



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

PROYECTO DE GRADO:

FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA TRANSPORTE Y LOGÍSTICA

MIGUEL SÁNCHEZ S.A.S.

TUTOR:

HECTOR HORACIO MURCIA CABRA

ESTUDIANTE:

MICHAEL ANDRES SANCHEZ CARVAJAL

BOGOTÁ D.C.

2020

Resumen

El transporte masivo de carga terrestre se ha vuelto de gran importancia en los últimos siglos ya que a partir de ello se pueden llegar a suplir necesidades tan básicas como la alimentación (*López, 2014*); con el tiempo las necesidades han evolucionado pero el transporte de carga, independientemente de lo que sea se ha vuelto vital para poder construir las sociedades ya sea en materiales y/o materias primas que no se obtienen del sector; es por ello que se hacen importaciones y así mismo se necesita quien se encargue de que ello pueda llegar a quien lo solicite.

A pesar de que el transporte de carga es considerado en Colombia un gran motor para la economía, este ha tenido sus dificultades en establecerse como uno de los puntos focales con mayor capacidad de imposición en el país. Esto a causa de que las compañías de carga, ya sean grandes, medianas o pequeñas empresas les cuesta definir a nivel interno que cualidades los califican mejor para no solo determinar su permanencia en el mercado sino en cómo pueden ser superiores a las demás, en como visualizar “ese” factor determinante que los logra posicionar en el mercado.

El fortalecimiento empresarial está enfocado en descubrir y determinar no solo cuales son las debilidades de una compañía, sino con cuales ventajas u/o fortalezas cuenta para ser competitiva frente a las demás empresas de su mismo sector.

Considerando esto se hará un análisis empresarial integral para determinar cuáles son esas ventajas competitivas con las que no solo puede contar la empresa TRANSPORTE Y LOGÍSTICA MIGUEL SÁNCHEZ S.A.S (T.L.M.S.), sino cuales puede mejorar para lograr una competitividad sobre las demás empresas del sector de transporte de carga, basándose en su propia infraestructura, recursos y trayectoria con la que se ha venido desempeñando en el mercado colombiano.

Abstract

The massive transport of terrestrial load has become of great importance in the last centuries since from it it's possible to be gotten to replace needs as basic as the feeding (Lopez, 2014); with time the necessities have evolved but the load transport, independently of which it is has become vital to be able to construct the societies either in materials and/or raw materials that are not obtained of the sector; it is for that reason that imports are made and thus it is needed who is in charge of which it can arrive at whom it asks for it.

Despite the fact that cargo transport is considered a great engine for the economy in Colombia, it has had its difficulties in establishing itself as one of the focal points with greater capacity for taxation in the country. This is due to the fact that cargo companies, whether they are large, medium or small companies, find it difficult to define internally which qualities best qualify them to not only determine their permanence in the market but also how they can be superior to the others, in how to visualize "that" determining factor that manages to position them in the market.

Business strengthening is focused on discovering and determining not only what a company's weaknesses are, but also what advantages and/or strengths it has to be competitive with other companies in the same sector.

Considering this, an integral business analysis will be made to determine which are those competitive advantages that not only TRANSPORTE Y LOGÍSTICA MIGUEL SÁNCHEZ S.A.S. (T.L.M.S.), can count on, but which can be improved to achieve a competitiveness over the other companies in the cargo transportation sector, based on its own infrastructure, resources and trajectory with which it has been performing in the Colombian market.

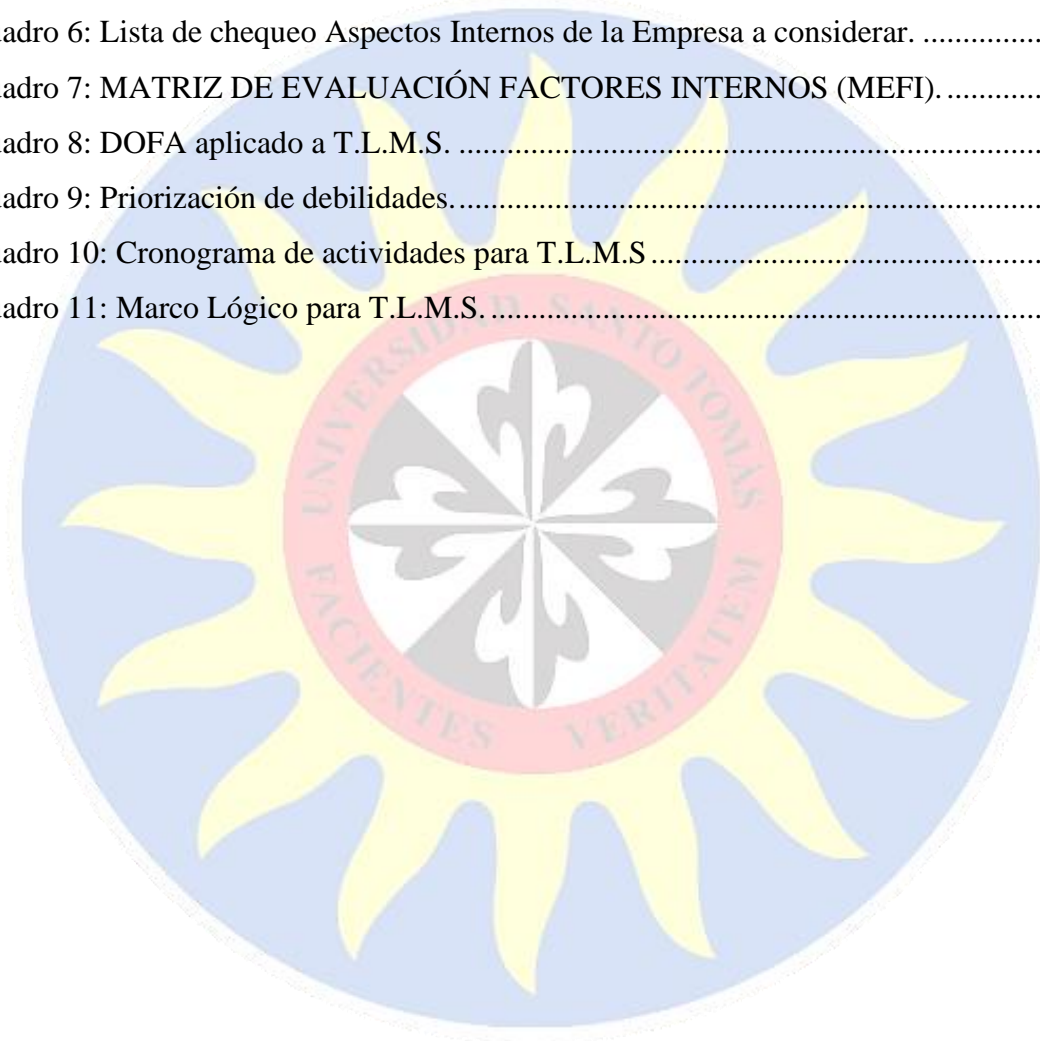
Índice de contenido

Introducción.....	8
Objetivos.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos Específicos	10
Justificación	10
Pregunta problema	12
Revisión de literatura.....	12
MARCO REFERENCIAL.....	12
Marco Conceptual	12
• Fortalecimiento Empresarial	12
• Cadena de Valor	13
• Logística.....	13
• Planeación Estratégica.....	13
• Mercado.....	14
Marco Teórico	14
Diseño metodológico.....	18
Metodología CARIBE	18
Matrices de evaluación.....	20
Calidad Total	22
Presentación de resultados.....	24
Diagnóstico de los Aspectos Externos de T.L.M.S.	24
Análisis de Competitividad Sistémica T.L.M.S.	24
• NIVEL MICRO	25
✓ Aspectos físicos.....	25
✓ Aspectos económicos	26
✓ Aspectos administrativos.....	26
• NIVEL MESO	28
• NIVEL MACRO	28
• NIVEL META	28
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	28
Análisis PESTEL	33

Análisis Sistema de Comercialización de T.L.M.S.	37
• Mercado.....	37
• Oferta.....	37
• Demanda.....	38
• Precios	38
• Competencia.....	39
Análisis de la Matriz de Perfil Competitivo	41
Análisis MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS.....	43
Diagnóstico de los Aspectos Internos de T.L.M.S.	44
Análisis MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS.....	49
Análisis DOFA T.L.M.S.....	50
Análisis de Calidad Total.....	54
• Priorización de debilidades	54
Análisis puntos de mejoramiento	55
• Diagrama de Pareto.....	57
• Diagrama de Espina de Pescado	58
• Diagrama Cómo-Cómo.....	60
Programación	61
Enfoque de Marco Lógico.....	62
Discusión de resultados	64
Propuestas de mejoramiento	64
Conclusiones.....	67
Referencias	69

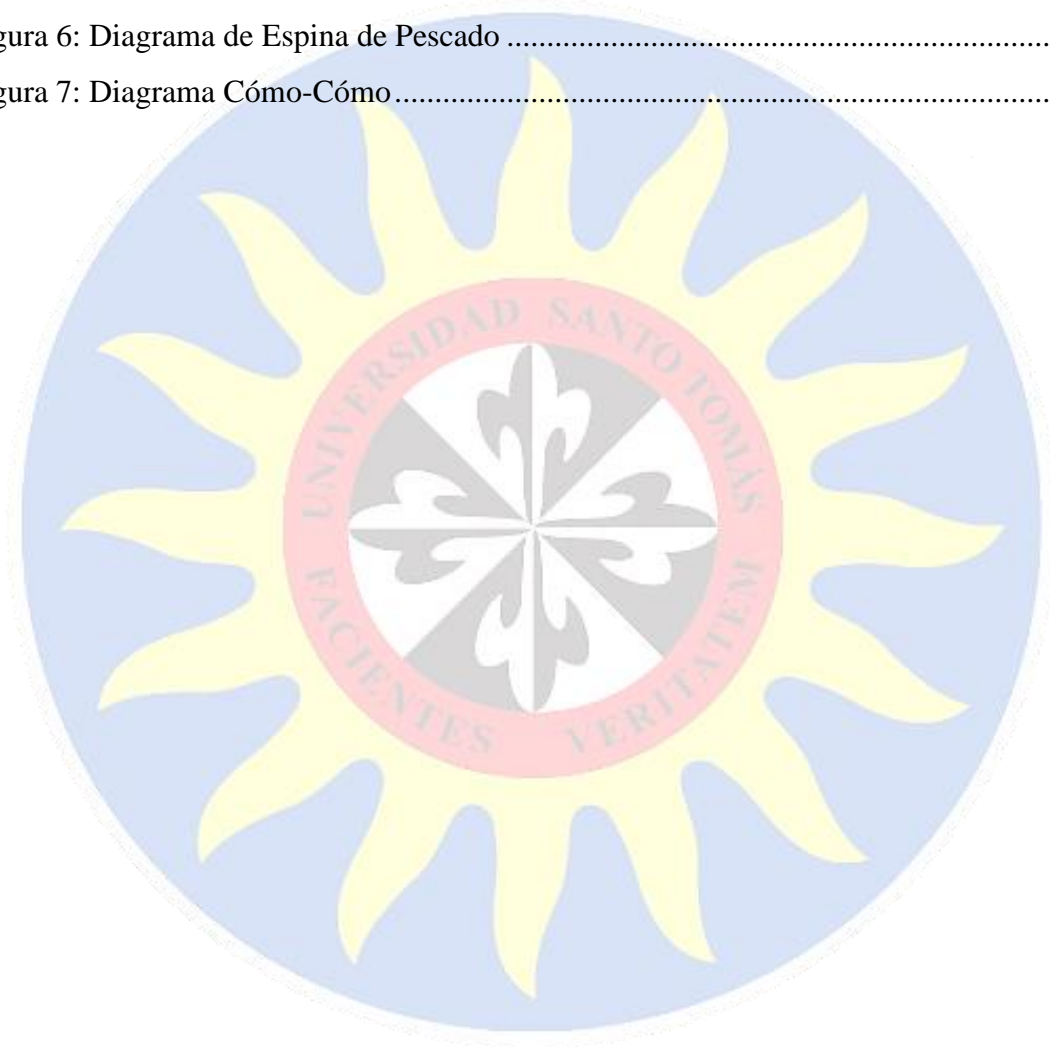
Índice de cuadros

Cuadro 1: 5 Fuerzas de Porter T.L.M.S.....	29
Cuadro 2: PESTEL T.L.M.S.	34
Cuadro 3: Lista de chequeo para análisis de mercadotecnia en procesos de desarrollo empresarial.....	39
Cuadro 4: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	42
Cuadro 5: MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	43
Cuadro 6: Lista de chequeo Aspectos Internos de la Empresa a considerar.	44
Cuadro 7: MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS (MEFI).....	49
Cuadro 8: DOFA aplicado a T.L.M.S.	50
Cuadro 9: Priorización de debilidades.....	54
Cuadro 10: Cronograma de actividades para T.L.M.S.....	61
Cuadro 11: Marco Lógico para T.L.M.S.....	62



Índice de figuras

Figura 1: Competitividad sistémica y sus niveles	20
Figura 2: Competitividad Sistémica T.L.M.S.	24
Figura 3: Ubicación T.L.M.S.	26
Figura 4: Organigrama propuesto para TRANSPORTE Y LOGÍSTICA MIGUEL SÁNCHEZ S.A.S	27
Figura 5: Diagrama de Pareto	58
Figura 6: Diagrama de Espina de Pescado	59
Figura 7: Diagrama Cómo-Cómo	60



Introducción

El entorno del transporte terrestre en el mundo empezó con una simple necesidad que todas las sociedades han tenido y es, trasladar objetos y mercancías a un lugar deseado. Esta necesidad de cargar objetos y trasladarlos, da origen al transporte terrestre pero también al transporte marítimo y en avión.

