (1999) Decreto 2685 de 1999 Estatuto Aduanero
- (2000) Resolución 4240 de 2000 Reglamenta Estatuto Aduanero
- (2001) Decreto 1232 de 2001 Modifica Estatuto Aduanero
- (2001) Decreto 2628 de 2001 Modifica Estatuto Aduanero
- (2008) Decreto 1530 de 2008 Modifica Estatuto Aduanero
- (2010) Decreto 0111 de 2010 Modifica Estatuto Aduanero
- Transporte multimodal
- Código de Comercio artículo 987
- (1996) Decreto 2295 de 1996 Reglamento Transporte Multimodal
- Transporte internacional
- Resolución 300 Reglamenta Decisión 399
- Decisión 399 Reglamento Transporte Internacional de mercancías por carretera
- Decisión 467 Régimen de Sanciones en Transporte Internacional
- Decisión 331 Transporte Multimodal
- Decisión 393 Transporte Multimodal (modifica Decisión 331)
- Decisión 327 Tránsito Aduanero Internacional
- Decisión 617 Tránsito Aduanero Internacional

- Decisión 491 Pesos y Dimensiones
- Decisión 467 Régimen de Sanciones en Transporte Internacional de Mercancías
- Decisión 290 Seguro de Responsabilidad Civil para el Transporte Internacional
- (1997) Resolución 272 Certificado de Idoneidad
- Transporte de mercancías peligrosas
- (2002) Decreto 1609 de 2002 Transporte Terrestre de Mercancías Peligrosas Normas de tránsito
- (1993) Acuerdo 051 de 1993 Equipo de Carretera
- (2004) Decreto 4116 de 2004 Condiciones para Cambio de servicio
- (2008) Resolución 0319 de 2008 Cambio de Servicio (volquetas)
- (2004) Resolución 1050 de 2004 Señalización Vial
- (2010) Resolución 1384 de 2010 Establece límites de velocidad

14.7 DECRETO 348 DE 2015 (febrero 25) D.O. 49.436, febrero 25 de 2015

Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones.¹²¹

14.8 LEGISLACIÓN CIVIL

Artículo 1°. Objeto y principios. El presente decreto tiene como objeto reglamentar la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial y establecer los requisitos que deben cumplir las empresas interesadas en obtener y mantener la habilitación en ésta modalidad, las cuales deberán operar de forma eficiente, segura, oportuna y económica, cumpliendo con los principios rectores del transporte como el de la libre competencia y el de la iniciativa privada, a las

¹²¹ Decreto, Decreto 348 de 2015, [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet: <file:///D:/DECRETO%20348%20DE%202015.pdf>

cuales solamente se les aplicarán las restricciones establecidas por la ley y los Convenios Internacionales.¹²²

14.9 LEY 75 DE 1986 (DICIEMBRE 23)

Por la cual se expiden normas en materia tributaria, de catastro, de fortalecimiento y democratización del mercado de capitales, se conceden unas facultades extraordinarias y se dictan otras disposiciones.¹²³

14.10 RETENCIÓN EN LA FUENTE

“Las empresas de transporte, por ser personas jurídicas (O persona moral es una organización con derechos y obligaciones que existe, pero no como individuo, sino como institución y que es creada por una o más personas físicas para cumplir un objetivo social que puede ser con o sin ánimo de lucro) son agentes de retención (Personas naturales o jurídicas), de conformidad con el artículo 368 del estatuto tributario (Normas que regulan los impuestos administrados por la DIAN). Como agentes retenedores, las empresas de transporte deben cumplir con las obligaciones propias de un agente retenedor, como es efectuar las retenciones en actos u operaciones en los cuales por expresa disposición legal, deban efectuar la respectiva retención. Declarar y consignar el valor de lo retenido durante el respectivo periodo. Expedir los certificados de retención a las personas que les hubieren practicado retención.

En cuanto a la retención en la fuente a la que están sometidos los servicios prestados por las empresas de transporte, tenemos primero que clasificarlas entre el servicio de transporte de carga y el servicio de transporte de pasajeros.

El servicio de transporte nacional de carga, está sometido a retención en la fuente

¹²² Ibid, pag 1

¹²³ Ley, Ley 75 de 1986, [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet: <file:///D:/ley-75-de-1986.pdf>

(Es un sistema de recaudo anticipado del impuesto sobre la renta y complementarios) a título de renta, a una tarifa del 1%, aplicable a los pagos que sean iguales o superiores a 4 uvt (Unidad de valor tributario)".¹²⁴

Cada año se hace un ajuste dependiendo del IPC. Así, según Resolución Número 000115 del 6 de noviembre de 2015, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, fijó en \$29.753 la Unidad de Valor Tributario – UVT que regirá a partir del 01 de enero de 2016. El aumento se consideró teniendo en cuenta la variación acumulada del índice de precios al consumidor para ingresos medios, entre el 1° de octubre de 2014 y el 1° de octubre de 2015, que fue de 5,21%¹²⁵

14.11 IVA

El transporte público o privado de carga, nacional o internacional, ya sea terrestre, marítima o aérea, está excluido del impuesto a las ventas.¹²⁶ En la siguiente guía se encuentran las variables de mayor relevancia para el entorno jurídico.

¹²⁴ Gerencie, Retención en la fuente, [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/retencion-en-la-fuente-en-empresas-de-transporte.html>

¹²⁵ Finanzas, Uvt, [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet: <http://www.finanzaspersonales.com.co/impuestos/articulo/uvt-para-2016/58190>

¹²⁶ Gerencie, iva, [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/servicio-de-transporte-frente-el-impuesto-a-las-ventas.html>

En la siguiente guía se encuentran las variables de mayor relevancia para el entorno jurídico

Tabla 17. Forma PTPE-2 Guía análisis del macro ambiente

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
No existe monopolio				X	
Huelgas, en y fuera de la organización			X		
Mantener el producto que se transporta en buen estado		X			
Utilización de terceros para trasladar el riesgo					X
Responsabilidad en la prestación del servicio.					X
Utilización del transporte Multimodal para la cobertura del mercado local, regional y nacional.					X
condiciones legales para la prestación del servicio de transporte			X		
Seguros para la prestación del servicio				X	
Alza en los Fletes			X		
Documentos necesarios para la prestación del servicio			X		
Indemnizaciones por daños y perjuicios		X			
disposiciones del tránsito			X		
Sanciones a la empresa por cualquier evento que se presente		X			

Fuente: Benjamín Betancourt (1995).

15. ENTORNO TECNOLÓGICO

El sector tecnológico permite conocer las tecnologías disponibles en el mercado para la actividad que desarrolla la organización objeto de estudio, además de conocer las mejores organizaciones que están presentes en este sector, a continuación se describirán algunas tecnologías de diferentes empresas encontradas en el ranking de empresas¹²⁷ de este sector de transporte de carga, siendo estas ventajas competitivas frente a la Transportadora Pinzón S.A.S

15.1 EMPRESA TRACTO CARGA

Empresa ubicada en diferentes ciudades del país, como Bogotá, Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Cali y Buenaventura. Esta última ubicada en la Calle 8 No. 4-60 Oficina 203 presentando como Ventajas competitivas lo siguiente:

- Moderno parque automotor con más de 120 tracto camiones propios.
- Flota de terceros fidelizada para atender cada línea de negocio masivo y semim sivo de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
- Desarrollo sistemático con tecnología de punta administrativa y operativa.
- Terminales de carga propios en las principales ciudades del país.
- Agencias en los puertos Colombianos.
- Logística dedicada y compartida.
- Talento humano idóneo y comprometido.
- Departamento de Seguridad Propio, registrado legalmente ante la superintendencia de vigilancia y seguridad privada.
- Certificados norma ISO.¹²⁸

¹²⁷ Ranking empresarial Colombia, transporte de carga terrestre Colombia, , [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet:<http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2013-transporte-terrestre-de-carga-de-Colombia.html>

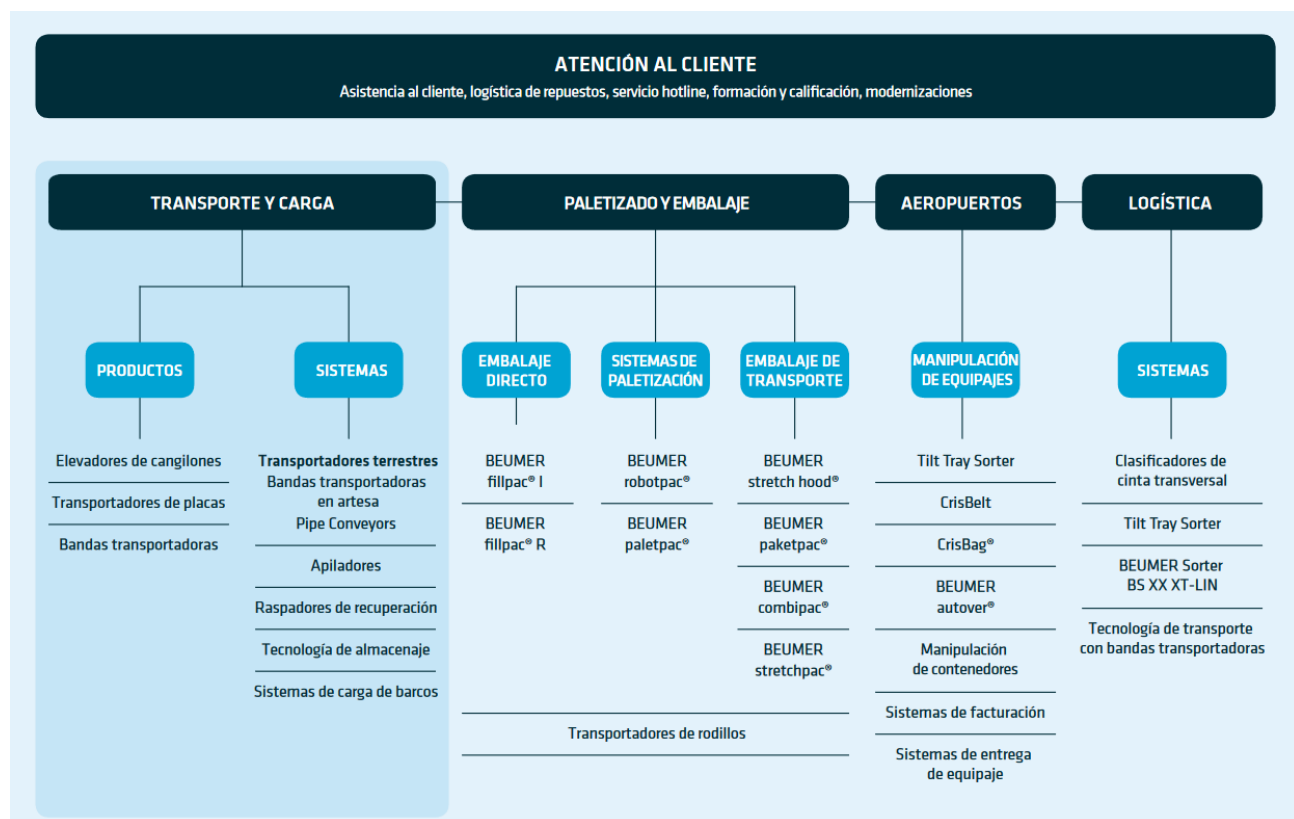
¹²⁸ Tracto carga, ventajas competitivas, , [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet: <http://www.tractocarga.com/la-empresa/ventajas-competitivas.html>

15.2 EMPRESA BEUMER

Los servicios que ofrece esta organización y los diferentes procesos que se ejecutan, presentados en la figura N° 13

- Mangas der carga a granel rápidas y sin emisión de polvo
- Instalaciones de carga una solución para cada tipo de carga
- Carga de sacos una solución inteligente (automática)
- Carga y paletizacion automáticas
- Asistencia al cliente a escala mundial

Figura N° 13 Procesos de Beumer



Fuente:Beumer

- Mangas der carga a granel rápidas y sin emisión de polvo
- Instalaciones de carga una solución para cada tipo de carga
- Carga de sacos una solución inteligente (automática)
- Carga y paletización automáticas
- Asistencia al cliente a escala mundial

15.2.1 Asistencia al cliente. Los programas de asistencia a sus clientes presentan diversidad en los servicios que ofrece la entidad, como el mantenimiento y la reparación de los técnico que tienen a disposición o los controles de seguridad regulares de acuerdo con las directivas legales, también poseen amplios acuerdos de garantía asegurando el suministro de todo lo necesario. ¹²⁹

15.2.2 Modernización. Siempre están en constante actualización con su software y su hardware para prolongar la vida útil de sus sistemas, reduciendo así los costes de energía y aumentar la eficiencia. Les mantienen informados a los clientes sobre las posibilidades de actualización.¹³⁰

15.2.3 Formación y cualificación. Ofrecen programas de formación estándar e individualizada para asegurar que los equipos estén suficientemente cualificados para operar sus sistemas. Por medio de formaciones prácticas, ya sea en las instalaciones del cliente o en los centros de formación de BEUMER Group, su personal puede mantener un rendimiento operativo óptimo. ¹³¹

.15.2.4 Logística de repuestos. Garantizan el suministro de piezas de repuesto en todo el mundo a través de oficinas locales. Como clientes de BEUMER Group, tendrán siempre una persona de contacto dispuesta a ayudarle en temas técnicos,

¹²⁹ Beumer, Tecnología de carga Beumer transporte eficiente de productos a granel, [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet:https://www.beumergroup.com/uploads/tx_bbbrochures/BEUMER_Loading_Technology_ES.pdf

¹³⁰ Ibíd. Pág. 11

¹³¹ Ibíd. Pág. 11

de garantía, reparaciones o para asegurar que los pedidos se entreguen en el plazo establecido.¹³²

15.2.5 Servicio online. Presentan servicio Online, este es realizado 24 horas al día, por un personal especializado, competente y altamente cualificado que tiene una experiencia práctica de al menos cuatro años. La mayoría de los casos se soluciona de forma remota: sin embargo, si el problema requiere mayor atención, inmediatamente envían un ingeniero de BEUMER Group.¹³³

15.2.6 Servicio local. Poseen un servicio interno en sus instalaciones, asumiendo cada día la responsabilidad de la disponibilidad, el rendimiento y la eficiencia de su sistema. Nos preocupan por todas las tareas de operación y mantenimiento, implementando mejoras en el sistema y planes de emergencia, aportando una asistencia técnica y realizan reparaciones.¹³⁴

15.3 EMPRESA TRANSPORTES CENTRO VALLE

15.3.1 Flota de la organización. El objetivo de la empresa es satisfacer los requerimientos de los clientes, esta empresa posee una flota de más de 50 vehículos propios y equipos como camabajas, carrocerías, planchas, volcos y tanques en acero inoxidable, además cuenta con el apoyo de más de 150 proveedores de servicio de carga terrestre, que respaldan la operación que realiza la empresa, dependiendo de las exigencias del producto a transportar, cuentan con modernos sistemas de comunicación satelital, teléfono celular, y avantel, el cual les permite tener un seguimiento sobre el estado de la carga que transportan.¹³⁵

¹³² Ibíd. Pág. 11

¹³³ Ibíd. Pág. 11

¹³⁴ Ibíd. Pág. 11

¹³⁵ Centro valle, Nuestra flota, [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en http://www.transportescentrovalle.com/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=58

15.3.2 Granel sólido. Desde el puerto de Buenaventura movilizan todo tipo de cereales para la industria de concentrados y alimentos, utilizando especialmente tracto camiones tipo volquetas y carrocerías de 30 toneladas.¹³⁶

Contenedores:

En la ruta Cali Buenaventura movilizan mercancía de importación y exportación contenedores de 20 y 40 pies.¹³⁷

15.3.3 Granel líquido. Mensualmente movilizan más de 10.000 toneladas de graneles líquidos usando para ello tanques de acero inoxidable con recubrimiento térmico y sistema de calentamiento, equipos especiales para productos que cuentan con tiempo limitado de movilización.¹³⁸

15.3.4 Carga general. Cuentan con carrocerías para el transporte de producto terminado en sus diferentes presentaciones para toda la industria nacional.¹³⁹ En la siguiente guía se encuentran las variables de mayor relevancia para el entorno tecnológico.

