



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

VIGILADA MINEDUCACIÓN - SNIES: 1704



INNOVACION/INVESTIGACION MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL 20192

TPI

PRESENTADO POR

Elizabeth JIMENEZ MENDOZA

DOCENTE

Jairo Alejandro MUNAR

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

COLOMBIA- BOGOTÁ

Noviembre

2019



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

VIGILADA MINEDUCACIÓN - SNIES: 1704



INNOVACION/INVESTIGACION MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL 20192

TPI

PRESENTADO POR

Elizabeth JIMENEZ MENDOZA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

COLOMBIA- BOGOTÁ

Noviembre

2019



TABLA DE CONTENIDO

Tabla de contenido

Resumen	4
Palabras Clave	5
Introducción	6-7
1. Análisis de Entornos/Sector	8
1.1. Análisis de Macroentorno	8 al 9
1.1.1. Macroentorno	9 al 10
1.1.2. Económico	10 al 24
1.1.3. Tecnológico	25 al 26
1.1.4. Legal	27 al 36
1.1.5. Social	37 al 40
2. Análisis del Microentorno	41
2.1. Competencia	41
2.1.1. Sustitutos y/o complementarios	42
2.1.2. Proveedores	43 al 44
2.1.3. Clientes	45
2.1.3.1. Hidrocarburos	45
2.1.3.2. Seca	45
2.1.3.3. Refrigerada	45
2.2. Entorno Misional	46
2.2.1. Misión	46
2.2.2. Visión	46
2.2.3. Objetivo General	46
2.2.4. Objetivos Específicos	46 al 52
2.2.5. Política de Calidad	53 al 54
2.3. Entorno Estratégico	55
2.3.1. Análisis de Matriz Estructural MIC MAC	55
2.3.1.1. Área de Mantenimiento	55
2.3.1.1.1. Cumplimiento de flota para el cliente	55
2.3.1.1.2. Sitio de ubicación del equipo	56
2.3.1.1.3. Costos de viajes para traslados de equipos	56
2.3.1.1.4. Carencias de frecuencias de mantenimiento	56
2.3.1.1.5. Tiempos de Reparación equipos	56
2.3.1.1.6. Reinversión de recursos inmediatos por disponibilidad	56
2.3.1.1.7. Disponibilidad de mano de obra en jornadas adicionales	57



2.3.1.1.8. Sincronización de mantenimiento con otras áreas	57
2.3.2. Área de Tráfico y Seguridad	57
2.3.2.1. Cumplimiento documental equipos	57
2.3.2.2. Cumplimiento horas de transito operadores de flota	58
2.3.2.3. Cumplimiento ausencias Remuneradas y No remuneradas.....	58
2.3.3. Área Talento Humano.....	58
2.3.3.1. Cumplimiento clima laboral.....	58
2.3.3.2. Mitigación Ausentismo Laboral	58
2.3.3.3. Mitigación procesos disciplinarios	58
2.3.3.4. Cumplimiento normatividad laboral.....	59
2.3.3.5. Mitigación procesos jurídicos laborales.....	59
2.3.3.6. Mejoramiento calidad de vida colaboradores.....	59
2.3.3.7. Mitigación Rentrenamiento Personal	59
2.3.3.8. Mitigación procesos de selección y rotación	59
2.3.3.9. Mitigación costos de ingresos.....	59
2.3.4. Valoraciones variables criticas.....	60
2.3.5. Grafica Valoración variables criticas	61
3. Diagnostico Organizacional	62 al 67
3.1. Emisión encuesta	67
3.1.1. Análisis de matriz estructural MIC MAC	67
3.1.2. Identificar variables de Influencia.....	67
3.1.2.1. Matriz DOFA.....	67
3.1.2.1.1. Debilidades	67
3.1.2.1.2. Oportunidades	68
3.1.2.1.3. Fortalezas	68
3.1.2.1.4. Amenazas	69
3.1.2.2. Matrices de Diagnostico	70 al 71
3.1.2.3. Matriz de evaluación de efectos internos	72 al 73
3.1.2.4. Matriz FODA	74 al 76
3.2. Sensibilización y aceptación del cambio	77
3.2.1. Cinco fuerzas del poder	78 al 84
3.3. Análisis macro del diagnóstico organizacional	85
3.3.1. Mantenimiento Flota	85 al 86
3.3.2. Prevención contaminación y/o perdida de mercancía	87 al 88
4. Propuestas de solución	89
4.1. Referentes Teóricos	89
4.2. Descripción de la solución.....	90
4.3. Implementación de la propuesta	90
4.4. Integración a la Arquitectura Organizacional	91 al 92
5. Plan de acción	93
5.1. Balance score card.....	93
5.2. Mapa Estrategico.....	93
5.2.1. Financiera.....	93



5.2.2. Cliente	93
5.2.3. Procesos Internos	93
5.2.4. Aprendizaje y conocimiento	94
5.3. Cronograma	94
5.4. Indicadores	94
5.5. Costos	95
Lista de tablas	96
Conclusiones	97
Referencias	98



Resumen

Las compañías cuentan por lo general con cualquier tipo de presupuesto, permitiendo reconocer los costos, y con ello medirlos para finalmente lograr administrarlos de forma eficiente, en el proceso de puesta en marcha del presupuesto integral basado en indicadores y estrategias, se depuraran las operaciones que no aportan a la cadena de valor de la compañía, elevando la productividad y recursos para reinvertir en el fortalecimiento de los procesos coyunturales, evidenciados en la puesta en marcha de la idea innovadora.

La intención de implementar un simulador presupuestal integral basado en medición de resultados, es reconocer, medir y administrar los recursos invertidos, en todas las áreas requeridas para dar cumplimiento a los requerimientos internos y externos como son: costos productivos, financieros y fiscales, así mismo los costos por inversión ambiental, social y de talento humano.

El presupuesto integral proyectara las actividades y recursos necesarios para el cumplimiento de los indicadores y estrategias de la compañía, trayendo como segundo beneficio no solo la administración eficiente de los recursos sino además permitirá medir el grado de cumplimiento de los objetivos corporativos, medido a través de dos fuentes, la primera y como se realiza en la actualidad es con el análisis de cifras financieras; y la segunda y la cual contempla la idea innovadora es en la planeación de resultados a través de cifras no financieras como son indicadores de gestión, estrategias competitivas, cuadro de mando integral y planes estratégicos. Permitiendo maximizar los recursos al depurar la utilización de los costos, además de conocer sus beneficios fiscales y sociales, retornados en el ejercicio normal de la compañía.



Palabras Claves

Pasión: La labor de auditoria de control interno, se realizó con el objetivo de mejorar cada uno de los procesos de la compañía, aportando valor agregado de calidad, efectivo y eficaz, esperándose traiga beneficios para la entidad.

Independencia: En la ejecución de actividades primo la ética y el juicio profesional, siempre orientada en el cumplimiento del marco normativo vigente, por encima de intereses particulares.

Integridad: Responsable, capaz, autónoma, honesta y veraz son algunas de las cualidades, con las cuales cuento como profesional de contaduría pública, para la ejecución con calidad de la profesión.

Social: Por encima del interés particular de los empresarios, primará el interés de la comunidad, para ello como profesional en Contaduría Pública, se deberá cumplir con lo normado por la legislación vigente.

Ética: Dando cumplimiento a la fe pública, ordenado por la ley, se deberá obrar dentro de lo normado por las disposiciones legales vigentes, enfocadas en el beneficio de la sociedad.

Control: Conocimiento y dominio de los procesos del ente económico.



Introducción

Las compañías en la actualidad cuentan con diferentes tipos de presupuesto, permitiendo reconocer los costos, y con ello medirlos para finalmente lograr administrarlos de forma eficiente. En el proceso de puesta en marcha del presupuesto integral basado en indicadores de gestión, se depurarán las operaciones que no aportan a la cadena de valor de la compañía, elevando la productividad y recursos para reinvertir en el fortalecimiento de los procesos coyunturales, evidenciados en la puesta en marcha de la idea innovadora.

La intención de implementar un simulador presupuestal integral basado en medición de resultados, es reconocer, medir y administrar los recursos invertidos, en todas las áreas requeridas para dar cumplimiento a los requerimientos internos y externos como son: costos productivos, financieros y fiscales, así mismo los costos por inversión ambiental, social y de talento humano.

El presupuesto integral proyectara las actividades y recursos necesarios para el cumplimiento de los indicadores y estrategias de la compañía, trayendo como segundo beneficio no solo la administración eficiente de los recursos sino además permitirá medir el grado de cumplimiento de los objetivos corporativos, medido a través de dos fuentes, la primera y como se realiza en la actualidad es con el análisis de cifras financieras; y la segunda y la cual contempla la idea innovadora es en la planeación de resultados a través de cifras no financieras como son indicadores de gestión, estrategias competitivas, cuadro de mando integral y planes estratégicos. Permitiendo maximizar los recursos al depurar la utilización de los costos, además de conocer sus beneficios fiscales y sociales, retornados en el ejercicio normal de la compañía.



Como profesional de administración de empresas y contaduría pública, consiente de mi responsabilidad de dar fe pública con integridad e independencia mental, noto el urgente requerimiento de implementar en la compañía para la cual laboro en el cargo de auditora interna hace más de 8 años, un presupuesto integral basado en indicadores de gestión, el cual permita reconocer, medir y control la inversión de ratios para el desarrollo normal de la operación, sumado a la destinación de recursos para la reinversión en aspectos ambientales, sociales y talento humano.

El alcance del simulador del presupuesto integral basado en indicadores de gestión será un piloto desarrollado en el área de mantenimiento, por lo robusta de la información de la compañía y el objetivo será el diagnostico de esta área para el reconocimiento, medición y control de las actividades.



1. Análisis de Entornos/Sector

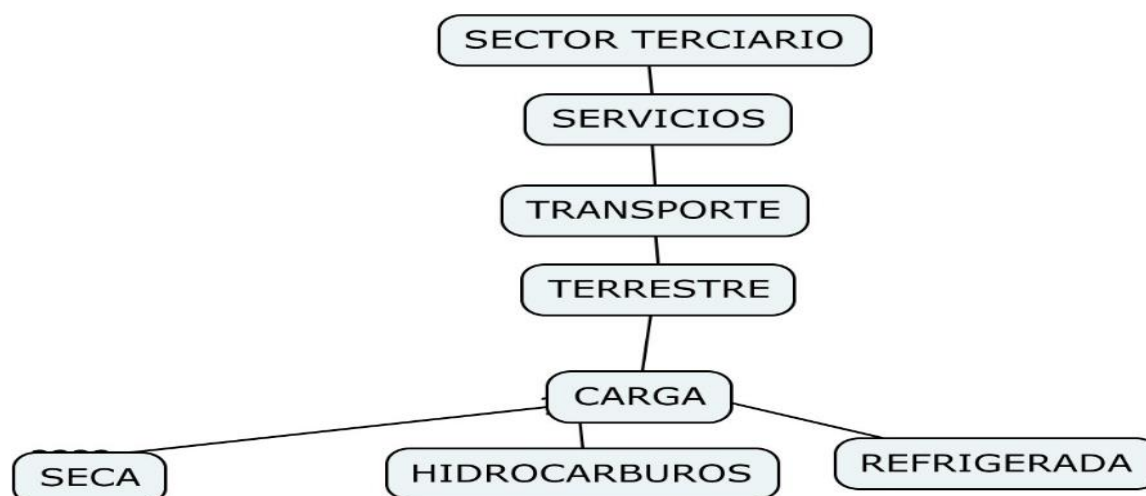
Sector: Servicios

Específico: Transporte de carga por carretera a nivel nacional de hidrocarburos y

Segmentación: carga seca y/o refrigerada

1.1. Análisis del Macroentorno

1.1.1. Macroentorno:



Grafica 1. Segmentación del Mercado

Fuente: Autoría Propia basado en el esquema de la Superintendencia de Transporte.

El desarrollo de la actividad económica de la idea innovadora de negocio será la implementación de un simulador de presupuesto integral basado en indicadores de gestión en la compañía TRANSPORTES ICEBERG DE COLOMBIA S.A., contando con la experiencia y dominio de la técnica, para ofertar en el mercado de empresas del sector de servicios de transporte de carga por carretera a nivel nacional y mercados afines. El resultado posterior al proceso de diagnóstico



ajustado a la cultura empresarial de la entidad será la implementación de un software de presupuesto integral basado en indicadores de gestión, brindando una herramienta poderosa, fundamentada en el balance score card para seguimiento y control de los procesos y resultados por parte del cliente.



1.1.2. Económico

AMÉRICA LATINA y el Caribe: Crecimiento económico 2018 – 2019		
Crecimiento del PIB		
	2018	2019 (proyección)
América Latina y el Caribe	1.2	1.7
América del Sur	0,6	1,4
Argentina	-2,6	-1,8
Bolivia	4,4	4,3
Brasil	1,3	2
Chile	3,9	3,3
Colombia	2,7	3,3
Ecuador	1	0,9
Paraguay	4,2	4,2
Perú	3,8	3,6
Uruguay	1,9	1,5
Venezuela	-15	-10
Caribe	1,9	2,1
Costa Rica	3	2,9
Cuba	1,1	1
El Salvador	2,4	2,4
Guatemala	2,9	3
México	2,2	2,1
Nicaragua	-4,1	-2
Panamá	4,2	5,6
República Dominicana	6,3	5,7
Fuente: CEPAL, Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2018		

Grafica 2. Crecimiento económico 2018-2019 América Latina y Caribe

La grafica 2. Muestra la proyección de crecimiento para América Latina y Caribe, en los periodos 2018 – 2019, siendo favorable para Republica Dominicana y Panamá, países del Caribe, asociado al crecimiento del sector turístico, beneficiado directamente por la incursión de herramientas tecnológicas, que han permitido desarrollar aplicaciones de interés para los turistas, como son simuladores de planes, costos, ofertas hoteleras, gastronómicas, entre otras.

La región a traviesa retos importantes a superar en su crecimiento económico, como son una alta carga tributaria y pérdida de credibilidad en la transparencia de las instituciones



gubernamentales, ocasionando desaceleración en el desarrollo económico, teniendo que reinvertir en programas de competitividad e institucionalización de las TICs, para motivar la inversión extranjera.

La economía regional es regulada por políticas económicas decretadas por el gobierno nacional y el banco de la república, en la constante búsqueda del control de precios que permitan el consumo de los hogares nacionales y con ello movilizar recursos reinvertidos para la generación del aumento de la producción y empleo, resultando en el incremento del PIB, mejorando la imagen externa y con ello incentivando la inversión extranjera, la importación de insumos y exportación de producción nacional.

La economía nacional no es cerrada a los factores externos que puedan incidir en su nivel y velocidad de crecimiento, teniendo como referente el año 2018, la economía nacional alcanzo un crecimiento del 3,2 %, originada por el crecimiento económico de sus socios estratégicos como es Estados Unidos, presentando un incremento moderado del 2.2% al 2.9%. A diferencia del continente europeo que presento una desaceleración, por las crisis económicas presentadas por algunos países como España, quien supero los 2 billones de euros, repercutiendo en el aumento del gasto público, teniendo que replantear sus políticas fiscales y económicas para buscar la normalización de precios y aceleración de la economía interna. Otro caso conocido fue la quiebra literal de Grecia, que desestabilizo la unión europea, originando el Britix o salida del reino británico de la unión europea.

Lo anterior desacelero el crecimiento de la economía mundial, por la reducción en las relaciones comerciales y escepticismo en las garantías de cumplimiento de los pactos internacionales.

Reduciendo los puntos porcentuales de crecimiento que traían economías emergentes como es China, desacelerando su PIB del 6.9% al 6.2%, proyectado para el año 2019.



A diferencia de América Latina, presento un repunte para el año 2017, con una tasa positiva del 1.3% y se espera para el año 2019 se acerque al 2%, superando la recesión económica presentada durante los años 2015 y 2016, generada principalmente por la reducción en el precio del petróleo.

Para el caso concreto de Colombia, la imagen en el mercado global es cada vez mejor, por sus productos únicos y de alta calidad, sumado a sus precios competitivos. Como amenaza importante se encuentra el escepticismo de los productores internos por los cambios políticos y fiscales, sumado a la crisis económica de los países vecinos como Venezuela, el más crítico y Ecuador sin respaldo económico en el exterior por el consumo total de sus reservas para la reinversión interna.

Confirma la estabilidad de la economía interna colombiana, con la reducción a un dígito de la tasa de desempleo, un déficit en el orden del 3%; incremento en la inversión extranjera en sectores como petróleo, minas y otros sectores agroindustriales.

El grado de seguridad interna, fortalece la confianza de la inversión extranjera en la economía nacional, sumado a lo anterior con la promulgación de la Ley de Financiamiento, enfocada en beneficios en la creación de nuevas empresas, fortaleciendo la economía, para impulsar el desarrollo tecnológico, optimizando la producción interna para generar competitividad en el mercado global, crecimiento interno en la inversión extranjera, agroindustria y turismo.

Dentro de los alcances de la Ley de Financiamiento, se encuentra contemplado la reducción del gasto público, pretendiendo lograr el equilibrio de inversión en la administración del estado y los recursos obtenidos a través del fisco, para ello se requiere la reducción de índices de informalidad empresarial, y con ello la evasión de obligaciones tributarias, por esta razón dentro de la ley de financiamiento decretada el pasado diciembre de 2018 y en vigencia a partir del año



gravable 2019, se contemplan mejoras administrativas ante los entes de control fiscal, como es el impuesto simple y la facturación electrónica, trayendo beneficios en dos vías, la primera para los usuarios de la información en la administración de recursos tecnológicos que mitiguen la operación administrativa y la segunda para los entes de control para cruces de información que permitan evidenciar la evasión de obligaciones tributarias, generando el ambiente propicio a nivel empresarial de una buena cultura de responsabilidad social, con el aporte reglamentado de los tributos generados en las operaciones económicas de las compañías legalmente constituidas, generando la organización y desarrollo empresarial necesario para optimizar la producción y competitividad en el mercado interno y externo.

En relación directa con el proyecto de implementar un simulador de presupuesto integral basado en actividades, brindara una herramienta eficaz para las compañías de transporte concretamente, dando cumplimiento juicioso a todas las responsabilidades, financieras, fiscales, laborales y en general las requeridas por el sector económico, protegiéndola en primera medida de multas y sanciones y en segundo lugar el reconocimiento de los costos a incurrir, los cuales traerán como beneficio, la buena imagen y credibilidad con los clientes y demás stakeholders.