Hacia la época precolombina, la población de los incas, en ese entonces ya poseía un sistema de caminos que estaban interconectados por todo su territorio para poder trasladar varios tipos de mercancías. Al principio los transportes que eran terrestres se realizaban a pie, también utilizando la fuerza de los animales, (*Cardona, 2016*) o a través de los lagos o ríos con canoas construidas con paja y madera, aprovechando las corrientes que yacían desde las montañas para poder llegar al destino fijado.

Las necesidades fisiológicas de alimentarse fueron el impulso que necesitó el hombre para asegurar su comida y de ahí el transporte terrestre fue tomando su lugar en el territorio y en el mundo a lo largo del tiempo. El hecho que el caballo o la mula de carga pudiesen cargar grandes cantidades de mercancía (en volumen) se hizo necesario para que el transporte fuese evolucionando.

Las sociedades modernas precisan de materiales y/o productos terminados, los cuales son solicitados a compañías y la gran mayoría de ellas tercerizan el medio de transporte por el cual quieren hacer llegar sus pedidos; es allí donde entra el transporte de carga terrestre el cual se encarga cargar, trasladar y distribuir. Su evolución a través de los años ha sido fundamental para garantizar el suministro de todo tipo de bienes y servicios. Este medio de transporte se ha vuelto indispensable por su productividad, es versátil, simple y flexible, permite movilizar cualquier tipo de mercancía ofreciendo servicio puerta a

puerta, con la ventaja de no tener restricción para el traslado de ciertas mercancías.
(Montenegro, 2015).

Dentro de este contexto se ubica la empresa TRANSPORTE Y LOGÍSTICA MIGUEL SÁNCHEZ S.A.S (T.L.M.S.) que es una empresa de transporte de mercancías que acarrea materias primas, como lo son electrodomésticos, telas, metales, plásticos, impresoras en grandes cantidades de unidades, maquinaria de tipo industrial y médica, entre otras y que requiere evidentemente de procesos de mejoramiento que le ayuden a fortalecer integralmente su presencia.



Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un análisis empresarial integral para la organización TRANSPORTE Y LOGÍSTICA MIGUEL SÁNCHEZ S.A.S (T.L.M.S.), por medio del uso de herramientas de planeación que permitan identificar las ventajas competitivas de la organización, que aseguren su supervivencia y crecimiento en el mercado.

Objetivos Específicos

- Identificar el entorno en el que se mueve la empresa haciendo el paralelo con sus competidores y con ello poder destacar y mejorar sus planes estratégicos con visión en el mercado destacando sus ventajas competitivas.
- Estudiar las características internas de la empresa para conocer y priorizar sus puntos de mejoramiento dentro de un enfoque integral
- Plantear una propuesta para que la empresa pueda llevar a cabo un proceso integral de mejoramiento de acuerdo con el análisis efectuado.

Justificación

Este proyecto se lleva a cabo no solo por la aprobación de la opción de grado, sino para generar un plan de trabajo viable, en el cual se van poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera. Se trata de poder identificar inicialmente los factores del entorno de una organización para poder potenciarla y maximizarla en el mercado en el que se encuentra y así mismo poder implementar un plan de mercado apropiado para que la entidad se fortalezca aún más.

Se aplicará el conocimiento en la empresa a través de protocolos, investigación del mercado, como interactúa la misma entidad en el transporte de mercancías con los contratistas y/o intermediarios de la mercancía para identificar qué perspectiva está dando de sí misma y como la identifican los clientes.

Para lograr un fortalecimiento eficaz de la empresa T.L.M.S. se aplicarán diversas herramientas como las de calidad total, cuyo propósito es ayudar a buscar las causas de las debilidades que posee una empresa u organización. Para esto se hará un análisis de cuáles son las que más afectarían a la compañía en un futuro cercano y en cómo se pueden mitigar o eliminar a través de formulación de estrategias que puedan asegurar la competitividad de la compañía frente a sus competidores.

La empresa se vería beneficiada con un proyecto de crecimiento, el cual le permita fortalecerse y expandirse en el mercado para darse a conocer como una entidad con un gran sistema de operación y logística en el mercado.

Dado que la competencia en el sector de transporte se incrementa cada vez más con el paso del tiempo, se hace necesario implementar estrategias que logren impactar eficazmente a los consumidores para lograr una fidelidad que esté encaminada en asegurar la permanencia y competitividad en el sector, por lo que se hace indispensable, no solo formular estrategias efectivas, sino que estas estén evolucionando constantemente para estar a la par con el paso del tiempo ya que los cambios siempre son necesarios para lograr la prosperidad

Una forma de otorgarle a la empresa un fortalecimiento empresarial adecuado, es identificando los aspectos que la destacan frente a la competencia y el valor agregado que ofrece al mercado o su cadena de valor, en cuyo caso se podrá identificar que evolución

ha tenido en los últimos años y con qué frecuencia se adoptan planes o estrategias para su beneficio

Pregunta problema

Como pregunta que surge al comienzo de esta investigación se plantea el siguiente interrogante: ¿Cómo puede llevarse a cabo un proceso de estudio del entorno y de las características internas de la empresa TRANSPORTE Y LOGÍSTICA MIGUEL SÁNCHEZ S.A.S (T.L.M.S.) que pueda fortalecer su accionar en forma integral?



Revisión de literatura

MARCO REFERENCIAL

Marco Conceptual

- **Fortalecimiento Empresarial**

El fortalecimiento empresarial, se debe entender como la capacidad que tiene el hombre de entendimiento hacia profundizar la mentalidad empresarial con el propósito de poder desarrollar un proyecto empresarial viable para una compañía determinada. *(Weber, 1984)*

También, se conoce que desde hace algún tiempo se ha venido impulsando en Colombia y otros países latinoamericanos la orientación del fortalecimiento empresarial con innovación, como opción complementaria a la de “creación de empresas” dentro del marco general del desarrollo empresarial. *(Murcia, 2016)*

Este enfoque refuerza el marco conceptual del presente trabajo de grado al reconocer que “no basta con llevar a cabo la consabida megatendencia del emprendimiento, sólo

con la gestación de ideas empresariales creativas dirigidas a formular planes de negocios (business plans, que en muchas ocasiones no se concretan), sino también apoyar a quienes desean mejorar empresas en funcionamiento como alternativas también viables para consolidar acciones de empresarismo dinámico.” (Murcia, 2016)

- **Cadena de Valor**

La cadena de valor de una empresa consiste en identificar los elementos u/o acciones que crean valor para sus clientes y las actividades de apoyo relacionadas. Según Quintero & Sanchez (2006) afirman “Desde el punto de vista estratégico igualmente, la cadena de valor de una compañía y la forma en la cual desempeña cada actividad refleja la evolución de su propio negocio y de sus operaciones internas; la estrategia, los enfoques que utiliza en su ejecución y la economía fundamental de las actividades mismas”. (p. 378)

- **Logística**

Según la Real Academia Española (RAE), el termino Logística es definido como “el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución”.

- **Planeación Estratégica**

Para Drucker (2002) “La Planeación Estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuáles implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados”. Por su parte Chiavenato (2011) indica que la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.

- **Mercado**

Según Kotler & Armstrong (2003) definen un mercado como "el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que se puede satisfacer mediante intercambios y relaciones"

Marco Teórico

En el marco teórico se presentan los temas mas relevantes y de vital importancia para orientar el trabajo de grado y su desarrollo como metodología investigativa y exploratoria.

Las empresas de hoy en día enfrentan retos cada vez más adversos ya que deben ir evolucionando a la par con su entorno, por lo que el progreso no se detiene y la única forma de seguir en el mercado es conocer su entorno, anticipando en alguna medida sus efectos y analizando a la competencia con el fin de crear estrategias que les permitan ser competitivas sobre las demás empresas. Según Arano (2013) en un sentido general, "el entorno es infinito e incluye todo lo que esta fuera de la organización; así las estrategias de las empresas no surgen de la nada. Y deben responder al entorno del negocio en el que se encuentre inmersa la empresa".

Como se expone en la revista académica "Contribuciones a la economía; La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales", se destaca la importancia del autor Humberto Ponce Talancón (2006), el cual recalca la necesidad de las organizaciones de autoevaluarse con base en una herramienta objetiva, práctica y viable, conocida como matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y un subgrupo de matrices derivadas: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI), Matriz de evaluación de factores Externos (MEFE), entre otras, para analizar los factores que tienen

mayor influencia y proporcionar acciones a seguir por la dirección en su plan estratégico. El estudio de los aspectos internos de una organización debe ser visto como un elemento fundamental de la empresa, ya que el entendimiento de si misma es lo que determinará su correcto funcionamiento; el análisis estratégico debe comenzar con un enfoque de adentro hacia afuera, considerando todos sus recursos y el posicionamiento que tienen, para determinar cuáles son sus fortalezas internas y que deben considerar en cambiar y/o reemplazar para generar ventajas competitivas y estar a la par con su competencia en el mercado.

El autor Talancón (2006) también hace énfasis en que “las organizaciones pueden ser capaces de analizar toda clase de estrategias en forma secuencial o simultánea, o según su nivel jerárquico (corporativo, divisional o departamental), el número de estrategias que pueden evaluarse es ilimitado” (p.15). Un claro ejemplo fue la línea de ensamblaje de Ford Company en 1913, impuesta por Henry Ford quien diversificó su compañía para que esta tuviese procesos de ensamblaje más óptimos, los cuales fueron siendo adoptados por las compañías automotrices precedentes a él, esto marcó un hito en la historia sobre la planeación estratégica y su forma de innovar los procesos para hacer de la compañía más rentable.

Los estudios propuestos por Philip Kotler, han revolucionado en las últimas décadas la forma de ver el mercado, el cómo se descubren brechas que pueden ser aprovechadas una vez se determine cuál es la falencia que se puede direccionar en otro camino y evidenciar cómo se comporta el entorno en el cual una compañía se desempeña. Es un instrumento que ayudará no solo a su supervivencia, sino que podría identificar el tipo de fortalezas y debilidades con las que cuenta dicha compañía. (Murcia, 2014).

Como se plantea en el Proyecto de Grado: Marketing con causa para caso Autogermana S.A.S., el marketing es una herramienta, que bien utilizada puede identificar plenamente las necesidades que no solo pueda tener una entidad sino las de los consumidores que la rodean, por lo que es indispensable en cualquier organización no solo para promocionarse en algún sentido, sino que eso conlleva a gran parte de su supervivencia en el mercado, en cómo logra llegar al consumidor para satisfacer una necesidad que puede estar buscando desde un principio. *(Morán, 2020, p.8)*

Se han hallado estudios sobre el entorno del transporte de mercancías en el artículo “Estudio Descriptivo del Sector del Transporte Internacional de Mercancías por Carretera en Galicia”, en el cual se recalca que los últimos años ha acontecido un cambio en el entorno económico, marcado por la liberalización de la economía y por la globalización de los mercados. Éstos han supuesto una mayor facilidad y aumento de intercambio de bienes, poniendo de relieve la importancia del transporte en este nuevo escenario. *(Lampón, 2014, p.1)*

La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) hace mención a que “La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan”. *(Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, s.f, p.3)*

Según (Barraza & Dávila, 2008) la metodología para elaborar un plan de mejora continua se basa en la tercera esfera concéntrica del Kaizen dónde su propósito es eliminar

el desperdicio buscando de esta manera la mejora de la calidad de los procesos y productos en un tiempo corto obteniendo resultados positivos y rápidos.

Rodríguez, (2015) afirma que “El análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo es denominado diagnóstico organizacional”.

Para lograr un obtener un enfoque integral preciso de cómo es el comportamiento de una compañía, se deben tener claras cuáles son las características que le otorgan a la organización su posición dentro del mercado, que es lo que les ha permitido posicionarse y lograr ser competitivos dentro del mercado del cual hacen parte, a fin de determinar cuáles son los procesos que son de vital importancia para la organización y de ser necesario potenciarlos y/o perfeccionarlos para que la compañía pueda ser competitiva frente a sus competidores en el mercado (*de Faria, 2004*).

El proceso de mejoramiento continuo determina cuales son las funciones o características que se considera que deben tener un nuevo direccionamiento; para que esto se pueda llevar a cabo debe haber un estudio previo en el cual se haga señalamiento de cuáles son los puntos “frágiles” de la compañía para poder determinar estrategias que contribuyan y se alineen a los objetivos ya planteados para que la organización permanezca y crezca en el entorno en el cual se desempeña (*Murcia, 2015*)

Diseño metodológico

Mediante la investigación y observación se realizó un proyecto el cual consta de un análisis enfocado en la actualidad de la empresa y como interactúa en su entorno, particularmente enfocado en la cadena de valor que esta posee, con el fin de poder generar nuevas estrategias que puedan asegurar su competitividad en el sector de transporte de carga. Para esto se toman como base propuestas metodológicas de autores como: Michael Porter, Philip Kotler, Klaus Esser y Héctor Murcia.