¹³⁶ *Ibíd.*, pág. 1

¹³⁷ *Ibíd.*, pág. 1

¹³⁸ *Ibíd.*, pág. 1

¹³⁹ *Ibíd.*, pág. 1

En la siguiente guía se encuentran las variables de mayor relevancia para el entorno Tecnológico

Tabla 18. Forma PTPE-2 Guía análisis del macro ambiente

variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Carencia de tecnologías en la organización	O				X
Empresas que presten el mismo servicio (competencia)	A	X			
Acceso y aplicación de nuevas tecnologías	A		X		
Costo elevados en la adquisición de nuevas tecnologías	A	X			
Pérdida de competitividad por la falta de innovación	A	X			
Personal capacitado para el manejo de tecnologías	A				X
Uso de software al interior de la empresa	O			X	
Espacio para la implementación de tecnologías	A			X	
Fallas en las tecnologías	A		X		
Diseños de procesos para el uso eficaz y eficiente de la tecnologías	A			X	
Perdida de información	A	X			

Fuente: Benjamín Betancourt (1995).

16. ENTORNO ECOLÓGICO

16.1 RECURSOS DISPONIBLES

16.1.1 Combustible. Para la Transportadora pinzón S.A.S en la ejecución de sus actividades utiliza automotores, que dependen del uso de combustibles para su funcionamiento, el Ministerio de Minas y Energías, entidad que se encarga de dirigir la política nacional en cuanto a minería, hidrocarburos e infraestructura energética; presenta la fijación de precios en la tabla N° 19, tanto de la gasolina corriente como el del Acpm, en donde la más relevante para la organización objeto de estudio es la de la ciudad de Cali. Como se puede apreciar la tabla 19 hay una desventaja en cuanto a la fijación de precios para la ciudad de Cali, por el motivo que en cuanto al precio del Acpm es el segundo más costoso frente a las demás ciudades y en cuanto al precio de la gasolina es el quinto más costoso junto con el de Bogotá.

Tabla 19. Precios de combustibles

Ciudades	Gasolina	Acpm
Bogotá	7.803	7.348
Cartagena	7.358	7.187
Barranquilla	7.394	7.213
Santa Marta	7.494	7.313
Montería	7.608	7.437
Sincelejo	7.558	7.387
Villavicencio	7.903	7.448
Pasto	5.761	5.789
Tunja	7.937	7.482
Bucaramanga	7.619	7.266
Medellín	7.749	7.462
Cali	7.803	7.551

Fuente: Ministerio de Minas y Energías ¹⁴⁰

¹⁴⁰ Min minas, precios de combustibles, [En línea] [consultado] 29/08/2016. Disponible en internet:

16.2 EN BUENAVENTURA

16.2.1 Ubicación y límites de Buenaventura. Es de gran importancia conocer el territorio donde se encuentra la organización objeto de estudio, partiendo de la ubicación del territorio donde esta asentada la organización, según el portal Geohack “Buenaventura está ubicada en las coordenadas 3°52′38″N 77 °01′36″O”

141

Y el portal Bligoo hace mención a los límites del territorio, Hacia el sur “Buenaventura limita con terrenos cenagosos que se extienden hasta el municipio de López de Micay; por el norte, limita con los terrenos selváticos del departamento del Chocó.

el municipio de Buenaventura está integrado por los corregimientos de barcos, bocas del san juan, Calle Honda, el Carmen, Cisneros, el Patico, el Tigre, Gamboa, Guadualito, Kilómetro 43 o la Triana, la Trojita, Mallorquín, Nicolás Ramos Hidalgo, Potedó, San Antonio de Yurumanguí, San Isidro, San Lorenzo, San Pedro de Naya, Silva y Taparal. Además, la ciudad está dividida en 12 comunas, de las cuales cuatro pertenecen a la zona insular y ocho a la zona continental. 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”.¹⁴²

16.2.2 Hidrografía y bosques de Buenaventura. Es de gran importancia mencionar que el territorio donde se encuentra la organización “está rodeada por una inmensa cantidad de ríos, destacándose el Dagua, el Anchicayá, el Calima, el Raposo, el Mallorquín, el Cajambre, el Yurumanguí, parte del brazo derecho del río Naya y parte del brazo izquierdo del caudaloso río San Juan en su desembocadu-

<https://www.minminas.gov.co/precios-de-combustible>

¹⁴¹ Geohack, Buenaventura Valle, [En línea] [consultado] 29/08/2016. Disponible en internet: [http://tools.wmflabs.org/geohack/geohack.php?language=es&pagename=Buenaventura_\(Valle_del_Cauca\)¶ms=3.8772222222222_N_-77.026666666667_E_type:city](http://tools.wmflabs.org/geohack/geohack.php?language=es&pagename=Buenaventura_(Valle_del_Cauca)¶ms=3.8772222222222_N_-77.026666666667_E_type:city)

¹⁴² Bligoo, Geografía puerto de Buenaventura, [En línea] [consultado] 29/08/2016. Disponible en internet: <http://puerto.bligoo.com.co/geografia-puerto-buenaventura#.V5EIytLhDIU>

ra. Además, posee una enorme cantidad de quebradas y ríos de menor tamaño, como Agua Clara, San Marcos, Sabaletas, San Cipriano y Escalerete.¹⁴³

Por otra parte la vegetación que hace parte del territorio, información extraída del portal imeditores, donde los manglares “han colonizado llanuras mareales de áreas estearinas donde hay deposición de limos y arcillas, ricos en materia orgánica; actualmente se presentan a manera de una franja con amplitud variable de unos pocos metros a más de 11 km, disectada por una red de canales que se conectan al mar y permiten reflejar el proceso de ascenso y descenso de la marea, a grandes distancias de la costa. Son característicos el mangle rojo, el negro, el blanco, el zaragoza, el piñuelo y el nato. Desde el punto de vista geomorfológico esta vegetación tiene una gran importancia, pues sus raíces actúan como retenedor de sedimentos, lo que contribuye al avance del borde costero; el mangle rojo es el que realiza con mayor eficacia este proceso, debido a la forma y densidad de sus raíces.”¹⁴⁴

Como se puede evidenciar, hay una gran extensión de manglares y a su vez diferentes especies de los mismos, continuando con la vegetación, se encuentran “los bosques de la llanura aluvial se caracterizan por albergar especies que toleran niveles freáticos altos, propiedad que genera una tendencia hacia la homogeneidad del bosque. El principal conjunto vegetal que se distribuye por toda la zona hasta el norte de la ribera del San Juan es el guandal, muy apetecido para la explotación maderera, debido a que se compone de árboles de cuangare y sajo, especies que llegan a los 35 m de altura y cuyos diámetros promedio son de 40 a 50 cm.

En los alrededores de las bahías de Buenaventura y Málaga sobresalen también

¹⁴³ Enciclopedia británica, hidrografía, dagua [En línea] [consultado] 29/08/2016. Disponible en internet: [https://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_\(Valle_del_Cauca\)#cite_note-4](https://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_(Valle_del_Cauca)#cite_note-4)

¹⁴⁴ Imeditores, Golfos y bahías del pacifico colombiano, [En línea] [consultado] 29/08/2016. Disponible en internet: <http://www.imeditores.com/banocc/golfos/cap6.htm>

los bosques de aluviones y coluviones, que crecen sobre suelos con drenaje eficiente y que están poblados por especies con altura, cobertura y diámetro reducido y gran cantidad de palmas; las especies dominantes en esta comunidad vegetal son el paco y el sande.”¹⁴⁵

16.2.3 Geología de Buenaventura. Para el territorio donde se encuentra ubicada la organización se ha evidenciado poco estudio sobre la geología, la información que se tiene.

“en general es que están constituidas por sedimentitas que se extienden hacia el sur de la cuenca del Atrato, adentro del nominado Geosinclinal Bolívar o cuenca del Pacífico, donde litológicamente se han separado en las formaciones: Suruco (Eoceno) con caliza, chert, arenisca calcárea, lutita silícea y conglomerado en la base; Buenaventura (Oligoceno), con areniscas y arcillolitas calcáreas; Tumaco (Mioceno), con lutitas calcáreas, areniscas y calizas fosilíferas y La Pato (Plioceno) con conglomerados, limolitas y areniscas. Los conglomerados, lentes carbonosos, tobas y cenizos

En el plioceno del borde occidental de la Cordillera Occidental, y cerca de Buenaventura, se han diferenciado las formaciones Raposo y Mayorquín. El Raposo aflora en la planicie pacífica costera; litológicamente consiste en una secuencia fluvial derivada de la erosión de la Cordillera Occidental, formada por conglomerados brechosos, areniscas, limolitas y lodolitas.

La formación de Mallorquín se encuentra interdigitada con el Raposo en el río Mattoquín, la base se caracteriza por un conglomerado fosilífero; en general consiste en un complejo de sedimentos marinos, no marinos y de facies marinas marginales, constituido por areniscas, limolitas y lodolíticas pobremente sorteadas y litificadas, con conglomerados locales; la secuencia es en parte magmática” ¹⁴⁶

¹⁴⁵ Ibid pag. 1

¹⁴⁶ Geología, Geología y geomorfología, [En línea] [consultado] 29/08/2016. Disponible en internet: <http://geologiia.blogspot.com.co/2013/04/geologia-de-la-region-del-pacifico.html>

16.2.4 Flora y fauna de Buenaventura. El territorio presenta gran variedad de flora y fauna según el portal sites “La región Pacífica se caracteriza por la gran diversidad de poblaciones con una baja densidad de individuos, con elementos propios de la provincia mesoamericana y de la subregión amazónica. Para la zona de Buenaventura se estima una avifauna de aproximadamente 360 especies. El grupo de mamíferos más importante es el de los murciélagos, que presenta la mayor diversidad del país; los más comunes son los murciélagos nariz de hoja, conocidos así por la particular forma de su nariz, que les permite, conjuntamente con las orejas, guiarse a través de la densa vegetación utilizando las ondas de rebote de los ultrasonidos.

Son característicos de la bahía de Buenaventura especies como el tapir selvático, el venado y la zarigüeya, así como el oso perezoso y varios felinos aún muy numerosos en la región, como el jaguar, el puma, los tigrillos y el yagurundi” ¹⁴⁷

En cuanto a la flora presente en el territorio se presenta a continuación las principales especies acentuadas en el suelo.

Tabla 20. Flora en Buenaventura.

Plantas silvestres	Arbustos	Plantas de adorno	Plantas medicinales	Árboles frutales
Ortiga Orti-guilla	Nopal	Rosas de castilla	Malva	Chirimoya
Hierba mora Chimbalo	Cholán	De Jericó;	Manzanilla	Aguacate
Casamarucha Taracscoco	Guarango	Azucenas	Violeta	Naranja dulce

Fuente: Sites

¹⁴⁷ Sites, Buenaventura bella, [En línea] [consultado] 29/08/2016. Disponible en internet: https://sites.google.com/site/buenaventuraexotica/turismo_ambiente/tya5

En la región en la cual está ubicada la empresa se puede apreciar gran variedad de flora tanto plantas medicinales, arbustos, árboles frutales y arbustos dejando como evidencia gran diversidad.

16.2.5 Características de Buenaventura. Es preciso conocer algunas características de la ciudad donde se encuentra ubicada la organización como:

16.2.5.1 Calidad del agua de Buenaventura. “En una buena parte de la ciudad, el líquido no es potable y en muchos barrios la duración varía de 6 a 9 horas por día o 12 horas día de por medio. Sin embargo, hay barrios enteros que aunque cuentan con acueducto, llegando a poco menos del 70% de cobertura, el servicio se brinda por medio de carro-tanques y a su vez se desarrolla un mercado informal donde se compra el agua por galones”.¹⁴⁸

16.2.5.2 Clima de Buenaventura. En Buenaventura. “Hay precipitaciones durante todo el año Hasta el mes más seco aún tiene mucha lluvia. La clasificación del clima de Köppen-Geiger es Af. La temperatura media anual en Buenaventura se encuentra a 26.1 °C. Hay alrededor de precipitaciones de 7328 mm. El mes más seco es febrero, con 295 mm. 897 mm, mientras que la caída media en octubre. El mes en el que tiene las mayores precipitaciones del año. El mes más caluroso del año con un promedio de 26.6 °C de marzo. El mes más frío del año es de 25.6 °C en el medio de octubre.”¹⁴⁹

16.2.6 Efectos por gases producidos a Buenaventura por la TRANSPORTADORA PINZÓN S.A.S. Uno de los factores de más cuidado en cuanto a la prestación del servicio que presta la organización, para ello se debe conocer si verdaderamente hay un gran impacto por lo cual el portal Micro Siervo da a conocer el proceso de la producción de gases con respecto al tipo de combustible que se utilice vs los kilómetros recorridos: “El CO₂ o dióxido de carbono es uno de los gases que se producen al quemar combustible, y uno de los principales gases de

¹⁴⁸ Las dos orillas, ¿y qué pasa con el agua de Buenaventura, [En línea] [consultado] 29/08/2016. Disponible en internet: <http://www.las2orillas.co/y-el-agua-de-buenaventura/>

¹⁴⁹ Climate-Data, Clima de Buenaventura, [En línea] [consultado] 29/08/2016. Disponible en internet: <http://es.climate-data.org/location/49743/>

efecto invernadero. La emisión de este gas por un vehículo tiene relación con el consumo de combustible: los motores de gasolina emiten 2,3 kg de CO₂ por cada litro de gasolina quemado y los motores diésel 2,6 kg de CO₂ por cada litro de gasóleo. Un coche en marcha emitirá una cantidad de CO₂ proporcional por cada kilómetro que recorra quemando combustible. Normalmente se mide en gramos por kilómetro”¹⁵⁰

¹⁵⁰ Microsiervo, Que es la emisión de co₂ por kilómetro recorrido, [En línea] [consultado] 29/08/2016. Disponible en internet: <http://www.microsiervos.com/archivo/ecologia/que-es-emision-co2-kilometro-recorrido.html>

En la siguiente guía se encuentran las variables de mayor relevancia para el entorno ecológico.

Tabla 21. Forma PTPE-2 Guía análisis del macro ambiente

variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Ubicación de la empresa, (puerto)	O				X
Fácil acceso al mercado					X
Poco estudio en la geología de Buenaventura.	A	X			
Flora, por posible contaminación en el transporte de algunos productos.	A		X		
Clima, por tantas precipitaciones en la ciudad	A		X		
Gases producidos por la empresa, posibles sanciones.	A		X		
Daños causados por la humedad a la maquinaria.	A		X		
Amenaza de tsunami	A	X			
Amenaza de terremotos	A	X			
Amenaza de incendios	A	X			
Alza del precio de combustibles	A		X		
Agotamiento de las reservas de petróleo	A	X			

Fuente: Benjamín Betancourt (1995).

EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ANÁLISIS EXTERNO

Tabla 22. Forma PTPE-3 Evaluación Integrada del Análisis externo

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
Indemnizaciones por daños y perjuicios	En el sector de transporte existe una serie de conductos regulares que permite a la empresa realizar sus actividades, bajo una normatividad establecida, otorgando la seguridad tanto de la empresa como de las personas que acceden a la prestación del servicio.	La empresa al no regirse por un conducto regular y no cumplir los requisitos indispensables para prestar el servicio, puede causar daños por no realizar su actividad con los estándares necesarios, lo que incurriría en el pago en especie o efectivo, para subsanar algún tipo de daño ocasionado, Ej: perdida o daño de los productos que transporta.	El impacto de estar variable es negativo, si la empresa presenta carencias del uso de la normatividad, y las actividades que lleva a cabo no cumplen con los estándares mínimos para la prestación del servicio, como consecuencia traería el alza de costos, pérdida de clientes y de potenciales, por la calidad de servicio que presta.

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
Sanciones a la empresa por incumplimiento de Normas.	Las empresas deben de tener la documentación necesaria para prestar sus servicios	Las entidades del Estado lo exigen, por lo que algunas empresas que quieran acceder al servicio de la transportadora, le exigirá que cumpla con los requisitos necesarios para la realización de sus actividades, además por seguridad tanto de los productos que transportan, como de las personas que directamente e indirectamente intervienen en las actividades que ejecuta la empresa.	La empresa incurriría en sanciones, que causarían pérdida y disminución de ingresos porque sus clientes se sentirían inseguros con la prestación del servicio de la empresa. Además ocasionaría pérdida en la adquisición de posibles clientes por la reputación que la empresa haya construido. (si esta fuera negativa)

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
Utilización del transporte multi-modal	En el sector del transporte existen distintas maneras de transportar productos (fluvial, terrestre, marítimo.), y a nivel distrital, regional, nacional, entre otros.	Es una gran oportunidad para la empresa optar por la prestación de los diferentes servicios que se utilizan en el transporte de productos a granel, además para los clientes sería de gran ayuda y conveniencia que una sola empresa le pudiera prestar un servicio más. completo sin tantos intermediarios	Aumentaría la demanda por los servicios que ofrecería, aumentaría sus ingresos y la participación en el mercado. Inversión para la implementación de cada una de las modalidades.

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
Utilización de terceros para trasladar el riesgo	Existen varios servicios y /o modalidades en el transporte de producto (terrestre, marítimo, tipos de mercancía como a granel, liquido, sustancias peligrosas, productos con necesidad de refrigeración, almacenaje, entre otros.)	Las empresas que tienen experiencia en las actividades que realizan, son un punto a favor para la realización de convenios que se hagan con estas empresas, con la finalidad de que estas empresas lleven sus actividades para un mejor resultado, además el riesgo que se corre se comparte con la empresa contratada, lo que disminuye la inseguridad de prestar el servicio, y se aumenta la probabilidad de logro con las características que posea la empresa contratada.	Disminución de riesgos, (indemnizaciones, sanciones, pérdidas). Aumento de participación en el mercado. Adquisición de nuevos clientes y experiencia.

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
Agotamiento de reservas de petróleo.	Para la movilización de los automotores, es necesario el uso de combustibles, además el uso alternativo de este recurso en la actualidad es muy costoso y aun los vehículos no se encuentran equipados para el uso de carburantes alternativos.	El agotamiento de las reservas de petróleo provocaría un alza en los precios de los combustibles, y consecuentemente, alza en costos de adquisición de este recurso. Cese de las actividades de la empresa por falta de un recurso primordial en la ejecución de su actividad	Sin lugar a dudas para la empresa sería una amenaza inminente, por la carencia o alza del precio de los combustibles, considerando que es un recurso de vital importancia para la movilización de la flota de la organización.

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
Catástrofes ambientales	Es un hecho que ningún sector se escapa de la destrucción que puede causar la naturaleza, como terremotos, maremotos, incendios.	Es impredecible el comportamiento de la naturaleza, lo que sí es un hecho es el impacto que puede causar en el territorio y por lo tanto en la población, creando caos y la interrupción de las actividades que se ejecutan donde haya ocurrido el incidente.	Perdida de inmuebles de la empresa, cese de actividades, pérdida de ingresos, mano de obra y cierre de la empresa.

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
Ubicación de la empresa	La empresa por estar ubicada en una ciudad puerto, el flujo de mercancía es inevitable, lo que la hace tener una gran ventaja por el mercado donde se encuentra establecida.	La ubicación de una empresa es de carácter estratégico, por el acceso al mercado y a la demanda que se encuentra establecida en ese territorio. La empresa posee una seguridad en la prestación de sus servicios. Sin que su actividad disminuya considerablemente.	Acceso a nuevos mercados, consecución de nuevos contratos,
Implementación de tecnologías en la organización	El uso de tecnologías en el transporte, hace que la actividad se lleve a cabo se haga más segura, rápida, y ese disminuya el uso de recursos	Hace que la organización sea más competitiva en el mercado, disminución en costos, acceso a nuevos mercados, incremento en su demanda y mejoras en los procesos	Uso eficiente de recursos, estructuración de la empresa, capacitaciones, inversiones inminentes, requerimientos legales para el uso de nuevas tecnologías.

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
El 22% de la población en Buenaventura no están interesadas en tener una actividad remunerada	Utilización del talento humano para la realización de labores remuneradas en el sector.	El talento humano es un factor fundamental, a pesar de que están los vehículos, estos no servirían de nada sin la administración humana.	Afecta negativamente a la empresa porque habrá menos personas disponibles para la conducción de vehículos y realización de labores remuneradas relacionadas con la empresa.
Tasa de cambio	Aumenta el precio de los productos importados, por ende disminución en las importaciones.	El alza del dólar ha tenido un crecimiento constante, haciendo que cada vez haya menos productos importados para transportar (productos a granel), por su elevado precio de adquisición.	Ralentiza el comercio, disminuyendo la actividad de la empresa, generando una reducción de ingresos para la empresa y hace que los empleados se retiren por la inestabilidad del trabajo.
Paro o inmovilización del sector transporte	Disminución en los ingresos, pérdidas por inmovilización de las mercancías del sector	Esta variable se presenta cada vez con más frecuencia pues en lo corrido del año, van dos paros camioneros que han generado pérdidas millonarias para el sector,	Exceso de productos en bodegas causados por la inmovilización de tracto mulas impidiendo su despacho, paralizando el descargue y transporte de más productos por falta de espacio disponible.

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
Utilización de graneles para la producción de productos de la canasta familiar	Ingreso y transporte de grandes cantidades de graneles en el país.	Los graneles representan un gran porcentaje de los productos que son transportados en el país y sigue en constante crecimiento por su gran demanda en el país.	Entrada de más buques graneleros a la ciudad por su gran demanda en el país, permitiendo un mayor descargue de buques por parte de la transportadora.

Fuente: Benjamín Betancourt (1995).

17. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

17.1 COMPETIDORES PONTENCIALES

17.1.1 Economías de escala. En el sector de transporte de mercancías, a nivel nacional se encuentran empresas de gran participación en el mercado como Cotranscopetro, Contalques y Fenoco respectivamente, ofreciendo una diversidad de servicios entre ellos el transporte de carga a granel, además cuentan con alianzas estratégicas con importantes empresas a nivel nacional, que tienen oficinas en la ciudad de Buenaventura. A nivel distrital no existe una empresa de transporte a granel a gran escala para desarrollarse en el sector, porque en su mayoría son medianas y pequeñas empresas.

17.1.2 Diferenciación del producto. Actualmente la empresa no tiene un factor que lo diferencie de otras empresas, solo cuenta con la experiencia y el buen servicio que ha prestado con los recursos que tiene a disposición, además por su antigüedad en este mercado las empresas sienten confianza en utilizar su servicio, reconociendo a la Transportadora Pinzón S.A.S. con una organización responsable en las actividades que lleva a cabo.

17.1.3 Costos al cambiar de proveedor. En cuanto al cambio de proveedores se incurriría en pérdida de tiempo en encontrar un proveedor responsable que asegure las entregas, además de que los productos que ofrezca cumplan con las expectativas que la empresa está solicitando y se incurriría en costos, si con anterioridad pagaba a crédito y ahora lo tenga que hacer de contado.

17.1.4 Requisitos de capital. Aquellos que quieran incursionar en este mercado deben tener un gran porcentaje de capital inicial, ya que para la prestación del servicio, la ampliación en infraestructura, el uso de nuevas tecnologías, se requiere de grandes inversiones de recursos financieros, debido a que la compra

de vehículos, repuestos y mantenimiento son costosos, de no ser así pueden utilizar estrategias como la tercerización.

17.1.5 Acceso a canales de distribución. El canal de distribución que utiliza la empresa objeto de estudio, es el canal directo, pues lleva el producto al lugar donde lo requiere el cliente, de acuerdo a sus especificaciones, siendo esta una restricción para el nuevo competidor, pues las empresas antiguas ya tienen mayor experiencia en la utilización de estos canales.

17.1.6 Acceso a equipos. El acceso a equipos de transporte por parte de los competidores potenciales es complejo porque estos no se consiguen en la ciudad y aparte de eso, se debe contar con el suficiente capital financiero, para la compra de la flota y los equipos necesarios para prestar el servicio.

17.1.7 Políticas gubernamentales. Los requisitos que una empresa necesita para la ejecución de sus actividades legalmente son muchas, regulaciones como la constitución de la empresa ante la Cámara de Comercio, exigencias para los vehículos que son utilizados en la actividad como son los seguros, licencias, equipos, requisitos para la circulación, requisitos para el transporte de los diferentes tipos de productos a transportar, entre otros.

17.1.8 Reacción esperada. Por una amenaza como la competencia, las organizaciones tratan de ofrecer los mejores servicios a precios módicos, lo que hace más difícil la incursión en el sector de transporte donde existen empresas ya establecidas.

17.2. COMPETIDORES EXISTENTES

17.2.1 Crecimiento de la industria. En el Distrito de Buenaventura se ha visto un crecimiento en la economía, con la aparición de terminales marítimos como TC

Buen y el puerto de Aguadulce, que han permitido un incremento en la capacidad que tiene el Distrito de recibir mercancía, aumentando el transporte terrestre de las mismas. Además como se ha mencionado anteriormente Colombia presenta una gran demanda de los productos transportados por la empresa como son el maíz, el trigo, cereales, entre otros. “Aproximadamente el 90% de las materias primas para la producción en Colombia son importadas, y como estas se hacen por la vía marítima en forma de carga a granel, sus proceso logísticos depende en gran medida de la eficiencia portuaria.”¹⁵¹

17.2.2 Concentración de competidores. En Buenaventura son muy pocas las empresas que dominan el mercado, las más destacadas son Marco Portuario, Gamboa Acosta y OLI. Hasta el momento esta última es la empresa que posee la mayor participación en el transporte de graneles, debido a que han bajado muchos los precios o tarifas por toneladas a las ya establecidas para abarcar más mercado, y además de eso cuenta con 22 minimulas, vehículos sofisticados y con mayor capacidad de carga.

17.2.3 Balance de competidores. De acuerdo a información suministrada a través de los diferentes instrumentos de investigación, las empresas mencionadas anteriormente son relativamente pequeñas pues la mayoría abarca solo el mercado local. Con respecto a los recursos, OLI y la TRANSPORTADORA PINZÓN S.A.S. son las únicas empresas que cuentan con vehículos propios, las demás contratan o tercerizan ese servicio a personas naturales que tienen uno o más vehículos de carga.

17.2.4 Diversidad de competidores. El proceso de cargue, transporte y descargue es el mismo en todas las empresas de granel, la única diferencia en el

¹⁵¹Portal ANDI, Boletín cámara de graneles usuarios de servicios logísticos [En línea] [consultado] 29/08/2016 Disponible en internet: <http://www.andi.com.co/glti/BOLETINES%202011/Bolet%C3%ADn%2004-24.%20Eficiencia%20portuaria%20en%20la%20log%C3%ADstica%20de%20graneles.pdf>

servicio es que una de ellas utiliza vehículos más sofisticados y realiza viajes a tarifas más bajas, haciendo más atractiva la elección por parte del cliente.

17.2.5 Incrementos importantes de capacidad. En muchas ocasiones el puerto se ha visto saturado de productos por el elevado nivel de importación; cuando se presentan estos casos se llaman a todas las empresas de transporte para evacuar lo más pronto posible los buques, evitando incurrir en costos adicionales.

17.2.6 Barreras de salida.

17.2.7 Activos especializados. Las volquetas son vehículos utilizados especialmente para el transporte de cargas masivas; si la empresa desea cambiar de actividad o transportar otro tipo de carga, no tendrá que incurrir en costos elevados porque estos vehículos están modificados solo en la parte del volco (caja de transporte o equipo de volteo) donde se le añade un realce para abarcar más carga a granel, esta parte puede ser eliminada a un costo conveniente, de manera que quede como una volqueta tradicional.

17.2.8 Barreras emocionales. Existirían dificultades afectivas para los competidores a la hora de liquidar las empresa si estas son de tipo familiar como es el caso de la Transportadora Pinzón, donde algunos de los conductores son familiares del dueño, donde el vínculo afectivo es más grande dificultando con esto la terminación o liquidación de la empresa pues muchos de ellos dependen de ese trabajo.

17.2.9 Restricciones gubernamentales. Para la disolución, liquidación y cancelación solo se tienen que cumplir con los siguientes requisitos:

“Tres copias certificadas de disolución voluntaria, liquidación y cancelación (Acta como habilitante, en la que se resolverá:

1. Disolución Voluntaria y Liquidación.
2. Solicitud de Cancelación en el Registro Mercantil.
3. Designación de Liquidador.
4. Autorización para realizar el trámite. Documentos anexos.
 - a) Balance Final de Operaciones con distribución del acervo social.
 - b) Certificados de no adeudar a Súper Cias, SERCOP, SRI, IESS y SENAE.
 - c) Declaración juramentada de no adeudar a terceras personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas o privadas”¹⁵²

17.3 SUSTITUTOS

17 3.1 Disponibilidad de sustitutos. Los sustitutos que tendría la empresa objeto de estudio, son el transporte por medio de Minimulas (tracto camión con capacidad de transportar 20 toneladas), estos vehículos poseen un volco más grande, es decir tiene mayor capacidad para transportar granel; por esta razón es posible que los clientes se inclinen por la utilización de estos vehículos, al abarcar más producto, generará mayores utilidades, hará que el proceso de descargue del buque sea más rápido y agilice la logística y la llegada del producto a su cliente final.

17.3.2 Relación valor/precio producto sustituto. A pesar de que estas minimulas son más modernas y con mayor capacidad de carga, su valor de adquisición y mantenimiento es mucho más elevado que el de las volquetas y doble troques que utiliza la empresa objeto de estudio, además cualquier vehículo que se utilice para el transporte de granel tendrá una vida útil cada vez más corta, porque se desgastan y se oxidan por los productos manejados.

17.3.3 Costos de cambio. Al cambiar de sustitutos los clientes no incurren en

¹⁵² El comercio, la disolución, liquidación y cancelación de compañías pueden tardar varios años, [En línea] [consultado] 29/08/2016 Disponible en internet: <http://www.elcomercio.com/actualidad/disolucion-liquidacion-cancelacion-companias-economia.html>

costos adicionales, pues ya está una tarifa establecida para todas transportadoras, aunque algunas bajen esas tarifas para atraer más clientes.

