

**Plan Prospectivo Estratégico de la Empresa Transportes a Tiempo y Servicios
Asociados S.A.S. de la Ciudad de Cali Para el Periodo 2023-2030**

Milton Ladino Espinosa y Luis E. Martínez Ruiz

Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia

Trabajo de grado, entregado como requisito para optar al título de Maestría en
Administración

Dr. Benjamín Betancourth Guerrero

2 de mayo de 2024

Contenido

Resumen	1
Introducción	2
1. Aspectos metodológicos	4
1.1. Planteamiento del Problema	4
1.2. Formulación del Problema	5
1.3. Sistematización del Problema	5
1.4. Objetivos	6
1.5. Objetivo general	6
1.6. Objetivos específicos	6
1.7. Justificación.....	7
1.8. Marco Referencial	8
1.8.1. Marco contextual	8
1.8.2. Antecedentes de la investigación	9
1.9. Marco Teórico	13
1.9.1. Escuela del diseño	13
1.9.2. Escuela de planificación	14
1.9.3. Escuela de posicionamiento.....	16
2. Historia y Caracterización de la Organización	25
2.1. Reseña Histórica de Transportes a Tiempo y Servicios Asociados S.A.S.	25
2.1.1. Misión	25
2.1.2. Visión.....	26
2.1.3. Políticas	26
2.1.4. Portafolio de Servicios.....	26
2.2. Modelo de Negocio	27

2.2.1.	Segmento de interés	31
2.2.2.	Propuesta de valor	31
2.2.3.	Canales de comunicación	31
2.2.4.	Relación con el cliente.....	31
2.2.5.	Ingresos.....	31
2.2.6.	Recursos claves	31
2.2.7.	Actividades claves	31
2.2.8.	Aliados claves.....	32
2.2.9.	Costos	32
3.	Análisis del Entorno	33
3.1.	Análisis o diagnóstico del entorno.....	34
3.1.1.	El Entorno Económico	34
3.1.2.	El Entorno Político	38
3.1.3.	El Entorno Jurídico	42
3.1.4.	El Entorno Sociodemográfico	46
3.1.5.	El Entorno Cultural	50
3.1.6.	El Entorno Tecnológico	52
3.1.7.	El Entorno Local - Regional.....	54
3.1.8.	El Entorno Internacional	56
3.2.	Evaluación de factores externos.	58
3.3.	Radar para el Análisis y Diagnóstico del Entorno	60
3.4.	Conclusiones del Análisis y Diagnóstico del Entorno	61
4.	Análisis del Sector de Transporte de Carga	63
4.1.	Caracterización del Sector	63
4.2.	Análisis del Ambiente Competitivo	69
4.3.	Análisis de estructuras del sector o Fuerzas competitivas.	77

5.	Análisis de la competencia o por medio del estudio de referenciación o benchmarking competitivo.....	90
5.1.	Descripción general de los factores claves de éxito - F.C.E.	92
5.2.	Caracterización de las empresas.....	94
5.2.1.	Presentación de las empresas a comparar.....	94
5.2.2.	Elaboración de los radares de comparación.....	118
5.2.3.	Análisis e interpretación de los resultados arrojados por la matriz de perfil competitivo y los radares.....	120
6.	Análisis de la situación actual de la empresa Transportes a Tiempo y Servicios Asociados S.A.S.	121
6.1.	Análisis situacional interno.....	121
6.1.1.	Gerencia general.....	121
6.1.2.	Mercadeo.....	123
6.1.3.	Gestión Humana.....	124
6.1.4.	Operaciones.....	126
6.1.5.	Financiera.....	128
6.2.	Evaluación de factores internos.....	130
7.	Análisis DOFA.....	131
8.	Prospectiva	137
8.1.	Identificación de los Factores de Cambio	140
8.1.1.	Identificación de los Factores de Cambio.....	140
8.1.2.	Identificación y Agrupación de los Factores de Cambio:.....	145
8.1.3.	Priorización de los Factores de Cambio más Importantes:	149
8.1.4.	Selección de las Variables Clave o Estratégicas	154
8.2.	Análisis estratégico	154
8.2.1.	Lista de variables:.....	154

8.2.2.	Calificación de las relaciones entre variables.....	158
8.2.3.	Tipología de variables en la relación indirecta e interpretación del plano influencias / dependencias indirectas.....	160
8.2.4.	Proyección de las variables sobre la línea bisectriz	162
8.2.5.	Diseño de escenarios con un horizonte de futuro al año 2030	163
8.3.	Formulación de las hipótesis de futuro	164
8.3.1.	Diseño de escenarios o “el arte de la conjetura”	169
8.3.2.	Selección del Escenario Apuesta	177
9.	Lineamientos estratégicos para alcanzar el escenario recomendado por los investigadores.....	181
9.1.	Proyectos y estrategias de producción	181
9.1.1.	Proyecto de mejoramiento en los tiempos de entrega	181
9.1.2.	Proyecto y estrategias de mercadeo	182
9.1.3.	Proyectos y estrategias de Financiero.	183
9.1.4.	Proyectos y estrategias de Tecnología	185
	Recursos y tiempo de ejecución	185
9.1.5.	Proyectos y estrategias de Financiero.	186
	Recursos y tiempo de ejecución	186
9.2.	Plan de acción y mejoramiento.	188
9.2.1.	Análisis de la situación actual.....	188
9.2.2.	Objetivos de corto plazo.	190
9.2.3.	Actividades para lograr los objetivos	191
9.2.4.	Objetivos de corto plazo vs actividades	194
9.2.5.	Cronograma de actividades.....	196
9.2.6.	Recursos y presupuesto.....	199
9.2.7.	Responsables de las actividades del plan.....	202

9.2.8.	Formulación de políticas, procedimientos y reglas.....	204
9.2.9.	Seguimiento y control.	209
9.2.10.	Establecimiento de estándares e indicadores de control.	210
9.2.11.	Seguimiento al plan de acción.....	212
10.	Conclusiones y recomendaciones	216
Bibliografía		218

Lista de figuras

Figura 1	10
Figura 2	22
Figura 3	27
Figura 4	28
Figura 5	30
Figura 6	34
Figura 7	36
Figura 8	37
Figura 9	40
Figura 10	48
Figura 11	57
Figura 12	60
Figura 13	64
Figura 14	65
Figura 15	68
Figura 16	70
Figura 17	77
Figura 18	79
Figura 19	84
Figura 20	91
Figura 21	96
Figura 22	100
Figura 23	101
Figura 24	103
Figura 25	106

Figura 26	111
Figura 27	114
Figura 28	115
Figura 29	119
Figura 30	138
Figura 31	150
Figura 32	151
Figura 33	152
Figura 34	159
Figura 35	160
Figura 36	161
Figura 37	162

Lista de Tablas

Tabla 1.....	11
Tabla 2.....	14
Tabla 3.....	35
Tabla 4.....	37
Tabla 5.....	41
Tabla 6.....	43
Tabla 7.....	44
Tabla 8.....	44
Tabla 9.....	47
Tabla 10.....	48
Tabla 11.....	51
Tabla 12.....	53
Tabla 13.....	55
Tabla 14.....	57
Tabla 15.....	59
Tabla 16.....	61
Tabla 17.....	66
Tabla 18.....	67
Tabla 19.....	69
Tabla 20.....	85
Tabla 21.....	108
Tabla 22.....	108
Tabla 23.....	116
Tabla 24.....	122
Tabla 25.....	123

Tabla 26.....	125
Tabla 27.....	127
Tabla 28.....	129
Tabla 29.....	130
Tabla 30.....	132
Tabla 31.....	134
Tabla 32.....	139
Tabla 33.....	140
Tabla 34.....	142
Tabla 35.....	144
Tabla 36.....	145
Tabla 37.....	147
Tabla 38.....	148
Tabla 39.....	150
Tabla 40.....	153
Tabla 41.....	154
Tabla 42.....	159
Tabla 43.....	164
Tabla 44.....	169
Tabla 45.....	171
Tabla 46.....	172
Tabla 47.....	173
Tabla 48.....	175
Tabla 49.....	176
Tabla 50.....	178
Tabla 51.....	182

Tabla 52.....	183
Tabla 53.....	184
Tabla 54.....	186
Tabla 55.....	186
Tabla 56.....	189
Tabla 57.....	191
Tabla 58.....	192
Tabla 59.....	194
Tabla 60.....	197
Tabla 61.....	199
Tabla 62.....	202
Tabla 63.....	205
Tabla 64.....	210
Tabla 65.....	211
Tabla 66.....	212

Resumen

Esta investigación se centra en analizar los factores, situaciones y recursos que se deben considerar en la formulación del plan prospectivo estratégico de la empresa Transportes a Tiempo y Servicios Asociados S.A.S. de la ciudad de Cali para el periodo 2023-2030. Mediante una investigación descriptiva se hace una caracterización de la empresa, se analiza su entorno y el sector económico al cual pertenece esta organización. Luego se analiza la competencia o benchmarking competitivo y se considera la situación interna actual de la empresa para luego utilizar la perspectiva de Gastón Berger quien destaca la importancia de sistematizar la consideración del futuro en las decisiones humanas. Berger propone un nuevo método que concilia conocimiento y poder, fines y medios, permitiendo a los políticos convertir su visión del futuro en acciones y sus sueños en proyectos. El estudio también sugiere que el pasado sirva de guía para cambiar el futuro, identificar tendencias y desarrollar hipótesis o reglas operativas para la acción. La investigación también analiza la importancia de supervisar y controlar la aplicación del plan, así como de establecer normas e indicadores de control. Las conclusiones aportan valiosas ideas para la futura planificación y mejora de la empresa.

Palabras claves

Análisis del entorno, análisis del sector, benchmarking competitivo, plan de direccionamiento estratégico, planeación estratégica, matriz DOFA, Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), prospectiva, escenario apuesta, plan de acción.

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo la formulación de un plan prospectivo estratégico para la empresa Transportes A Tiempo y Servicios Asociados SAS de la ciudad de Cali para el periodo 2022-2030, empresa familiar ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.

La prospectiva fue instituida a mediados de los cincuenta por el filósofo Gastón Berger, quien se dedicó a forjar su argumentación para que el futuro se tomase en cuenta sistemáticamente en las decisiones de los hombres. Para ello esbozó un nuevo método que reconcilia el saber y el poder, los fines y los medios, dando al político la posibilidad de convertir su visión del futuro en acciones y sus sueños en proyectos (Godet y Durance, 2009).

De igual manera se plantea que el pasado debe servir para cambiar lo permanente, las grandes tendencias, útiles para forjar hipótesis, o reglas operativas eficaces para la acción, pero no modelos cuya aplicación sustituya el análisis y el pensamiento explícito. Tales posiciones retrospectivas están obsoletas. No podemos seguir basándonos en esas ideas. Prever partiendo del pasado, incluso de su forma más científica (la extrapolación), es determinar lo que va a suceder si el fenómeno estudiado permanece fijo, sin relación con el tiempo (Godet y Durance, 2009).

Como el futuro cae en el campo de la voluntad, la prospectiva debe tener como objetivo la eficacia de la acción. No hay porqué construir una teoría de la acción, más bien hay que construir una ciencia de la práctica que, antes que una simple aplicación de los métodos científicos a los problemas humanos constituya un verdadero cambio de perspectiva; el objeto no es observar el futuro a partir del presente, sino observar el presente a partir del futuro (Godet y Durance, 2009).

La investigación se realizará bajo un método descriptivo, en donde se buscará mediante la investigación exploratoria realizar un análisis de la situación actual y mediante un plan

prospectivo sugerir alternativas y formular el direccionamiento estratégico que ayude a la empresa a tomar mejores decisiones.

1. Aspectos metodológicos

1.1. Planteamiento del Problema

Las problemáticas a las cuales se enfrenta Transportes a Tiempo y Servicios Asociados SAS se pueden clasificar en dificultades de índole contable, presupuestal y financiero, recursos humanos y planeación estratégica, las cuales describimos a continuación.

Problemática contable: La información no se procesa oportunamente por la falta de un cargo responsable de tramitar, procesar y verificar oportunamente los documentos y soportes contables que se originan en el desarrollo diario de las operaciones comerciales.

Adicionalmente, las directivas desconocen la importancia de los datos históricos, por lo tanto, estos no son analizados para que sean la fuente inicial de evaluación y determinar por medio de ellos la situación actual de la empresa. Este factor ocasiona que se pierdan oportunidades de negocio porque no se puede acceder a canales de financiación adecuados que puedan solventar inversiones en infraestructura.

Problemática presupuestal y financiera: El no tener la información contable a tiempo, repercute en que no se tengan los datos oportuna y confiablemente para la toma de decisiones y proyectar planes de acción con el fin de optimizar los recursos de la empresa. En ese mismo sentido, la organización carece de un pronóstico de ventas, por lo tanto, no se tiene una expectativa de logros económicos, hecho que repercute en que la actividad económica sea atendida de la misma forma que se hacía al inicio de operaciones y sin ningún interés por ampliar el mercado y el portafolio de servicios. Tampoco tiene un plan estimado de ingresos y salidas de recursos económicos para un periodo definido, por lo tanto, su capacidad de maniobrabilidad se imposibilita por la falta de flujo de caja.

Problemática de recursos humanos: el personal que labora en la empresa no tiene un vínculo directo con la empresa (contratación por servicios), hecho que origina poco compromiso

con las operaciones comerciales de la empresa, rotación continua de los empleados, pago de seguridad social sin todos los requisitos de ley y, por ende, riesgos económicos frente a cualquier desavenencia entre contratista y empleador. Se carece también de una definición precisa de las responsabilidades y funciones de los puestos de trabajo, por lo tanto, no se contrata a las personas idóneas y no se prevé las necesidades de personal para la organización. No se tiene en cuenta las habilidades sociales, ni tampoco se faculta a los colaboradores aptitudes de trabajo en equipo y de tolerancia.

Problemática de planeación estratégica: ante la carencia de elementos contables confiables, no se ejercita ninguna planeación, todas las decisiones son tomadas al día a día, de acuerdo con las circunstancias que la operatividad comercial lo exija, se carece completamente de planes a futuro, y aunque se tienen algunas ideas en proyectos de inversión, ampliación del parque automotor, y planes de mejora estos no se ejecutan o si se hacen, no van acompañados de elementos básicos de administración que permitan gestionar adecuadamente todos los recursos de la organización. Además, la ausencia de evaluación de posibles escenarios en el sector económico de la empresa Transportes a Tiempo y Servicios Asociados SAS, suscita que las directivas se desentienden del futuro y por lo tanto es mínimo su interés de influir sobre él.

1.2. Formulación del Problema

¿Qué factores, situaciones y recursos se deben considerar en la formulación del plan prospectivo estratégico de la empresa transportes a tiempo y servicios asociados S.A.S. de la ciudad de Cali para el periodo 2022-2030?

1.3. Sistematización del Problema

¿Cómo se realiza la planeación de la empresa Transportes a Tiempo y Servicios Asociados SAS?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades actuales de la empresa en referencia?

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la organización?

¿Qué acciones se pueden implementar para mejorar la planeación estratégica y prospectiva de la empresa?

¿Cuáles son los escenarios posibles que se pueden dar en el futuro para el desarrollo de esta actividad económica por parte de la organización?

¿Qué valor agregado obtendría la organización cuando pueda anticiparse a los acontecimientos y prepararse mejor para afrontar el futuro?

1.4. Objetivos

A continuación, se plantean el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo de investigación.

1.5. Objetivo general

Formular el plan prospectivo estratégico de la empresa *Transportes a tiempo y servicios asociados SAS* en el horizonte 2031.

1.6. Objetivos específicos

- Realizar el análisis externo para identificar oportunidades y amenazas.
- Analizar el sector del transporte de carga para conocer el ambiente competitivo.
- Realizar el estudio de referenciación con el sector productivo.
- Realizar el análisis interno para identificar fortalezas y debilidades
- Formular el direccionamiento estratégico.
- Diseñar los escenarios a futuro.
- Determinar el escenario apuesta para la organización aplicando el modelo prospectivo estratégico en donde se pueda generar posicionamiento y maximizar la rentabilidad de la empresa.
- Definir los lineamientos estratégicos para lograr el escenario apuesta.

1.7. Justificación

La importancia de la investigación para la empresa de transportes a tiempo y servicios asociados radica en que el plan prospectivo estratégico aportará en la mejora de la situación actual y en la elaboración de un plan que permita cumplir con los objetivos a mediano y largo plazo.

Para los autores la investigación permitirá poner en práctica los conceptos estudiados en la Maestría de Administración, específicamente en el curso de previsión y pensamiento estratégico aplicando los fundamentos de pensamiento estratégico, las tendencias de la gerencia moderna y el método de escenarios.

Actualmente el sector de transporte y específicamente el de carga a nivel nacional evidencia grandes diferencias, mientras en las capitales de los departamentos como Antioquia, Valle del Cauca, Cundinamarca, Atlántico y la capital de la República se observa gran variedad de soluciones para la movilización terrestre en otros territorios del país se observa que la oferta del servicio de transporte público es muy baja, esto debido a diferentes factores entre los que se encuentra el precario estado de las vías.

Las redes viales secundarias y terciarias constituyen el 90% de las vías del país y son vitales para el desarrollo regional y la disminución de la pobreza rural. Perú es un buen ejemplo que seguir en este sentido: las mejoras sustanciales en vías los años 2001 y 2011 redujeron los tiempos de viaje entre los distritos pobres y las ciudades de 13 a 5 horas en promedio, con el consiguiente efecto en el crecimiento rural y la reducción de la pobreza en el campo (Yepes y otros, 2013).

En Colombia se movilizaron un total de 299,840 toneladas en el año 2021, lo que implicó un aumento del 3 % con respecto al 2020, en donde se había movilizado 297 millones de toneladas. El transporte terrestre carretero es el más representativo dentro del total de movilización de carga, con un 85 % de participación; seguido por el modo férreo, con el 11 %;

el modo fluvial con el 2 %; el cabotaje con un 2 %, y el modo aéreo con un 0 % (Ministerio de Transporte, 2021).

En 2021 en la modalidad de transporte de carga terrestre se movilizaron 123.647 toneladas - carga seca y 3.762 galones - carga líquida. Se estima que se realizaron 8,841 millones de viajes en toneladas y 439 de viajes en galones. En el año 2021 presentó un crecimiento del 13 % frente a las toneladas transportadas y un crecimiento del 18 % de galones transportados con respecto al año 2020 (Ministerio de Transporte, 2021).

Como el futuro cae en el campo de la voluntad, la prospectiva debe tener como objetivo la eficacia de la acción. No hay porqué construir una teoría de la acción, más bien hay que construir una ciencia de la práctica que, antes que una simple aplicación de los métodos científicos a los problemas humanos constituya un verdadero cambio de perspectiva; el objeto no es observar el futuro a partir del presente, sino observar el presente a partir del futuro (Godet y Durance, 2009)

Ese viraje exige decidirse por un futuro entre innumerables posibilidades y, por consiguiente, poner en primer lugar, una vez más, el problema de la finalidad de la acción. La reflexión acerca de los fines no se puede separar del conocimiento exacto de los posibles medios. La prospectiva permite una confrontación permanente entre los fines, los medios y la realidad de las situaciones presentes (Berger, 1957).

1.8. Marco Referencial

1.8.1. Marco contextual

En el entendido que el transporte de carga se define como toda acción que conlleve la mudanza de un lugar de origen a un lugar de destino de un producto este se puede clasificar en: transporte público, y privado. El público es usado por cualquier persona previo el pago del servicio mientras que el privado es adquirido por personas particulares y su uso es ceñido a las necesidades del dueño. Ahora, los modos de transporte se suscriben entre 6 modalidades las

cuales son: carretera, ferrocarril, aéreo, marítimo, fluvial y oleoducto e intermodal (Mora, Logística del transporte y distribución de carga, 2014).

Este trabajo de grado se encuentra en la modalidad de transporte de carga por carretera, el cual se caracteriza por utilizar la infraestructura vial o carreteras y mediante este transporte se accede a cualquier punto de origen de la carga en la mayoría de los casos no hay necesidad de trasbordos, haciendo de este medio el más universal. Esta modalidad de transporte de carga es muy versátil pudiendo valerse desde un pequeño ciclomotor hasta vehículos de gran capacidad de carga, teniendo en cuenta las distancias que se deben recorrer y el peso es el medio más usado a nivel mundial (Mora, 2016)

Para el año 2019, había 3.468 empresas habilitadas para operar el servicio de transporte de carga por carretera y de ellas 1.734 se encuentran operando en las carreteras nacionales (Ministerio de Transporte, INVÍAS, DNP, 2019).

Según el censo efectuado por el RNDG (registro nacional de carga), para el año 2021, habían habilitadas 3806 empresas para el transporte de carga autorizadas por el Ministerio de Transporte. De ellas, 471 están ubicadas en el departamento de Antioquía, 1.221 en Cundinamarca, 258 en el Valle del Cauca y de ellas 137 tienen su domicilio principal la ciudad de Cali, representando un 7%, respecto al total de empresas facultadas para esta actividad (Ministerio de Transporte, 2021).

Transportes a Tiempo y Servicios Asociados SAS está dentro de esta industria, ubicada en el Valle del Cauca, aprovechando el atractivo mercado de movimiento de carga que presenta la región.

1.8.2. Antecedentes de la investigación

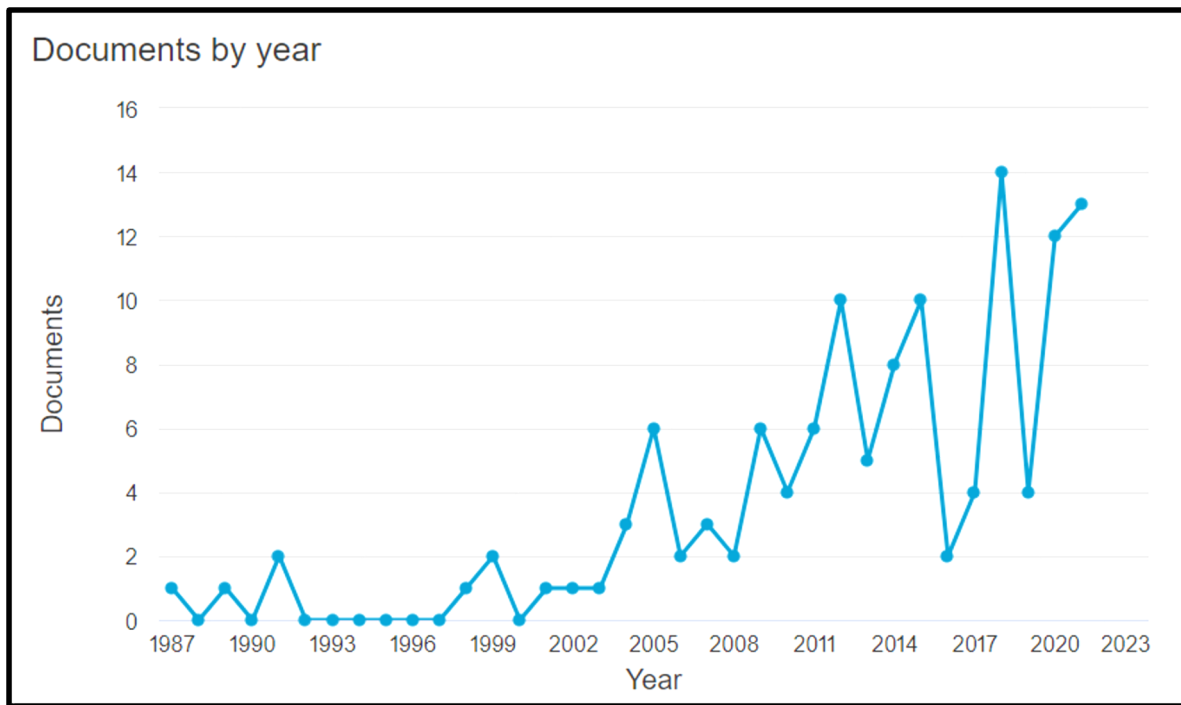
Conforme al tema que se quiere abordar, se realizó la revisión de los resultados que se generaron en la base de datos bibliográfica Scopus utilizando los tesauros: “strategic” “foresight” “plan”, posteriormente bajo los datos estadísticos que arrojó el informe se pudo

determinar las tendencias a través de los años en el tema de investigación, su número de citas y revistas en donde se publicaron estas investigaciones.

Se encontraron 125 documentos científicos relacionados con el tema, con un crecimiento continuo desde 1987 tal como se puede observar en el grafico 1.

Figura 1

Documentos por año relacionados con el tema de investigación



En la

Tabla 1 se pueden apreciar que los países con más investigaciones sobre los modelos de gestión del conocimiento son Estados Unidos, Brasil, España, China, Taiwán y Reino Unido; los cuales tienen enfocados sus investigaciones desde diferentes áreas del conocimiento.

Tabla 1

Países con mayores investigaciones en Modelos de Gestión

No.	País	Documentos
1	United States	28
2	United Kingdom	17
3	Canada	6
4	Taiwan	6
5	Iran	5
6	Mexico	5

1.8.2.1. Antecedentes Nacionales

Trabajos de grado.

Plan prospectivo estratégico de la empresa Cootranslaboyana. (Pitalito, 2015): En este trabajo de grado realizado en la empresa de transporte Cootranslaboyana en el municipio de Pitalito tiene como objetivo analizar la empresa Cootranslaboyana, la cual presta servicios de transporte de pasajeros, carga, venta de combustible y otros servicios complementarios de transporte, en la cual se elabora un plan prospectivo que la oriente al logro de su visión y a la consolidación en el sector como una empresa líder y reconocida en la región andina. Una conclusión de la investigación permitió conocer que los escenarios a los cuales debía orientar sus esfuerzos la Cooperativa era el Posicionamiento en el mercado, los procesos certificados en Calidad, el cumplimiento de la normatividad vigente, la sustentabilidad, por último, se realiza el diseño de las estrategias, los proyectos y las metas para las empresas en los próximos diez años (Jimenez y Peña, 2015).

Plan Prospectivo Estratégico para el año 2024 de la empresa Transporte CAMFRI S.A en el municipio de Bucaramanga. (Bucaramanga, 2019): En este trabajo se pretende abordar la prospectiva estratégica como una de las metodologías más completas y acertadas que evidencia la relación existente entre el presente y el futuro empresarial dados unas condiciones

y unos actores que pueden influir de manera directa en el cambio. Se diseña un Plan Prospectivo Estratégico para el año 2024 en la empresa de transporte CAMFRI en el que se hace un análisis estructural, un análisis de juego de actores y elaboración de escenarios. Como conclusión de este trabajo, se busca encontrar el escenario más probable para que la empresa pueda tener un futuro favorable y logre rentabilidad y posicionamiento a nivel nacional (Bothía y Ortiz, 2019).

1.8.2.2. Antecedentes internacionales

Libros.

Planeación estratégica, la visión prospectiva. (2011): Este libro trata sobre planeación estratégica, una disciplina que conjuga el pensamiento analítico del planificador con el arte creativo e integrador del estratega y, al mismo tiempo, los estudia por separado. Para hacer negocios exitosos se requiere de una visión prospectiva (foresight) y la capacidad para predecir la reacción de quienes rivalizan con la empresa en la conquista de clientes, mientras que para hacer negocios valiosos se requiere una visión introspectiva (insight) y la capacidad para encontrar formas de dar más valor a los clientes que el ofrecido por los rivales. Este libro se enfoca a los negocios exitosos, los de la visión prospectiva, y es también un libro acerca del pensamiento sistémico que desarrollan los ejecutivos exitosos, asimismo, en su contenido se abordan las teorías de negocio que funcionan en ciertas condiciones y señala las circunstancias en las que puedan fracasar (Hijar, 2011).

Introducción a la planificación estratégica. (2007): En este libro se propone la planificación como conjunto de procedimientos que sirven de base para introducir organización y racionalidad a una variada gama de acciones humanas, se aplica (o puede aplicarse) a cualquier actividad que pretende alcanzar determinados objetivos, utilizando criterios de eficacia y eficiencia. En suma: la necesidad de planificar se plantea en diferentes áreas o

niveles de actividad en los que haya que adoptar decisiones o fijar cursos de acción (Ander-Egg, 2007).

1.9. Marco Teórico

Con el fin de establecer un marco teórico para el rigor de un trabajo de grado de Maestría en Administración se realiza una revisión de las escuelas planteadas en el libro el Safari a la Estratégica de Mintzberg y otros (1998). Los autores plantean la posibilidad de observar la formación de estrategia como un safari en el cual se describen las escuelas del pensamiento estratégico como una visita guiada por la jungla, de este modo daremos un recorrido por las escuelas de diseño, planificación y posicionamiento:

1.9.1. Escuela del diseño

Para los autores la escuela del diseño “Interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a la creación de estrategia como un proceso de concepción”. También representa la perspectiva más influyente en el proceso de formación de la estrategia. Sus principales conceptos continúan formando la base de los cursos de administración con la famosa idea de virtudes y flaquezas de la organización a la luz de las oportunidades y amenazas en su entorno (VFOA)”, (DOFA). La escuela del diseño propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas (Mintzberg y otros, 1998).

Entre sus principales propulsores se encuentran

Tabla 2*Principales autores de la Escuela del Diseño*

REPRESENTANTES	LIBRO	TEORÍA
(Selznick, 1984)	Liderazgo en administración.	“Competencia característica”. “Análisis de la necesidad de asociar el estado interno de la organización con sus expectativas externas”
(Chandler, 1962)	Estrategia y estructura	“Noción de estrategia empresarial de la escuela y su relación con la estructura”.
(Learned y otros, 1965)	Política empresarial: texto y casos	“Establecer concordancia entre la idoneidad y la oportunidad que ubica a una empresa dentro de su entorno”.
(Andrews, 1971)	Conceptos de estrategia corporativa.	“La estrategia como herramienta para enlazar las funciones de una organización y evaluar sus fortalezas y debilidades frente a la competencia”
(Christensen y otros, 1982)	El método de casos. (Christensen).	La importancia del diagnóstico para la formulación y la ejecución.

1.9.2. Escuela de planificación

Los autores plantean que los modelos básicos de planificación estratégica plantean las mismas ideas básicas: tomar el modelo VFA, dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de estas con muchos listados y técnicas, y brindar especial atención a la fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final (Mintzberg y otros, 1998).

En la etapa de fijación de objetivos los autores plantean que hay una elaboración de extensos procedimientos para explicar y, siempre que fuera posible, cuantificar los objetivos de la organización y que la llamada planificación estratégica ha sido reducida a poco más que la cuantificación de objetivos como medio de control (Mintzberg y otros, 1998).

En la etapa de verificación externa se realiza una evaluación de las condiciones externas e internas de la organización, un elemento importante de las condiciones externas es el pronóstico del futuro, debido a que existe una incapacidad de predecir lo que no está a la vista debido a que esto refleja una incapacidad para planear, por lo tanto “pronostique y prepare” se convirtió en un lema de esta escuela (Mintzberg y otros, 1998).

En la etapa de verificación interna se realiza un estudio de virtudes y flaquezas en donde se realiza una importante descomposición, pero en este caso la evaluación de aptitudes distintivas es una cuestión de criterio (Mintzberg y otros, 1998).

En la etapa de evaluación de la estrategia por lo general se realizan diferentes técnicas que principalmente están orientadas al análisis financiero en donde la creación de valor ha tomado principal relevancia en la comunidad de la planificación, aquí una primera premisa que recae es que las compañías ganan dinero administrando dinero, los autores manifiestan que esta etapa se puede presentar otra premisa y es que más que evolucionar o desarrollarse, las estrategias se delinean en determinado momento (Mintzberg y otros, 1998).

Para la etapa de puesta en operación de la estrategia se realiza un detalle de todos los modelos en donde se debe tener un final abierto, un proceso divergente mientras que la aplicación debe ser más cerrada y convergente. Los autores plantean que, debido a la preferencia de la planificación por lo formal, es la formulación la que se vuelve más constreñida mientras que la aplicación da la libertad de descomponer, elaborar y racionalizar a lo largo de una jerarquía que se amplía más y más. De esta manera surge la asociación entre planificación y control. Para que finalmente todo el mecanismo se agrupe en un sistema de planes operativos que puede ser llamado plan maestro (Mintzberg y otros, 1998).

Fijar plazos para todo el proceso. Aquí no solo se programan las etapas del proceso, sino que también se definen los momentos que se deben llevar a cabo.

En el modelo completamente desarrollado, los objetivos impulsan la formulación de estrategias que, a su vez, generan programas cuyos resultados influyen sobre los presupuestos con propósito de ejercer control (Mintzberg y otros, 1998).

1.9.3. Escuela de posicionamiento

Esta escuela no se apartó drásticamente de la planificación y tampoco de la diseño, con una sola excepción fundamental. Estas dos escuelas no establecen límite alguno a las estrategias posibles en cualquier posición dada. Por el contrario, la escuela de posicionamiento argumenta que solo unas pocas estrategias claves como las posiciones en el mercado económico son deseables en una industria determinada: aquellas que pueden ser defendidas contra los competidores existentes y los futuros. La capacidad de defensa significa que las firmas que ocupan esas posiciones disfrutan mayores beneficios que otras, proporcionando un fondo con el cual expandirse de modo de ampliar y consolidar su posición (Mintzberg y otros, 1998).

La escuela de posicionamiento pudo crear y perfeccionar un conjunto de instrumentos analíticos dedicados a generar la estrategia adecuada para las condiciones existentes. Por lo tanto la clave del nuevo management estratégico se basó en el uso del análisis para identificar las relaciones correctas, de esta manera se inició una búsqueda primero por parte de los académicos quienes realizaban estudios estadísticos con bases de datos establecidas para averiguar cuáles estrategias funcionaban mejor y donde; por otra parte los asesores recomendaron estrategias especiales para clientes particulares o promovían marcos de referencia para escogerlas (Mintzberg y otros, 1998).

La estrategia siguió siendo percibida como un proceso controlado y consciente que producía estrategias premeditadas inmaduras, las cuales serían explicadas antes de su aplicación formal (Mintzberg y otros, 1998).

Se puso énfasis en la selección del objetivo final de las posiciones estratégicas genéricas más que en el desarrollo de perspectivas inusuales e integradas para la determinación

de conjuntos coordinados de planes. También se conservó la noción de que la estrategia precede a la estructura. El principal directivo siguió siendo el estratega, mientras que el planificador retuvo el poder detrás de su trono. salvo por el hecho de que la escuela de posicionamiento elevó la importancia del planificador a otro grado aquí se convirtió en un analista, un calculista erudito que acumulaba y estudiaba montones de datos para recomendar las estrategias genéricas óptimas, pero ese análisis no diseñaba la estrategia, sino que las seleccionaba (Mintzberg y otros, 1998).

La escuela de posicionamiento presenta cuatro clases de investigaciones, estas son:

Investigación estática única: La mayor parte de la investigación queda en la celda estática única. Esto se centra en estrategias genéricas particulares y trata de encontrar las condiciones de la industria que las favorezcan y que éstas rindan beneficios.

Investigación estática por grupos: la tarea del estratega no sólo implica seleccionar posiciones estratégicas individuales sino también entrelazarlas en estrategias integradas, aquí las investigaciones procuran combinar grupos estratégicos con conjunto de condiciones industriales estos grupos estratégicos son un conjunto de firmas dentro de la industria todas dedicadas a perseguir combinaciones similares de estrategias y otros factores.

Investigación dinámica única: Se considera el efecto de un cambio único, por ejemplo un avance en tecnología o un nuevo ataque de los competidores, aquí los investigadores no sólo han estado interesados en las respuestas esenciales, Sino también en aquellas que transmiten señales como por ejemplo anunciando la construcción de una fábrica que nunca será llevada a cabo sólo para acobardar a un competidor por lo tanto aquí vemos a la estrategia como a una estratagema (Mintzberg y otros, 1998).

Los estudios de estrategia de transformación total también son comunes aquí como la de “la ventaja del primer mover” los beneficios que pueden ganarse y los costes en que se pueden incurrir al ingresar primero en un nuevo mercado a diferencia de lo que ocurre cuando se espera en lugar de “segundo rápido” o “jugador lento” (Mintzberg y otros, 1998).

Últimamente entre los investigadores se ha hecho popular la denominada teoría del juego esta puede contribuir a ordenar cierto pensamiento estratégico particularmente en condiciones de maniobras competitivas, pero no proporciona ninguna respuesta para las cuestiones estratégicas (Mintzberg y otros, 1998).

Investigación de dinámicas de grupo: esta es la forma de investigación más amplia y por lo tanto más difícil por lo que nos resulta sorprendente que haya sido la que recibió menor atención, entre los temas considerados aquí se incluye en la dinámica de grupos estratégicos, la evolución de las industrias incluyendo los ciclos vitales y el auge y caída de la competencia (Mintzberg y otros, 1998).

Debido a que el trabajo de investigación realiza una profundización en prospectiva debemos realizar una breve conceptualización, iniciando con Gastón Berger quien plantea que “prever el futuro es un ejercicio muy riesgoso y que lo mejor es tomar la decisión de edificar desde ahora”, igualmente menciona que el futuro “debería ser la acumulación de nuestras acciones presentes y no algo que ya está decidido y que poco a poco se descubriría ante nosotros”. (Berger, 1957).

La prospectiva es una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles. En las sociedades modernas, la anticipación se impone a causa de los efectos conjugados de dos factores principales (Godet, De la anticipación a la acción: Manual de Prospectiva y Estrategia, 1993).

En primer lugar, la aceleración del cambio técnico, económico y social requiere una visión a largo plazo.

En segundo lugar, los factores de inercia relacionados con las estructuras y con los comportamientos exigen sembrar hoy para cosechar mañana: «cuanto más alto es un árbol, más pronto hay que plantarlo».

Con la perspectiva del tiempo, se ha demostrado que la aplicación de un análisis prospectivo, a la luz de las múltiples aplicaciones en empresas y administraciones públicas, ha

contribuido a estimular la reflexión estratégica colectiva y la comunicación en el seno de las empresas; a mejorar la flexibilidad interna frente a la incertidumbre del entorno y a prepararse mejor para algunas posibles rupturas y a reorientar las decisiones en función de los contextos futuros en los cuales sus consecuencias corren el riesgo de insertarse (Godet, De la anticipación a la acción: Manual de Prospectiva y Estrategia, 1993).

Metodología

Tipo de estudio

El tipo de estudio que se planea desarrollar es descriptivo, este comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. De esta manera plantea que la investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de los hechos y sus características fundamentales es de presentarnos una interpretación correcta (Tamayo, 2003).

La descripción lleva a presentar los hechos tal como ocurren, puede afirmarse que agrupa y convierte en información, hechos y eventos que caracterizan la realidad observada, así con esta se preparan las condiciones necesarias para la explicación de estos (Mendez, 1995).

El tipo de investigación será descriptiva debido a que mediante la recopilación de datos permitirá identificar las fortalezas y debilidades, así como su mejor estrategia tanto interna como externa en la empresa de Transportes a tiempo y servicios asociados SAS.

A continuación, se relaciona el método con el que se va a realizar la investigación:

Método

El método que se va a utilizar en la investigación será deductivo y analítico el cual consiste en tomar conclusiones generales para lograr explicaciones particulares. De esta manera también afirma que se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares, es decir de lo general a lo particular (Bernal, 2010).

La investigación va a ser deductiva debido a que se va a utilizar los elementos generales de la planificación estratégica y prospectiva para aplicarse en un caso particular que es la empresa de Transportes a tiempo y servicios asociados SAS.

Los instrumentos metodológicos que se van a utilizar para la investigación son las entrevistas y las encuestas.

Unidad de análisis

Se pretende caracterizar los procesos y la gestión de planeación estratégica de la empresa de Transportes a tiempo y servicios asociados SAS.

Tipo de información

A continuación, se relaciona el tipo de información que se va a utilizar en la investigación.

Información primaria

La información primaria es la que proporciona documentos originales que tienen relación directa con el problema o tema que se plantea, por lo cual para este caso se planea realizar una observación participante en la que se incluyen entrevistas con las personas encargadas de cada uno de los procesos (Cerdeña, 1993).

En el caso de la investigación a la empresa de Transportes a tiempo y servicios asociados SAS se va a realizar entrevistas y encuestas a:

Gerencia general.

Coordinador administrativo.

Coordinador de despacho.

Colaboradores del área de logística.

Conductores y auxiliares de entrega.

Jefe de contabilidad.

Facturador.

Tesorería.

Compras.

Auxiliar de contabilidad.

Los datos que se generan a partir de las encuestas y entrevistas serán los insumos que utilizaremos para las herramientas vistas en clase de previsión y pensamiento estratégico los cuales son: El árbol de competencia, el análisis DOFA, el ábaco de François Regnier, análisis estructural, análisis morfológico e IGO importancia y gobernabilidad.

Información secundaria

Con respecto a la información secundaria se plantea que ésta aporta información sobre cómo y dónde hallar fuentes primarias (bibliografías de libros, citas bibliográficas textuales o contextuales) (Cerdeña, 1993).

Además de la bibliografía se planea revisar la documentación actual de la empresa, su información contable y administrativa, sus proyecciones a corto y largo plazo, sus proyectos de inversión, y sus políticas financieras y presupuestales en los que pueda observar las bases para su toma de decisiones y los impactos que estas ocasionan.

También como el trabajo de investigación se encuentra en el campo del proceso estratégico es importante establecer y conocer sus componentes, como se evidencia en las conferencias del direccionamiento estratégico del profesor Benjamín Betancourt.

Para comenzar es importante diferenciar entre la planeación y el direccionamiento estratégico.

El proceso de planeación estratégico es diseñar el futuro, que queremos ser en el porvenir, y con instrumentos metodológicos y prácticos, se desarrolló un plan u ordenamiento que nos va a servir de guía. Allí se hacen unos diagnósticos, formulaciones de mejoramiento y se plantea un direccionamiento, para finalmente desarrollarse unas acciones de mejoramiento.