De acuerdo con sus objetivos la presente investigación se puede considerar como aplicada, puesto que con ella se trata de resolver problemas prácticos que afronta la empresa que se estudia, utilizando conocimientos y metodologías disponibles para tratar de solucionar las situaciones que se le presentan.

También se puede considerar de tipo exploratorio por cuanto trata de analizar el contexto en el cual se desarrolla la empresa y conocer los problemas internos que se le presentan para permitir posteriormente investigaciones más detalladas sobre el mismo caso de estudio.

Metodología CARIBE

Para la presente investigación se utilizará la metodología CARIBE la cual es usada para el análisis holístico e integral de cómo se encuentra la compañía, en la cual se pondrán en práctica diferentes herramientas administrativas y de desarrollo empresarial cuyo propósito es identificar el estado actual de la empresa analizada, recolectando e identificando los puntos débiles de esta para poder generar estrategias de fortalecimiento que apoyen su fortalecimiento y crecimiento. (Murcia 2014).

Los apropiados resultados obtenidos en la aplicación de la metodología “CARIBE” (Calidad Total, Reingeniería y Bases Estratégicas para el Fortalecimiento Empresarial) que sintetiza diversos avances técnicos en los campos del enfoque holístico, la planeación

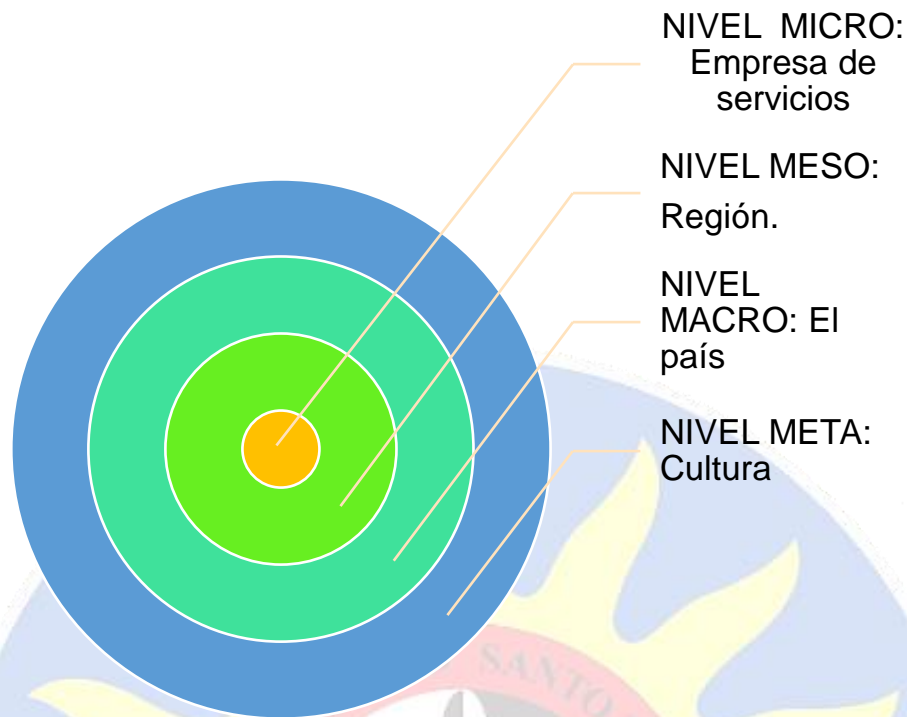
estratégica, la calidad total y la programación operativa (Murcia, 1993 a 2010) sirven también de base metodológica para el desarrollo del presente trabajo de grado. (Murcia, 2013)

De acuerdo a lo anterior se plantean tres objetivos específicos para la investigación, para lo cual, a medida que se vaya abordando cada objetivo, se estará introduciendo más a fondo en el cómo es actuar de la compañía, conociéndola a niveles micro y macro.

Primer objetivo específico; Identificar el entorno en el que se mueve la empresa haciendo el paralelo con sus competidores y con ello poder destacar y mejorar sus planes estratégicos con visión en el mercado destacando sus ventajas competitivas.

Se dio inicio a la presente investigación con base en la metodología CARIBE realizando un diagnóstico estratégico del entorno en el que se encuentra la empresa, para lo cual se utilizó la metodología de; la competitividad sistémica de Klaus Esser, la cual se caracteriza por contener cuatro niveles analíticos distintos, pero interconectados entre sí, los cuales pretenden determinar en qué nivel se encuentra la compañía en comparación a las políticas del país. Esta herramienta da el comienzo de los atributos básicos que tiene la empresa para poder identificarse en el mercado colombiano de transporte de carga, los cuales se describen en la figura 01 (Competitividad sistémica y sus niveles)

Figura 1: Competitividad sistémica y sus niveles



Fuente: Murcia, H. (2014)

Con el fin de trazar propuestas aplicables a la metodología ya desarrollada T.L.M.S., se construyeron diferentes matrices de investigación y estudios con el fin de conocer a profundidad cual es la situación y las cualidades actuales de la empresa, con el fin de detectar cuáles son sus debilidades y/o amenazas que afectarían en el futuro inmediato a la empresa

Matrices de evaluación

Para la identificación de los factores que componen su cadena de valor, se comenzó con una consulta interna en la empresa, sobre la manera en cómo interactúa la misma entidad en el transporte de mercancías para identificar qué perspectiva está dando de sí misma y como la identifican los clientes, utilizando ciertas herramientas como cuadros y/o tablas en los que se evidencien las metodologías de: diamante de Porter, PESTEL,

Análisis interno y externo de la compañía y DOFA. Esto con el fin de poder determinar las particularidades con las que cuenta la empresa y con ello reconocer y priorizar los puntos que debe tener un mejoramiento dentro de un enfoque integral mediante diferentes técnicas usadas en el campo administrativo.

Para determinar el impacto que tiene el sector a nivel externo sobre la compañía se hicieron varios estudios con las herramientas y adaptaciones de Michel Porter con las cuales se hace un paralelo con sus competidores con el fin de determinar en qué aspectos la competencia es superior y a raíz de ello poder generar planes estratégicos que sean a fin con la visión de la compañía.

Para la precisión del estudio fue clave la utilización de la herramienta PESTEL la cual es capaz de lograr dar la identificación de factores claves en el mercado, junto con una matriz de aspectos de mercadotecnia, que estará enfocada en dos ramas que serían el mercado y el mercadeo; con ello se logró la identificación de la situación actual de la empresa en el sector transporte, en cómo es identificada ante el mercado y en cómo se le presentan oportunidades y/o amenazas para el desempeño de su operación.

Para determinar precisamente el entorno en el que se mueve la empresa se aplica la Matriz de evaluación de factores Externos (MEFE) en la cual se identifican los factores externos que afectan el crecimiento y/o permanencia de la empresa en el sector.

Segundo objetivo específico; Estudiar las características internas de la empresa para conocer y priorizar sus puntos de mejoramiento dentro de un enfoque integral

Paralelamente, también se aplica la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI), para conocer las características internas con las que la empresa cuenta. Se harán entrevistas a nivel interno de la organización para determinar cómo es su funcionamiento, cuáles son los recursos que tiene a su disposición y de cuales sería recomendable prescindir; a partir de ello se pretende identificar qué se debe mejorar para la adecuación de un plan de fortalecimiento para la organización el cual le permita potenciar sus recursos y ponerlos a disposición del mercado, todo con base en los resultados obtenidos.

Tercer objetivo específico; Plantear una propuesta para que la empresa pueda llevar a cabo un proceso integral de mejoramiento de acuerdo con el análisis efectuado.

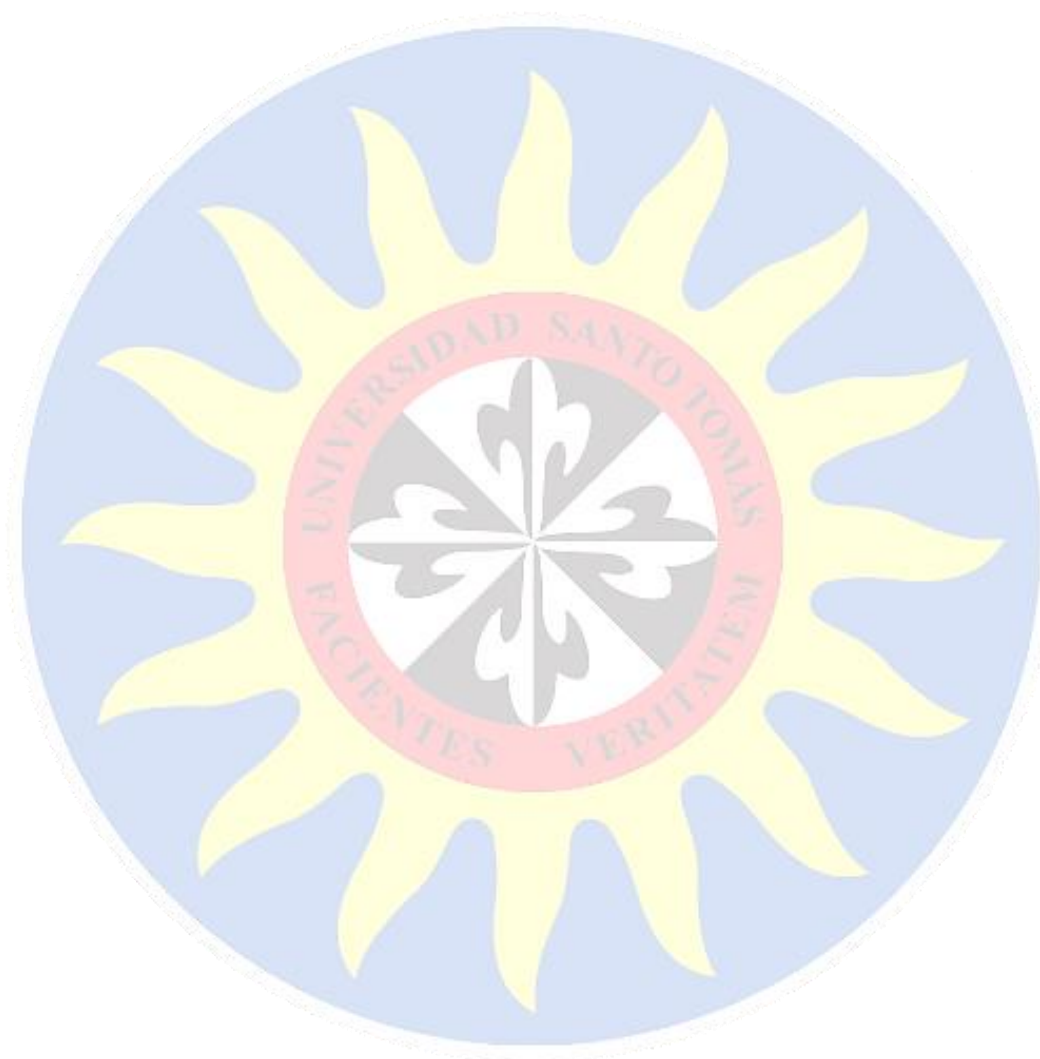
Para abordar el último objetivo del estudio planteado, se tomaron los resultados de los dos objetivos anteriores con el fin de poder formar y construir un análisis DOFA, el cual no solo destacó en que aspectos la compañía es fuerte o vulnerable, sino en cuáles son sus oportunidades y posibles amenazas.

A partir del último análisis planteado (DOFA) se determinan los puntos a mejorar y/o corregir, generando estrategias de mejoramiento y fortalecimientos, las cuales permitirán a la compañía destacarse en el mercado como un gran adversario que puede asegurar su competitividad en el sector de transporte de carga.

Calidad Total

A partir del resultado de estas tablas y/o metodologías obtenidas, con el apoyo de técnicas de Calidad Total (Diagrama de Pareto, Espina de Pescado ó Causa efecto, Cómo-Cómo, entre otras) se podrán aportar estrategias innovadoras para cumplir con los

objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo; con lo cual se busca que la empresa obtenga beneficios como mayores ingresos, reducción de costos, nuevos consumidores, diferenciación, impacto en el mercado y alta fidelización.



Presentación de resultados

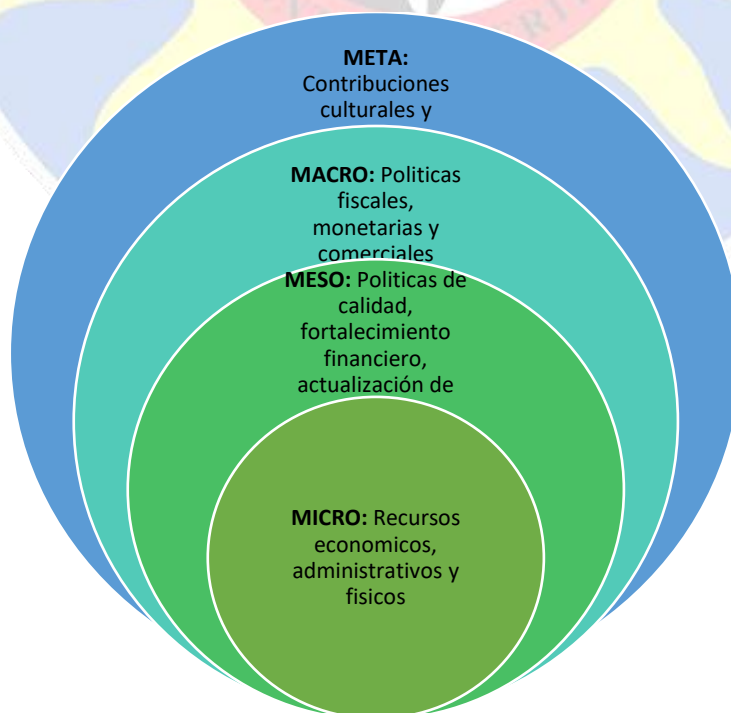
Diagnóstico de los Aspectos Externos de T.L.M.S.