17.3.4 Propensión de compradores a sustituir. La tendencia es que los clientes o las empresas que acceden al servicio de transporte de graneles, ya empezaron a demandar el transporte de carga a través de minimulas, pues estas generan más beneficio en cuanto a tiempo, ya que se descargan más rápido los buques, debido a la mayor capacidad de carga que pueden transportar estos vehículos, generando mayor rentabilidad, ahorro de tiempo y utilización de menos vehículos y/o recursos.

17.4 COMPRADORES

17.4.1 Sensibilidad al precio.

17.4.2 Utilidades de los compradores. Para los clientes es de gran utilidad el servicio de transporte de graneles del buque a las bodegas del muelle pues facilita su despacho a nivel nacional y minimiza costos de permanencia del buque.

17.4.3 Palanca de negociación.

17.4.3.1 Concentración de compradores. Las empresas que acceden al servicio de transporte que presta la Transportadora Pinzón S.A.S. son 5 siendo este un número reducido, pero que captura la mayor parte del servicio.

17.4.4 Importancia del volumen de compras.

17.4.4.1 Costos de cambios. La empresa no incurre en ningún tipo de costos al cambiar de cliente o empresa que solicite el servicio, por lo general todas requieren el mismo servicio y con los mismos recursos, ninguna exige un

requerimiento en especial.

17.4.4.2 Integración hacia atrás. Existen empresas importadoras que se encargan de transportar ellos mismos los graneles que llegan en los buques, es decir, no tercerizan esta parte de su actividad, como es el caso de la empresa OLI quien cuenta con una flota de 22 vehículos propios para el descargue de sus productos, generando amenazas para la empresas como es la perdida de participación en el mercado.

17.4.4.3 Información de los compradores. Los clientes que acceden al servicio tienen gran información de la empresa, pues ellos necesitan toda la información de los vehículos y conductores para analizar si están en las condiciones adecuadas y si cumplen con los requisitos necesarios para la movilización de los productos.

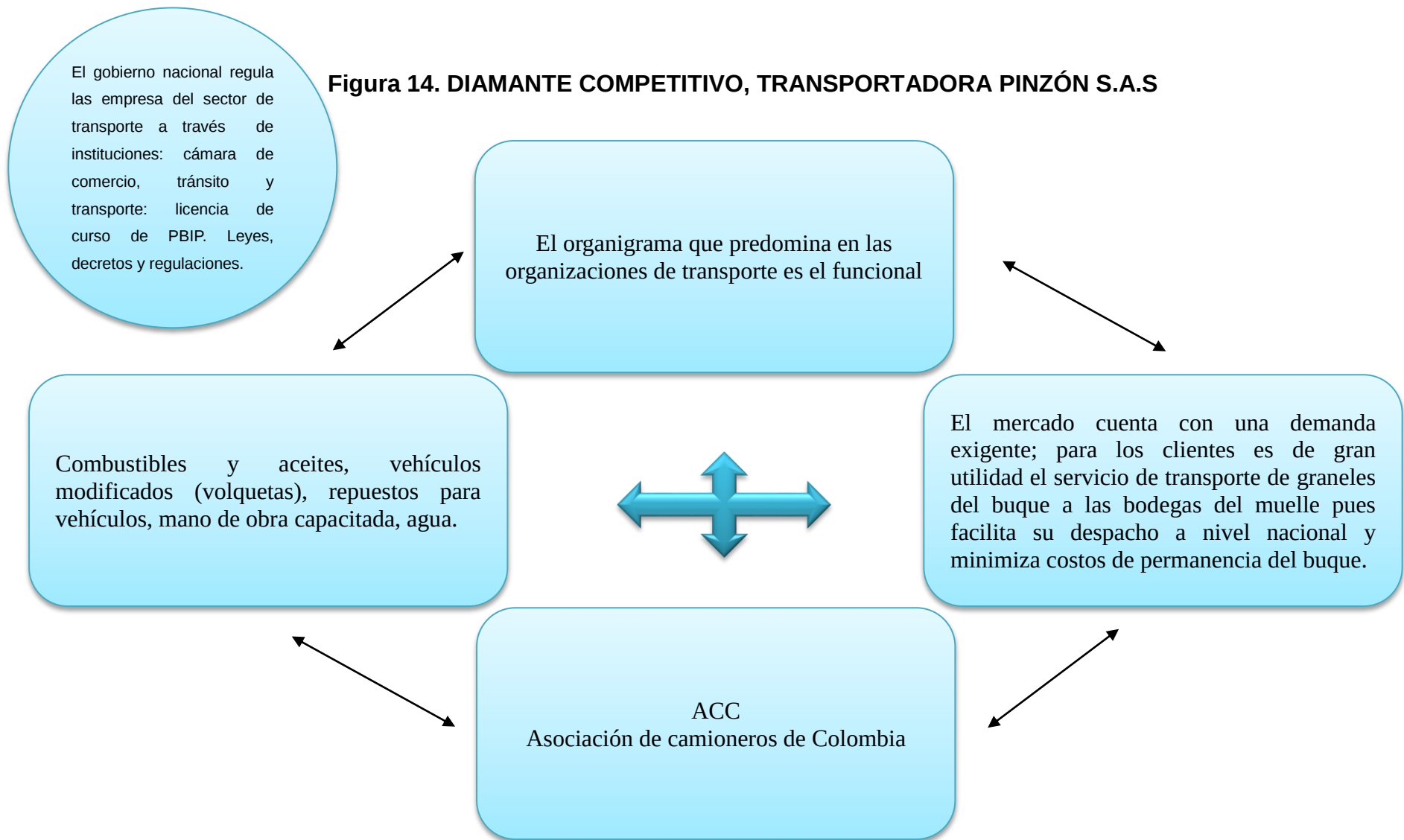
17.5 PROVEEDORES

17.5.1 Concentración de proveedores. La mayor parte de provisión de insumos, se hace en la ciudad de Cali y Bogotá ya que en Buenaventura donde se presta el servicio, no existen mercados dedicados a la venta de repuestos para vehículos de carga. Aunque existe gran cantidad de proveedores, este proceso de compra se puede realizar con una sola firma o proveedor que se dedique a la venta de todos los repuestos e insumos necesarios para el buen funcionamiento de los vehículos.

17.5.2 Importancia del volumen para los proveedores. Para los proveedores el volumen no es tan importante ya que la venta de un solo repuesto es costosa, especialmente cuando se hace a crédito.

17.5.3 Compras a los proveedores/total de las compras. Los proveedores de repuestos para vehículos son los que tienen la mayor participación en las compras que realiza la empresa, pues este es el insumo más importante para el óptimo

funcionamiento del vehículo, los demás insumos son de tipo secundario.



Fuente: elaboración propia de acuerdo al modelo de Porter 1985

18. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO.

18.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

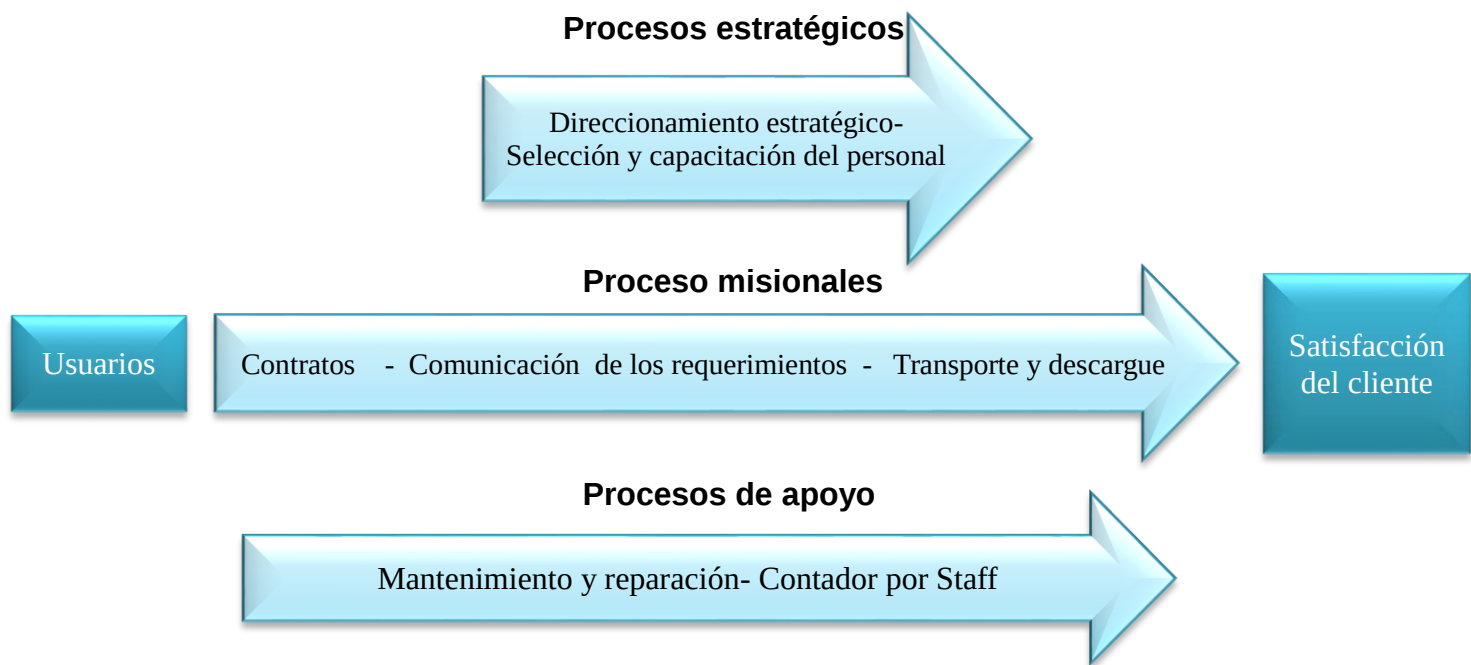
18.1.1 Planeación. Actualmente la organización no tiene definida formalmente la misión y visión, pero estos se pueden explicar de acuerdo a las actividades que realiza y a los aspectos que le da mayor prioridad el gerente, como son liquidez, rentabilidad y participación en el mercado; el gerente sabe a dónde quiere llegar pero no cuenta con los objetivos, planes y estrategias para lograrlo efectivamente.

Las funciones vitales de la empresa son:

- La selección y capacitación del personal: Contar con el personal adecuado es fundamental para el desarrollo de las actividades, se necesita de personas especializadas en el manejo de vehículos de carga pesada, para que el transporte del producto se haga de la manera correcta.
- El transporte del granel sólido: Es el proceso más importante pues de él depende la satisfacción del cliente, quien busca que los procesos de carga, transporte y descargue se hagan lo más rápido posible pero también que se conserve el buen estado de la carga.
- Mantenimiento de los vehículos: Estos deben estar en óptimas condiciones para que el transporte de la carga se realice sin ningún tipo de inconvenientes, además que estén disponibles en el momento que el cliente requiera el servicio.

La información mencionada anteriormente permite definir el mapa de procesos, se pudo evidenciar que algunos de ellos son misionales y de apoyo.

Figura 15. MAPA DE PROCESOS



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las decisiones relacionadas con el horizonte de la empresa, son tomadas por la alta dirección, compuesta por el dueño de la organización y el administrador.

18.1.2 Organización. La empresa objeto de estudio no cuenta con un organigrama establecido formalmente, que permita detallar las diferentes responsabilidades; sin embargo, observando a nivel interno se puede evidenciar de forma implícita áreas como la administración, contabilidad y el área operativa pero no están adecuadas para suplir plenamente las necesidades de la empresa y los clientes. Por otra parte, la formalización legal de la empresa ante la Cámara de Comercio, fue causada por entidades externas que lo exigían, por motivo de que los ingresos e impuestos no correspondían a los de una persona natural y también por petición

de los clientes, que sentían desconfianza al no contactar el servicio con una empresa formal.

Por desorden en las actividades que se llevan a cabo, el dueño optó por contratar a un administrador y un contador por staff, con el fin mejorar la organización de los documentos necesarios para realizar de manera efectiva los procesos, y optimizar el manejo de los recursos financieros, permitiendo estructurar las actividades que llevan a cabo en la empresa. Sin embargo los objetivos, las funciones y responsabilidades de cada cargo no están descritos específicamente, tampoco la interacción entre las áreas; y además no existen asesores externos a la organización que apoyen los procesos de la empresa.

18.1.3 Dirección. La organización presenta un estilo de dirección vertical, donde la alta gerencia toma las decisiones y desarrolla el control de las actividades; al interior de la empresa existe un buen clima organizacional con respecto a las relaciones interpersonales, pero no hay ningún tipo de estímulo, incentivo o motivación que genere un mejoramiento o un aumento en la productividad de los empleados.

La dirección de la empresa, toma como prioridad problemas o eventos inesperados, para ser solucionada lo más rápido posible, cabe mencionar que con anterioridad existía mucha dificultad en el desarrollo de los mismos, ya que la administración de la empresa era llevada a cabo por el mismo dueño quien no posee los conocimientos adecuados para afrontar los problemas de la manera más efectiva.

18.1.4 Evaluación y control. Con respecto a la evaluación y control, dentro de la empresa no existe ningún área en particular que se dedique a este proceso, pero sin lugar a dudas existe un control por parte del dueño quien se encarga personalmente de verificar y controlar el cumplimiento de la mayoría de los procesos.

18.2 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En la organización no se encuentran establecidos formalmente los valores corporativos, pero se observan patrones de comportamiento como la responsabilidad, puntualidad, amistad, y compromiso en su cultura; valores que conducen a un buen desarrollo en los servicios que prestan a sus clientes. Las expectativas del gerente, son de tipo económico pero también de tipo social, pues busca la superación personal de sus empleados a través de créditos y disponibilidad de tiempo para estudio, y apoyo económico a las familias.

GUIA DE ANALISIS INTERNO

Tabla 23. Área de gestión o proceso: Gestión administrativa y gerencial

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Misión y visión no establecidos		x			
No existe un organigrama			x		
No hay descripción de las funciones		x			
No hay valores establecidos			x		
falta de una área de control		x			
hay administración y contabilidad					x
Prestación del servicio a tiempo					x

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al modelo de Betancourt

18.3 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

18.3.1 Gestión financiera y situación contable y financiera. Análisis de la gestión de las funciones de la empresa, gestión, situación contable y financiera

Tabla 24. Indicadores financieros

Factor	Indicador	Año 2014	Año 2015
rentabilidad	margen bruto	0,17	0,16
	margen operacional	0,15	0,12
	margen neto	0,11	0,09
liquidez	razón corriente	0,78	1,46
	prueba acida	0,78	1,46
	capital de trabajo neto	- 3.000.000	- 4.312.000
actividad	rotación cartera	21,89	0
	rotación de inversión	10,39	27,13
	rotación activos fijos	54,11	33,10
endeudamiento	nivel de endeudamiento	0,24	0,68
	relación patrimonio	0,32	1,27

Fuente: Elaboración propia

18.3.1.1 Rentabilidad. De acuerdo a la tabla anterior, el factor de rentabilidad en el margen bruto para el periodo 2014 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 (2015) 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 2014 indica que la utilidad operacional corresponde a un 15 % de las ventas (prestación del servicio) y un 12 % para el año 2015; lo que indica que por cada peso vendido en el año 2014 se reportaron 15 centavos de utilidad operacional y 12 centavos de utilidad operacional para el 2015, revelando que tuvo una disminución del 3% en la utilidad operacional. La utilidad neta fue del 11% de las ventas netas del año 2014, expresando que cada peso vendido genero 11 centavos de utilidad neta, por otra parte para el año 2015 descendió al 9 %

18.3.1.2 Liquidez. La Razón corriente indica que la empresa para el 2014 contaba con 0,78 pesos y para 2015 con un 1.46 pesos para respaldar sus obligaciones a corto plazo por cada peso que debía la empresa. Evidenciándose que para año 2015 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 2014 y 1,46 para el 2015, 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 2014 hubo un déficit para subsanar las obligaciones financieras de corto plazo para la debida cancelación.