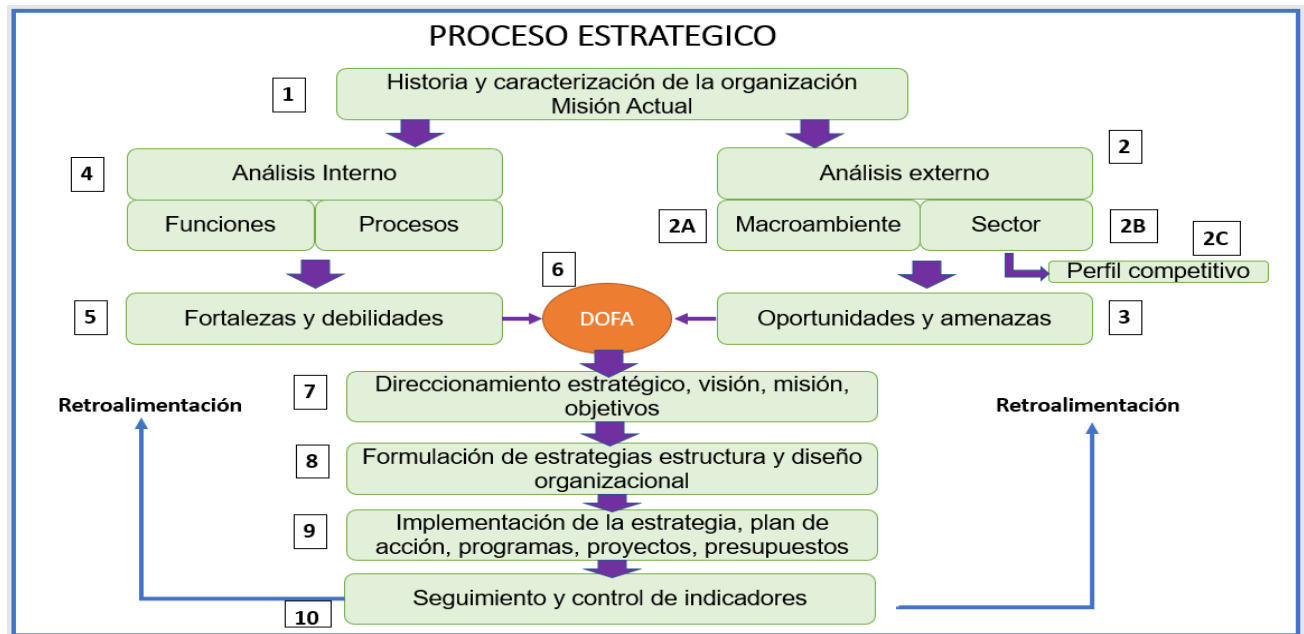
El direccionamiento es el pensamiento del gerente, como este usando los instrumentos de la planeación estratégica orienta a la organización.

Los componentes del proceso estratégico son los siguientes:

Figura 2

Componentes del proceso estratégico

Fuente: Betancourth, 2024



Historia y caracterización de la organización Misión Actual: Es el acercamiento inicial a la empresa, conocimiento previo de la misma, entender la organización, su estructura organizacional y que sucesos ha enfrentado y cómo los ha gestionado en su pasado.

Análisis externo de la organización: Lectura del entorno, identificando dificultades y oportunidades que el ambiente le brinda a la empresa. Estos pueden ser factores sociales, culturales, internacionales, económicos, jurídicos y que afectan o benefician a la empresa. En el lenguaje estratégico estos elementos se denominan las oportunidades y amenazas.

Oportunidades y amenazas: Las oportunidades son los factores del ambiente que la organización puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico.

Las amenazas son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estas tenemos: falta de aceptación, antipatía de otros hacia

lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación.

Es muy importante tener en cuenta el ambiente cercano de la empresa o ambiente competitivo o también llamado sector económico. Este elemento tiene gran relevancia en el diseño de la estrategia empresarial porque hay actores que dinamizan el rol de la gerencia con la competencia.

Análisis Interno de la Organización: es la evaluación interna de los procesos y sus áreas funcionales. Se identifica en la organización que procesos se desempeñan correctamente, qué productivos son sus acciones, que éxito tienen sus labores internas, denominadas fortalezas en el lenguaje estratégico; a la vez, se observan las actividades que tienen dificultades, áreas que requieren ajustes, que desagregan valor a la empresa, tareas que no se están ejecutando correctamente; estas son llamadas debilidades.

Fortalezas y debilidades.

Las fortalezas son los factores positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. Por ejemplo, objetivos claros y realizables, constitución adecuada, capacitación obtenida, motivación, seguridad, conocimientos, aceptación, decisión, voluntad, etc.

Las debilidades son los factores negativos que posee la empresa y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos.

DOFA: Es la unión de los diagnósticos externos e internos de la empresa. allí se condensan o conjugan las oportunidades y amenazas, las fortalezas y las debilidades, originando un quehacer respecto a estos factores y cómo los podemos usar en beneficio o minimizar su impacto negativo a la organización.

Direccionamiento estratégico: Este presenta tres grandes elementos, el primero que es la visión que se refiere a como se ve la organización en el futuro, el segundo que es la misión

que es la razón de ser de la empresa, y como tercer elemento se presentan los objetivos que son los resultados que se desean obtener en el futuro.

Formulación de estrategias - estructura y diseño organizacional: Aquí se definen las estrategias que se van a ejecutar y los colaboradores que van a llevar a cabo la estrategia.

Implementación de la estrategia: implementación de planes de acción que garanticen la implementación de las medidas establecidas.

Seguimiento y control de indicadores: Es la labor de la gerencia la cual es realizar seguimiento y control al plan establecido.

2. Historia y Caracterización de la Organización

2.1. Reseña Histórica de Transportes a Tiempo y Servicios Asociados S.A.S.

Para el año 2008, el actual gerente de la empresa se desempeñaba como empleado de una empresa de transporte en el cargo de conductor, funciones que desempeñó hasta el año 2012, donde la organización que le contrataba, en un proceso de reingeniería decidió tercerizar tales funciones mediante contrato por servicios, y les sugirió a estos trabajadores que ellos tendrían la primera opción como contratistas independientes para el desarrollo de esta actividad. Fue así, que el señor Gelpud Rosero aceptó la propuesta y con un camión financiado de 2 toneladas se encaminó con dicho proyecto.

En sus inicios provisionó los servicios para la empresa NOVARTIS DE COLOMBIA Y desde allí comenzó a captar nuevos clientes los cuales aumentaron la demanda de sus servicios y la ampliación de su parque automotor para atender oportuna y ágilmente su mercado. Actualmente atiende clientes reconocidos tales como: COLOMBIANA DE ESMALTES, PROIMPO SA, PRODUCTOS QIKELLY, SERVIVALLE SAS, DISTRIMARCAS SAS, MADERKIT SA, SURTIVALLE SAS, TRACTOCAR LOGISTICS SAS, REDCOLSA, RAFAEL DEL CASTILLO & CIA SA, entre otros. Además, ha extendido sus servicios al centro y norte del valle, el eje cafetero principalmente sus ciudades principales. Igualmente tiene rutas de servicio al sur del país atendiendo las ciudades de Popayán, Pasto e Ipiales.

2.1.1. Misión

Transportes a Tiempo Y Servicios Asociados S.A.S. Proporciona a las empresas de diversos grupos socioeconómicos la movilización de sus mercancías de un lugar a otro, en vehículos automotores de óptimas condiciones con responsabilidad y de manera ágil y

oportuna. Igualmente ofrece a las organizaciones que lo requieran, sus servicios de almacenamiento y demás actividades complementarias al transporte.

2.1.2. Visión

Transportes a Tiempo Y Servicios Asociados S.A.S. se proyecta para el año 2.022 ser una empresa líder a nivel local en el servicio de transporte de carga, almacenamiento y prestar a todos sus clientes de manera eficiente todas las demás actividades complementarias al transporte. E incursionar en el mercado regional con una propuesta en esta área de servicio que permita el reconocimiento de esta y a sus clientes la optimización de sus recursos.

2.1.3. Políticas

Transportes a Tiempo Y Servicios Asociados S.A.S. Como equipo de trabajo, proporcionamos a nuestros Clientes servicios de calidad en la logística de carga, guiados por los siguientes valores:

INTEGRIDAD: Compromiso sincero y permanente de practicar una relación honesta y confiable.

RESPONSABILIDAD: Trabajar con excelencia los asuntos encomendados, velando por la efectividad personal y de equipo en el logro final de resultados.

AGILIDAD Y SEGURIDAD EN LAS OPERACIONES: Actitud proactiva y acciones dinámicas preservando la seguridad e integridad de las mercancías.

2.1.4. Portafolio de Servicios

Transportes a Tiempo Y Servicios Asociados S.A.S. suministra los siguientes servicios a todas sus empresas vinculadas:

Transporte de carga por carretera: Destinado a satisfacer las necesidades generales de movilización de cosas de un lugar a otro en vehículos automotores. Incluyendo el transporte de una gran variedad de mercancías tales como:

Carga pesada.

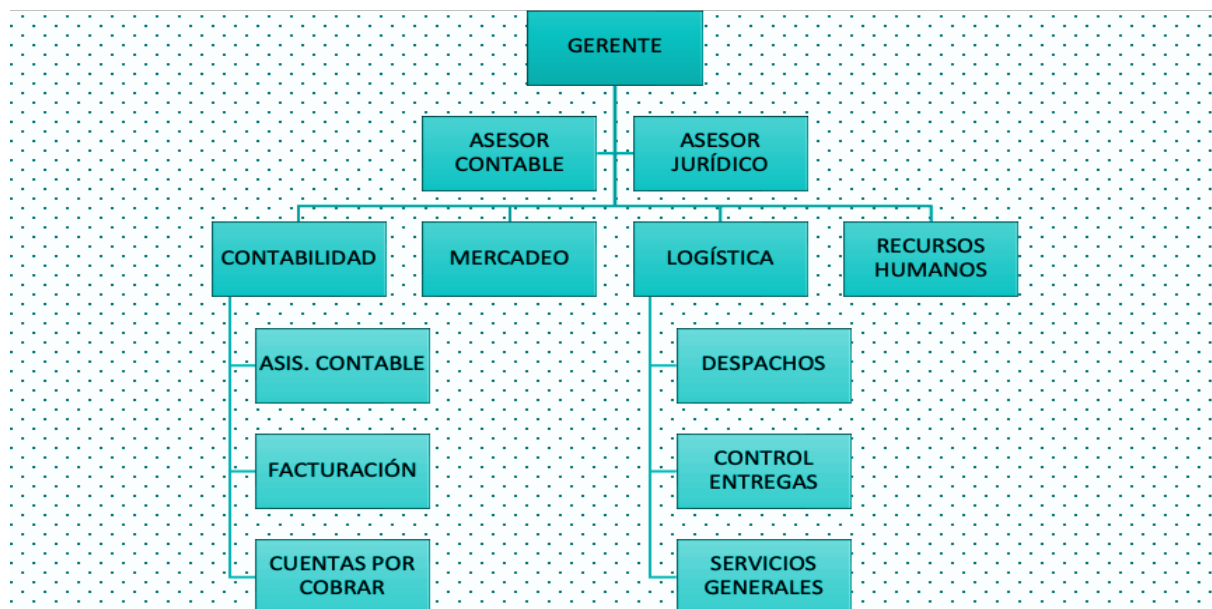
Carga a granel.

Alquiler de vehículos de carga.

Correo y servicios de mensajería: Esta división comprende las actividades postales y de mensajería, tales como recogida, transporte y entrega de cartas y paquetes bajo varios arreglos. También incluye la entrega local y los servicios de mensajeros.

Figura 3

Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

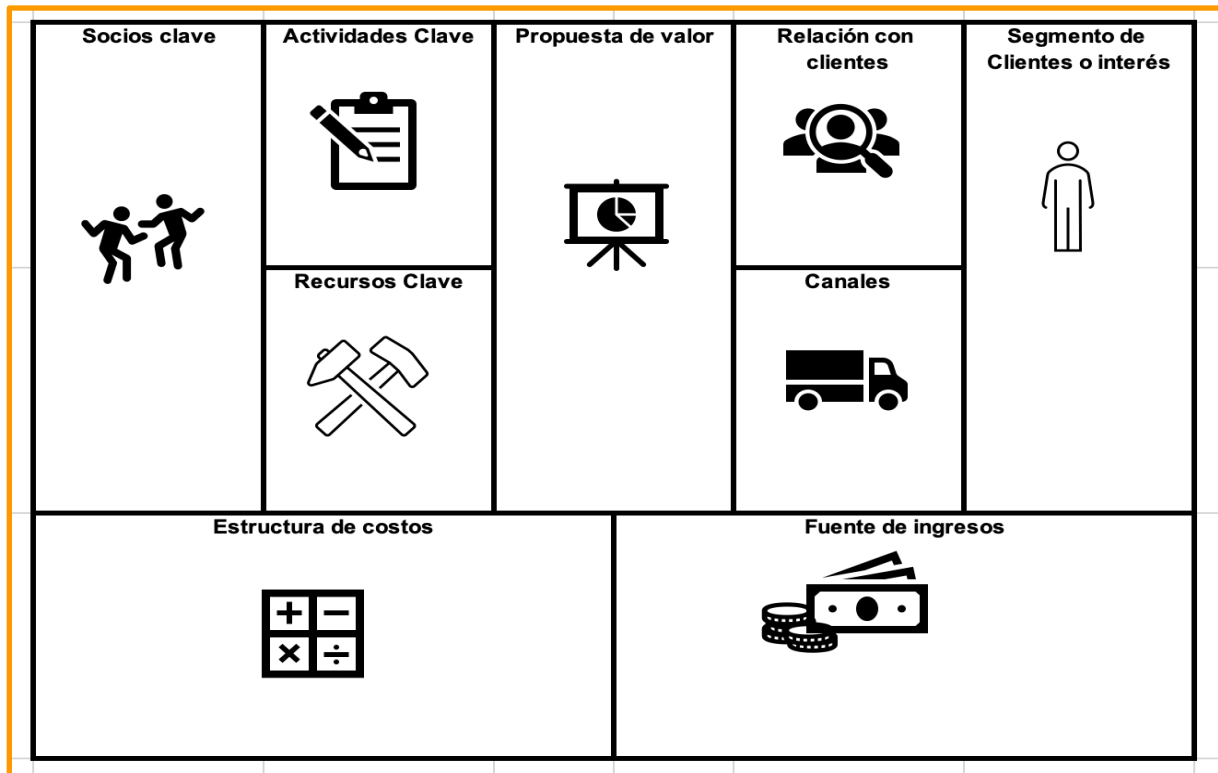
2.2. Modelo de Negocio

Para este caso se aplica el modelo canvas que es un concepto que permite describir y gestionar el plan de negocio de una empresa, desarrollando nuevas alternativas, estratégicas y competencias, dividiendo el esquema de negocios en nueve módulos básicos, dado que estos reflejan la lógica que utiliza una empresa para obtener ingresos. Estos nueve módulos abordan los cuatro aspectos principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una versión previa de una estrategia que se aplicará a los sistemas, estructuras y procedimientos de una empresa (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Los escenarios son los siguientes:

Figura 4

Modelo de negocio



Segmento de mercado.

Propuesta de valor.

Canales.

Relación con los clientes.

Flujo de ingresos.

Recursos clave.

Actividades clave.

Alianzas clave.

Estructura de costos.

Cada componente se encarga un conjunto de acciones los cuales seleccionan aspectos en común que se describen de la siguiente manera:

Segmento de mercado: ¿Quiénes son sus clientes? ¿Cuáles son nuestros mercados potenciales? ¿Vamos hacia un público amplio o hacia un sector específico?

Propuesta de valor: ¿Por qué nos distinguimos del resto? ¿Estamos siendo la innovación? ¿Los más económicos? ¿Un impacto de la marca? ¿Qué diferencia nos hace la personalización? la experiencia del usuario?

Canales: ¿De qué manera nos encuentran y buscan? ¿Cómo podemos comunicar nuestro valor a cada grupo de clientes?

Relación con los clientes: ¿De qué manera interactuamos con nuestros clientes? ¿Cómo podemos mantener su fidelidad?

Flujo de ingresos: ¿Cómo establecemos el costo de nuestro servicio o producto? ¿Cómo obtenemos dinero?

Recursos clave: ¿Qué recursos necesitamos para completar nuestra tarea? ¿Qué recursos nos distinguen?

Actividades clave: ¿Cuáles son los procedimientos de producción, marketing... necesarios para crear y entregar la propuesta de valor?

Alianzas clave: ¿Qué alianzas potenciales podrían complementar nuestras capacidades para llevar a cabo nuestro modelo de negocio?

Estructura de costes: ¿Cuáles son los costos fijos y variables que influyen en nuestro modelo de negocio? ¿Este modelo es escalable? (Osterwalder y Pigneur, 2009).

De acuerdo con lo anterior y revisado a través de las clases desarrollamos el modelo de negocio tipo Canvas aplicado a la empresa Transportes a Tiempo y Servicios Asociados S.A.S. el cual se expone a continuación:

Figura 5

Modelo de negocio tipo CANVAS aplicado



2.2.1. Segmento de interés

Micro, pequeña y mediana empresa, empresas privadas, entidades públicas y empresas del Valle del Cauca y Colombia.

2.2.2. Propuesta de valor

Profesionalismo y experiencia en manejo de todo tipo de mercancía, servicio de entrega para todo tipo de paquetería, entrega oportuna, cobertura a nivel nacional, servicio de bodegaje.

2.2.3. Canales de comunicación

Chat en línea, redes sociales, línea telefónica, página web, correo electrónico.

2.2.4. Relación con el cliente

Comunicación directa con los usuarios por medio de redes sociales y página web, contacto directo en oficinas, asistencia personalizada, relación mediante metodología de marketing one2one, relación a través de servicios automatizados.

2.2.5. Ingresos

Contratos de servicio de transporte de carga terrestre, servicio de bodegaje, alquiler de vehículos.

2.2.6. Recursos claves

Propiedad planta y equipo: Parque automotor, recursos humanos: conductores, ayudantes, personal administrativo, recursos locativos (Bodega propia), recursos financieros, recursos técnicos: mecánicos.

2.2.7. Actividades claves

Capacitación en nuevas tendencias de entregas y relacionamiento con el cliente, Mantenimiento preventivo y monitoreo constante del parque automotor, diseñar propuestas de valor, adaptabilidad a los requerimientos del cliente, actualización en normas de tránsito y legales.

2.2.8. Aliados claves

Agremiaciones, cámaras de comercio, almacenes de cadena, empresas del sector, entidades de tránsito, empresas de desarrollo tecnológico.

2.2.9. Costos

Salarios, licencias de movilidad de transporte, servicios tercerizados, arrendamientos y servicios generales, combustible y lubricante, impuestos, recursos tecnológicos, papelería, impuestos.

3. Análisis del Entorno

Continuando con el análisis de la empresa, se realiza diagnóstico del entorno haciendo uso de las herramientas que se estudiaron en la Maestría de Administración específicamente en el seminario de Análisis y diagnóstico del entorno, para este caso puntual vamos a realizar uso de la Matriz de análisis de diagnóstico del entorno, la cual nos permite identificar y el analizar los aspectos claves del entorno empresarial colombiano.

La Matriz de análisis de diagnóstico del entorno también llamado el radar corporativo, es un sistema de pensamiento estratégico que ayuda a los directivos de una organización a investigar, estudiar y analizar de manera disciplinada las múltiples dimensiones del ambiente de negocios de su empresa (Albrecht, 1999).

Su modelo contiene las siguientes dimensiones, también conocidas como radares o entornos:

Entorno económico.

Entorno político.

Entorno jurídico

Entorno sociodemográfico.

Entorno cultural.

Entorno tecnológico.

Entorno local - regional.

Entorno internacional.

Estos entornos estratégicos deben utilizarse para monitorear el ambiente de negocios específico de la empresa. El análisis estratégico y la integración de estos radares dan el mejor pronóstico de la organización que se evalúa (Albrecht, 1999).

3.1. Análisis o diagnóstico del entorno.

3.1.1. El Entorno Económico

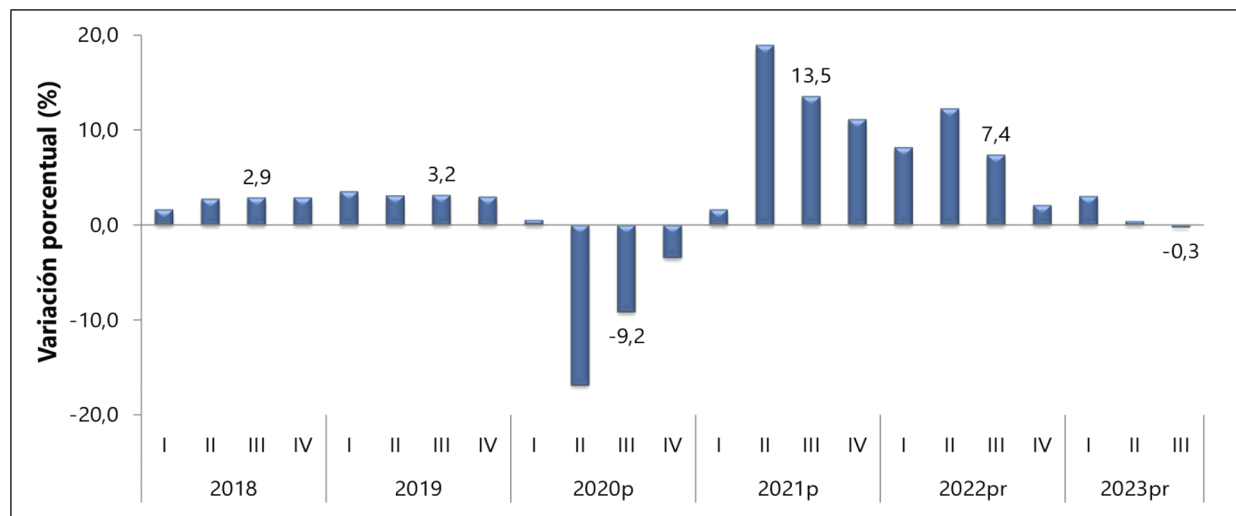
Analiza el impacto de las variables que establecen las relaciones de producción y consumo en los contextos en los que opera la organización. Se ocupa de la distribución y utilización de los recursos dentro de la sociedad incluyendo factores como la balanza comercial, la tasa de desempleo, las cotizaciones, los precios de las materias primas, las tasas de interés e inflación entre otros.

Este factor tiene muchos elementos que inciden en las operaciones de la empresa Transportes a Tiempo y Servicios Asociados SAS, para ello hemos seleccionado el producto interno bruto (PIB), y el índice de precios al consumidor (IPC).

En el trimestre julio septiembre del 2023 el Producto Interno Bruto de Colombia presentó un decrecimiento del 0,3% comparado con el segundo trimestre, el cual había presentado una variación positiva del 0,2%.

Figura 6

Producto Interno Bruto de Colombia entre 2018 y 2023



Fuente: DANE, 2023

Las actividades económicas que más aportan a la disminución económica para este periodo fueron; las industrias manufactureras que decrecieron 6,2%, el comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida decreció 3,5%, y la construcción decreció el 8,0%. En el caso específico del Transporte y almacenamiento este sector presentó un decrecimiento del 3,9% (DANE, 2023).

Tabla 3

Tasas de crecimiento por actividad económico

ACTIVIDAD ECONÓMICA	Tasas de crecimiento (%)		
	Serie original		Serie ajustada
			por efecto
			estacional y
			calendario
	Anual	Año corrido	Trimestral
	2023 pr III /	2023 pr /	2023 pr - III /
	2022 pr III	2022 pr	2023- II
Comerc. al por mayor y al por menor	- 2,9	- 2,9	0,8
Transporte y almacenamiento	- 3,9	- 0,3	- 1,0
Alojamiento y servicios de comida	- 4,5	- 2,2	- 0,2
Comerc. al por mayor y al por menor	- 3,5	- 2,1	- 0,1

Figura 7

Índice de Precios al Consumidor IPC 2022 – 2023

IPC	Octubre					
	Variación Mensual		Variación Año corrido		Variación Anual	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023
IPC total	0,72	0,25	10,86	8,27	12,22	10,48

Fuente: DANE, 2023

Respecto al índice de precios al consumidor (IPC), con datos a octubre de 2023 la variación mensual del IPC fue 0,25%, la variación año corrido fue 8,27% y la anual 10,48%.

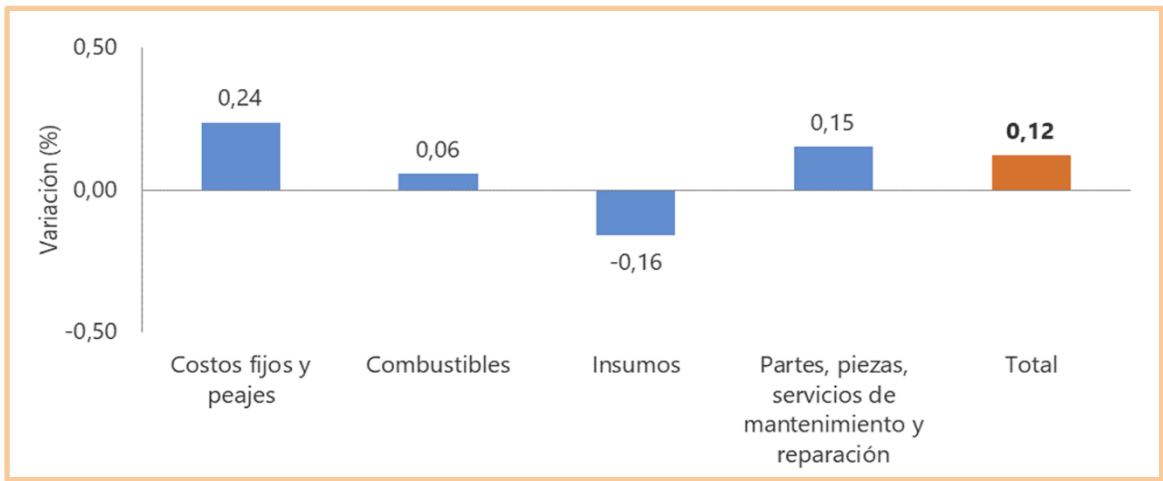
Ahora, en octubre de 2023 la variación anual del IPC fue 10,48%, es decir, 1,74 puntos porcentuales menor que la reportada en el mismo periodo del año anterior, cuando fue de 12,22%, Y el transporte, está dentro de los bienes y servicios que, en lo corrido del año, contribuyen en mayor relevancia en la variación total del IPC (DANE, 2023).

Y en el caso específico del transporte de carga, estos incrementos se pueden ver reflejados en los costos que son medidos por medio del Índice de costos del transporte por carretera (ICTC), el cual, para mes de octubre, presentó una variación mensual del ICTC fue 0,12%, en comparación con septiembre de 2023 (DANE, 2023).

La gráfica nos muestra que los insumos (-0,16%) y los Combustibles (0.06%), presentaron una variación por debajo del promedio nacional. mientras que los costos fijos y peajes (0,24%), y partes, piezas, servicios de mantenimiento y reparación (0,15%) registraron variaciones por encima del promedio nacional (DANE, 2023).

Figura 8

IPC para el transporte de carga



Fuente: DANE, 2023.

Tabla 4

Entorno económico de la empresa Transportes a Tiempo y Servicios Asociados S.A.S.

Entorno:	ENTORNO ECONOMICO				
Variables	A/O	AM	am	om	OM
Decrecimiento del PIB	A		2		
IPC cerca de dos dígitos	A		2		
El transporte de carga está dentro de los factores que aportan al decrecimiento	A		2		
Apertura de la frontera con Venezuela	O			3	
Existe un factor económico que mide los costos del transporte por carretera	O			3	

Entorno:	ENTORNO ECONOMICO				
Variables	A/O	AM	am	om	OM
Tasas de financiación muy costosas	A		2		
Incertidumbre económica	A		2		
Variación continua en los precios de los costos del transporte de carga.	A	1			
Difícil acceso a la financiación	A		2		
Pronóstico de alza del precio de Diesel para el próximo año	A		2		
Enfrentamiento continuo gobierno versus empresarios	A		2		

La continua fluctuación de la economía, el decrecimiento que está presentando el PIB en Colombia, afecta directamente las operaciones de la empresa en consideración. Es bien cierto que la carga es el mayor movilizador de la economía, pero también el encarecimiento de las operaciones amenaza seriamente los indicadores y objetivos financieros de la empresa Transportes a Tiempo y Servicios Asociados SAS.

3.1.2. El Entorno Político

Estudia las dinámicas de las fuerzas vivas de la comunidad que atienden a la organización, la estructura de sus relaciones e intereses analiza los efectos de la política, que incluyen no sólo las leyes y los legisladores, sino también todo el sistema de control que puede tener un impacto en la organización. Los conceptos de influencia y control, así como el principio organizador del gobierno, son fundamentales. El objetivo es comprender cómo las leyes y regulaciones limitan la capacidad de las empresas para operar.

Este entorno ha presentado una gran importancia para el desarrollo de la actividad que ejecuta la empresa objeto de este estudio.

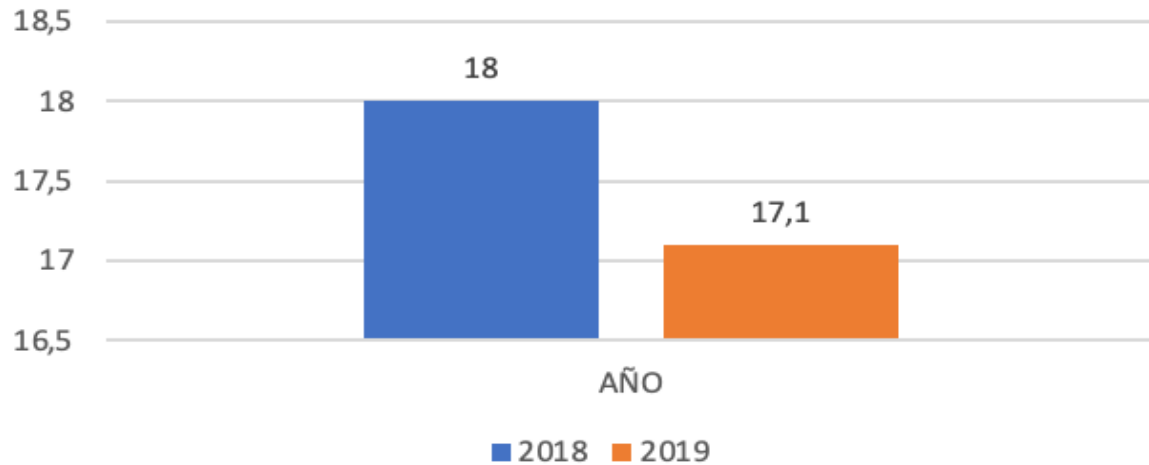
Desde 1993, al estado se le asignó la responsabilidad de planear, controlar, regular y vigilar el servicio de transporte y todas las actividades vinculadas. Desde ese año todos los Conpes han estado enfocados en trazar políticas para la modernización del transporte automotor de carga y manifestar la relevancia estratégica del programa de reposición y renovación del parque automotor de carga.

En estos aspectos en el 2019, se formuló el documento conpes 3963 en cual definió los “lineamientos para la implementación de una nueva política para la modernización del transporte automotor de carga, incluyendo el programa de desintegración de vehículos antiguos, la formulación de alternativas de renovación de flota para los transportadores mediante incentivos, el ajuste progresivo de las condiciones de adquisición de vehículos nuevas con nuevas tecnologías y la flexibilización de la habilitación de empresas de transporte enfocada hacia los pequeños propietarios de vehículos de transporte de carga (PPVTC)⁶” (DNP, 2019).

Igualmente, en el mismo se calculó la edad del parque automotor de carga activo con los siguientes resultados:

Figura 9

Edad del parque automotor para 2018 y 2019



Dadas esas circunstancias, se creó el Programa de modernización de vehículos de carga (PMVC), que consiste en favorecer las iniciativas de renovación de los vehículos de carga, y con ello reducir la contaminación, mejorar los ingresos de las pequeñas empresas de transporte de carga, disminuir los accidentes de tránsito, profesionalizar a los conductores y mejorar las condiciones de movilidad en las vías carreteables del país.

Actualmente el gobierno, fomenta el mejoramiento de vías terciarias en territorios apartados de las grandes capitales, la inversión en infraestructura que mejoren la competitividad y la conectividad del país, donde los mayores beneficiarios sean las comunidades de estos entornos.

Tabla 5

Entorno político de la empresa Transportes a Tiempo y Servicios Asociados S.A.S.

Entorno	ENTORNO POLÍTICO				
Variable	A/O	AM	am	om	OM
Interés del gobierno en incentivar otras modalidades de transporte	A		2		
Los Conpes vigentes ven una necesidad de mejorar la infraestructura	O			3	
Parque automotor del país muy longevo	A		2		
Poca confiabilidad de los inversionistas en las políticas gubernamentales	A		2		
No hay políticas públicas que favorezcan la reducción de los costos	A		2		
Marco normativo de tiempos para la ejecución de las desintegraciones de vehículos	O			3	
Políticas gubernamentales enfocadas a la renovación del parque automotor de carga	O			3	
Avance lento del programa de gobierno.	A		2		

Entorno	ENTORNO POLÍTICO				
Variable	A/O	AM	am	om	OM
Libertad vigilada asociada a la tabla de fletes	O			3	
Normas técnicas enfocadas en el mejoramiento de gestión logística.	O			3	
Políticas gubernamentales enfocadas en disponer de una red de infraestructura moderna y en condiciones óptimas	O			3	

Transporte a Tiempo tiene una gran oportunidad de actualización de su parque automotor dadas las buenas intenciones políticas que los gobiernos anteriores y vigente le ofrecen a este sector de la economía. Igualmente, el mejoramiento de la infraestructura nacional, el plan de apertura de vías terciarias son grandes coyunturas que dan apertura a nuevos mercados, acortan distancias y potencializa las oportunidades de negocio en sectores alejados de las zonas urbanas.

3.1.3. El Entorno Jurídico

Explora el marco legal, las acciones jurídicas y los litigios que pueden tener un impacto en el desarrollo de la actividad de la empresa, le permitirá identificar las restricciones, los procedimientos y las amenazas legales que puedan afectar el desarrollo de una empresa. Una organización nueva debe tomar una decisión sobre si va a hacer negocios o no con empresas que aún no tienen madurez legal.

Para el ejercicio de esta actividad, Transportes a Tiempo y Servicios Asociados SAS, debe atender la regulación colombiana que controla las operaciones de este sector, fomenta la

seguridad en las carreteras, preserva los derechos de todos sus usuarios y colaboradores y provee mecanismos de control para evitar la comisión de actos ilícitos.

Las más importantes dentro del marco normativo general son las siguientes:

Tabla 6

Entorno jurídico de la empresa

NORMA	DESCRIPCIÓN
Constitución Nacional	Artículos 1, 56, 58, 333, 334, 336 y 365
Código de Comercio	Artículos 981 a 1035 Contrato de Transporte.
Ley 105 de 1993	Disposiciones Básicas Sector Transporte.
Ley 769 de 2002	Código Nacional de Tránsito, modificado por las Leyes 1005 de 2006 y 1383 y 1397 del 2010
Ley 336 de 1996	Disposiciones Generales para los Modos de Transporte
Ley 1450 de 2011,	Modifica el artículo 46 de la ley 336 de 1996 y fija amnistía para pago de multas de tránsito

Y en el caso más específico del transporte de carga están las siguientes decretos y resoluciones:

Tabla 7

Normatividad que rige al transporte de carga

NORMA	DESCRIPCIÓN
Decreto 1500 de 2007:	Este decreto regula el transporte de mercancías peligrosas por carretera en Colombia, estableciendo los requisitos para su identificación, embalaje, transporte y almacenamiento
Resolución 4496 de 2011	Manifiesto de Carga Electrónico
Resolución 563 de 2012	Esta resolución establece las condiciones técnicas y de seguridad que deben cumplir los vehículos de carga terrestre, incluyendo aspectos relacionados con el peso máximo autorizado, dimensiones, luces, frenos, entre otros.
Decreto 1079 de 2015	Este decreto establece el régimen de tránsito y transporte en Colombia y establece las obligaciones y requisitos para los conductores, propietarios de vehículos de carga y empresas de transporte.
Resolución 1232 de 2016	Esta resolución establece las condiciones técnicas y operativas que deben cumplir los dispositivos de localización y seguimiento utilizados en los vehículos de carga terrestre, con el fin de mejorar la seguridad y el control de las flotas.

Tabla 8

Entorno jurídico de la empresa Transportes a Tiempo y Servicios Asociados S.A.S.

Entorno:	ENTORNO JURÍDICO				
Variable	A/O	AM	am	om	OM
Falta de controles a la informalidad	A		2		

Entorno:		ENTORNO JURÍDICO			
Variable	A/O	AM	am	om	OM
Poco conocimiento de las leyes por parte de los empleados	A		2		
Interés de los administradores por obtener los permisos legales	O			3	
Normatividad colombiana en continua actualización	O			3	
Industria regulada que garantiza control por parte de las autoridades del sector.	O			3	
Falta de habilitación por el ministerio de transporte como empresa transportadora.	A		2		
Pólizas de transporte para la carga.	O			3	
Facturación electrónica.	O			3	
La Empresa Transportadora cuenta con seguimiento en ruta de sus vehículos y mercancías, exigidos por la ley.	O			3	
Ajuste de cobros a la tabla de fletes establecidos por la ley.	O			3	
Firma de contratos entre clientes y usuarios.	A			3	

La regulación de esta actividad hace que quienes participan en este nicho económico participen en igualdad de condiciones normativas, lo que ocasiona que la informalidad no tenga mucho espacio. Para la empresa en estudio, aunque la complejidad normativa al principio de sus operaciones fue un eslabón de la cadena complejo de estructurar, a la fecha, el cumplimiento de la normatividad vigente le ofrece ser más competitivo dentro de las pequeñas empresas que se disputan el mercado, en esta actividad económica.

3.1.4. El Entorno Sociodemográfico

Aborda la población, los principales problemas de ella, con sus necesidades y cómo estas afectan la dinámica social, La edad, la estructura familiar, la distribución geográfica, las tasas de crecimiento, los niveles educativos y la diversidad poblacional son variables incluidas en este estudio.

En este entorno, la población donde la empresa Transportes a Tiempo y Servicios Asociados SAS presta sus servicios contiene la siguiente información:

Crecimiento de la población en Colombia: la propensión del aumento de la población ha ido a la baja, debido entre otros factores, a la caída de la tasa de natalidad global, la emigración masiva de colombianos al exterior y el impacto del COVID-19. Sin embargo, debido a que la población de Colombia es tan diversa, existen claras diferencias en raza, género, edad y otras clasificaciones, especialmente a nivel urbano/rural (DANE, 2023).

Según las proyecciones estadísticas del país para el 2023 la población en Colombia ronda los 52.000.000 de personas. De ellas; el 48.8% son hombres y el 51.2% son mujeres. Bogotá y el departamento de Antioquia concentran el mayor número de habitantes, mientras que los departamentos del suroriente del país son las zonas con menos densidad de población (DANE, 2023).

En relación con el mercado laboral, la población ocupada del país en el mes de octubre de 2023 fue de 23,1 millones, mientras que el mismo mes del 2022 fue de 22,6 millones de

personas ocupadas, lo cual representa una variación del 2,1%, (476 mil personas ocupadas). En variaciones porcentuales la tasa de desocupación en el total nacional fue del 9,2%, cotejado con el mismo mes de 2022 (9,7%) disminuyendo en 0,5 puntos porcentuales (DANE, 2023).

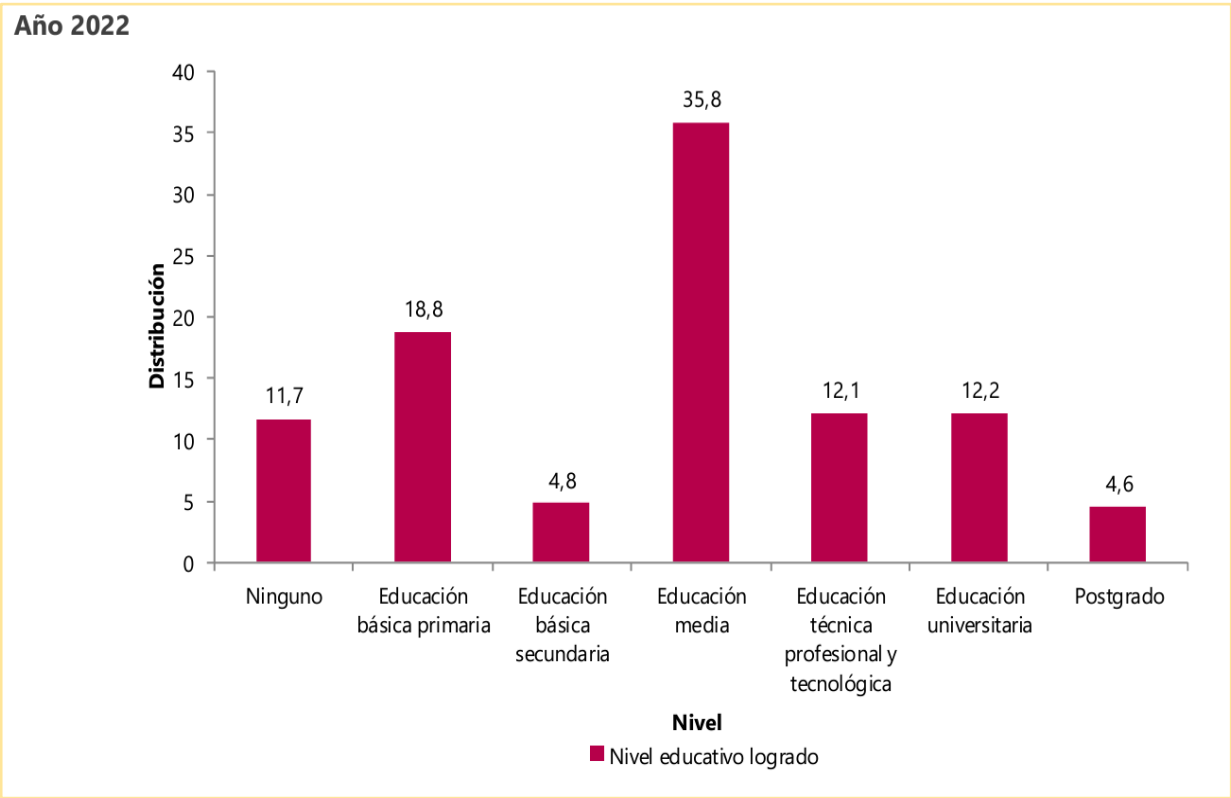
Tabla 9
Mercado laboral en Colombia 2023

Tasas	Total, Nacional		Total 13 ciudades y áreas metropolitanas	
%	Octubre de 2022	Octubre de 2023	Octubre de 2022	Octubre de 2023
TGP	64	64	65.7	66.7
TO	57.7	58.1	59.2	60.7
TD	9.7	9.2	9.9	9
TS	8	8.1	7.7	7.7

Fuente: DANE, 2023

Y en ese mismo sentido, Para el año 2022, la proporción de la población que se encuentra en la fuerza de trabajo con educación media fue 35,8%. La distribución de los demás niveles educativos de la fuerza de trabajo fue la siguiente: el 18,8% en educación básica primaria, el 12,2% educación universitaria, el 12,1% en educación técnica profesional y tecnológica, el 11,7% en ninguno, el 4,8% en educación básica secundaria y el 4,6% en postgrado (DANE, 2023).