La identificación de los aspectos externos que influyen en la empresa se compone de varios análisis, en los cuales se busca examinar cada punto de vista el cual puede o no afectar de manera sustancial el funcionamiento de la compañía, para lo cual se hace al mismo tiempo un paralelo con sus competidores haciendo énfasis en las metodologías de competitividad sistémica, PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.

Análisis de Competitividad Sistémica T.L.M.S.

Como punto de inicio para el primer objetivo planteado, se realiza un análisis externo de cómo está posicionada la empresa en los diferentes sistemas que la rodean; esto es de acuerdo al sistema creado y empleado por Klaus Esser, denominado como competitividad sistémica.

Figura 2: Competitividad Sistémica T.L.M.S.



Fuente: Creación propia, adaptada de Murcia, H. (2014)

De acuerdo con la figura anterior, TRANSPORTE Y LOGÍSTICA MIGUEL SÁNCHEZ S.A.S se encuentra posicionado en un nivel MACRO debido a los procesos y políticas por las que es regida toda Colombia, debido al ámbito empresarial de transporte de mercancías en el que se desempeña la compañía.

- **NIVEL MICRO**

En este apartado se examinarán los elementos físicos, económicos y administrativos que le permitirán a la empresa empezar a reconocer su propia ventaja competitiva:

- ✓ **Aspectos físicos**

Las instalaciones de TRANSPORTE Y LOGÍSTICA MIGUEL SÁNCHEZ S.A.S se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá, localidad 09 Fontibón, en la Calle 18 B N° 108 – 66 Casa 3. Las estructuras cuentan sistema de cámaras de vigilancia, oficinas para el personal administrativo, garaje y una sala común para el personal. Están ubicadas en un lugar estratégico ya que la mayor parte de la operación de la compañía se origina en la Zona Franca de Bogotá y el Aeropuerto Internacional El Dorado en la localidad de Fontibón.

Figura 3: Ubicación T.L.M.S.



Fuente: Google Maps (2020)

✓ **Aspectos económicos**

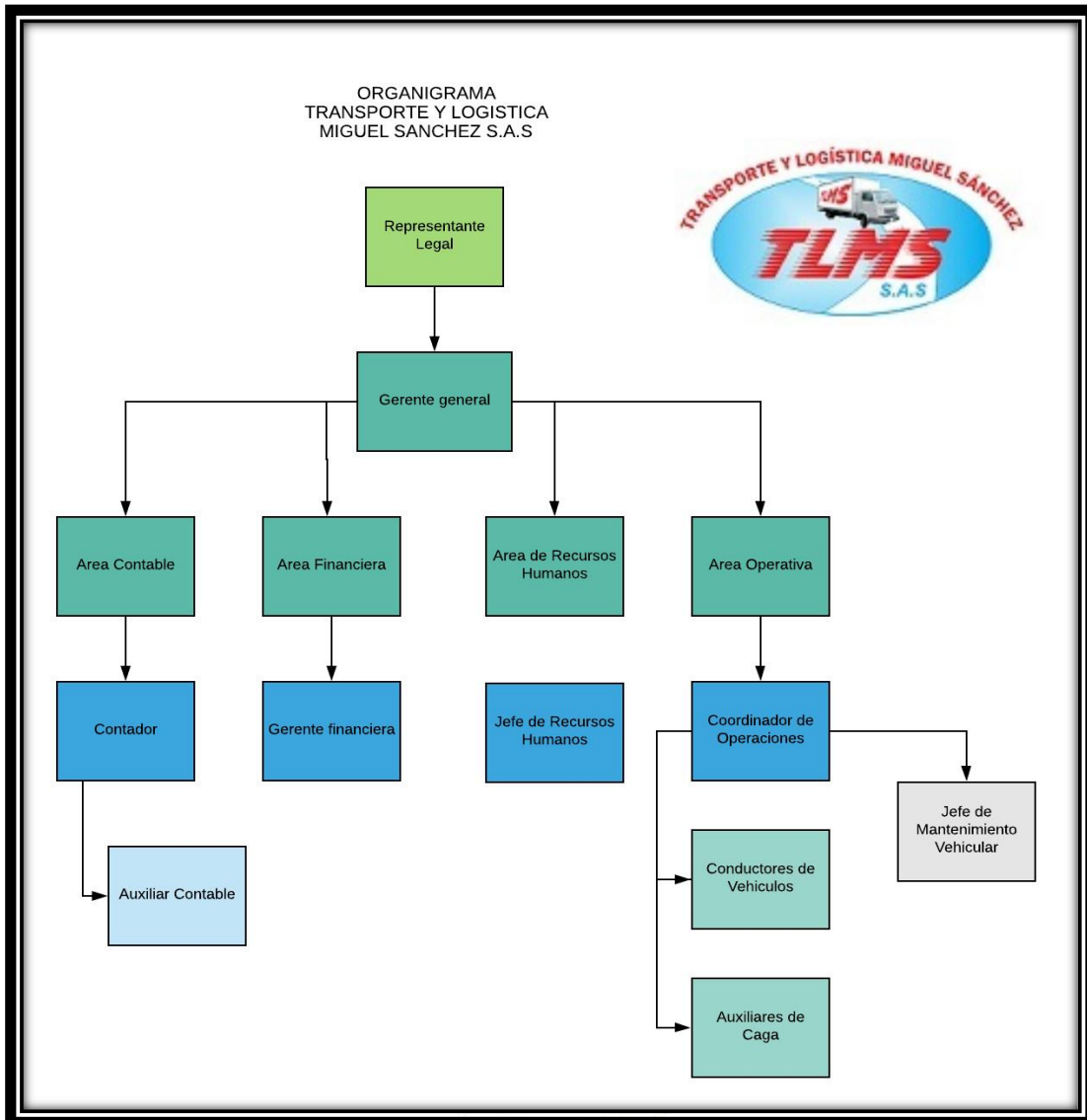
La compañía inició su actividad económica con recursos propios (dinero y vehículos) del fundador Miguel Sánchez en el año 2007, quien ya tenía experiencia en el campo de transporte de mercancías gracias a la sociedad anterior llamada Metrologística. Desde entonces T.L.M.S. ha contado con registros de cada operación hecha y con un flujo de caja estable.

✓ **Aspectos administrativos**

Desde su creación en el 2007 se han presentado cambios graduales en la administración de la compañía, como la división de áreas de trabajo; área de operaciones, área comercial, área financiera, área contable, área de recursos humanos. Con ello las funciones de cada cargo no se mezclarían con las demás, pero seguirían interconectadas

como un equipo de trabajo. Para esto se construyó un organigrama que divide y evidencia las áreas funcionales de la empresa (Figura 04)

Figura 4: Organigrama propuesto para TRANSPORTE Y LOGÍSTICA MIGUEL SÁNCHEZ S.A.S



Fuente: Creación propia

La compañía cuenta con su reglamento interno de trabajo, en el cual se expone su política de calidad frente a sus proveedores y su compromiso con la mercancía que es transportada, también cuenta con respaldo financiero por parte de la entidad financiera a la cual ha estado vinculada desde el principio de sus operaciones y con la

retroalimentación hacia el personal sobre los procesos llevados a cabo para brindar un mejor servicio hacia los proveedores.

- **NIVEL MESO**

La empresa no tiene vinculaciones a nivel regional.

- **NIVEL MACRO**

T.L.M.S. se acoge a las políticas que están impuestas por parte del gobierno colombiano.

Se relaciona con la Superintendencia de Transporte y Comercio, con toda la documentación correspondiente y con la cámara de comercio la cual certifica la operación de la cual hace parte la compañía, al igual que la política fiscal en la cual la empresa siempre paga sus obligaciones con el estado para su funcionamiento.

- **NIVEL META**

La empresa no tiene vinculaciones en cuanto a contribución cultural para Colombia, pero con sus labores sí aporta al desarrollo económico y social del país.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Para la continuación del análisis de la compañía T.L.M.S. en el sector externo se realizó el estudio de las 5 Fuerzas de Porter, (Cuadro 01) el cual permitió identificar el comportamiento de la organización y la posición que posee frente a los diferentes factores que afectan el buen desarrollo organizacional.

Cuadro 1: 5 Fuerzas de Porter T.L.M.S.

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES							
Factor	Impacto	Oportunidad			Amenaza		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nuevos emprendedores entrando al sector de transporte de carga	Estarían acogiendo parte del mercado de cargas nacionales					X	
Llegada de empresas internacionales en el sector del transporte	Surgen una gran competencia debido a su reconocimiento y su capacidad financiera				X		
Recuperación de vías ferroviarias	Pérdida de mercado frente al transporte ferroviario, que podría ofrecer mejores precios						X
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES							
Factor	Impacto	Oportunidad			Amenaza		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Convenios con los clientes para el reajuste de tarifas de cada año	Los proveedores entrarían al dialogo para acordar las tarifas de los servicios			X			
Negociaciones económicas con fabricantes de camiones	El precio del dólar ha complicado las negociaciones para realizar importación y compra de camiones con lo que se busca ofrecer el servicio de transporte				X		

Precio de combustibles	A pesar de la disminución de precios internacionales del petróleo, las dinámicas económicas colombianas no permiten que esta disminución se perciba en gran manera en los costes de transporte						X	
PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES								
Factor	Impacto	Oportunidad			Amenaza			
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Gran oferta colectiva	Los clientes tienen más de una opción para solicitar servicios de cargue				X			
Promociones y economías a escala	Los clientes fieles y constantes obtienen descuentos a escala en fletes, frente a su consumo anual		X					
Multas a empresas transportadores que se nieguen a prestar servicios durante protestas.	La empresa estaría obligada a prestar el servicio siempre y cuando las políticas adoptadas por el gobierno nacional lo permitan							X
AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS								
Factor	Impacto	Oportunidad			Amenaza			
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Recuperación de vías ferroviarias	Pérdida de mercado frente al transporte ferroviario, que podría ofrecer mejores precios.							X
Transporte aéreo y marítimo	Estos tipos de transporte cumplen necesidades similares, pero con especificaciones distintas que cubren una buena parte del mercado.					X		

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							
Factor	Impacto	Oportunidad			Amenaza		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Competitividad entre transportadores	La competencia en el sector se ha visto fortalecida en los últimos años					X	
Publicidad y grandes estrategias de marketing en el sector de transporte de carga	Ha causado gran reconocimiento para algunas empresas con gran tradición en el país como Servientrega y Coordinadora.				X		
Ventajas Competitivas	TLMS se diferencia por sus precios, calidad de servicio, especialización y tradición.		X				

Fuente: Creación propia adaptada de Porter, M. (1979)

Frente a los resultados obtenidos del cuadro 01 se puede determinar que el sector de transporte de mercancías a nivel externo de la compañía, representa un gran reto ya que las amenazas del análisis previo se reflejan en un 79% contra las oportunidades en un 21%. Con base en este análisis se deben plantear estrategias que destaquen en gran medida la cadena de valor que la compañía tiene que ofrecer al sector y a sus clientes, ya que el servicio y la calidad son factores determinantes para la fidelización de los clientes.

A continuación, se plantean las siguientes estrategias respondiendo de manera general a las 5 fuerzas de Porter que fueron analizadas hacia la empresa T.L.M.S.

- **AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

Se propone como estrategia, crear nuevos canales de venta como son los medios digitales (redes, página web) que hagan denotar que la empresa puede estar a la par de los nuevos competidores que están creando empresa e intentando acaparar una parte del mercado, en cuanto a que están interesados en que el cliente conozca a la empresa

- **PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES**

Se propondría aumentar el portafolio de clientes que tiene actualmente T.L.M.S. con nuevas alianzas y posibles reajustes que favorezcan a los clientes y que la empresa siga conservando su punto de equilibrio, hablando en términos financieros

- **PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES**

Se generará un valor añadido al servicio de transporte de carga el cual constará de que a los transportes solicitados con auxiliar de cargue se le hará un descuento del

50% del cobro del auxiliar si este transporte consta de más de un punto de entrega de la mercancía para la cual se solicitó el servicio.

- **AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Se propone aumentar y renovar la flota de vehículos de la compañía, tomando la opción de chatarrizar los vehículos antiguos para poder dar la cuota inicial de nuevos vehículos, lo que constituiría en el mejoramiento de la imagen de la compañía en el sector de transporte de carga, que a su vez causaría un impacto positivo en la confianza de los clientes.

- **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

Para la rivalidad que existe en el mercado, T.L.M.S. tiene alianzas con conductores independientes para los casos en que un cliente solicite un servicio y en el momento la empresa no pueda cumplirlo a causa de la no disponibilidad de vehículos en el momento. Para estos casos se subcontrata con el fin de poder brindarle al cliente no solo el servicio solicitado, sino una solución alterna para que siga prefiriendo a T.L.M.S. como su contratista en servicios de transporte de carga.

Análisis PESTEL

La matriz de análisis PESTEL que se presenta a continuación en el cuadro 02, se realiza con el fin de definir el contexto actual de la empresa, analizando el entorno macroeconómico en el que está operando actualmente la empresa TRANSPORTE Y LOGÍSTICA MIGUEL SÁNCHEZ S.A.S.