Al finalizar el año 2014 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 2015 presentaba 4,312,000 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 2014 el mal estado de liquidez de la empresa.

18.3.1.3 Actividad. Las cuentas por cobrar de la Transportadora Pinzón S.A.S giraron 21,89 veces durante el año 2014, indicando que la cantidad de 26.940.000 millones se convirtieron en efectivo 21,89 veces durante el año 2014; eventualmente para el años siguiente, no existieron cuentas por cobrar porque efectivamente todas fueron de contado..

Para el periodo 2014 los activos fijos rotaron 10,39 veces y 27,13 veces en el 2015, 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.

18.3.1.4 Endeudamiento. Para el año 2014, por cada peso que la empresa tenía invertido en los activos 0,24 centavos y para el 2015 0,68 centavos, estos han sido financiados por los acreedores (bancos), indicando que para el 2014 los acreedores eran dueños del 24% de la empresa y para 2015 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 2014 por cada peso del patrimonio, poseía obligaciones financieras por 24 centavos y para el siguiente año 68 centavos. Evidenciando que los bancos para la Transportadora Pinzón S.A.S constituye una fuente de financiación importante.

Tabla 25. Área de gestión o proceso: Finanzas

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Alta rentabilidad					X
Niveles inconstantes Liquidez		X			
Alta solvencia					X
Índices altos de patrimonio				X	
Alto nivel de endeudamiento		X			

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al modelo de Betancourt

18.3.2 Gestión y situación comercial

18.3.2.1 Mercados y productos. Los principales clientes de la empresa son OLI, ITALCOL y OPP GRANELES, 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 ITALCOL, seguido de OLI y OPP, además cuenta con otros clientes como Almagrario y Muelle 15, este orden ha sido manifestado por Arley Pinzon dueño de la empresa, de acuerdo a la cantidad transportada de productos a granel en toneladas.

El producto que más transporta la empresa es el maíz, seguido de la torta de soya, siendo este último el mejor pagado a una tarifa de 4.200 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.

18.3.2.2 Gestión comercial. La empresa no ha realizado ningún tipo de publicidad, los clientes que ha obtenido ha 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.

Por otra parte, las tarifas para la prestación del servicio de transporte de productos a granel, están establecidas por los clientes importadores y logísticos, sin embargo algunos competidores tienen tarifas por debajo de la tarifa establecida, con el fin de hacer más atractiva su oferta y así abarcar más mercado. Cabe resaltar que la tarifa establecida en el mercado por tonelada está entre 2.184, y 2.270 pesos en el puerto y fuera de él entre 3.800 y 4.200 pesos.

Tabla 26. Área de gestión o proceso: Marketing

Variable	F/D	DM	dm	Fm	FM
Falta publicidad		X			
Torta de soya como producto en crecimiento					X
Falta de estrategias para abarcar más mercado		X			

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al modelo de Betancourt

18.3.3 Gestión y situación de la producción.

18.3.3.1 Proceso de producción. La empresa se encarga de transportar productos a granel en el puerto y por fuera del mismo, para iniciar el proceso, es contactada por los 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 especie de carpa para cubrir el producto que se carga.

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 muelle trece 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 Arley Pinzón 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 Arley Pinzon menciona un promedio de 10 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 productos a granel. 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 virtual; 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.

Los vehículos que son utilizados en el servicio de transporte son de segunda, pero realizan su función como es debido, el dueño considera que no es necesario invertir en un vehículo nuevo ya que este sufriría desgaste por el transporte de los productos.

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.

18.3.3.2 Sobre la productividad. 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.

18.3.3.3 Programaciones de la producción. El transporte se programa de acuerdo a 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,

18.3.3.4 Organización de talleres y almacenes. 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.

18.3.3.5 Mantenimiento de equipos. La empresa realiza mantenimiento preventivo y correctivo en los vehículos, antes de prestar el servicio se revisan frenos, lubricantes, llantas, muelles, estructura del volco (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.

18.3.3.6 Control del servicio y de la calidad. 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 al servicio prestado.

18.3.4 Gestión de suministros. 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 debe 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.

18.3.5 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 productos a granel.

18.3.6 Gestión de los sistemas de información.

18.3.6.1 En relación con la selección, definición y difusión de la información.

De acuerdo al gerente, la información es seleccionada y difundida de acuerdo a los intereses de las partes, pues considera que la información administrativa contable y financiera no le 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.

18.3.6.2 En relación con la capacidad y desempeño del sistema de información. 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.

Tabla 27. Área de gestión o proceso: operaciones

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

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al modelo de Betancourt

18.3.7 Gestión de recursos humanos.

18.3.7.1 La calidad y cantidad de los recursos humanos. 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.

18.3.7.2 Clima de trabajo y salud ocupacional.

Las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa ha sido estable, 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 a 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.

18.3.7.3 Administración de personal. 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 a 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 28. Área de gestión o proceso: Gestión humana

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

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al modelo de Betancourt

Tabla 29. Evaluación Integrada De La situación Interna

VARIABLES	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D)
Misión y visión no establecidos	La empresa no cuenta con una misión y visión claramente establecida, por lo que es difícil un direccionamiento prever el futuro de la organización.	El impacto es desfavorable para la empresa porque no le permite saber que quiere y para donde va.
No hay valores establecidos	Existe desconocimiento de los valores que se desarrollan en la empresa; pero implícitamente hay valores que sobresalen en la organización.	No permite conocer a través de que principios o criterios éticos tomar las decisiones.
Prestación del servicio a tiempo	La organización presta el servicio a tiempo y en los lugares acordados de acuerdo a las especificaciones del cliente, de igual forma hace la entrega a tiempo.	Es un factor muy importante con respecto a la fidelización y preferencia por parte de los clientes.
Liquidez	La empresa actualmente ha mejorado su situación de liquidez a través de los pagos a contados generados por los clientes para el año anterior.	Es fundamental que una empresa este liquida, para que pueda responden a sus deudas de corto plazo y pertinentemente seguir prestando el servicio.

VARIABLES	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D)
Solvencia	La empresa actualmente presenta altos niveles de solvencia.	La organización cuenta con equipos que difícilmente se pueden convertir en efectivo, pero que tienen gran valor para solventar deudas.
Endeudamiento	El nivel de endeudamiento de la empresa es alto	No permite destinar recursos con facilidad, y el acceso a nuevos créditos es restringido, por la capacidad de pago de la empresa.
Falta publicidad	No existe ningún medio publicitario por el que la empresa se dé a conocer.	No permite que la empresa amplíe su abanico de clientes.
Escasez de estrategias	no hay estructuración de estrategias para la toma de decisiones	Su impacto es negativo, porque no permite alcanzar de manera efectiva los objetivos que se tengan planteados.
Comunicación	La comunicación en la empresa es positiva.	Es factor fundamental para el manejo de la información, permitiendo que las actividades se lleven a cabo de la manera correcta y en el

VARIABLES	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D)
		momento indicado.
Carencia de investigaciones en pro al mejoramiento	No se realizan investigaciones de ningún tipo en la empresa.	Es de carácter la empresa No cuenta con el capital necesario para realizar investigaciones de este tipo y considera que no lo necesitan.
Taller de reparación	La empresa cuenta con su propio taller, para el mantenimiento y reparación de los vehículos.	Le permite a la empresa hacer las respectivas correcciones y reparaciones de los vehículos a tiempo.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al modelo de Benjamín Betancourt (1995).

19. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

19.1 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO

Después de haber realizado la investigación de los sectores que afectan a la Transportadora Pinzón S.A.S. como preámbulo, se encontró, que la utilización de graneles para la producción de productos de la canasta familiar, hace que el flujo o rotación de los productos a granel sea mayor, con lo que la entrada de buques graneleros sea mayor, generando la necesidad de poder transportar los productos a granel al interior del país, donde será necesario la utilización de empresas de transporte, donde evidentemente la oferta (empresas de transporte) estarán beneficiadas por el aumento o ingreso de los productos a granel.

Una de las ventajas que tiene la empresa actualmente es la ubicación geográfica y espacial, porque se encuentra en el puerto más importante sobre el pacifico

colombiano, donde el flujo de mercancía hace que las empresas de transporte de los productos a granel, sean tan necesarias, demostrando que la actividad comercial o la prestación de este servicio es imprescindible en el Distrito de Buenaventura.

Indudablemente lo mencionado anteriormente no asegura que todas las empresas sean rentables en este sector y es ahí donde deben ser competitivas, demostrando a los clientes, el grado de efectividad con el que cuentan, permitiéndole acceder a nuevos mercados, mejoras en sus procesos, y el aumento de sus ingresos. Por otra parte la ampliación de la prestación del servicio a nivel geográfico y la utilización de distintas modalidades de transporte, como marítimo y fluvial hacen posible que el servicio que se preste sea más completo, con la ventaja de que los clientes les sería de gran ayuda y conveniencia, si una empresa le pudiera prestar un servicio integral, sin tantos intermediarios.

Las amenazas que afectan a la empresa son: la tasa de cambio, pues el alza del dólar ha tenido un crecimiento constante, provocando la disminución de las importaciones, y afectando el precio de los productos, como consecuencia, la empresa ha presentado una disminución en sus actividades, y consecuentemente la disminución de los ingresos. Así mismo los paros o inmovilización camioneras, hacen que la actividad del transporte se detenga, generando pérdidas significativas, por la retención de mercancías.

Por otro lado, se encuentran las catástrofes ambientales, eventos impredecibles y de gran impacto, que genera la interrupción de las actividades que se ejecutan con regularidad, la disminución del petróleo, provocaría aumento en el precio del combustible, reflejándose en el aumento de los costos para la organización objeto de estudio. Finalmente la empresa no podrá influir para que dichas amenazas no ocurran, debido a que, no tiene control del entorno que la rodea. Solo puede mitigar el impacto que estas generen en la actividad organizacional.

19.2 CONCLUSIONES SOBRE EXPECTATIVAS E INTERESES

Los clientes, esperan que los servicios que ofrece la empresa se cumplan, bajo parámetros como: tiempo de entrega, seguridad, bajos costos y confiabilidad. Para el gobierno, que la empresa esté cumpliendo con las normas para la prestación del servicio, el pago de sus obligaciones (impuestos), y aporte al desarrollo económico. Para el gerente de la organización, que sus actividades prestadas, generen beneficios económicos, de acuerdo a las inversiones o aportes que haya realizado. Para el Distrito, la empresa hace aporte al sistema de regalías, lo cual es beneficioso para el mismo. Con los proveedores la compra de los diferentes insumos y el pago oportuno de los mismos ya sea a contado o crédito, y para el personal cumplir con sus necesidades fisiológicas, y de seguridad, a través del pago salarial.

19.3 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO

Los valores que caracteriza el modo de operar de la organización objeto de estudio son, el compromiso a la hora de cumplir con su actividad, la integridad, la honestidad, una característica muy valorada por los clientes, y finalmente un sentido de propiedad, el cual la organización vela por el bienestar del cliente, con una visión de mejorar constantemente.

La puntualidad en la prestación del servicio y el cumplimiento con los requisitos de los clientes, son los puntos importantes en los cuales contribuyen al cumplimiento de una estrategia competitiva, por ende estas características se convierten en un factor diferenciador de otras organizaciones dedicadas a este mismo objeto social. Eventualmente es una ventaja para la empresa poseer su propia flota, para un mayor control de las actividades que ejerce. Su principal limitación es que la empresa no puede transportar otro tipo de productos como, graneles líquidos, productos de alto riesgo o refrigerados(a granel), y además no

transportan por fuera del Distrito de Buenaventura.

Las limitaciones de la organización objeto de estudio, es que los valores no se encuentran establecidos, pero se observan patrones de comportamiento como la responsabilidad y puntualidad de los servicios que presta la organización, de gran importancia para el cumplimiento de las estrategias organizacionales.

Por otra parte, no hay un control o cálculo de los recursos que utiliza la empresa, por lo que se desconoce si realmente se está utilizando la capacidad total de los vehículos (rendimiento, capacidad de carga y uso del tiempo) o si eventualmente existe un desperdicio. En adición, No se hace ningún tipo de análisis encaminado a mejorar la situación de la empresa, imposibilitando la detección de posibles problemas que perjudiquen a la organización.

El acondicionamiento de los vehículos, para el mejoramiento del ambiente de trabajo del colaborador (mejoramiento de la temperatura y exposición al ruido), para que este se encuentre cómodo, realizando las actividades correspondientes a su cargo y no genere estrés en su ser, como tampoco daños fisiológicos, trayendo como consecuencia, un bajo nivel de productividad del colaborador.

.
El nivel de endeudamiento de la empresa restringe el apalancamiento financiero de terceros y finalmente, la empresa no realiza ningún tipo de publicidad, para darse a conocer y poder acceder a nuevos clientes, con la finalidad de mostrar cómo opera la organización, que servicios presta, donde está ubicada, costos del servicio, e información de la empresa entre otros aspectos.

Tabla 30. Evaluación De Factores Externos E.F.E

Factores determinantes de éxito		peso%	calificación	peso ponderado
Oportunidades				
1	Utilización de gráneles (materia prima) para la producción de productos de la canasta familiar	0,1	4	0,4
2	Ubicación de la empresa	0,12	4	0,48
3	Utilización de nuevas tecnologías	0,1	4	0,4
4	Utilización de terceros	0,05	3	0,15
5	Ampliación de la prestación del servicio a nivel geográfico	0,1	4	0,4
6	Transporte de los diferentes tipos de graneles.	0,05	3	0,15
Amenazas				
1	Tasa de cambio	0,1	1	0,1
2	paros o inmovilizaciones	0,1	2	0,1
3	catástrofes ambientales	0,1	1	0,1
4	Agotamiento de las reservas de petróleo	0,06	1	0,06
5	Indemnizaciones por daños o perjuicios.	0,04	1	0,04
	Sanciones por incumplimiento de la norma	0,04	1	0,08
	Servicios sustitutos y/o competencia	0,04	1	0,04
Total		1	30	2,5

Fuente: Elaboración propia con base a Betancourt (1995)

La organización está aprovechando algunas de las oportunidades significativas y evitando las amenazas.

Tabla 31. Evaluación de Factores Internos (E.F.I)

Factores determinantes de éxito		peso%	Calificación	peso ponderado
Fortalezas				
1	Buena comunicación	0,05	4	0,2
2	puntualidad en el servicio	0,08	3	0,24
3	cumplimiento del servicio	0,07	4	0,28
4	Flota propia	0,08	4	0,32
5	Taller propio	0,04	4	0,16
Debilidades				
1	No transporta otro tipo de granel	0,06	1	0,06
2	No presta el servicio por fuera del Distrito	0,12	1	0,12
3	Valores no establecidos y No hay descripción de las funciones	0,07	1	0,07
4	Falta de planeación en la utilización de los recursos.	0,04	1	0,04
5	No se hacen estudios encaminados al mejoramiento	0,06	1	0,06
6	Falta de acondicionamiento de los vehículos para el mejoramiento del ambiente de trabajo	0,04	2	0,08
7	Selección del personal débil	0,05	2	0,1
8	Endeudamiento	0,08	2	0,16
9	Bajos niveles de publicidad	0,05	2	0,1
10	Falta de misión y visión	0,05	1	0,05
Total		1	33	2,1

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al modelo de Betancourt.