Figura 10
Nivel educativo en Colombia 2023



Fuente: DANE, 2023

Tabla 10
Entorno demográfico de la empresa Transportes a Tiempo y Servicios Asociados S.A.S.

Entorno:	DEMOGRÁFICO				
Variable	A/O	AM	am	om	OM
Reducida mano de obra profesional de conductores.	A		2		
Mano de obra no está diversificada en ambos sexos	A		2		

Entorno:		DEMOGRÁFICO			
Variable	A/O	AM	am	om	OM
Empleados de mayor edad	A		2		
Poca lealtad de los trabajadores	A		2		
Trabajo de exigencia física alta	A		2		
Poco interés de los empleados por capacitarse	A		2		
Bajas por enfermedad	A		2		
Alta rotación del personal	A		2		
Oportunidad de empleo para personas con poca formación académica	O			3	
Mejoramiento de los ingresos de las familias menos favorecidas	O			3	
Puestos de trabajo poco ergonómicos para el sector	A		2		

En este entorno se observa que la mano de obra no ha cursado educación superior, entre muchas causas, debido a que la mayor parte de la población colombiana solo ha llegado a cursar la educación media. La falta de profesionalización del gremio de conductores de la empresa en estudio ocasiona que cada nuevo proceso, cada cambio legal, o planes de mejoramiento interno no sean asimilados correctamente o se tomen de manera apática pues consideran que las innovaciones como amenazas a sus condiciones laborales y a los procesos acostumbrados.

3.1.5. El Entorno Cultural

Se refiere a un conjunto de valores, rituales, símbolos, creencias y procesos de pensamiento aprendidos y transmitidos de generación en generación. Son el capital cultural, que incluye la diversidad cultural, el uso del lenguaje, las prácticas históricas de relacionamiento y la cultura de la legalidad.

Transporte A Tiempo y Servicios Asociados SAS, interviene en este entorno marcando los cambios en las costumbres en las zonas urbanas y rurales donde ella presta sus servicios.

Algunos de estas transformaciones se ven claramente en los siguientes aspectos:

Cambio en la nutrición de las comunidades, las dietas de hoy no son las mismas que hace 20 años cuando las zonas del país tienen menos vías carreteables, a la vez que se ha posibilitado el intercambio de productos, la manera de producirlos y el consumo mismo.

Las vías carreteables han afectado el paisaje rural atrayendo el turismo, modernización de construcciones y edificaciones y uso de materiales distintos a los usados por los habitantes de las zonas impactadas.

Se han creado extractos sociales que son enmarcados dentro del medio de transporte que se usa en las zonas intervenidas. A la iniciativa de vivienda se agrega la necesidad de poseer un vehículo.

Modificación en las jornadas laborales, surgiendo jornadas continuas de trabajo, alimentación más ligera, inicio de actividades laborales más tempranas, promoción de jornadas académicas nocturnas, todo ello, dado que el transporte en general facilita la movilidad de los habitantes (Arboleda, 1989).

Tabla 11

Entorno cultural de la empresa Transportes a Tiempo y Servicios Asociados S.A.S.

Entorno Variable	ENTORNO CULTURAL				
	A/O	AM	am	om	OM
Incremento de la demanda de transporte de carga por el intercambio de nuevos productos e insumos.	O				4
Cambios de jornadas laborales	A		2		
Ingreso a zonas alejadas del país	O			3	
Incremento de turismo afectando la cultura de las zonas visitadas	O			3	
Cambio de valores en las comunidades conectadas por vías carreteables	A		2		
Cambio en las modalidades de negociación	A		2		
Abandono de las costumbres religiosas por las responsabilidades laborales	A		2		
Abandono de lenguas ancestrales para poder hacer negociaciones.	A		2		
Cambio de la vestimenta de las poblaciones	A		2		

Entorno	ENTORNO CULTURAL				
	A/O	AM	am	om	OM
Inmersión de extranjeros	A		2		
Cambio de entender los conceptos de estética	A		2		

Los cambios culturales como resultado del acercamiento de las regiones a las grandes capitales producen que la demanda de productos y servicios aumente, que los alimentos de las zonas rurales lleguen más fácil a centros urbanos, que las condiciones de trabajo se ajusten a los requerimientos legales y que, por ende, el transporte de carga aporte a las grandes transformaciones culturales del país.

3.1.6. El Entorno Tecnológico

Comprende los factores de ciencia y tecnología; los efectos del uso general de recursos tecnológicos. Es un insumo que capta el alcance del uso de tecnologías y su impacto en la industria que se analiza.

Transportes a Tiempo y Servicios Asociados SAS, buscando la mayor optimización de sus recursos, ha volcado sus intereses en invertir en soluciones digitales que le permitan controlar mejor sus operaciones y tener una respuesta más oportuna a los requerimientos de sus clientes.

En ese sentido, la empresa ha destinado recursos en: Plataforma digital para el control contable de sus operaciones. Localización satelital de cada vehículo que le permite al área de operaciones conocer en tiempo real, la posición geográfica donde se encuentra cada vehículo. Software para el control de despacho de carga y monitoreo de guías de entrega. A la vez que está destinando recursos para que aprovechando los beneficios tributarios que da el gobierno para la modernización del transporte de carga pesada, transicionar de energías fósiles a vehículos eléctricos, de hidrógeno e híbridos, entregando alternativas más limpias y eficientes en términos energéticos.

Se ha mostrado también interés en recopilar la mayor cantidad de datos del mercado para analizarlos y de esta manera anticiparse a prácticas de los clientes y de esta manera anticipar la demanda, mejorar la planificación de la cadena de suministro optimizando las rutas y el desempeño de la organización.

Tabla 12

Entorno tecnológico de la empresa Transportes a Tiempo y Servicios Asociados S.A.S.

Entorno:		ENTORNO TECNOLÓGICO			
Variable	A/O	AM	am	om	OM
Mejoramiento continuo de los procesos por la tecnología	O			3	
Concientización de las necesidades de estar a la vanguardia en tecnología	O			3	
Poca motivación de los empleados por actualizarse en herramientas tecnológicas	A		2		
Control oportuno del flujo de operaciones	O			3	
Tecnología continuamente en desarrollo para este sector económico.	O			3	
Liquidación de costos mucho más ágiles	O			3	
Tecnología que permite buscar, guardar y	O			3	

Entorno:		ENTORNO TECNOLÓGICO			
Variable	A/O	AM	am	om	OM
reservar rápidamente las cargas					
Registro y control de forma detallada de las operaciones	O			3	
Conservación del parque automotor por control de mantenimientos	O			3	
Maniobra de vehículos con mayor facilidad	O			3	
Herramientas preventivas de seguridad para ciclistas y peatones	O			3	

Para Transportes a Tiempo esta es una gran oportunidad de mejorar sus procesos. Con miras a implementar tecnología de punta la empresa ya ha hecho inversiones en software, GPS, programa contable y de logística para dar respuesta oportuna a los requerimientos de los usuarios de su servicio o a contingencias propias de esta actividad.

3.1.7. El Entorno Local - Regional

Contempla como el ecosistema, los recursos naturales, la disponibilidad de materias primas, las opciones de transporte, la proximidad a los centros de mayor población y fuentes de talento calificado y los mercados actúan en la dinámica empresarial.

Transportes a Tiempo y Servicios Asociados S.A.S. tiene un impacto medioambiental nocivo, dado que el transporte de mercancías no solo emite gases, sino que también afecta los recursos hídricos, el suelo y la biodiversidad, ya que los residuos que generan estos vehículos

como metales, neumáticos, petróleo, etc. acaban desembocando en ríos y océanos, afectando el sistema ecológico acuático.

Frente a ello, la empresa está proyectando que sus inversiones en el parque automotor puedan ser beneficiadas de las políticas gubernamentales que promueven el uso de energías limpias. Las excepciones fiscales, como la exoneración del impuesto al consumo y deducciones en el impuesto de renta favorecen las inversiones en esta actividad productiva (Cipagauta, 2023).

Tabla 13

Entorno local – regional Transportes a Tiempo y Servicios Asociados S.A.S.

Entorno: Variable	LOCAL REGIONAL				
	A/O	AM	am	om	OM
Agua apta para el consumo humano.	O			3	
Las características montañosas de la geografía colombiana.	A		2		
El clima variable de todo el territorio nacional.	A		2		
Riqueza hídrica colombiana	A		2		
Contaminación visual	A		2		
Incentivos económicos para la inversión de parque automotor con energías limpias.	O			3	
Sedimentación	A		2		
Uso de combustibles fósiles	A		2		

Entorno:		LOCAL REGIONAL			
Variable	A/O	AM	am	om	OM
Reasentamientos de la población	O			3	
Disposición de los residuos líquidos y sólidos	O			3	
Contaminación del suelo por uso de agroquímicos y desechos	A		2		

Las directivas de la empresa se han concientizado de que tienen una gran responsabilidad con el medio ambiente y que el uso de combustibles fósiles, son los primeros causantes del calentamiento global, por ello la organización ve una gran oportunidad en usar los incentivos gubernamentales para invertir en la renovación de su parque automotor enfocado al uso de energías renovables.

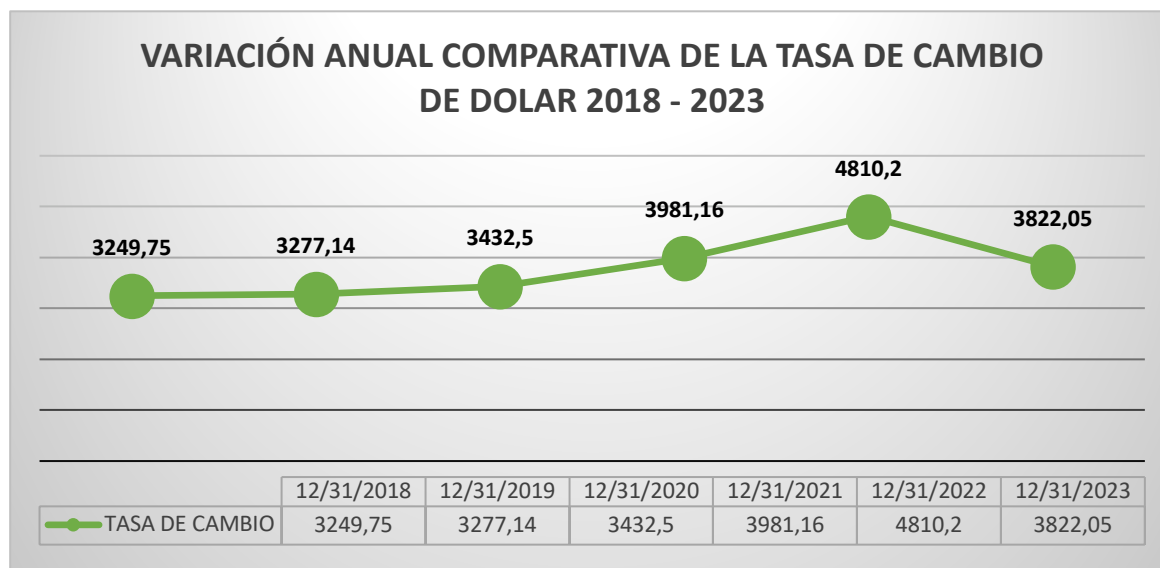
3.1.8. El Entorno Internacional

Toma en consideración los elementos estructurales de la economía global, tasas de cambio, precios internacionales, exportaciones e importaciones, la inversión extranjera y todos aquellos factores que influyen en las decisiones empresariales.

En este caso se ha tomado como referencia la tasa de cambio del dólar pues la variación de ella incide directamente en la variación de los costos operativos de Transportes a Tiempo y Servicios Asociados SAS.

Figura 11

Variación anual comparativa de la tasa de cambio.



Fuente: elaboración propia con base en la serie de datos del Banco de la República.

Tabla 14

Entorno internacional de la empresa Transportes a Tiempo y Servicios Asociados S.A.S.

Entorno:	INTERNACIONAL				
Variable	A/O	AM	am	om	OM
Variación de la tasa de cambio	O			3	
Exportaciones	O		2		
Importaciones	O		2		
Inversión extranjera	O		2		
Nuevos mercados	O		2		
Demanda del servicio de transporte internacional	O			3	
Apertura de fronteras	O		2		
Nuevos productos en el mercado	O		2		

Entorno:	INTERNACIONAL				
Variable	A/O	AM	am	om	OM
Transporte hacia zonas apartadas de los cascos urbanos	O			3	
Aumento de la demanda de transporte nacional	O			3	

Este entorno presenta una gran oportunidad para la empresa, Los nuevos mercados, la apertura de fronteras trae como efecto un aumento en la demanda del servicio de transporte a nivel local, regional, nacional e internacional.

3.2. Evaluación de factores externos.

La evaluación de factores externos es un análisis sistemático de las influencias que provienen del entorno exterior de la organización y que puede afectar el desempeño y su capacidad para alcanzar sus objetivos. Este análisis permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (Fred, 2003).

Para el caso de la Transportes a Tiempo y Servicios Asociados SAS los autores de este trabajo han determinado analizar las oportunidades y amenazas que se presentan en cada uno de los entornos, evaluándolos de mayor a menor de acuerdo con su incidencia en la organización.

Tabla 15*Evaluación de factores externos*

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES	%		
Incentivos económicos para la inversión de parque automotor con energías limpias.	5%	3	0,15
Políticas gubernamentales enfocadas a la renovación del parque automotor de carga	5%	3	0,15
Incremento de la demanda de transporte de carga por el intercambio de nuevos productos e insumos.	5%	4	0,20
Tecnología continuamente en desarrollo para este sector económico.	5%	3	0,15
Industria regulada que garantiza control por parte de las autoridades del sector	5%	3	0,15
AMENAZAS			
Reducida mano de obra profesional de conductores.	5%	2	0,10
Problemas de inseguridad y conflictos en el país.	5%	1	0,05
Variación continua en los precios de los combustibles.	5%	1	0,05
TOTAL			2,45

A pesar de las grandes oportunidades que presenta la economía colombiana y el comercio para el desarrollo de la actividad de servicio de carga en el país, y que se ven

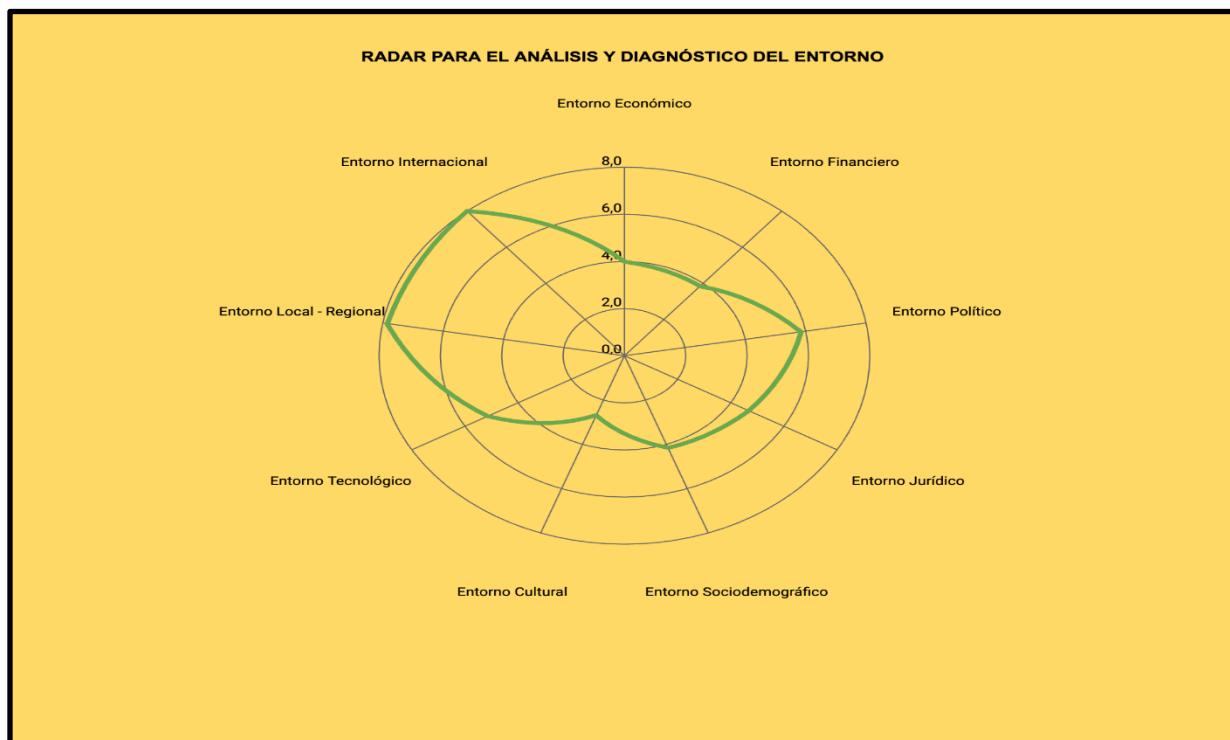
reflejados en un interés gubernamental por el mejoramiento de la infraestructura carreteable del país, un continuo crecimiento de las tecnologías aplicables a este sector, y la apertura de mercado en otros países, Transportes a Tiempo tiene una débil capacidad de respuesta frente al entorno; esto debido a que los problemas de inseguridad, las condiciones meteorológicas y el alto riesgo en que en el desarrollo de esta actividad se pueda involucrar el transporte de encomiendas ilegales, junto a que la mano de obra profesional de conductores es escasa, son amenazas representativas para el adecuado desarrollo del sector.

3.3. Radar para el Análisis y Diagnóstico del Entorno

Aplicados estos entornos a la empresa Transportes a tiempo y servicios asociados S.A.S. los resultados fueron los siguientes:

Figura 12

Radar para el análisis y diagnóstico del entorno



Para el diligenciamiento de la Matriz se correlacionan las diferentes variables en cada uno de los entornos en los cuales se identifican amenazas y oportunidades que van en una escala del 1 al 10 en donde del 1 al 5 corresponden a amenazas y del 6 al 10 corresponde a oportunidades. para este caso los resultados fueron los siguientes:

Tabla 16

Correlación de variables.

Entorno por analizar	2023
Entorno Económico	4,0
Entorno Político	5,9
Entorno Jurídico	4,7
Entorno Sociodemográfico	4,2
Entorno Cultural	2,7
Entorno Tecnológico	5,2
Entorno Local - Regional	7,8
Entorno Internacional	8,0
Promedio total	5,3

3.4. Conclusiones del Análisis y Diagnóstico del Entorno

Para el análisis del entorno de la empresa Transportes a Tiempo y Servicios asociados se han tomado nueve variables las cuales son:

Entorno económico: Aunque existe la probabilidad de acceder a nuevos mercados en otras regiones y ampliar la participación en el actual las perspectivas de crecimiento proyectadas para el país durante el 2023 tienen una tendencia a la baja según los indicadores presupuestales del gobierno, afectando este entorno a la organización.

Entorno político: El mejoramiento de las relaciones políticas con Venezuela hacen que se den nuevas oportunidades de negocio para la empresa.

Entorno jurídico: A pesar de que Colombia tiene un marco normativo definido para el sector del transporte, se hace muy engorroso su aplicación y la competencia informal se constituye en un elemento de disuasión para su adaptación.

Entorno sociodemográfico: Los empleados de la empresa son personas con una mínima formación académica, con hogares con una alta dependencia económica de los ingresos de este, hecho que afecta la profesionalización de estos cargos y por lo tanto los planes de mejora en los recursos humanos no son tomados de la mejor manera.

Entorno cultural: El mínimo presupuesto que destina la empresa para actividades culturales afectan directamente el rendimiento de los empleados, pues este no se convierte en una fuerza cultural que pueda dar resultados oportunos y decisivos para el desarrollo económico en el ámbito empresarial.

Entorno tecnológico: A pesar de los avances tecnológicos que pueden ser aplicados a esta actividad económica, la empresa no presupuesta ni tampoco ha planeado un plan de inversión en este entorno, hecho que afecta notablemente las operaciones de la empresa.

Entorno local-regional: Un factor que se presenta como una amenaza en este factor es el estado de actual de las vías del país la cual no se encuentra en las mejores condiciones y en muchos casos no son carriles de doble vía, en cuanto a las fortalezas su ubicación en el suroccidente colombiano le puede permitir convertirse en punto de atención especializado para el Valle del cauca, Cauca y Nariño con el puerto de Buenaventura.

Entorno internacional: Este entorno presenta una gran oportunidad para la empresa, la apertura de la frontera y el crecimiento proyectado de los países vecinos se presentan como una gran oportunidad para nuevos mercados y este factor conlleva a que haya una alta demanda para el transporte de carga.

4. Análisis del Sector de Transporte de Carga

4.1. Caracterización del Sector

El sector es un grupo de empresas que realizan procesos relacionados con una actividad económica específica que la distingue de las demás actividades productivas económicas. Esta actividad económica también puede dividirse en otras actividades derivadas o subsectores parciales según los productos o resultados producidos (Betancourt, 2014).

La empresa de transporte a tiempo S.A.S es una empresa dedicada al transporte de carga por lo cual hace parte de uno de los sectores más importantes de la cadena productiva del país, es por esto por lo que vamos a revisar los datos más relevantes que corresponden a este sector económico.

En Colombia el transporte de carga por carretera representa el 73,2%, comparado a otros medios como ferrocarril y el fluvial que son representados por el 25,5% y 1% respectivamente en este sector de servicios (Calatayud y Katz, 2019). dadas estas circunstancias, Colombia en la última década ha creado un marco legal que incentiva las inversiones en planes de infraestructura y transporte, muestra de ello es la ley 1508 del 2012, la cual regula todos las alianzas estado -empresas privadas, respecto a la inversión en infraestructura y todos los demás servicios asociados, incentivando de esta manera un ambicioso plan para la construcción de carreteras de cuarta generación (Consejo Privado de Competitividad, 2023).

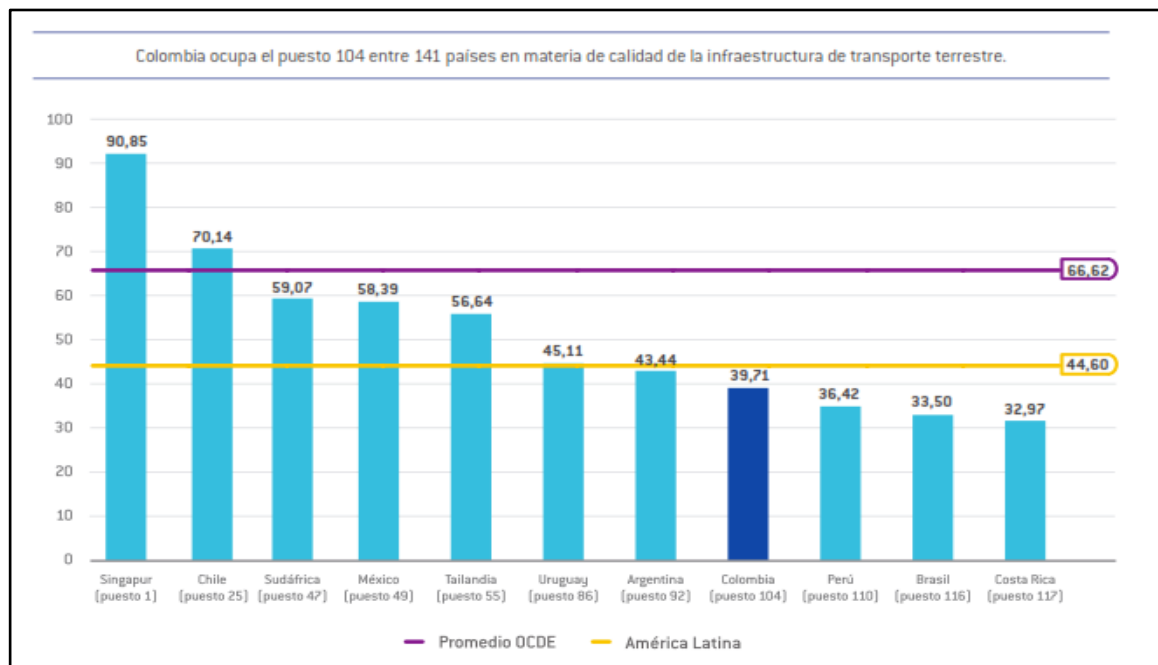
Igualmente, con la expedición del CONPES 3982 de 2020, llamado política nacional logística, el estado articula procedimientos de actualizar el transporte de carga de todas las maneras, destacándose la ley 1955 de 2019, la cual dispone de un 5% del presupuesto general de la nación para subvencionar inversiones en transporte férreo en el año 2020 (Consejo Privado de Competitividad, 2023).

Vale la pena resaltar que, en el año 2019, también inicia el programa “Colombia Rural, cuyo fin es asegurar el acceso de la red rural del país a los corredores viales principales de Colombia, buscando de esta manera acrecentar la productividad y la calidad de vida de la población campesina (Ministerio de Transporte, INVÍAS, DNP, 2019).

Dado que en nuestro país el transporte por carretera tiene una gran relevancia y a pesar de los esfuerzos gubernamentales financiando obras de infraestructura en este sector, Colombia ocupa el puesto 104 entre 141 países, respecto a la infraestructura de transporte terrestre. En el siguiente gráfico se puede observar como el puntaje obtenido por Colombia es de 39.71, situándose por debajo de los promedios de la OCDE y América Latina los cuales son 66.62 y 44.60 respectivamente (Consejo Privado de Competitividad, 2023).

Figura 13

Calidad de infraestructura de transporte terrestre



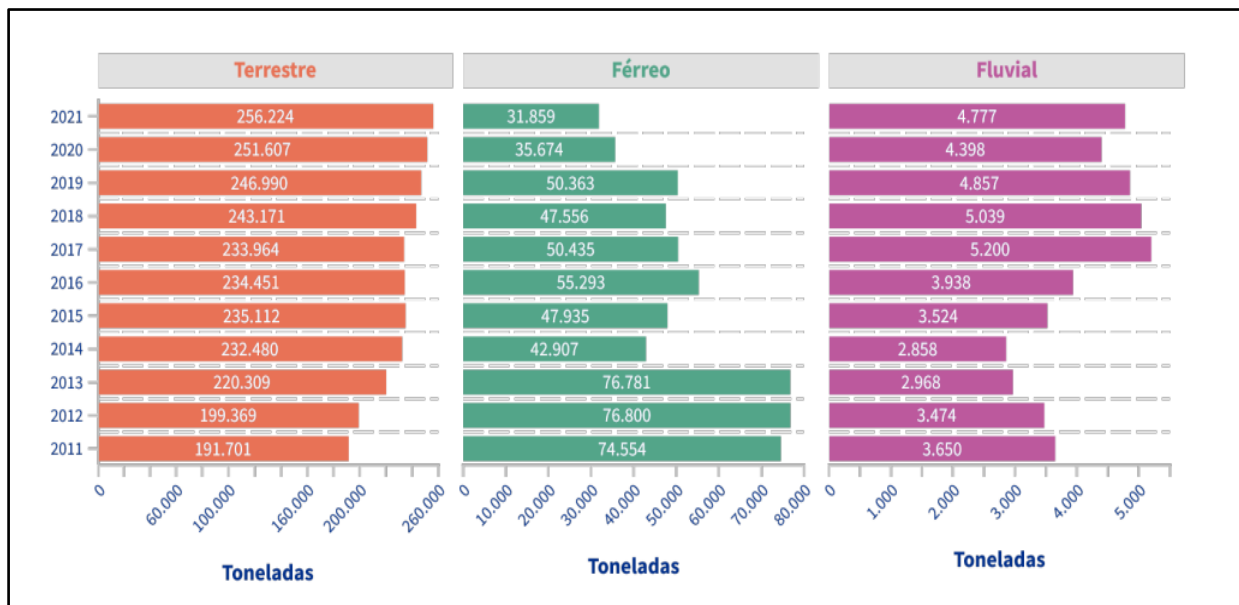
Fuente: Consejo Nacional de Competitividad, 2022.

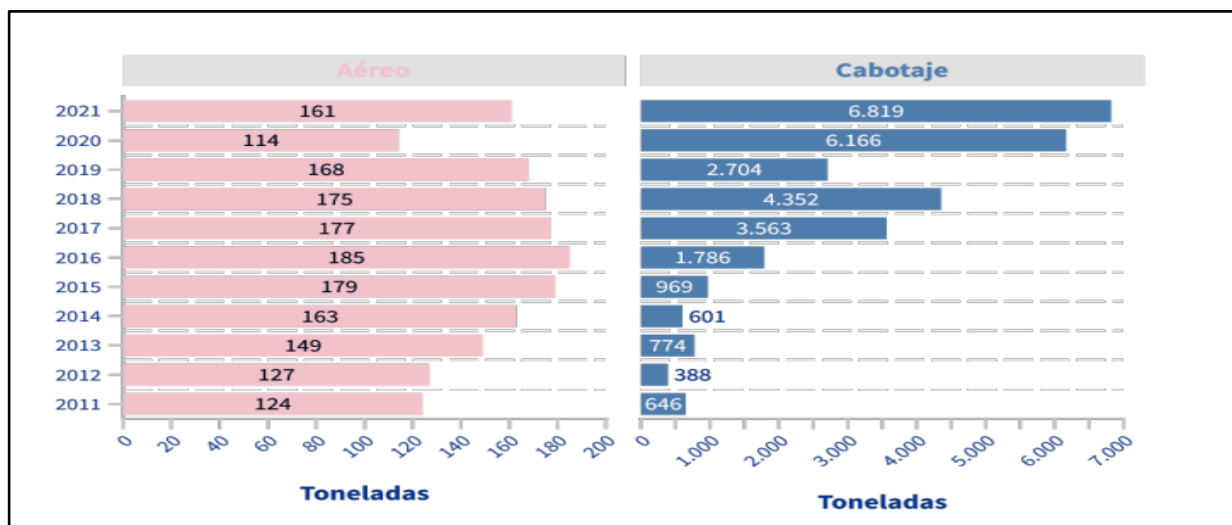
Con este panorama entonces, nos adentramos a observar el transporte de carga en Colombia y para ello es importante precisar que los modos de transporte dependen de los medios usados para el traslado físico de una mercancía desde un punto de salida a otro de llegada. Esta tarea puede realizarse usando carreteras, ferrocarriles, aéreo, fluvial y oleoducto (Mora, 2014).

Como se mencionó anteriormente, el transporte por carretera es el medio más usado en nuestro país. Las cifras de los últimos 11 años lo confirman y para ello veamos el siguiente gráfico:

Figura 14

Medios de transporte más utilizados en Colombia





Fuente: Ministerio de transporte, 2021.

En el año 2021 se movilizaron 299.840 toneladas, de las cuales el comportamiento fue:

Tabla 17

Volúmenes de carga por tipo de transporte

Medio	Toneladas	Participación
Terrestre	256.224	85%
Férreo	31.859	11%
Fluvial	4.777	2%
Aéreo	161	0%
Cabotaje	6.819	2%
Total	299.840	100%

Fuente: Ministerio de transporte, 2021.

En este mismo sentido, en el año 2019 se movilizaron 246.990 toneladas usando el modo carretero, destacando a ciudades como Bogotá y Medellín como los principales centros de producción y consumo, así como los puertos de Buenaventura, Cartagena y Barranquilla como los lugares principales de generación y atracción de carga.

Tabla 18*Toneladas transportadas por origen o destino*

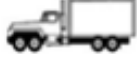
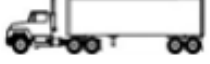
Origen\desti no	BARRA NQ	BOGO TÁ	BUENAV EN	CALI	CART AG	MEDEL LÍN	SANT MAR TA	TOT AL
BARRANQUI LLA	30.830	138785	45.073	524.7	846.17	1.161	168	3.915
BOGOTÁ	1.197	180.09	785.520	1.791	1.635	1.009	290	6.890
BUENAVENT URA	125.274	2.902	51.835	2.581	73.471	1.190	15.79	6.940
CALI	711.118	2.163	958.438	90.22 3	520.32 2	1.168	127	5.739
CARTAGENA	1.072	2.329	48.218	705.7 64	86.346	1.806	137	6.186
MEDELLÍN	601.334	980.96 9	258.507	882.8 51	999.1	28.666	111	3.863
SANTA MARTA	484.338	527.19	14.800	113.2 01	65.668	260.061	2.953	1.468
TOTAL	4.223	10.222	2.162.	6.689	4.227.	6.624	854	35.00

Fuente: Ministerio de transporte, 2019.

Para este mismo año, según el ministerio de transporte había 3.468 empresas habilitadas para operar el servicio de transporte de carga por carretera y de ellas 1734 se encuentran operando en las carreteras nacionales. Así mismo, según los mismos datos del ministerio había 128.108 vehículos con capacidad de carga superior a 10,5 toneladas, los cuales fueron los encargados de transportar la carga en la modalidad carretero.

Figura 15

Volumen movilizado por tipo de camión

Tipo de camión		Toneladas	Viajes	Viajes vacíos	Capacidad (t)
C2		59.452.498	20.007.672	39,10%	8
C3		20.226.965	3.076.857	32,70%	18
C4		12.042.074	1.513.365	36,60%	23
C3S2		44.300.902	3.379.514	30,70%	32
C3S3		110.264.292	5.849.169	33,70%	35
Otros		760.974	55.991	33,70%	28
Total		246.989,600	35.004.333	33,70%	

Fuente: Ministerio de transporte, 2019.

En este mismo sentido, al censo de 2021 según el RNDG (registro nacional de carga), habían habilitadas 3806 empresas para el transporte de carga autorizadas por el Ministerio de Transporte. De ellas, 471 están ubicadas en el departamento de Antioquía, 1221 en Cundinamarca, 258 en el Valle del Cauca y de ellas 137 tienen su domicilio principal la ciudad de Cali, representando un 7%, respecto al total de empresas autorizadas para carga (Ministerio de Transporte, 2021).

De ellas las quince más conocidas en la ciudad de Cali son:

Tabla 19*Empresas de transporte de carga en Cali*

PUESTO	NOMBRE DE LA EMPRESA
1	AAA GRAN COLOMBIANA DE TRANSPORTES S.A.S.
2	AEROENVIOS LTDA.
3	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DEL VALLE
4	COORDINADORA NACIONAL DEL VALLE S.A.S
5	DISTRIBUIDORA SUPER 80 S.A.
6	NUTRITRANS S.A.S.
7	OPERADOR LOGÍSTICO Y TRANSPORTES CALI S.A.S
8	RED LOGISTIC S.A.S
9	TRANSCARGA EXPRESS S.A.S.
10	TRANSPORTES A.R. S.A.S.
11	TRANSPORTES ESPECIALES ACAR LTDA.
12	TRANSPORTES ESPECIALES DE COLOMBIA LTDA.
13	TRANSPORTES ESPECIALES DEL VALLE S.A.
14	TRASTEOS LA CUIDADOSA SAS
15	VALLEY CARGO S.A.S

Fuente: Registro nacional de carga, s.f.

En este segmento de empresas se encuentra TRANSPORTES A TIEMPO Y SERVICIOS ASOCIADOS SAS, de la cual se hace este trabajo de investigación.

4.2. Análisis del Ambiente Competitivo

Las empresas tienen mayores ventajas competitivas cuando la situación nacional permite obtener una información permanente y de calidad de las necesidades de un producto o un servicio y a la vez asiste a las organizaciones con grandes fuentes de recursos y habilidades especializadas. La solución se puede encontrar en cuatro propiedades que individualmente y agrupados constituyen el diamante competitivo que hacen que unos países sean más competitivos que otros (Porter, 1980).

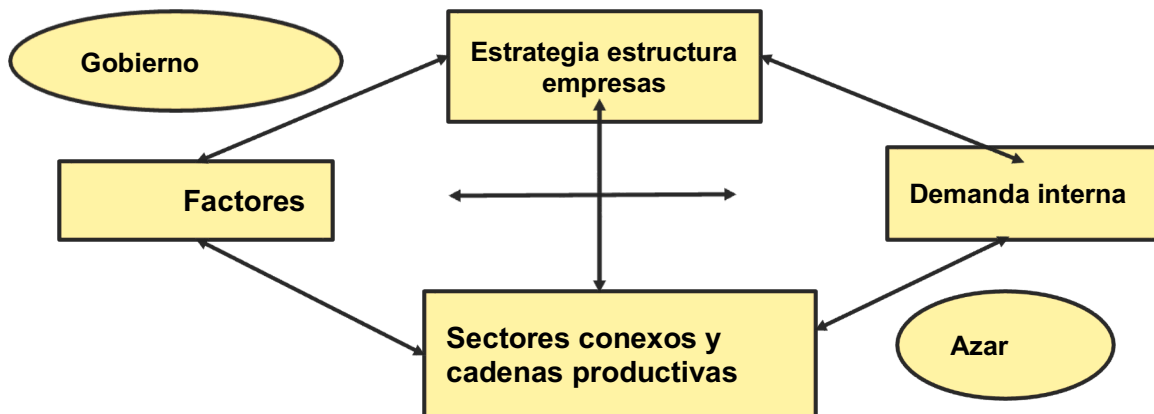
El diamante es un modelo que explica el panorama regional donde nacen las organizaciones y aprenden a competir. En esa área geográfica se establecen varios campos económicos que incluyen empresas que producen o brindan servicios y compiten directamente entre sí. Por lo tanto, la competitividad de una región o localidad se basa en el sector. El diamante es entonces una herramienta de aprendizaje: organiza todo el conocimiento que se ha aprendido de la región y las ciudades y se usa como modelo o punto de referencia (Betancourt, 2014).

Una organización productiva puede comprender la dinámica que resulta de la interacción de los cuatro elementos del diamante del sector de la industria a la que pertenece, así como de la influencia o poder del gobierno y del azar, mediante el diamante competitivo (Betancourt, 2014).

El diamante competitivo y sus elementos se gráfica de la siguiente manera:

Figura 16

Diamante competitivo



Fuente: Porter, 1997

El diamante competitivo está formado por cuatro elementos específicos que determinan la productividad del sector económico en contextos y circunstancias nacionales o regionales y locales. Estos elementos son:

Los Factores Productivos. Determina la posición de la nación en cuanto a los factores de producción necesarios para competir en un sector determinado. Estos se clasifican en básicos, avanzados, generalizados y especializados (Betancourt, 2014).

Factores Básicos. Engloban los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semiespecializada y los recursos ajenos a largo plazo. Para el caso particular se cuenta con diferentes pisos térmicos en donde se encuentran grandes variedades de ecosistemas, en donde los ríos abastecen a la mayoría de las ciudades (Betancourt, 2014).

Para el caso del sector del transporte de carga, los factores básicos están representados en mano de obra idónea, y un sector regulado con políticas gubernamentales claras, que permite una competencia sana. También podemos mencionar que el país cuenta con una cadena de abastecimiento robusta de aceites y carburantes que provee los insumos adecuados para esta actividad.

Factores Avanzados. Están conformados por la mano de obra altamente especializada, desarrollo científico, moderno desarrollo digital y de datos e infraestructura vial y energética (Betancourt, 2014).

Para este caso, la mayoría de los procesos han sido computarizados, incluyendo redes de seguridad para el transporte de carga, adicionalmente la rigurosidad normativa que exige un experto en seguridad que determine las políticas del plan estratégico de seguridad vial.

Factores Generalizados. son aprovechados por una amplia variedad de industrias y los especializados que comprenden recurso humano con formación muy específica, conocimiento muy estructurado en áreas específicas tales como academias de investigación científica (Betancourt, 2014).

En este caso los factores generalizados están reflejados en una infraestructura vial que viene en desarrollo en el país con grandes inversiones para el mejoramiento de vías carretables, igualmente el incentivo gubernamental que tienen las empresas para la inversión en vehículos eléctricos que protejan el medio ambiente.

Factores Especializados. Corresponden a personal con una formación muy especializada, estructuración más refinada y habilidades en áreas más precisas (Betancourt, 2014).

Para este caso, la infraestructura en el país viene en continua mejoría con matrices electrónicas de control, proyectos de investigación en tecnologías de punta para mejorar la seguridad en las carreteras, monitoreo satelital de los vehículos y la carga, y zonas de cargue y descargue de materias primas con sistemas automatizados para hacer estos procesos más ágiles y oportunos.

Sectores Conexos y Cadenas Productivas. Consiste en la existencia o carencia en el país de sectores que proveen y que armonicen que sean competitivos internacionalmente (Betancourt, 2014).