COLOMBIA: CRECIMIENTO ECONOMICO

	Part. %	2017		2018			
		Ene-sept	Año	Trim I	Trim II	Trim III	Ene-sept
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	6.2	7.1	5.6	2.4	5.8	0.1	2.7
Explotación de minas y canteras	5.3	-5.0	-4.3	-3.8	-2.6	1.0	-1.8
Industrias manufactureras	12.0	-2.0	-2.0	-2.1	3.6	2.9	1.5
Electricidad, gas, agua, saneamiento ambiental	3.0	0.5	0.8	1.0	2.3	3.0	2.1
Construcción	7.0	-2.9	-2.0	-3.5	-6.0	1.8	-2.5
Comercio, transporte, almacenamiento, hoteles	16.7	1.6	1.2	2.9	3.7	2.6	3.1
Información y comunicaciones	2.8	-1.1	-0.1	2.0	2.5	3.7	2.7
Actividades financieras y de seguros	4.7	7.4	6.9	4.8	2.7	1.7	3.1
Actividades inmobiliarias	8.9	2.9	2.8	2.3	2.1	2.1	2.2
Actividades prof., científicas y técnicas, s. administrativos	6.9	2.7	3.5	5.1	5.6	3.6	4.8
Admon. pública y defensa; seg. social, educación, salud y s. sociales	14.4	3.9	3.8	5.9	5.3	4.5	5.2
Actividades artísticas, entretenimiento y recreación	2.5	4.7	3.9	2.4	3.4	1.0	2.3
Producto interno bruto	100.0	1.8	1.8	2.2	2.8	2.7	2.5

Fuente: Cuentas Nacionales, DANE

Grafica 3. Crecimiento Económico Colombiano sectorial

La implementación del simulador de presupuesto integral basado en indicadores de gestión, le permitiría a la organización, incrementar su eficiencia y eficacia, al reconocer, medir y controlar todas las actividades desarrolladas para ejecutar el objeto social de la entidad, sumado a las expectativas favorables del mercado a nivel nacional y regional, que indican tendencias de crecimiento.

Los indicadores de productividad de Colombiano no son nada alentadores, según el último estudio económico del nivel de crecimiento de la producción nacional en los últimos 18 años es de apenas 0,5%, constituyéndose en una amenaza progresiva para el desarrollo económico de la región, desacelerando la reinversión en temas tecnológicos, investigativos y de emprendimiento, por la falta de capacidad económica para financiar y apoyar nuevos proyectos, así como el fortalecimiento y re engranaje de los existentes.



En las nuevas formulaciones de administración de negocios empresariales, se encuentra la revisión de procesos productivos y actividades desarrolladas para el logro de los objetivos institucionales previamente divulgados a los stakeholders involucrados con la organización, mitigando o depurando todas aquellas actividades que no generen valor a la cadena productiva, pero para adelantar este tipo de metodologías al interior de las organizaciones es necesario la capacitación del recurso humano, invertir en procesos investigativos para reformular los procesos productivos.

El desarrollo de nuevas tecnologías que optimicen la producción y minimicen la inversión de recursos físicos y tiempos requeridos, teniendo en cuenta las nuevas reglamentaciones legales vigentes como son la firma del OCDE y la entrada en vigencia desde el año 2014 de las normas internacionales de información financiera, que brindan la oportunidad de globalizar el mercado nacional y competir con altos estándares de calidad, como diferenciador de la producción interna.

El último informe económico presentado al congreso de la república, el pasado Julio, evidencio un crecimiento económico estable del 2.6% en el primer trimestre y del 2.5% para el segundo, confirmando el cierre del choque negativo de los efectos económicos del mercado global, afectando el desarrollo productivo de la región, superado como lo evidencian los resultados del PIB, dentro del primer periodo del año.

El PIB en la demanda de producción interna, evidencio un crecimiento favorable del consumo total, pasando del 2,2% en 2017 a 2,9% en el primer trimestre y a 3,2% en el segundo trimestre del año 2018. El crecimiento obedece al incremento de consumo de los hogares, una de las unidades de la economía, sumado al crecimiento del consumo público por la inversión en los gastos de preparación de los eventos electorales y en general el incremento en la ejecución de



presupuestos nacionales, cerrando con una tasa del 4,9% anual en el segundo trimestre del año 2018, para lo que en parte estuvo asociado a los gastos requeridos para los comicios.



(Cuadro 1). Crecimiento real anual del PIB desde la Demanda

	2016	2017				2017	2018	
	Año completo	I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.	Año completo	I trim.	II trim.
Consumo total	1,4	1,8	2,3	2,6	2,2	2,2	2,9	3,2
Consumo de hogares	1,4	1,7	1,7	2,0	1,6	1,8	2,0	2,6
Bienes no durables	-0,4	0,5	1,3	3,3	2,9	2,0	2,6	3,1
Bienes semidurables	3,0	-1,7	-3,5	-3,7	-0,5	-2,4	0,6	2,0
Bienes durables	-5,9	0,1	1,5	4,7	-3,2	0,7	5,2	1,8
Servicios	3,0	3,0	2,5	2,0	1,7	2,3	1,7	2,5
Consumo final del Gobierno	1,8	2,5	4,2	4,8	4,5	4,0	6,4	4,9
Formación bruta de capital	0,3	-2,6	-1,2	3,7	2,8	0,6	-3,2	0,5
Formación bruta de capital fijo	-2,7	0,8	6,6	4,4	1,6	3,3	-2,6	-2,5
Vivienda	-0,2	8,6	7,2	-0,5	-9,5	1,2	-5,4	-0,7
Otros edificios y estructuras	0,0	2,5	1,2	0,5	-3,0	0,3	-5,6	-3,1
Maquinaria y equipo	-7,9	-5,4	-1,6	2,0	-2,6	-2,0	1,6	0,6
Recursos biológicos cultivados	13,1	7,9	-11,1	-5,0	7,1	-0,6	-2,1	1,1
Productos de propiedad intelectual	-8,9	4,6	14,7	18,7	20,7	14,6	7,2	4,4
Demanda interna (Consumo más inversión)	1,2	0,8	1,5	2,9	2,3	1,9	1,6	2,6
Exportaciones totales	-1,4	-4,2	2,4	3,4	-4,1	-0,7	-0,3	2,6
Importaciones totales	-4,0	0,2	4,2	0,0	-3,2	0,3	-1,4	4,8
PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)	2,0	1,4	2,2	1,8	1,6	1,8	2,6	2,5

Fuente: DANE; cálculos del Banco de la República.

Tomado de: <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-en-2019-resumen-ejecutivo/>

Según lo reportado por los entes de control económico, el PIB para el segundo trimestre del 2018, evidenciaron un crecimiento armónico del nivel de exportaciones de producción nacional paso del 0,3% para el primer trimestre a una tasa de 2,6% en el segundo. En temas puntuales como es la exportación de bienes diferentes a los primarios la tasa cerro en un 14%.



En lo referente a las importaciones también presento un crecimiento importante, al cerrar con una tasa anual del 4,8% en el segundo trimestre del 2018, originado por la inversión nacional en equipos eléctricos, maquinarias y demás bienes de consumo intermedio, en concordancia con los planes de gobierno en su política de economía naranja, para la innovación y desarrollo tecnológico.

Los reportes referentes al PIB, en la oferta de productos nacionales, evidencio el crecimiento de servicios profesionales, también en concordancia con la política de económica naranja del gobierno nacional, sumado al sector agropecuario, mercado fuerte por tradición en la economía de la región.

Desde la oferta las proyecciones esperadas para el crecimiento económico de Colombia, estimada por el Banco de la Republica, es una tasa optima cercana al 3.5% anual. Referente a la tasa de cierre del 2,7% presentada en el 2018. Catapultadas por el repunte en los precios del petróleo y del carbón, después de una caída de los años 2014 al 2016, desacelerando la economía por su afectación en sectores como el transporte, turismo y comercio de bienes de servicios petroleros, generando además el escepticismo al consumo y de los empresarios a la inversión, pero una vez superado ese periodo de transición la economía ha retomado un crecimiento paulatino y estable.

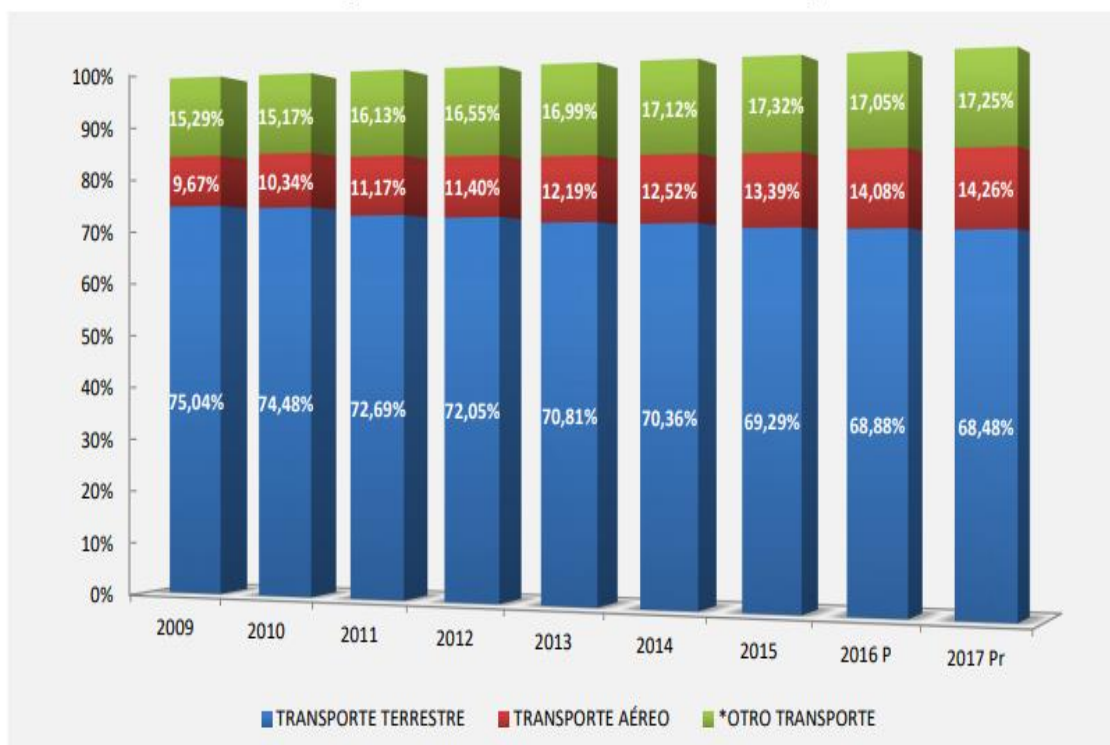
Las proyecciones económicas para las empresas de transportes son favorables, específicamente para las prestadores de servicios a las compañías petroleras, generado por el repunte en los precios del barril del petróleo, que para los años 2014 al 2016 impactaron negativamente el crecimiento de este sector, por la reducción en los precios de fletes e incremento en los costos d ACPM, esenciales para la prestación del servicio, sumado a lo anterior con la implementación de un simulador de presupuesto integral basado en indicadores de gestión, permite optimizar los



recursos invertidos en el desarrollo de su objeto social, generando un incremento en la eficacia y efectividad, en el reconocimiento, medición y control de sus recursos y los resultados de las actividades ejecutadas.

Sumado a lo anterior, la política económica ha jugado un papel fundamental en el decreto de la tasa de intervención a un nivel actual de 4,25%, así como la reducción a un dígito de la tasa de inflación al 3,10%, trayendo como beneficios al mercado de valores la reducción de las tasas de interés de los créditos bancarios al público, permitiendo acrecentar el poder adquisitivo de los hogares, además de incentivar la inversión privada, a nivel nacional e internacional, incrementando la demanda de la producción nacional, que se verá fortalecida si se mantiene la regulación de precios, sumado a la diferenciación de los productos ofertados, así como la innovación y tecnificación de los procesos productivos.

Participación de los servicios de transporte





Grafica 1. Participación de los servicios de transporte

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE ICTC. Ponderación e índices total nacional y por grupos de costos 2009 – 2017

La grafica anterior permite evidenciar la participación en el producto interno del país, del sector de servicios de transporte de carga, segmentando el transporte por carretera, el cual asciende a un 70% de los servicios de transportes en general. Siendo favorable para la compañía TRANSPORTES ICEBERG DE COLOMBIA S.A., dedicada al transporte de hidrocarburos a nivel nacional, su participación en el mercado objetivo dependerá de la eficiencia y eficacia con la cual preste su servicio, sumada a la adecuada administración de sus recursos e interacción con sus stakeholders.

Participando en el PIB nacional por encima de otros segmentos como son el aéreo, ferroviario, naval, entre otros., de este modelo de negocio, aportando a la economía de país de movilización de recursos e índices de ocupación.



AÑO	PIB NACIONAL			PIB SERVICIOS DE TRANSPORTE	PARTICIPACIÓN DEL PIB DE SERVICIOS DE TRANSPORTE SOBRE EL PIB NACIONAL (a pxs constantes)	PIB CONSTRUCCIÓN (OBRAS CIVILES)	PIB CONSTRUCCIÓN (OBRAS CIVILES)/PIB NACIONAL	PIB SERVICIOS DE TRANSPORTE + PIB CONSTRUCCIÓN (OBRAS CIVILES)	PARTICIPACIÓN DEL PIB (SERVICIOS DE TRANSPORTE + OBRAS CIVILES) EN EL PIB NACIONAL
	Miles de Millones \$ Corrientes	Miles de Millones \$ Constantes	Tasas de crecimiento \$ constant	Miles de Millones \$ Constantes		Miles de Millones \$ Constantes		Miles de Millones \$ Constantes	
2002	245.323	296.789	2,5	12.365	4,17%	7.576	2,55%	19.941	6,72%
2003	272.345	308.418	3,9	13.009	4,22%	8.036	2,61%	21.045	6,82%
2004	307.762	324.866	5,3	13.934	4,29%	8.032	2,47%	21.966	6,76%
2005	340.156	340.156	4,7	14.834	4,36%	8.970	2,64%	23.804	7,00%
2006	383.898	362.938	6,7	15.757	4,34%	10.063	2,77%	25.820	7,11%
2007	431.072	387.983	6,9	16.846	4,34%	11.651	3,00%	28.497	7,34%
2008	480.087	401.744	3,5	17.262	4,30%	12.144	3,02%	29.406	7,32%
2009	504.647	408.379	1,7	17.042	4,17%	13.752	3,37%	30.794	7,54%
2010	544.924	424.599	4,0	17.993	4,24%	13.765	3,24%	31.758	7,48%
2011	619.894	452.578	6,6	19.244	4,25%	15.534	3,43%	34.778	7,68%
2012	664.240	470.880	4,0	19.923	4,23%	16.464	3,50%	36.387	7,73%
2013	710.497	493.831	4,9	20.455	4,14%	18.441	3,73%	38.896	7,88%
2014	757.065	515.528	4,4	21.288	4,13%	20.872	4,05%	42.160	8,18%
2015	799.312	531.262	3,1	22.088	4,16%	22.052	4,15%	44.140	8,31%
2016 P	855.432	542.116	2,0	22.391	4,13%	22.636	4,18%	45.027	8,31%
2017 Pr	912.525	551.701	1,8	22.468	4,07%	24.248	4,40%	46.716	8,47%

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE ICTC. Ponderación e índices total nacional y por grupos de costos 2009 – 2017

Gráfica 2. Participación del Sector transporte en el PIB Nacional 2009-2017

Los servicios de transporte participan en el PIB nacional, alrededor de un 4% promedio anual,

con una tasa de crecimiento del 1.8%, afectado por factores como el precio del barril del

petróleo, en los casos de transporte de hidrocarburos, costos de ACPM y peajes regulados por el

estado, así como las tablas de fletes y demás costos fijos incurridos por las entidades para el desarrollo de sus actividades.

Requiriendo en forma apremiante metodologías que le permitan a las compañías del sector de transportes, reconocer, medir y controlar sus recursos para administrarlos de forma eficiente, aportando a la cadena de valor y por ende incrementando su participación en el mercado.



El reconocimiento de las actividades involucradas en la cadena de valor, le aportaran ventaja competitiva a las compañías, generando la oportunidad de controlar en forma anticipada, sumado a la elaboración de un presupuesto muy cercano a la realidad, permitiendo evaluar financiera los nuevos contratos, conociendo antes de efectuar los pactos comerciales el grado de rentabilidad aportada en el desarrollo del objeto social.



		Grupos de Costos				
Periodo		Total nacional	Combustibles	Insumos	Costo de fijos y peajes	Partes, piezas, servicios de reparación y mantenimiento
Ponderación		100,00	40,20	9,79	45,19	4,81
2009	Marzo	86,14	85,43	83,80	86,39	90,37
	Junio	84,17	79,99	83,98	85,71	90,82
	Septiembre	84,00	80,56	83,63	85,15	90,52
	Diciembre	84,03	81,40	83,37	84,83	90,04
2010	Marzo	85,14	83,97	83,92	85,38	89,95
	Junio	85,98	86,18	84,47	85,63	89,75
	Septiembre	86,98	89,92	85,29	85,29	89,28
	Diciembre	88,15	93,85	85,49	85,24	88,94
2011	Marzo	90,01	96,63	87,20	86,82	89,18
	Junio	91,27	98,95	88,99	87,52	89,40
	Septiembre	91,35	98,03	90,54	87,97	89,12
	Diciembre	92,86	102,35	91,41	88,17	89,24
2012	Marzo	95,16	106,30	93,14	90,02	88,54
	Junio	94,85	104,97	93,27	90,19	88,41
	Septiembre	94,98	106,01	92,25	90,07	88,19
	Diciembre	95,46	107,70	91,06	90,24	87,94
2013	Marzo	96,36	109,77	92,16	90,52	88,13
	Junio	94,82	107,22	92,35	89,05	88,14
	Septiembre	94,83	109,08	92,23	88,00	88,31
	Diciembre	94,81	108,75	92,16	88,15	88,35
2014	Marzo	96,22	110,00	93,19	89,83	88,95
	Junio	96,09	110,91	93,17	89,04	89,18
	Septiembre	96,21	110,73	92,53	89,50	89,18
	Diciembre	97,19	109,33	92,77	91,98	89,94
2015	Marzo	97,62	102,57	94,48	95,95	93,15
	Junio	98,28	104,13	95,87	95,83	94,82
	Septiembre	99,61	102,46	98,10	98,44	98,17



		Grupos de Costos				
Periodo	Total nacional	Combustibles	Insumos	Costo de fijos y peajes	Partes, piezas, servicios de reparación y mantenimiento	
Ponderación	100,00	40,20	9,79	45,19	4,81	
2016	Enero	101,41	99,44	101,00	103,28	101,02
	Febrero	101,40	97,86	101,87	104,40	101,88
	Marzo	100,58	97,53	102,40	102,68	102,55
	Abril	100,22	97,11	102,79	102,14	102,84
	Mayo	100,75	98,01	102,86	102,51	102,94
	Junio	100,75	98,05	103,02	102,39	103,27
	Julio	100,87	98,11	103,09	102,58	103,39
	Agosto	100,61	97,23	102,76	102,86	103,31
	Septiembre	101,03	98,71	102,95	102,44	103,40
	Octubre	100,97	98,66	103,12	102,31	103,34
	Noviembre	101,97	100,22	103,22	103,11	103,33
	Diciembre	101,67	100,22	103,46	102,39	103,53
2017	Enero	103,80	102,79	105,08	104,30	105,01
	Febrero	104,35	102,77	106,32	105,14	106,12
	Marzo	104,71	103,20	107,09	105,36	106,35
	Abril	104,63	103,20	108,13	104,95	106,48
	Mayo	104,58	103,13	107,98	104,94	106,37
	Junio	104,63	103,20	108,13	104,95	106,48
	Julio	104,68	103,34	108,30	104,88	106,54
	Agosto	104,98	104,52	108,60	104,44	106,48
	Septiembre	105,55	106,16	108,65	104,24	106,45
	Octubre	105,56	106,16	108,61	104,27	106,55
	Noviembre	105,72	106,20	108,77	104,54	106,63
	Diciembre	106,47	108,18	108,81	104,44	106,62

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE ICTC. Ponderación e índices total nacional y por grupos de costos 2009 – 2017

El índice de costos de transporte de carga por carretera evidencia un incremento progresivo en los costos de combustible, insumo fundamental para la movilización de los equipos de transporte, variable ajena a la voluntad de la entidad y controlado por el estado, sumado a los costos de insumos, peajes, costos fijos, partes, piezas y mantenimiento en general, inversión proporcional a los kilómetros recorridos por los equipos.