Cuadro 2: PESTEL T.L.M.S.

POLÍTICO							
Factor	Impacto	Oportunidad			Amenaza		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Situación política inestable	Se podría ver afectado el normal funcionamiento de los servicios ofrecidos por políticas inestables, por ejemplo, temas de chatarrización de camiones.				X		
Inversión en la conectividad de vías	En el país se generan obras en pro de mejorar la calidad de diferentes carreteras.		X				
ECONÓMICOS							
Factor	Impacto	Oportunidad			Amenaza		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Altos costos en la logística	El aumento de peajes e impuestos disminuyen la ganancia frente a los costos de operación.					X	
Competitividad entre transportadores	Da impulso y sostenibilidad a la economía y así mismo esta genera mayor respaldo para el sector transporte		X				
Precio del dólar	Posible aumento en precio de combustibles por la volatilidad de la TRM					X	

Pandemia COVID-19	La pandemia ha causado el paralizamiento del sector de carga, restringiendo su circulación exclusivamente a los sectores de alimentos y medicamentos en Colombia.							X	
SOCIALES									
Factor	Impacto	Oportunidad			Amenaza				
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo		
Inestabilidad laboral	Los puestos de trabajo serían inestables por la fluctuación económica que mantendría el gobierno							X	
Migración Venezolana	Puede generar dinámicas de mayor demanda de empleo disponible en el mercado					X			
Constantes paros y protestas en vías nacionales	Puede generar contratiempos y/o aumento de costos							X	
TECNOLÓGICOS									
Factor	Impacto	Oportunidad			Amenaza				
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo		
Un sistema inteligente de información	Brinda una mejor información en las vías y sus tramos mediante GPS	X							
Aplicación de logísticas en el servicio	Avance en la integración logística de la cadena de suministro (flujos más rápidos y frecuentes, mayores volúmenes, concentración de proveedores, etc.).	X							
ECOLÓGICOS									

Factor	Impacto	Oportunidad			Amenaza		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Intromisión de vehículos eléctricos	Pérdida de mercado por parte de empresas más comprometidas con el medio ambiente.						X
Objeciones por parte de organizaciones ecologistas con respecto a la calidad del aire	Costos más elevados debido a constantes revisiones y ajustes en los vehículos de carga.					X	
LEGALES							
Factor	Impacto	Oportunidad			Amenaza		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Implementación de la comisión de regulación, que ya está creada	Se tendría la regulación de los fletes de transporte nacional	X					
Normas de seguridad vehicular	Se deben tener en cuenta los cambios en la normatividad vial, prohibiciones, restricciones horarias, aumento del costo de peajes, etc.					X	
Prohibiciones y precauciones	TLMS debe velar por el cumplimiento de prohibiciones en objetos de carga como animales en vía de extinción, personas, etc.						X

Fuente: Creación propia, adaptada de Porter, M. (1979)

De acuerdo con la matriz anterior, se identificaron 16 factores que influyen, tanto de manera positiva como negativa en la empresa.

Con este sistema, se lograron identificar las amenazas con las que interactúa la empresa a nivel externo, de las cuales el 56% representa las amenazas con las que interactúa; esto supera las oportunidades que representan el 44% restante. Con estos resultados se podrá formular un análisis integro de cómo la empresa puede aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas para su operación el cual se ve reflejado en los cuadros 05 y 07

Análisis Sistema de Comercialización de T.L.M.S.

El objetivo del análisis del sistema de comercialización es determinar los aspectos de mercadotecnia con los que cuenta la empresa TRANSPORTE Y LOGÍSTICA MIGUEL SÁNCHEZ S.A.S., por lo cual se analizan los siguientes aspectos:

- **Mercado**

El mercado de T.L.M.S. está centrado en la ciudad de Bogotá ya que el 90% de todo su portafolio de clientes tiene sus bases de operación en la Ciudad Capital, desde la cual hacen los despachos de mercancía, bien sea al interior de la ciudad o a nivel país.

- **Oferta**

TRANSPORTE Y LOGÍSTICA MIGUEL SÁNCHEZ S.A.S. ofrece a sus proveedores de carga, un portafolio de soluciones respecto al tipo de mercancía que el cliente requiera transportar al momento de requerir el servicio, por lo que se evalúan la cantidad y las dimensiones de la mercancía para determinar qué tipo de vehículo será el adecuado en cuanto a su tamaño (CARRY, LUV, CAMIONETA, CAMION).

- **Demanda**

La trayectoria que se tiene con los clientes se basa en brindar un excelente servicio, lo cual permita obtener por parte de ellos su fidelidad para que soliciten nuevamente los servicios de transporte si los llegan a requerir. Con la confianza en que compañía cumplirá a cabalidad con el transporte solicitado, de manera eficiente y demostrando sus estándares de calidad.

- **Precios**

T.L.M.S. maneja distintos rangos de precios, los cuales son sostenidos durante 12 meses con los clientes, los cuales se pactan a principio de todos los años, según el reajuste porcentual al salario que se da en Colombia. No todos los clientes tienen la misma tarifa ya que cada uno maneja distintos márgenes de presupuesto para los servicios de transporte de mercancía.

Cuando se trata de servicios que sean a distintas ciudades del país, se negocia una tarifa de viaje distinta ya que el recorrido implica más gastos, tanto del trabajador como del vehículo (gasolina, peajes, hospedaje, etc.) por lo cual las tarifas son catalogadas a nivel país (consolidado, expreso) dependiendo de la urgencia y tratamiento de la carga.

El pago por los servicios se pacta con los clientes a 30 días contra factura para los cual las facturas son radicadas en las respectivas sedes de los clientes a más tardar dos (2) días después de la prestación del servicio, en las cuales se incluye la remesa de tiempos del transporte, debidamente diligenciada por el conductor del vehículo con la firma y sello tanto de la compañía, como de la persona que recibe la mercancía en su lugar de destino. Esta facturación viene detallada con el punto de cargue y descargue para el cual se requirió el servicio y el valor de dicho servicio.

- **Competencia**

En el mercado de transporte de carga, la competencia tienen gran relevancia y aumento como se expuso en el cuadro 01 (5 Fuerzas de Porter) T.L.M.S., el mercado de transportadores constantemente se ve en aumento, no solo por las compañías que entran al mercado, sino por los transportadores independientes que cada vez acogen una parte del mercado

Para resumir los temas relacionados con el tópico de Sistema de Comercialización se incluyen a continuación formatos que se utilizan para guiar su estudio en diversas actividades formativas.

Cuadro 3: Lista de chequeo para análisis de mercadotecnia en procesos de desarrollo empresarial

ASPECTOS DE MERCADOTECNIA	CLASIFICACIÓN (Con una x)	
	Positiva (Fortaleza)	Negativa (Debilidad)
MERCADO		
OFERTA		
1. El producto o servicio es reconocido en el mercado	X	
2. La cantidad de productos o servicios que ofrece abastece las necesidades del consumidor	X	
3. El producto o servicio tiene un diferenciador frente a los demás.	X	
4. Los productos o servicios que ofrece la empresa cuentan con normas de calidad.	X	
5. Los clientes están satisfechos con los productos	X	
6. Hay variedad de productos según las necesidades de los consumidores.		X
DEMANDA		
1. Se investigan regularmente las necesidades del mercado objetivo.		X
2. Se planifica la producción con base a las demandas del mercado.	X	
3. Está delimitado el mercado objetivo al que se ofrece el producto o servicio		X
4. Se realizan de forma regular estudios e informes del mercado.		X
5. Hay segmentación de mercado	X	
6. Hay estudios de correlación de precios y productos	X	

7. Existen productos sustitutos.	X	
8. Existen productos complementarios	X	
9. Se realizan estudios de posibles clientes potenciales	X	
PRECIOS		
1. Se revisan los precios de forma periódica		X
2. Los precios se ajustan al mercado	X	
3. Los precios están al alcance de los consumidores	X	
4. Se estudian los precios de la competencia de forma periódica		X
5. Los precios son estables	X	
6. Se evalúan paulatinamente las alzas de precios	X	
7. El cliente valora positivamente el precio		X
COMPETENCIA		
1. Conoce en profundidad a sus principales competidores		X
2. Se realizan con regularidad informes y evaluaciones de mercado		X
3. Se hacen estudios comparativos en relación a la competencia.		X
4. Los productos tienen diferenciadores frente a la competencia	X	
5. Sus productos son de preferencia en el mercado	X	
MERCADEO		
AGENTES DE LOS PROCESOS DE MERCADEO		
1. Se tienen alianzas con mayoristas.	X	
2. Los gastos de almacenamiento y/o transporte son más bajos que los de ventas.		X
3. La comercialización del producto o servicio tiene muchos intermediarios	X	
4. Es adecuado el canal de distribución para llegar al cliente	X	
5. Hay contacto directo con el fabricante		X
6. Se sabe los requerimientos de los detallistas		X
MARGENES		
1. Los márgenes que se manejan dejan utilidad a la compañía.	X	
2. El margen de contribución es alto para el consumidor.	X	
3. El margen de contribución es alto para el productor.		X
4. El margen de contribución es el esperado por la empresa	X	
CANALES		
1. Se realiza idoneidad de los canales de forma sistemática		X
2. Se estudia la posibilidad de ingresar a nuevos canales	X	
3. Se hace seguimiento a los canales más importantes.		X
4. Los canales de distribución son los adecuados		X

5. Hay correlación entre los diferentes canales.		X
VENTAS		
1. La fuerza de ventas es suficiente para cubrir todo el mercado		X
2. Hay políticas claras en el área de ventas para llevar a cabo las labores		X
3. La cantidad de ventas se ajusta a los objetivos planteados.	X	
4. El cubrimiento de las ventas es a nivel nacional.	X	
5. Hay un plan estratégico de marketing.		X
6. Las ventas mensuales se ajustan a los objetivos organizacionales	X	
7. Se hacen evaluaciones periódicas de los resultados en ventas	X	
8. Hay planes motivacionales en el área de ventas para realizar de manera óptima las labores		X
PUBLICIDAD		
1. Hay buenas estrategias de publicidad.		X
2. Se utilizan varios medios publicitarios.		X
3. La publicidad que se tiene genera recordación para los consumidores.		X
4. Se realizan campañas publicitarias de la mano de agentes externos de importancia mundial		X
5. La publicidad está relacionada con todos los agentes en los canales de distribución		X

Fuente: Murcia, H. (2014).

El análisis del cuadro 03, revela que, de los 55 aspectos analizados, existe un 50,9% que refleja fortaleza en el aspecto de mercadotecnia frente al 49,1% restante de debilidades; esto refleja que la empresa tiene un gran problema que se enfoca en el área de mercadeo el cual necesita más atención ya que en la empresa el marketing no es tenido en cuenta y esta área es un punto fundamental para el crecimiento de la compañía en darse a conocer en el sector.

Análisis de la Matriz de Perfil Competitivo

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) permite identificar y hacer un comparativo entre los principales competidores de la empresa en el mercado, para lo cual se analizan

factores clave no solo para su funcionamiento, sino para determinar su excelencia en el sector.

Cuadro 4: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PONDERACION	T.L.M.S.		MULTICARGO		MULTITRANS	
		CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL
Precios acordes al ingreso de sus consumidores	9%	4	0,36	4	0,36	3	0,27
Calidad en sus servicios	10%	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Atención con el cliente	10%	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Variedad en sus productos	8%	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Cumplimiento de las normas de sanidad	10%	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Publicidad	8%	2	0,16	4	0,32	3	0,24
Logo llamativo	7%	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Promociones	8%	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Variedad en la forma de pago (efectivo, tarjeta, bonos)	10%	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Empaque acorde a la marca y producto	8%	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Fortaleza en su estructura financiera	12%	3	0,36	3	0,36	3	0,36
TOTAL	100%		3,56		3,6		2,72

Fuente: creación propia

Con el análisis comparativo de los competidores de T.L.M.S. se puede determinar que Multicargo es considerada la empresa más fuerte en el sector de transporte en términos competitivos, por lo cual se recomienda mejorar el factor de publicidad, ya que no solo es el más bajo, sino que es clave para el posicionamiento de la compañía en el sector con lo que se mejoraría su perfil competitivo.

Análisis MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS.

Con base en el análisis realizado en los cuadros 01 y 02, se construye la MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE) que permite determinar cuáles son los factores más relevantes a considerar a nivel externo de la compañía, para lo cual se les da un valor numérico el cual permite visualizar si la empresa presenta más oportunidades que amenazas frente al sector.

Cuadro 5: MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS (MEFE).

OPORTUNIDADES	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
Competitividad entre transportadores	15%	3,0	0,45
Relaciones laborales	10%	4,0	0,40
Implementación de la comisión de regulación	5%	3,0	0,15
Aplicación de logísticas en el servicio	5%	3,0	0,15
			1,15
AMENAZAS	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
Situación política inestable	10%	2,0	0,20
Altos costos en la logística	10%	1,0	0,20
Nuevos emprendedores entrando a la transportación masiva	5%	1,0	0,05
Gran oferta colectiva	15%	2,0	0,30
Pandemia COVID-19	25%	2,0	0,50

			1,25
TOTAL	100%		2,40

Fuente: creación propia

Con el análisis realizado (Cuadro 05) se determina que en el sector externo, el entorno es desfavorable para la empresa, principalmente por el acontecimiento de la pandemia que ha afectado no solo a Colombia, sino al resto del planeta. Existen oportunidades por aprovechar, nuevos medios en los cuales pueden estar beneficiando a la empresa pero teniendo muy presente las amenazas identificadas para fortalecerse y precaverse de los posibles escenarios. Si esta hace caso omiso e identifica las falencias con base en el análisis anterior puede crecer en el mercado externo.