La empresa está expuesta a un entorno, donde hay más debilidades que fortalezas.

19.4 ANALISIS ESTRATEGICO

19.4.1 Listado DOFA

Tabla 32. Forma: PTPE 14-listado DOFA

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
La empresa solo transporta granel sólido, no transporta otro tipo de granel (liquido, entre otros.)	La Utilización de graneles para la elaboración de productos de la canasta familiar, con lo que la empresa se especializaría en el transporte de este tipo de granel.	La puntualidad es uno de los puntos vitales para los clientes de la organización	Los paros o inmovilizaciones pueden afectar el desarrollo de la actividad de la empresa
La organización solo transporta al interior del Distrito. Por tal motivo está perdiendo el acceso a nuevos mercados.	La empresa por estar ubicada en un puerto, donde predomina la demanda, para la prestación del servicio.	El cumplimiento del servicio es de gran relevancia tanto para el cliente como para la empresa. Por tal motivo existe compromiso con las responsabilidades que asume	Se pueden generar algún tipo de eventualidades como accidentes que generarían el pago de Indemnizaciones por daños o perjuicios.

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
		la organización.	
Los Valores de la organización no se encuentran establecidos; pero se observan patrones de comportamiento.	Estructuración y comunicación de la visión, misión y/o valores que permitan integrar todo el personal.	La comunicación de la empresa es buena, para transmitir cualquier tipo de información ya se ha dentro o fuera de las instalaciones.	Resistencia al cambio, por considerar que la situación actual o procesos que se llevan a cabo son suficientes para realizar las actividades de transporte.
Misión y visión no definida con claridad.			
Carencia de control de los recursos que se utilizan.	El uso de tecnologías que permitan el mejoramiento de los procesos, para su rendimiento; y el uso adecuado de los diferentes recursos que se tengan a disposición, para que finalmente la actividad de la empresa se ha óptima.	La empresa cuenta con su propia flota y taller para el condicionamiento de los mismo, y de la disposición de estos recursos para el mejoramiento en el proceder o ejecución de su actividad	
No se hacen estudios encaminados al mejoramiento			
falta de acondicionamiento de los vehículos para el mejoramiento del ambiente de trabajo			
selección del personal débil			
déficit alto de publicidad	Fácil uso e implementación de tec-	La implementación o uso de publici-	Costo y sostenibilidad del

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
	nología que permitan dar a conocer la organización.	dad para que la empresa de a conocer el servicio que ofrece. (Uso de la tecnología: páginas web, aplicaciones entre otros medios publicitarios).	uso de publicidad.
Endeudamiento con entidades financieras	Acceso a nuevos mercados que permitirán el aumento de ingresos en la empresa. (Ampliación de la prestación del servicio a nivel geográfico) o en su efecto la utilización de terceros que permitan la disminución de costos.	La inversión en vehículos de transporte, que permitan una mayor participación en el mercado y finalmente el aumento de sus ingresos, o el uso de estrategias que permitan mejorar el servicio.	El agotamiento de reservas de petróleo provocaría incrementos en el precio de los combustibles; por otra parte la tasa de cambio disminuiría el porcentaje de las importaciones y finalmente el hecho eventual de una catástrofe ambiental, podría ocasionar cese de actividades, daños a los vehículos

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
			entre otras eventualidades.
No hay descripción de las funciones en la empresa, p conocer con formalidad las responsabilidades de cada área.	Especificar la funciones de cada una de las áreas, para conocer los límites de responsabilidad	Prestación del servicio oportuno con responsabilidad y de acuerdo a las especiaciones de los clientes	Pérdida de la participación en el mercado, influenciada por los competidores que ofrecen el mismo servicio y/o sustitutos.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Betancourt 1995.

19.4.2 Matriz DOFA

Tabla 33. Forma: PTPE 15-matriz DOFA

F.A Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	F.O Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas.
1. La prestación del servicio de transporte a tiempo, es uno de los puntos vitales de la organización, lo que provoca una satisfacción en los clientes por la entrega a tiempo de la mercancía; la utilización de graneles para la producción de productos de la canasta familiar hace que la dinámica del transporte de graneles sea mayor, definiendo como punto clave, el buen nombre de la empresa, por su eficiencia y eficacia en	1. Los paros o inmovilización camionera, pueden afectar directamente las actividades que ejecuta la organización. Por tal motivo es imprescindible la flexibilidad que posee la empresa para mitigar esta amenaza, con la virtud de que la organización es efectiva en la prestación del servicio.

F.A Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	F.O Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas.
la prestación del servicio, por tal motivo, los clientes querrán contratar con los servicios de la organización objeto de estudio.	
2. prestar los servicios a cabalidad sin ningún retraso ni inconveniente, es un factor indispensable para mantener el buen nombre de la empresa; además por que esta se encuentra ubicada sector competitivo, donde los servicios para el transporte son indispensables.	2. Durante la ejecución de la actividad que ejerce la empresa transportadora, se pueden presentar hechos que pueden causar daños colaterales sin lugar a dudas, por tal motivo la importancia de prestar un servicio bajo los estándares de seguridad necesarios, para prevenir cualquier tipo de inconveniente que perjudiquen al cliente y/o organización.
3. La organización, al ser dueño del recurso más indispensable para el desarrollo de su actividad (flota de vehículos) y contar con un taller para el mantenimiento de los vehículos, hace posible que la utilización o implementación de nuevas tecnologías sea más fácil, ya sea, en el adecuación del taller o en su efecto el mejoramiento de los vehículos.	3. La comunicación que posee la empresa es indispensable para la implementación de estrategias y el cumplimiento de objetivos; esta comunicación permite difundir la información necesaria para integrar a todas las personas que hacen parte de la misma y responder a todas las interrogantes que el personal posea frente a un evento de cambio.
4. implementar estrategias de marketing, que permitan dar conocer el servicio que	4. innovar la forma en que se presta el servicio, para abarcar más mercado y

F.A Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	F.O Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas.
ofrece la organización, con el uso de tecnologías que harán más fácil la dispersión de la información como: páginas web, redes sociales, aplicaciones, entre otros.	consecuentemente, que los usuarios accedan más al servicio, teniendo como ventaja, flota propia y taller.
5. La buena comunicación al interior de la empresa permite dar a conocer rapidez, las estrategias y/o objetivos que la empresa desea alcanzar.	5. El uso y sostenibilidad de medios publicitarios generaría costos para la misma; pero esta sería contrarrestada por el impacto económico que esta tenga y tener más conocimiento de la demanda, si como clientes potenciales y nuevos mercados.
6. Con La adquisición de nuevos vehículos, la organización contara con más vehículos para el transporte de granel sólido, como consecuencia, podrá abarcar más mercado y su participación en este último aumentara.	6. La adquisición de vehículos para el transporte de productos a granel sólido permitirá el acceso a nuevos mercados por la disponibilidad de los mismos, y la utilidad crecería propósito de mitigar eventualidades como la disminución de las importaciones.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Betancourt 1995.

Estrategias D.O Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades	Estrategias D.A aprovechar las debilidades para contrarrestar las amenazas
1. La experiencia que posee la empresa, en el transporte de productos a granel, permite prestar un servicio adecuado, acorde a las especificaciones del cliente.	1. La empresa podría optar por transportar otro tipo de granel, para tener acceso a diferentes sectores del transporte.
2. La empresa al estar ubicada en una zona portuaria tiene ventaja por el flujo de productos que necesitan ser transportados al interior del mismo; contrarrestando el transporte de productos por fuera del Distrito de Buenaventura.	2. Para el transporte de productos a granel fuera del Distrito de Buenaventura, existen regulaciones que la organización objeto de estudio, se debe acoger, el no hacerlo traería consecuencias negativas para la organización, como sanciones por el incumplimiento de la ley.
3. La estructuración y comunicación de la misión, visión y valores, permitirá definir con claridad, los aspectos relevantes, para la formulación de estrategias, en pro a ser una organización competitiva en el mercado	3. El establecimiento de valores que vayan en concordancia con los patrones de comportamiento actuales de la organización.
4. La implementación de tecnologías permitirá un mejoramiento de los procesos, con la finalidad de controlar los recursos que se utilizan en la prestación del servicio, como también, detectar problemas que afecten a la organización y permitirá construir un vínculo más cercano con los clientes.	4. implementar estrategias estructuradas, para el mejoramiento en los procesos y así, prevenir o mitigar la resistencia al cambio.

Estrategias D.O Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades	Estrategias D.A aprovechar las debilidades para contrarrestar las amenazas
5. La publicidad es una herramienta relevante para que la organización pueda darse a conocer al mercado.	5. la organización debe de hacer uso de los medios publicitarios, para sacar provecho de lo que se puede lograr con la utilización de publicidad.
6. Uso de estrategias que permitan acceder con más facilidad al cliente, por tal motivo, la organización tendrá más participación en el mercado y consecuentemente aumentara sus ingresos que le permitirá mitigar las deudas financieras que posea la organización.	6. la organización debe adoptar una postura más cautelosa con el acceso a nuevos créditos con entidades financieras, niveles de endeudamiento alto, que irrumpen con el normal funcionamiento de la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Betancourt 1995.

20 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

20.2 VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla 34 Visión de la organización

1 Situación presente de la organización	El dueño de la empresa Arley Pinzón manifiesta que la organización ha perdido participación en el mercado.
2.elementos del pasado	• La falta de orden en la documentación necesaria para ejecutar el servicio • Direccionamiento empírico de la empresa.
3.futuro	La organización se Enfrentará a cambios internos que le permitirá mejorar en sus procesos para ofrecer un mejor servicio al mercado y elementos externos como la competencia, leyes, fluctuaciones en la economía y políticas gubernamentales.
4. la organización a largo plazo	La empresa desea una mayor participación en el mercado y prestar un buen servicio.
5.Elaborar la estrategia	Es indispensable hacer uso de las fortalezas que actualmente posee la organización y hacer uso de estas para alcanzar o acceder a las oportunidades

	a las cuales está expuesta la empresa.
6.Prever los obstáculos	Con el conocimiento actual de las debilidades y amenazas, la organización debe optar por el fortalecimiento de las debilidades, para mejora significativamente y consecuentemente mitigar el impacto de las amenazas de la empresa.
7.Concebir la arquitectura del cambio	Es de gran importancia la integración de todo el personal de la empresa, y el uso de la comunicación para permitir que el cambio que se requiera en la organización no presente obstáculos como información errónea.

Fuente: elaboración propia de acuerdo al modelo de Betancourt visión de la organización deportiva.

20.1.1 Visión. Buscamos ser reconocidos en el sector de transporte de granel sólido, como una empresa comprometida, segura y rápida en la prestación del servicio. Especializada en el mejoramiento continuo, para cumplir con las expectativas de los clientes.

20 .2 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla 35. Misión de la organización

1.Filosofía,principios y valores	Prestar el mejor servicio posible con Responsabilidad, puntualidad efectividad e integralidad.
2.productos y servicios	Transporte de granel sólido.
3.usuarios y clientes	Importadores de productos a granel y/o empresas que utilizan productos a granel, para la producción de un bien.
4. Mercado meta	Usuarios que compran y venden o exportan e importan granel sólido.
5.Conocimiento y tecnología	La empresa cuenta con experiencia para prestar un buen servicio, y vehículos adecuados para transportar de manera segura, los productos que son requeridos por el usuario.
6.grupos de interés	Importadores o empresas del sector granelero para el uso del servicio que ofrece la organización.
7.responsabilidad social	La generación de empleo que permite un desarrollo social y bienestar del colaborador, y aporte al desarrollo económico.
8.Imagen pública	Organización puntual en la entrega de los productos, responsable y segura.

Fuente: elaboración propia de acuerdo al modelo de Betancourt misión de la organización deportiva.

20.2.1 Misión. Somos una empresa dedicada al transporte terrestre de productos a granel sólido, en el Distrito Especial de Buenaventura, comprometida con la prestación de un servicio de transporte efectivo, puntual e integral, bajo estándares de seguridad, que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

21 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

21.1 OBJETIVO DE DESARROLLO O CRECIMIENTO

Adquirir nuevos vehículos de transporte para abarcar más mercado.

21.2 OBJETIVO DE CALIDAD

Satisfacer las necesidades de los clientes.

21.3 OBJETIVO DE PRODUCTIVIDAD

Optimizar los recursos que la empresa tiene a disposición, para evitar desperdicios.

21.4 OBJETIVO DE INNOVACIÓN

Utilizar las TIC's para ofrecer al mercado el servicio de la organización.

21.5 OBJETIVO FINANCIERO O DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Maximizar la rentabilidad de la organización.

21.6 OBJETIVO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores.

22 ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN

22.1 ESTRATEGIAS DE CONOCIMIENTO

- Solicitar préstamos con entidades financieras
- Ahorros programados
- Permitir la entrada a socios, para el aporte de capital.

22.2 ESTRATEGIAS DE CALIDAD

- Implementar un sistema de control de calidad (ISO 9001-2015)

22.3 ESTRATEGIAS DE PRODUCTIVIDAD

- Hacer uso óptimo de tiempos y movimientos de los vehículos.
- Alianzas estratégicas con los proveedores, para la disminución de costos en piezas (repuestos)
- UTILIZAR LA CAPACIDAD total de rendimiento de los vehículos.

22.4 ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN

- Implementando la disminución de las tarifas de carga por tonelada
- paquetes de tarifas (por el transporte de x o y cantidad en toneladas a transportar un descuento o a partir de cierta cantidad de toneladas a transportar un excedente de carga “gratuito”.)
- la prolongación de los plazos de pago de los clientes.
- Utilizar medios de comunicación de fácil acceso por los clientes

22.5 ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y PRESUPUESTALES

- La utilización de un ahorro programado
- Compra de repuestos de alta calidad para mayor rendimiento y durabilidad.
- No exceder la capacidad de pago de la empresa

22.6 ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Condicionamiento de los vehículos para la disminución de altas temperatura para el bienestar del personal.
- Mantener los vehículos en buen estado para no causar problemas ambientales.
- Generación de empleo con la adquisición de nuevos vehículos.
- Apoyo económico a los colaboradores para adelantar estudios, o para subsanar problemas económicos.