Formulándose la necesidad de reconocer, medir y controlar los costos y gastos invertidos en el desarrollo del objeto social, con la formulación de un cuadro integral de mando o balanced score card, para depurar las actividades en la cadena de valor, optimizando los procesos a través de indicadores de gestión.



1.1.3. Tecnológico

El desarrollo de un aplicativo que simule el presupuesto integral tendrá como principal objetivo la integración de aspectos importantes para la operación del vehículo y cumplimiento de los requerimientos del cliente, así:

1. Costos de viaje
2. Rutas de transito autorizadas
3. Horarios de transito
4. Pesaje de la carga
5. Peajes
6. Puntos de tanqueo
7. Puestos de control
8. Zonas de hospedaje
9. Zonas de alimentación
10. Parqueaderos autorizados
11. Citas de cargue y descargue
12. Datos de entrega del viaje
13. Numero de contactos de partes interesadas

Con el ánimo de controlar en tiempo real todas las situaciones que se presenten en el desarrollo del viaje desde la oficina central ubicada en Cota – Cundinamarca, a todos los vehículos que transitan a nivel nacional, minimizando así los riesgos de accidentes, perdidas o contravenciones,



y optimizando la operación en su cumplimiento con el cliente. Lo anterior es posible por la existencia de GPS en los equipos, sumado al monitoreo satelital, para las áreas operativas.

El desarrollo tecnológico se dimensiona en prospectiva, al desarrollo de una biblioteca web, engranada al presupuesto integral, aterrizando la realidad financiera, fiscal, laboral, entre otros de la organización.

Ante la existencia de diferentes entes de control como son: Ministerios, superintendencias, haciendas municipales, UGPP y DIAN, es requerido Re engranar y coordinar a todos las áreas de la compañía con coherencia a lo normado. Para mayor claridad del postulado anterior daré un ejemplo: Se toma una decisión en el departamento de nómina para dar cumplimiento a un requerimiento de la UGPP, pero altera la información previamente reportada a la DIAN, subsanando la falencia con la primera entidad, pero abriendo una omisión con la segunda, concluyendo que no existió una solución de fondo.

Para evitar y proteger a las entidades de situaciones como la planteada anteriormente, se requiere el conocimiento de las normas legalmente vigentes y su aplicación en todas las áreas de forma coherente, por esta razón surge la idea de crear una biblioteca WEB, que permita la fácil consulta por cualquier miembro de la compañía y conocer su aplicación e incidencia general.

Justificando el planteamiento anterior la compañía corre riesgos por la pérdida de recursos, por las posibles multas, sanciones y penalizaciones monetarias y de habilitación para la aplicación inexacta o ausencia de cumplimiento a las normas legalmente vigentes, y esto genera entre otras causas por el desconocimiento de los profesionales o interpretaciones inequívocas, porque los asesores, consultores y/o auditores externos o internos, conocen las normas en su concepto general pero en ocasiones no lo aterrizan a la realidad de un ente económico en particular.



1.1.4. Legal:

RECAUDO BRUTO POR TIPO DE IMPUESTO

Millones de pesos

	2017	ENERO-OCTUBRE			PART. % 2017
		2017	2018	Var %	
Renta + CREE	61.817.000	54.188.959	56.229.021	3,8	45,3%
Impuesto de Renta	56.654.648	49.078.864	56.088.382	14,3	41,5%
CREE	5.162.352	5.110.095	140.639	-97,2	3,8%
IVA Interno y Externo	54.668.097	45.303.709	49.651.510	9,6	40,1%
IVA interno	37.516.564	31.345.747	34.422.065	9,8	27,5%
IVA Externo	17.151.532	13.957.962	15.229.446	9,1	12,6%
G.M.F.	7.300.662	6.027.395	6.304.878	4,6	5,4%
Arancel	4.262.909	3.465.446	3.129.832	-9,7	3,1%
Riqueza	3.975.484	3.789.397	455.400	-88,0	2,9%
Impuesto al Consumo	2.107.892	1.750.987	1.826.559	4,3	1,5%
Impuesto Gasolina y ACPM	1.619.472	1.368.936	1.261.608	-7,8	1,2%
Impuesto al Carbono	476.862	386.649	238.586	-38,3	0,3%
Timbre	79.662	66.053	65.157	-1,4	0,1%
Total	136.430.262	108.774.835	110.358.663	1,5	100,0%

Fuente: DIAN. Subdirección de Gestión de Análisis Operacional

Grafica 4. Recaudo Bruto por Tipo de Impuesto

La grafica 4. Recaudo Bruto por Tipo de Impuesto, muestra la variada responsabilidad fiscal de los contribuyentes directos e indirectos de Colombia, sumado a las continuas reglamentaciones de reformas, impidiendo el cumplimiento por parte del ente regulador DIAN, cumplir su labor con eficiencia, siendo compleja la eficacia en el control e inspección del cumplimiento a lo reglamentado, por el continuo cambio de índices e indicadores que brinden una herramienta de fiscalización y finalmente el principio de progresividad se da por la reducción de bases que gravan a mayor población, lo anterior no ocurre proporcionalmente a la innovación y desarrollo tecnológico.

Los últimos estudios reflejas que Colombia ocupa los últimos lugares entre los países de la región, en temas de desempeño fiscal. Ocasionadas por las variadas responsabilidades fiscales y



presentación de información, sobre cargo laboralmente a los responsables formales y sustanciales.

Esta es una de las causales para desestimula la inversión económica extranjera en la producción nacional de diversos sectores económicos, teniendo en cuenta que la normatividad tributaria en algunos conceptos es nacional y otros se fundamentan en el principio de territorialidad, que suman a la complejidad en el cumplimiento fiscal y aumento en el riesgo de procesos sancionatorios.

Por lo anterior se requieren desarrollos tecnológicos, orientados a la sistematización de metodologías para el calculo de tributos, cumpliendo en forma formal y sustancial, con la reglamentación fiscal vigente, lo anterior es posible al reconocer las actividades involucradas, desde el estudio de la norma y su materialización en el proceso, así como los demás recursos requeridos para el cumplimiento oportuno y vera, protegiendo a la organización de posibles multas y sanciones, generando fugas de dinero, así como tropiezos en la presentación de licitaciones o el desarrollo normal de los acuerdos comerciales con los stakeholders.



PRESUPUESTO GENERAL DE LA NACIÓN 2019
Carta de modificaciones del Ministro de Hacienda
Radicada septiembre 20 de 2018

Gastos de funcionamiento	3.970
Faltantes aseguramiento en salud por recobros al sistema; y para ajustar el valor de la UPC al 7%	2.900
Acuerdos de paz y demás gastos asociados al posconflicto; cuotas de Colombia en Organismos internacionales	900
Rama judicial, Fiscalía General de la Nación, Ministerio de Defensa y Ministerio de Relaciones exteriores	170
Inversión	10.000
Educación	2.000
Minas y energía	1.900
Inclusión social	1.100
Transporte	1.100
Vivienda	565
Defensa	500
Agropecuaria	350
Deportes	250
Ambiente	140
Ciencia y tecnología	130
Cultura	80
Resto	1.885

Fuente: Dirección General del Presupuesto Público Nacional

Grafica 5. Presupuesto general de la Nación 2019

Las políticas fiscales se orientan en la captación de recursos para el financiamiento de la administración pública y reinversión en otros sectores económicos de la nación, primando el sector educativo, seguido por el de minas y energía, compuesto principalmente por el segmento petrolero, administrado por la entidad nacional Ecopetrol, una de las compañías más importantes en el mercado nacional, con participación en empresas extranjeras como: Frontera Energy, Canacol, Emerald, entre otras. Generando recursos para la nacional a través de tributos, regalías y responsabilidad social y ambiental.

El estado Colombiano, debe partir de su realidad actual, productos de excelente calidad con componentes diferenciadores, pero a precios no competitivos con otras economías emergentes que no garantizan las características anteriores, pero ofertan a precios muy por debajo de los nacionales, siendo importante decretar reglamentaciones tendientes a mitigar estos riesgos, que



le resten crecimiento, desarrollo y solvencia para la reinversión en temas de economía sostenible, gobernanza, derechos humanos, practica, ambiente, practica justa de operaciones, asunto de consumidores y participación activa en el desarrollo de la comunidad, cumpliendo con los acuerdos internacionales en temas de emisión de gases y economías amigables con el medio ambiente.

La reinversión de recursos es requerido fortaleciendo los procesos productivos, con la optimización y reformulación de estrategias, tendientes a la mitigación de riesgos financieros internos y externos, así como los cambios negativos en las económicas externas que permeen la estabilidad productiva de la nación, se requieren políticas económicas coherentes con la realidad de la nación, políticas fiscales que no vulneren la estabilidad de los recursos de las entidades, además de asociar la reducción de la corrupción y malversación de los recursos del estado.

El simulador del presupuesto integral basado en indicadores de gestión, aporta una ventaja competitiva para TRANSPORTES ICEBERG DE COLOMBIA S.A., al controlar sus recursos, reconocidos y medidos previamente, teniendo la capacidad de reaccionar con anticipación a las situaciones, que puedan generarse en el ámbito del mercado cambiante.

Para el año 2018 fue estable el crecimiento económico mundial a una tasa del 3,1 %, generado por el crecimiento económico de los Estados Unidos, gracias al cambio de sus políticas fiscales.

A nivel global se desacelera el crecimiento de sectores como bienes de capitales y de intercambio comercial, originado por el límite de la capacidad productiva, conflictos armados y políticos internos de algunos países, generando fluctuaciones incontrolables del mercado que desvíen los objetivos de crecimiento y desarrollo económico internas, que en la actualidad se



concentra en algunas regiones con mayor capacidad adquisitiva, y proliferando la miseria en otras, rezagándose en el tercer mundismo por su nivel de crecimiento per capital como en regiones como África Central, Meridional y Occidental, así como el rezago en el crecimiento económico de Asia Occidental, América Latina y Caribe.

La base del crecimiento económico para cualquier región es la reinversión de sus excedentes en la innovación y desarrollo tecnológico, tendientes a la optimización de los procesos productivos, que permitan depurar las cadenas productivas, para brindar mayor calidad y diferenciador de los resultados ofertados en el mercado nacional e internacional.

Colombia basa su crecimiento económico en procesos agroindustriales y se encuentra rezagado en el desarrollo tecnológico y de automatización, permitiéndole industrializar sus procesos productivos que le permitan mayor eficiencia y beneficios económicos. Las proyecciones económicas son favorables en la mayoría de las economías, por el reporte de sus bajas tasas de desocupación, indicando el poder adquisitivo de los hogares para demandar en las economías internas y externas.

Las políticas económicas de los países deben contemplar factores como la sostenibilidad y protección del ambiente, así como la redistribución de la riqueza, reinversión de excedentes en protección en salud y educación de calidad, garantizando el acceso a las necesidades básicas de los hogares y el cumplimiento de los objetivos administrativos del estado para con sus conciudadanos, potencializando los recursos y motivando el desarrollo productivo de sus procesos, con ello incentivando la credibilidad en la economía regional y el consumo.



El equilibrio entre las políticas económicas y fiscales, permitirá alcanzar la balanza económica de las regiones, al captar a través del fisco los recursos necesarios para financiar al administración del estado, a través de servicios de calidad en temas de salud, educación, sostenibilidad ambiental y desarrollo social, que en conjunto catapultaran el consumo interno de la producción y la optimización de recursos para la migración a economías globalizadas, con altos estándares de calidad y competitividad.

El objetivo político y económico a nivel global es la reducción de los impactos negativos sobre el ambiente, generados por el desarrollo de los procesos productivos, requiriendo la motivación a partir de políticas económicas y fiscales, de la utilización de economías sostenibles, con el ánimo de garantizar herencias futuras. Se requiere entonces políticas orientadas a la reducción de niveles de deuda externa, incremento de productividad que genere excedentes para su reinversión, en aspectos sociales y ambientales.

Dentro de las políticas economías decretadas por Estados Unidos, está el aumento de aranceles de las importaciones, impactando directamente en el nivel de precios, excedentes e inversión extranjera, además del riesgo de endeudamiento externo y debilitamiento de los flujos de disponibles, que atenten con la operación interna, por la dificultad de acceder a insumos, innovación, tecnología y tecnificación de procesos productivos.

La reducción en el crecimiento de la economía de China y Estados Unidos traería como consecuencia la reducción en la demanda de producción externa, afectando economías internas como África y América Latina.



En el marco económico internacional de Colombia con su firma y compromiso en el cumplimiento de la OCDE (Organización para la cooperación y el desarrollo económico), los profesionales colombianos están llamados al conocimiento y aplicación disciplinadas de los nuevos tratados comerciales de Colombia con el mundo, así como la emisión de informes veraces, oportunos y fehacientes de los hechos económicos, bajo los nuevos marcos normativos: Legales, fiscales, financieros, ambientales y sociales, entre otros.

Para lo anterior se debe tener claridad acerca del tipo de sostenibilidad que la compañía implemente para garantizar un negocio en marcha, para ello se debe actuar con responsabilidad en aspectos como son:

- a. Ambiental: Los entes económicos con visiones claras en el tiempo, deben garantizar la conservación de la riqueza natural, interactuando con equilibrio con el ecosistema, así como la reinversión de recursos físicos y no físicos para la recuperación de las afectaciones hechas en el desarrollo de sus actividades.
- b. Económica: El desarrollo económico capitalista debe transformarse en una economía de bienestar “ahorro genuino”, es decir sin la explotación de recursos naturales y obreros, contribuyendo a la miseria y la concentración desproporcionada de la riqueza, trayendo como consecuencia desigualdad y violencia. Teniendo el estado que destinar recursos de su presupuesto para la mitigación de estas afectaciones, y esta financiación proviene de las tasas impositivas fiscales que debe contribuir el sector privado, terminando en un círculo vicio y nocivos, en el aspecto social, económico y ambiental.
- c. Social: En el cumplimiento del pacto de la OCDE con la firma de Colombia, se compromete a la cohesión social e identidad cultural, así como equidad y justicia social, formación del capital humano que le dignifique en el desarrollo de actividades justamente



pagas y erradicación de la mendicidad, a través de la organización social y estructuración institucional.

- d. Capital Humano: La transformación de los profesionales colombianos en el descubrimiento de nuevos potenciales innovadores, que permitan la adecuada administración de los recursos ecológicos y sociales, planteando el cambio positivo en los sistemas de producción, conocimiento y comportamiento de la sociedad para construir una racionalidad social y productiva alternativa de crecimiento económico, social y ambiental.

Las principales iniciativas que pueden generar valor social y ambiental, de la mano de la optimización de los procesos productivos y crecimiento económico se basan en: Capacitación del capital humano, coordinación de las normas legales y el beneficio de particulares y finalmente la comunicación que permita la tecnificación y desarrollo científico de las regiones.

La implementación del presupuesto integral basado en indicadores de gestión, permitirá reconocer los recursos necesarios, para participar en el cumplimiento de las normas decretadas en los nuevos acuerdos internacionales, necesarios para participar con solidez en el mercado, generando como beneficio directo la buena imagen ante los stakeholders.

La gestión de nuevos escenarios de innovación y desarrollo científico, declarado por el CONPES, deben fundamentarse en el compromiso de los sectores económicos, evaluando el alcance de sus proyectos e innovaciones, para lograr definir nuevos postulados que permitan a los procesos productivos ser más eficientes y respetuosos con el ambiente, abriendo una puerta importante en la implementación de nuevos sistemas y economías que puedan medir y evidenciar la buena administración de sus recursos y beneficios generados.



La responsabilidad de los sectores económicos del país debe desarrollar sus actividades con responsabilidad, para minimizar o erradicar los impactos de sus decisiones y actividades que terminan afectando a la sociedad y el ambiente, por esta razón se deben tener en cuenta siete aspectos definidos por la OCDE, los cuales deberán ser informados por las entidades económicas a través del informe GRI-4, así:

1. Gobernanza
2. Derechos humanos
3. Practica
4. Ambiente y sostenibilidad
5. Practica justa de operaciones
6. Asunto de consumidores
7. Participación activa en el desarrollo de la comunidad

Los anteriores conceptos deben formularse desde las prácticas de:

La gobernanza:

- a. Compromiso sostenible
- b. Gestión ambiental
- c. Promoción de la responsabilidad social
- d. Dialogo y escucha de partes interesadas
- e. Rendición de cuentas

Económico:

- a. Desempeño económico
- b. Sostenibilidad financiera

- c. Impactos económicos directos e indirectos

Ambiental:

- a. Prevención de la contaminación
- b. Usos sostenibles de recursos
- c. Adopción y mitigación del cambio climático
- d. Conservación de la biodiversidad de la región

Social:

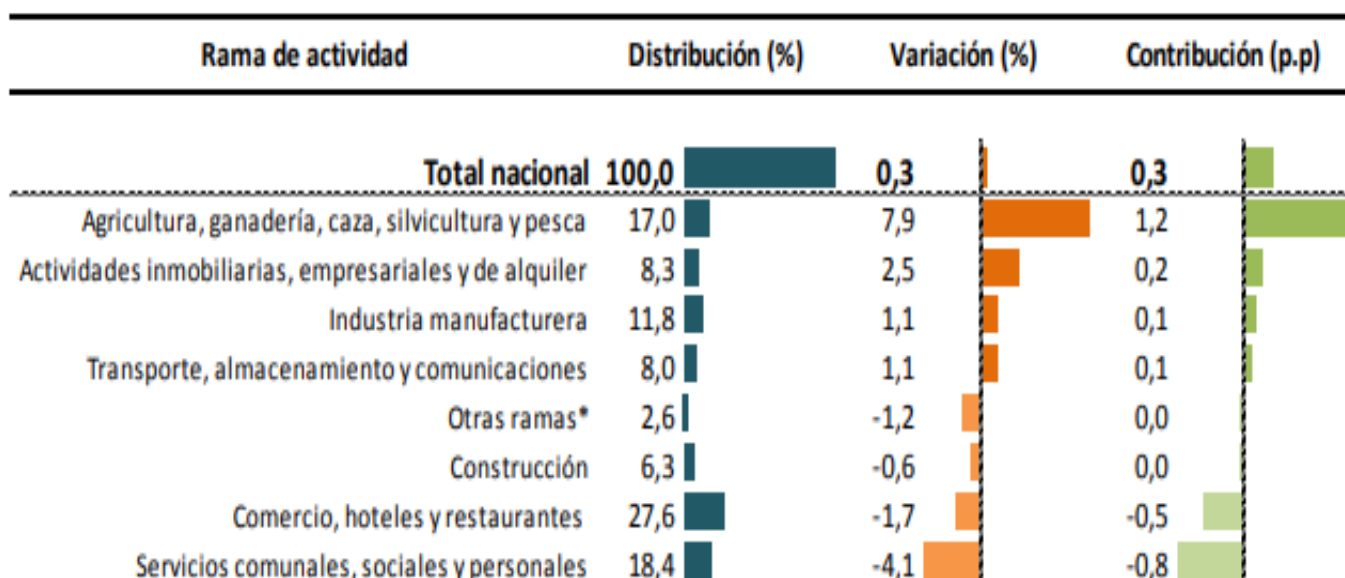
- a. Derechos humanos
- b. Proveedores
- c. Consumidores
- d. Comunidad
- e. Capital humano

Los anteriores conceptos reglamentados por las normas vigentes brindan la oportunidad para reinventar los procesos administrativos y productivos de los entes económicos y por esta razón fundamental es investigar y plasmar un presupuesto integral, que le permita a las organizaciones reconocer sus hechos económicos y no económicos, con el objetivo de controlarlos y medir su grado de impacto en todos los aspectos descritos anteriormente.