Diagnóstico de los Aspectos Internos de T.L.M.S.

En el cuadro 06, se presentan todos los aspectos internos a identificar de T.L.M.S.; estos abarcan los aspectos físicos, económicos y financiero, sociales y, por último, se profundiza en los aspectos administrativos.

Cuadro 6: Lista de chequeo Aspectos Internos de la Empresa a considerar.

ASPECTOS INTERNOS A IDENTIFICAR	CLASIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
ASPECTOS INTERNOS FÍSICOS		
Oficina propia	X	
Ubicación de la oficina	X	
Material representativo en la empresa	X	
Material y equipo de trabajo	X	

Espacios y bodegas		X
Vehículos	X	
ASPECTOS INTERNOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS		
Funciona con recursos propios.	X	
Tiene la contabilidad organizada.	X	
Óptima relación con los bancos	X	
Organización fiscal	X	
Posee créditos de inversión		X
Cuenta siempre con liquidez suficiente para cubrir los gastos operacionales.	X	
ASPECTOS INTERNOS SOCIALES		
Responsabilidad social con cliente		X
Programas acordes con política Pos-Conflicto		X
Motivación personal a empleados		X
ASPECTOS INTERNOS ADMINISTRATIVOS		
Problemas de planeación		X
Problemas de organización	X	
Problemas de dirección	X	
Problemas de coordinación	X	
Problemas de control	X	
Problemas de evaluación		X
ASPECTOS INTERNOS JURÍDICOS		
Documentos de ley (RUT, Cámara de Comercio y RNT)	X	
Tiene implementadas las normas de calidad aplicables. (NTS e ISO)		X
ASPECTOS INTERNOS INFORMACIÓN		
La información fluye dentro de la empresa.	X	
Los empleados conocen la información de sus clientes.	X	
No hay funciones claramente definidas.	X	

Comunicación entre áreas		X
ASPECTOS INTERNOS AMBIENTALES		
Relación con Turismo		X
Manejo de políticas de reciclaje	X	
Sello de Calidad Ambiental		X
Tecnologías limpias	X	

SITUACIÓN ADMINISTRATIVA A IDENTIFICAR	CLASIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
PLANEACIÓN		
Existencia de Plan Institucional	X	
Planes a largo plazo (3 a 10 años)	X	
Planes a mediano plazo (1 a 3 años)		X
Planes a corto plazo (menos de 1 año)		X
Planes de contingencia	X	
Proceso participativo de planeación		X
Planeación vertical		X
Asesoría en la planeación		X
Capacitación para planeación		X
Establecer metas de ventas		X
ORGANIZACIÓN		
Existencia de organigrama		X
Existencia de Manual de funciones	X	
Distribución de actividades y tareas	X	
Elaboración de calendarios de trabajo		X
Reglamentos de trabajo	X	
Evidencia de unidad de mando	X	
Existencia de círculos de calidad		X
Asesoría para la organización		X

Programación de tareas	X	
Canales de comunicación	X	
Capacitación de todos los empleados	X	
Evaluaciones de desempeño		X
Portafolio de servicios	X	
Exploración constante de nuevos mercados		X
DIRECCIÓN		
Existe dirección centralizada	X	
Existe dirección participativa		X
Existe dirección enfocada hacia las personas		X
Existe dirección enfocada al cumplimiento de planes	X	
Asesoría en la dirección	X	
Liderazgo		X
Conflictos de mando	X	
Conflictos entre líderes en algunas disposiciones	X	
Diferencias entre socios para la dirección	X	
Unidad de conceptos	X	
Creatividad de los empleados		X
COORDINACIÓN		
Definición de competencias de cada departamento	X	
Integración de campos de acción		X
Trabajo en equipo	X	
Mecanismos para la coordinación	X	
Asistencia en la coordinación	X	
Comunicación entre departamentos	X	
CONTROL		
Bases de datos	X	
Registros contables	X	
Organización contable	X	

Control presupuestal	X	
Control de calidad por medio de normas.	X	
Sistematización de la empresa	X	
Asistencia para el control		X
Control de metas y objetivos		X
Control de clientes frecuentes	X	
Seguimiento de contactos nuevos		X
Control de llamadas de clientes	X	
EVALUACIÓN		
Evaluación del ex ante		X
Evaluación del desarrollo		X
Evaluación del ex post		X
Mecanismos de seguimiento		X
Ejecución de acuerdo al plan		X
Realización de actividades imprevistas	X	
Asistencia en la evaluación		X
Evaluación de las visitas de familiarización		X
Evaluación de las campañas de marketing		X
Evaluación de las campañas telefónicas		X
Evaluación del impacto en redes		X
Evaluación de micro tareas		X

Fuente: Murcia, H. (2014)

De acuerdo con el cuadro 06, los factores internos a identificar, T.L.M.S. presenta un 64% que hace referencia a la fortaleza que tiene la compañía en un nivel general; de los 31 factores identificados, el 35% restante, representa debilidades que deben ser tenidas en cuenta ya que, si no se corrigen en un futuro pueden coger fuerza y empezar a destrozar la compañía desde adentro.

En cuanto a la situación administrativa, el análisis obtenido refleja que la entidad tiene grandes carencias a la hora de hacer retroalimentación y/o evaluación en sus procesos, lo que se deriva de la falta de liderazgo que tiene la compañía por lo que al no haber una persona a la cual los empleados distingan como un verdadero líder, la compañía no hará los procesos necesarios para autoevaluarse y determinar las áreas que deben ser cubiertas y priorizadas al interior de su empresa; estos dos aspectos deben ser tomados en cuenta más adelante, en la propuesta de mejora.

Análisis MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS.

Partiendo de los análisis anteriores (cuadro 01 y 02), pero enfocándose en la parte interna de la compañía, para lo cual se construyó la MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI) que permite determinar la situación actual de la empresa, si es considerada débil o no frente al mercado, para lo cual se les da un valor numérico que permite visualizar si la empresa es capaz de sostenerse a nivel interno frente al sector externo.

Cuadro 7: MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS (MEFI).

FORTALEZAS	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
Tener Confianza con los clientes u/o proveedores	20%	3,0	0,6
Tradición y experiencia en el mercado	15%	3,0	0,45
Póliza de aseguramiento de mercancía	15%	4,0	0,6
			1,65
DEBILIDADES	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
Alta rotación del personal	15%	2,0	0,3
Falta de incentivos hacia el personal	10%	1,0	0,1
Obsolescencia en la flota de vehículos	25%	2,0	0,5

			0,9
TOTAL	100%		2,55

Fuente: creación propia

Se logra analizar que las fuerzas internas son favorables para la empresa ya que tiene una ponderación superior contra las debilidades; pero no obstante la suma total de las ponderaciones indica que la empresa apenas sobrepasa el umbral de no considerarse como una empresa débil a nivel interno, por lo que es necesario aprovechar las fortalezas que se tiene, para tomar medidas y contrarrestar las debilidades presentadas.

Análisis DOFA T.L.M.S.

Este diagnóstico permite ver la empresa como un todo, desde su parte interna para determinar cómo está estructurada y organizada por medio de las fortalezas y debilidades, concibiendo una visión del mercado las diversas amenazas y oportunidades que esto genera, para lo cual se representan en el cuadro 08 los aspectos más relevantes de los cuadros anteriormente analizados para su análisis.

Cuadro 8: DOFA aplicado a T.L.M.S.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
D.O.F.A. DE LA EMPRESA TRANSPORTE Y LOGÍSTICA MIGUEL SANCHEZ S.A.S	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convenios con los clientes para reajuste de tarifas de cada año 2. Tradición y experiencia del mercado 3. Sistema de rastreo GPS 4. Póliza de aseguramiento de mercancías 5. Oficina propia 6. Ubicación de la oficina 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas de liquidez 2. Espacios y bodegas 3. Posee créditos de inversión 4. Responsabilidad social con cliente 5. Programas acordes con política Pos-Conflicto 6. Motivación personal a empleados 7. Problemas de planeación

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 7. Material representativo en la empresa 8. Material y equipo de trabajo 9. Vehículos 10. Funciona con recursos propios. 11. Tiene la contabilidad organizada 12. Óptima relación con los bancos 13. Organización fiscal 14. Cuenta siempre con liquidez suficiente para cubrir los gastos operacionales. 15. Problemas de organización 16. Problemas de dirección 17. Problemas de coordinación 18. Problemas de control 19. Documentos de ley (RUT, Cámara de Comercio y RNT) 20. La información fluye dentro de la empresa. 21. Los empleados conocen la información de sus clientes. 22. No hay funciones claramente definidas. 23. Manejo de políticas de reciclaje 24. Tecnologías limpias 25. Existencia de Plan Institucional 26. Planes a largo plazo (3 a 10 años) 27. Planes de contingencia 28. Existencia de Manual de funciones 29. Distribución de actividades y tareas 30. Reglamentos de trabajo 31. Evidencia de unidad de mando 32. Programación de tareas 33. Canales de comunicación 34. Capacitación de todos los empleados 35. Portafolio de servicios 36. Existe dirección centralizada 37. Existe dirección enfocada al cumplimiento de planes 38. Asesoría en la dirección 39. Conflictos de mando 40. Conflictos entre líderes en algunas disposiciones 41. Diferencias entre socios para la dirección 42. Unidad de conceptos | <ul style="list-style-type: none"> 8. Problemas de evaluación 9. Tiene implementadas las normas de calidad aplicables. (NTS e ISO) 10. Comunicación entre áreas 11. Relación con Turismo 12. Sello de Calidad Ambiental 13. Planes a mediano plazo (1 a 3 años) 14. Planes a corto plazo (menos de 1 año) 15. Proceso participativo de planeación 16. Planeación vertical 17. Asesoría en la planeación 18. Capacitación para planeación 19. Establecer metas de ventas 20. Existencia de organigrama 21. Elaboración de calendarios de trabajo 22. Existencia de círculos de calidad 23. Asesoría para la organización 24. Evaluaciones de desempeño 25. Exploración constante de nuevos mercados 26. Existe dirección participativa 27. Existe dirección enfocada hacia las personas 28. Liderazgo 29. Creatividad de los empleados 30. Integración de campos de acción 31. Asistencia para el control 32. Control de metas y objetivos 33. Seguimiento de contactos nuevos 34. Evaluación del ex ante 35. Evaluación del desarrollo 36. Evaluación del ex post 37. Mecanismos de seguimiento 38. Ejecución de acuerdo al plan 39. Asistencia en la evaluación 40. Evaluación de las visitas de familiarización 41. Evaluación de las campañas de marketing 42. Evaluación de las campañas telefónicas |
|--|---|

	<ul style="list-style-type: none"> 43. Definición de competencias de cada departamento 44. Trabajo en equipo 45. Mecanismos para la coordinación 46. Asistencia en la coordinación 47. Comunicación entre departamentos 48. Bases de datos 49. Registros contables 50. Organización contable 51. Control presupuestal 52. Control de calidad por medio de normas. 53. Sistematización de la empresa 54. Control de clientes frecuentes 55. Control de llamadas de clientes 56. Realización de actividades imprevistas 	<ul style="list-style-type: none"> 43. Evaluación del impacto en redes 44. Evaluación de micro tareas
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Competitividad entre transportadores 2. Potencial de la conectividad en las vías 3. Aplicación de logísticas en el servicio 4. Falta de promociones e incentivos 5. Acceso a herramientas tecnológicas 6. Inversión en la conectividad de vías 7. Migración Venezolana 	<p>ESTRATEGIAS F.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear un plan de impacto en el cual se destaque la eficiencia de un buen servicio frente a los demás competidores, con la integración del proceso de entrega de la mercancía - Se emplea un sistema de incentivos para el personal lo cual generaría un buen ambiente laboral que se vería reflejado en el esfuerzo del personal a la hora de cumplir su trabajo 	<p>ESTRATEGIAS D.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de nuevos proveedores dentro del alcance de la organización con el fin de expandir el portafolio actual y lograr una mejor exposición de la empresa en el mercado - Con las tecnologías de hoy en día, crear un plan de impacto focalizado para el área de marketing que permita a la empresa ser más competitiva en el sector
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Nuevos emprendedores entrando a la transportación masiva 2. Gran demanda en el mercado 3. Política inestable 4. Aumento en el precio del dólar 5. Altos costos en la logística 6. Pandemia COVID-19 7. Inestabilidad laboral 	<p>ESTRATEGIAS F.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear una mesa de negociaciones para atenciones con los clientes en cuanto a los servicios requeridos con el fin de conservar su fidelidad en la empresa y en el servicio prestado - Crear una base presupuestal la cual permita a la empresa tener reservas de efectivo en caso de 	<p>ESTRATEGIAS D.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear un plan de selección y reclutamiento del personal para evitar la deserción de los trabajadores por nuevas oportunidades que se les presenten en el transcurso de su contrato con la empresa - Inversión en publicidad como una página web que destaque las características de la

<p>8. Constantes paros y protestas en vías nacionales</p> <p>9. Normas de seguridad vehicular</p>	<p>contingencias inesperadas como aumentos de precios en mantenimiento y refacciones automotrices.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Invertir en la creación de un área de publicidad que le permita a la empresa darse a conocer, no solo en el sector al que está enfocado, sino al público en general. - De acuerdo a la contabilidad organizada con la que cuenta la empresa, se debe crear una base presupuestal que permita a la entidad afrontar futuras disminuciones de la demanda de transporte, como ha ocurrido actualmente a causa de la pandemia. 	<p>compañía como la creación de dominios IP para aumentar la credibilidad y apariencia ante los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renovar la flota de transporte para no verse afectados por la restricción de la no circulación de vehículos menores a 20 años
---	--	--

Fuente: creación propia

Con base en el análisis del cuadro 08, se han identificado los puntos altos y bajos que tiene la organización tanto en la parte interna como externa con base en el mercado de transporte que es su eje de trabajo; gracias a ello se han podido formular procesos y estrategias para elevar las fortalezas, fortalecer las debilidades, aprovechar las oportunidades y precaverse de las amenazas que pueden acabar con la compañía a largo plazo.