La existencia de sectores competitivos conectados en una nación o región frecuentemente conduce al surgimiento de nuevos sectores competitivos. Los sectores conexos incluyen productos complementarios o en los que las empresas pueden coordinar y compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten. El desarrollo de tecnologías y la fabricación, distribución, comercialización o servicios de productos pueden ocurrir mientras se comparten actividades. Los conglomerados, las aglomeraciones, los distritos industriales, las redes empresariales y los sectores conexos (auxiliares y de apoyo) son algunas formas de encadenamientos productivos (Betancourt, 2014).

De acuerdo con la anterior podemos identificar encadenamientos para el sector transporte con los siguientes sectores:

- Sector industrial.

- Sector de servicios.
- Sector tecnológico.
- Sector aéreo y marítimo.
- Sector educativo.

Adicionalmente observamos un relacionamiento con entidades que brindan apoyo para su adecuado desarrollo:

- ATC - Asociación de transporte de carga.
- Transportadores independientes.
- Universidades.
- Entidades del sector asegurador.

Condiciones de la demanda. Naturaleza interna de la demanda del producto o servicio de la industria en cuestión y su grado de diferenciación (Betancourt, 2014).

Concebir una demanda interna exigente para mantener la competitividad del sector. La dinámica competitiva le permitirá satisfacer una mayor demanda y alcanzar los mercados internacionales. La composición de la demanda interna (o la naturaleza de las necesidades del comprador), la magnitud y las pautas del crecimiento de la demanda interna y los mecanismos mediante los cuales se transmiten las preferencias domésticas de una nación a los mercados extranjeros son tres características genéricas que son particularmente importantes. El primero determina el significado de los dos últimos. A la hora de determinar la ventaja competitiva, la calidad de la demanda interna es más importante que su cantidad (Betancourt, 2014).

Es importante mencionar que uno de los cambios que generó la pandemia por el COVID 19 fue nuestra forma de realizar compras, esto debido a un incremento considerable en las compras virtuales generando una necesidad de transporte de mercancía, la demanda de transporte es estable y en toda forma de compra de bienes se considera el transporte como parte del precio de venta, el incremento de las inversiones extranjeras en el departamento del valle también genera una mayor expectativa de demanda.

Los sistemas de información están generando una mayor confiabilidad para el cliente, debido a que se puede monitorear en tiempo real del estado de la carga.

El incremento en el uso de vehículos eléctricos para el transporte de carga genera una alta expectativa para contrarrestar el incremento en los combustibles ocasionado por el desmonte de los subsidios en la gasolina.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Los requisitos que el país indica para la creación, organización y gestión de empresas, así como la esencia de la competencia interna (Betancourt, 2014).

El cuarto factor general que determina la ventaja competitiva nacional en un sector es el entorno en el que se establecen, organizan y gestionan las empresas, así como el tipo de rivalidad interna. La competitividad en un sector determinado es el resultado de las estrategias, prácticas de gestión y modelos organizacionales predominantes en el país o región (Betancourt, 2014).

Aplicado este caso nos encontramos que esta actividad permite la integración con otras empresas del mismo sector para atender entregas en territorios de difícil acceso. Igualmente dependiendo del tipo de carga se puede subcontratar vehículos acordes a la necesidad de la mercancía que se requiera movilizar y las rutas por donde se necesite. El mercado también posibilita la consecución de carga de un punto A a un punto B y regresar a su posición inicial con una nueva encomienda incrementando las oportunidades de negocio para la empresa y mejorando las tarifas de servicio.

Colombia es un país agrícola y las vías carreteables incursionan en las zonas más productivas del país, hecho que origina un nicho de mercado con una continua demanda del servicio de transporte de carga.

Los costos también son importantes puesto que este servicio es más económico respecto a otros medios de transporte (aéreo, fluvial). Igualmente, el embalaje se puede hacer sencillo e incluso en algunos casos, innecesario.

Y, por último, sin que signifique menos relevante el sector de transporte de carga permite expandirse a muchos sectores productivos. Ahora, lo multifuncional y versátil a la ubicación del demandante y el destinatario ocasiona mayor confianza y comodidad de los usuarios del servicio.

Gobierno. Actualmente el gobierno nacional tiene como fin fortalecer la conectividad y la movilidad, además, apoyar la actualización el parque automotor de carga y seguridad vial, en condiciones sostenibles. Dada la importancia de este sector de servicios para la economía del país, el estado tiene como prelación aprovechar el vasto potencial del transporte multimodal, transformando la matriz energética, fomentando el desarrollo de plataformas logísticas competentes y consistentes (ferrocarril, carretera, fluvial) que reduzcan tiempos y costos logísticos.

El estado gestiona, monitorea y controla todas las actividades de este sector por medio del Ministerio de Transporte, quien, como ente rector, es responsable de mejorar los servicios en términos de calidad y eficiencia con el fin de incrementar la competitividad de esta actividad económica.

Igualmente lleva a cabo un control estadístico de la oferta de transporte de mercancías a nivel nacional. Los registros incluyen placa, modelo, marca, línea, clase de vehículo, combustible, tipo de carrocería, peso bruto del vehículo, número de ejes, número de neumáticos, altura, ancho, largo, voladizos delanteros y traseros, etc. siendo esta una importante fuente de información para este sector.

El azar. Este factor tiende mucho a asociarse con los costos de operación dado que estos fluctúan mucho debido a las variaciones constantes en combustibles, seguros, peajes y mantenimiento del parque automotor. Se incluye también en este caso la falta de una regulación clara y precisa respecto a los precios de los fletes en todo el país.

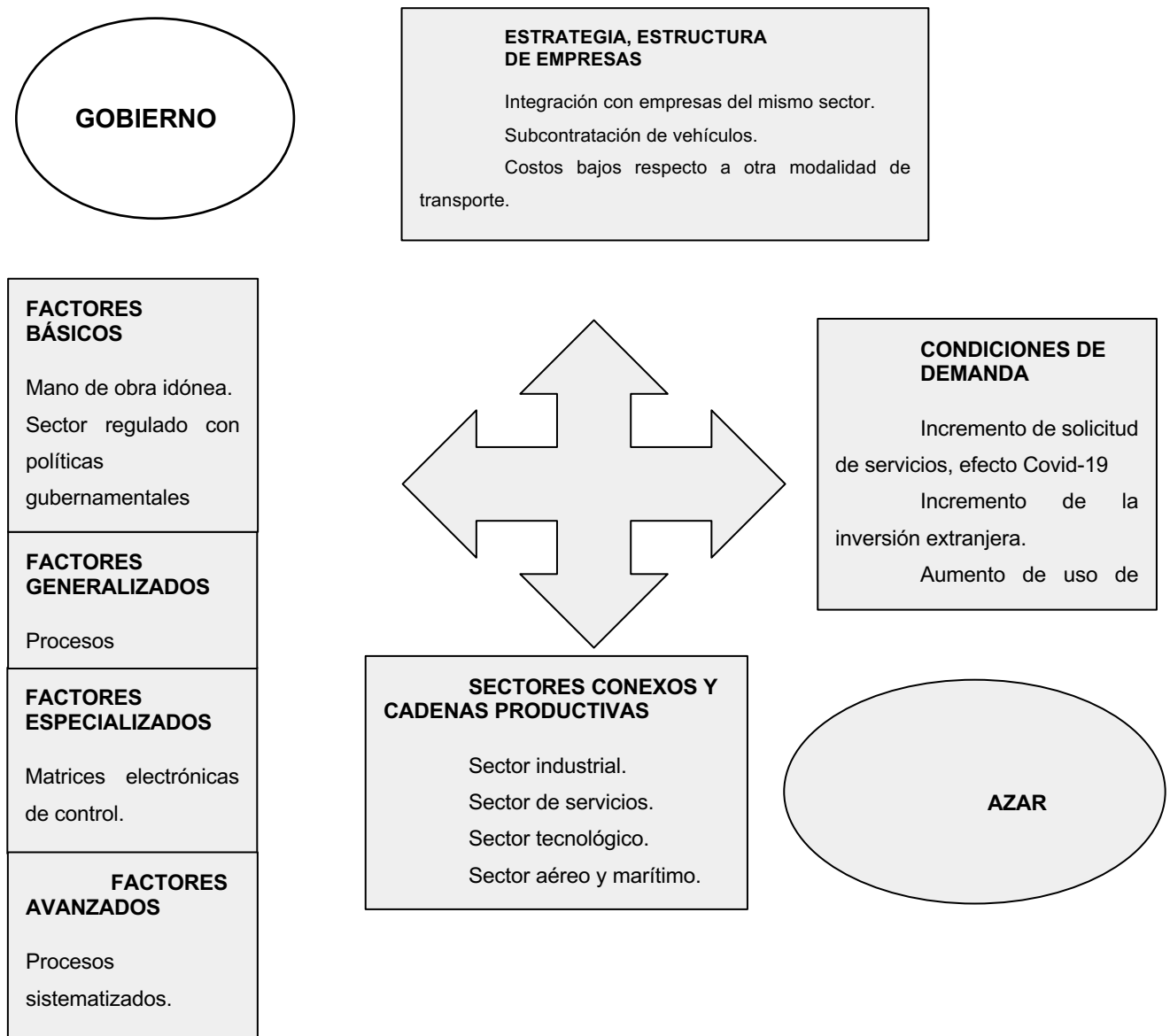
De igual manera, en algunas situaciones se presentan casos de movilización de vehículos sin el uso de su máxima capacidad de ocupación, o incluso vacíos y que se debe entre muchas circunstancias por la concentración de carga en ciertas zonas del país.

Las condiciones geográficas del país, sus continuos cambios de clima influyen muy intensamente esta actividad, debido a que las condiciones de entrega y prestación oportuna del servicio dependen notablemente de estas variables.

Y, por último, el tema del orden público hace que la inversión en esta industria sea vista como una oportunidad de negocio muy riesgosa pues los incidentes continuos en carreteras del país afectan directamente los bienes de capital del capitalista.

Figura 17

Análisis del ambiente competitivo del sector del transporte



4.3. Análisis de estructuras del sector o Fuerzas competitivas.

Lo más importante para el líder de una organización es interpretar y encarar a sus competidores de manera estratégica descubriendo oportunamente las oportunidades y amenazas del sector económico al que se pertenece. Las fuerzas competitivas más fuertes

determinan la rentabilidad de un sector y son los componentes más cruciales de la creación de la estrategia. Pero la fuerza más importante no siempre es evidente, para ello, se expone el modelo de las cinco fuerzas competitivas las cuales buscan estimar el comportamiento de las empresas del sector (Porter, 1980).

Estas cinco fuerzas son:

La rivalidad de los competidores.

El ingreso de nuevas empresas al sector.

El poder de negociación de los proveedores.

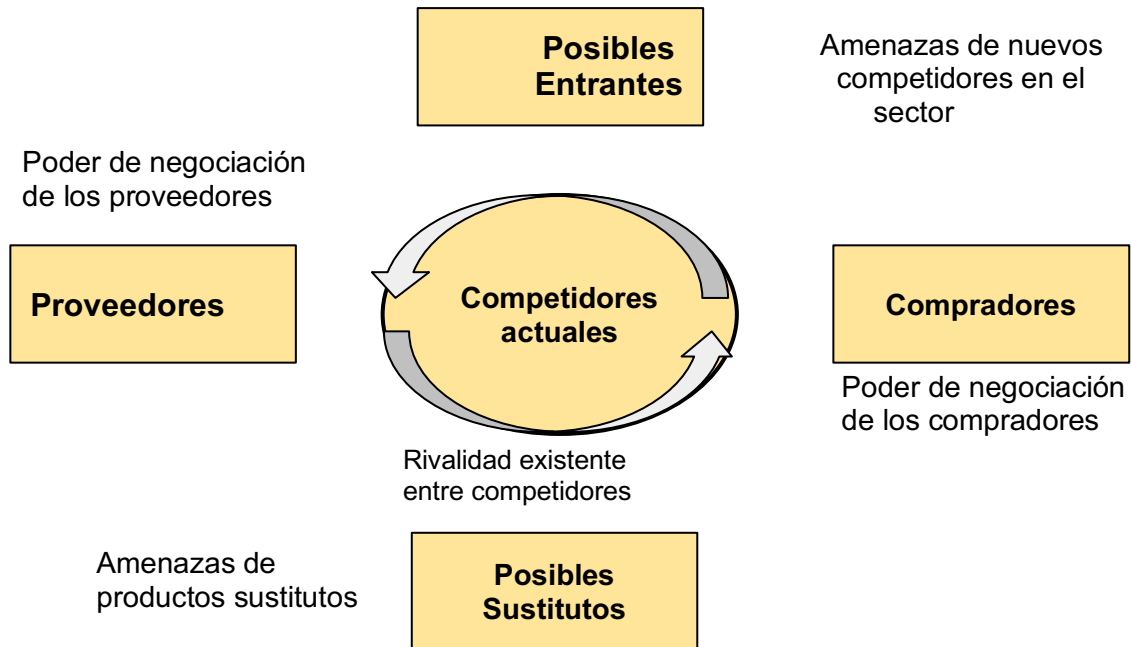
El poder de negociación de los compradores.

La amenaza de sustitución.

La empresa debe realizar el análisis estructural del sector sobre estos puntos fundamentales. Este modelo es una metodología de análisis que se utiliza para investigar las oportunidades y amenazas que surgen en las industrias. Además, indica que dichas fuerzas afectan la competencia y el desempeño del sector. (Betancourt, 2014).

Figura 18

Modelo de las cinco fuerzas



Fuente: Porter, 1980

La rivalidad existente entre competidores. La competencia entre los competidores existentes tiene muchas formas similares, como reducciones de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoras en el servicio. La rentabilidad de la industria se ve afectada por un alto nivel de competencia. El nivel de competencia en un sector depende en primer lugar de la intensidad de la competencia y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten las empresas. Cuando los rivales son varios o casi idénticos en tamaño y fuerza, la competencia es más intensa (Betancourt, 2014).

Para este caso se observan grandes competidores en el sector, los cuales llevan décadas de funcionamiento, estos poseen grandes flotas de automotores y avances tecnológicos y tienen alcance a nivel nacional, Según información reportada por el Grupo de

Logística y Carga del Ministerio de Transporte, para el año 2021 hubo habilitadas 3758 empresas de transporte de carga terrestre en el país, respecto a transporte de carga, la variación fue del 6.5 %, pasando de 46 a 49 empresas habilitadas a con cobertura nacional en 2021, lo que refleja la expansión que ha tenido este modo de transporte en el país. A nivel local se encuentran competidores que si bien puede competir con tarifa no gozan de buena reputación frente al cumplimiento en las entregas.

El ingreso de nuevas empresas en el sector. Los precios, los costos y la tasa de inversión necesarios para competir se ven afectados por la presión de los nuevos entrantes en un sector que introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado. Para remecer a la competencia, los nuevos competidores pueden aprovechar las capacidades existentes y los flujos de caja, especialmente cuando se diversifican desde otros mercados. Por lo tanto, la amenaza de nuevos entrantes limita la rentabilidad potencial de un sector. Para desalentar a los nuevos competidores, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión cuando la amenaza es alta. Los componentes del grado de rivalidad son: la cantidad y diversidad de competidores, el desarrollo del sector, los costos de bodegaje, aumento de capacidad, posibilidad de distinción del producto, relevancia de la empresa y rendimiento del sector (Betancourt, 2014).

Para el ingreso de nuevas empresas no se requiere un alto conocimiento especializado, esto permite que ingresen nuevas empresas y que el mercado cuente con una alta variedad de prestadores, es por eso por lo que las nuevas empresas inician con personas que trabajaban en empresas grandes y deciden iniciar su empresa entrando a competir por lo general con bajos precios.

Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores poderosos obtienen una mayor parte de su valor al cobrar precios más altos, restringir la calidad o los servicios o transferir los costos a otros proveedores. Los proveedores poderosos, incluidos los

proveedores de mano de obra, pueden obtener ganancias de una industria que no puede reducir los costos (Betancourt, 2014).

Las empresas dependen de una amplia gama de grupos de proveedores diferentes para obtener recursos. Un grupo de proveedores es poderoso si: está más concentrado que el sector en el que vende, Los grupos de proveedores no dependen demasiado del sector para obtener ganancias, quienes cambian de proveedor deben asumir costos adicionales, los proveedores brindan productos únicos, Lo que el grupo proveedor ofrece no puede ser sustituido, o el grupo de proveedores puede amenazar con unirse al sector de forma más avanzada (Porter, 1980).

En cuanto al poder de negociación con los proveedores se identifican inicialmente a los principales y son los de combustibles, repuestos, automotores, tecnología. Es así como evidenciamos que frente a los proveedores de combustibles se tiene un bajo o nulo poder de negociación debido a que estos precios son regulados por el estado, en cuanto a los proveedores de repuestos existe una gran variedad de empresas importadoras por lo que se tiene un alto poder de negociación en este punto, frente a los proveedores de automotores existe variedad de empresas de diferentes marcas con calidad y precio diferentes, en este punto también se cuenta con un alto poder de negociación, con los proveedores de tecnología también se cuenta con un alto poder de negociación ya que en la ciudad se encuentran una gran variedad de empresas que ofrecen diferentes servicios.

Poder de negociación de los compradores. Los clientes poderosos, que son el lado opuesto de los proveedores poderosos, pueden generar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejores servicios o calidad (lo que aumenta los costos) y, en general, hacen que los competidores del sector se enfrenten; todo esto está en contra de la rentabilidad del sector. Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios. Usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios. Los diferentes grupos de clientes tienen

diferentes poderes de negociación, al igual que los proveedores. Si hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes grandes en relación con el tamaño de un proveedor, estos clientes tienen poder de negociación (Porter, 1980).

Los consumidores que compiten en un sector suelen exigir mayores niveles de calidad, servicio y precio. Según los siguientes factores, su influencia en el sector es mayor o menor: número de compradores significativos, la posibilidad de entrar y producir los productos si esto disminuye los costos y la presión fuerte para reducir los costos si el comprador está recibiendo mínimos rendimientos (Betancourt, 2014).

Para este sector, los costos de la industria están estandarizados o indiferenciados. dado ese caso, Si los compradores pueden encontrar un servicio similar, tienden a cambiar de un vendedor a otro. Igualmente, los costos son mínimos para el comprador al cambiar de proveedor.

Otro elemento que incide en el poder de los compradores es que estos tienen suficiente información sobre las empresas que prestan los servicios de transporte que compran o demandan. A la vez que, los servicios de transporte de carga son diferenciados por parte de los compradores en razón a la clase de mercancía que se requiera movilizar.

La amenaza de sustitución. El desarrollo de la demanda y el precio está limitado por la existencia de productos alternativos para el sector, lo que afecta significativamente su evolución y crecimiento en el mercado respecto a solicitud o precio del producto. Su incidencia está sujeto a las siguientes variables: la posibilidad de acceder a productos alternativos actuales y futuros, rentabilidad y competitividad del productor de sustitutos debido a que estos se producen en una industria con elevadas ventajas competitivas (Betancourt, 2014).

El sector de transporte terrestre de carga puede ser sustituido directamente por el traslado de carga aéreo, marítimo y férreo son los bienes sustitutos directos. Ahora, estas alternativas dependen en gran medida por las eventualidades que se le presenten al

demandante del servicio. Por ejemplo, la movilización de carga aérea puede reemplazar este sector por casos urgentes, por condiciones climáticas .

Figura 19

Modelo de las cinco fuerzas para el sector de transporte de carga

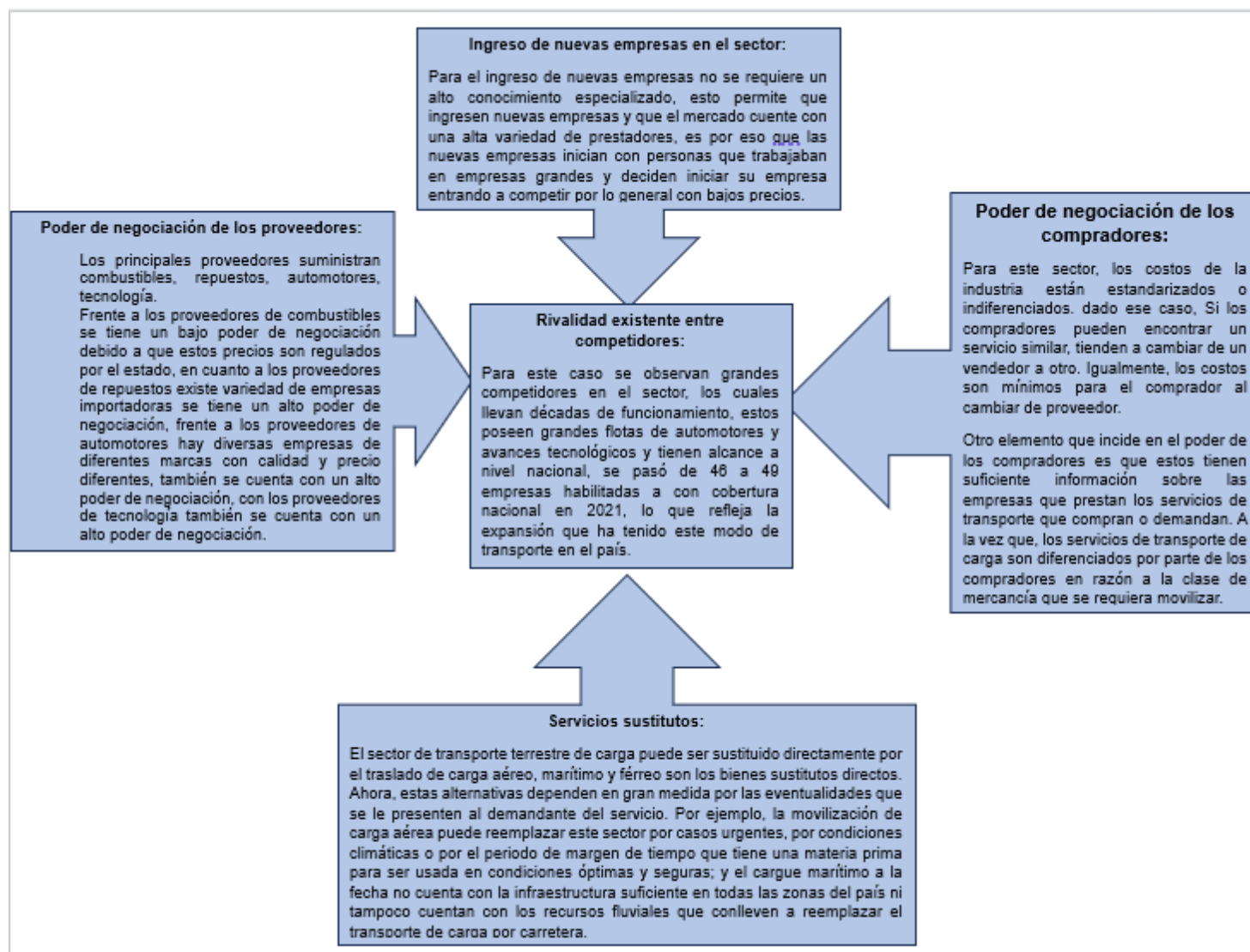


Tabla 20

Análisis estructural del sector

Negocio: Empresa del sector transporte		Perfil Competitivo del Sector			Fecha:
		Repulsión	Neutro		Atracción
Sector: Transporte		-	-	+	+
		-		+	+
Competidores					
actuales					
Rivalidad					
entre					
competidores					
Número de	Grande		X		Pequeño
competidores					
Diversidad de	Grande		X		Pequeño
competidores					
Crecimiento	Lento		X		Rápido
del sector					
Costos fijos o	Altos			X	Bajos
de almacenaje					
Incrementos	Grande		X		Pequeña
de capacidad					
Capacidad	Baja		X		Alta
diferenciación					
del producto					
Importancia	Alta	X			Baja
para la					
empresa					
Rentabilidad	Baja		X		Alta
del sector					
Barreras de					
salida					

Negocio: Empresa del sector transporte		Perfil Competitivo del Sector				Fecha:
		Repulsión	Neutro		Atracción	
Sector: Transporte		-	-		+	
		-			+	
Especialización de los activos	Alta				X	Baja
Costos de salida	Alto				X	Bajo
Interacción estratégica	Alta	X				Baja
Barreras emocionales	Altas					X Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas					X Bajas
Posibles entrantes						
Barreras de entrada	Bajas	X				Altas
Economía de escala	Baja			X		Alta
Diferenciación del producto	Bajos		X			Altos
Costos de cambio para el cliente	Amplio		X			Limitado
Acceso a canales de distribución	Bajas					X Altas
Necesidad de capital	Amplio		X			Limitado

Negocio: Empresa del sector transporte		Perfil Competitivo del Sector				Fecha:
		Repulsión	Neutro		Atracción	
Sector: Transporte		-	-	+	+	
		-		+	+	
Acceso a materias primas	Amplio	X			X	Limitado
Protección gubernamental	Baja			X		Alta
Efectos de la curva de experiencia	Bajo			X		Alto
Reacción esperada	Baja			X		Alta
Poder de los proveedores						Alto
Importancia del sector para proveedores	Pequeño			X		Grande
Costo de cambio del proveedor	Alto			X		Bajo
Integración hacia adelante del proveedor	Alta	X				Baja
Poder de los compradores						
Número de clientes importantes	Bajo				X	Alto

Negocio: Empresa del sector transporte		Perfil Competitivo del Sector				Fecha:
		Repulsión	Neutro		Atracción	
Sector: Transporte		-	-		+	+
		-			+	
Integración						
hacia adelante	Alta	X				Baja
del cliente						
Rentabilidad						
del cliente	Baja				X	Alta
Productos						
sustitutos						
Disponibilidad						
de productos						
sustitutos						
actuales y en	Grande				X	Pequeño
un futuro						
próximo						
Rentabilidad y						
agresividad						
del productor y	Alta				X	Baja
del producto						
sustituto						
PERFIL NUM.						
SUMA		7	6	2 10		7

Después de realizar el análisis estructural del sector observamos que frente a los competidores actuales existe un amplio y diverso número de competidores esto debido a que no se requiere un conocimiento especializado en el sector, siempre y cuando se cuente con el capital suficiente para adquirir un vehículo se puede prestar el servicio, el crecimiento del sector es lento a pesar de tener un pico alto en época de pandemia en el año 2020 y posteriores

actualmente su crecimiento ha disminuido, los costos fijos o de almacenaje son variables debido a que depende de los bienes que requieran custodia, bienes o productos con características especiales como refrigeración o un ambiente controlado van a tener unos costos más altos que los bienes que tienen un costo más bajo como materiales de construcción o bienes primarios. La rentabilidad del sector se ubica en un punto medio bajo ya que se ubica entre un 10 y 20 por ciento.

En cuanto a las barreras de salida se presentan la especialidad de los activos la cual es media baja ya que el core del negocio está en vehículos de transporte de carga los cuales a pesar de tener unas características especiales son de fácil acceso, en cuanto a la interacción estratégica juega un papel importante debido a que dependiendo del relacionamiento que se tenga con los clientes y la comunicación constante se cumple con el objetivo del sector.

Frente a los posibles entrantes hay bajas barreras de entrada y la diferenciación del servicio se refleja en el cumplimiento de las entregas y la capacidad de contar con plataformas de seguimiento en tiempo real, también hay un alto acceso a materias primas que para el sector son los combustibles, aceites, repuestos.

Con referencia al poder de los proveedores el sector juega gran importancia ya que el número de vehículos de carga es alto y generan gran consumo de repuestos. Con respecto al poder de los compradores hay un número alto de compradores importantes ya que las grandes superficies o almacenes de cadena utilizan los servicios que presta el sector. En cuanto a los servicios sustitutos no es muy amplio debido a que solo existen dos formas adicionales de movimiento de carga actualmente una es aérea y la otra marítima, hay una tercera que es la ferroviaria pero que aún no se reactiva.

5. Análisis de la competencia o por medio del estudio de referenciación o benchmarking competitivo

El benchmarking competitivo mide o evalúa, comparando la empresa con sus competidores. El propósito es medir el desempeño de una empresa en comparación con otras organizaciones similares comparando ciertas métricas predeterminadas. De esta manera, se pueden encontrar las prácticas más efectivas en cada área e intentar implementarlas en la organización (Betancourt, 2014).

Para elaborar este tipo de medición, se hace el siguiente procedimiento conforme lo describe Betancourt (2014), y que consta de ocho fases:

Convocar el grupo de trabajo que va a hacer el desarrollo del proceso.

Identificar las empresas que se van a tomar como referencia.

Caracterización de las empresas u organizaciones comparables.

Se identifican los factores claves de éxito - F.C.E.

Descripción de los factores claves de éxito.

Elaboración de la matriz de Perfil Competitivo – MPC2

Elaboración de los radares de comparación.

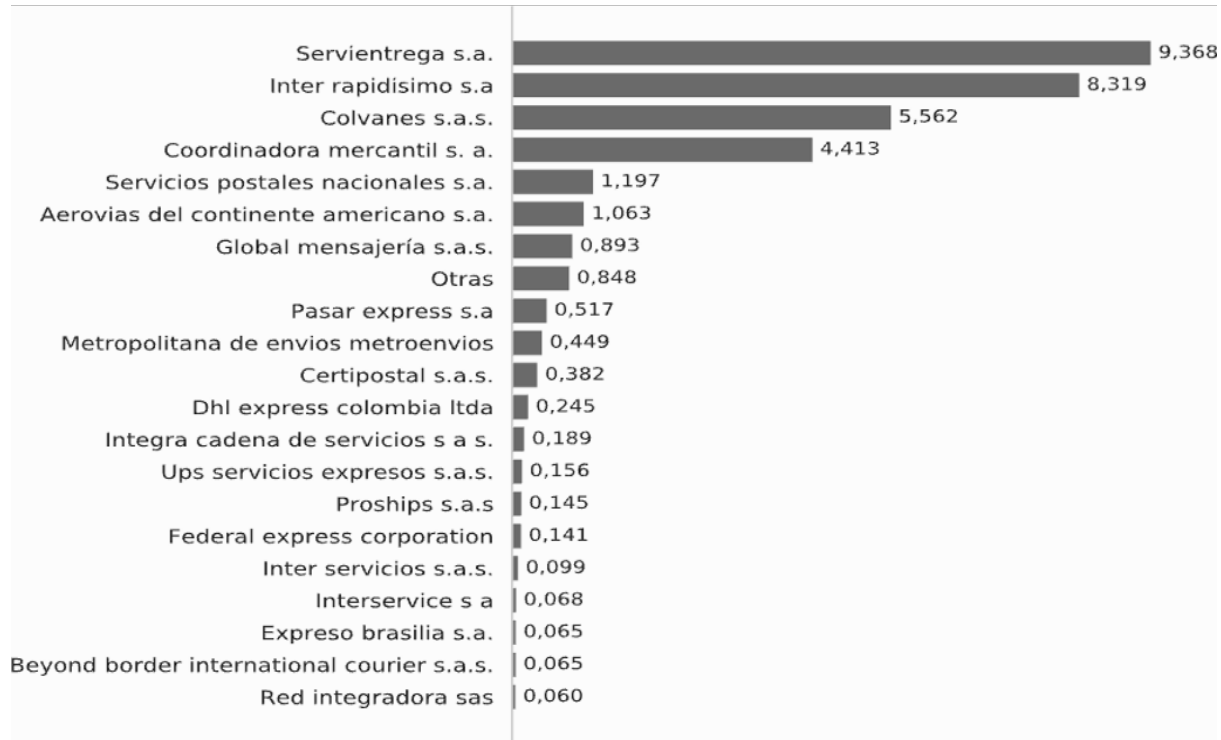
Análisis e interpretación de los resultados arrojados por la matriz de perfil competitivo y los radares.

Para la aplicación del ejercicio de benchmarking los responsables de este trabajo de investigación tomaron tres empresas del sector de transporte de carga que según el boletín trimestral del sector postal del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones lideraron el número de envíos individuales en el último trimestre del 2022.

Empresas que comparar. Tomando el informe mencionado anteriormente, las tres empresas que encabezan el mayor número de envíos son; Servientrega, Inter Rapidísimo y Contalques con los siguientes datos.

Figura 20

Empresas de envíos más importantes en Colombia



Fuente mintic (2023)

Servientrega, hizo 9.367.724 envíos individuales en el cuarto trimestre del 2.022. Inter Rapidísimo, ocupa la segunda posición con 8.318.758 envíos en este mismo lapso. El tercer lugar es ocupado por Colvanes SAS la cual en el cuarto trimestre del 2022 hizo 5.562.488 envíos.

Estas tres organizaciones ofrecen servicios idénticos y cada una de ellas han producido sus propias ventajas competitivas frente a las demás, siendo entonces, empresas referentes para evaluar sus servicios y procesos de trabajo y medir la manera como ejecutan sus mejores prácticas, encaminadas al mejoramiento organizacional (MinTic, 2023).

5.1. Descripción general de los factores claves de éxito - F.C.E.

Los factores claves de éxito (FCE) hacen referencia a los elementos o aspectos que se consideran esenciales para el logro de objetivos y el éxito en un campo o industria en particular. Estos factores pueden variar dependiendo de la industria, el mercado y las circunstancias específicas de cada organización o proyecto (Betancourt, 2014).

Para este trabajo de investigación se examinaron los propuestos por Betancourt (2014), y se determinaron los siguientes factores claves de éxito:

Precio competitivo.

Cobertura del mercado.

Sistema de distribución.

Logística de almacenamiento.

Portafolio de servicios.

Tecnología y sistemas de información.

Servicio al cliente.

Cumplimiento en tiempos de entrega.

Capacidad financiera.

Flota en perfectas condiciones.

Justificación de los factores claves de éxito.

Los autores consideran que los factores claves de éxito que más se adecuan al sector del transporte de carga son los mencionados anteriormente y por lo tanto se procede a su justificar su importancia:

Precio competitivo: Este factor es considerado al tomar decisiones de compra por parte del consumidor, para ello es relevante establecer un valor que sea atractivo en el

mercado. implica a la vez, hallar un equilibrio entre ofrecer precios atractivos a los clientes y lograr los objetivos económicos de la empresa.

Cobertura del mercado: Se refiere al alcance en que una empresa, producto o servicio existe y es reconocido en un mercado o industria, es también la capacidad de una organización para llegar a su público objetivo, atraer la atención del consumidor y competir con otros participantes del mercado.

Sistema de distribución: El sistema de distribución garantiza que las mercancías estén disponibles en el lugar correcto, en el momento preciso y en las condiciones adecuadas para satisfacer la demanda de los consumidores. Además, busca optimizar la eficiencia y rentabilidad de la cadena de suministro.

Logística de almacenamiento: Consiste en la gestión y control de los productos en un almacén o centro de distribución, con el objetivo de garantizar un flujo eficiente y seguro de los mismos. Este factor incluye actividades como; recepción de mercancías, almacenamiento, gestión de inventarios, preparación de pedidos, embalajes y etiquetado entre otros.

Portafolio de servicios: Exponer a los clientes y promocionar los servicios que ofrece una empresa, resaltando las habilidades, experiencia y ventajas competitivas que se tiene es importante a la hora de captar la atención de los clientes. Satisfacer las necesidades de manera eficiente en varios sectores de negocios es muy relevante para los posibles compradores.

Tecnología y sistemas de información: los sistemas de información son estructuras organizadas que permiten a las empresas recopilar, procesar, almacenar y distribuir información de sus operaciones. Estos mecanismos se usan para tomar decisiones informadas, a la vez que gestionan de una manera más efectiva las compañías.

Servicio al cliente: Este indicador tiene como propósito satisfacer las necesidades del cliente y sus expectativas, durante todas las etapas de la negociación. La fidelización depende mucho de este factor al igual que la reputación de la empresa, pues la satisfacción de un

comprador impulsa la sugerencia a otros compradores o que el servicio sea solicitado nuevamente.

Cumplimiento en tiempos de entrega: Para el transporte de carga, este factor es esencial pues de él propende las operaciones de los demandantes de sus servicios. Para ello es relevante mantener una comunicación constante con el cliente, brindar herramientas de seguimiento de sus encomiendas, determinar lapsos de entrega viables, y adaptarse a eventualidades mediante una adecuada planificación de todos los procesos.

Capacidad financiera. La administración adecuada de los recursos es esencial para todas las empresas, pues este factor garantiza la continuidad de las operaciones de las organizaciones. Este componente mide los ingresos, los costos, la conducción de los activos, la estabilidad de los pasivos y los rendimientos que se acumulan en el patrimonio de la compañía dando una gestión apropiada.

Flota en perfectas condiciones: Para este sector económico este factor es altamente relevante pues un parque automotor en condiciones óptimas de mantenimiento permite que las operaciones de la empresa no sean afectadas por este componente. Además de ello, también es fundamental que los conductores estén capacitados para todo el cumplimiento normativo de seguridad vial y el manejo de los vehículos.

5.2. Caracterización de las empresas.

5.2.1. Presentación de las empresas a comparar.

5.2.1.1. Servientrega S.A.

5.2.1.1.1. Descripción de la empresa:

Servientrega surgió en noviembre de 1982 por los hermanos Guerrero, quienes contemplan la opción de mejorar la prestación del servicio de transporte de sobres y paquetes. Iniciaron gestionando clientes como empresas de carga, autopartes y agencias aduaneras para

los destinos de Cali y Buenaventura expandiéndose rápidamente a Barranquilla, Bucaramanga, Medellín y Cartagena.

La iniciativa de los hermanos Guerrero entre 1993 y 1997 los llevó a la fundación de otras organizaciones como: Servientrega Worldwide, CVLogistics, Efecty, Dimonex, Global Management, Timón, Red interactiva y Totalseguros. A la vez, se construye en la plataforma del aeropuerto El Dorado de Bogotá, el centro internacional de logística de Latinoamérica.

Para el 2013 al 2017 la organización inclina todos sus procesos hacia la Sustentabilidad. Está enmarcada en el crecimiento económico con modelos de productividad a partir de la autogeneración de recursos.

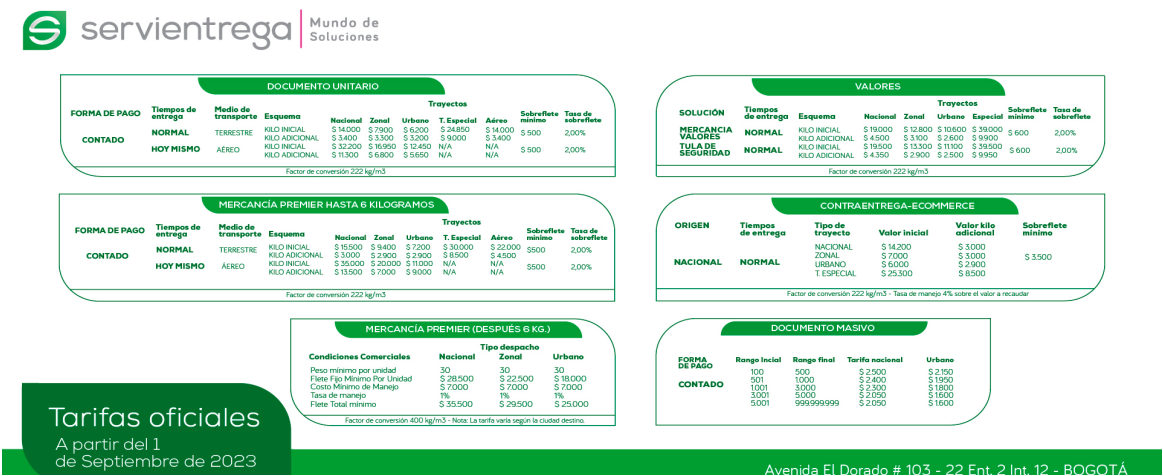
Servientrega actualmente propicia más de doce mil empleos, su parque automotor está conformado por más de dos mil vehículos y la red de sucursales en todo el país supera los tres mil “centros de soluciones”, hecho que repercute en los buenos indicadores de servicio al cliente, como se revelará más adelante en este trabajo (Servientrega, 2023).

5.2.1.1.2. Factores claves de éxito de Servientrega S.A.

Precio competitivo. El precio competitivo de Servientrega dependerá de varios factores, el tipo de envío, la distancia, el tamaño y peso del paquete, entre otros. Es importante tener en cuenta que Servientrega es una empresa de servicios de mensajería y logística, por lo que sus precios pueden variar según las necesidades y requerimientos de cada cliente (Servientrega, 2023).

Figura 21

Tarifas oficiales Servientrega



Fuente: Servientrega (s.f.)

Para ello, Servientrega clasifica los encargos en seis referencias: documento unitario, mercancía premier hasta 6 kilogramos, mercancía premier después de 6 kilogramos, valores, contra entrega - ecommerce y documento masivo y dependiendo de ello, las tarifas inician en \$ 2.500.0 y varían según el peso, la trayectoria, y el modo de transporte, como se puede observar en la figura anterior.

Cobertura del mercado. La cobertura de mercado de Servientrega es bastante amplia, ya que cuenta con una extensa red de sucursales conformada por más de 3.500 centros de soluciones; su servicio de entrega express, que garantiza la entrega de los envíos en un plazo de 24 horas; y su servicio de logística, que ofrece soluciones personalizadas para empresas. Cuenta con su presencia en las ciudades principales como Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cartagena, y a la vez tiene alianzas con otras empresas de mensajería nacionales e internacionales que le permiten atender destinos en todo el mundo.

Sistema de distribución. El sistema de distribución de Servientrega se basa en una estructura de red conformada por sucursales, puntos Servientrega, centros de distribución, flota de transporte y tecnología y sistema de información. Las sucursales se caracterizan por ser puntos de recepción y envío de paquetes, incluido también aquellas que tienen servicios complementarios como operaciones de cambio de divisas, y pagos de servicios públicos entre otros.

Los puntos Servientrega, se localizan en establecimientos comerciales como supermercados, droguerías y tiendas, que permiten a los usuarios el envío y recepción de encomiendas más oportunas.

Los centros de distribución están ubicados estratégicamente en diferentes ciudades del país. La función es la de recibir, clasificar y distribuir los paquetes a nivel local y nacional. Además, también realizan la entrega final de los paquetes a los destinatarios.

Los demás elementos de distribución los definiremos más adelante pues ellos han sido clasificados como factores de éxito por los investigadores.