1.1.5. Social:

Noviembre - enero (2017 – 2018)



Fuente: DANE - GEIH

Grafica 6. Distribución porcentual de ocupación de la población por actividad

La grafica 6. Muestra el predominio de ocupación en el sector de comercio, hoteles y restaurantes, en concordancia con el incremento del sector turístico, catapultado con la implementación de herramientas tecnológicas que dinamizan las propuestas de marketing y penetración en el sector real.

La disminución en índices de violencia y tiempos de postconflicto, sumado al desarrollo de aplicaciones tecnológicas, acercan desde cualquier lugar del mundo, las propuestas de marketing del turismo nacional, cada vez más apetecido por su variada geografía.

Le sigue de lejos el sector de servicios comunales, sociales y personales, requeridos por la comunidad en plan de reconstrucción social post conflicto, además de Las secuelas hasta hoy del narcotráfico y financiación del terrorismo.



A diferencia de los términos porcentuales del nivel de ocupación en las zonas rurales predomina ampliamente la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, fundamentada principalmente por tradición nacional, sumado al aporte importante realizado en el PIB nacional, en el consumo interno y cada vez más reconocido en el externo.

En concreto el sector de transporte ocupa una cuarta opción en las ofertas internas generadas en el país, en términos generales se podría pensar que la mano de obra operativa del sector de transporte es fácil de reclutar, pero la realidad es contraria.

La contratación de personal para la operación de vehículos de carga pesada es complicada, inicialmente porque se cataloga como mano de obra calificada, el operador del equipo debe contar con conocimientos técnicos y específicos en la operación del vehículo con especificaciones más complejas, así mismo se requiere que cuente con conocimiento en prestación de primeros auxilios básicos, mecánica básica, trabajo en alturas y manejo de mercancías peligrosas.

Sumado a lo anterior se requieren jornadas laborales de 10 horas diarias de domingo a domingo y la ruta dependerá de la solicitud del cliente, así mismo el recorrido en nacional, sufriendo un ausentismo de 21 días en su domicilio, reintegrándose a su vida familiar de 9 a 10 días, y en fechas especiales como diciembre o semana santa se debe laborar porque la operación es continua las 24 horas del día y todos los días del año.

La compañía dentro de sus estrategias para mitigar la alta rotación de personal operativo otorga bonificaciones por trabajos en días feriados, mayores ratios de facturación, menores costos de reinversión por mantenimiento de los equipos, etc.

A pesar de lo anterior la rotación del personal operativo es alta y es difícil su vinculación a la organización, por una alta oferta de vacantes y escasa demanda de operadores de equipos de



carga pesada, constituyendo un riesgo alto en el cumplimiento de los requerimientos de los clientes.

Población Total Nacional	Noviembre 2016 - enero 2017	Noviembre 2017 - enero 2018	Variación	
			Absoluta	%
Ocupados	22.299	22.371	72	0,3
Desocupados	2.290	2.369	78	3,4
Inactivos	13.493	13.867	374	2,8
Subempleados Subjetivos	6.537	6.194	-343	-5,3
Subempleados Objetivos	2.309	2.173	-136	-5,9

Fuente: DANE - GEH

Nota: Resultado en miles. Por efecto de redondeo en miles los totales pueden diferir ligeramente

Nota: Datos expandidos con proyecciones de población elaboradas con base en los resultados del Censo 2005

Grafica 7. Población Ocupada, desocupada, inactiva y subempleada.

Recopila las variables porcentuales y absolutas para los periodos 2017-2018, de las tasas de población ocupadas, desocupadas, inactivas y subempleadas en el país, con tendencia creciente para los ítem de desocupados e inactivos, y decreciente para los subempleados subjetivos y objetivos, constituyéndose como un fenómeno que ocurre en el mercado laboral, demandando menos horas laborales, ejecutando trabajos con una calificación inferior y proporcional a la remuneración por debajo de lo estipulado de ley.

Finalmente la inclusión social por política estatal y con beneficios fiscales, buscan fortalecer el proceso de post conflicto y la reinserción a la comunidad de los integrantes del grupo armado FARC, con la intención de mitigar los incides de desocupación y/o inactividad, que puedan como consecuentica contribuir al fomento de la violencia y con ello la miseria de algunas regiones del país, afectando la imagen ante el mundo y principalmente de los inversionistas que pierdan el ambiente seguro para la inversión.



En los sectores de servicio de transporte, la tendencia es la tercerización en la contratación de recurso humano, fundamentada por los antecedentes de agremiación sindical, erróneamente orientadas al desangre económico de las organizaciones.

Las compañías de transporte están obligadas a cambiar sus metodologías en la cultura del talento humano, específicamente en operadores de equipos de carga pesada, encontrando metodologías eficientes que permitan brindarle bienestar a sus colaboradores y a la vez protegiendo la operación, para ello el levantamiento de información, permitirá presupuestar en forma acertada los recursos a reinvertir y los beneficios a percibir.



2. Análisis del Microentorno

2.1. Competencia:

La rivalidad es regulada por las políticas internas del país, regulados por el ministerio de transporte en lo referente a los equipos utilizados para prestar los servicios y la superintendencia de puertos y transporte, es el ente regulador principal, con el fuero para proferir la normatividad, regularla, sancionarla y velar por su cumplimiento.

Las tarifas de fletes son decretadas por ley, a través de la superintendencia de puertos y transportes, así mismo las tablas de costos de combustibles, peajes y repuestos, al mismo precio para el público en general, garantizando la igualdad de condiciones.

Las ventajas competitivas estarán fundamentadas en las estrategias corporativas, enfocadas en la atención al cliente, en temas de seguridad, sobrecostos, tiempos de entrega, servicios complementarios.

Sumado a lo anterior el modelo, marca, clase y demás características de los equipos, aportaran competitividad en el mercado, generando seguridad al cliente en el transporte de sus mercancías. Finalmente, la organización en empresas que cumplen con la legislación vigente, certificadas en calidad, planes de contingencias y cumplimiento fiscal territorial, les aporta valor agregado en el mercado y ventajas en el momento de licitar.

Entrada al mercado es complejo porque se debe contar con un equipo con un costo alrededor de \$400.000.000, reduciendo la población participante en el mercado, seguido a la expedición de permisos, licencias, certificaciones, experiencia, seguridad, entre otros, solicitada en los procesos licitatorios.



Salida del mercado es complejo por el cumplimiento legal en el cierre de contratos, sumado a las responsabilidades legales y fiscales hasta por más de cinco años, posteriores a los hechos ocurridos.

2.1.1. Sustitutos y/o Complementarios:

En el sector de carga por carretera, existen sustitutos para el transporte de mercancías como el aéreo o marítimo, el cual es reducido o nulo para algunas zonas, así mismo no es posible transportar por este medio mercancías como hidrocarburos, por su alto grado de volatibilidad. Aportando exclusividad en un alto grado al transporte de mercancías por carretera, sin ningún tipo de restricción.

2.1.2. Proveedores:

Son parte importante de los stakeholders de la organización, los cuales en su mayoría son regulados en precios por la superintendencia de puertos y transportes y nación o general, para el caso concreto de TRANSPORTES ICEBERG DE COLOMBIA, sus obligaciones a corto y largo plazo no constituyen riesgo financiero para la entidad, ni afectan el control de la organización sobre sus decisiones.

La compañía cuenta con un procedimiento de compras, con este se regulan las funciones y responsabilidades del proceso de compras, con el fin de garantizar que los productos comprados cumplen los requisitos especificados; especialmente aquellos considerados como peligrosos (Ambientalmente, como para la seguridad y salud al personal) y aquellos que TRANSPORTES ICEBERG DE COLOMBIA S.A

Este procedimiento es aplicable a la adquisición de los productos (peligrosos y no Peligrosos) y servicios críticos utilizados por la empresa en cualquiera de sus actividades, y a todos aquellos que



tengan requerimientos concretos de acuerdo con la normatividad vigente o a las políticas establecidas por TRANSPORTES ICEBERG DE COLOMBIA S.A.

El Jefe de Compras o el Líder del Proceso que necesita el Servicio o Insumo es responsable estudiar y aprobar o rechazar los proveedores de acuerdo a los CO-F-008 Criterios de Selección, Posteriormente entran a hacer parte del CO-F-001 Lista de Proveedores.

Los documentos relacionados para el procedimiento de compras son:

- ✓ Procedimiento de Control de Documentos y Registros
- ✓ Lista de distribución de Documentos y Registros
- ✓ Formato Orden de Compra
- ✓ Formato Requisición de Compras
- ✓ Lista de Proveedores
- ✓ Criterios de selección

Adjunto imagen de estado de resultados integrales de los años comparativos 2018 – 2017, para evidenciar el nivel de endeudamiento de la compañía con sus proveedores.

Ver Anexo 1. Procedimiento de Compras



TRANSPORTES ICEBERG DE COLOMBIA S.A.

800.118.776-7

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 - 2017

(Cifras expresadas en miles de pesos Colombianos)

	Nota	2018	2017		Nota	2018	2017
ACTIVOS				PASIVOS			
Efectivo y equivalentes al efectivo	1	24,745,141	11,905,504	Pasivos financieros corrientes	7	12,142	2,638,719
Otros activos financieros - corriente CDT a la Vista	2	19,375,017	16,558,187	Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	8	10,898,685	8,298,877
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	3	23,167,051	39,777,783	Pasivos por impuestos corrientes	10	342,649	569,519
Inventarios corrientes	4	2,065,152	125,424	Provisiones corrientes por beneficios a los empleados	11	208,617	222,807
Activos por impuestos corrientes - corriente		96,250	327,057	Otras Obligaciones	12	204,176	203,570
Gastos pagados por anticipado	6	451,258	77,804				
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		69,899,869	68,771,759	TOTAL PASIVOS CORRIENTES		11,666,269	11,933,492
				Pasivo por impuestos diferidos	13	1,110,828	268,942
				Cuentas por Pagar Comerciales no Corrientes	8	406,030	406,030
				Cuentas por pagar a socios o accionistas no cte	9	1,234,625	2,371,345
				TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES		2,751,483	3,046,317
				TOTAL PASIVOS		14,417,752	14,979,809
				PATRIMONIO	14		
				Capital Emitido		309,500	309,500
Inversiones en Acciones y cdt's a la vista	2	-	-	Prima de emisión		49,267,950	49,267,950
Propiedades, planta y equipo	5	23,997,218	28,616,023	Otras reservas		162,033	162,033
Activos por impuestos diferidos	6	65,548	194,873	Utilidades (Perdidas) Acumuladas -		811,303	(0)
				Utilidad (perdida) del Ejercicio		(3,068,906)	1,945,302
				Utilidad (perdida) del Ejercicio - ORI		1,134,000	-
				Ajustes Por Convergencia NIIF		30,918,061	30,918,061
				Acciones		10,942	-
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		24,062,766	28,810,896	TOTAL PATRIMONIO		79,544,883	82,602,846
TOTAL ACTIVOS		93,962,635	97,582,655	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		93,962,635	97,582,655

Los suscritos Representante Legal y Contador certificamos que hemos verificado previamente las afirmaciones contenidas en estos estados financieros y que los mismos han sido tomados fielmente de los libros de contabilidad

MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ RODRÍGUEZ
Representante Legal

FREDDY MAURICIO RODRÍGUEZ RAMÍREZ
Revisor Fiscal
T.P. 82124-T
Miembro de SIC CONSULTORES ASESORES SAS
(Ver Informe Adjunto)

MARÍA LUISA DUEÑAS GÁMEZ
Contador Público
T.P. 124310-T



2.1.3. Clientes:

Los clientes objetivo en el sector de servicios de transporte por carretera, se identifican en las siguientes líneas de negocio:

2.1.3.1. Hidrocarburos: Clientes petroleras con exigencias de calidad altas, requiriendo certificados de calidad, aprobación de planes de contingencia de las corporaciones ambientales, respaldo financiero y equipos de modelos recientes y en óptimas condiciones.

2.1.3.2. Seca: Clientes farmacéuticos, cosméticos, plásticos y demás catalogado de paqueteo, requiriendo mayor inversión operativa en seguimiento y control por el costo de las mercancías transportadas, cumplimiento en citas de cargue y descargue.

2.1.3.3. Refrigerada: Servicio prestado en equipos especializados, con mayor inversión económica por las especificaciones solicitadas por el cliente, para la protección de la mercancía transportada, en general de alto costo.



2.2. Entorno Misional

2.2.1. Misión

TRANSPORTES ICEBERG DE COLOMBIA S.A., cuenta con un equipo humano, comprometido con sus clientes, a quienes les brinda las mejores alternativas para el transporte de mercancías nacionales e internacionales, a través de los más altos estándares de calidad, seguridad y cumpliendo con los pactos reglamentados por el OCDE, apoyados en la última tecnología de acompañamiento satelital. (SA, 2019)

2.2.2 Visión

Posicionarnos en la región para el año 2022, como empresa líder en el transporte de mercancías, enmarcado en el desarrollo de servicios sostenibles con el ambiente, con respaldo financiero, estabilidad a sus colaboradores y excelente servicio a sus clientes. (SA, 2019)

2.2.3 Objetivo General

En TRANSPORTES ICEBERG DE COLOMBIA S.A., como entidad líder prestadora de servicios de transporte terrestre, su objetivo general es diferenciarse en el mercado de transporte de mercancías, hidrocarburos y refrigerados a nivel nacional, con el cumplimiento de los más altos estándares de calidad, respaldados por las certificaciones de calidad que garanticen la optimización de procesos y mejoramiento continuo, logrando reconocimiento y buen nombre.

2.2.4 Objetivos específicos

Los siguientes objetivos específicos cumplen con lo estipulado en el acuerdo internacional OCDE y lo solicitado por el reporte GRI-4:



El mejoramiento continuo encaminara acciones a promocionar la calidad de vida de los trabajadores, identificando peligros, evaluando y valorando los riesgos, determinando los respectivos controles, dando prioridad a la prevención de incidentes, accidentes, lesiones, enfermedades laborales, contaminación, daños en la salud y actividades ilícitas.

También somos conscientes de la necesidad de respetar y proteger el Ambiente, así como de la posible incidencia de nuestras actividades sobre él, en consecuencia, TRANSPORTES ICEBERG DE COLOMBIA S.A., se compromete a mitigar los impactos socioambientales negativos, daños a la propiedad y los impactos que afecten la cadena de suministros que puedan derivarse de los riesgos asociados con la actividad de transporte o cualquier actividad no rutinaria que forme parte de nuestros procesos.

Esto se hará por medio del cumplimiento de la legislación vigente aplicable y otros requisitos que haya suscrito la organización, actuando con responsabilidad social con sus grupos de interés, incluyendo proveedores, contratistas y subcontratistas; dando un respaldo económico para el desarrollo del sistema; suministrando los recursos financieros, tecnológicos y humanos necesarios para garantizar la calidad en la operación y el mejoramiento continuo de nuestros procesos y servicios que fomente altos estándares en seguridad física, seguridad industrial, salud en el trabajo y ambiente a través del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Transportes ICEBERG cuenta con recursos físicos, que permiten que su operación se realice con los más altos estándares de calidad, amigables con el ambiente y responsables socialmente.



El objetivo es establecer un conjunto de normas básicas a las que deben atenerse todos los empleados y directivos de Transportes Iceberg de Colombia S.A., en el desarrollo de su actividad. Dichas normas están en conformidad con los más altos estándares existentes en el ámbito legal, moral y ético, así como de honestidad, integridad y justicia. Ámbitos de Aplicación El Código de Conducta Empresarial se aplica al equipo directivo, a todos los empleados y colaboradores de Transportes Iceberg de Colombia S.A., de quienes se espera actúen en conformidad con él. Asimismo, es aplicable a todos nuestros asociados de negocio, de quienes también se espera su adhesión a este Código cuando traten negocios con nuestra empresa o en su nombre y representación. (SA, 2019)

Los trabajadores directos, indirectos y contratistas son responsables en la participación de las actividades que desarrolle la empresa, así como en la aplicación de las disposiciones establecidas y divulgadas por TRANSPORTES ICEBERG DE COLOMBIA S.A.

Se cumplirá con las regulaciones, normas de tránsito y transporte, especificaciones técnicas y con los lineamientos para el transporte terrestre de carga establecidos por la ley.

Los trabajadores directos e indirectos y contratistas de la compañía conocerán y comprometerán en garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable, libre del consumo de alcohol, drogas y tabaco, en todos los sitios de trabajo. Para ello la Gerencia General establece que son de obligatorio cumplimiento, para todos los trabajadores directos e indirectos y contratistas las siguientes disposiciones:

Está prohibido poseer, consumir, promover o comercializar, bebidas alcohólicas, sustancias alucinógenas, drogas ilícitas y medicamentos controlados no recetados, así mismo fumar dentro de las instalaciones de la empresa, o mientras se encuentre conduciendo vehículos que se encuentren en operación para la empresa.



Se promoverán espacios libres de humo de tabaco y sus derivados para garantizar que el personal pueda respirar aire libre de estos restringe el consumo de tabaco dentro de las instalaciones y solo podrán realizarlo en los espacios designados para esto.