23 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS ESTRATEGIAS

Tabla 36. Objetivos estratégicos vs estrategias

Objetivos estratégicos	Estrategias
Adquirir nuevos vehículos de transporte para abarcar más mercado.	-Solicitar préstamos con entidades financieras -Ahorros programados -Permitir la entrada a socios, para el aporte de capital.
Satisfacer las necesidades de los clientes.	Permitir que el cliente logre identificar el factor diferenciador de la empresa en la prestación del servicio, A través de la prestación del servicio.
Optimizar los recursos que la empresa tiene a disposición, para evitar desperdicios.	Uso adecuado de los vehículos, utilizar la capacidad total. Alianzas estratégicas con los proveedores, para la disminución de costos en piezas (repuestos)

Objetivos estratégicos	Estrategias
Ofrecer al mercado un servicio con tarifas especiales	Implementación de estrategias que permitan al cliente una nueva forma de adquirir el servicio.
Maximizar la rentabilidad de la organización.	La utilización de un ahorro programado que permitía mitigar eventualidades futuras en la economía de la empresa; por otra parte precaución en No exceder la capacidad de pago de la empresa.
Mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores.	Condicionamiento de los vehículos para la disminución de altas temperatura para el bienestar del personal. Mantener los vehículos en buen estado para no causar problemas ambientales. Generación de empleo con la adquisición de nuevos vehículos. Apoyo económico a los colaboradores para adelantar estudios, o para subsanar problemas económicos.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al modelo de Benjamín Betancourt (1995)

24. SEGMENTACIÓN TRANSPORTADORA PINZON S.A.S

Tabla 37. Segmentación

SEGMENTACIÓN		Maiz	Torta de soya	Frijol de soya	Trigo	Torta de Girasol	Cascara de soya	Gluten	Dest. de maíz	Carbonato	KCL	DAP
MERCADO TRADICIONAL	Granel sólido	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
MERCADOS NUEVOS		Diesel		Aceite de soya		melaza						
	Granel líquido	x		X		x						
		Medicamentos		carne		flores	frutas					
	Granel refrigerado	x	x	x		x	x					

Fuente: Elaboración propia

25. MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN

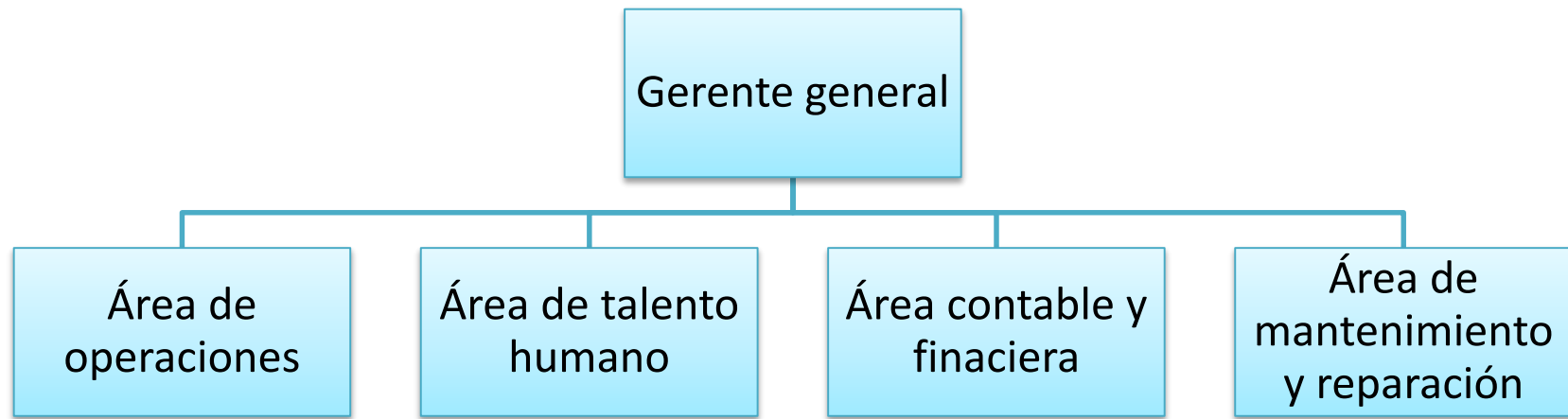
En la siguiente matriz se relacionan los productos que transporta la empresa objeto de estudio, evidenciando aquellos que puede transportar para abarcar más mercado y finalmente los que no presentan fluctuación alguna o están estancados.

Tabla 38. Matriz de crecimiento-participación

CUADRANTES	CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO
ESTRELLAS El transporte de la torta de soya es uno de los productos que está presentando mayor crecimiento en la empresa, además es rentable y beneficioso para el cuidado de los vehículos.	CRECIMIENTO
DILEMAS El transporte de Granel sólido como químicos o fertilizantes deteriora los vehículos con más facilidad, lo que hace que casi o nulamente no se transporte por parte de la empresa	
VACAS Graneles como el maíz, el trigo y la soya hacen parte de la canasta familiar.	ESTANCAMIENTO
PESOS MUERTOS Producto secundario, destilado de Maiz	
	DECLIVE

Fuente: Elaboración propia

26. ESTRUCTURA



27. ÁREAS Y FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla 39. Áreas y funciones de la organización

ÁREAS	FUNCIONES
Gerencia	• Consecución de contratos para la empresa • Planificación de los recursos a utilizar. • Apoyo a las diferentes áreas de la empresa • Fomentar la calidad en la organización
Área de operaciones	• Transporte de materia prima • Informe del estado de los vehículos • Estar en constante comunicación con el gerente para el suministro de combustible.
Talento humano	• Asegurar que la organización cumpla con la legislación del trabajo • Desarrollar planes de capacitación y formación, orientados a mejorar la competencia de los trabajadores. • Reclutamiento y selección: implementar acciones necesarias para entregar a las diferentes áreas personal competente. • Crear políticas y controles que minimicen los accidentes.
Área contable	• Actividades concernientes a la contabilidad

	• Preparar el pago de nomina • Realización de presupuestos para compra de insumos • Declaración de renta • Realización del estado de resultados y balance general • Realización de los indicadores financieros e informe
Área de mantenimiento y reparación	• Cambio de repuestos • Revisión de los vehículos al término de la prestación del servicio • Informar de los repuestos que necesitan los vehículos • Dar visto bueno del estado de los vehículos para la seguridad de los conductores • Mantenimiento general de los vehículos

Fuente: Elaboración propia

28. PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO

Tabla 40. Plan de acción y mejoramiento.

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
La organización rechaza el transporte de químico y/o fertilizantes, Por el deterioro del vehículo.	La caja de carga no presenta una protección para prevenir el contacto directo con el producto	Pérdida de contratos para el transporte de este tipo de granel.	Adecuación (protección) de la caja de carga del vehículo para prevenir el contacto directo del producto.
La organización solo transporta al interior del distrito. Por tal motivo está perdiendo el acceso a nuevos mercados.	No posee vehículos con los requerimientos necesarios para hacer traslados a nivel nacional	Pérdida de participación en el mercado	-Adecuación de los vehículos ya disponibles -adquisición de nuevos vehículos que cumplan los estándares requeridos
No tiene establecido un direccionamiento estratégico	La organización fue fundada bajo un modelo administrativo empírico que no tuvo en cuenta diseñar y estructurar la	Que no existe una identidad organizacional	Diseñar e implementar un plan estratégico y un modelo administrativo por procesos.

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
	esencia organizacional.		
Falta de planeación en la utilización de los recursos.	Falta de conocimientos (métodos, estrategias) para realizar una planeación adecuada	Desperdicio de recursos.	Formulación de estrategias que permitan hacer uso óptimo de los recursos disponibles teniendo en cuenta las fortalezas de la organización.
No se hacen estudios encaminados al mejoramiento	El modelo administrativo empírico con el que cuenta la organización objeto de estudio.	Que la organización objeto de estudio continúe en un estado de confort y mantenga una cultura de resistencia de cambio.	Integrar a la función de la gerencia el estudio del comportamiento del entorno frente al impacto que genera dentro de la organización.
Falta de acondicionamiento de los vehículos para el mejoramiento del ambiente de trabajo	Al interior de los vehículos no se cuenta con un sistema que permita condicionar la temperatura	Problemas de estado de ánimo y fisiológicos.	Remodelación del interior de los vehículos.

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
Mala selección del personal	La selección de personal se realiza empíricamente sin tener indicadores que permitan medir el desempeño o/u conocimiento de las personas que aspiran al puesto de trabajo.	Presentar mal desempeño en las áreas de trabajo y poca productividad	Seleccionar al personal acorde a los requerimientos del puesto de trabajo. Plantear políticas en pro a una planeación y selección de personal idónea.
déficit alto de publicidad	La gerencia ha considerado que no es necesario el uso de publicad debido a que los clientes actuales ya conocen los servicios que presta la	Que los clientes potenciales no tengan conocimiento de la organización	La utilización de un portal web que permita describir el servicio que presta la organización e información adicional de la empresa (historia, misión, visión, personal,

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
	organización.		ubicación entre otros). • Uso de páginas amarillas para el ofrecimiento del servicio. • Uso de tarjetas personales
Endeudamiento con entidades financieras.	Préstamos que Exceden la capacidad de pago de la organización, y destinación de los recursos financieros para actividades ajenas a la organización.	Insuficiencia en la liquides de la empresa para solventar las deudas de corto plazo y desarrollo de las actividades de la empresa.	• Refinanciación con las entidades financieras para acortar el número de cuotas y disminuir los intereses de la deuda. • Un socio que le inyecte efectivo al capital, o aporte de vehículos para incrementar los ingresos. • Reducción de los plazos de

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
			pago de los clientes.
Resistencia al cambio.	Estado de confort y el miedo a enfrentar nuevos retos por parte de la gerencia.	Que la organización objeto de estudio no crezca, tanto administrativa como en términos de infraestructura.	Que la alta dirección rompa su paradigma de confort y se enfrente a los cambios que traen consigo el crecimiento.
Perdida de participación del mercado	Empresas que ofrecen el mismo servicio con mejor tecnología y a tarifas bajas	Pérdida de clientes y disminución en los ingresos de la organización.	Mejoramiento en los procesos que permita prestar un mejor servicio, acceso a nuevas tecnologías: adecuación de los vehículos, publicidad.
incrementos en el precio de los combustibles	Agotamiento de reservas de petróleo e incremento del precio de este.	Alza de costos para la adquisición de combustible	Tener en cuenta dentro del presupuesto, un margen de efectivo que contrarreste la fluctuación de los precios del combustible

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
la tasa de cambio	Cuando hay menos oferta que demanda (Escasez de dólares y hay muchos compradores).	Disminución de las importaciones, lo que genera una descenso a en la actividad de la empresa	La incursión en nuevos mercados, permitirá acoger más clientes y mitigar la disminución de la actividad de la organización; a causa del bajo nivel de importaciones provocadas por la tasa de cambio.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al modelo de benjamín Betancourt.

29. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el trabajo de investigación realizado a la Transportadora Pinzón S.A.S, bajo el modelo de direccionamiento estratégico del señor Benjamín Betancourt se encontraron las siguientes conclusiones:

Como resultado de la caracterización e historia se pudo evidenciar que la organización objeto de estudio, ha tenido un corta trayectoria en el sector de transporte; mercado que se encuentra establecido desde la creación del puerto; adicional a esto se encuentran, problemas internos como una ineficiente administración de los recursos financieros y mala toma de decisiones.

A partir del análisis de los entornos y la matriz DOFA, se pudo determinar que en la Transportadora Pinzón S.A.S existen problemas relacionados con la pérdida de participación en el mercado, falta de liquidez, ausencia de formalización en los procesos de gestión, y factores externos como la tasa de cambio que genera una disminución en las importaciones, y los paros que afectan a todo el sector de transporte.

El direccionamiento estratégico facilitó la creación de la misión y la visión, que permitirá el cumplimiento efectivo de los objetivos planteados y así mismo alcanzar el futuro deseado por la empresa. Por último se elaboraron objetivos, estrategias y un plan de acción que conllevara a la solución de los problemas planteados en el estudio de investigación.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al gerente de la Transportadora Pinzón S.A.S:

- Mejorar el sistema de administración a través de conocimientos profesionales que proporcionen un mejor manejo de los recursos y oportuna toma de decisiones.
- Crear un plan de financiamiento que permita disminuir los problemas de liquidez y rentabilidad, Así mismo establecer formalmente los procesos de gestión a través de la norma ISO 9000 2015.
- Divulgación y puesta en marcha de los objetivos, estrategias y plan de acción, establecidos en el presente trabajo de investigación, siendo una guía de acción para tomar decisiones oportunas que les permita saber con cierta probabilidad, dónde estarán en el futuro y de la misma forma para solucionar sus problemas de participación en el mercado, liquidez, entre otros.

30 BIBLIOGRAFÍA

- Münch, Lourdes. Planeación Estratégica: Rumbo hacia el éxito. México D.F.:Trillas, 2008.
- Mintzberg Henry,Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph. Safari a la estratatégia The fre press, Artes gráficas color efe.2013 paso 192, avellaneda, Buenos Aires, Republica argentina
- Strickland Thompson, Administración Estratégica Conceptos y Casos, Edición 11, McGraw Hill.
- Betancourt Benjamín, Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, instituto universitaria ICFES no.2114, Editorial escuelas sin frontera.
- Méndez, Carlos. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera edición. Editora Lily Solano Arévalo. Agosto 2002.
- Sampieri, Carlos. Metodología de la investigación. Cuarte edición. Editor Ricardo A. México en enero del 2008.
- Certificado de Existencia y Representación, Cámara de Comercio, Buenaventura, 24 de agosto de 2015.
- Entrevista con Arley Pinzón Rodríguez, Dueño de la Transportadora Pinzón S.A.S, Buenaventura

30.WEBGRAFIA

- Allianz, “Manejo de Productos a Granel” [en línea] [Consultado 23 marzo de 2016] Disponible en: https://www.allianz.co/documents/765073/804820/Protocolo_Manejo_de_Productos_a_Granel.pdf/cd79746b-9742-417b-8606-d5b07527e16d
- Dinero, Una nueva desaceleración en las importaciones del país. [En línea]. 1/19/2016 3:10:00 PM. copyright © 2016 publicaciones semana s.a.[Consultado 17/02/2016] Disponible en internet: <http://www.dinero.com/economia/articulo/importaciones-de-colombia-en-noviembre-de-2015/218262>
- Dinero, Una nueva desaceleración en las importaciones del país. [En línea]. 1/19/2016 3:10:00 PM. copyright © 2016 publicaciones semana s.a.[Consultado 17/02/2016] Disponible en internet: <http://www.dinero.com/economia/articulo/importaciones-de-colombia-en-noviembre-de-2015/218262>
- Dinero, Una nueva desaceleración en las importaciones del país. [En línea]. 1/19/2016 3:10:00 PM. copyright © 2016 publicaciones semana s.a.[Consultado 17/02/2016] Disponible en internet: <http://www.dinero.com/economia/articulo/importaciones-de-colombia-en-noviembre-de-2015/218262>
- los recursos humanos, Definición de Alta Dirección[En línea] 5 de marzo del 2008 [Consultado 03/06/2016]Disponible en internet:<http://www.losrecursoshumanos.com/definicion-de-alta-direccion/>
- Significados, Significado de Auditoría, [En línea]© 2013-2016 7G - Significados: Descubrir lo que significa, conceptos y definiciones.[Consultado- 03/06/2016] Disponible en internet: <http://www.significados.com/auditoria/>

- Glosario de terminología marítima portuaria, [en línea] 16/04/2016 5:30 pm. disponible en: http://www.intelligence-online.com/work/models/PIC/Contenidos/GlosariosComercioInternacional/Glosario%20de%20terminologia%20maritima%20portuaria_PIC.pdf
- Contrato humano, PROCESOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO [En línea]. Copyright © 2016. Bogota D.C. - Colombia. Todos los derechos reservados [Consultado 03/06/2016] Disponible en internet: <http://www.contratohumano.net/index.php/servicios/procesos-de-direccionamiento-estrategico>
- Definición de, concepto de estrategia [En línea]. Copyright © 2008-2016 - Definicion.de
Queda prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos de esta web Privacidad - Contacto - Gestionado con WordPress [Consultado 03/06/2016] Disponible en internet: <http://definicion.de/estrategia/>
- Definición ABC, definición de evaluación, [En línea] 2007-2016 [Consultado 03/06/2016] Disponible en internet: <http://www.definicionabc.com/general/evaluacion.php>
- Microsoft Word - Criterio 5.doc, [En línea][Consultado 03/06/2016] Disponible en internet: <https://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/archivo/Calidad/Criterio5.pdf>
- Scribd, Introducción a la Administración, [en línea] 16/04/2016 5:00 pm. disponible en: <https://es.scribd.com/doc/65975921/Introduccion-a-la-Administracion-Hernandez-y-Hernandez>
- Datateca-Unad, conceptos de administración estratégica, [en línea]