Se puede observar en el análisis, que tres de las estrategias propuestas convergen hacia un objetivo y es que la compañía se centre en hacer un plan de marketing que le permita ser más competitivo en el mercado. Para darse a conocer se tiene que invertir fuertemente en el área de publicidad, como lo serían las redes sociales y la creación de una página web.

Análisis de Calidad Total

Para llevar a cabo las técnicas de Calidad Total, se utilizarán herramientas como Diagrama de Pareto, Espina de Pescado ó Causa efecto y Cómo-cómo, las cuales permitirán aportar estrategias innovadoras para la empresa con base en las evidencias de sus resultados

- **Priorización de debilidades**

Con base en el análisis de aspectos internos y DOFA (cuadros 06 y 08) y con la ayuda de los funcionarios y empleados de la empresa se procede a categorizar las debilidades que presenta T.L.M.S. se analizaron cada una de las 44 debilidades presentadas en el cuadro 08 y se sintetizaron en 11 elementos que abarcan los puntos de mayor relevancia en la lista DOFA y por medio de una votación se decidió qué debilidades presentaban mayor relevancia y podrían afectar más a la empresa de todas las listas de chequeo observadas. Todo esto en función de las herramientas de Calidad Total para la parametrización del Diagrama de Pareto.

Cuadro 9: Priorización de debilidades.

DEBILIDADES	VOTOS POR DEBILIDAD	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Falta de mecanismos de retroalimentación	25	16%	16%
No posee un plan de marketing	23	17%	33%
Poca inversión publicitaria	20	14%	47%

Obsolescencia de maquinaria	20	12%	59%
Poco compromiso de trabajadores	18	11%	70%
Liderazgo	16	10%	80%
Problemas de liquidez	15	6%	86%
Rotación de personal	12	5%	91%
Establecimiento de metas	10	4%	95%
Existencia de un cronograma de actividades	10	3%	98%
Exploración de nuevos mercados	8	2%	100%
TOTAL	177	100%	

Fuente: Creación propia, adaptada de Murcia, H. (2014)

Análisis puntos de mejoramiento

A partir de los datos obtenidos del cuadro 09, se procede a sugerir estrategias y/o propuestas de mejoramiento para mitigar las debilidades existentes de la empresa

Situación actual: Falta de mecanismos de retroalimentación

Propuesta: Implementar herramientas de control hacia las actividades de la empresa, en las que se identifiquen los puntos a favor y en contra para realizar un feedback adecuado con el personal.

Situación actual: No posee un plan de marketing

Propuesta: Implementar un área de marketing que permita a la empresa ampliar su enfoque de mercado

Situación actual: Poca inversión publicitaria

Propuesta: Tras la creación del área de marketing, estipular los puntos de impacto como creación de contenido (página web) y redes sociales

Situación actual: Obsolescencia de maquinaria

Propuesta: Petición de un crédito bancario para la compra de vehículos nuevos a partir de un plan de pagos con el banco

Situación actual: Poco compromiso de trabajadores

Propuesta: Crear un plan de acción el cual incentive a los empleados a la ejecución de su puesto de trabajo con fin de crecimiento personal

Situación actual: Liderazgo

Propuesta: Definir un líder concreto en la organización, que guie a los empleados, no como gerente, sino como actor y persona que se involucre en las actividades de la empresa

Situación actual: Problemas de liquidez

Propuesta: Reducir costos innecesarios que no permiten la consolidación de una base financiera estable.

Situación actual: Rotación de personal

Propuesta: Crear un plan de selección y reclutamiento adecuado para filtrar los empleados cuyas habilidades y gustos encajen con el puesto de trabajo

Situación actual: Establecimiento de metas

Propuesta: Crear un plan de metas a corto plazo que incentive a la empresa y sus empleados a crecer integralmente como personas.

Situación actual: Existencia de un cronograma de actividades

Propuesta: Diseñar un cronograma de actividades en las cuales se lleve un riguroso control de cada operación de la compañía que sea prevista

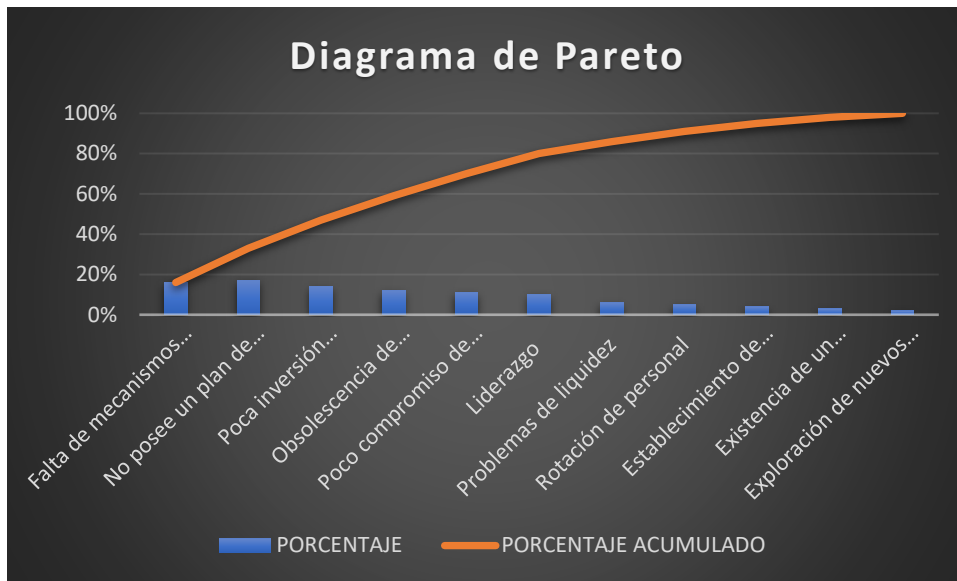
Situación actual: Exploración de nuevos mercados

Propuesta: Explorar los mercados en los cuales la empresa no ha tenido contacto y puede tener la oportunidad de darse a conocer como compañía de transporte de carga

- **Diagrama de Pareto**

La diagramación de Pareto permite identificar las causas u/o efectos de los principales problemas de rendimiento que presenta la compañía diagnosticada, para lo cual se tomaron como base las debilidades analizadas que presenta la empresa, identificadas en el cuadro 09

Figura 5: Diagrama de Pareto



Fuente: Creación propia, adaptada de Murcia, H. (2014)

- **Diagrama de Espina de Pescado**

El diagrama de espina de pescado o diagrama de Ishikawa permitirá identificar las posibles causas de algunas de las debilidades que presenta la empresa y que comprometería su operación al punto de empezar a derrumbarse desde el interior de la organización

Figura 6: Diagrama de Espina de Pescado



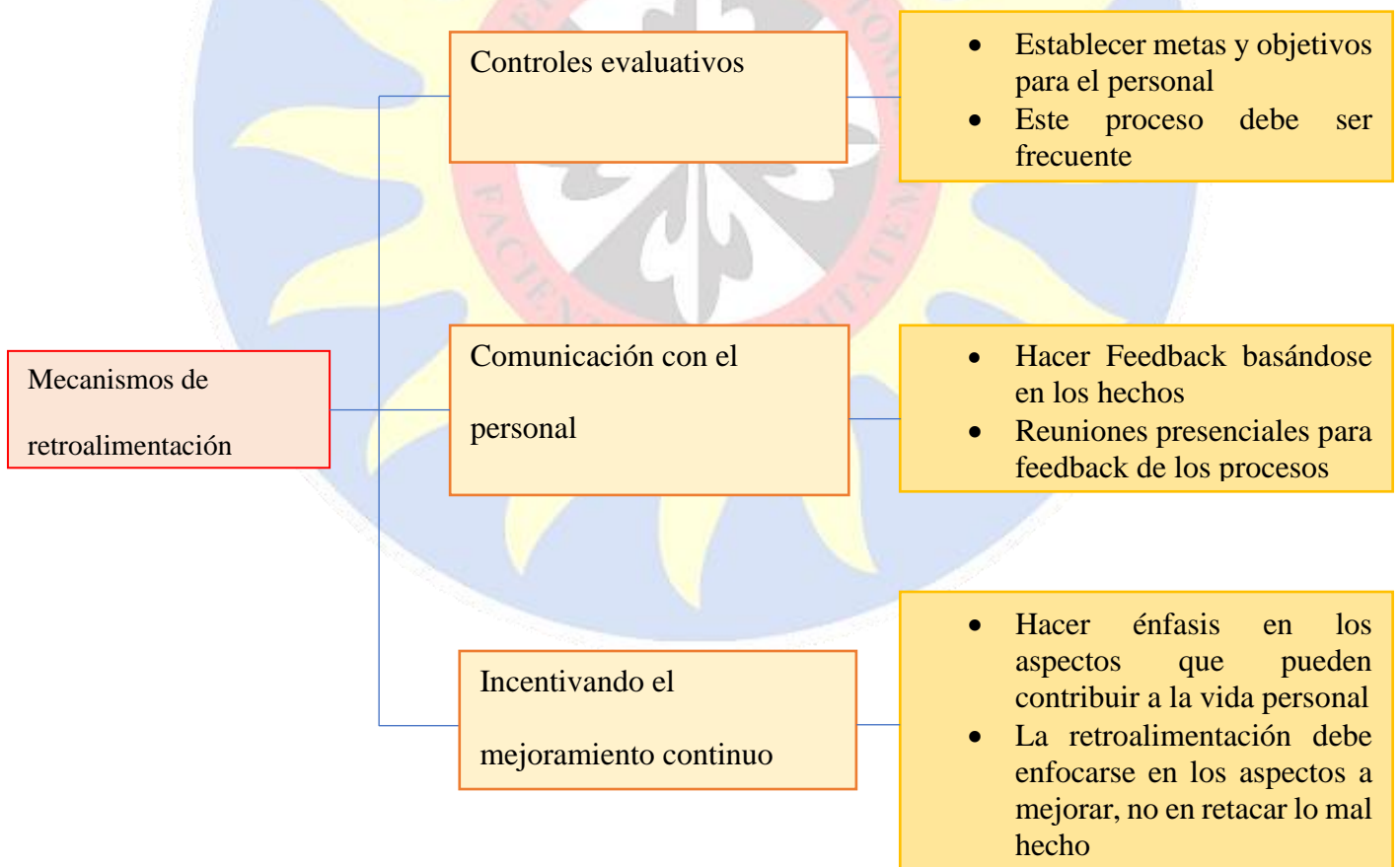
Fuente: Creación propia, adaptada de Murcia, H. (2014)

Con el diagrama anterior se busca conocer y afrontar los posibles riesgos que la organización tiene en este momento en los que se identifica cuáles son sus causas. Una vez identificadas se establecen procedimientos para aminorar dichos riesgos y/o solucionarlos como se expone a continuación.

- **Diagrama Cómo-Cómo**

El siguiente diagrama propone alternativas de solución que la empresa podría implementar de acuerdo al problema de mayor relevancia presentada

Figura 7: Diagrama Cómo-Cómo



Fuente: Creación propia, adaptada de Murcia, H. (2014)

De acuerdo al diagrama anterior se presentan las posibilidades de mejorar el principal problema de la organización que es la implementación de mecanismos de retroalimentación cuya finalidad es mantener al tanto a los integrantes de la empresa de cómo sus procesos son favorables o no, dependiendo de su desempeño en la labor.

Programación

Para la correcta ejecución de los planes propuestos para el fortalecimiento de T.L.M.S. se presenta el siguiente cuadro en el cual se hace la proposición de cuáles serían los tiempos adecuados en los cuales se desarrollarían las propuestas para el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en el diagnóstico inicial del presente trabajo.

Cuadro 10: Cronograma de actividades para T.L.M.S

ACTIVIDADES	TIEMPO (trimestres)				RESPONSABLES
	2020-3	2020-4	2021-1	2021-2	
1. Realizar Diagnóstico de la empresa.	■	■			Estudiante (Michael Sanchez)
2. Creación de un área de marketing		■			Área Comercial
3. Implementación de herramientas para la publicidad		■	■		Área Comercial y de Marketing (ya creada)
4. Creación de herramientas de evaluación y seguimiento		■	■		Área de RR. HH y administrativa
5. Aplicación de feedback sobre los procesos de la empresa		■	■		Área de RR. HH y administrativa
6. Exploración de nuevos mercados			■	■	Área Comercial
7. Creación de una base presupuestal para imprevistos a nivel financiero			■		Área Financiera
8. Creación de plan de selección y reclutamiento para trabajadores		■	■		Área de RR. HH y administrativa
9. Realizar implementación de incentivos y metas para el personal de trabajo		■	■		Área de RR. HH y administrativa

Fuente: Creación propia, adaptada de Murcia, H. (2014)

Enfoque de Marco Lógico

Con el fin de complementar la información del cronograma, se elabora el marco lógico (cuadro 11) en donde se da a conocer el plan de mejoramiento para la empresa

Cuadro 11: Marco Lógico para T.L.M.S.