Está prohibido presentarse al sitio de trabajo o realizar cualquier labor bajo la influencia de bebidas alcohólicas, sustancias alucinógenas o drogas ilícitas, así como el abuso de medicamentos de venta libre.

Está prohibido el uso de cualquier sustancia que atente contra la seguridad propia o la de otros trabajadores directos e indirectos y contratistas en el desempeño laboral, en ningún caso se sancionará o despedirá a un trabajador por el hecho de pedir ayuda para vencer alguna dependencia o por estar en tratamiento de rehabilitación, sin embargo la Gerencia puede no permitir el desarrollo de las actividades laborales en caso de verse comprometida la seguridad de los propios trabajadores de la empresa, visitantes o cualquiera de las partes involucradas.

El ente exigirá si así lo considera a cualquier trabajador directo, indirecto y contratista someterse a las pruebas de alcoholemia o sustancias alucinógenas o drogas ilícitas que se requieran durante el desarrollo de sus actividades, de manera aleatoria por medio de los equipos de detección de alcohol en aliento y/o en pruebas en saliva y orina y de ser necesario realizar pruebas en sangre de acuerdo a requerimientos en laboratorios autorizados y siguiendo los protocolos establecidos por la legislación colombiana.

En caso de detectarse una prueba positiva se aplicarán las sanciones especificadas en el reglamento interno de trabajo y/o las solicitadas por los clientes.

Actuación conforme a la Ley y a la Ética El equipo directivo y todos los trabajadores que forman parte de Transportes Iceberg de Colombia deberán desempeñar su función en la organización no



solo con estricto cumplimiento de la legislación vigente, sino evitando, además, cualquier práctica que no sea éticamente aceptable bajo estrictos criterios de honestidad e integridad moral.

Respeto a los Derechos Humanos Toda actuación de Transportes Iceberg de Colombia, así como de sus empleados guardará un respeto escrupuloso de los Derechos Humanos y Libertades Públicas incluidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Por lo mismo, bajo ningunas circunstancias se infringirán los derechos humanos básicos relativos a la vida, la libertad y la seguridad. De ninguna manera se ejercerán conductas severas o inhumanas contra los trabajadores, incluidos el acoso sexual, el abuso sexual, el castigo físico, la coacción psíquica o física y el abuso verbal de los trabajadores.

Compromiso de Confidencialidad Todas las informaciones de terceros obtenidas con ocasión de la prestación de nuestros servicios deben ser tratadas y deben permanecer en la más estricta confidencialidad, salvo que sean objeto de una difusión pública autorizada. Del mismo modo, las informaciones técnicas, los sistemas, innovaciones y conocimientos desarrollados o adquiridos por Transportes Iceberg de Colombia y las que sean objeto de acuerdos de no divulgación, se deben mantener y conservar de manera estrictamente confidencial. Para ello se utilizarán los medios más adecuados ya sea a través de cláusulas del contrato de trabajo, firma de acuerdos de confidencialidad o bien cualquier otro medio equivalente en derecho.

Cumplir con el compromiso con los Clientes, establecida en la política de Transportes Iceberg de Colombia, consiste en ofrecer a nuestros clientes servicios de logística y transporte de carga por carretera de la mayor calidad, con los mayores estándares de seguridad, a precios competitivos y cumpliendo los compromisos establecidos

Creemos firmemente que las relaciones con los empleados deben basarse en la confianza mutua, así como en el respeto y el reconocimiento explícito de la dignidad de todos los empleados, en



tanto colaboradores y personas humanas. No se discriminará a los empleados por razones de raza, sexo, edad, religión o ninguna otra condición ajena a su capacidad profesional. Asimismo, seremos respetuosos del derecho a la libre asociación, organización y negociación colectiva, dentro del marco legal vigente.

Transportes Iceberg de Colombia no acepta ni tolera bajo ningún concepto el uso de mano de obra infantil. De igual manera, bajo ninguna circunstancia podrá contratarse mano de obra infantil en ninguna de las instalaciones u operaciones. Por otra parte, rechazaremos todo producto o servicio provisto por un tercero si tenemos conocimiento de que dicho bien o servicio fue realizado mediante el empleo de mano de obra infantil.

Las decisiones en relación con los proveedores deberán tomarse de manera imparcial, evitando cualquier conflicto de interés, debiendo estar basadas siempre en datos de carácter objetivo, considerando la calidad del producto o servicio a adquirir, su valor, el precio y teniendo en cuenta las condiciones del mercado.

En Transportes Iceberg de Colombia es esencial manejar, almacenar, transportar y distribuir todo tipo de materiales y cargas de manera segura y sin provocar riesgos inadmisibles para la salud, la seguridad y el medio ambiente, cumpliendo en consecuencia las leyes y normatividad pertinentes relativas a todas estas materias.

En consecuencia, nos ocuparemos en todo momento de identificar cualquier efecto potencial generado directamente por nosotros o por el uso de productos y servicios en la salud pública y el medio ambiente, para compensar y mitigar oportunamente los eventuales impactos provocados. Salud, Seguridad, Higiene y Bienestar de los Trabajadores, proporcionando a nuestros trabajadores un entorno de trabajo confiable y seguro, desarrollando para ello buenas prácticas coherentes con los mejores estándares de salud y seguridad, incluidos los requisitos legales, los requisitos de



seguridad específicos de las operaciones realizadas y las instalaciones, así como los requisitos contractuales.

Todos los empleados son responsables de observar un cumplimiento riguroso de las normas de salud y seguridad, para su adecuado auto cuidado y seguridad en carretera. Asimismo, deberán hacer un uso responsable del equipamiento asignado cuando desarrollen actividades de riesgo y divulgarán entre sus compañeros y subordinados los conocimientos y promoverán el cumplimiento de las prácticas de protección de riesgos.

Transportes Iceberg de Colombia cumple rigurosamente la legislación vigente en materia de cuidados medioambientales, asume todas sus obligaciones sociales y está comprometida con el crecimiento económico y social a través de la creación y el mantenimiento de puestos de trabajo. Esta voluntad se expresa en ámbitos como el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente, el cuidado y bienestar de las personas y la Responsabilidad Social Empresarial.

Transportes Iceberg de Colombia deberán abstenerse de intervenir en asuntos en los cuales pueda manifestarse un conflicto de interés con su empresa. En este sentido, cualquier trabajador que entienda que se encuentra potencialmente en una situación de conflicto de intereses a causa de otras actividades que realice fuera de la sociedad, sus relaciones familiares, su patrimonio personal o cualquier otro motivo, deberá comunicarlo de manera inmediata a su jefe directo, al efecto de que éste analice la existencia o no de dicho conflicto.

Transportes Iceberg de Colombia rechaza categóricamente la corrupción en todas sus formas y prohíbe el ofrecimiento de regalos, dar o aceptar sobornos de cualquier forma directa o indirecta de corrupción, incluyendo comisiones ilícitas, la utilización de fondos o capitales con fines inmorales y el uso de vías o circuitos paralelos destinados al pago o a la recepción de beneficios



ilícitos destinados o procedentes de clientes, agentes, contratantes, proveedores y funcionarios públicos. Transportes Iceberg de Colombia aplicará las leyes relativas a la lucha contra la corrupción. (SA, 2019)

2.2.5 POLÍTICA DE CALIDAD

Tiempo de conducción máximo por día	10 horas
Tiempo máximo de conducción continua	3 horas
Descansos mínimos en conducción continua 3 horas	15 minutos
Horario de movilización para transporte de carga seca	24 horas*
Horario de movilización para transporte de carga líquida	5:00 am – 10:00 pm**

* De acuerdo con la solicitud del cliente y autorización de Operaciones.

** Dependerá de las políticas de los generadores de la carga.

- El adecuado mantenimiento de los vehículos y el cuidado de la carga, con el fin de garantizar la seguridad durante el transporte terrestre de las mercancías.

- Regulación de las velocidades:



Tipo de Vía	Vehículos Furgones	Carrotanques (Vacío)	Carrotanques (Carga)
Vías Nacionales Pavimentadas	73	73	65
Vías Secundarias Pavimentadas	60	50	40
Vías Destapadas	30	20	20
Veredas, centros poblados, caseríos y escuelas	20	15	15
Dentro de áreas Operativas	10	10	10

* Los límites de velocidad disminuyen de acuerdo con condiciones climáticas, condiciones de la vía, visibilidad y lo que establezcan la ley.

- Es obligatorio el uso del cinturón de Seguridad una vez el conductor se encuentre dentro del vehículo.



- Está prohibido el transito con acompañante.
- Es prohibido usar equipos de comunicación durante la conducción, para usar estos equipos el conductor debe parquear en un lugar seguro señalizando su detención.
- Es Obligatorio el Uso y mantenimiento adecuado de los EPP que le sean asignados y reportar cualquier deterioro a su jefe inmediato.
- Promover y garantizar el seguimiento de todo el proceso de transporte por medio de mecanismos de control satelital (GPS) y personal necesario para dar cumplimiento a estas políticas.

2.3. Entorno Estratégico

2.3.1. Análisis de Matriz Estructural MIC MAC

El objetivo de la implementación de un software para la simulación de un presupuesto integral basado en indicadores de gestión, es la depuración de actividades en la cadena de valor de cada una de las áreas, incrementando la eficiencia y productividad de la organización, reflejada finalmente en el crecimiento económico y competitivo en el sector del mercado objetivo.

Por lo anterior se requiere el análisis de las siguientes variables críticas, el diagnóstico, desarrollo y seguimiento a la idea innovadora de negocio:

2.3.1.1 AREA DE MANTENIMIENTO:

2.3.1.1.1 Cumplimiento de flota para el cliente:

Prestación del servicio a los clientes con calidad, cumpliendo con los compromisos de transporte de carga pactados, sin importar las dificultades internas frecuentes como: Mantenimiento flota, falta conductores, documentación para tránsito, etc.



2.3.1.1.2 Sitio de ubicación del equipo:

Por el modelo de negocio del sector de transporte, los equipos de encuentran en ruta a nivel nacional, distantes del centro de mantenimiento en el municipio de Cota – Cundinamarca, constituyendo una dificultad importante para la programación de mantenimientos preventivos como correctivos.

2.3.1.1.3 Costos de viajes para traslados de equipos:

El traslado de equipos al centro de mantenimiento para el cumplimiento de programas preventivos y correctivos, demandan unos recursos de desplazamiento como son: ACPM, peajes, viáticos operador equipo, etc.

2.3.1.1.4 Carencias de frecuencias de mantenimiento:

En la actualidad no existe información fidedigna y útil para el análisis y levantamiento de frecuencias de reparaciones, detalladas por sistemas y tiempos de realización, impidiendo de forma importante fijar un punto de partida y mucho menos un objetivo real.

2.3.1.1.5. Tiempos de Reparación equipos (Stand by):

Los equipos de transporte al programarse para mantenimientos preventivos y/o correctivos, no participan en la producción de la entidad, por tanto no generan ingresos y por otro lado se debe realizar la inversión de recursos, alejándose del punto de equilibrio por equipo.

2.3.1.1.6. Reinversión de recursos inmediatos por disponibilidad:

Al presentarse fallas mecánicas importantes de los equipos programados en la operación, de forma imprevista, se realizan salidas de recursos sin la posibilidad de cotizar, comprar con descuentos, revizar garantías de los repuestos adquiridos, constituyéndose en una fuente de fuga de recursos por la premura de la reparación de los equipos para dar cumplimiento con los clientes, así como con la producción del periodo.



2.3.1.1.7. Disponibilidad de mano de obra en mantenimiento en jornadas adicionales:

Por la urgencia en la reparación y acondicionamiento óptimo de los equipos, para el cumplimiento de la programación con los clientes y las metas de producción para el periodo, es requerido solicitar sin el tiempo suficiente la disponibilidad del personal de mantenimiento en jornadas laborales adicionales, generando el riesgo de faltar a lo normado por la ley laboral y dañar el clima laboral de la organización.

2.3.1.1.8. Sincronización de mantenimiento con otras áreas:

El presupuesto integral basado en indicadores de gestión para el área de mantenimiento, pretende reconocer los equipos y actividades a realizar para acondicionarlos en forma óptima para la operación, teniendo en cuenta el tiempo de receso por vacaciones del operador del vehículo, aportando dos ventajas competitivas, la primera el disfrute de tiempo de descanso del colaborador y mitigación de recursos por cese de actividades, sumado a la programación del equipo hasta cuando se encuentre en condiciones óptimas.

2.3.2 AREA DE TRAFICO Y SEGURIDAD

2.3.2.1 Cumplimiento documental de equipos:

El cumplimiento legal de la documentación para el tránsito de los equipos como son: pólizas de seguros, manifiesto, guía, remesa, tarjetas de propiedad cabezote y trayler, licencia de conducción vigente del operador del vehículo, sellos puesto de control, tickets de báscula, entre otros, siendo cambiantes dependiendo el cliente, ruta y mercancía transitada, requiriéndose atención particular a cada vehículo para mitigar el riesgo de incumplimiento a lo mencionado anteriormente y con ello fugas de dinero por multas y sanciones.



2.3.2.2. Cumplimiento horas de tránsito de los operadores de flota:

Los operadores de los equipos por su afán particular de cumplir con las metas de producción y con ello los reconocimientos económicos otorgados por la entidad, exceden las jornadas de tránsito reglamentadas y socializadas por el departamento de tráfico y seguridad a los operados de flota, incrementando la posibilidad de siniestros, accidentes viales, hurtos, sanciones por parte de los clientes, pérdida de contratos, entre otros. Por esta razón se requiere personal de seguimiento y control las 24 horas del día los 7 días de la semana.

2.3.2.3. Cumplimiento ausencias remuneradas y no remuneradas:

En el afán de cumplir con la programación de servicios con los clientes, es frecuente la suspensión de permisos, vacaciones, licencias y demás ausencias del personal operativo, generando malestar y afectando el clima organizacional.

2.3.3. AREA DE TALENTO HUMANO

2.3.3.1. Cumplimiento clima laboral:

Por el modelo de negocio del sector de transporte es requerido la disponibilidad del personal en forma continua, teniendo que incurrirse en suspensión de vacaciones y demás ausencias laborales, afectando el clima organizacional.

2.3.3.2. Mitigación ausentismo laboral:

El manejo del estrés y jornada laborales agotadores incrementan el índice de ausentismo laboral, generado por incapacidades y asistencia al servicio médico.

2.3.3.3. Mitigación procesos disciplinarios:

Como consecuencia en la afectación del clima laboral, el colaborador desmejora su eficiencia y efectividad laboral, así como las discrepancias con sus compañeros de trabajo, jefes y demás partes relacionadas, incrementando los procesos laborales y con ellos las sanciones disciplinarias.



2.3.3.4. Cumplimiento normatividad laboral:

Se corre el riesgo de incumplimiento de la normatividad laboral legal vigente en aspectos como: jornadas laborales adicionales maximas de dos horas diarias, suspension de ausencias laborales, negacion de permisos y ausencias laborales de los colaboradores, entre otros.

2.3.3.5. Mitigacion proceos juridico-laborales:

El mejor indicador del clima organizacional es la atencion de procesos con entes de control y regulacion.

2.3.3.6. Mejoramiento calidad de vida colaboradores:

Cuando un colaborador es feliz en su puesto de trabajo es 100% mas eficiente y efectivo, asi como comprometido con los objetivos organizacionales, brindandole la oportunidad de crecer en las dimensiones personales y profesionales.

2.3.3.7. Mitigacion reentrenamiento personal:

Ante el incumplimiento de los funcionarios de la organización a sus labores de forma eficaz y eficiente, afectando la relacion con los stakeholders de la organización, es requerido el seguimiento y reentrenamiento para garantizar la calidad de los servicios prestados, realizandose en este punto incersiones cualitativas y cuantitativas.

2.3.3.8. Mitigacion procesos de selección y rotacion:

Una de las consecuencias funestas en las organizaciones son los altos indices de rotacion de los colaboradores, trayendo como consecuencias importantes la ruptura de procesos, reentrenamiento de personal, incremento de costos de retiro e ingreso de personal.

2.3.3.9. Mitigacion costos de ingresos:

Los costos mas representativos en la rotacion de personal son la reinversion de recursos en examenes medicos de ingreso , dotacion, capacitacion, asi como la inversion de procesos administrativos.