Logística de almacenamiento. Este factor en Servientrega tiene varias fases, las cuales son; recepción de la encomienda haciendo una verificación cuantitativa y estado de esta, registro de inventario, el depósito en los estantes designados, y la confección para su entrega.

La fase de recepción, se caracteriza por la llegada de la mercancía a Servientrega y su registro, cerciorándose que estén en buen estado y que la cantidad sea la indicada por el cliente, luego se ingresa al sistema de inventario de Servientrega para tener un control exacto de la cantidad de productos almacenados, así como la ubicación de cada uno de ellos en el almacén, teniendo en cuenta su tamaño, peso y tipo de producto, según estas atribuciones, se ubica en el lugar adecuado dentro del almacén en un lugar ordenado y seguro, para proporcionar su localización y prevenir daño; posteriormente la encomienda se somete al

picking o preparación de pedidos, para alistar su despacho, buscando siempre la integridad de la mercancía y cumpliendo con los plazos de entrega.

Portafolio de servicios. Este factor de éxito para Servientrega es diversificado para cubrir la mayor cantidad de demanda del mercado. Estos servicios son:

Envío de paquetes y mercancías: Envío de paquetes y mercancías a nivel nacional e internacional, con variedad de alternativas en el modo de transporte, que garantice la entrega eficiente y segura.

Envío de documentos: entrega de correspondencia rápida y segura, en el menor tiempo posible.

Servicio de mensajería express: Enfoca su atención en los envíos urgentes, enfocada a una entrega rápida y segura de paquetes y documentos.

Envío de flores y regalos: Línea especializada en el envío de flores y obsequios a cualquier lugar del mundo.

Servicio de logística integral: soluciones integrales de logística, incluyendo almacenamiento, distribución, transporte y gestión de inventarios, brindando a sus clientes una solución completa para el manejo de sus operaciones logísticas.

Servicio de retorno y recolección: Servicio que permite a sus clientes retornar productos o recolectar paquetes en diferentes puntos del país.

Servicios financieros: Con una amplia red de puntos de atención, Servientrega ofrece servicios de giros, pagos de servicios, recargas y retiro de efectivo, entre otros.

Servicios de comercio electrónico: Cuenta con logística especializada para el comercio electrónico, ofreciendo a los usuarios la entrega de productos de manera eficiente y confiable a sus clientes.

Soluciones para el sector farmacéutico: Servientrega ofrece servicios especializados para el sector farmacéutico, que consiste en el transporte y entrega de medicamentos y productos sensibles en condiciones óptimas.

Soluciones para el sector de alimentos: Servientrega cuenta con servicios especializados para el transporte y entrega de alimentos, cumpliendo con los estándares de seguridad e higiene exigidos por la industria alimenticia.

Tecnología y sistemas de información. Servientrega utiliza sistemas de información y tecnología avanzada para gestionar la logística de su sistema de distribución. Estos sistemas permiten realizar un seguimiento en tiempo real de los envíos, facilitan la comunicación entre las sucursales y centros de distribución, y ofrecen información valiosa sobre el estado de los paquetes a los clientes.

Servicio al cliente. Tiene como objetivo principal asegurar la satisfacción del cliente, ofreciendo un trato amable, eficiente y oportuno. Se encarga de gestionar las quejas y reclamos, garantizando una respuesta rápida y adecuada, así como buscar alternativas de solución para resolver cualquier situación o inconveniente que pueda surgir durante el proceso de envío y entrega. Ofrece atención personalizada y soluciones efectivas a través de diferentes canales de comunicación, como teléfono, correo electrónico y redes sociales.

El equipo de servicio al cliente de Servientrega está capacitado para brindar información sobre los servicios de la empresa, realizar seguimiento de envíos, solucionar problemas relacionados con entregas, gestionar devoluciones, aclarar dudas sobre tarifas y tiempos de entrega, entre otros.

Con corte al 2023 los resultados de este factor fueron los siguientes:

Figura 22

Indicadores servicio al cliente



Fuente: Servientrega (s.f.)

Cumplimiento en tiempos de entrega. Servientrega considera esencial la correcta preparación del paquete, proporcionar datos precisos del destinatario y hacer un seguimiento del envío a través del número de seguimiento para ello; realiza una correcta preparación del paquete o documento a enviar, se asegura de que le sea proporcionado la dirección y datos del destinatario de manera precisa y completa; cuando se recepciona la encomienda, se le asigna un comprobante con un número de seguimiento; durante el proceso de envío, es posible realizar un seguimiento del paquete para saber en qué etapa del proceso de entrega se encuentra y en caso de que haya alguna eventualidad que afecte el cumplimiento de entrega, como retrasos por motivos climáticos o problemas de transporte, Servientrega se encargará de comunicar la situación al remitente y al destinatario para brindar una solución adecuada.

Capacidad financiera.

Según los informes financieros de Servientrega, esta empresa ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años y ha demostrado una sólida capacidad financiera. La empresa ha diversificado sus servicios y ha ampliado su presencia tanto a nivel nacional como internacional, lo que ha contribuido a su estabilidad financiera.

Figura 23

Cifras de ventas Servientrega

INTEGRAL	SOLUCIONES	2019		2020		2021	
		VENTAS	ANALISIS	VENTAS	ANALISIS	VENTAS	ANALISIS
DOCUMENTOS	AMPOS_JUDICIALES	\$ 226,354,037	MADUREZ	\$ 76,393,754	DECLIVE	\$ 11,189,214	DECLIVE
LOGISTICAINTER.	CARGA_MASIVA	\$ 2,187,824,747	DECLIVE	\$ 1,536,219,474	DECLIVE	\$ 306,579,289	DECLIVE
VALORES	DEVOLUCION DE LOTERIA	\$ 566,034,116	DECLIVE	\$ 338,617,435	DECLIVE	\$ 23,098,626	DECLIVE
VALORES	Documento Valores	\$ 729,399,016	MADUREZ	\$ 620,321,741	MADUREZ	\$ 233,518,498	DECLIVE
DOCUMENTOS	DOCUMENTO_MASIVOS	\$ 2,425,986	DECLIVE	\$ 10,745,413,244	DECLIVE	\$ 181,279,376	DECLIVE
DOCUMENTOS	DOCUMENTO_UNITARIO	\$ 53,458,000,896	MADUREZ	\$ 33,192,966,027	DECLIVE	\$ 9,537,701,505	DECLIVE
E-SOLUCIONES	E-Entrega	\$ 141,285,369	MADUREZ	\$ 508,375,314	MADUREZ	\$ 270,660,710	MADUREZ
VALORES	ENTREGAPERSONALIZADA	\$ 1,192,023,029	MADUREZ	\$ 1,132,608,118	MADUREZ	\$ 446,763,319	MADUREZ
LOGISTICAINTER.	IMPORTACION (Log. Inter.)	\$ 472,283,847	DECLIVE	\$ 311,739,837	MADUREZ	\$ 0	DECLIVE
VALORES	MERCANCIA_DE_VALORES	\$ 5,981,910,179	MADUREZ	\$ 6,627,240,426	MADUREZ	\$ 1,852,431,312	MADUREZ
MERCANCIAS	MERCANCIA_INDUSTRIAL	\$ 145,632,367,660	MADUREZ	\$ 135,897,872,067	MADUREZ	\$ 50,303,308,092	MADUREZ
MERCANCIAS	MERCANCIA_PREMIER	\$ 146,081,275,484	MADUREZ	\$ 204,831,005,005	MADUREZ	\$ 63,945,009,092	MADUREZ
DOCUMENTOS	PQRS	\$ 1,040,395,900	DECLIVE	\$ 393,249,318	DECLIVE	\$ 167,454,500	DECLIVE
LOGISTICAINTER.	SERV_ALMACENAMIENTO	\$ 6,762,598,228	MADUREZ	\$ 6,617,702,989	MADUREZ	\$ 2,215,250,047	MADUREZ
DOCUMENTOS	SOBREPORTE	\$ 1,930,863,463	MADUREZ	\$ 1,053,850,913	MADUREZ	\$ 276,608,112	DECLIVE
VALORES	TULA SEGURIDAD	\$ 1,744,630,255	DECLIVE	\$ 1,304,349,200	DECLIVE	\$ 497,554,325	DECLIVE
VALORES	VALIJA DE SEGURIDAD	\$ 0	DECLIVE	\$ 100,000,000	DECLIVE	\$ 50,000,000	DECLIVE
DOCUMENTOS	PUBLICACIONES	\$ 2,425,986	DECLIVE	\$ 186,616,320	DECLIVE	\$ 73,515	DECLIVE
E-SOLUCIONES	E-Mensajes	\$ 15,965,725	DECLIVE	\$ 41,724,480	MADUREZ	\$ 50,613,969	MADUREZ
LOGISTICAALTO IMPACT.	LOGISTICA DE ALTO IMPACTO	\$ 1,305,172,380	DECLIVE	\$ 11,184,371,411	MADUREZ	\$ 46,799,000	DECLIVE
MERCANCIAS	CAJAPORTE	\$ 4,532,300	MADUREZ	\$ 6,743,300	MADUREZ	\$ 1,567,900	MADUREZ
E-SOLUCIONES	Servientrega Box	\$ 0	DECLIVE	\$ 10,745,413,244	DECLIVE	\$ 89,000,000	DECLIVE
E-SOLUCIONES	E-MASIVOS	\$ 0	DECLIVE	\$ 0	DECLIVE	\$ 0	DECLIVE
E-SOLUCIONES	E-MASIVOS CON ADJUNTO	\$ 0	DECLIVE	\$ 0	DECLIVE	\$ 0	DECLIVE
E-SOLUCIONES	E-DOCUMENTOS	\$ 0	DECLIVE	\$ 0	DECLIVE	\$ 0	DECLIVE
E-SOLUCIONES	E-VOZ	\$ 0	DECLIVE	\$ 0	DECLIVE	\$ 0	DECLIVE
E-SOLUCIONES	E-CONECTA	\$ 0	DECLIVE	\$ 0	DECLIVE	\$ 0	DECLIVE
MERCANCIAS	LOGISTICA INVERSA	\$ 787,178,862	MADUREZ	\$ 3,494,237,954	MADUREZ	\$ 1,341,174,320	MADUREZ

Fuente: Servientrega (s.f.)

Condiciones del parque automotor. Servientrega cuenta con una flota de vehículos propios para realizar el transporte de los paquetes. Estos vehículos están equipados con sistemas de seguimiento y control de carga para garantizar la seguridad y trazabilidad de los envíos.

5.2.1.2. Inter Rapidísimo S.A.

5.2.1.2.1. Descripción de la empresa

Esta empresa nace en enero de 1988 en la ciudad de Villavicencio. Inició con un capital de veinte mil pesos colombianos atendiendo la distribución local de documentos y paquetería. Entre sus clientes principales al inicio de sus operaciones fue el Diario del Meta, a quien le hacía la entrega diaria de sus publicaciones, y este a cambio le pagaba con publicidad, hecho que fue fundamental para la ampliación de su mercado.

El éxito de esta empresa se basó en la necesidad expresada por los clientes y que llevó a la organización a establecer un servicio rápido y seguro que conectará a todos los municipios

de Colombia. Este objetivo se ha logrado mediante la apertura de oficinas directas y franquicias, que les han permitido a numerosos emprendedores establecer su propio negocio. Para el año 2009 la organización ya tenía cobertura directa en todo el país.

INTER RAPIDISIMO SA ha sido reconocido por entidades de gobierno por su dinámica empresarial, y a la vez sus procesos están certificados por la norma ISO 9001 Versión 2008, igualmente tiene el reconocimiento a la ética mercantil otorgado por Fenalco.

Para el año 2022, enfocaron todos sus esfuerzos a alcanzar una mayor cobertura en todo el país sobre todo las más apartadas, minimizando el tiempo de entrega mediante el proyecto Inter Dron, a la vez; espera convertirse en un aliado estratégico para los negocios E-commerce mediante la acción Alcarrito.com.

Inter Rapidísimo hoy se destaca entre las mil empresas más grandes del país y ocupa el segundo lugar entre las organizaciones que encabezan el servicio de envíos en Colombia (MinTic, 2023).

5.2.1.2.2. Factores claves de éxito de Inter Rapidísimo S.A

Precio competitivo. Estos varían dependiendo de la ruta, el tamaño y peso del paquete, así como de las tarifas vigentes en cada momento. Por eso, la empresa ha clasificado sus servicios y a cada uno le ha asignado sus respectivos precios. las categorías son las siguientes:

Mensajería expresa, Rapidísimo AM, Rapidísimo HOY, radicado, notificaciones judiciales, carga, carga terrestre.

Figura 24

Tarifario consolidado 2023 Interrapidísimo S.A

CONSOLIDADO TARIFAS
2022-2023 INTER RAPIDÍSIMO S.A.

Servicios

MENSAJERÍA EXPRESA

Servicio postal que garantiza la recolección, transporte y entrega de documentos, cartas, tarjetas impresos, periódicos, muestras de mercadería y pequeños paquetes.

UNIDAD LIQUIDABLE

Valor kilo inicial

Valores del kilo adicional dependiendo la distancia

TRAYECTO

LOCALREGIONALNACIONALDIFÍCIL ACCESO

\$ 6.300\$ 8.000\$ 13.000\$ 19.500

\$ 2.800\$ 3.000\$ 3.300\$ 8.500

\$ 4.000\$ 4.000\$ 11.000

\$ 5.200\$ 5.400\$ 14.000

\$ 5.800

RAPIDÍSIMO AM

RAPIDÍSIMO AM

Servicio postal que garantiza la recolección, transporte y entrega de documentos, cartas, tarjetas impresos, periódicos, muestras de mercadería y pequeños paquetes.

UNIDAD LIQUIDABLE

Valor kilo inicial

Valores del kilo adicional dependiendo la distancia

TRAYECTO

LOCALREGIONALNACIONAL

\$ 9.500\$ 12.000\$ 19.500

\$ 5.400\$ 5.850\$ 6.400

\$ 7.800\$ 7.900

\$ 11.500\$ 10.600

CONSOLIDADO TARIFAS
2022-2023 INTER RAPIDÍSIMO S.A.

Servicios

NOTIFICACIONES JUDICIALES

Servicio que coteja la información del documento original con la copia y lo entrega al destinatario. Digitalizando el cumplido y certificando la prueba de entrega al remitente, de acuerdo a lo establecido en la ley.

ORIGEN

Bogotá

Resto de Ciudades

Kilo adicional

TRAYECTO

LOCALREGIONALNACIONALDIFÍCIL ACCESO

\$ 12.500\$ 12.500\$ 14.000\$ 30.000

\$ 8.500\$ 12.500\$ 14.000\$ 30.000

\$ 2.800\$ 3.000\$ 3.300\$ 8.500

\$ 4.000\$ 4.000\$ 11.000

\$ 5.200\$ 5.400\$ 14.000

\$ 5.800

CARGA

CARGA

Los paquetes mayores a 5 kg. (paquetes, cajas y carga urgente) ofreciendo toda la cobertura

UNIDAD LIQUIDABLE

Valor kilo inicial

Valores del kilo adicional dependiendo la distancia

TRAYECTO

LOCALREGIONALNACIONALDIFÍCIL ACCESO

\$ 6.300\$ 8.000\$ 13.000\$ 19.500

\$ 2.800\$ 3.000\$ 3.300\$ 8.500

\$ 4.000\$ 4.000\$ 11.000

\$ 5.200\$ 5.400\$ 14.000

\$ 5.800

CONSOLIDADO TARIFAS
2022-2023 INTER RAPIDÍSIMO S.A.

Servicios

RAPIDÍSIMO HOY

UNIDAD LIQUIDABLE

TRAYECTO

LOCALREGIONALNACIONAL

RADICADO

RADICADO

UNIDAD LIQUIDABLE

TRAYECTO

LOCALREGIONALNACIONAL

CONSOLIDADO TARIFAS
2022-2023 INTER RAPIDÍSIMO S.A.

Servicios

CARGA TERRESTRE

Recolección en el domicilio del remitente sin recargo, transporte y entrega puerta a puerta de paquetes y cajas.

TRAYECTO

Local / Cercanía

Regional

Nacional

Difícil Acceso

TRAYECTO

Valor de 6 a 30 kilos

\$ 18.000\$ 25.500\$ 31.500\$ 31.500\$ 34.500\$ 39.000\$ 45.000

Valor Kilo Adicional

\$ 600\$ 850\$ 1.050\$ 1.050\$ 1.150\$ 1.300\$ 1.500

Para los trayectos de difícil acceso o especiales se aplican las tarifas de carga expresa. (Es decir el valor del kilo inicial más el producto de los kilos adicionales por el valor del kilo adicional).

Fuente: Inter Rapidísimo, (s.f.)

Cobertura del mercado. Inter Rapidísimo tiene una amplia red de puntos de servicio en las principales ciudades y municipios del país. Además, Inter Rapidísimo ofrece envíos a nivel internacional, llegando a más de 200 países. Ofrece servicios de entrega rápida y segura, permitiendo a sus clientes enviar y recibir paquetes de manera eficiente. La empresa atiende

tanto a personas particulares como a empresas, adaptándose a las necesidades de cada cliente.

A la vez tiene opciones de envíos urgentes, envíos económicos, permitiendo a sus clientes elegir el servicio que mejor se ajuste a sus necesidades y presupuesto. Además, la compañía cuenta con servicios complementarios como el rastreo en línea de los paquetes, lo que brinda mayor tranquilidad y control a los clientes sobre el estado de su envío.

Sistema de distribución. Inter Rapidísimo basa su sistema de distribución en una amplia red de sucursales los cuales están equipados con tecnología de vanguardia y con personal capacitado para manejar el procesamiento de paquetes y el transporte de mercancías de manera eficiente.

Cuando se recibe una encomienda en alguno de los centros de distribución de Inter Rapidísimo, se verifica y se clasifica las entregas para luego asignarles una ruta.

Logística de almacenamiento. Inter Rapidísimo recepciona la mercancía, se verifica la cantidad y calidad de los productos recibidos. Se procede luego a su codificación para facilitar su identificación y ubicación en las bodegas.

Para su distribución, se prepara la mercancía, empaquetándolos correctamente y etiquetarlos con la información necesaria para su entrega. Luego, se selecciona el medio de transporte más adecuado y se coordina la entrega con los clientes, monitoreando el envío para asegurar que lleguen a su destino final en el tiempo acordado.

Portafolio de servicios. El portafolio de servicios de Inter Rapidísimo está constituido por:

Servicio de envío de paquetes y mercancías: servicio de mensajería y transporte de paquetes y mercancías a nivel nacional e internacional.

Servicio de transporte de carga: Una amplia flota de vehículos adecuados para el transporte de carga de diferentes tamaños y pesos, a nivel local, regional y nacional.

Servicio de logística y distribución: Inter Rapidísimo proporciona soluciones logísticas integrales para optimizar el proceso de distribución.

Servicio de envío de documentos y correspondencia: La organización cuenta con un servicio especializado de envío de documentos y correspondencia para empresas y particulares.

Servicio de paquetería express: servicio de envíos de paquetes y documentos urgentes.

Servicio de encomiendas y remesas: servicio de envío de encomiendas y remesas de dinero dentro y fuera del país.

Servicio de seguimiento de envíos: plataforma en línea que permite monitorear los envíos para su ubicación en cualquier momento del servicio.

Tecnología y sistemas de información. Inter Rapidísimo utiliza tecnología y sistemas de información para optimizar y agilizar sus operaciones. Entre ellos están:

Sistemas de seguimiento y rastreo: sistema de seguimiento y rastreo de paquetes en tiempo real, lo que permite a los clientes rastrear la ubicación y el estado de sus envíos en todo momento.

Plataformas digitales: Inter Rapidísimo cuenta con una plataforma digital en la cual los clientes y usuarios pueden realizar seguimiento de envíos.

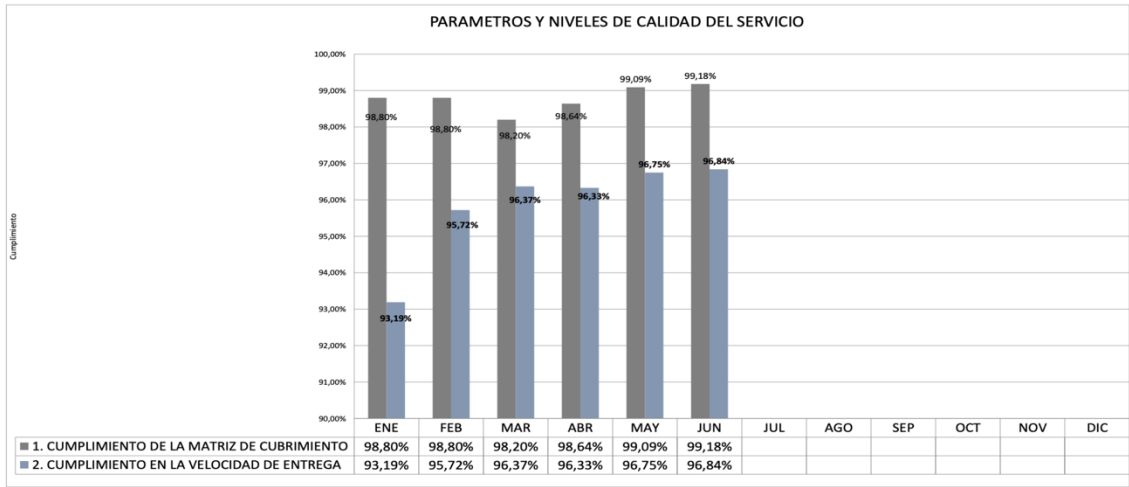
Aplicaciones móviles: La empresa también cuenta con aplicaciones móviles para dispositivos iOS y Android, a través de las cuales los usuarios pueden rastrear los paquetes.

Integración de sistemas: Inter Rapidísimo integra sus sistemas de información con los de sus clientes y aliados, lo que permite una comunicación más fluida y eficiente en la gestión de envíos y servicios logísticos.

Big data y análisis de datos: La empresa utiliza la tecnología de big data y análisis de datos para recopilar y analizar información sobre el rendimiento de sus operaciones logísticas, para la optimización de sus servicios.

Servicio al cliente. La empresa cuenta con un equipo de atención al cliente capacitado para brindar información precisa y oportuna a los clientes. Estas solicitudes pueden ser solicitadas por llamada telefónica al número de atención al cliente de Inter Rapidísimo, chat en línea, para acceder a su sitio web y chatear en línea con un representante de servicio al cliente y redes sociales; donde el usuario se puede comunicar a través de mensajes privados o publicaciones en sus páginas.

Figura 25
Calidad del servicio Interrapidísimo S.A.



Fuente: Inter Rapidísimo, (s.f.)

Cumplimiento en tiempos de entrega. La empresa se enfoca en los siguientes ítems para cumplir con la eficiencia en sus servicios de entrega.

Seguimiento y rastreo de envíos: Inter Rapidísimo cuenta con un sistema de seguimiento y rastreo de envíos, que permite a los clientes realizar un seguimiento en tiempo real de sus paquetes.

Cumplimiento de plazos de entrega: Inter Rapidísimo se compromete a entregar los paquetes y mercancías en el plazo acordado con el cliente.

Entrega segura y cuidadosa: Inter Rapidísimo se compromete a entregar los paquetes y mercancías de forma segura y cuidadosa.

Flexibilidad en los horarios de entrega: Inter Rapidísimo ofrece flexibilidad en los horarios de entrega, adaptándose a las necesidades y preferencias del cliente.

Cobertura geográfica amplia: Inter Rapidísimo cuenta con una amplia cobertura geográfica, lo que permite realizar entregas en diversas ciudades y localidades del país. Esto facilita que los clientes puedan enviar y recibir paquetes desde y hacia diferentes lugares del país y del mundo.

Capacidad financiera. Inter Rapidísimo obtiene sus ingresos a través de la prestación de servicios de envío y entrega de mercancías, por su alcance nacional, lo cual proporciona un flujo constante de clientes y transacciones comerciales, además que obtiene ingresos adicionales a través de servicios complementarios como el embalaje, el seguro de carga y el seguimiento en tiempo real del envío.

En términos de costos operativos, estos están representados por el mantenimiento y la adquisición de vehículos, la contratación y capacitación de personal, los gastos de combustible, los seguros entre otros. Los gastos administrativos y de logística, como el alquiler o compra de instalaciones, software de seguimiento y monitoreo son los mayores rubros que afectan los índices financieros de la compañía.

Para el 2014 las cifras estaban representadas por:

Tabla 21*Balance financiero interrapiidísimo S.A.*

Cuentas balance (miles de pesos)	2014	2013
Activo Corriente	8.863	10.181
Pasivo Corriente	4.762	6.074
Activo Total	26.993	22.973
Pasivo Total	9.037	8.790
Patrimonio Total	17.956	14.183

Fuente: Icfes, (s.f.).

Para ese mismo año los siguientes fueron los indicadores financieros presentados por la compañía.

Tabla 22*Análisis financiero Interrapiidísimo S.A.*

ANÁLISIS FINANCIERO		
INDICADOR	RESULTADO 2014	VALOR OBTENIDO
LIQUIDEZ		
Activo Corriente/Pasivo Corriente	1,86	Mayor a 1
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO		
(Pasivo Total/Activo Total)*100	33,48%	Menor o igual a 70%
PATRIMONIAL		
Patrimonio del Proponente / Presupuesto Oficial	179,56	Mayor o igual a 0.5

Fuente: Icfes, (s.f.)

Condiciones del parque automotor. Inter Rapidísimo para tener en condiciones adecuadas su flota de transporte incluye dentro de sus protocolos las siguientes condiciones de mantenimiento:

Mantenimiento: Las flotas deben someterse regularmente a mantenimientos preventivos y correctivos para garantizar su buen funcionamiento.

Seguridad: Los vehículos deben cumplir con las normas de seguridad establecidas, como contar con sistemas de frenos y luces en buen estado, entre otros.

Edad y estado de los vehículos: La empresa tiene establecido una edad máxima para los vehículos, solicitando que estos estén en buenas condiciones de prestación del servicio.

Capacidad de carga: Se establece una capacidad máxima de carga para cada tipo de vehículo, con el objetivo de garantizar la seguridad.

Documentación y seguros: Los vehículos deben contar con todos los documentos requeridos por la ley y poseer los seguros de accidentes de tránsito y de responsabilidad civil que amparen cualquier incidente durante la prestación del servicio.

Conductores capacitados: Los conductores deben contar con las licencias y certificaciones necesarias y recibir capacitación continua sobre normas de tránsito, manejo defensivo y atención de emergencia.

5.2.1.3. Colvanes S.A.S.

5.2.1.3.1. Descripción de la empresa

Inicia operaciones en 1974 con cinco tractocamiones, cada uno con una capacidad de carga de 28 toneladas. Ocho años después, la organización logra la aprobación para el transporte de carga en los países de la Comunidad Andina.

Entre 1984 y 1985, la empresa incursiona en el transporte de crudo, enfrentando grandes retos por las deficientes condiciones de las vías carreteables y las condiciones de

seguridad de las zonas petroleras. En el siguiente año, Coltanques se convierte en la pionera del transporte de carga seca del país y para 1990, construye su propia sede en Bogotá.

En 1996, la empresa incursiona en el mercado del paquetero con cobertura local, regional y nacional por medio de Envía, nombre comercial de la razón social de Colvanes.

En el 2003, Colvanes S.A., obtiene la certificación BASC, el cual certifica que la empresa controla todos sus procesos productivos, empaque, embarque y transporte de carga que sale del país, asegurando que la misma no ha sido afectada por contrabando o drogas desde su punto de embarque hasta su llegada a destino.

Entre 2009 y 2012 todos los esfuerzos de la compañía se encaminan al ensanchamiento de su parque automotor, con el fin de fortalecer todas las operaciones de la organización y en el 2013 la empresa es certificada en norma ISO 14001.

Actualmente tiene veintidós centros de operación regional cuenta con más de dos mil empleados y una flota de mil doscientos vehículos, por su parte, Envía, ocupa la tercera posición en los servicios de distribución y mensajería del país, tiene diecisiete centros de operación regional, ochocientos puntos de servicio, más de cinco mil colaboradores, un aproximado de seiscientos vehículos que atienden cerca de mil trescientos sesenta destinos en todo el país (Coltanques, 2023).

5.2.1.3.2. Factores claves de éxito de Colvanes S.A.S

Precio competitivo. Los precios de Colvanes varían dependiendo del servicio y la ruta de envío. Algunos factores que influyen son; la distancia, el tamaño y peso del paquete, el tipo de servicio (expreso, estándar, etc.).

Los precios para sus modalidades más sencillas es documento Express y Paquete express y los precios son los siguientes:

Figura 26

Listado de precios Colvanes S.A.S.



Documento Express

Clase de despacho						
Urbano	Regional	Nacional	Reexpedicion	San Andrés y Leticia	Poblaciones Especiales Aéreas	Reexpedicion Especial
\$5.500	\$6.800	\$10.000	\$18.000	\$14.900	\$26.000	\$22.000



Paquete Express

Peso		Clase de despacho						
Desde	Hasta	Urbano	Regional	Nacional	Reexpedición	Reexpedición Especial	San Andrés y Leticia	Poblaciones Especiales Aéreas
1		\$6.100	\$8.000	\$11.200	\$23.500	\$32.400	\$23.500	\$34.000
2	3	\$7.000	\$9.500	\$12.500	\$26.000	\$32.400	\$26.000	\$34.000
4	5	\$10.500	\$13.500	\$18.000	\$34.000	\$43.000	\$34.000	\$55.000
6	8	\$15.500	\$18.000	\$21.000	\$40.000	\$53.500	\$40.000	\$75.000

Fuente: recuperado el 22 de octubre de 2023 de <https://envia.co/pqr>

Cobertura del mercado. Colvanes cuenta con una red de sucursales y agencias en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena y Bucaramanga, entre otras. Colvanes también tiene presencia en otros países de la región como Ecuador, donde ha establecido alianzas estratégicas con empresas locales para brindar servicios de transporte y logística en esos países.

Respecto a sectores de mercado, Colvanes atiende a diversas industrias como comercio, manufactura, tecnología, farmacéutica, retail, entre otras. Ofrece soluciones de transporte terrestre, aéreo, marítimo y multimodal, adaptándose a las necesidades de cada cliente.

Sistema de distribución. El sistema de distribución de Colvanes se basa en una amplia red de sucursales y centros de distribución, buscando una amplia cobertura geográfica en todas las zonas y regiones de Colombia. Se apoya en tecnología de última generación para

facilitar la gestión de la distribución y seguimiento de envíos en línea, además de diferentes modos de transporte, lo cual le permite a la empresa ofrecer un servicio de distribución eficiente, rápido y confiable a sus clientes en todo el país.

Logística de almacenamiento. La logística de almacenamiento de Colvanes se basa en un proceso de recepción, registro, ubicación, monitoreo, control de calidad y despacho de los productos. Todo esto con el objetivo de garantizar un servicio eficiente y de calidad a sus clientes. Su logística de almacenamiento está diseñada para garantizar un manejo eficiente de los productos y la optimización de los espacios disponibles para el adecuado cuidado en el almacenamiento y distribución de las encomiendas. Además, Colvanes utiliza una flota propia de vehículos y también trabajan con empresas de transporte aliadas, para asegurar un servicio rápido y confiable.

Portafolio de servicios. Los servicios que ofrece Colvanes son los siguientes.

Servicio de transporte de carga: soluciones integrales para el manejo y transporte de mercancías, desde la recogida en origen hasta la entrega en destino.

Servicio de mudanzas: personal altamente capacitado y unidades de transporte especializadas para realizar mudanzas locales, nacionales e internacionales.

Servicio de courier: ofrecemos soluciones de envío de documentos y paquetes a nivel nacional e internacional.

Servicio de transporte de carga refrigerada: unidades equipadas con sistemas de refrigeración para transportar mercancía que requieren condiciones específicas de temperatura.

Servicio de transporte de carga sobredimensionada: vehículos y equipos especializados para transportar cargas de gran tamaño y peso.

Servicio de transporte de carga consolidada: soluciones de transporte de carga consolidada para optimizar costos y reducir tiempos de entrega, especialmente para pequeñas y medianas empresas.

Servicio de trámites aduaneros: Colvanes cuenta con un departamento especializado en la gestión de trámites aduaneros, facilitando la importación y exportación.

Servicio de seguimiento y monitoreo: herramientas tecnológicas que permiten a los clientes realizar seguimiento y monitoreo de sus envíos.

Servicio de seguro de carga: seguros de carga para proteger los bienes durante el transporte, asegurando la tranquilidad y respaldo económico en caso de eventualidades.

Tecnología y sistemas de información. Colvanes utiliza tecnología y sistemas de información para optimizar sus operaciones y ofrecer un mejor servicio a sus clientes. Algunas de las tecnologías y sistemas de información que utiliza Colvanes son:

Sistema de gestión de transporte: La empresa utiliza un sistema de gestión de transporte que permite planificar y coordinar las entregas de los productos de sus clientes de manera eficiente.

Sistema de seguimiento y localización: Colvanes utiliza un sistema de seguimiento y localización de sus vehículos para poder monitorear en tiempo real la ubicación y el estado de los envíos.

Sistema de gestión de inventario: Colvanes cuenta con un sistema de gestión de inventario que permite llevar un control detallado de los productos almacenados en sus bodegas.

Plataforma de comercio electrónico: Colvanes ofrece una plataforma de comercio electrónico que permite a los clientes realizar pedidos y gestionar sus envíos de manera rápida y sencilla.

Servicio al cliente. Los clientes son atendidos por los siguientes servicios:

Atención telefónica: Colvanes cuenta con un centro de atención telefónica donde los usuarios pueden llamar para obtener información sobre sus envíos.

Atención en sucursales: La empresa tiene sucursales en diferentes ciudades del país donde los usuarios pueden acudir personalmente para realizar trámites.

Servicio de chat en línea: Colvanes ofrece un servicio de chat en línea en su página web, donde los usuarios pueden interactuar con un asesor para resolver sus dudas o recibir atención personalizada.

Redes sociales: La empresa tiene presencia en diferentes redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, donde los usuarios pueden enviar mensajes para cotizaciones o seguimiento de sus envíos.

Portal web: Colvanes cuenta con un portal web donde los usuarios pueden realizar diferentes trámites como cotizaciones, seguimiento de paquetes, entre otros.

Atención personalizada: En caso de que los usuarios tengan solicitudes especiales o necesiten una atención más personalizada, Colvanes ofrece la posibilidad de contactar directamente con un asesor para brindar soluciones a medida de sus necesidades.

Cumplimiento en tiempos de entrega. Al tercer trimestre del 2023 los indicadores de este factor fueron los siguientes:

Figura 27

Tiempos de entrega COLVANES S.A.S.

Porcentaje de objetos entregados a tiempo*			
Ámbito		% envíos ofrecidos en:	
Local		D+24	89%
Nacional		D+48	83%
Internacional salida		D+96	89%
*Tiempos de entrega afectados por invierno, manifestaciones, paros y bloqueos que no permiten la entrega oportuna en el destino.			
Porcentaje de objetos entregados en buen estado			
Ámbito	Cantidad de objetos postales recibidos	Objetos averiados	% Entregados en buen estado
Local	1.670.494	409	99.98%
Nacional	3.472.882	1.584	99.95%
Garantizar el nivel de servicio en el contact center			
Nivel de servicio 2023 - II			% Cumplimiento en atención
Total de llamadas atendidas antes de los 30 segundos	Total de llamadas recibidas		78%
262.557	338.495		
Tipología de quejas			
Tipología de quejas 2023 - II			% de participación del total de reportes presentados
Operativas	Procesos asociados a la logística de Recolección - Despacho - Reparto		96%
Atención al usuario	Asociadas a la deficiencia en la atención al usuario o a la información suministrada		3%
Otras	Asociadas a procesos de apoyo		1%

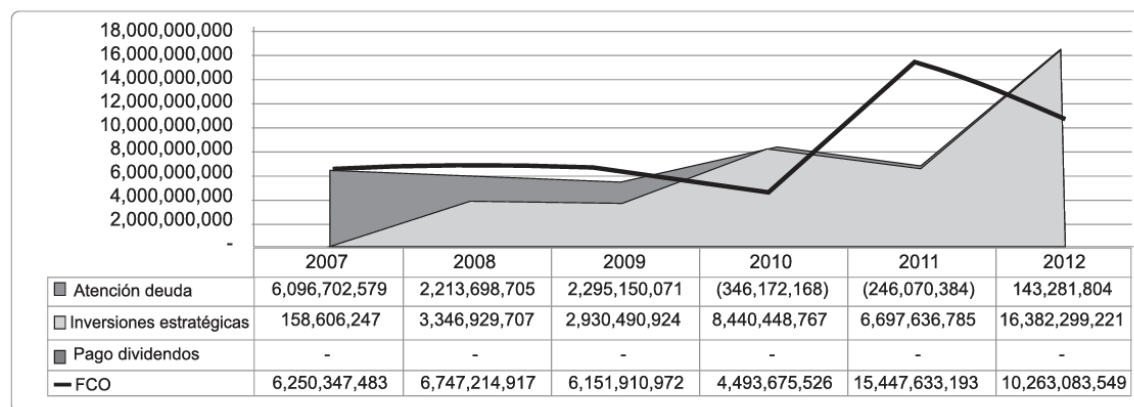
Fuente: Colvanes, (s.f.).

Las mayores deficiencias se presentan por: novedades relacionadas con dirección del destinatario, novedades por falta de coordinación entre remitente y destinatario, novedades por inapropiada manipulación o control de la mercancía, novedades por ingreso incorrecto de datos a la guía entre otros (Cala, 2019).

Capacidad financiera. Colvanes viene creciendo en una relación directamente proporcional al crecimiento de la economía del país, por lo cual se puede esperar que el panorama de oportunidades a futuro tendrá un buen desenlace y la empresa debe utilizar al tope estas oportunidades de crecimiento (Martínez y otros, 2013).

Figura 28

Capacidad financiera COLVANES S.A.S.



Fuente: Martínez et al., 2013

Flota en perfectas condiciones. La flota de transporte de Colvanes está compuesta por una variedad de vehículos, incluyendo camiones de diferentes tamaños y capacidades, furgonetas y vehículos utilitarios. Estos vehículos están equipados con tecnología avanzada de seguimiento y monitoreo, lo que permite a la empresa garantizar la seguridad y la eficiencia en el transporte de encomiendas. Además, cuenta con una flota de transporte refrigerado, que

permite el traslado de productos sensibles a la temperatura, como alimentos perecederos o medicamentos. Estos vehículos disponen de sistemas de control de temperatura y seguimiento en tiempo real, asegurando que los productos lleguen en óptimo. Igualmente, la flota de Colvanes incluye vehículos especializados para el transporte de carga pesada o de gran tamaño. Estos vehículos están equipados con grúas o plataformas de carga, lo que facilita la manipulación de cargas voluminosas o pesadas.

Matriz de Perfil Competitivo.

Este instrumento determina las fortalezas y debilidades de las organizaciones frente a sus competidores. En ella se ubican los factores claves de éxito, se registran los pesos de cada factor, luego se les asigna un valor según la calificación asignada, para con ello calcular el valor sopesado de cada componente en la matriz (Betancourt, 2014).

Tabla 23

Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO		PESO	SERVIENTREGA		INTER RAPIDÍSIMO		COLVANES	
		VALOR % SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Precio competitivo	10%	0,10	3,5	0,35	3,2	0,32	3	0,3
Cobertura del mercado	10%	0,10	3,5	0,35	3,2	0,32	3	0,3
Sistema de distribución	10%	0,10	3,5	0,35	3,3	0,33	3,2	0,32
Logística de almacenamiento	10%	0,10	3	0,3	3	0,3	2,8	0,28

FACTORES CLAVES DE ÉXITO		PESO	SERVIENTREGA		INTER RAPIDÍSIMO		COLVANES	
		VALOR % SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Portafolio de servicios	10%	0,10	:	0,3	2,5	0,25	3,8	0,38
Tecnología y sistemas de información	10%	0,10	3,5	0,35	3,2	0,32	3,5	0,35
Optimización de costos	10%	0,10	3	0,3	2,5	0,25	2,5	0,25
Cumplimiento en tiempos de entrega	10%	0,10	2,5	0,25	2,5	0,25	1,5	0,15
Capacidad financiera	10%	0,10	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Flota en perfectas condiciones	10%	0,10	3	0,3	3	0,3	2,8	0,28
TOTAL	100%	1,00		3,05		2,94		2,91

Para este caso, se analizaron diez factores claves de éxito y se les dio a todos el mismo porcentaje y valor sopesado considerando que para este tipo de servicio todos ellos tienen el mismo nivel de importancia en el desarrollo de esta industria.

Como se puede evidenciar en las empresas observadas, por ser las líderes en esta actividad, la variable de precio competitivo, la cobertura de mercado y el sistema de distribución, los resultados son muy parecidos, con una ligera ventaja por parte de la primera

empresa analizada dado que cuenta con mayores centros de atención y por ende mayor acercamiento con los clientes.

En el caso de los siguientes factores evaluados (logística de almacenamiento, portafolio de servicios y tecnología y sistemas de información), el caso de la logística de almacenamiento tiene unos resultados muy parecidos para las empresas evaluadas, no así, el portafolio de servicios en el cual la empresa Colvanes se destaca, pues incluye el transporte de carga refrigerada, y sobredimensionada lo cual hace que pueda atender un segmento de mercado mucho más amplio y especializado, además de dar soporte en trámites de aduanas que atrae al cliente que tiene responsabilidades comerciales en mercados internacionales.