ELEMENTOS	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
DIRECTRIZ U OBJETIVO GENERAL	Fortalecer empresarialmente TRANSPORTE Y LOGÍSTICA MIGUEL SÁNCHEZ S.A.S.	Empresa fortalecida a comparando resultados Y logrados en seis meses frente a situación inicial	Documentación de registros e informes de productividad	Toma de decisiones por parte de la gerencia y socios accionarios de la empresa
OBJETIVO ESPECIFICO 1	Mejorar mecanismos de retroalimentación	Feedback adecuado para el fortalecimiento de las operaciones	Documentos de registros de eficiencia y eficacia de las áreas que implementan el feedback	Presentación de resultados que incentiven a crecer a los empleados y los procesos en la compañía
OBJETIVO ESPECIFICO 2	Implementar un área de marketing	Campañas publicitarias desarrolladas que destaquen a la empresa en el mercado	Registro de aumento de nuevos proveedores	Que se introduzca una nueva área enfocada en la publicidad

<p style="text-align: center;">PRODUCTOS</p>	<p>Aumentar los servicios de transporte de carga</p>	<p>Aumento del flujo de servicios por parte de los proveedores</p>	<p>Registro de cada transporte realizado en una base de datos</p>	<p>Ejecución de las actividades para aumentar la presencia en el mercado y el impacto en sus clientes</p>
<p style="text-align: center;">INSUMOS</p> <p style="text-align: center;">(Procedentes de última columna de cronograma)</p>	<p>Recursos humanos (personal operativo y administrativo) \$9.000.000</p> <p>Recursos físicos (Instalaciones, flota de vehículos) \$5.000.000</p> <p>Recursos económicos (Utilidades, créditos bancarios) \$20.000.000</p> <p>Totales \$34.000.000</p>	<p>Ejecución de presupuestos programados.</p> <p>Se tiene presupuestado ejecutar el fortalecimiento empresarial y sus planes de mejora en aproximadamente \$34.000.000</p>	<p>Informes contables y administrativos, balances de prueba</p>	<p>Que se administre adecuadamente los presupuestos establecidos para generar mayor eficiencia y rentabilidad</p>

Fuente: Creación propia, adaptada de Murcia, H. (2014)

Discusión de resultados

Con base en la presentación de resultados, se constataron y evidenciaron los principales aspectos internos que componen a T.L.M.S., los cuales dan lugar a planes de mejoramiento para la compañía

A partir de los resultados obtenidos, del análisis realizado para entender el target de la compañía, cómo se desempeña en el mercado y frente a sus clientes y competidores, surgieron propuestas de mejoramiento para la compañía las cuales le permitirían evidenciar la cadena de valor que tiene para ofrecer a sus clientes, las fortalezas con las que cuenta y las oportunidades que tiene para seguir creciendo y destacándose en el mercado

Se han obtenido resultados que señalan cuales serían algunas estrategias innovadoras, que pueden incurrir a cumplir con los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo; con lo cual se busca que la empresa obtenga beneficios como mayores ingresos, reducción de costos, nuevos consumidores, diferenciación, impacto en el mercado y alta fidelización.

Propuestas de mejoramiento

Con base en el análisis situacional de T.L.M.S., se hacen las siguientes recomendaciones como propuesta de mejoramiento y/o fortalecimiento para la entidad las cuales tendrían impacto en los aspectos administrativos, físicos y económicos:

- Crear una base presupuestal que permita a la entidad afrontar futuras bajas en sus servicios, lo que se vería reflejado en la disminución de sus ingresos debido a la reducida demanda de solicitudes de transporte, como ha ocurrido actualmente a

causa de la pandemia. Esto permitirá cubrir costos que se presenten imprevistamente sin afectar significativamente su flujo de caja, como por ejemplo la reparación de un vehículo; con ello la empresa estará preparada para una baja presupuestal en sus ingresos si se llegase a presentar una situación similar como la que está viviendo en el momento de la pandemia

- Implementar mecanismos de evaluación y retroalimentación los cuales permitirían que la compañía pueda disponer de un feedback y hacer las respectivas mejoras que se consideren con base a sus procesos y las habilidades de los empleados en su puesto de trabajo. Esta retroalimentación se haría al menos dos veces al mes para poder evidenciar que falencias se han tenido durante las labores y que puntos son considerables a mejorar
- Aprovechar las oportunidades como la regularización de los precios en el mercado; con ello la entidad puede optimizar los recursos sin dejar de lado la inversión que se le ha venido haciendo tanto a la planta física como a los vehículos. Como ha ocurrido en el caso de la pandemia que el gobierno nacional decidió no cobrar los peajes del país durante la emergencia sanitaria para el transporte de carga, esto ayudó a reducir en gran medida los costos de operación cuando se trató de viajes al exterior de la capital.
- Designar los recursos necesarios para la creación de un área de publicidad & marketing, que permitan exponer a la compañía como una entidad con experiencia y trayectoria en el mercado de transporte de carga, con el fin de que esta ocupe en el mercado actual un nivel superior de competitividad.
- Lo recomendable para que la empresa siga creciendo de forma eficiente es seguir manteniendo un ambiente laboral propicio para los empleados, ya que el servicio que se ofrece a los clientes, finalmente es desarrollado por el personal de planta

el cual hace el cumplimiento de las órdenes dadas desde el área de operaciones. Por lo tanto, es necesario mantener al personal proactivo e incentivado por su propio desempeño ya que una de las fortalezas identificadas es que existe un buen ambiente laboral el cual permite que haya un óptimo desempeño. Para ello se implementará un sistema de recompensas como por ejemplo “empleado del mes” el cual podrá tener un bono de recompensa por sus labores y al mismo tiempo incentivará a los demás empleados a mejorar en sus cargos.

- Seguir siendo eficientes frente a la competencia, puesto que la rivalidad corporativa es saludable ya que con ello se incentiva a que la producción y los servicios sean constantes y haya prosperidad en el ambiente laboral.
- Seguir destacándose como una de las mejores empresas de transporte, para que se sigan dando a conocer al portafolio de clientes existentes y seguir creciendo en el mercado, para ello se tendrán alianzas con los conductores de carga independientes para poder contar con alternativas para los clientes que soliciten un servicio de cargue pero que en el momento no se tenga la disponibilidad del vehículo de carga.

Conclusiones

El desarrollo de este fortalecimiento empresarial como opción de grado se centró en conocer, evaluar y recomendar planes de seguimiento y fortalecimiento para la organización T.L.M.S.

Con el proyecto de grado tipo monografía aplicado a TRANSPORTE Y LOGÍSTICA MIGUEL SÁNCHEZ S.A.S se ha podido conocer ampliamente no solo la compañía y su forma de desempeño, sino que también se han identificado en el mercado de transportadores sus clientes y proveedores, la manera en que la necesidad de traslado los hace confiar en un intermediario para trasladar su carga.

Se respondió en forma general la pregunta problema de ¿Cómo puede llevarse a cabo un proceso de estudio del entorno y de las características internas de la empresa TRANSPORTE Y LOGÍSTICA MIGUEL SÁNCHEZ S.A.S (T.L.M.S.) que pueda fortalecer su accionar en forma integral? considerando el carácter aplicado y exploratorio de la investigación en la que se utilizaron metodologías y herramientas de análisis que permitieron plantear los puntos básicos de mejoramiento de la misma.

Así mismo, el marco teórico permitió dar las bases de no solo cómo opera T.L.M.S., sino en cuales procesos tiene fortalezas que le han permitido operar en el mercado como una empresa competitiva frente a las demás.

En el marco metodológico se describe el tipo de estudio que se le practicó a la organización, centrado en la identificación y priorización de debilidades, lo que permite analizar a la empresa desde sus debilidades y amenazas que le impiden crecer, no solo como organización a nivel externo, sino en qué punto se vería afectado su funcionamiento a nivel interno

Se logró hacer un análisis integral en el marco de conocer a profundidad como es la operación de la compañía T.L.M.S., en el cual los estudios realizados arrojaron que la empresa cuenta con una gran fortaleza en su sistema operacional y gerencial, con una buena proyección hacia el futuro, siendo ambiciosa, pero al mismo tiempo realista.

Los estudios se dividieron en dos fases; la primera en conocer los procesos de la empresa desde su interior, como se desempeñan los roles asignados y con qué frecuencia se desempeñan las tareas asignadas desde el área administrativa hacia la operativa.

La segunda consistió en entrevistas a los clientes u proveedores de la compañía, en conocer cuál es su perspectiva de la compañía y en sus servicios, como los desempeñan y que grado de satisfacción tienen para volver a emplear sus servicios. Para estos estudios se utilizaron las herramientas de calidad total las cuales se centraron en preguntas claves y específicas de los mínimos que debía poseer la organización para su funcionamiento y en cómo es percibida por sus clientes.

Al estudiar las áreas internas de la empresa se evidencia que tiene falencias en el diseño de su plan de expansión hacia el mercado de transporte de carga, como por ejemplo la carencia de una estrategia de mercadeo que le permita crecer y darse a conocer al público en general, o una gestión de Talento Humano que saque lo mejor de cada trabajador, pero es una empresa enfocada en alcanzar sus metas, en desempeñarse de la mejor manera, y superar cualquier inconveniencia que pueda ocurrir.

Un gran punto de mejoramiento y de impulso para su desarrollo, sería crear un área de desarrollo de marketing en la cual se centrará en introducir a la empresa a un plano general en el cual el público conozca la entidad y a qué se dedica. Con ello la compañía empezaría a crear renombre en el público, lo que posteriormente podría llevar a una mayor credibilidad y confianza en sus clientes venideros.

La empresa cuenta con un amplio portafolio de clientes los cuales siempre le han dado prioridad a la contratación de T.L.M.S. por su trayectoria en el mercado y su buen relacionamiento con ellos, dado que siempre intenta cumplir los tiempos estipulados para el servicio al cual es contratado, teniendo estándares de calidad óptimos para la prestación del servicio

Referencias

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, (s.f). *Plan de mejoras; herramientas de trabajo.*
- Arano, R., Flores, M, & Olivera, D. (2013) *La importancia del entorno general de una empresa.* Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/06CA201202.pdf>
- Barbosa, F. (2017) *Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express*
- Barraza, M. F. S., & Dávila, J. Á. M. (2008). *Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua.* Pecvnia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León.
- Cardona, A. (2016). *El transporte terrestre y la historia de la humanidad.*
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones*
- Cuellar, K., & Cárdenas, E. (2016). *PROYECTO DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL A STUDENT CONNECTION*
- Drucker, P. F. (2002). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas.* Argentina: El Ateneo
- Esser, K. (1996). *COMPETITIVIDAD SISTÉMICA: NUEVO DESAFÍO A LAS EMPRESAS Y A LA POLÍTICA.* Revista de la CEPAL, Santiago 1996, No. 59.

- De Faria, F. (1983). *Desarrollo integral: Enfoque integral*. Editorial Limusa, México
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Sexta Edición. Person Education. México
- Lampón Caride, J. F. (2014). *Estudio Descriptivo del Sector del Transporte Internacional de Mercancías por Carretera en Galicia*. Revista Galega de Economía
- López, S. O. (2014). *Seguridad logística, un aliado en las operaciones terrestres en transporte de carga*.
- Montenegro, R. A. (2015). *La historia del transporte en Colombia*.
- Morán, N. (2020). *Marketing con causa para caso Autogermana S.A.S.*
- Murcia, H. (2013). *La metodología CARIBE, efectivo apoyo para la innovación organizacional* Recuperado de: <http://sicreaempresa.blogspot.com/2013/01/la-metodologia-caribe-efectivo-apoyo.html>
- Murcia, H. (2014). *AUDITORÍA ADMINISTRATIVA CON BASE EN INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL*, Ediciones de la U, Bogotá.
- Murcia, H. (2015). *Creatividad e Innovación para el Desarrollo Empresarial*. Ediciones de la U., Bogotá, Colombia, Segunda Edición.
- Murcia, H. (2016). *El fortalecimiento empresarial con innovación: Una estrategia que hemos aplicado con buenos resultados*. Recuperado de: <http://sicreaempresa.blogspot.com/2016/10/el-fortalecimiento-empresarial.html>
- Perdomo, D. (2019). *FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA "AREPASO DE MAURO"*.
- Perez, J. (2018). *DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LOS MODELOS DE CADENAS DE SUMINISTROS COLABORATIVAS QUE IMPARTEN LA METODOLOGÍA VMI*.

Ponce Talancón, H. (2006). *“La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”* en Contribuciones a la Economía.

Porras, E., (2016) *MONOGRAFÍA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE COMAMFER*

Porter, M. (2006), *Ventaja Competitiva (edición revisada) creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Continental, cuarta reimpresión, México 2006

Quintero, J. & Sánchez, J. (2006) *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico* Telos, vol. 8

Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional*. El mercurio

Weber, M. (1984). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.