2.3.4. Valoración Variables Críticas

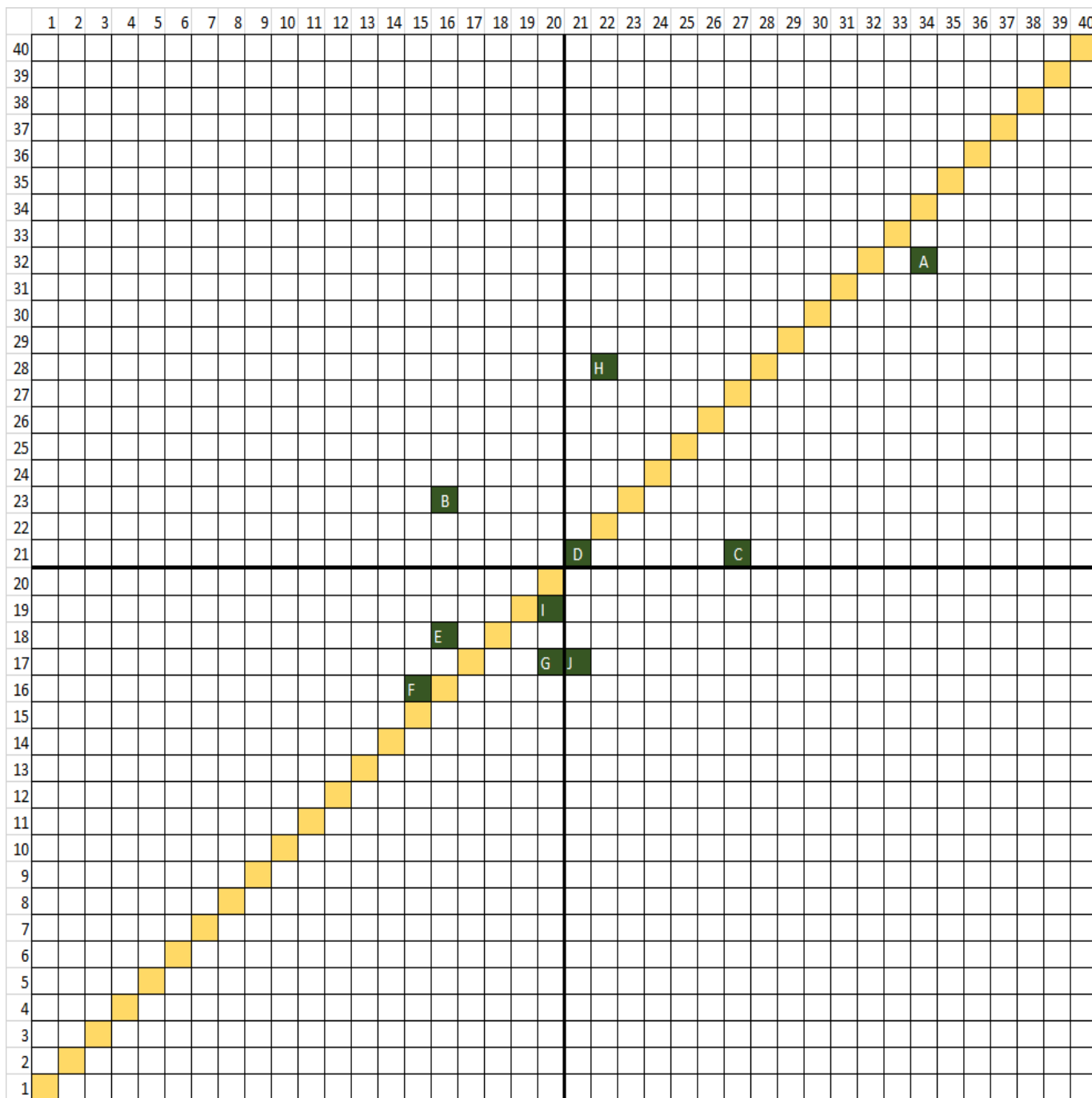
VARIABLES CRITICAS															
				A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total es	INFLUENCI A
A	Mantenimiento de flota optima		A		4	4	4	4	2	4	4	2	4	32	
B	Sincronización demás áreas		B	4		2	2	1	1	4	4	2	3	23	
C	Seguimiento flota 24 horas		C	2	1		2	4	3	2	1	3	3	21	
D	Acompañamiento mercancías peligrosas		D	4	2	3		4	1	1	1	3	2	21	
E	Verificación límites de velocidad		E	4	1	3	3		0	1	1	3	2	18	
F	Cumplimiento obligaciones Fiscales		F	4	2	3	1	0		3	3	0	0	16	
G	Cumplimiento Obligaciones Financieras		G	4	2	3	1	0	3		4	0	0	17	
H	Emisión información stakeholders		H	4	2	3	3	3	3			4	3	28	
I	Mitigación ausentismo laboral		I	4	1	3	3	0	1	1	2		4	19	
J	Mitigación procesos disciplinarios		J	4	1	3	2	0	1	1	2	3		17	
	Totales			3 4	1 6	2 7	2 1	1 6	1 5	2 0	2 2	2 0	2 1		DEPENDEN CIA

Ponderación	
Nula	0
Débil	1
Media	2
Fuerte	3
Potencial	4

Tabla 1. Valoración variables críticas



2.3.5. Grafica valoracion de variables criticas



Grafica 7. Valoración de variables críticas, autoría propia



3. Diagnostico Organizacional

La compañía TRANSPORTES ICEBERG DE COLOMBIA SA, tiene un alto riesgo de fugas de recursos cualitativos y cuantitativos, por la carencia de reconocimiento de sus actividades segregada por áreas, siendo urgente la medición de sus procesos, para incrementar su eficiencia y eficacia y finalmente controlarlos a través de estrategias corporativas, traducidos en indicadores de gestión.

Por lo anterior la lista de chequeo se considera el más adecuado para lograr diagnosticar la realidad de la compañía teniendo en cuenta el conocimiento de la entidad y el profesionalismo de los líderes de procesos como son:

a. Internos:

- Reconocimiento de actividades requeridas para el desarrollo normal de la operación
- Depuración de actividades que no generan valor a la cadena productiva
- Medición de los recursos a disponer para el desarrollo normal de la operación
- Control de los recursos invertidos en el desarrollo normal de la operación
- Medición de resultados obtenidos en el desarrollo normal de la operación
- Mejoramiento continuo oportuno y eficaz de las operaciones ejecutadas en el desarrollo normal de la operación.
- Conocimiento en tiempo real de los factores involucrados en el desarrollo normal de la operación.

b. Externos:

- Cumplimiento oportuno, eficaz y eficiente con el cliente



- Desde el control interno dominio total de la operación de la compañía en el tránsito nacional de los equipos.
- Presupuesto de las operaciones a ejecutar a diaria con tiempo de antelación, permitiendo proveer y tomar acciones correctivas ante las contingencias presentadas
- Cumplimiento de las normas legalmente vigentes ante los órganos de control: secretarías de hacienda municipales a nivel nacional (política descentralizada), DIAN, UGPP, superintendencia de puertos y transporte, ministerio de transportes, clientes y entidades de certificación.
- Medición de retorno de beneficios fiscales y financieros por la deducción y descuento tributario por conceptos como: descuentos por pronto pagos en el pago de impuestos, deducciones fiscales por inversiones grabadas, descuentos fiscales por inversiones gravadas, inexistencia de pagos por conceptos como: multas, sanciones, intereses.

El presupuesto integral basado en indicadores de gestión permitirá reconocer inicialmente factores no financieros y este proceso por si solo resultara en cifras financieras, porque está enfocado a la medición de beneficios desde indicadores, estrategias y planes de gestión, sumado a la implementación de un cuadro integral de mando, y finalmente todo lo anterior contemplará en sus proyecciones las relaciones de salida y entrada con los stakeholders de la compañía.

El éxito de la idea innovadora está basado en la revisión desde la base de cada una de las operaciones desarrolladas de la operación normal de la entidad, por tanto, se priorizarán las áreas coyunturales de la organización, logrando identificar las actividades que no generan valor a la cadena productiva, permitiendo su depuración y Re engranaje en pro de optimizar los beneficios, expresado en indicadores de gestión.



Para dar cumplimiento al postulado anterior, el presupuesto integral basado en indicadores de gestión, determinara las estrategias a implementar para alcanzar la valoración de indicadores de gestión ideal, reconociendo, midiendo y controlando las operaciones normalmente desarrolladas en la ejecución de la actividad de la compañía, un ejemplo del alcance que se presupuesta lograr es la depuración de las actividades que no aporten a la cadena de valor del área operativa, base fundamental para la generación de ingresos, así:

Operativo – Programación flota:

- Operador logístico recepción la solicitud de vehículos para la operación
- Operador logístico revisa la disponibilidad de flota
- Operador logístico notifica conductor
- Operador logístico imprime guía, remesa y manifiesto
- Operador logístico revisa documentación de tránsito y conductor
- Operador logístico autoriza gastos de viaje previamente presupuestados para la ruta a realizar
- Operador logístico notifica a tráfico del tránsito del vehículo, cita de hora de cargue y descargue
- Trafico realiza acompañamiento de tráfico y seguridad
- Trafico notifica entrega de mercancías
- Coordinador regional recepción y remite a facturación, documentos sellados por parte del cliente, certificando la entrega de mercancías a satisfacción
- Facturación emite factura y coordina mensajería para la entrega de factura al cliente



- Facturación realiza seguimiento de cuentas por cobrar

Del anterior análisis de la actividad de operaciones se pueden presupuestar los costos de este departamento y el reconocimiento del perfil de cada uno de los colaboradores que intervienen en el proceso.

El análisis por actividades del área operativa permite reconocer y control lo siguiente:

- Los tiempos de programación
- Frecuencia de disponibilidad de los vehículos
- Minimización de consumo de papel, al utilizar plataformas web, en la emisión de guías, manifiestos y remesas, así como facturación electrónica, además el pago de mensajería en el envío de correspondencia.
- No se incurre en costos de desplazamiento del conductor para entrega de documentación o mensajeros para la entrega de facturas al cliente
- Puede explorarse de la posibilidad de teletrabajo por parte de los operadores logísticos, minimizando los costos en servicios públicos, transporte, alimentación, tiempos de desplazamiento, y resultando en lo más importante el mejoramiento en la calidad de vida de los colaboradores, que se encontraran motivados y con ello aumentando la productividad de sus labores.
- En el área de tráfico el acompañamiento de los vehículos las 24 horas, puede expandirse al control de horas de conducción, velocidad, cumplimiento de tiempos, frecuencia de novedades en viaje, brindando información en tiempo real para mitigar las falencias presentadas.



- Al existir un presupuesto de gastos viaje, agiliza la legalización de anticipos porque se conocen los costos previamente.
- Se controla el cumplimiento de reglamentaciones legales en aspectos como:
 - a. laborales, por el cumplimiento de las jornadas de trabajo, así como aspectos acordados en el contrato de trabajo,
 - b. seguridad, para el operador del vehículo y la prevención de pérdida o contaminación de la carga, calidad, en el cumplimiento de los tiempos de cargue y descargue, así como el cuidado de la mercancía transportada,
 - c. financieros, soporte de los gastos y costos incurridos en la operación, para la deducción fiscal, así como emisión de información útil y oportuna para la toma de decisiones de la administración,
 - d. legales, por el cumplimiento en los requerimientos del tránsito de vehículos, transporte de mercancías y documentación del equipo y mercancía y fiscales, por el reconocimiento de las obligaciones tributarias nacionales y municipales.

Sumado a lo anterior se tienen beneficios como la prevención de fugas de dinero por el desconocimiento de la operación, permite la implementación de herramientas de control, cumplimiento de las normas legalmente vigentes; estos compromisos disminuyen la probabilidad de accidentes que afecten los intereses sociales, ambientales, financieros, legales, entre otros de la compañía, así:

- Realizar la adecuada contratación de sus trabajadores, la capacitación y concientización sobre la importancia de la cortesía y respeto por otros conductores y usuarios de la vía, motivando y mejorando la calidad de vida de los colaboradores.



Jornada Laboral

- La prevención de la fatiga, asegurando que los conductores tengan un horario controlado y realicen los respectivos descansos y pausas activas

3.1. Emisión de encuesta:

Elaborada la lista de chequeo se realizará encuesta a los expertos de cada área, con el ánimo de identificar las variables críticas atacar, comprobando el problema existente y las posibles alternativas de solución a implementar, en conjunto con los conocedores de la técnica y la realidad de la organización, teniendo como principal enemigo la costumbre en el hacer, resultando en:

3.1.2. Análisis de matriz estructural MIC MAC, priorizando las áreas críticas a diagnosticar.

3.1.3. Identificar las variables de influencia en la cadena de valor de la compañía y las variables de dependencia.

3.1.2.1 Matriz DOFA

3.1.2.1.1. DEBILIDADES (INTERNOS)

1. Renovación de modelos del parque automotor con altos costos
2. Inexistencia de registros históricos fiables sobre mantenimiento del parque automotor
3. Destinación de recursos importantes en el presupuesto periódico de mantenimiento
4. Atención garantizada de la flota en las instalaciones centrales de Cota – Cundinamarca, teniendo en cuenta que el transito es nacional
5. Alta rotación de operadores del parque automotor
6. Carencia de indicadores de gestión por área



3.1.2.1.2. OPORTUNIDADES (EXTERNOS)

1. Control de tráfico y transporte de mercancías, en forma segura por la acción de los entes de seguridad policial y militar.
2. Existencia en el mercado diversidad de compañía con diferentes líneas de mercado, que requieren el uso del modelo de negocio de transporte.
3. Normatividad legal, fiscal y ambiental vigente, que regula el sector económico, aportando legalidad y competitividad sana.
4. Reglamentación de precios de fletes de transporte de carga por carretera por el ministerio de transporte
5. Reglamentación legal de parque automotor en óptimas condiciones para atender el sector económico, generando rivalidad en igualdad de condiciones.
6. Facilidades para la adquisición de líneas de crédito por fomento económico empresarial.

3.1.2.1.3. FORTALEZAS (INTERNOS)

1. Pactos comerciales por stock de inventario
2. Revisiones preventivas s/g kilometraje
3. Programación mantenimiento general con personal calificado engranado con la operación
4. Implementación de auditorías internas en procesos de seguridad y calidad para prevenir la contaminación de mercancías
5. Levantamiento e implementación de indicadores de gestión de los procesos involucrados
6. Conocimiento y cumplimiento formal y sustancial de la normatividad legal vigente por el desarrollo de metodologías de trabajo

3.1.3.1.4. AMENAZAS (EXTERNOS)

1. Multas y sanciones en la ausencia o error en la presentación de información ante los entes reguladores como: ministerio de transporte, superintendencia de puertos y transporte, DIAN, UGPP, cámaras de comercio en 125 municipios.
2. Dificultad en el reclutamiento de operadores del parque automotor, por el gran número de empresas de transporte
3. Accidentes viales con pérdidas de equipos o afectación ambiental
4. Disminución del precio de barril del petróleo, afectando directamente el precio de flete de la línea de hidrocarburos



5. Incremento en la tasa de cambio del dólar, afectando el precio de compra de importación de llantas e insumos para el mantenimiento del parque automotor
6. Paros de transportadores, cierres viales, restricción de tránsito, derrumbes en carretera y demás contingencias que afecten el transito del parque automotor.



3.1.2.2. Matrices de Diagnostico (MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS MEFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Seguimiento de flota a través de monitoreo satelital y controladores de tráfico contratados en la modalidad de teletrabajo para atención las 24 horas	0.08	3	0.24
2. Diversidad de líneas de mercado para el modelo de negocio	0.09	2	0.18
3. Cumplimiento financiero y fiscal de las normas legalmente vigentes, generando credibilidad ante los clientes y entes de control	0.09	4	0.36
4. Reglamentación de precios de fletes de transporte de carga por carretera por el ministerio de transporte	0.09	4	0.36
5. Parque automotor en óptimas condiciones para atender el modelo de negocio	0.09	4	0.36
6. Facilidades para la adquisición de líneas de crédito	0.03	1	0.03
AMENAZAS			
1. Multas y sanciones en la ausencia o error en la presentación de información ante los entes reguladores como: ministerio de transporte, superintendencia de puertos y transporte, DIAN, UGPP, cámaras de comercio en 125 municipios.	0.09	2	0.18
2. Dificultad en el reclutamiento de operadores del parque automotor, por el gran número de empresas de transporte	0.11	1	0.11
3. Accidentes viales con pérdidas de equipos o afectación ambiental	0.09	1	0.09
4. Disminución del precio de barril del petróleo, afectando directamente el precio de flete de la línea de hidrocarburos	0.12	4	0.48
5. Incremento en la tasa de cambio del dólar, afectando el precio de compra de importación de llantas e insumos para el mantenimiento del parque automotor	0.04	2	0.08
6. Paros de transportadores, cierres viales, restricción de tránsito, derrumbes en carretera y demás contingencias que afecten el transito del parque automotor.	0.08	1	0.08
TOTAL	1		2.55



Transportes Iceberg de Colombia S.A., reconoce sus oportunidades para mantener su negocio en marcha en la línea de transporte de carga por carretera, en el desarrollo de varias líneas de negocio como son: Hidrocarburos, refrigerada, seca y transito aduanero, anticipándose a las amenazas del mercado y contando con el musculo financiero para replantear las estrategias del modelo de negocio, así:

1. Reconocimiento del tránsito en carretera, la compañía cuenta con la ventaja competitiva frente a sus competidores, al contar con un moderno sistema de monitoreo satelital, así como las reglamentaciones de transito emitidas por el ministerio de transporte, retroalimentadas por las agremiaciones DEFENCARGA y COLFECAR.
2. La compañía cuenta con diferentes líneas de mercado, como son el transporte de carga por carretera de Hidrocarburos, refrigerada, seca y transito aduanero, mitigando los precios cambiantes del barril del petróleo y TRM, enfocando sus esfuerzos operativos en las líneas con mayor rentabilidad.
3. El cumplimiento de las normas legales vigentes mitiga los riesgos de multas y sanciones o procesos administrativos por parte de los entes de control, generando una imagen favorable ante los stakeholders.
4. La compañía no escatima esfuerzos operativos y financieros para el mantenimiento optimo del parque automotor, trayendo como beneficios inmediatos el cumplimiento con el cliente y la mitigación de contingencias viales que afecten la calificación ante los clientes o sanciones ante los entes de control.



3.1.2.3. Matriz de Diagnostico (MATRIZ DE EVALUACION DE EFECTOS INTERNOS)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FUERZAS			
1. Pactos comerciales por stock de inventario	0.03	1	0.03
2. Revisiones preventivas s/g kilometraje	0.08	1	0.08
3. Programación mantenimiento general con personal calificado engranado con la operación	0.08	2	0.16
4. Implementación de auditorías internas en procesos de seguridad y calidad para prevenir la contaminación de mercancías	0.09	1	0.09
5. Levantamiento e implementación de indicadores de gestión de los procesos involucrados	0.1	1	0.1
6. Conocimiento y cumplimiento formal y sustancial de la normatividad legal vigente por el desarrollo de metodologías de trabajo	0.1	4	0.4
DEBILIDADES			
1. Renovación de modelos del parque automotor con altos costos	0.09	4	0.36
2. Inexistencia de registros históricos fiables sobre mantenimiento del parque automotor	0.1	1	0.1
3. Destinación de recursos importantes en el presupuesto periódico de mantenimiento	0.06	2	0.12
4. Atención garantizada de la flota en las instalaciones centrales de Cota – Cundinamarca, teniendo en cuenta que el transito es nacional	0.08	4	0.32
5. Alta rotación de operadores del parque automotor	0.1	1	0.1
6. Carencia de indicadores de gestión por área	0.09	1	0.09
TOTAL	1		1.95



Transportes Iceberg de Colombia S.A., al interior de su organización debe fortalecer sus estrategias corporativas con el ánimo de optimizar sus recursos para alcanzar la eficiencia y efectividad en sus operaciones, así:

1. La compañía debe levantar información histórica de los programas de mantenimiento a su parque automotor, con el ánimo de emitir estadísticas de frecuencia en reparaciones, presupuestando con certezas los recursos a destinar para el mantenimiento de la flota en óptimas condiciones.
2. La compañía debe reconocer las actividades en cada una de las áreas de la organización, permitiéndole medirlas y controlarlas en beneficio de la productividad de la entidad.
3. El cumplimiento estricto de la normatividad legal vigente y las políticas de la organización, permitirán a la organización, generar ambientes sanos y agradables de trabajo, mitigando la rotación de personal y con ello los costos de contratación y retiro de colaboradores.



3.1.2.4. Matriz FODA

MATRIZ FODA		
TRANSPORTES ICEBERG DE COLOMBIA S.A.	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Seguimiento de flota a través de monitoreo satelital y controladores de tráfico contratados en la modalidad de teletrabajo para atención las 24 horas	1. Multas y sanciones en la ausencia o error en la presentación de información ante los entes reguladores como: ministerio de transporte, superintendencia de puertos y transporte, DIAN, UGPP, cámaras de comercio en 125 municipios.
	2. Diversidad de líneas de mercado para el modelo de negocio	2. Dificultad en el reclutamiento de operadores del parque automotor, por el gran número de empresas de transporte
	3. Cumplimiento financiero y fiscal de las normas legalmente vigentes, generando credibilidad ante los clientes y entes de control	3. Accidentes viales con pérdidas de equipos o afectación ambiental
	4. Reglamentación de precios de fletes de transporte de carga por carretera por el ministerio de transporte	4. Disminución del precio de barril del petróleo, afectando directamente el precio de flete de la línea de hidrocarburos
	5. Parque automotor en óptimas condiciones para atender el modelo de negocio	5. Incremento en la tasa de cambio del dólar, afectando el precio de compra de importación de llantas e insumos para el mantenimiento del parque automotor
	6. Facilidades para la adquisición de líneas de crédito	6. Paros de transportadores, cierres viales, restricción de tránsito, derrumbes en carretera y demás contingencias que afecten el tránsito del parque automotor.



FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Pactos comerciales por stock de inventario	1. Estrategias comerciales con proveedores y talleres de convenio a nivel nacional, cumpliendo con los mantenimientos por kilómetro y mitigación de gastos de viaje para el desplazamiento del parque automotor a las oficinas en Cota. Cundinamarca	1. El mantenimiento optimo del parque automotor, realizado juiciosamente en el kilometraje estructurado y con repuestos de calidad, mitigaran la probabilidad de accidentes o siniestros viales
2. Revisiones preventivas s/g kilometraje	2. Cumplimiento de la normatividad legal vigente, mitigando riesgos de fugas de dinero por multas y sanciones, o consultorías externas para subsanar los recursos abiertos por los entes de control	2. El cumplimiento de las normas legalmente vigentes por parte de la organización, potencializaran la imagen de la organización en el mercado, siendo atractiva para la contratación de operadores de flota y demás stakeholders
3. Programación mantenimiento general con personal calificado engranado con la operación	3. Reconocer las actividades de cada uno de los colaboradores, permitiendo medir y controlar los procesos, resultando en el incremento de eficiencia y productividad	
4. Implementación de auditorías internas en procesos de seguridad y calidad para prevenir la contaminación de mercancías	4. la medición de los estados financieros a través de indicadores de gestión, en términos cualitativos y no cuantitativos, permitirá depurar la cadena de valor de la organización	4. El reconocimiento a ciencia cierta de cada uno de los ratios previamente presupuestados y cumplidos de los estados financieros, permitirán a la entidad anticiparse o reaccionar favorablemente ante los cambios económicos del mercado en aspectos como el precio del barril de petróleo y TRM
5. Levantamiento e implementación de indicadores de gestión de los procesos involucrados	5. El presupuesto cercano a la realidad de la organización, se fundamentará en los indicadores de gestión, reconociendo las actividades de cada una de las áreas, aprovechando los recursos económicos de la entidad	5. El reconocimiento de las normas legalmente vigentes, mitigación de la rotación de personal y siniestros en el parque automotor, reducirán favorablemente la fuga de recursos, los cuales se reinvertirán en el fortalecimiento de la organización



6. Conocimiento y cumplimiento formal y sustancial de la normatividad legal vigente por el desarrollo de metodologías de trabajo		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Renovación de modelos del parque automotor con altos costos	1. La adecuada administración del mantenimiento de la flota según kilometraje, mitigara la fuga de recursos ante el incumplimiento de las solicitudes del cliente y reparaciones prolongadas y costosas	1. La inadecuada administración en el mantenimiento del equipo automotor, provocaría siniestros viales, perdiendo recursos importantes de la organización como afectaciones al ambiente penalmente sancionables
2. Inexistencia de registros históricos fiables sobre mantenimiento del parque automotor	2. El levantamiento de registros históricos en la frecuencia detallada del mantenimiento del parque automotor, permitirá el levantamiento acertado del presupuesto y formulación de indicadores de gestión	2. El desconocimiento de la normatividad legal vigente permite la fuga de recursos en el pago de multas y sanciones o consultorías externas para dar respuesta ajustada a los requerimientos de los entes de control
3. Destinación de recursos importantes en el presupuesto periódico de mantenimiento		3. La mitigación de fugas de recursos permitirán fortalecer el musculo financiero de la compañía para solventar las épocas de bajas en los precios del barril de petróleo y TRM
4. Atención garantizada de la flota en las instalaciones centrales de Cota – Cundinamarca, teniendo en cuenta que el transito es nacional		
5. Alta rotación de operadores del parque automotor	4. Constancia en cumplimiento de rutas, poco afectadas por mantenimiento o contingencias viales, permitirá a los operadores de flota acceder a mayor remuneración, generando bienestar y estabilidad laboral	
6. Carencia de indicadores de gestión por área		



3.2. Sensibilización y Aceptación al cambio

Depuración de actividades por área con el ánimo de reconocer los costos que aportan a la cadena de valor, en conjunto del colaborador responsable de la actividad, levantando los respectivos indicadores de gestión, con el ánimo de generar un clima laboral colaborativo y aterrizado a la cultura de la organización y capacidades de los funcionarios de la actividad.

Implementar programas motivacionales por el cumplimiento de indicadores de gestión como:

- Bonificaciones
- Días compensatorios
- Reconocimiento en el correo corporativa o cartelera de talento humano
- Reconocimiento en reuniones de gestión

La compañía como alternativa de sensibilización puede socializar con los colaboradores de la compañía la oportunidad de mejora para calificar las capacidades cualitativas y técnicas para el desarrollo de las actividades, brindando capacitaciones o reentrenamiento si es requerido en el área o afines.

En los procesos de promoción, la compañía puede implementar como política corporativa, la evaluación interna como primer proceso, con el ánimo de motivar el desempeño de los colaboradores de la organización.



3.2.1. Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza 1. Poder de negociación con los compradores

La compañía TRANSPORTES ICEBERG DE COLOMBIA S.A., tiene como primera estrategia de mercado satisfacer al cliente actual y agota todos sus recursos en cumplir los compromisos pactados, generando credibilidad y buena imagen en el mercado, resultado de lo anterior el cliente LG ELECTRONIC, referencio a ICEBERG, con el cliente PRICESMART, generando una oportunidad de continuar con el negocio en marcha con altos indicadores de calidad para nuestros clientes, igualmente sucedió con el cliente CARTONERA NACIONAL, quienes referenciaron a ICEBERG, con el cliente CASA EDITORIAL EL TIEMPO.

La estrategia de satisfacción al cliente le ha permitido a la organización, construirse una imagen en el mercado, tanto así que los clientes referencia a la entidad con sus aliados estratégicos, esto con el fin de controlar la operación logística y transporte en todas las etapas de la cadena de valor, mitigando fugas de recursos por pérdidas, incumplimientos, siniestros, garantías, entre otros.

El poder de negociación de TRANSPORTES ICEBERG DE COLOMBIA S.A., con sus competidores es la imagen y buen nombre en el mercado, por sus altos índices de calidad y mejora continua, generado por la inversión de esfuerzos cualitativos y cuantitativos, en atender a los clientes existentes y no en la búsqueda de nuevos clientes, es de tener en cuenta que la organización cuenta con una flota de 400 equipos propios y opera en contingencia con flota de apoyo, esta última no con frecuencia por la carencia de control en el desarrollo de la operación. Finalmente el valor agregado más importante de ICEBERG, en el mercado es el cumplimiento de las normas legalmente vigentes, por esta razón a la fecha la entidad no presenta inspecciones



o recursos abiertos en contra, así mismo cuenta con certificaciones de calidad como son OHSAS 18001, ISO 9001, ISO 14001, ISO 39001 y SGSST, demostrando la experiencia, calidad y confiabilidad con la prestación de los servicios de carga por carretera, según lo normado y regulado por las entidades nacionales y municipales del país.

Poder Negociador de los Compradores	Alta	Baja
Calidad del servicio al cliente	X	
imagen corporativa en el mercado	X	
Reinversión de recursos	X	
Mejora continua	X	
Contratación flota de apoyo para el cumplimiento de pedidos		X
Cumplimiento normativo entes de control	X	
Certificaciones entes de control de calidad	X	

Fuerza 2. Poder de negociación con los proveedores

TRANSPORTES ICEBERG DE COLOMBIA S.A, en la actualidad cuenta con una cartera sana con sus proveedores, pactando compras a crédito con pagos entre 45 a 60 días, permitiendo apalancar su capital de trabajo, lo anterior guarda coherencia con el número de días de rotación de la cartera con sus clientes.

El éxito de la negociación con los proveedores se fundamenta, en los altos volúmenes de consumo en productos como ACPM, para ello se cuenta con alianzas estratégicas a nivel nacional con el cliente TERPEL, para quien ICEBERG, es un cliente apetecido por su alta participación en sus porcentajes de ventas, de la misma manera pasa para proveedores como:



CUMMINS DE LOS ANDES, NAVITRANS, KENWORTH DE LA MONTAÑA, AMERICANA DE TRACTOMULAS, entre otros en la línea de compra de repuestos para el mantenimiento de la flota, ratio de más peso en los costos de los estados financieros de la organización.

La estrategia de la compañía con sus proveedores del exterior se fundamenta en el beneficio de doble vía, en donde el proveedor rota sus productos en un apetecible porcentaje e ICEBERG, adquiere sus insumos por stock para manejar unos números de inventario, permitiéndole elegir los momentos indicados, según la TRM, de importar insumos como repuestos para mantenimiento de flota, llantas, reposición de equipos y maquinaria para el mantenimiento de esta. Cumpliendo con lo mandado en temas cambiarios por lo normado por las mesas de comercio exterior de la entidad financieras y banco de la república.

El cumplimiento en los acuerdos de pago y demás negociaciones inherentes con pactadas desde el inicio de las relaciones comerciales y en la mayoría de los casos se suscriben contratos, respaldados por pólizas de cumplimiento, generando confianza para lograr la asignación de cupos crediticios y amplios plazos para el pago a crédito.

Poder Negociador de los Proveedores	Alta	Baja
Negociación cartera entre 45 a 60 días	X	
Volumen importante de compras	X	
Manejo de stock de inventarios para mitigar efectos TRM y precio barril petróleo	X	
Cumplimiento pagos acordados		X
Variedad de proveedores reconocidos a nivel nacional		X



Fuerza 3. Amenazas de nuevos competidores entrantes

El análisis del mercado en el comportamiento, ante los cambios bruscos en la economía nacional, como son la reducción del valor del precio del barril de petróleo y el incremento en el precio del dólar, generan una conjugación negativa para la compañía por el ingreso en pesos y el gasto en dólares.

Por esta razón la segmentación de los competidores en agremiaciones regionales más pequeñas, amenazan la estabilidad de las operaciones de ICEBERG en el mercado, generado por la oferta en el precio del flete, porque al ubicarse en las regiones de operación, mitigan sus costos de viaje, así mismo realizan pagos informarles a los programadores de despachos, mitigando los tiempos en cargues y descargues, reducen costos en programas de calidad y sustentabilidad, por no encontrarse reguladas al ser pequeñas entidades, contrario a la realidad de ICEBERG, al pertenecer al régimen de gran contribuyente.

El tamaño de la entidad, sumado a la segmentación de la competencia a nivel regional, amenaza de forma importante la estabilidad de la organización, porque no se encuentra en la capacidad financiera de ofertar nuevos precios a los servicios prestados, calculado desde su punto de equilibrio.

A futuro se proyecta el transporte de mercancías como hidrocarburos por oleoductos reduciendo en gran numero la oferta en el transporte de carga, así mismo el transporte de mercancías se puede ver afectado por la reactivación del transporte férreo, en proyecto pero sin definir a la fecha, escenario que puede darse en un futuro lejano, el transporte de mercancías en flota aérea se está implementando en compañías como COLTANQUES, por su desarrollo en nuevas líneas de negocios como la mensajería y el paqueteo con su marca ENVIA. Futuros posibles que no



pueden desconocerse en el replanteamiento de la visión de la organización y deben ser contemplados para garantizar el negocio en marcha en el tiempo.

Amenazas de nuevos competidores entrantes	Alta	Baja
Cambios económicos fluctuantes TRM y precio barril petróleo	X	
Segmentaciones competidores en agremiaciones pequeñas		X
Presencia regional competidores	X	
Precio del servicio inferior al tamaño de la empresa		X
Incremento costos por cumplimiento normatividad legal vigente		X

Fuerza 4. Amenazas de Productos sustitutos

Guardando coherencia con el punto anterior los productos sustitutos, en el transporte de mercancías por carretera, se encuentran el transporte fluvial, poco explotado en nuestra región por la carencia de equipos y logística, para el desplazamiento de mercancías a nivel regional, a diferencia de las operaciones portuarias en Cartagena, Santa Marta y Buenaventura, ejes de recepción de importación y exportación.

El transporte aéreo sería posible en los siguientes escenarios: la reducción en los precios de tarifas por parte de las aerolíneas especializadas en carga masiva y dos solo sería viable para la línea de carga seca, no cubriría la línea de hidrocarburos y refrigerados, porque se debe contar con una logística más especializada y regulada, para garantizar la mitigación de contingencias.



El transporte de hidrocarburos por oleoductos, es una realidad que se viene desarrollando en el país a paso lento, generado por el conflicto interno, hurto, inseguridad y contaminación del ambiente, en el transporte por este medio, ha originado alianzas entre la nación con las compañías petroleras, porque dentro del PIB de nuestro país, la exportación de hidrocarburos representan una parte importante, razón por la cual con el tiempo se espera la tecnificación y mayor control en el transporte de hidrocarburos a través de oleoductos.

Finalmente la línea de mercancía refrigerada, para clientes de mercados lácteos, medicamentos y carnes, actualmente solo cuentan con el transporte nacional, a través de equipos con vanes refrigerados, pero las compañías de transportes especializadas en esta línea de mercado, deben realizar una importante reinversión en combustibles para la operación refrigerada, sumado a la expedición de pólizas de seguridad de cuantías importantes y destinación logística para la seguridad de las mercancías transportadas, constituyéndose esta línea en la más especializada, por ende más costosa y con mayor desgaste operativo.

Amenaza de Productos sustitutos	Alta	Baja
Transporte hidrocarburos por oleoductos	X	
Transporte mercancías vía aérea		X
Transporte de mercancías vía marítima		X
Transporte de mercancías por segmentación competidores a nivel regional	X	
Transporte mercancía Refrigerada con baja rentabilidad	X	



Fuerza 5. Rivalidad entre los competidores

El mercado de transporte terrestre de mercancías cuenta con un gran número de compañías especializadas y altamente calificadas por los entes certificadores, así mismo se suma la segmentación a nivel regional y los productos sustitutos.

Este escenario de competitividad genera valores agregados como la tecnificación, enfoque de estrategias para la satisfacción del cliente, desarrollo de nuevas líneas de mercado asociadas al transporte de mercancías, descentralización de las operaciones de las compañías de transporte de carga por carretera, generando empleo e inversión, compromiso con la sustentabilidad, por el cumplimiento de las regulaciones nacionales, entre otros.

Además, la regulación de precios de flete y cumplimiento formal de todas las obligaciones fiscales, sociales, financieras, laborales y ambientales, son realizadas por el ministerio de transporte, a través de la superintendencia de puertos y transportes, cámaras de comercio, secretarías de hacienda municipales, entre otros.

La informalidad en el sector de transporte con el pasar del tiempo se ha mitigado importantemente, por las regulaciones de los entes de control, con el ánimo de prevenir la financiación del terrorismo, contrabando, lavado de activos, narcotráfico y distribución de armas, para ello se ha implementado la emisión obligatoria del manifiesto electrónico, reporte SIPLAFT a la superintendencia de puertos y transportes, así como la creación de nuevos entes de control nacional como son VIGIA Y UIAF.

Lo anterior brinda una oportunidad importante en la regulación de la competencia bajo las mismas condiciones para todos los participantes en el mercado, depende de cada entidad la administración adecuada de sus recursos y cumplimiento de las normas legalmente vigentes.



Rivalidad entre competidores	Alta	Baja
Regulación fletes por Ministerio Transporte	X	
Competencia legal y regulada	X	
Cumplimiento para el sector de informes de control SIPLAFT y VIGIA		X
Cumplimiento legislación actual vigente	X	
Mitigación informalidad en el sector		X
Implementación mecanismos de control sistemáticos (manifiesto electrónico)		

3.3. ANALISIS MACRO DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL:

La eficiencia de la compañía se basará en el reconocimiento de cada uno de los elementos involucrados en su cadena de valor, para ello debe reconocer, medir y controlar cada uno de sus recursos cuantitativos y cualitativos, en el siguiente orden de importancia por su representación económica dentro de sus estados financieros, así:

3.3.1. Mantenimiento Flota:

Programa preventivo de mantenimiento de flota para la óptima prestación del servicio:

A corto plazo: El apoyo externo con talleres de convenio para la priorización de flota con baja frecuencia de mantenimiento. A mediano plazo: El presupuesto de mantenimiento preventivo de la flota sin interferir en la operación de la compañía. A largo plazo: Renovación de equipos para



mitigar la reinversión de recursos en el mantenimiento de equipos, optimizando los tiempos productivos:

DIFICULTAD BAJA	DIFICULTAD MEDIA	DIFICULTAD ALTA
A 1 AÑOS	A 3 AÑOS	A 5 AÑOS
Priorización Flota varada en la actualidad	Levantamiento hoja de vida por equipo	Renovación flota por modelo de equipo
Priorización Flota según reportes de conductores	Atención inmediata a reporte de conductores	Revisiones preventivas s/g kilometraje
Priorización Flota de menor frecuencia de ingreso mantenimiento	Desplazamiento de personal idóneo para inspección por sistemas	Presupuesto periódico de mantenimiento
Atención en talleres de convenio a nivel nacional	Seguimiento garantía reparaciones externas	Atención de equipos en central
Análisis frecuencia de reparaciones	Levantamiento información histórica por sistemas	Garantizar la calidad en repuestos y Mano de obra
Análisis de precio de repuestos comprados	Presupuesto de compras basada en priorización de mantenimiento	Pactos comerciales por stock de inventario
Inyección mano de obra calificada en mantenimiento	Programación horarios de mantenimiento por sistemas	Programación mantenimiento general con personal calificado engranado con la operación



3.3.2. Prevención contaminación y/o pérdida de mercancías de cada una de las líneas de mercado:

1. Control en ruta de equipos transportistas con mercancías peligrosas como petróleo y nafta para prever siniestros o hurtos
2. Entrega de mercancías a acorde a las especificaciones del cliente
3. Mitigación costos por indemnizaciones a terceros
4. Implementación de cultura de acciones seguras según lo normado en certificados de calidad (Lavado de activos y financiación al terrorismo).

Los escenarios derivados de estas variables críticas pueden ser:

A corto plazo: La protección de mercancías transportadas a través de pólizas de seguro y cumplimiento, para prever fuga de recursos por indemnizaciones a terceros. A mediano plazo: La implementación de controladores de tráfico en modalidad de teletrabajo, migrando los reportes satelitales y acompañamiento telefónico a una bitácora de viaje guardada por 10 años, aportando datos históricos para posibles estadísticas. A largo plazo, cumplimiento de la normatividad referente a sistemas de calidad y protección a la permeabilización de lavado de activos, financiación al terrorismo y proliferación de armas de destrucción masiva, para el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por los órganos de control y respaldo a las operaciones de la compañía ante los clientes.