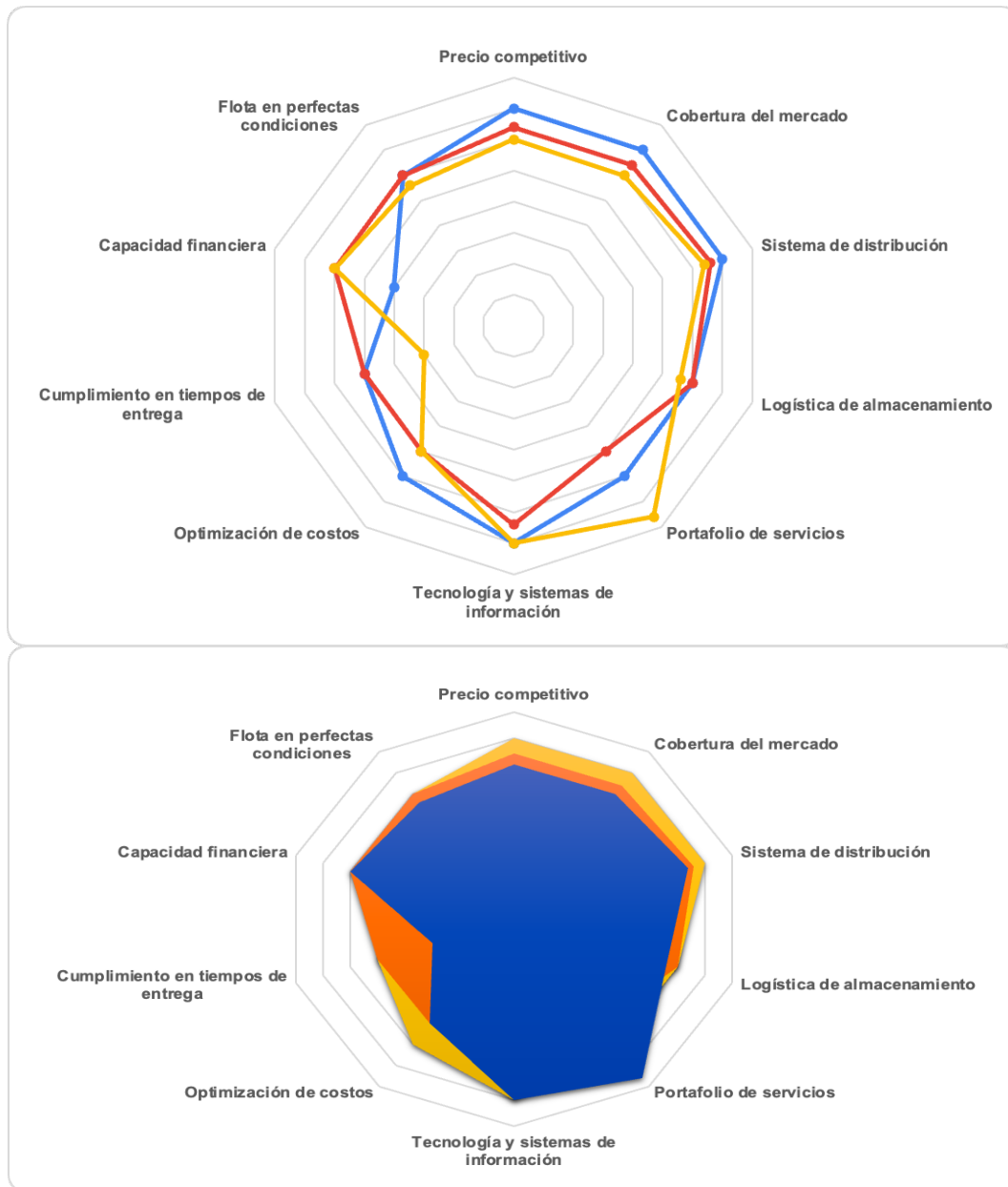
La optimización de costos, cumplimiento en tiempos de entrega, capacidad financiera y flota en perfectas condiciones, también son factores que fluctúan en igualdad de medición, exceptuando el cumplimiento de entrega de la empresa Colvanes que debido al tipo de mercancías que transporta, presenta casos de demoras, muchas veces originados no por fallas de la empresa, sino por las condiciones estructurales de las vías carreteables, factores climáticos y coyunturas de seguridad del país.

5.2.2. Elaboración de los radares de comparación.

Los radares comparativos exponen la disparidad que existe entre las organizaciones comparadas, ayudando a las directivas de la empresa a visualizar los factores de éxito que necesitan la ejecución de procedimientos de perfeccionamiento (Betancourt, 2014).

Figura 29

Radares de comparación



5.2.3. Análisis e interpretación de los resultados arrojados por la matriz de perfil competitivo y los radares.

Comparando cada una de los factores claves de éxito en cada una de las organizaciones es muy notable que los resultados son muy parecidos, ello conlleva a concluir que las organizaciones ponen igual de atención a las mismas variables pues consideran que estas contienen una gran importancia para el logro de los objetivos de las organizaciones comparadas.

La tecnología y la capacidad de información se ha convertido en un factor indispensable para el éxito del sector del transporte de carga; es de observar en los gráficos que este factor es el que contiene la clasificación más alta. El transporte de carga exige la oportuna ubicación de la encomienda en tiempo y lugar y esto solo es pertinente si se tiene la tecnología que de una respuesta a esta necesidad.

Puede también decirse que existe un equilibrio en la competencia, entre las empresas que conforman este sector, las empresas nuevas que quieran entrar a participar en el mercado ya cuentan con factores claves a los cuales se deben ajustar si se anhela arrebatarse una parte de este negocio.

Servientrega SA, se destaca sobre las demás organizaciones por el continuo interés en ofrecer servicios diferenciales, y la cobertura de mercado. Los convenios o franquicias que se extienden por el país hace que los usuarios tengan más reconocimiento de marca.

Es de especial interés que los resultados obtenidos en el radar se independizan de los gustos o intereses del evaluador, esto permite tomar decisiones coherentes con los resultados obtenidos.

Para la empresa Transportes a Tiempo y Servicios Asociados SAS, le corresponde reforzar cada una de estas variables enfocado en el mejoramiento continuo, si anhela aumentar la demanda de sus servicios.

6. Análisis de la situación actual de la empresa Transportes a Tiempo y Servicios Asociados S.A.S.

6.1. Análisis situacional interno.

A continuación se realizará un análisis de la situación interna de las áreas funcionales, lo que permite identificar situaciones positivas o negativas del área o de sus componentes que afectan el desempeño de la empresa, las cuales son denominadas las fortalezas y debilidades, partiendo de esto se puede identificar aquellas situaciones que se presentan con mayor o menor frecuencia en sus áreas o procesos y buscar las verdaderas causas de los problemas, evaluar las situaciones y buscar las soluciones más adecuadas. Para evaluar la situación interna de la empresa se puede realizar mediante dos enfoques, por funciones o procesos, el enfoque funcional considera la función como la relación que presenta un área y sus elementos dentro de la organización, este enfoque permite identificar situaciones positivas y negativas del área que benefician o afectan el desempeño de la empresa, a esto también se le denomina las fortalezas y las debilidades, es así como el análisis de la situación interna permitirá definir sus fortalezas y debilidades (Betancourt, 2020). Para el caso de la empresa transportes a tiempo y servicios asociados SAS, vamos a iniciar con la identificación de las fortalezas y debilidades de la gerencia general, el área de mercadeo, gestión humana, operaciones y financiera.

6.1.1. Gerencia general.

La gerencia general está a cargo del propietario de la empresa quien es el encargado de realizar la planificación de las actividades tanto administrativas como operativas, apoyado de la secretaria de gerencia general, adicionalmente organiza y controla el flujo de recursos para la organización, la visión del gerente ha permitido el crecimiento de la empresa y que la cordialidad y el buen servicio se transmita por todas las áreas de la empresa, esto permite que las personas tengan una relación cercana con la gerencia, con base esto y la entrevista realizada con el gerente y miembros de la organización realizamos el análisis interno del área:

Tabla 24*Guía de análisis interno Gerencia General*

Guía de análisis interno					
Empresa: Transportes a tiempo y servicios asociados SAS					
Área de gestión		Gerencia General			
o proceso:					
Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Sistemas de planificación	D	1			
Sistemas de control	D	1			
Calidad de los sistemas de información	F			3	
Capacidad de coordinación	F			3	
Competencia en el seguimiento de la legislación	D		2		
Estilo de dirección	F				4
Capacidad en la toma de decisiones estratégicas	F			3	
Habilidades de negociación	F				4
Capacidad de comunicación	F			3	
Capacidad de delegar	D	1			
Visión de futuro	F			3	

Una vez realizado el análisis de la gerencia nos encontramos con situaciones comunes que se pueden presentar en empresas pequeñas, estas van desde un estilo de dirección que es muy cercano a todos los trabajadores de la empresa hasta una poca capacidad de delegar actividades, de las fortalezas más importantes rescatamos la visión de futuro que se tiene, lo que implica un trabajo constante por mejorar los procesos internos, también encontramos que no existen sistemas de planificación o control que garanticen el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

6.1.2. Mercadeo.

El área de mercadeo está a cargo de la hermana del propietario de la empresa ella se encarga de realizar las actividades de validación de precios mediante referenciación, también se encarga de las actividades de la imagen de la empresa, el análisis interno del área es el siguiente:

Tabla 25

Guía de análisis interno Mercadeo

Guía de análisis interno					
Empresa: Transportes a tiempo y servicios asociados SAS					
Variable	F/D	DM	Mercadeo		
			dm	fm	FM
Cobertura de mercado	D	1			
Actividades de investigación de mercado	D	1			
Precios	F				4

Guía de análisis interno**Empresa: Transportes a tiempo y servicios asociados SAS****Área de****gestión o****proceso:****Mercadeo**

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Publicidad y promoción	D		2		
Posicionamiento de marca	D		2		
Lealtad de los usuarios y clientes	F				4
Políticas de comunicación hacia el exterior	D	1			
Conocimiento de técnicas de marketing	D	1			
Imagen de la organización	F			3	
Evaluación de la percepción del cliente	D	1			

Después de realizar el análisis del área de mercadeo evidenciamos que no existe un plan definido de mercadeo, la buena imagen que tiene la empresa se debe a la reputación en el mercado, los buenos precios y la calidad del servicio, tampoco se evidencian técnicas de marketing y los beneficios que se pueden obtener de estas.

6.1.3. Gestión Humana.

Se encuentra a cargo de la secretaría de la empresa de la empresa quien es el encargado de realizar las actividades de preselección y reclutamiento de la empresa, así como

las actividades de bienestar en compañía de la gerencia general. planificación de las actividades tanto administrativas como operativas, apoyado de la secretaria de gerencia general, a continuación, se realiza el análisis interno del área:

Tabla 26

Guía de análisis interno Gestión Humana

Guía de análisis interno					
Empresa: Transportes a tiempo y servicios asociados SAS					
Área de					
gestión o					
proceso:					
Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Estructura					
organizativa					
formal e	F			3	
informal					
Política de					
seguridad en el	D	1			
trabajo					
Ausentismo	F			3	
Políticas de					
selección	D		2		
Especialización					
y diferenciación	F			3	
de actividades					
Formación	D		2		
Incentivos y					
bienestar	D		2		
Clima					
organizacional	F				4

Guía de análisis interno						
Empresa: Transportes a tiempo y servicios asociados SAS						
Área de						
gestión o proceso:	Gestión humana					
	Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Comunicación	F				3	
Coordinación	D		1			
Trabajo en equipo	F				3	

Al prestar un servicio que tiene una exposición alta no se evidencian implementadas políticas de seguridad, tampoco se evidencia una clara política de selección y un manual de funciones estructurado, los incentivos no se encuentran formalizados y las actividades de bienestar son realizadas informalmente, una ventaja importante es el buen clima organizacional y el trabajo en equipo que evidencia un compromiso de los miembros de la empresa.

6.1.4. Operaciones.

Se encuentra a cargo del propietario de la empresa quien es el encargado de realizar la coordinación de las rutas acompañado de un supervisor quien es quien controla y monitorea la ejecución de las actividades diarias, adicionalmente se encargan de realizar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo del parque automotor, también se encargan de las actividades de operaciones tecnológicas tales como el monitor de los vehículos y la plataforma tecnológica, las operaciones de almacenaje y la logística que implica también son coordinadas desde el área de operaciones, a continuación se realiza el análisis interno del área:

Tabla 27*Guía de análisis interno Operaciones*

Guía de análisis interno					
Empresa: Transportes a tiempo y servicios asociados SAS					
Área de					
gestión o					
proceso:					
Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Estructuración de rutas	F			3	
Cualificación de operadores	F			3	
Asignación de rutas	F				4
Programación de mantenimientos preventivos	D		2		
Gestión de mantenimientos correctivos	F				4
Asignación del personal de apoyo	D		2		
Seguimiento a tiempos de entrega	F			3	

Guía de análisis interno					
Empresa: Transportes a tiempo y servicios asociados SAS					
Área de		Operaciones			
gestión o					
proceso:					
Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Seguimiento a					
calidad de	F			3	
servicio					
Logística de	F			3	
almacenaje					
Actividades de	F				4
bodegaje					

En el core del negocio evidenciamos una adecuada asignación de rutas que permite una eficiencia en los recorridos, los mantenimientos correctivos se tienen asignados a talleres de confianza que garantizan mano de obra de calidad y repuestos originales, las actividades de bodegaje están bien coordinadas y se ejecutan eficientemente, por otra parte las actividades de mantenimiento preventivo no están bien definidas y documentadas, la asignación del personal de apoyo se realiza de manera espontánea y no sigue criterio alguno.

6.1.5. Financiera.

Se encuentra a cargo de un asesor y una auxiliar contables, son encargados de realizar las actividades contables y financieras de la empresa, que van desde la gestión de tesorería, cartera, hasta la elaboración de informes financieros, presentación de reportes de impuestos a las entidades gubernamentales, a continuación, se realiza el análisis interno del área:

Tabla 28

Guía de análisis interno Financiera

Guía de análisis interno					
Empresa: Transportes a tiempo y servicios asociados SAS					
Área de gestión o proceso:					
Financiera					
Variable	F /D	DM	dm	fm	FM
Gestión de cartera	D		2		
Gestión de tesorería	D	1			
Gestión de impuestos	F				4
Elaboración de presupuestos de gastos e ingresos	F	1			
Estructura financiera	D		2		
Gestión de costos	D	1			
Nivel de endeudamiento	F				4
Control de inventarios	D		2		
Apalancamiento financiero	D		2		
Fuentes de financiación	D		2		
Gestión de liquidez y solvencia	F			3	

En esta área encontramos un buen manejo a la gestión de impuestos, estos se encuentran al día y se encuentran monitoreados para su control, la empresa actualmente no tiene un alto nivel de endeudamiento, las premisas del propietario son realizar pagos en corto

plazo de las deudas y disminuir el pago de intereses, esto también permite tener buena liquidez teniendo un buen músculo financiero, en cambio no hay una buena gestión de inventarios ya que no se encuentra monitoreado y controlado adecuadamente, adicionalmente no hay una adecuada gestión de cartera.

6.2. Evaluación de factores internos.

Tabla 29

Factores determinantes del éxito

Factores determinantes del éxito	Peso %	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
Estilo de dirección	10	4	0.4
Habilidades de negociación	10	4	0.4
Precios	5	4	0.2
Imagen de la organización	5	4	0.2
Asignación de rutas	10	4	0.4
Calidad de los sistemas de información	5	3	0.15
Nivel de endeudamiento	5	3	0.15
Debilidades			
Formación	5	2	0.1
Incentivos y bienestar	5	2	0.1
Control de inventarios	5	2	0.1
Apalancamiento financiero	10	2	0.2
Fuentes de financiación	10	1	0.1
Capacidad de delegar	5	1	0.05
Programación de mantenimientos preventivos	10	2	0.2
Total			2,75

7. Análisis DOFA.

La matriz DOFA, se origina en el acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (Ponce, 2006).

La matriz DOFA es una herramienta de diagnóstico estratégico que utilizan las organizaciones para determinar las fortalezas y debilidades de una organización, así como las oportunidades y amenazas en el ambiente externo de la misma. Este mecanismo permite obtener una visión general de la situación estratégica de una organización específica (Ponce, 2006).

El análisis FODA estima que una estrategia debe equilibrar o ajustar las capacidades internas de la organización y sus circunstancias externas, u oportunidades y amenazas (Thompson, 1994).

Una plantilla de análisis FODA suele presentarse como una matriz de cuatro secciones, cada una de las cuales corresponde a los siguientes elementos: Debilidades y oportunidades que evalúan la situación interna de la empresa, y las fortalezas y amenazas que analizan el ambiente externo de la organización.

Fortalezas: Son los factores positivos de una organización que constituyen los recursos para alcanzar sus objetivos. Por ejemplo; objetivos claros y alcanzables, buena condición física, entrenamiento recibido, motivación, seguridad, conocimiento, aceptación, etc.

Debilidades: Son factores negativos inherentes que posee una organización y que crean obstáculos para el logro de una meta u objetivo propuesto. Ejemplos de debilidades son: falta de objetivos, falta de recursos para actuar, falta de motivación, mala gestión de la situación, mala gestión de los recursos, confusión, errores de formación.

Oportunidades: Son elementos del entorno que las empresas pueden utilizar para alcanzar eficazmente sus metas y objetivos. Pueden ser sociales, económicos, políticos, tecnológicos, etc. Algunos ejemplos son: afiliación, apoyo de otras organizaciones, oportunidades educativas, paz social, nuevas tecnologías, tecnologías apropiadas.

Amenazas: Aspectos del entorno que pueden obstaculizar el logro de los objetivos. Estos incluyen: falta de aceptación, disgusto por lo que hacen los demás, malas relaciones interpersonales, competitividad, falta de apoyo y cooperación gubernamental, condiciones climáticas y de seguridad.

Tabla 30

Listado DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estilo de dirección	Formación
Habilidades de negociación	Incentivos y bienestar
Precios	Control de inventarios
Imagen de la organización	Apalancamiento financiero
Asignación de rutas	Fuentes de financiación
Calidad de los sistemas de información	Capacidad de delegar
Nivel de endeudamiento	Programación de mantenimientos preventivos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mejoramiento de la infraestructura vial.	Variación continua en los precios de los combustibles
La empresa cuenta con aliados estratégicos en materia de logística	Problemas de inseguridad y conflictos en el país
Industria regulada que garantiza control por parte de las autoridades del sector	Reducida mano de obra profesional de conductores
Tecnología continuamente en desarrollo	Ingreso de nuevos competidores al sector.

para este sector económico.

Incremento de ventas en línea	Accesos limitados en tiempo y espacio para zonas de logística.
Apertura de mercados en otros países	Transporte de sustancias ilegales (drogas, explosivos, armas)
Políticas gubernamentales enfocadas al desarrollo del transporte multimodal (fluvial y férreo).	Disminución de la inversión extranjera dado que hay países más competitivos logísticamente y con menores costos.
Incremento de la demanda de transporte de carga por crecimiento de la economía	Fluctuación constante del dólar americano.
Diversificación de los destinos de la carga y por las conexiones de transporte con otras regiones del país.	Afectación de las vías carreteables a causa de las lluvias, derrumbes y fallas geológicas y estructurales.
Incentivos económicos para la inversión de parque automotor con energías limpias.	Adquisición del parque automotor por los usuarios del servicio.

Tabla 31*Matriz DOFA*

ESTRATEGIA F.O.	ESTRATEGIA F.A.
Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas
Una de las fortalezas de la empresa son los bajos precios, estos se pueden aprovechar para el incremento de las ventas en línea, las aperturas de mercado a otros países y el Incremento de la demanda de transporte de carga por crecimiento de la economía.	Se pueden utilizar las habilidades de negociación de la gerencia para contrarrestar los accesos limitados en tiempo y espacio para zonas de logística.
La imagen de la organización se puede aprovechar para generar mejores relaciones con aliados estratégicos de logística.	Los bajos precios aportan contrarrestar la disminución de la inversión extranjera dado que hay países más competitivos logísticamente y con menores costos.
La asignación de las rutas y su estructuración sirve para aprovechar la diversificación de los destinos de la carga y por las conexiones de transporte con otras regiones del país.	La buena imagen de la organización contribuye a que ante la reducida mano de obra profesional de conductores sea una opción bastante tentadora para empleados potenciales, también la buena imagen frente a los clientes genera ambiente de seguridad y que sus encomiendas no van a estar involucradas con transporte de sustancias ilegales (drogas, explosivos, armas).
La fortaleza en la calidad de los sistemas de información se puede aprovechar de la tecnología que continuamente se encuentra en desarrollo para este sector económico.	La buena asignación de las rutas permite definir estrategias frente a la afectación de las vías carretables a causa de las lluvias, derrumbes y fallas geológicas y estructurales.
El nivel de endeudamiento bajo de la empresa permite aprovechar los incentivos económicos para la inversión de parque automotor con energías limpias.	

ESTRATEGIA D.O. Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades	ESTRATEGIA D.A. Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas
·La tecnología continuamente en desarrollo para este sector económico puede permitir acceder a cursos y plataformas tecnológicas que minimicen las debilidades en formación que tiene la empresa. ·La tecnología en desarrollo para este sector económico también puede permitir realizar desarrollos con el objetivo de realizar un mejor control de inventarios. ·Los incentivos económicos para la inversión de parque automotor con energías limpias puede ayudar al apalancamiento financiero de la empresa ya que permitirá adquirir vehículos que emiten menos emisiones de gases contaminantes. ·Las políticas gubernamentales enfocadas al desarrollo del transporte permiten minimizar las debilidades en fuentes de financiación.	·Se sugiere minimizar las debilidades en formación aprovechando la tecnología realizando cursos de capacitación de manera virtual, esto estructurado en una serie de conocimientos básicos que se deben definir desde el perfil de cargo y una serie de conocimientos ideales que se pueden establecer para potenciar las habilidades de cada colaborador. ·En cuanto las debilidades en incentivos y bienestar se debe realizar un programa de incentivos mediante cumplimiento de objetivos, los porcentajes serán definidos por la gerencia general, en cuanto al bienestar se establece como inicio tener en cuenta los cumpleaños y celebrarlos de manera mensual, también se sugiere realizar algún tipo de celebración en fechas especiales como día de la madre, del padre y continuar con el festejo de fin de año. ·Para el control de inventarios se debe realizar la implementación de un sistema que permita realizar gestión de las cantidades que se tienen en la bodega propia, se sugiere por temas de costos realizar un control en Excel más avanzado. ·En cuanto la capacidad de delegar por parte del propietario y gerente se sugiere iniciar con las actividades que son repetitivas y que no implican alguna erogación de dinero, se plantea realizar un listado de las actividades realizadas por él y las personas que posiblemente las puedan realizar.

·En cuanto a los mantenimientos preventivos del parque automotor se debe realizar un inventario de los vehículos y su última revisión preventiva partiendo de este punto se definirá con el apoyo de un asesor un programa de mantenimiento para los vehículos el cual debe contar con un recurso establecido y que la gerencia es consciente de su importancia.

·Para contrarrestar la amenaza por inseguridad y conflicto del país se establece un programa de revisión de alarmas y GPS de los vehículos, adicionalmente la creación de un grupo en WhatsApp donde se pueda informar cualquier tipo de situación, adicionalmente se buscará por medio de la empresa de seguridad un canal directo que comunique la situación actual de las vías.

·En cuanto a la reducida mano de obra de conductores el objetivo es mejorar las condiciones internas y convertir a la empresa en un lugar atractivo para trabajar permitiendo disminuir las salidas de conductores y tener una buena reputación en el mercado laboral.

·En cuanto al transporte se sustancias ilícitas se va a contrarrestar con capacitaciones a los conductores en donde se les realice énfasis en las consecuencias del transporte de éstas y las implicaciones legales que acarrea tanto para ellos, para la familia y la empresa.

8. Prospectiva

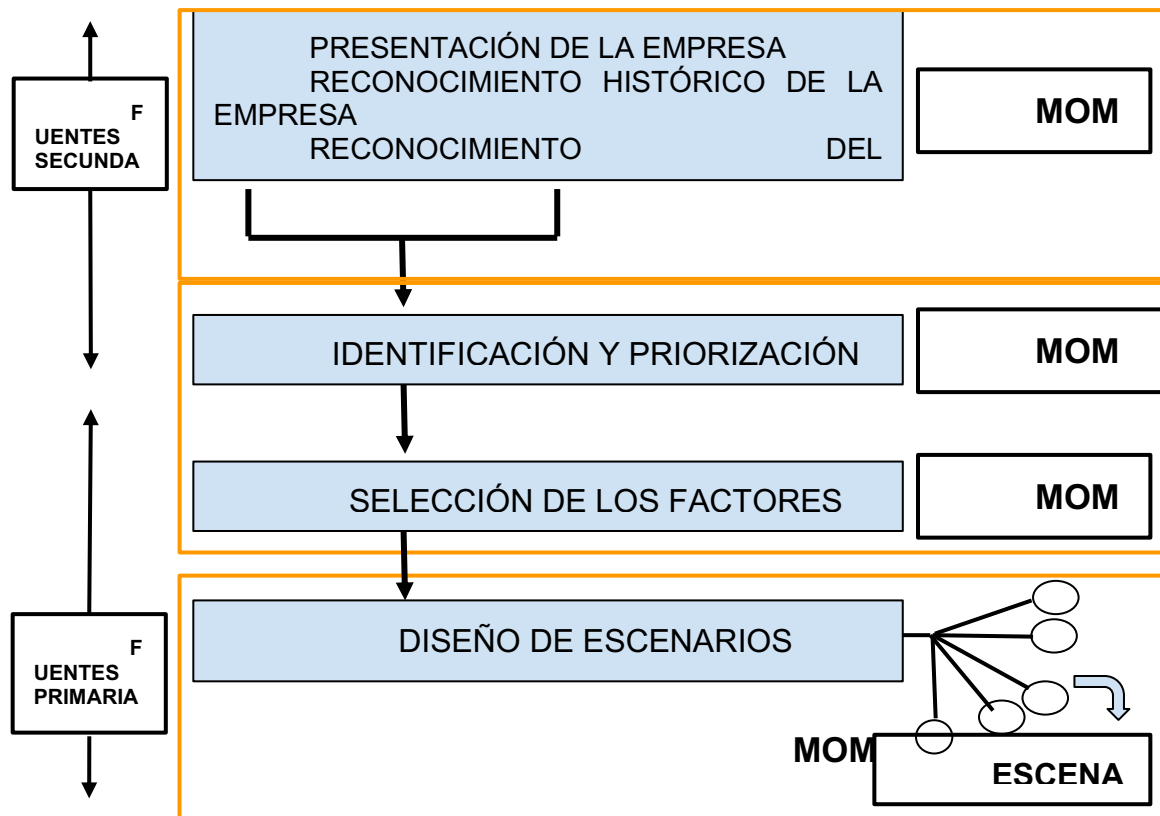
El término prospectiva se define como el esfuerzo por lograr una previsión o anticipación que permite aclarar la acción presente a la luz de futuros posibles y deseables. El futuro no está predeterminado y pensar en el futuro no elimina la incertidumbre, pero nos prepara para enfrentarla. Todo el mundo debe enfrentar los mismos cambios, pero el comportamiento de cada uno marcará la diferencia. En la práctica, los términos planificación, estrategia y prospectiva están estrechamente relacionados y se entrelazan entre sí (Godet y Durance, 2009).

Teniendo en cuenta la definición anterior, los autores de este trabajo aplican esta herramienta para la empresa Transportes a Tiempo y Servicios Asociados SAS aplicando las herramientas académicas adquiridas en el curso de esta materia en la maestría de administración. Este proceso entonces se desarrollará por fases o etapas subsecuentes e interdependientes que se nutren mutuamente. Las actividades de cada etapa están articuladas e interrelacionadas proporcionándole al mismo proceso, una estructura de carácter dialógico y flexible.

En la primera fase o momento se identificaron los factores de cambio y se clasificaron según su relevancia mediante una consulta a los actores y expertos a partir de una pregunta orientadora. En el siguiente momento se seleccionaron las variables clave o estratégicas de la empresa y luego en el tercer momento se profundizará en la prospectiva mediante el diseño de los escenarios y la selección del escenario apuesta.

Figura 30

Esquema de análisis prospectivo



Para el momento 0, o fase inicial hacemos un pequeño detalle de la sociedad transportes a tiempo al inicio de este trabajo de investigación.

Tabla 32*Generalidades de la empresa*

Nombre de la empresa			
TRANSPORTES A TIEMPO Y SERVICIOS ASOCIADOS SAS			
Misión de la empresa			
Transportes a Tiempo Y Servicios Asociados S.A.S. Proporciona a las empresas de diversos grupos socioeconómicos la movilización de sus mercancías de un lugar a otro, en vehículos automotores de óptimas condiciones con responsabilidad y de manera ágil y oportuna. Igualmente ofrece a las organizaciones que lo requieran, sus servicios de almacenamiento y demás actividades complementarias al transporte.			
Sector al que pertenece			
SECTOR DE SERVICIOS			
Mercados que atiende			
Internacional	SI		NO X
Nacional	SI	X	NO
Regional	SI	X	NO
Local	SI	X	NO

Se procede luego a la selección de los expertos la cual se realiza con base en las responsabilidades asignadas según el organigrama, teniendo en cuenta la experiencia e impacto de cada uno de los cargos en el desarrollo de la actividad del transporte de carga en la organización.

Tabla 33

Selección de expertos

Nombre del Experto	Cargo
Edwin Horacio Gelpud	Gerente
Diana Gisela Enríquez Rosero	Administradora
Yully Paola Cedeño	Jefe De Contabilidad
Luis Gabriel Rodríguez C	Jefe De Logística
Charles Leonardo Borja	Supervisor Bodega

Luego continuamos con el análisis de la organización y a socializar el análisis de las fuentes secundarias que incluyen el conocimiento de la organización, sector y las tendencias tecnológicas.

8.1. Identificación de los Factores de Cambio

8.1.1. Identificación de los Factores de Cambio.

Los factores de cambio son aspectos internos o externos que definen el comportamiento actual y potencial de la organización. Su connotación de cambio es precisamente atribuida porque se refieren a factores que representan fenómenos susceptibles de evolucionar, encontrando en ellos las fuerzas clave que definirán el futuro de la organización.

Para identificar los factores de cambio se aplicaron las siguientes herramientas de análisis:

Árboles de Competencia de Marc Giget: De acuerdo con su creador el médico Marc Giget, los árboles de competencia proporcionan a un grupo de trabajo la posibilidad de tener una visualización colectiva de la realidad de la organización, y en particular permite el trabajo

de un equipo en profundidad que debe desembocar en la identificación exhaustiva de sus cualidades y capacidades.

La metáfora del árbol en esta herramienta significa a través de sus principales componentes lo siguiente:

-Las raíces: representan el “saber hacer” de la organización, que se relaciona con su misión, con sus competencias distintivas y con el “core” del negocio.

-El tronco: significa las capacidades que posee la empresa o institución para organizar su producción o servucción (producción de un servicio).

-Las ramas o los frutos: las ramas pueden representar mercados, líneas o categorías de productos, sucursales o sedes. Los frutos hacen referencia a los productos, servicios y/o programas.

Representar la organización a través de los árboles permite visualizarla en el tiempo, observar su dinámica y proyectarla gráficamente en conjunto, desde el conocimiento de lo que la empresa sabe hacer, lo que ha ignorado que existe, lo que se tiene, lo que se carece y lo que en tiempo futuro se debe **Eliminar**, se debe **Reducir**, se debe **Incrementar** y se debe **Crear** (Estrategia **ERIC**).

Los resultados de este análisis construido colectivamente para los tres tiempos, pasado, presente y futuro se presentan en las siguientes figuras:

Tabla 34

Árbol de competencias de Marc Giget

ÁRBOL DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET			
	Análisis del Pasado	Análisis del Presente	Análisis del Futuro
Líneas, Productos y/o Servicios	Transporte de carga	Transporte de carga masivo y semimasivo Servicio de paquetería Servicio de bodegaje	Transporte de carga Servicio de mensajería Servicio de paquetería Servicio de bodegaje Apertura de sucursal en Bogotá, eje cafetero y Antioquia.
Organización de la Producción Capacidades de la Organización	15 Tons/Mes	130 Tons/Mes	350 Tons/Mes
Competencias Técnicas "Saber Hacer"	Manejo de inventario y financieros en Excel	Implementación del Sistema SIIGO	Implementación de Oracle
-Técnicas -Financieras -	Procesos empíricos	Conocimiento y dominio de los procesos sin documentar	Estandarización y documentación de los procesos
Organizacionales	Alto nivel de endeudamiento	Bajo nivel de endeudamiento	Crecimiento organizacional a través de

ÁRBOL DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET

Análisis del Pasado	Análisis del Presente	Análisis del Futuro
		endeudamiento responsable.
Informalidad en la contratación laboral	Contratación por prestación de servicios	Contratación directa por la empresa
No se hacía una adecuada gestión de cartera	Se cuenta con un departamento encargado de la gestión de cartera	Gestión de cartera que apoyen a la toma de decisión en inversiones
Planta física alquilada	Planta física propia	Ampliación de la planta física

Matriz del Cambio: Esta herramienta considerada valiosa dentro del análisis para identificar los factores de cambio se trabajó en sus tres categorías:

Cambios esperados: son circunstancias que vemos que van a venir y que van a favorecer el desempeño de la empresa.

Cambios temidos: son circunstancias que vemos que van a venir pero que van a perjudicar el desempeño de la empresa.

Cambios anhelados: son los referidos a los cambios que deseamos que ocurran, a aquellos cambios que venimos añorando.

Los resultados arrojados por este análisis se presentan en la siguiente matriz:

Tabla 35

Matriz de cambio

	Esperados (son circunstancias que vemos que van a venir y que van a favorecer el desempeño de la empresa)	Temidos (son circunstancias que vemos que van a venir pero que van a perjudicar el desempeño de la empresa)	Anhelados (deseamos que ocurran)
MATRIZ DEL CAMBIO	Expansión en la participación de mercado de los servicios de la compañía, en el territorio colombiano.	Inestabilidad política del país, que puede afectar la inversión y la capacidad de hacer negocios de la empresa con clientes extranjeros.	Sinergia entre los procesos de la empresa y el software que utiliza.
	Reestructuración administrativa de la empresa, cargos y estrategias.	Reformas tributarias, que puedan cargar con mayor carga impositiva a la empresa y disminuyen la rentabilidad de la empresa.	Renovación de gerencias con personas idóneas y capaces para definir la estrategia
	Implementación de un sistema de costos de la empresa.	Incremento de la inseguridad en las vías carreteables.	Certificación de procesos de calidad
	Arrendamiento de bodegas en Bogotá, eje cafetero y Antioquía.	Incremento de combustibles, repuestos y accesorios.	Incursionar en mercados de países vecinos.
	Fortalecer el área comercial mediante una gerencia.	Una nueva pandemia que pueda paralizar la actividad productiva del país.	Incursionar con un servicio disruptivo en este sector económico
	Cambio en la modalidad de contratación de		

personal en las oficinas regionales.

Apertura de oficinas administrativas en las regionales.

Adquisición de vehículos de carga propios para las oficinas regionales.

8.1.2. Identificación y Agrupación de los Factores de Cambio:

Con el análisis realizado por el equipo de expertos en este primer momento del estudio, y apoyándose en las herramientas anteriormente descritas, se logró identificar 41 factores de cambio, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 36

Factores de cambio de la empresa

FACTORES DE CAMBIO
Consecución de repuestos y accesorios.
Oligopolios por parte de empresas grandes
Situación financiera de los clientes
Pandemias
Aumento de competidores
Capacidad de carga
Precios de los combustibles
Paros de transportadores
Informalidad de los contratos laborales
Parque automotor
Estrategia de marketing y publicidad
Personal no calificado en puestos de mando

FACTORES DE CAMBIO

Reevaluación del portafolio de servicios
Análisis de rentabilidad de los servicios
Leyes de regulación de precios de combustibles
Estandarización de los procesos logísticos
Leyes de emisión de gases para vehículos de carga
Clima organizacional
Tendencias demográficas
Estructura organizacional
Servicio al cliente
Clústeres de servicios logísticos
Informalidad empresarial
Gestión del talento humano
Ampliación del mercado
Infraestructura locativa
Posicionamiento de marca
Nuevas sucursales
Migración
Planeación estratégica
Hábitos de consumo
Solidez financiera
Calidad de los servicios
Innovación en servicios
Certificación de calidad
Posconflicto
Tasa de cambio
Pobreza
Resistencia al cambio
Cambios tecnológicos
Estado de las vías

Estos 41 factores de cambios fueron agrupados en familias tanto para el ámbito interno como externo a la empresa. Estas agrupaciones a continuación se especifican:

Tabla 37

Agrupación de Factores Internos por Familias

Familias	Factores	Familias	Factores
Investigación y Desarrollo	Reevaluación del portafolio de productos	Recursos Humanos	Informalidad de los contratos laborales
	Innovación de los servicios		Personal no calificado en puestos de mando
Financiera	Análisis de rentabilidad de los servicios	Logística	Clima organizacional
	Solidez financiera		Estructura organizacional
Producción	Planeación estratégica	Tecnología	Gestión del talento humano
	Consecución de repuestos y accesorios		Resistencia al cambio
	Capacidad de carga		Cambios tecnológicos
	Estandarización de los procesos logísticos		
	Parque automotor		
	Infraestructura		

Familias	Factores	Familias	Factores
	locativa		
	Calidad de los servicios		
	Certificación de calidad		
	Estrategias de marketing y publicidad		
Comercialización y Marketing	Ampliación del mercado	Comunicaciones	
	Posicionamiento de marca		
	Nuevas sucursales		
	Servicio al cliente		

Tabla 38

Agrupación de factores externos por familia

Familias	Factores	Familias	Factores
	Tendencias demográficas		
Demográfico	Clústeres de servicios logísticos	Cultural	
	Hábitos de consumo		

Familias	Factores	Familias	Factores
Económico	Oligopolios por parte de empresas grandes	Jurídico	
	Situación financiera de los clientes		
	Aumento de competidores		
	Precios de los combustibles		
	Informalidad empresarial		
	Tasas de cambio		
	Pandemia		
Social	Paro de transportadores	Tecnológico	
	Migración		
	Postconflicto		
	Pobreza		
Político		Ecológico	Estado de las vías

8.1.3. Priorización de los Factores de Cambio más Importantes:

Para continuar el análisis en este proceso prospectivo, se requirió a partir de este momento iniciar una búsqueda de lo más importante y fundamental para el futuro de la organización. Por esta razón, se utilizó el Ábaco de Françoise Regnier como método de consulta al equipo de expertos para seleccionar los factores de cambio más relevantes. La simpleza del método radica en su forma de votación, mediante un código de colores muy similar al semáforo, con la escala de colores y convenciones como a continuación se especifica:

Figura 31

Ábaco de Françoise Regnier

Muy Importante
Importante
Duda
Poco Importante
Nada Importante
Voto en blanco

El equipo de expertos que participó en esta consulta se presenta a continuación:

Tabla 39

Expertos Participantes en la Consulta

EXPERTO
Edwin Horacio Gelpud Rosero
Diana Gisela Enríquez Rosero
Yuly Paola Cedeño
Luis Gabriel Rodríguez
Charles Leonardo Borja
Vladimir Orejuela
Liliana Calero Miranda
Magnolia Rosero
Milton Ladino

Figura 33

Resultados Por Experto del Ábaco de François Régnier

Muy Importante	01 Edwin Horacio Gel	02 Diana Gisela Enriq	03 Yully Paola Cedeñ	04 Luis Gabriel Rodrí	05 Charles Leonardo f	06 Vladimir Orejuela	07 Liliana Calero Mira	08 Magnolia Rosero	09 Milton Ladino
Importante									
Duda									
Poco Importante									
Nada Importante									
Sin Respuesta									
01 Consecucion de repuestos y accesorios.									
02 Oligopolios por parte de empresas grandes									
03 Situación financiera de los clientes									
04 Pandemias									
05 Aumento de competidores									
06 Capacidad de carga									
07 Precios de los combustibles									
08 Paros de transportadores									
09 Informalidad de los contratos laborales									
10 Parque automotor									
11 Estrategia de marketing y publicidad									
12 Personal no calificado en puestos de mando									
13 Reevaluación del portafolio de servicios									
14 Analisis de rentabilidad de los servicios									
15 Leyes de regulacion de precios de combustibles									
16 Estandarización de los procesos logísticos									
17 Leyes de emision de gases para vehiculos de carga									
18 Clima organizacional									
19 Tendencias demograficas									
20 Estructura organizacional									
21 Servicio al cliente									
22 Clusters de servicios logísticos									
23 Informalidad empresarial									
24 Gestión del talento humano									
25 Ampliación del mercado									
26 Infraestructura locativa									
27 Posicionamiento de marca									
28 Nuevas sucursales									
29 Migración									
30 Planeacion estrategica									
31 Habitos de consumo									
32 Solidez financiera									
33 Calidad de los servicios									
34 Innovación en servicios									
35 Certificación de calidad									
36 Posconflicto									
37 Tasa de cambio									
38 Pobreza									
39 Resistencia al cambio									
40 Cambios tecnologicos									
41 Estado de las vias									

De acuerdo con las votaciones de los expertos y con la reflexión colectiva sobre la imagen obtenida a través del Ábaco de Régnier, se concertó priorizar los siguientes 20 factores de cambio:

Tabla 40*Factores de Cambio Priorizados*

FACTORES DE CAMBIO PRIORIZADOS	
1	Calidad de los servicios
2	Capacidad de carga
3	Solidez financiera
4	Estado de las vías
5	Innovación en servicios
6	Cambios tecnológicos
7	Situación financiera de los clientes
8	Estandarización de los procesos logísticos
9	Certificación de calidad
10	Precios de los combustibles
11	Informalidad de los contratos laborales
12	Parque automotor
13	Análisis de rentabilidad de los servicios
14	Servicio al cliente
15	Nuevas sucursales
16	Clima organizacional
17	Gestión del talento humano
18	Infraestructura locativa
19	Planeación estratégica
20	Consecución de repuestos y accesorios.

8.1.4. Selección de las Variables Clave o Estratégicas

Las variables estratégicas seleccionadas, o columna vertebral del diseño del futuro, son aquellas variables que se consideran fundamentales para el éxito de una organización, en esa medida son “clave” porque determinan y determinarán el desempeño futuro de la institución.