23/04/2016 2:30 pm. Disponible en:
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206042/PENSAMIENTO_ESTRATEGICO_206042_2015_16_-_03/LIBRO_CONCEPTOS_DE_ADMINISTRACION_ESTRATEGICA_FRED_DAVID_2003_1_.pdf

- Scribd, Gerencia estratégica Humberto Serna Gómez. [En línea] Sep 29, 2011 by victormks [consultado] 19/04/2016. Disponible en internet:
<https://es.scribd.com/doc/66872891/Gerencia-Estrategica-HUMBERTO-SERNA-GOMEZ>
- Scribd, Ventaja Competitiva Michael Porter, [En línea] [consultado] 25/04/2016. Disponible en internet:
<https://es.scribd.com/doc/270218115/Ventaja-Competitiva>
- Principales factores que afectan el transporte de sólidos a granel por vía marítima, [En línea] [consultado] 30/04/2016. Disponible en internet:
www.revistadyna.com
- Colombia importó en el 2012 más de 6,5 millones de toneladas de carga a granel [En línea] [consultado] 30/04/2016. Disponible en internet:
<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/colombia-importacion-carga-granel-may-21-13-2not/colombia-importacion-carga-granel-may-21-13-2not.asp?CodSeccion=190>
- 5° Foro de Logística de Graneles Sólidos, [En línea] [consultado] 02/05/2016. Disponible en internet:
<http://www.andi.com.co/glti/BOLETINES%202015/Bolet%C3%ADn%2004-209.%205%C2%B0%20Foro%20de%20Log%C3%ADstica%20de%20Graneles%20S%C3%B3lidos.pdf>
- Wikipedia, Método justo a tiempo, , [En línea] 15 abril 2016 a las 06:17] [consultado] 8/05/2016 Disponible en:

https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_justo_a_tiempo

- Perfil logístico de Colombia, [En línea] [consultado] 02/05/2016. Disponible en internet: <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/perfil-logistico-colombia-2014-completo.pdf>
- Estadísticas del Puerto de Buenaventura [En línea] [consultado] 02/05/2016. Disponible en internet: <http://www.legiscomex.com/bancomedios/documentos%20pdf/estadisticas-puerto-buenaventura-rci292.pdf>
- Ministerio de transporte, LEY No. 105 DEL 30 DE DICIEMBRE DE 1993. [En línea]. 03/06/2016 Esta es la versión HTML del archivo <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=100>. [Consultado 03/06/2016] Disponible en internet: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:HfNBSyxH94QJ:https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php%3FidFile%3D100+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>
- Régimen legal de Bogotá D.C(1996) Ley 336 de 1996 Disposiciones Generales para los Modos de Transporte *Modificada [En línea] Diario oficial no.42.948 del 28 de diciembre de 1996 [Consultado 03/06/2016] Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=346>
- Régimen Legal de Bogotá D.C.RESOLUCIÓN 13791 DE 1988 [En línea].Dada en Bogotá, DC 21 de diciembre de 1988[Consultado 03/06/2016] Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14578>
- Régimen legal de Bogota D.C propiedad de la secretaría general de la alcaldía mayor de Bogotá D.C resolución 4100 de 2004 ministerio de transporte. [En línea].Diario Oficial 45777 de diciembre 30 de 2004. [Consultado

03/06/2016] Disponible en internet:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15600>

- Terminal Armenia, RÉGIMEN JURÍDICO DEL TRANSPORTE TERRESTRE EN COLOMBIA [En línea]. [Consultado 03/06/2016] Disponible en internet: <http://www.terminalarmenia.com/userfiles/files/REGIMENTRANSPORTE2011.pdf>
- Fasecolda, Manual de Seguridad en el Transporte Terrestre de Carga [En línea]. Noviembre de 2007 Bogotá - Colombia [Consultado 03/06/2016] Disponible en internet: <http://www.fse.gov.co/documentos/MANUALES/Manual%20de%20seguridad/2.pdf>
- Población de Colombia, [En línea] [consultado] 30/06/2016. Disponible en internet: <http://countrymeters.info/es/Colombia>
- Estadísticas vitales, [En línea] [consultado] 30/06/2016. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/nacimientos-y-defunciones/118-demograficas/estadisticas-vitales>
- Principales indicadores del mercado laboral, [En línea] [consultado] 30/06/2016. Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jun_16.pdf
- Migración Colombia, [En línea] [consultado] 30/06/2016. Disponible en internet <http://migracioncolombia.gov.co/index.php/es/>
- Análisis socioeconómico de Buenaventura 2015, [En línea] [consultado]

14/07/2016. Disponible en internet:
http://www.ccbun.org/images/multimedia/analisis_socioeconomico_de_buen_aventura_2015.pdf

- Cuentas Económicas Nacionales Trimestrales, Producto Interno Bruto – PIB, [En línea] [consultado] 20/07/2016. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- Cuentas Trimestrales-Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Cuarto Trimestre de 2015, [En línea] [consultado] 20/07/2016. Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim15_oferta.pdf
- Colombia: Balance 2015 y perspectiva 2016 2015, [En línea] [consultado] 20/07/2016. Disponible en internet: <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016F.compressed.pdf>
- Conclusiones 5º foro de logística de graneles, [En línea] [consultado] 20/07/2016. Disponible en internet: [sólidoshttp://www.andi.com.co/glti/BOLETINES%202015/Bolet%C3%ADn%2005-210.%20Conclusiones%205%C2%B0%20Foro%20de%20Log%C3%ADstica%20de%20Graneles%20S%C3%B3lidos.pdf](http://www.andi.com.co/glti/BOLETINES%202015/Bolet%C3%ADn%2005-210.%20Conclusiones%205%C2%B0%20Foro%20de%20Log%C3%ADstica%20de%20Graneles%20S%C3%B3lidos.pdf)
- Correctivos a la distribución del ingreso, [En línea] [consultado] 20/07/2016. Disponible en internet: <http://www.elspectador.com/opinion/correctivos-distribucion-del-ingreso>
- Índice de precios al consumidor (IPC), [En línea] [consultado] 20/07/2016. Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/es/ipc>
- Índice de precios al consumidor junio 2016, [En línea] [consultado]

- 20/07/2016. Disponible en internet:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_jun16.pdf
- Capacidad de ahorro en Colombia, [En línea] [consultado] 20/07/2016. Disponible en internet: <http://ceelat.org/mapas/capacidad-de-ahorro-en-colombia/>
 - Informe de la junta directiva al Congreso de la República, [En línea] [consultado] 20/07/2016. Disponible en internet: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/ijd_mar_2016.pdf
 - Balanza de pagos, [En línea] [consultado] 20/07/2016. Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/es/balanza-pagos>
 - Déficit en la balanza comercial de Colombia en 2015 fue el más alto de la historia, [En línea] [consultado] 20/07/2016. Disponible en internet: <http://dataifx.com/noticias/noticia/articulo-24866-deficit-en-la-balanza-comercial-de-colombia-en-2015-fue-el-mas-alto-de-la-historia>
 - ¿Por qué se devaluó el peso colombiano?, [En línea] [consultado] 02/08/2016. Disponible en internet: <http://gkillcity.com/ficheros/devaluacion-del-peso-colombiano/que-se-devaluo-el-peso-colombiano>
 - Deuda externa en Colombia, [En línea] [consultado] 02/08/2016. Disponible en internet: http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bdeudax_t.pdf
 - Boletín macro-fiscal de la Contraloría, [En línea] [consultado] 02/08/2016. Disponible en internet: <http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/189511888/Bolet%C3%ADn+Macrofiscal+010+%28pdf%29/95cd4aa7-faec-4410-a96a-19921197edbe>
 - Plan de gobierno 2014-2018, [En línea] [consultado] 16/08/2016. Disponible en

internet:<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%2020142018%20Tomo%201%20internet.pdf>

- Visión estratégica de la política de comercio exterior, [En línea] [consultado] 16/08/2016. Disponible en internet: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cursos-de-capacitacion/politicanal/politica16.htm>
- El mercado de capitales en Colombia, [En línea] [consultado] 16/08/2016. Disponible en internet: <http://www.javerianacali.edu.co/noticias/el-mercado-de-capitales-en-colombia>
- Enciclopedia libre, lenguaje, [En línea] [consultado] 29/08/2016. Disponible en internet: https://es.wikipedia.org/wiki/Lenguas_de_Colombia
- Colombia, Religión, [En línea] [consultado] 29/08/2016. Disponible en internet: <http://www.colombia.com/colombia-info/informacion-general/religion/>
- Entrenamiento , Los deporte más populares en Colombia, , [En línea] [consultado] 30/08/2016. Disponible en internet: <http://entrenamientoleidyacero.blogspot.com.co/2012/01/los-deportes-mas-populares-en-colombia.html>
- Banco de la república, Organización del estado colombiano , , [En línea] [consultado] 30/08/2016. Disponible en internet: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/organizacion_del_estado_colombiano
- Portafolio, a si están distribuido los colombianos por estratos sociales, [En línea] [consultado] 30/08/2016. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/tendencias/distribuidos-colombianos-estratos-sociales-57300>
- El país, Cuantos desempleados hay en Buenaventura, [En línea] [consultado] 30/08/2016. Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/cuantos-desocupados-hay->

buenaventura

- Anuario estadístico, Anuario estadístico [En línea] [consultado] 30/08/2016. Disponible en internet: http://www.ccbun.org/images/multimedia/anuario_estadistico_2012_-_2013.pdf
- El país, Conozca cuál será el impacto de la inflación en el salario mínimo de 2016, [En línea] [consultado] 30/08/2016. Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/conozca-cual-sera-impacto-inflacion-salario-minimo>
- Informe trimestral de situación Economía y Sociedad en Latinoamérica, [En línea] [consultado] 28/08/2016. Disponible en internet: http://www.cesla.com/analisis/informes-coyuntura/Informe_Trimestral_I_2015.pdf
- Hábitos de consumo en Colombia, [En línea] [consultado] 28/08/2016. Disponible en internet: <http://www.sura.com/blogs/mujeres/habitos-consumo-colombia.aspx>
- Cultura y tradiciones, [En línea] [consultado] 28/08/2016. Disponible en internet: <http://www.universia.es/estudiar-extranjero/colombia/vivir/cultura-tradiciones/3074>
- 5° Foro de Logística de Graneles Sólidos [En línea] [consultado] 28/08/2016. Disponible en internet: <http://www.andi.com.co/glti/BOLETINES%202015/Bolet%C3%ADn%2004209.%205%C2%B0%20Foro%20de%20Log%C3%ADstica%20de%20Graneles%20S%C3%B3lidos.pdf>
- Alcaldía Bogotá, Constitución política de Colombia, [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en

- internet:<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>
- Alcaldía de Bogota, código de comercio, [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet:<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>
 - Alcaldia de Bogota, Ley 105 de 1993, , [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet:<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=296>
 - Colombia, Código de transito de Colombia, [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet:<http://www.colombia.com/actualidad/codigos-leyes/codigo-de-transito/>
 - Alcaldía de Bogotá, Ley 336 de 1996, , [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet:<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=346>
 - Decreto, Decreto 348 de 2015, [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet: <file:///D:/DECRETO%20348%20DE%202015.pdf>
 - 1986, [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet: <file:///D:/ley-75-de-1986.pdf>
 - Gerencie, Retencion en la fuente, [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/retencion-en-la-fuente-en-empresas-de-transporte.html>
 - Finanzas, Uvt, [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet: <http://www.finanzaspersonales.com.co/impuestos/articulo/uvt-para-2016/58190>
 - Gerencie, iva, [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet:<http://www.gerencie.com/servicio-de-transporte-frente-el-impuesto-a-las-ventas.html>
 - Ranking empresarial Colombia, transporte de carga terrestre Colombia, , [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet:<http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2013->

transporte-terrestre-de-carga-de-Colombia.html

- Tracto carga, ventajas competitivas, , [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet: <http://www.tractocarga.com/la-empresa/ventajas-competitivas.html>
- Beumer, Tecnologia de carga Beumer transporte eficiente de productos a granel, , [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en internet: https://www.beumergroup.com/uploads/tx_bbbrochures/BEUMER_Loading_Technology_ES.pdf
- Centro valle, Nuestra flota, [En línea] [consultado] 31/08/2016. Disponible en http://www.transportescentrovalle.com/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=58
- Min minas, precios de combustibles, [En línea] [consultado] 29/08/2016. Disponible en internet: <https://www.minminas.gov.co/precios-de-combustible>
- Geohack, Buenaventura Valle, [En línea] [consultado] 29/08/2016. Disponible en internet: [http://tools.wmflabs.org/geohack/geohack.php?language=es&pagename=Buenaventura_\(Valle_del_Cauca\)¶ms=3.8772222222222_N_-77.026666666667_E_type:city](http://tools.wmflabs.org/geohack/geohack.php?language=es&pagename=Buenaventura_(Valle_del_Cauca)¶ms=3.8772222222222_N_-77.026666666667_E_type:city)
- Bligoo, Geografia puerto de Buenaventura, [En línea] [consultado] 29/08/2016. Disponible en internet: <http://puerto.bligoo.com.co/geografia-puerto-buenaventura#.V5ElytLhDIU>
- Enciclopedia británica, hidrografía, dagua [En línea] [consultado] 29/08/2016. Disponible en internet: [https://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_\(Valle_del_Cauca\)#cite_note-4](https://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_(Valle_del_Cauca)#cite_note-4)
- Imeditores, Golfos y bahías del pacifico colombiano, [En línea] [consultado]

- 29/08/2016. Disponible en internet:
<http://www.imeditores.com/banocc/golfos/cap6.htm>
- Geología, Gerología y geomorfología, [En línea] [consultado] 29/08/2016. Disponible en internet: <http://geologiia.blogspot.com.co/2013/04/geologia-de-la-region-del-pacifico.html>
 - Sites, Buenaventura bella, [En línea] [consultado] 29/08/2016. Disponible en internet: https://sites.google.com/site/buenaventuraexotica/turismo_ambiente/tya5
 - Las dos orillas, ¿y qué pasa con el agua de Buenaventura, [En línea] [consultado] 29/08/2016. Disponible en internet: <http://www.las2orillas.co/y-el-agua-de-buenaventura/>
 - Climate-Data, Clima de Buenaventura, [En línea] [consultado] 29/08/2016. Disponible en internet: <http://es.climate-data.org/location/49743/>
 - Micro siervo, Que es la emisión de co2 por kilómetro recorrido, [En línea] [consultado] 29/08/2016. Disponible en internet: <http://www.microsiervos.com/archivo/ecologia/que-es-emision-co2-kilometro-recorrido.html>
 - Andi, Boletines 2011 [En línea] [consultado] 29/08/2016 <http://www.andi.com.co/glti/BOLETINES%202011/Bolet%C3%ADn%2004-24.%20Eficiencia%20portuaria%20en%20la%20log%C3%ADstica%20de%20graneles.pdf>
 - El comercio, liquidación y disolución [En línea] [consultado] 29/08/2016 disponible en :<http://www.elcomercio.com/actualidad/disolucion-liquidacion-cancelacion-companias-economia.html>