DIFICULTAD BAJA	DIFICULTAD MEDIA	DIFICULTAD ALTA
A 1 AÑOS	A 3 AÑOS	A 5 AÑOS
Seguimiento periódico a través de controladores de tráfico y seguridad, alimentando una bitácora de ruta	Implementación de puestos de control en ruta sumado a monitoreo satelital y sistematización de bitácora de ruta por los controladores de tráfico y seguridad	Seguimiento de flota a través de monitoreo satelital y controladores de tráfico contratados en la modalidad de teletrabajo para atención las 24 horas
Inspección física y registro fílmico del estado de cargue de mercancías por parte del conductor	Seguimiento vial a través de puestos de control y acompañante motorizado por rutas priorizadas de alto riesgo	Control a través de monitoreo satelital, puntos seguros de receso en ruta, verificado por el controlador de tráfico y seguridad en modalidad de teletrabajo
Compra pólizas de seguros de amplio cubrimiento	Implementación programas de calidad y seguridad vial para prevenir la contaminación de mercancías	Levantamiento e implementación de indicadores de gestión de los procesos involucrados
Levantamiento de metodologías acordes a lo normado por los entes de calidad	Socialización con equipos de trabajo de cada área los lineamientos de los informes a presentar en auditorías de calidad, de los procesos avalados internamente	Implementación de auditorías internas en procesos de seguridad y calidad para prevenir la contaminación de mercancías

En la cadena de valor de la compañía, existe la urgente necesidad de reconocer, medir y controlar procesos, como unidad e integrados a los planes estratégicos de la organización: **(Ver Anexo 2. Plan Estratégico)**



4. PROPUESTA DE SOLUCION

4.1. Referentes Teóricos

El cuadro de mando integral fue desarrollado por el profesor de Harvard, Robert Kaplan, y por el consultor empresarial David Norton. [3] En el año de 1990, Kaplan y Norton realizaron un estudio en varias organizaciones impulsados por la certeza de que las mediciones financieras no eran aptas para guiar el desempeño de las organizaciones en el entorno actual. Entre otras críticas al uso excesivo de las medidas financieras se encuentran las siguientes:

- No son compatibles con las necesidades empresariales de hoy en día.
- Conducir guiándose por el espejo retrovisor.
- Tendencia a reforzar los silos funcionales.
- Sacrificio del pensamiento a largo plazo.
- Las medidas financieras no son las adecuadas para muchos niveles de la empresa.

Finalmente, el grupo de estudio aceptó la propuesta de lo que Kaplan y Norton llamaron el Cuadro de Mando Integral, que incluía lo referente a los intereses de los accionistas en la perspectiva financiera, lo relativo a los intereses de los clientes en la perspectiva de mercado y clientes, aspectos fundamentales de la operación en la perspectiva de procesos internos y la gestión del talento humano, de la tecnología y la innovación en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo. Kaplan y Norton resumieron el concepto del Cuadro de Mando Integral en el primero de tres artículos publicados en Harvard Business Review titulado “The Balanced Scorecard-Measures that drive performance.

Tomado de : Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard. Gestión 2000,.



4.2. Descripción de la Solución

El plan de mejora propuesto para la compañía TRANSPORTES ICEBERG DE COLOMBIA S.A., es la depuración de la cadena de valor de la compañía TRANSPORTES ICEBERG DE COLOMBIA, a través del reconocimiento, medición y control, de cada una de las actividades que se realizan en el desarrollo normal de la actividad económica de la organización, para ello se debe contar con la experiencia y conocimiento de la técnica de los expertos de cada área, cuantificando la importancia de las actividades desarrolladas, permitiendo depurar y reconocer, los componentes de la cadena de valor a medir, así como la periodicidad y los indicadores esperados.

4.3. Implementación de la Propuesta

El plan de mejora de la consultoría a la compañía TRANSPORTES ICEBERG DE COLOMBIA SA, se realizará con la implementación de un simulador de presupuesto integral basado en indicadores de gestión, fundamentado con el marco teórico del cuadro integral de mando, en áreas base de la organización descritas a continuación: **(Ver Anexo**

3. Plan de Mejora)

Lo anterior con el propósito de cumplir con los objetivos de la organización definidos por los accionistas, desarrollados con los más altos índices de calidad por los colaboradores de la compañía.



4.4. Integración a la Arquitectura Organizacional

La implementación del simulador del presupuesto integral basado en indicadores de gestión se realizará segmentado, priorizando las áreas de mayor participación en la cadena de valor de la organización, requiriéndose la estructuración de planes de trabajo, apoyados por los accionistas de la compañía en la inversión de recursos como: logística, tecnología, tiempo de los involucrados, entre otros.

La integración a la arquitectura Organizacional se realizará con cada uno de los líderes de áreas, a través de un análisis prospectivo Back Ward, permitiendo reconocer cada una de las actividades segregadas por departamentos, emitiendo indicadores de gestión concertados con cada una de las partes involucradas, tendientes a la maximización productiva bajo un ambiente de clima organizacional libre de presiones por metas irreales, colaborativo y abierto a mejoras continuas.

Sumado a lo anterior se desarrollarán Análisis Diacrónico del pasado para el reconocimiento, de tendencias, en tiempos de mano de obra, repuestos, stand by vehículos dentro de la operación, presupuestando recursos a invertir en vigencias futuras, maximizando la eficiencia de los recursos por su reconocimiento, permitiendo su medición y control a través de indicadores de gestión aterrizados a la realidad del negocio en marcha.

Así mismo el Análisis Sincrónico de la normatividad legalmente vigente, permitirá reconocer el grado de cumplimiento de reportes de información en tiempo real como la migración a la página del ministerio de transito del manifiesto electrónico, así como los controles de ruta y puntos de control a los clientes, entre otros, potencializando la imagen de la compañía con sus vinculados económicos y mercado en general.



El desarrollo juicioso de un Análisis Diacrónico de las tendencias históricas en tiempo de ejecución de cada una de las actividades en seguimiento y control en el cumplimiento de las disposiciones normativas vigentes, inherentes en la programación de operadores de flota y disponibilidad de vehículos óptimos para la ejecución de viajes, permitirán reconocer los recursos a invertir con el ánimo de medirlos y controlarlos a través de indicadores de gestión acordados con las partes involucradas en el proceso.

El Análisis Sincrónico de las novedades en el cumplimiento laboral y tránsito de los operadores de flota, con un alto riesgo de pérdida de control por los tránsitos de días en carretera, blindándose con los seguimientos de departamentos como operaciones, control y tráfico seguro y Hseq, proyectándose la unificación de información para control de talento humano en forma inmediata, con el ánimo de mejorar el clima organizacional y el pago oportuno y correcto de los conceptos salariales, retribuirán a la organización la maximización de los resultados económicos de la organización.

Finalmente el análisis sincrónico de los recursos humanos y sistemáticos, tendientes a garantizar el control en tiempo real de los equipos en operación, depurando las actividades que no generen valor a la operación y transformando o innovando los procesos coyunturales a través de teletrabajo, conexión a equipos satelitales que prevean las novedades de ruta y se establezcan sistemáticamente posibilidad de nuevas rutas de tránsito, garantizaran la prestación de servicios al cliente con los más altos índices de calidad, por el cumplimiento de los tiempos presupuestados en el cumplimiento de los compromisos con los vinculados económicos y partes interesadas.

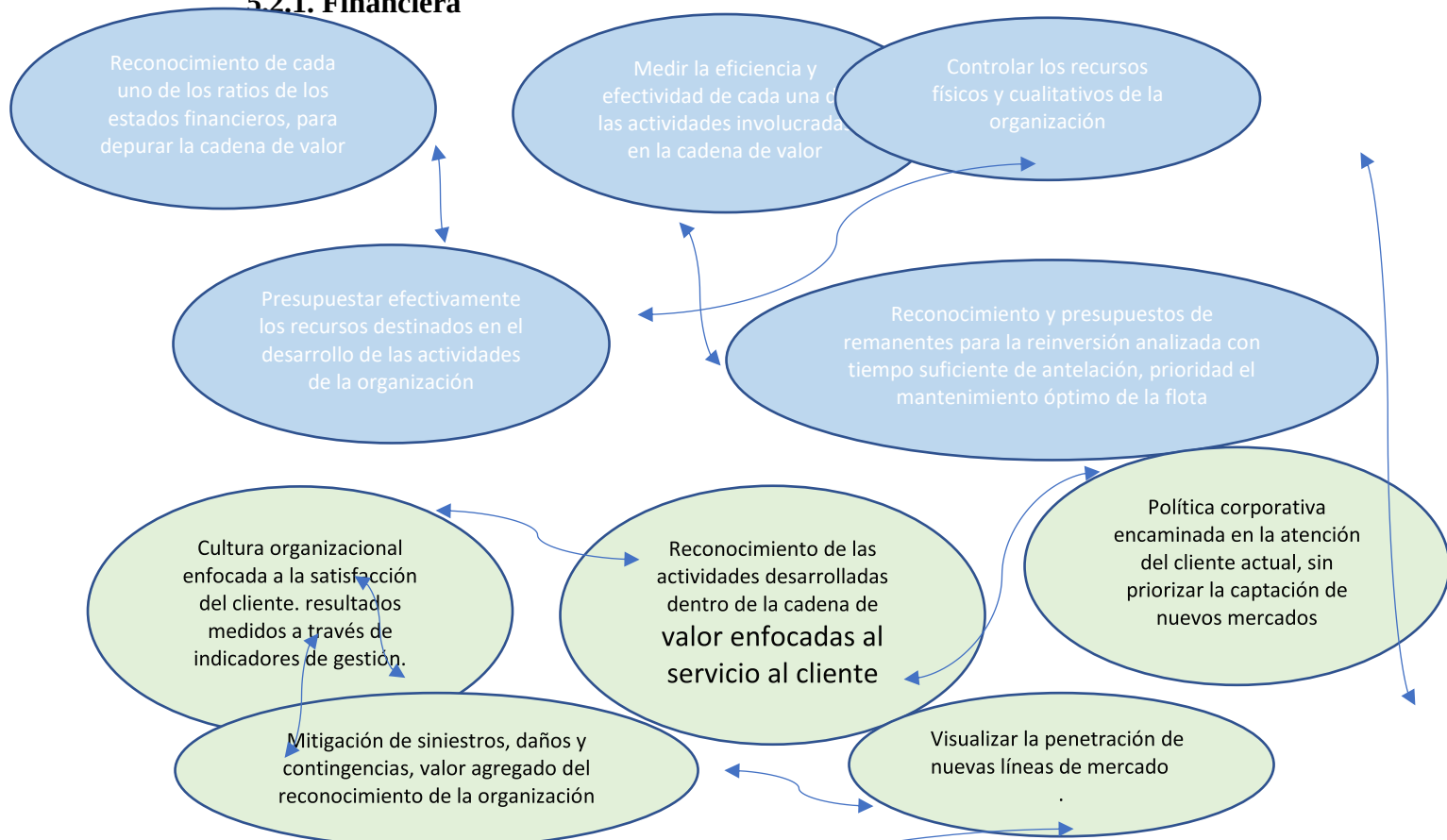


5. Plan de Acción

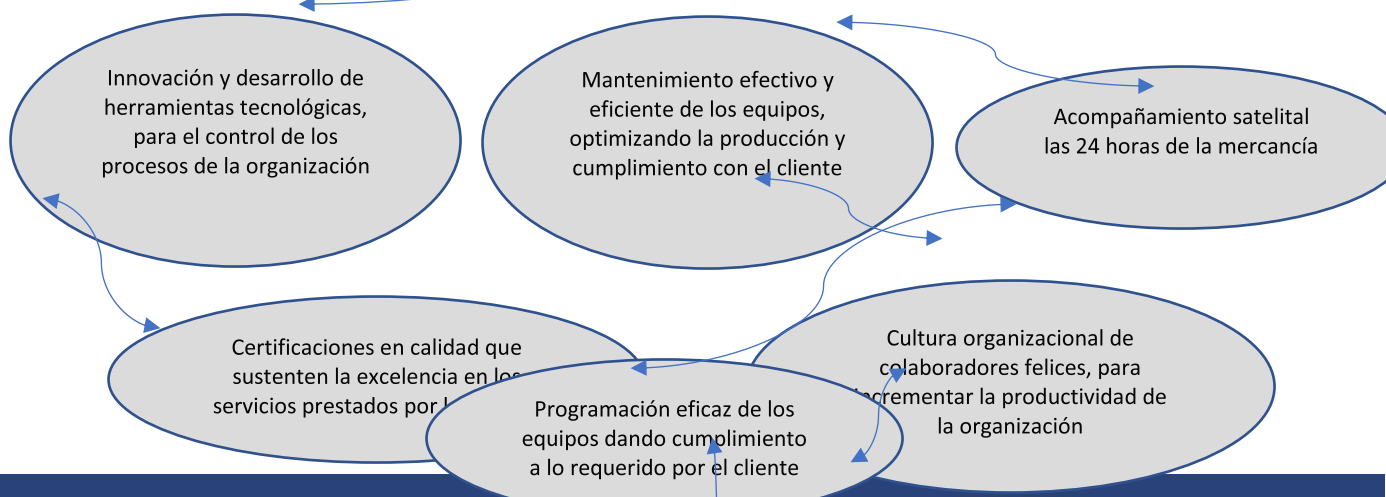
5.1. Balanced Score Card (Ver Anexo 4)

5.2. Mapa Estratégico

5.2.1. Financiera

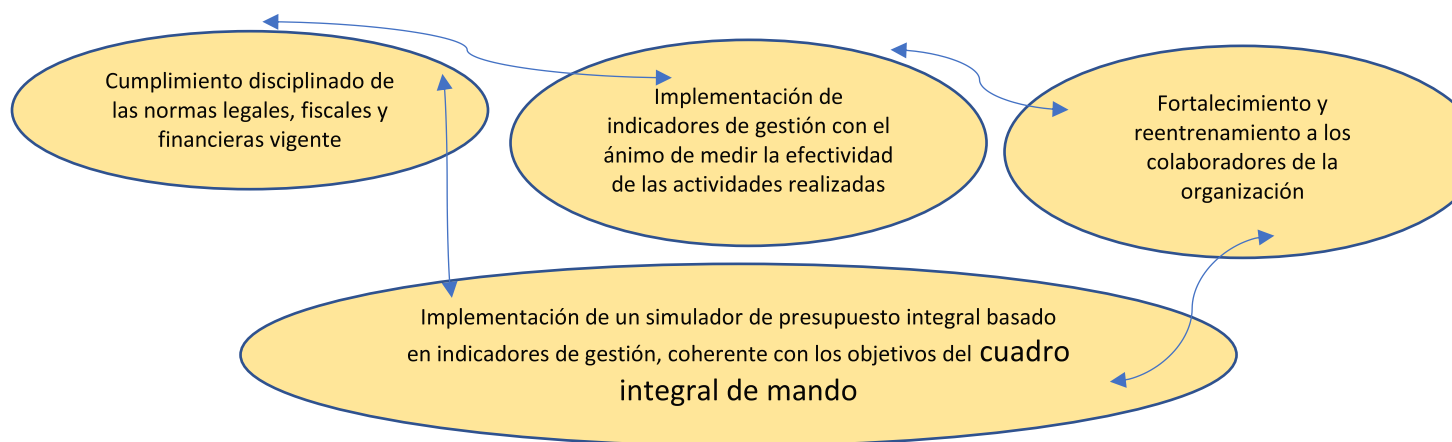


5.2.3. Procesos Internos





5.2.4. Aprendizaje y Conocimiento



5.3. Cronograma

La implementación del simulador del presupuesto integral basado en indicadores de gestión cumplirá el siguiente cronograma **(Ver Anexo 5. Cronograma)**

La intención es depurar cada una de las actividades que aportan a la cadena de valor, por esta razón es fundamental para la implementación del presupuesto integral basado en indicadores de gestión, reconocer, medir y controlar, los planes de trabajo por área para lograr con éxito, los componentes a incluir en el presupuesto.

5.4. Indicadores

Las actividades desarrolladas por área cada una de las áreas de la compañía, que aportan a la cadena de valor, serán reconocidas en el simulador de presupuesto integral basado en indicadores de gestión, permitiéndole a la entidad medir los tiempos y recursos invertidos en su realización, a través de indicadores de gestión, que logren el objetivo final el cual es el control para el presupuesto financiero de recursos y la acertada proyección. **(Ver Anexo 6. Indicadores de Gestión)**



5.5. Costos

La implementación del simulador de un presupuesto integral basado en indicadores de gestión incurrirá en una inversión inicial, para el levantamiento e implementación de actividades depuradas que aporten a la cadena de valor. **(Ver Anexo 7. Costos)**



Lista de Tablas

Tabla 1 *Valoración variables críticas* 70



CONCLUSIONES

Los profesionales colombianos cuentan con la formación de universidades con altos estándares de calidad, que les brindan las herramientas y apoyo necesario en sus procesos profesionales, para la generación de nuevas ideas de negocio, reconocidas en el mercado por factores diferenciales, que les aportan oportunidad en el mercado cambiante y fluctuante a nivel nacional e internacional.

Así mismo las ideas económicas para la generación de nuevos nichos de mercado no están escritas en la actualidad y prueba de ello es el surgimiento de nuevos spin off, promovidas por escenarios universitarios, que por su innovación y diferenciador en el mercado a trascendido al mercado económico real.

Se debe afrontar con entera la transición de la idea innovadora a su desarrollo y ejecución real, no desestimar los recursos poseídos y buscar el fortalecimiento del desarrollo de la idea a través del patrocinio y financiamiento de los entes gubernamentales, como los beneficios financieros, comerciales y fiscales, lo cual es posible con la investigación juiciosa de la legislación legal vigente.



REFERENCIAS

- Mantilla, S. A. (2016). Auditoría del control interno: Tercera edición. Ecoe Ediciones.
- Moreno, F., Marthe, N., & Rebolledo, L. A. (2010). *Cómo escribir textos académicos según normas internacionales: APA, IEEE, MLA, VANCOUVER e ICONTEC*. Universidad del Norte.
- Silva, ch (2017) plantilla informe final práctica en el lugar de trabajo corporación universitaria minuto de Dios, Bogotá Colombia.
- Torres, S., González Bonorino, A., & Vavilova, I. (2012). La Cita y Referencia Bibliográfica: Guía basada en las normas APA.
- de Bogotá, C. D. C. (2014). Modelo de Gestión del Riesgo de LA/FT para el Sector de Transporte y Carga Terrestre.
- <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-1329.html>
- <https://www.isotools.org/2018/06/19/transformacion-digital-tecnologia/>
- <https://es.investinbogota.org/noticias/sectores-de-talla-mundial-en-colombia-revisan-sus-avances-y-proponen-iniciativas>
- <https://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/recuadro/sectores-talla-mundial/96284>
- <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/paginas/analisis-cadenas-productivas.aspx>
- <https://www.larepublica.co/archivo/los-principales-desafios-de-los-20-sectores-de-clase-mundial-2102556>