Se consideran pocas y vitales, con el fin de facilitar su monitoreo y control. Es el caso que se presenta para determinar el bienestar de un ser humano, el cual se puede diagnosticar con muy pocos signos denominados vitales: su presión arterial, su frecuencia respiratoria, su ritmo cardíaco y su temperatura. Sí alguno presenta síntomas de alarma para el médico, éste podrá orientar su revisión hasta encontrar las causas que originan la disfunción.

8.2. Análisis estratégico

8.2.1. Lista de variables:

Para proceder con el análisis estructural, inicialmente se procedió con la organización de la lista de variables como a continuación se muestra:

Tabla 41

Lista de variables

Título largo	Título corto	Descripción	Tema
Calidad de los servicios	Servicios	Es el conjunto de actividades que ofrece la organización con el propósito de ofrecer a los clientes puntualidad, seguridad y confianza en sus envíos.	Servicios
Capacidad de carga	Producción	Es el techo de máxima obtención de servicios que pueden lograrse por unidad productiva durante un periodo de tiempo acotado.	Producción

Título largo	Título corto	Descripción	Tema
Solidez financiera	Solfinan	Se refiere al respaldo real que el patrimonio le ofrece al funcionamiento de la empresa y en el evento extremo de una liquidación, también al pago de sus acreedores. Es así como la solidez de una empresa depende de la realidad de su patrimonio.	Financiera
Estado de las vías	Vías	La infraestructura carretable proporciona una base esencial para el funcionamiento de la actividad de carga por carretera pues genera una amplia gama de beneficios económicos y sociales al país.	Económico
Innovación en servicios	Innovación	Un conjunto de ideas o proyectos que la organización está gestionando sobre cómo haría nuevos servicios con unas inversiones y así, obtener unos resultados y objetivos en línea con la estrategia corporativa.	Investigación y desarrollo
Cambios tecnológicos	Tecnología	Se podría definir como el conjunto de elementos para el almacenamiento de los datos de una empresa. En ella se incluye el hardware, el software y los diferentes servicios necesarios para optimizar la gestión interna y seguridad de información.	Tecnología
Situación financiera de los clientes	Financlien	Comprende la capacidad económica de los usuarios y demandantes del servicio de transporte de carga. Un cliente con un correcto uso de sus recursos	Económico

	Título largo	Título corto	Descripción	Tema
			garantiza a la empresa que los recaudos de cartera se harán en los tiempos negociados.	
	Estandarización de los procesos logísticos	Estadarlog	Se refiere a la modificación de las etapas de los procedimientos logísticos de la empresa para que se parezcan a un modelo común.	Producción
	Certificación de calidad	Cercalidad	Da la confianza al usuario respecto a que existe en la organización una trazabilidad en sus operaciones y con ello garantizar que se ejecuten dentro de las normativas internas y legales.	Producción
0	Precios de los combustibles	Preciocombu	Hace referencia a los valores que se pagan por los combustibles utilizados en los vehículos de la empresa.	Económico
1	Informalidad de los contratos laborales	Informlabor	Se define como la relación contractual que tiene la empresa con los empleados, en donde no se tiene una relación formal con un contrato que lo respalde en donde se detallen aspectos como salarios, actividades, horarios.	Recursos humanos
2	Parque automotor	Pautmotor	La flota vehicular es el grupo de vehículos con los que cuenta una organización. Se trata de uno de los componentes más significativos de la empresa porque es el medio por el cual realiza sus tareas.	Producción

	Título largo	Título corto	Descripción	Tema
3	Análisis de rentabilidad de los servicios	Rentabserv	Se trata de cómo la empresa realiza el análisis de cuáles son los servicios que más generan ganancia y como los recursos se pueden canalizar hacia su potencialización y mejoramiento.	Financiero
4	servicio al cliente	Servicliente	Es el factor que garantiza la eficiencia del servicio, antes, durante y después de la entrega. Contiene además el conjunto de componentes que dan valor agregado a los usuarios del servicio.	Comercialización y marketing
5	Nuevas sucursales	Sucursales	Puntos nuevos a nivel nacional que permitan la comercialización de los servicios en diferentes regiones.	Comercialización y marketing
6	Clima organizacional	Climaorg	Es el ambiente laboral que se tiene en la empresa, las sensaciones por parte de los colaboradores.	Recursos humanos
7	Gestión del talento humano	Gtahumano	Contiene las políticas internas de la organización que conllevan a que los operarios, personal administrativo, e incluso contratistas, cuenten con todos los beneficios de ley.	Recursos humanos
8	Infraestructura locativa	Infraelocat	Instalaciones donde se realiza todo el proceso productivo, administrativo y logístico	Producción
9	Planeación estratégica	Estrategic	El pensamiento estratégico es aquel que se centra en un enfoque orientado hacia el futuro. Tiene en cuenta una estrategia para conseguir algo en concreto, además de un plan de acción para lograr los objetivos deseados.	Financiera

	Título largo	Título corto	Descripción	Tema
0	Consecución de repuestos y accesorios.	Creación de accesorios	Tiene que ver con la facilidad y favorabilidad de obtener los repuestos para el parque automotor a precios competitivos y en el menor tiempo posible.	Producción

8.2.2. Calificación de las relaciones entre variables

En esta técnica del análisis estructural cada factor o variable es medido por dos conceptos, influencia o motricidad y dependencia. La influencia o motricidad es el impacto que un factor o variable ejerce sobre los demás, la dependencia corresponde al impacto que los diferentes factores o variables ejercen sobre uno en particular.

La relación entre las variables se puntúa de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales (aquellas que se pueden dar en el futuro), como se indica en la siguiente convención:

0: Sin influencia

1: Débil

2: Media

3: Fuerte

P: Potencial

Las calificaciones dadas por los expertos a cada una de las relaciones directas entre las variables se presentan en la siguiente matriz:

Figura 34

Matriz de ponderaciones de las relaciones entre las variables

	1 : Servicios	2: Produccion	3 : Solfinan	4 : Vías	5: Innovación	6: Tecnología	7: Financien	8: Estadarlog	9: Cercalidad	10: Preciocomb	11: Informlabo	12: Pautmotor	13: Rentabserv	14: Servicien	15: Sucursales	16: Climaorg	17: Gtahumano	18: Infraeloca	19: Estrategic	20: Creaccesor
1 : Servicios	0	1	3	1	0	1	0	2	3	0	2	1	2	3	2	1	1	1	2	0
2: Produccion	3	0	3	0	2	2	1	3	3	0	1	3	3	3	2	2	1	3	3	0
3 : Solfinan	2	2	0	0	3	3	0	2	3	0	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4 : Vías	3	1	2	0	0	1	0	2	2	0	0	2	1	0	0	0	0	0	1	0
5: Innovación	2	3	2	0	0	3	0	3	2	0	1	2	2	3	1	1	1	2	3	0
6: Tecnología	3	1	3	0	3	0	0	2	2	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1
7: Financien	3	2	3	0	3	2	0	2	2	0	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3
8: Estadarlog	3	1	2	0	2	3	0	0	3	0	3	2	2	3	1	2	3	2	3	1
9: Cercalidad	3	2	2	0	3	3	0	3	0	0	3	1	2	3	1	3	3	1	3	1
10: Preciocomb	3	1	3	1	0	0	1	0	0	0	2	1	3	2	2	1	1	0	2	1
11: Informlabo	3	0	1	0	2	2	0	3	3	0	0	0	3	3	2	3	3	1	2	0
12: Pautmotor	3	3	3	2	2	3	0	1	0	2	0	0	3	2	1	2	1	1	2	3
13: Rentabserv	3	2	3	2	3	3	1	3	2	3	3	3	0	2	2	1	1	2	2	0
14: Servicien	3	3	1	0	3	3	2	3	3	2	2	3	1	0	2	3	3	2	1	0
15: Sucursales	3	2	3	2	3	2	1	2	2	0	0	2	2	3	0	1	1	3	3	1
16: Climaorg	3	1	1	0	1	1	0	0	1	0	3	1	1	1	1	0	3	1	2	0
17: Gtahumano	2	0	0	0	1	0	0	1	2	0	3	0	0	3	0	3	0	0	1	0
18: Infraeloca	3	3	2	1	2	1	0	2	2	0	0	0	3	2	3	1	1	0	2	0
19: Estrategic	3	3	2	0	3	3	2	2	3	1	2	2	1	3	3	3	3	2	0	0
20: Creaccesor	3	3	2	0	0	1	0	0	0	0	0	3	3	2	0	0	0	1	2	0

© LPSOR-EPTA-MICMAC

Características de la Matriz MID (Matriz de Influencias Directas):

Tabla 42

Matriz de Influencias Directas

Indicador	Valor
Tamaño de la matriz	20
Número de interacciones	2
Número de ceros	107
Número de unos	74

Indicador	Valor
Número de doses	98
Número de treses	121
Número de cuatros	0
Total	293
Tanto por ciento de relleno	73,25%

8.2.3. Tipología de variables en la relación indirecta e interpretación del plano influencias / dependencias indirectas

El plano de influencias / dependencias indirectas presenta la siguiente ubicación y tipología de las variables:

Figura 35

Tipología de variables

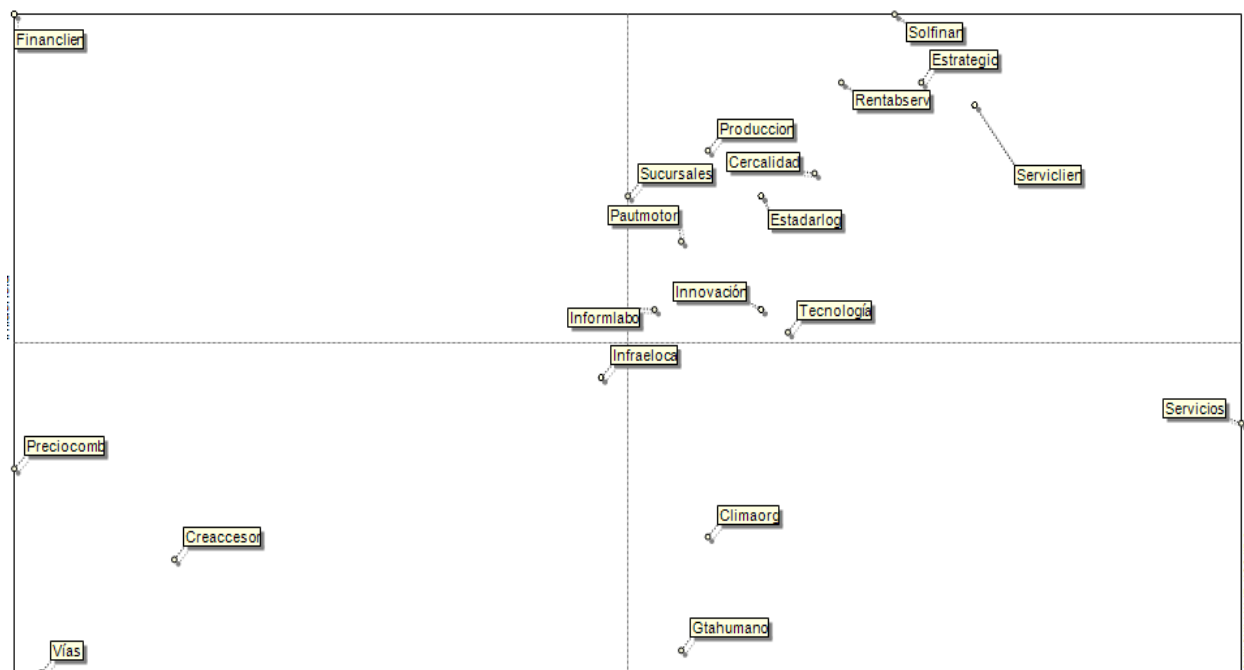
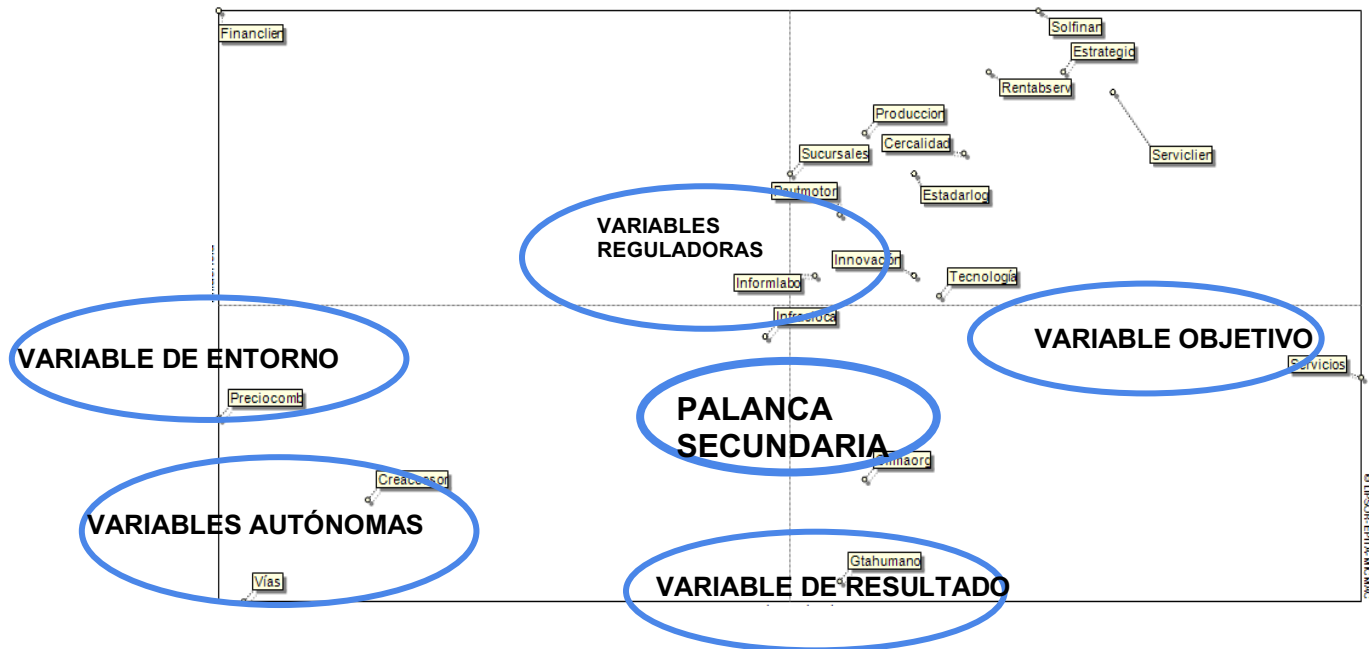


Figura 36

Plano de influencias / dependencias indirectas (asociado con el mediano plazo de los cinco años de horizonte de futuro)



De acuerdo con el plano anterior, las variables se pueden clasificar de la siguiente manera:

Variables estratégicas: Solidez financiera, planeación estratégica, análisis de rentabilidad de los servicios, servicio al cliente, capacidad de carga, certificación de calidad, nuevas sucursales, estandarización de los procesos logísticos.

Variables reguladoras: Parque automotor, innovación en servicios, informalidad de los contratos laborales, infraestructura locativa, cambios tecnológicos.

Variables palancas secundarias: Clima organizacional.

Variables autónomas: Consecución de repuestos y accesorios y estado de las vías.

Variables determinantes: Situación financiera de los clientes.

Variables de entorno: Precio de los combustibles.

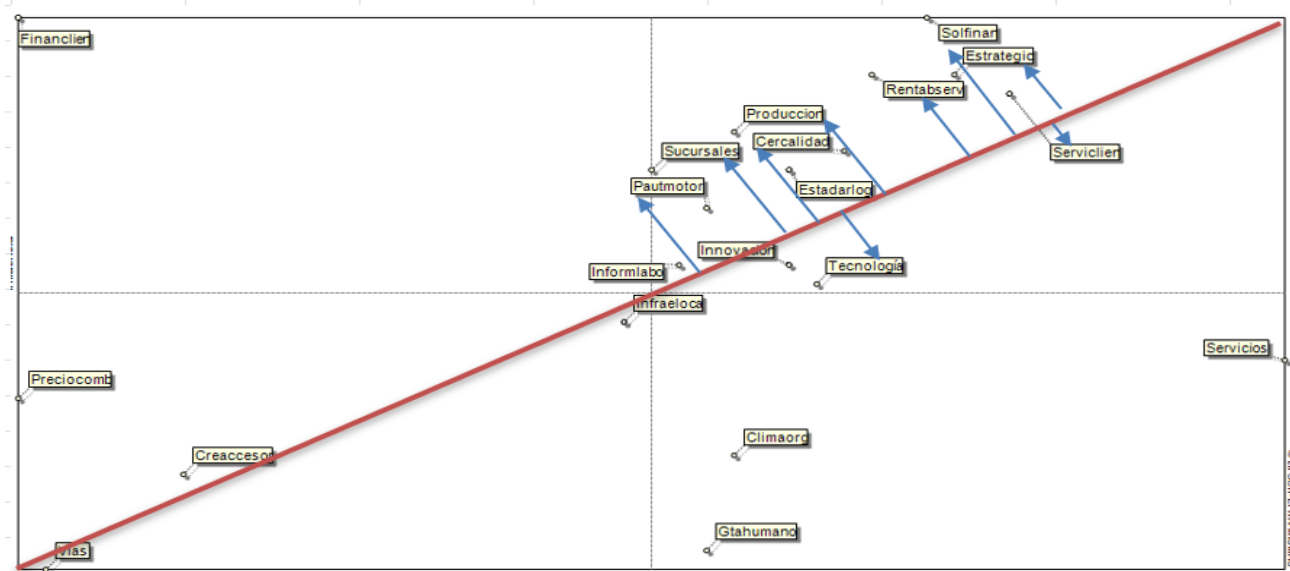
Variables objetivo: Calidad de los servicios.

Variables resultado: Gestión del talento humano.

8.2.4. Proyección de las variables sobre la línea bisectriz

Figura 37

Proyección de las variables sobre la línea bisectriz



La combinación de la motricidad o arrastre hacia el futuro con el valor de dependencia que permite actuar sobre ellas conlleva efectos de evolución en el resto, es lo que le otorga el concepto de reto o variable estratégica. En este sentido, **se seleccionaron las siguientes variables como estratégicas** porque presentaron las calificaciones más altas de motricidad y dependencia que fueron precisadas como más gobernables por la empresa:

Servicio al cliente.

Solidez financiera.

Planeación estratégica.

Análisis de rentabilidad de los servicios.

Capacidad de carga.

Certificación de calidad.

Estandarización de los procesos logísticos.

Cambios tecnológicos.

Nuevas sucursales.

Innovación en servicios.

Parque automotor.

Infraestructura locativa.

Informalidad de los contratos laborales.

8.2.5. Diseño de escenarios con un horizonte de futuro al año 2030

La prospectiva estratégica nos dice que las “variables estratégicas” pueden evolucionar al futuro dependiendo solamente de las voluntades y capacidades que posean los actores sociales para construir el futuro.

La prospectiva estratégica también nos ha invitado a reflexionar sobre el futuro considerando las siguientes premisas (Godet y Durance, 2009):

El futuro no está escrito, está por construir.

El futuro es la razón de ser del presente.

La anticipación es necesaria para iluminar la acción presente.

Pasar de la anticipación a la acción requiere de la apropiación intelectual y afectiva de los proyectos.

Considerando lo anterior, se han formulado las siguientes hipótesis de futuro y se han diseñado los siguientes escenarios posibles con un horizonte de futuro al año 2030.

8.3. Formulación de las hipótesis de futuro

Las hipótesis se pueden definir como manifestaciones de las variables en el horizonte de futuro que se esté analizando, en este caso particular al año 2025. Es fundamental que las hipótesis sean conceptualmente pertinentes con las respectivas variables, para lo cual deben cumplir las siguientes tres (3) condiciones:

Conjeturales: quiere decir que se trata de situaciones que aún no existen.

Posibles: indica que son situaciones en potencia pero que pueden convertirse como acto en el futuro, por lo tanto, pertenecen al campo de lo realizable.

Alternas: significa que en principio deben ser excluyentes o al menos permitir que sean priorizadas.

Considerando lo anterior, en este análisis se han formulado las siguientes hipótesis de futuro para el conjunto de las respectivas variables estratégicas seleccionadas anteriormente:

Tabla 43

Hipótesis de Futuro

Formulación Hipótesis de Futuro	
Pregunta: ¿Cuál es la empresa que queremos para el futuro?	
ANÁLISIS MORFOLÓGICO	H1 = Hipótesis con características tendenciales a la situación de hoy H2 = Hipótesis con características positivas: cambio incremental o cambio radical H3 = Hipótesis con características de retroceso o involución

Formulación Hipótesis de Futuro

Pregunta: ¿Cuál es la empresa que queremos para el futuro?

1	HIPÓTESIS u opciones		Descripción de la Hipótesis
	Calidad de los servicios	Producción	
		H1	La demanda de servicios presenta una tendencia al ascenso, como resultado de la entrega oportuna de las encomiendas, la información oportuna de las novedades, el adecuado proceso logístico y un interés de la gerencia en satisfacer las necesidades de los clientes y de atender oportunamente sus requerimientos.
		H2	Toda la logística se empeña en la eficiencia en alcanzar las más altas calificaciones en la eficacia de sus procesos. La gerencia y demás organismos de la empresa aportan desde sus áreas a tal propósito.
		H3	Los clientes presentan continuas quejas por atrasos en la entrega de sus encomiendas. A las solicitudes de los clientes se responde con evasivas y los clientes tienden a cambiar de proveedor.
2	HIPÓTESIS u opciones		Descripción de la Hipótesis
Servicio al cliente		Mercado	
		H1	Se continua con la estrategia de la implementación de nuevas sucursales

Formulación Hipótesis de Futuro

Pregunta: ¿Cuál es la empresa que queremos para el futuro?

3	Análisis de rentabilidad de los servicios	Financiera	HIPÓTESIS u opciones		Descripción de la Hipótesis	
			H2	a nivel nacional con el fin de mejorar la cobertura.	Existe una exploración de mercado a nivel nacional y se realizan los contactos, estudios, análisis normativos y económicos para llevar los servicios al exterior.	
				H3	No hay unas políticas, ni se ha abordado la necesidad de ampliar el mercado y por el contrario, el mercado actual presenta una tendencia dramática al marchitamiento.	
			H1	Actualmente la empresa no realiza el análisis de cuáles son los servicios que más generan ganancia y como los recursos se pueden canalizar hacia su potencialización y mejoramiento	La empresa realiza el análisis de cuáles son los servicios que más generan utilidad y como los recursos se pueden canalizar hacia su potencialización y mejoramiento	
				H2	Los análisis de rentabilidad no son correctos y no se toman las mejores	

Formulación Hipótesis de Futuro

Pregunta: ¿Cuál es la empresa que queremos para el futuro?

			decisiones generando perdidas y perdiendo valor para la empresa.
4		HIPÓTESIS u opciones	Descripción de la Hipótesis
		H1	Se percibe una intención de mejorar o innovar tecnológicamente los procesos de recepción y logística de las encomiendas, así como también el control satelital del parque automotor. La gerencia es consciente que el crecimiento requiere de una alta inversión, por lo tanto, ya se está examinando el costo financiero que se debe presupuestar para tal propósito.
Cambios tecnológicos	Tecnología	H2	Se cuenta con software y hardware de última generación en todos los procesos desde los logísticos como los administrativos, se contratan programas satelitales que están a la vanguardia del campo logístico. Se monitorean los procesos en tiempo real, con una correcta sincronización entre logística, administración y de ventas.
		H3	La mentalidad gerencial no está interesada en invertir en el campo tecnológico, los procesos se desactualizan, se vuelven obsoletos y se hace imposible tener una correcta

Formulación Hipótesis de Futuro

Pregunta: ¿Cuál es la empresa que queremos para el futuro?

			trazabilidad de las operaciones de la empresa.
5		HIPÓTESIS u opciones	Descripción de la Hipótesis
			No se tiene un buen flujo de caja, pero se debe a la rotación de cartera. Los clientes presentan moras superiores a 45 días, sin embargo, las obligaciones de los acreedores y los indicadores financieros se mantienen estables.
		H1	
			Se genera un crecimiento en la liquidez de la empresa, el flujo de caja tiene un incremento positivo y el nivel de endeudamiento se encuentra en niveles mínimos. Adicionalmente se tiene una gestión de tesorería eficiente que permite realizar inversiones adicionales con altos rendimientos.
		H2	
			La sociedad presenta reportes a centrales de riesgo, los indicadores financieros no presentan ningún horizonte optimista y se ha perdido credibilidad entre los proveedores.
		H3	

**Solidez
financiera**

Financiera

8.3.1. Diseño de escenarios o “el arte de la conjetura”

La teoría del “Análisis Morfológico” asume que cada una de las “variables estratégicas” puede dar lugar a diferentes hipótesis de cara al futuro. Y un escenario resulta de la combinación de las hipótesis de las variables, por ello, un escenario corresponde a un determinado “juego” de hipótesis.

De cara al desarrollo futuro de la empresa, y luego de revisar preferencias e incompatibilidades, los expertos han decidido evaluar los siguientes escenarios:

8.3.1.1. Escenario Más Probable

Nombre del Escenario: Despacito, poquito a poquito

Configuración del Escenario:

Tabla 44

Escenario más probable

ESCENARIO MÁS PROBABLE			
Nombre del Escenario:		Despacito, poquito a poquito	
1	HIPÓTESIS u opciones		Descripción de la Hipótesis
Calidad de los servicios	Producción	H2	Toda la logística se empeña en la eficiencia en alcanzar las más altas calificaciones en la eficacia de sus procesos. La gerencia y demás organismos de la empresa aportan desde sus áreas a tal propósito.

ESCENARIO MÁS PROBABLE			
Nombre del Escenario:		Despacito, poquito a poquito	
2		HIPÓTESIS u opciones	Descripción de la Hipótesis
Servicio al cliente	Mercado	H1	Se continua con la estrategia de la implementación de nuevas sucursales a nivel nacional con el fin de mejorar la cobertura.
3		HIPÓTESIS u opciones	Descripción de la Hipótesis
Análisis de rentabilidad de los servicios	Financiera	H2	La empresa realiza el análisis de cuáles son los servicios que más generan utilidad y como los recursos se pueden canalizar hacia su potencialización y mejoramiento
4		HIPÓTESIS u opciones	Descripción de la Hipótesis
Cambios tecnológicos	Tecnología	H1	Se percibe una intención de mejorar o innovar tecnológicamente los procesos de recepción y logística de las encomiendas así como también el control satelital del parque automotor. La gerencia es consciente que el crecimiento requiere de una alta inversión, por lo tanto ya se está examinando el costo financiero que se debe presupuestar para tal propósito.
5		HIPÓTESIS u opciones	Descripción de la Hipótesis
Solidez financiera	Financiero	H1	No se tiene un buen flujo de caja, pero se debe a la rotación de cartera.

ESCENARIO MÁS PROBABLE	
Nombre del Escenario:	Despacito, poquito a poquito
	Los clientes presentan moras superiores a 45 días, sin embargo, las obligaciones de los acreedores y los indicadores financieros se mantienen estables.

8.3.1.2. Escenario Tendencial.

Nombre del Escenario. Lo mismo de siempre

-Configuración del Escenario:

Tabla 45

Escenario tendencial

Variable o Componente	Hipótesis
Producción	1 La demanda de servicios presenta una tendencia al ascenso, como resultado de la entrega oportuna de las encomiendas, la información oportuna de las novedades, el adecuado proceso logístico y un interés de la gerencia en satisfacer las necesidades de los clientes y de atender oportunamente sus requerimientos.
Mercado	1 Se continua con la estrategia de la implementación de nuevas sucursales a nivel nacional con el fin de mejorar la cobertura.
Financiera	1 Actualmente la empresa no realiza el análisis de cuáles son los servicios que más generan ganancia y como los recursos se pueden canalizar hacia su potencialización y mejoramiento

Variable o Componente	Hipótesis
Tecnología	1 Se percibe una intención de mejorar o innovar tecnológicamente los procesos de recepción y logística de las encomiendas, así como también el control satelital del parque automotor. La gerencia es consciente que el crecimiento requiere de una alta inversión, por lo tanto, ya se está examinando el costo financiero que se debe presupuestar para tal propósito.
Financiera	1 Actualmente la empresa no realiza el análisis de cuáles son los servicios que más generan ganancia y como los recursos se pueden canalizar hacia su potencialización y mejoramiento

8.3.1.3. Escenario Optimista

Nombre del Escenario: El premio mayor

-Configuración del Escenario:

Tabla 46

Escenario optimista

Nombre de la variable	Identificación de la hipótesis H2	Descripción de la hipótesis
Producción	H2	Toda la logística se empeña en la eficiencia en alcanzar las más altas calificaciones en la eficacia de sus procesos. La gerencia y demás organismos de la empresa aportan desde sus áreas a tal propósito.
Mercado	H2	Existe una exploración de mercado a nivel nacional y se realizan los contactos, estudios, análisis normativos y económicos para llevar los servicios al exterior.

Financiera	H2	La empresa realiza el análisis de cuáles son los servicios que más generan ganancia y como los recursos se pueden canalizar hacia su potencialización y mejoramiento
Tecnología	H2	Se cuenta con software y hardware de última generación en todos los procesos desde los logísticos como los administrativos, se contratan programas satelitales que están a la vanguardia del campo logístico. Se monitorean los procesos en tiempo real, con una correcta sincronización entre logística, administración y de ventas.
Financiero	H2	Se genera un crecimiento en la liquidez de la empresa, el flujo de caja tiene un incremento positivo y el nivel de endeudamiento se encuentra en niveles mínimos. Adicionalmente se tiene una gestión de tesorería eficiente que permite realizar inversiones adicionales con altos rendimientos.

8.3.1.4. Escenario Pesimista.

Nombre del Escenario. Dramático

-Configuración del Escenario:

Tabla 47

Escenario pesimista

Nombre de la variable	Identificación de la hipótesis (H3)	Descripción de la hipótesis
Producción	H3	Los clientes presentan continuas quejas por atrasos en la entrega de sus encomiendas. A las solicitudes de los clientes se responde con evasivas y los clientes tienden a cambiar de proveedor.
Mercado	H3	No hay unas políticas, ni se ha abordado la necesidad de ampliar el mercado y, por el contrario, el mercado actual presenta una tendencia dramática al marchitamiento.
Financiera	H3	Los análisis de rentabilidad no son correctos y no se toman las mejores decisiones generando perdidas y perdiendo valor para la empresa.
Tecnología	H3	La mentalidad gerencial no está interesada en invertir en el campo tecnológico, los procesos se desactualizan, se vuelven obsoletos y se hace imposible tener una correcta trazabilidad de las operaciones de la empresa.
Financiero	H3	La sociedad presenta reportes a centrales de riesgo, los indicadores financieros no presentan ningún horizonte optimista y se ha perdido credibilidad entre los proveedores.

8.3.1.5. Escenario “Dual” o Alterno 1.

Nombre del Escenario. Estamos en el camino correcto

-Configuración del Escenario:

Tabla 48

Escenario "Dual" o alternativo 1

Nombre de la variable	Identificación de la hipótesis (H1, H2)	Descripción de la hipótesis
Producción	H1	La demanda de servicios presenta una tendencia al ascenso, como resultado de la entrega oportuna de las encomiendas, la información oportuna de las novedades, el adecuado proceso logístico y un interés de la gerencia en satisfacer las necesidades de los clientes y de atender oportunamente sus requerimientos.
Mercado	H2	Existe una exploración de mercado a nivel nacional y se realizan los contactos, estudios, análisis normativos y económicos para llevar los servicios al exterior.
Financiera	H2	La empresa realiza el análisis de cuáles son los servicios que más generan ganancia y como los recursos se pueden canalizar hacia su potencialización y mejoramiento

Nombre de la variable	Identificación de la hipótesis (H1, H2)	Descripción de la hipótesis
Tecnología	H1	Se percibe una intención de mejorar o innovar tecnológicamente los procesos de recepción y logística de las encomiendas, así como también el control satelital del parque automotor. La gerencia es consciente que el crecimiento requiere de una alta inversión, por lo tanto, ya se está examinando el costo financiero que se debe presupuestar para tal propósito.
Financiera	H1	No se tiene un buen flujo de caja, pero se debe a la rotación de cartera. Los clientes presentan moras superiores a 45 días, sin embargo, las obligaciones de los acreedores y los indicadores financieros se mantienen estables.

8.3.1.6. Escenario “Dual” o Alterno 2.

Nombre del Escenario. De vuelta al pasado

-Configuración del Escenario:

Tabla 49

Escenario “Dual” o alterno 2

Nombre de la variable	Identificación de la hipótesis (H1, H3)	Descripción de la hipótesis
Producción	H1	La demanda de servicios presenta una tendencia al ascenso, como resultado de la entrega oportuna de las encomiendas, la información oportuna de las novedades, el adecuado proceso logístico y un interés de la gerencia en satisfacer las necesidades de los clientes y de atender oportunamente sus requerimientos.
Mercado	H1	Se continua con la estrategia de la implementación de nuevas sucursales a nivel nacional con el fin de mejorar la cobertura.
Financiera	H3	Los análisis de rentabilidad no son correctos y no se toman las mejores decisiones generando pérdidas y perdiendo valor para la empresa.
Tecnología	H3	La mentalidad gerencial no está interesada en invertir en el campo tecnológico, los procesos se desactualizan, se vuelven obsoletos y se hace imposible tener una correcta trazabilidad de las operaciones de la empresa.
Financiero	H1	No se tiene un buen flujo de caja, pero se debe a la rotación de cartera. Los clientes presentan moras superiores a 45 días, sin embargo, las obligaciones de los acreedores y los indicadores financieros se mantienen estables.

8.3.2. Selección del Escenario Apuesta

Después de analizar las ventajas y desventajas de los diferentes escenarios, los investigadores han decidido realizar una combinación de hipótesis de las diferentes variables que tenga viabilidad y pueda ser ejecutado en el horizonte 2030 de la empresa Transportes a Tiempo y Servicios Asociados S.A.S.

Tabla 50

Escenario apuesta

Nombre del Escenario:		Recomendado de los investigadores	
1	Calidad de los servicios	HIPÓTESIS u opciones	Descripción de la Hipótesis
		H1	La demanda de servicios presenta una tendencia al ascenso, como resultado de la entrega oportuna de las encomiendas, la información oportuna de las novedades, el adecuado proceso logístico y un interés de la gerencia en satisfacer las necesidades de los clientes y de atender oportunamente sus requerimientos.
2	Servicio al cliente	HIPÓTESIS u opciones	Descripción de la Hipótesis
		H1	Se continua con la estrategia de la implementación de nuevas sucursales a nivel nacional con el fin de mejorar la cobertura.
3	Financiera	HIPÓTESIS u opciones	Descripción de la Hipótesis

Nombre del Escenario:		Recomendado de los investigadores	
Análisis de rentabilidad de los servicios	4	H2	La empresa realiza el análisis de cuáles son los servicios que más generan utilidad y como los recursos se pueden canalizar hacia su potencialización y mejoramiento
		HIPÓTESIS u opciones	Descripción de la Hipótesis
Cambios tecnológicos	5	H1	Se percibe una intención de mejorar o innovar tecnológicamente los procesos de recepción y logística de las encomiendas, así como también el control satelital del parque automotor. La gerencia es consciente que el crecimiento requiere de una alta inversión, por lo tanto, ya se está examinando el costo financiero que se debe presupuestar para tal propósito.
		HIPÓTESIS u opciones	Descripción de la Hipótesis
Solidez financiera	5	H2	Se genera un crecimiento en la liquidez de la empresa, el flujo de caja tiene un incremento positivo y el nivel de endeudamiento se encuentra en niveles mínimos. Adicionalmente se tiene una gestión de tesorería eficiente que permite realizar inversiones adicionales con altos rendimientos.
		HIPÓTESIS u opciones	Descripción de la Hipótesis

Proponemos el escenario **"Recomendado de los investigadores"** para la empresa **Transportes a tiempo y servicios asociados S.A.S** ya que no puede conformarse con lo que

ha logrado hasta ahora, deben ser ambiciosos y perder el miedo a crecer dado que se están dando las condiciones y para eso deben realizar una exploración de mercado a nivel nacional, realizar contactos, estudios, análisis normativos y económicos. Toda la logística se empeña en la eficiencia para alcanzar las más altas calificaciones en la eficacia de sus procesos. La gerencia y demás organismos de la empresa aportan desde sus áreas a tal propósito. Se cuenta con software y hardware de última generación en todos los procesos desde los logísticos como los administrativos, se contratan programas satelitales que están a la vanguardia del campo logístico. Se monitorean los procesos en tiempo real, con una correcta sincronización entre logística, administración y de ventas.

La empresa realiza el análisis de cuáles son los servicios que más generan ganancia y como los recursos se pueden canalizar hacia su potencialización y mejoramiento, con los cambios realizados se espera tener un crecimiento en la liquidez de la empresa, el flujo de caja tiene un incremento positivo y el nivel de endeudamiento se encuentra en niveles mínimos. Adicionalmente se tiene una gestión de tesorería eficiente que permite realizar inversiones adicionales con altos rendimientos.

9. Lineamientos estratégicos para alcanzar el escenario recomendado por los investigadores

9.1. Proyectos y estrategias de producción

Para lograr que las entregas de las encomiendas sean oportunas, la información de las novedades se encuentre en tiempo real, y el proceso logístico sea el más adecuado y eficiente se plantean los siguientes proyectos:

9.1.1. Proyecto de mejoramiento en los tiempos de entrega

Para ello se hace necesario un análisis de los tiempos desde el momento de recepción hasta la entrega de la encomienda al cliente, es decir, medir todos los procesos que involucran la entrega del encargo. Para ello, se hace necesario acudir a herramientas informáticas, encuestas, opiniones de los clientes, que permitan estimar el tiempo real de la operación.

Recursos y tiempo de ejecución. Para el desarrollo de este lineamiento la empresa contratará los servicios de un profesional que diseñará, dirigirá y presentará los resultados de esta evaluación apoyándose en el recurso humano de la organización que conoce todo el proceso de mensajería. Los demás recursos tecnológicos, papelería serán puestos por la empresa, previa justificación de estos. El tiempo estimado de este proceso para esta actividad será de ocho semanas.

Cronograma de desarrollo del cumplimiento del proyecto.

Tabla 51

Cronograma del proyecto

ACTIVIDAD	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8
Estudio de tiempos								
Análisis del área de planificación de rutas, despacho y entrega.	X	X	X					
Encuesta a los clientes.				X	X			
Recolección de información						X		
Procesamiento y análisis de los datos							X	
Informe final y recomendaciones								X

9.1.2. Proyecto y estrategias de mercadeo

En el firme interés de dar mayor cobertura directa al mercado nacional se plantea la estimación de la apertura a nuevas sucursales en zonas de mayor demanda del servicio de entrega de encomiendas. Con este fin, la empresa analizará la ubicación geográfica más conveniente de las nuevas sucursales, los costos operacionales, mercadeo y laborales de dichos proyectos; planificará la proyección de resultados deseados en diferentes etapas del plan de trabajo.

Recursos y tiempo de ejecución. Esta directriz será ejecutada por la gerencia y se

apoyará en personal técnico externo que hará el trabajo de recolección de datos y para la proyección de resultados y preparación de informes. El tiempo estimado de este proceso para esta actividad será de ocho semanas.

Cronograma de desarrollo del proyecto de mercadeo.

Tabla 52

Cronograma de desarrollo del proyecto de mercadeo

ACTIVIDAD	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8
Estudio de las zonas geográficas con mayor demanda de servicio.	X	X	X					
Diagnóstico de costos operacionales.				X	X	X		
Proyección de resultados.							X	
Informe final y recomendaciones								X

9.1.3. Proyectos y estrategias de Financiero.

Con el fin de la empresa pueda realizar el análisis de cuáles son los servicios que más generan utilidad y como los recursos se pueden canalizar hacia su potencialización y mejoramiento se plantea el siguiente proyecto:

Proyecto para el análisis de servicios rentables

Para poder determinar la rentabilidad de los servicios y establecer en donde se deben focalizar los recursos hay que iniciar conociendo el costo de estos, para eso los investigadores plantean un proyecto de determinación de costos por procesos, y posteriormente con el precio de venta se determinará el margen de utilidad unitario.

Recursos y tiempo de ejecución

Para la ejecución del proyecto se estima contar con un asesor externo que apoye en la estructuración de este, así como de una persona interna de la organización quien será la encargada de la recopilación de datos y la puesta en marcha de las actividades definidas por el equipo de trabajo, se estima que en tiempo de seis semanas se pueden llevar a cabo las tareas que se definan y la obtención de resultados.

Cronograma de desarrollo del proyecto.

Tabla 53

Cronograma de desarrollo del proyecto

ACTIVIDAD	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6
Diagnóstico de situación actual	X					
Diagnóstico de información financiera.		X				
Diagnóstico de los sistemas de información.		X				
Identificación de los procesos.		X				
Determinación de costos por cada elemento de costo: Mano de Obra, materiales y costos indirectos.			X			

ACTIVIDAD	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6
Determinación de costos por cada proceso.			X			
Asignación de costos por servicio.				X	X	
Conclusiones y recomendaciones						X

9.1.4. Proyectos y estrategias de Tecnología

La alta gerencia es consciente de la importancia de realizar inversión en tecnología, es por esto que la estrategia para cumplir este objetivo se centra en tener un sistema de rastreo satelital en tiempo real que permita tanto a la empresa como al cliente determinar el estado de su envío, debido a esto los investigadores sugieren iniciar contactos con empresas como: Simpliroute, Securitas o Satrack quienes son expertos en vigilancia satelital de vehículos de carga, en caso de que los costos excedan la capacidad financiera de la empresa se sugiere realizar contactos con Universidades en donde se desarrollen proyectos de investigación y desarrollo tecnológico para que la empresa sea incluida en proyectos de monitoreo satelital.

Recursos y tiempo de ejecución

La gerencia deberá hacer directamente los contactos con las empresas proveedoras de estos servicios y buscará los contactos en las universidades para desarrollar un software que se ajuste a esta necesidad con un tiempo de 4 semanas.

Tabla 54*Cronograma de desarrollo del proyecto*

ACTIVIDAD	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
Diagnóstico de situación actual	X			
Cotizaciones de servicios.			X	
Contacto con universidades.			X	
Conclusiones y recomendaciones				X

9.1.5. Proyectos y estrategias de Financiero.

Las estrategias financieras para generar crecimiento en la liquidez de la empresa, y buscar números positivos en el flujo de caja y mejorar los niveles de endeudamiento están unidas a un crecimiento en ingresos y utilidad operacional, para esto es necesario establecer una estructura contable y financiera que permita no solo cumplir con los requerimientos legales, sino que realicé una gestión financiera de la empresa.

Recursos y tiempo de ejecución

Para cumplir con esta estrategia es necesario contar con un área financiera la cual debe conformarse por una dirección financiera y las coordinaciones de contabilidad, tesorería, cartera y costos, el tiempo de ejecución dependerá del crecimiento de la empresa, porque se tiene conciencia que está estructura generará gastos adicionales de nómina. El tiempo destinado para el desarrollo de este planteamiento será de ocho semanas.

Tabla 55*Cronograma financiero del proyecto*

ACTIVIDAD	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8
Diseño de cargo del área financiera.	X							
Contratación directa del personal para el cargo.		X						
Diseño de políticas internas para el desarrollo del cargo.			X					
Preparación de los informes basados en historial contable de la empresa.				X	X			
Informe inicial presupuestal						X		
Socialización de las políticas y funcionalidades del cargo frente a las otras áreas.							X	
Informe final y recomendaciones								X

9.2. Plan de acción y mejoramiento.

Un plan de acción representa el conjunto de programas y proyectos de cada una de las unidades de funcionamiento de la organización deportiva durante un período de corto plazo los cuales se materializan mediante su ejecución. (Betancourt, 2018)

Debido a esto los investigadores enfocan el plan de acción y mejoramiento en el área financiera porque consideramos que es en esta área donde la empresa Transportes a tiempo tiene grandes oportunidades y sería un punto de partida para iniciar el cumplimiento de los objetivos propuestos en esta investigación. Partiendo entonces del escenario que se llama “Recomendado por los investigadores” se desarrolla el plan de trabajo a continuación:

9.2.1. Análisis de la situación actual

Se parte de diagnosticar la situación problemática actual en relación con los recursos y capacidades de una determinada área o proceso de la organización. (Betancourt, 2018).

Para efectos de la investigación se parte del escenario “recomendado por los investigadores y nos enfocamos en las hipótesis financieras.

Tabla 56

Análisis de la situación actual

Problema	Causa	Efecto	Solución
No hay un análisis de rentabilidad de los servicios.	Ausencia de conocimiento para realizar este tipo de diagnósticos.	No se puede determinar si se genera rentabilidad en un servicio prestado.	Concientizar al personal directivo acerca de la importancia de estos estudios. Realizar un plan de capacitaciones para el personal financiero.
No se cuenta con un buen flujo de efectivo.	Deficiente gestión de cartera.		Definición de políticas de cartera.
	No hay una persona o funcionaria que gestione oportunamente los recaudos.	Flujo de efectivo ínfimo para la atención oportuna de pagos.	Parametrizar el software contable para que alerte oportunamente de los vencimientos de cartera y capacitar a un funcionario con horarios y días para hacer los seguimientos de cobranza.
	Carencia de políticas para el otorgamiento de créditos.		
Pagos elevados de	Financiación por medio de prestamistas que no	Salidas onerosas por el pago de intereses y decrecimiento de los flujos de caja para el	Acudir al sector financiero para la obtención de

Problema	Causa	Efecto	Solución
intereses de financiación.	son del sector bancario.	pago de los demás pasivos corrientes.	créditos con mejores tasas de interés.
No existe un seguimiento oportuno de Ingresos, costos y gastos.	Se carece de un presupuesto de ingresos con objetivos en ventas que permita realizar seguimiento a los flujos de caja.	Subestimación de la disponibilidad de flujo de caja, ocasionando demoras en los pagos de las responsabilidades con los proveedores, banca y obligaciones tributarias.	Elaborar el presupuesto de la empresa correspondiente al primer año de desarrollo de este trabajo de investigación.
La empresa no puede acceder a créditos bancarios.	Debido a que el propietario presenta reportes a centrales de riesgo, las entidades bancarias niegan las solicitudes de créditos a la sociedad.	Adquisición de préstamos en entidades o personas que cobran tasas de interés muy por encima del mercado actual.	Se propone un estudio de reportes en datacrédito y un plan de pagos con las entidades que actualmente se encuentran en mora para dejar al día las deudas actuales y posteriormente mejorar el perfil crediticio con créditos bajos y accesibles.

9.2.2. Objetivos de corto plazo.

Los objetivos estratégicos son los grandes propósitos que pretende lograr la dirección de la organización en el largo plazo, de acuerdo con el plan estratégico o de desarrollo formulado los objetivos estratégicos forman y despliegan el plan estratégico con los planes

operativos, procesos y demás actividades tendientes a mejorar la organización, buscando su crecimiento y sostenibilidad. (Betancourt, 2018).

Debido a que la empresa Transportes a Tiempo asociados S.A.S. se encuentra definiendo sus objetivos estratégicos, los investigadores proponen una serie de objetivos financieros para que se tengan en cuenta, partiendo de las necesidades actuales analizadas anteriormente.

Tabla 57

Objetivos de corto plazo.

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	
ÁREA: FINANCIERA	FECHA: 31/ 12/ 2024
OBJETIVO 1:	
Analizar periódicamente las operaciones financieras de la empresa y tomar decisiones con base en los resultados.	
OBJETIVO 2:	
Definir procedimientos que permitan mejorar la entrada de flujos de efectivo.	
OBJETIVO 3:	
Establecer mejores relaciones con las entidades bancarias con el fin de acceder a mejores tasas de interés en créditos.	
OBJETIVO 4:	
Elaborar un presupuesto con metas tanto en ventas como en costos que permitan medir los resultados en un periodo determinado.	
OBJETIVO 5:	
Mejorar la imagen financiera de la organización.	

9.2.3. Actividades para lograr los objetivos

Todo objetivo requiere recursos para desarrollar actividades que permitan su realización. Estas actividades son de muy distinta índole: divulgación, capacitación, asignación de recursos, definición de responsabilidades, conformación del equipo del proyecto, división del trabajo, logística de eventos, convocatorias, elaboración de informes, transporte, movilidad, etc. (Betancourt, 2018).

Tabla 58

Actividades para lograr los objetivos

ACTIVIDADES PARA LOGRAR EL OBJETIVO 1:
Sensibilizar a los directivos mediante el adiestramiento en la comprensión de la relevancia de las finanzas en la gestión de las operaciones de la empresa.
Instruir a los empleados de la compañía que tienen injerencia en el área financiera en la preparación de informes y análisis de los mismos.
ACTIVIDADES PARA LOGRAR EL OBJETIVO 2:
Definir las políticas para el acceso a crédito por parte de los clientes estableciendo el alcance para cada una de las instancias de cobro definidas en la compañía.
Acudir a los proveedores del software para la parametrización de programa contable que permita controlar los plazos de crédito con los clientes.
Elaborar un corte de cartera a una fecha y con el hacer la respectiva circularización de cartera para comparar y verificar los saldos de este activo corriente.
Diseñar un plan de recaudo de cartera, asignando la responsabilidad a un funcionario de la empresa para hacer contacto con los clientes mediante llamada, correo electrónico, etc.

ACTIVIDADES PARA LOGRAR EL OBJETIVO 1:

Acompañar los primeros contactos del funcionario con los clientes para evaluar la respuesta de estos y definir cuál es el medio más efectivo para el desarrollo de esta actividad.

Reportar a los directivos los logros alcanzados.

ACTIVIDADES PARA LOGRAR EL OBJETIVO 3:

Presentar a los prestamistas un plan de pagos de los créditos, mediante cuotas mensuales que se apliquen directamente a capital.

Preparar los estados financieros de la compañía para analizar los indicadores financieros y la viabilidad de recurrir a un crédito bancario.

Entrar en contacto con la banca de segundo piso para el estudio de viabilidad de un crédito que permita financiar las operaciones regulares de la empresa.

ACTIVIDADES PARA LOGRAR EL OBJETIVO 4:

Diseñar un plan de presupuesto que pueda medir la gestión del flujo de operaciones de la organización.

Monitorear los primeros meses el plan presupuestal de la empresa.

Comparar y revisar las metas propuestas y medir las diferencias y causa originaria.

Presentar a los directivos un informe del logro alcanzado en este objetivo.

ACTIVIDADES PARA LOGRAR EL OBJETIVO 5:

Realizar estudio de reportes en datacrédito y elaborar un plan de pagos.

Mejorar el perfil crediticio del propietario con créditos bajos y accesibles.

9.2.4. Objetivos de corto plazo vs actividades

Tabla 59

Objetivos de corto plazo vs actividades.

GRUPO: FINANCIERO	PERIODO: DICIEMBRE 2024
OBJETIVO DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES
OBJETIVO 1 Analizar periódicamente las operaciones financieras de la empresa y tomar decisiones con base en los resultados.	Sensibilizar a los directivos mediante el adiestramiento en la comprensión de la relevancia de las finanzas en la gestión de las operaciones de la empresa. Instruir a los empleados de la compañía que tienen injerencia en el área financiera en la preparación de informes y análisis de los mismos. Definir las políticas para el acceso a crédito por parte de los clientes estableciendo el alcance para cada una de las instancias de cobro definidas en la compañía.
OBJETIVO 2 Definir procedimientos que permitan mejorar la entrada de flujos de efectivo.	Acudir a los proveedores del software para la parametrización de programa contable que permita controlar los plazos de crédito con los clientes. Elaborar un corte de cartera a una fecha y con el hacer la respectiva circularización de cartera para comparar y verificar los saldos de este activo corriente.

GRUPO: FINANCIERO OBJETIVO DE CORTO PLAZO	PERIODO: DICIEMBRE 2024 ACTIVIDADES
	Diseñar un plan de recaudo de cartera, asignando la responsabilidad a un funcionario de la empresa para hacer contacto con los clientes mediante llamada, correo electrónico, etc. Acompañar los primeros contactos del funcionario con los clientes para evaluar la respuesta de los mismos y definir cuál es el medio más efectivo para el desarrollo de esta actividad. Reportar a los directivos los logros alcanzados. Presentar a los prestamistas un plan de pagos de los créditos, mediante cuotas mensuales que se apliquen directamente a capital.
OBJETIVO 3 Establecer mejores relaciones con las entidades bancarias con el fin de acceder a mejores tasas de interés en créditos.	Preparar los estados financieros de la compañía para analizar los indicadores financieros y la viabilidad de recurrir a un crédito bancario. Entrar en contacto con la banca de segundo piso para el estudio de viabilidad de un crédito que permita financiar las operaciones regulares de la empresa.
OBJETIVO 4 Elaborar un presupuesto con metas tanto en ventas como en costos que permitan medir los resultados en un periodo determinado.	Diseñar un plan de presupuesto que pueda medir la gestión del flujo de operaciones de la organización. Monitorear los primeros meses el plan presupuestal de la empresa.

GRUPO: FINANCIERO OBJETIVO DE CORTO PLAZO	PERIODO: DICIEMBRE 2024 ACTIVIDADES
OBJETIVO 5 Mejorar la imagen financiera de la organización.	Comparar y revisar las metas propuestas y medir las diferencias y causa originaria.
	Presentar a los directivos un informe del logro alcanzado en este objetivo.
	Realizar estudio de reportes en datacrédito y elaborar un plan de pagos.
	Mejorar el perfil crediticio del propietario con créditos bajos y accesibles.

9.2.5. Cronograma de actividades

Esquema básico donde se distribuye y organiza, en forma de secuencia temporal, el conjunto de experiencias y actividades diseñadas a lo largo del proceso. La organización temporal básicamente se define en torno a dos ejes: la actividad y el tiempo que previsiblemente el equipo de planeación dedicará al desarrollo de cada actividad. (Betancourt, 2018).

El cronograma de actividades se desarrolla teniendo en cuenta los tiempos actuales de los colaboradores, es oportuno aclarar que algunas de estas actividades ya se vienen desarrollando y se encuentran en ejecución.

Tabla 60

Cronograma de actividades.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES												AÑO: 2024	
MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
ACTIVIDAD													
Sensibilizar a los directivos mediante el adiestramiento en la comprensión de la relevancia de las finanzas en la gestión de las operaciones de la empresa.	X												
Instruir a los empleados de la compañía que tienen injerencia en el área financiera en la preparación de informes y análisis de los mismos.	X												
Definir las políticas para el acceso a crédito por parte de los clientes estableciendo el alcance para cada una de las instancias de cobro definidas en la compañía.		X											
Acudir a los proveedores del software para la parametrización de programa contable que permita controlar los plazos de crédito con los clientes.		X											
Elaborar un corte de cartera a una fecha y con el hacer la respectiva circularización de cartera para comparar y verificar los saldos de este activo corriente.			X										
Diseñar un plan de recaudo de cartera, asignando la responsabilidad a un funcionario de la empresa para hacer contacto con los clientes mediante llamada, correo electrónico, etc.			X										

PROGRAMA DE ACTIVIDADES											AÑO: 2024	
MESES												
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Acompañar los primeros contactos del funcionario con los clientes para evaluar la respuesta de los mismos y definir cuál es el medio más efectivo para el desarrollo de esta actividad.			X	X								
Reportar a los directivos los logros alcanzados.				X								
Presentar a los prestamistas un plan de pagos de los créditos, mediante cuotas mensuales que se apliquen directamente a capital.			X									
Preparar los estados financieros de la compañía para analizar los indicadores financieros y la viabilidad de recurrir a un crédito bancario.					X							
Entrar en contacto con la banca de segundo piso para el estudio de viabilidad de un crédito que permita financiar las operaciones regulares de la empresa.					X							
Diseñar un plan de presupuesto que pueda medir la gestión del flujo de operaciones de la organización.						X						
Monitorear los primeros meses el plan presupuestal de la empresa.							X					
Comparar y revisar las metas propuestas y medir las diferencias y causa originaria.								X				
Presentar a los directivos un informe del logro alcanzado en este objetivo.								X				

PROGRAMA DE ACTIVIDADES											AÑO: 2024	
MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ACTIVIDAD												
Realizar estudio de reportes en datacrédito y elaborar un plan de pagos.	X											
Mejorar el perfil crediticio del propietario con créditos bajos y accesibles.							X	X	X	X	X	X

9.2.6. Recursos y presupuesto.

Tabla 61

Recursos y presupuesto.

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Sensibilizar a los directivos mediante el adiestramiento en la comprensión de la relevancia de las finanzas en la gestión de las operaciones de la empresa.	Capacitaciones a las directivas en gestión financiera	\$1.000.000	\$1.000.000
Instruir a los empleados de la compañía que tienen injerencia en el área financiera en la preparación de informes y análisis de los mismos.	Capacitación en análisis financiero y preparación de informes.	\$1.000.000	\$1.000.000
Definir las políticas para el acceso a crédito por parte de los	Asesoría gestión de calidad	\$500.000 \$300.000	\$900.000

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
clientes estableciendo el alcance para cada una de las instancias de cobro definidas en la compañía.	Tableros en acrílico de Políticas Recursos digitales Papelería	\$100.000	
Acudir a los proveedores del software para la parametrización de programa contable que permita controlar los plazos de crédito con los clientes.	Parametrizaciones en software contable	\$0	\$0
Elaborar un corte de cartera a una fecha y con el hacer la respectiva circularización de cartera para comparar y verificar los saldos de este activo corriente.	Horas de personal interno para realizar reportes de cartera	\$0	\$0
Diseñar un plan de recaudo de cartera, asignando la responsabilidad a un funcionario de la empresa para hacer contacto con los clientes mediante llamada, correo electrónico, etc.	-Horas de personal interno para los diseños	\$0	\$0
Acompañar los primeros contactos del funcionario con los clientes para evaluar la respuesta de los mismos y definir cuál es el medio más efectivo para el desarrollo de esta actividad.	Asesoría de cartera	\$500.000	\$500.000
Reportar a los directivos los logros alcanzados.	Asesoría en elaboración de	\$200.000	\$200.000

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
	Informes de gestión y seguimiento		
Presentar a los prestamistas un plan de pagos de los créditos, mediante cuotas mensuales que se apliquen directamente a capital.	Horas de asesoría para la elaboración de plan de pagos	\$200.000	\$200.000
Preparar los estados financieros de la compañía para analizar los indicadores financieros y la viabilidad de recurrir a un crédito bancario.	Asesoría contable	\$500.000	\$500.000
Entrar en contacto con la banca de segundo piso para el estudio de viabilidad de un crédito que permita financiar las operaciones regulares de la empresa.	Asesoría financiera	\$500.000	\$500.000
Diseñar un plan de presupuesto que pueda medir la gestión del flujo de operaciones de la organización.	Asesoría financiera	\$500.000	\$500.000
Monitorear los primeros meses el plan presupuestal de la empresa.	Asesoría financiera	\$600.000	\$600.000
Comparar y revisar las metas propuestas y medir las diferencias y causa originaria.	Asesoría financiera	\$600.000	\$600.000
Presentar a los directivos un informe del logro alcanzado en este objetivo.	Asesoría en elaboración de Informes de gestión y seguimiento	\$200.000	\$200.000

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Realizar estudio de reportes en datacrédito y elaborar un plan de pagos.	Asesoría financiera	\$500.000	\$500.000
Mejorar el perfil crediticio del propietario con créditos bajos y accesibles.	Asesoría financiera Mensualidad en Midatacredito	\$500.000 \$180.000	\$680.000
Total			\$ 7.880.000,00

9.2.7. Responsables de las actividades del plan.

Tabla 62

Responsables de las actividades del plan.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Sensibilizar a los directivos mediante el adiestramiento en la comprensión de la relevancia de las finanzas en la gestión de las operaciones de la empresa.	LILIANA CALERO M. VLADIMIR OREJUELA MILTON LADINO
Instruir a los empleados de la compañía que tienen injerencia en el área financiera en la preparación de informes y análisis de los mismos.	MILTON LADINO
Definir las políticas para el acceso a crédito por parte de los clientes estableciendo el alcance para cada una de las instancias de cobro definidas en la compañía.	EDWIN H. GELPUD MILTON LADINO

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Acudir a los proveedores del software para la parametrización de programa contable que permita controlar los plazos de crédito con los clientes.	DIANA G. ENRIQUEZ
Elaborar un corte de cartera a una fecha y con el hacer la respectiva circularización de cartera para comparar y verificar los saldos de este activo corriente.	DIANA G. ENRIQUEZ YULY P. CEDEÑO
Diseñar un plan de recaudo de cartera, asignando la responsabilidad a un funcionario de la empresa para hacer contacto con los clientes mediante llamada, correo electrónico, etc.	DIANA G. ENRIQUEZ MILTON LADINO
Acompañar los primeros contactos del funcionario con los clientes para evaluar la respuesta de los mismos y definir cuál es el medio más efectivo para el desarrollo de esta actividad.	DIANA G. ENRIQUEZ YULY P. CEDEÑO MILTON LADINO
Reportar a los directivos los logros alcanzados.	MILTON LADINO
Presentar a los prestamistas un plan de pagos de los créditos, mediante cuotas mensuales que se apliquen directamente a capital.	EDWIN H. GELPUD LILIANA CALERO M.
Preparar los estados financieros de la compañía para analizar los indicadores financieros y la viabilidad de recurrir a un crédito bancario.	MILTON LADINO
Entrar en contacto con la banca de segundo piso para el estudio de viabilidad de un crédito que permita financiar las operaciones regulares de la empresa.	EDWIN H. GELPUD
Diseñar un plan de presupuesto que pueda medir la gestión del flujo de operaciones de la organización.	MILTON LADINO
Monitorear los primeros meses el plan presupuestal de la empresa.	MILTON LADINO
Comparar y revisar las metas propuestas y medir las diferencias y causa originaria.	MILTON LADINO
Presentar a los directivos un informe del logro alcanzado en este objetivo.	MILTON LADINO
Realizar estudio de reportes en datacrédito y elaborar un plan de pagos.	EDWIN H. GELPUD

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Mejorar el perfil crediticio del propietario con créditos bajos y accesibles.	EDWIN H. GELPUD

9.2.8. Formulación de políticas, procedimientos y reglas

Esquema básico donde se distribuye y organiza, en forma de secuencia temporal, el conjunto de experiencias y actividades diseñadas a lo largo del proceso. La organización temporal básicamente se define en torno a dos ejes: la actividad y el tiempo que previsiblemente el equipo de planeación dedicará al desarrollo de cada actividad. Las políticas se refieren a guías, métodos y procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas que se establecen para apoyar e impulsar el trabajo hacia los objetivos señalados. Las políticas son instrumentos para la implementación de las estrategias; establecer límites y restricciones a los tipos de acciones administrativas; clasificar lo que se puede y no se puede hacer en la búsqueda de los objetivos de la organización. (Betancourt, 2018).

Para los investigadores es importante la definición de las políticas de gestión financiera, que permitan cumplir con los objetivos de la organización por lo cual recomendamos lo siguiente:

La política financiera de Transportes a Tiempo y Servicios Asociados S.A.S debe estar estructurada según los requerimientos legales nacionales y los cuales se fundamentan en:

Constitución Política de Colombia.

Código sustantivo de trabajo.

Estatuto tributario colombiano.

Marcos técnicos normativos dispuestos en el **DUR 2420 de 2015** para los tres grupos de convergencia en que se dividieron las entidades del país, observando las siguientes normas:

Tabla 63

Responsables de las actividades del plan.

Grupo de aplicación de Estándares Internacionales	Norma relacionada con las políticas contables
Grupo 1 (Estándar Pleno)	NIC 8 – <i>Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores.</i>
Grupo 2 (Estándar para Pymes)	Sección 10 – <i>Políticas, estimaciones y errores contables.</i>
Grupo 3 (contabilidad simplificada)	El marco técnico de las normativas no contiene un capítulo específico de las políticas contables, por lo que deben observarse los lineamientos para el grupo 2.

Partiendo de los requerimientos legales se establecen los marcos de referencia de la gestión financiera.

9.2.8.1. Políticas para la adquisición de recursos financieros:

Transportes a Tiempo y Servicios Asociados S.A.S adquiere los recursos financieros para el funcionamiento de la siguiente manera: actividades de su operación, aportes de accionistas, financiación con terceros y de algunas actividades conexas.

9.2.8.2. Políticas de planificación de recursos

La Compañía en estudio presupuesta sus flujos de tesorería identificando las necesidades de cada operación teniendo en cuenta los costos y gastos de la misma, y a la vez

hace una adecuada administración, seguimiento, monitoreo, control y mejora continua de cada una de las transacciones.

La formulación del presupuesto efectúa de acuerdo a las iniciativas de la empresa, y su aprobación se efectúa con la presentación de presupuesto por parte del área financiera a la gerencia.

Las estimaciones de financiamiento se elaboran de acuerdo al crecimiento o decrecimiento de las operaciones en un periodo determinado.

9.2.8.3. Políticas de gestión de recursos financieros

La administración y manejo de recursos financieros se realiza por medio de cuentas bancarias a nombre de la sociedad, y por medio de las mismas se realizan todas las transacciones para los recaudos de los ingresos y la ejecución de gastos.

La disposición de los flujos de caja se ejecutan teniendo en cuenta los vencimientos y plazos otorgados por los beneficiarios de los pagos, atendiendo de esta manera, puntualmente y prioritariamente los gastos recurrentes.

Se usa como herramienta el flujo de Caja, con el fin de observar los ingresos, costos y gastos de la empresa y compararlos con el presupuesto estimado, para lograr evidenciar de forma oportuna las necesidades y los excedentes de liquidez.

Las utilidades durante el próximo cuatrienio se reinvierten en proyectos de desarrollo de la empresa.

9.2.8.4. Políticas para el control de recursos

Se verifica el excedente operacional en los resultados financieros anuales y mensuales, verificando la sostenibilidad operacional.

La conciliación bancaria debe garantizar la trazabilidad y transparencia de los recaudos y los pagos al comparar los movimientos bancarios registrados en los extractos con los asientos contables del sistema SIIGO en un corto plazo.

Los pagos se realizan de preferencia mediante procesos electrónicos no sin antes realizar las actividades de control pertinentes, para pagos menores a quinientos mil pesos se establecen pagos en las oficinas de la empresa.

La conciliación bancaria se realiza verificando el saldo de las cuentas de ahorro y corriente para verificar el recaudo y los pagos.

El sistema contable SIIGO lleva a cabo todos los procedimientos contables y proporciona la información necesaria para la preparación adecuada de informes.

Se debe utilizar un equipo de cómputo asignado a un único usuario autorizado con perfiles de Administración, Consulta o Transacción, lo que permite el ingreso seguro a los portales bancarios corporativos.

9.2.8.5. Políticas de elaboración de presupuestos

El presupuesto es el conjunto de ingresos, gastos e inversiones destinados a la operación y cumplimiento de los objetivos anuales y mensuales.

La elaboración del presupuesto es anualmente y se estructura bajo los siguientes rubros: Ingresos, costos, gastos.

El presupuesto de ingresos se proyecta con base a las estimaciones de venta emitidas por el área de mercadeo y ventas, los costos son estimados por el área de logística y los gastos desde la dirección administrativa o gerencia general.

Las proyecciones de venta se deben realizar a partir de una estimación aterrizada del número de servicios proyectados para el siguiente año y un porcentaje de crecimiento retador para el área de ventas.

El presupuesto de ingresos incluye el alquiler de la bodega propia.

Clasificar los costos según su naturaleza y origen, analizando su comportamiento permitirá a la empresa proyectar mejores prácticas en la gestión de los recursos organizacionales.

La proyección de costos y gastos del presupuesto se configura de acuerdo a las necesidades de las diferentes áreas de gestión y se ajusta a los objetivos de la empresa.

La proyección del presupuesto de costos y gastos es comparada con los años anteriores y se deben analizar las variaciones de cada uno de los rubros.

El Presupuesto anual del siguiente año se debe definir dos meses antes de finalizar el año en curso y se compara con una proyección de cierre del año actual.

Una vez definido el presupuesto se informa a todas las áreas cuales son los montos y actividades que se planean ejecutar durante el año.

9.2.8.6. Políticas de ejecución de presupuestos

Los ingresos se ejecutan mediante el recaudo efectivo de los pagos de las ventas de contado, recaudo oportuno de la cartera y de otras operaciones conexas según sea el caso.

La ejecución de los ingresos no solo incluye las operaciones normales de la empresa, sino que también asocia la gestión y eficiencia en la captación de nuevos clientes y su enganche continuo con la empresa.

La ejecución del presupuesto de ingresos, costos y gastos es flexible, por ello el mismo se puede ajustar a las necesidades o demandas de la empresa.

La aplicación del estimado de los desembolsos (costos y gastos), se ejecuta de acuerdo con las necesidades y requerimientos de las diversas secciones de la compañía.

9.2.8.7. Políticas de seguimiento y control del presupuesto

El área administrativa y financiera son las responsables de llevar a cabo la aplicación del presupuesto. Siempre deben tener como fin garantizar que se prevengan y reduzcan los riesgos asociados con la implementación.

Durante el año, el área financiera se encarga de asegurarse de que el presupuesto cumpla con las metas establecidas, adicionalmente con apoyo de la gerencia general realizará el seguimiento y verificación correspondiente del cumplimiento de las políticas establecidas para la elaboración y ejecución del presupuesto.

En el marco de sus competencias legales y estatutarias, la Revisoría Fiscal supervisa la planeación y ejecución financiera mediante indicadores, gestión y resultados que facilitan la toma de decisiones.

9.2.9. Seguimiento y control.

Controlar la gestión es disponer, permanentemente, de la información adecuada para que los directores, gerentes y directivos de las organizaciones puedan corregir las desviaciones producidas por causas imprevistas e, incluso, cambiar los objetivos si las circunstancias lo aconsejan. (Betancourt, 2018)

El control y seguimiento a la gestión de la organización busca:

Lograr el cumplimiento de los objetivos de mejoramiento propuestos.

Hacer seguimiento a la ejecución y avance de los procesos de gestión.

Medir la ejecución con relación a los objetivos.

Definir acciones correctoras.

Para llevar a cabo de manera eficiente el proceso de control se debe:

Asignar responsables y definir normas.

Establecer estándares e indicadores.

Seguimiento al plan de acción.

Tabla 64

Responsables de las actividades del plan.

RESPONSABLES:
Liliana Calero M.
Vladimir Orejuela
Edwin H. Gelpud
Milton Ladino
Diana G. Enriquez
Yuly P. Cedeño

¿A QUIÉN SE REPORTA?
Edwin H. Gelpud
¿CADA CUÁNTO?
Cada tres meses
¿CÓMO?
Reuniones de seguimiento
Informes escritos.
Presentaciones de Power Point.
Estados Financieros.
Presupuestos.

9.2.10. Establecimiento de estándares e indicadores de control.

Los estándares e indicadores son unidades de medida establecidas para servir como modelo o criterio con el cual se miden los resultados obtenidos. Los estándares y los indicadores se pueden expresar en cantidades físicas, cuantitativa o cualitativamente, o en cualquier otra forma, como porcentajes, volúmenes, longitudes u otras medidas. Sirven para medir la ejecución actual y compararla con la medida del estándar o indicadores; también para tomar acciones correctivas cuando se presenten desviaciones. (Betancourt, 2018)

Tabla 65

Estándares e indicadores de control.

1.
Reuniones programadas de seguimiento / reuniones ejecutadas
Estándar: 100%

2.
Indicador de liquidez.
 Muestra la capacidad de la compañía para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.
 Liquidez corriente = activo corriente / pasivo corriente.
Estándar > 1
Prueba ácida = (activo corriente – inventarios) / pasivo corriente.
Estándar >1
Capital de trabajo = activo corriente – pasivo corriente.
Estándar >0

3.
Valor adeudado a prestamistas anterior / Valor adeudado a prestamistas actual.
 Estándar: > a 1.

4.
Indicadores de rentabilidad
 Determinan la capacidad de la empresa para ser sostenible con el tiempo. Evalúan utilidad, margen, ventas y activos.
 Margen de utilidad bruta= Utilidad bruta / (Ventas netas x 100).
Estándar 25%

Rentabilidad sobre las ventas= Utilidad neta / (Ventas netas x 100).

Estándar <1

5.

Cantidad de préstamos aprobados/ cantidad de préstamos solicitados.

Estándar >= 0.5

9.2.11. Seguimiento al plan de acción.

Tabla 66

Seguimiento al plan de acción.

GRUPO: FINANCIERO		AÑO: 2024
OBJETIVO DE CORTO PLAZO	ACCIONES ACTIVIDADES	INDICADORES/ ESTÁNDARES
OBJETIVO 1 Analizar periódicamente las operaciones financieras de la empresa y tomar decisiones con base en los resultados.	Sensibilizar a los directivos mediante el adiestramiento en la comprensión de la relevancia de las finanzas en la gestión de las operaciones de la empresa.	Reuniones programadas de seguimiento / reuniones ejecutadas
	Instruir a los empleados de la compañía que tienen injerencia en el área financiera en la preparación de informes y análisis de los mismos.	Estándar: 1
OBJETIVO 2	Definir las políticas para el acceso a crédito por parte de los clientes estableciendo el alcance para cada una de las instancias	Indicador de liquidez. Muestra la capacidad de la compañía para cumplir con

GRUPO: FINANCIERO		AÑO: 2024
OBJETIVO DE CORTO PLAZO	ACCIONES ACTIVIDADES	INDICADORES/ ESTÁNDARES
Definir procedimientos que permitan mejorar la entrada de flujos de efectivo.	de cobro definidas en la compañía.	sus obligaciones en el corto plazo.
	Acudir a los proveedores del software para la parametrización de programa contable que permita controlar los plazos de crédito con los clientes.	Liquidez corriente = activo corriente / pasivo corriente. Estándar > 1 Prueba ácida = (activo corriente – inventarios) / pasivo corriente.
	Elaborar un corte de cartera a una fecha y con el hacer la respectiva circularización de cartera para comparar y verificar los saldos de este activo corriente.	Estándar >1 Capital de trabajo = activo corriente – pasivo corriente. Estándar >0
	Diseñar un plan de recaudo de cartera, asignando la responsabilidad a un funcionario de la empresa para hacer contacto con los clientes mediante llamada, correo electrónico, etc.	
	Acompañar los primeros contactos del funcionario con los clientes para evaluar la respuesta de los mismos y definir cuál es el medio más efectivo para el desarrollo de esta actividad.	

GRUPO: FINANCIERO		AÑO: 2024
OBJETIVO DE CORTO PLAZO	ACCIONES ACTIVIDADES	INDICADORES/ ESTÁNDARES
OBJETIVO 3	Reportar a los directivos los logros alcanzados.	
	Presentar a los prestamistas un plan de pagos de los créditos, mediante cuotas mensuales que se apliquen directamente a capital.	
Establecer mejores relaciones con las entidades bancarias con el fin de acceder a mejores tasas de interés en créditos.	Preparar los estados financieros de la compañía para analizar los indicadores financieros y la viabilidad de recurrir a un crédito bancario.	Valor adeudado a prestamistas anterior / Valor adeudado a prestamistas actual.
	Entrar en contacto con la banca de segundo piso para el estudio de viabilidad de un crédito que permita financiar las operaciones regulares de la empresa.	Estándar: > a 1.
OBJETIVO 4	Diseñar un plan de presupuesto que pueda medir la gestión del flujo de operaciones de la organización.	Indicadores de rentabilidad
Elaborar un presupuesto con metas tanto en ventas como en costos que permitan medir los resultados en un periodo determinado.	Monitorear los primeros meses el plan presupuestal de la empresa.	Determinan la capacidad de la empresa para ser sostenible con el tiempo. Evalúan utilidad, margen, ventas y activos.

GRUPO: FINANCIERO		AÑO: 2024
OBJETIVO DE CORTO PLAZO	ACCIONES ACTIVIDADES	INDICADORES/ ESTÁNDARES
OBJETIVO 5 Mejorar la imagen financiera de la organización.	Comparar y revisar las metas propuestas y medir las diferencias y causa originaria.	Margen de utilidad bruta= Utilidad bruta / (Ventas netas x 100). Estándar 25%
	Presentar a los directivos un informe del logro alcanzado en este objetivo.	Rentabilidad sobre las ventas= Utilidad neta / (Ventas netas x 100). Estándar <1
	Realizar estudio de reportes en datacrédito y elaborar un plan de pagos.	Cantidad de préstamos aprobados/ cantidad de préstamos solicitados.
	Mejorar el perfil crediticio del propietario con créditos bajos y accesibles.	Estándar <=1

10. Conclusiones y recomendaciones

La economía colombiana está sostenida en la micro, pequeña y mediana empresa. Y dentro de esta clasificación están las empresas de transporte de carga. En este trabajo se pudo evidenciar que este sector ha venido creciendo de manera importante en el país, y han permitido conectar zonas alejadas del país con los grandes centros urbanos, e intercambiar bienes y servicios entre las mismas, propiciando el crecimiento del país.

La mayoría de estas empresas son fruto del emprendimiento y riesgo de sus fundadores, muchas de ellas crecen pero no controlan adecuadamente sus procesos administrativos, ocasionando que al encararse a las crisis o al incremento de demanda de sus servicios o productos, se empañe su desarrollo y las directivas pasen por vertiginosos trámites y cambios que pueden comprometer su permanencia en el mercado.

La planeación estratégica y la prospectiva son herramientas fundamentales para el avance de las organizaciones sin importar su tamaño y su sector económico. Los recursos que estas materias ponen a disposición de una compañía le permiten situarse en su posición actual, autoevaluarse y crear escenarios que enfoquen un futuro probable, y en el camino de alcanzarlo, implementar planes de mejora continua que garanticen su permanencia y el fin económico, social o de cualquier otra índole de quienes constituyen estas organizaciones.

Es evidente el desconocimiento de las pequeñas y medianas empresas acerca de herramientas administrativas que les permita realizar crecer cada día, abordar problemas con análisis objetivos y aprender de estos para no reincidir en ellos, es por eso que como investigadores vemos la importancia de el desarrollo de está investigación en una empresa

como transportes a Tiempo S.A.S, en donde se coloca el conocimiento adquirido en la Maestría de Administración al servicio de la organizaciones.

Los investigadores somos conscientes que hay una gran diferencia entre la teoría y el campo práctico. Sin embargo, dejamos plasmados unos escenarios futuros posibles que están dentro del giro normal de la actividad económica de la organización. Implementar la mayoría de los proyectos o estrategias solucionarían muchas necesidades básicas de la empresa y desafiaran a sus dirigentes a cambios de pensamiento en pro del crecimiento económico social y sostenible de la misma.

Nuestra invitación inicial es que se revise el trabajo y se tomen todos los argumentos acá expuestos a manera de sugerencia y se inicien pruebas piloto que puedan ser medibles en el corto plazo de algunos de las hipótesis expuestas, estamos convencidos que al finalizar dichos ensayos se podrán captar cambios muy fructíferos para esta institución. De la misma manera, abogamos porque la empresa desconcentre sus tareas administrativas en un equipo de trabajo idóneo para que los procesos puedan avanzar con mayor agilidad y alcance.

Posteriormente sugerimos que el trabajo de investigación se socialice con los colaboradores de la empresa en donde se comparta las ventajas de las herramientas desarrolladas y la importancia que estas tienen para el crecimiento de la empresa y personal.

Bibliografía

- Albrecht, K. (1999). *El radar empresarial. Descubra las fuerzas que configuran su empresa*. Paidós Empresa.
- Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Lumen.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin. Homewood.
- Arboleda, G. (Marzo de 1989). *El transito, el transporte y la cultura urbana* [Ponencia]. Primer Seminario Nacional de Cultura Urbana, Medellín, Antioquia, Colombia.
- Berger, G. (1957). Sciences humaines et prevision. *Revue des Deux Mondes*, 3, 417-426.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación.
- Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Poemia.
- Betancourt, B. (2 de junio de 2020). *Análisis Situacional Interno 1*. [Archivo de video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=ufWky5MHW4I>
- Bothía, D., y Ortiz, G. (2019). *Plan Prospectivo Estratégico para el año 2024 de la empresa Transporte CAMFRI S.A en el municipio de Bucaramanga*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia].
- Cala, M. (2019). *Análisis de la cadena logística de la compañía envía Colvanes s.a.s, enfocada en regional Bogotá*. [Tesis de pregrado, Universidad de Cundinamarca].
- Calatayud, A., y Katz, R. (2019). *Cadena de suministro 4.0: mejores prácticas internacionales y hoja de ruta para América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Cerda, H. (1993). *Los elementos de la investigación: cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Abya Yala Quito.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of Americans industrial enterprises*. MIT, Press, Cambridge.
- Christensen, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L., Hamermesh, R. G., y Porter, M. E. (1982). *Business policy: Text and cases*. Homewood, Ill.: R.D. Irwin.

Cipagauta, L. (2023). Regulación fiscal de los vehículos de energías limpias en Colombia. [Trabajo de Grado de Especialización, Universidad Santo Tomás].

Colombia Risk Analysis. (2022). *Índice de riesgo subnacional 2022*. CIPE.

Coltanques. (1 de octubre de 2023). *Coltanques Historia* <http://coltanques.com.co>

Consejo Privado de Competitividad. (2023). *Informe Nacional de Competitividad (INC)*. Punto Aparte Editores.

DANE. (2023). *Boletín técnico. índice de precios al consumidor*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

DANE. (2023). *Fuerza laboral y educación 2022*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

DANE. (2023). *Informes de estadística sociodemográfica aplicada*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

DNP. (2019). *Política para la modernización del sector de transporte de automotor de carga, documento CONPES 3963*. Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia.

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.

Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción: Manual de Prospectiva y Estrategia*. Editorial Marcombo.

Godet, M., y Durance, P. (2009). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. *Cuadernos de Lipsor*, 10, 1-149. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/http://www.lapropective.fr/dyn/francais/actualites/SR10vSpa.pdf](http://www.lapropective.fr/dyn/francais/actualites/SR10vSpa.pdf)

Hijar, J. (2011). *Planeación Estratégica: La Visión Prospectiva*. Limusa.

Jimenez, J., y Peña, A. (2015). Plan prospectivo estratégico de la empresa Cootranslaboyana. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia].

Learned, E., Christensen, C., Andrews, K., y Guth, W. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, IL: Irwin edition.

Martínez, C., Cepeda, J., y García, C. (2013). Emisión de deuda Vs financiamiento tradicional como fuentes de capital de trabajo: Caso Colvanes S.A. (ENVÍA). *Contexto*, 2, 119-140.

Mendez, C. (1995). *Metodología*. McGraw-Hill.

Ministerio de Transporte. (24 de abril de 2021). *Registro Nacional de Despacho de Carga*. Consultas Públicas: <https://rndc.mintransporte.gov.co/MenuPrincipal/tabid/204>

Ministerio de Transporte. (2021). *Transporte en cifras*. Bogotá: Anuario Nacional de Transporte. <https://mintransporte.gov.co/publicaciones/9443/transporte-en-cifras/>

Ministerio de Transporte, INVÍAS, DNP. (2019). *Guía del Programa Colombia Rural*. Ministerio de Transporte.

MinTic. (2023). *Boletín trimestral del sector postal cuarto trimestre de 2022*. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia*. Granica.

Mora, L. (2014). *Logística del transporte y distribución de carga*. Ecoe Ediciones.

Mora, L. (2016). *Gestión Logística Integral*. Ecoe Ediciones.

Osterwalder, O., y Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Tim Clark.

Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la economía*, 1-16.

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva*. Editora Campus.

Selznick, P. (1984). *Leadership in administration. A sociological interpretation*. Berkeley: University of California Press.

Servientrega. (28 de septiembre de 2023). *Servientrega*. <https://www.servientrega.com/>

Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.

Thompson, A. (1994). *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas*. Adison Wesley.

Yepes, T., Ramírez, J., y Villar, L. (2013). *Infraestructura de transporte en Colombia*. FEDESARROLLO.