

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás**

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTADORES DEL SUR COTRASUR

JAIRO ALFONSO CASTRO VILLARREAL

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA
BUCARAMANGA
2015

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTADORES DEL SUR COTRASUR

JAIRO ALFONSO CASTRO VILLARREAL

Trabajo de grado para optar el título de
Ingeniero Industrial

Director ORLANDO E. CONTRERAS PACHECO
MBA en ciencias económicas

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA
BUCARAMANGA
2015

DEDICATORIA

Principalmente darle gracias Dios quien es
la fuerza espiritual que me guía a diario
para alcanzar las metas que me propongo.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, en especial mis padres y mis hermanos quienes son el mejor ejemplo que tengo, ellos son los que me han apoyado y me impulsan para alcanzar las más altas metas en todo lo que me he propuesto hacer en mi vida.

A mi novia Alejandra Méndez Tello, ella es la persona que me ayuda en todo momento y me aconseja para hacer las cosas mejor cada día.

Por último a mis profesores y compañeros quienes hicieron parte de mi proceso educativo los últimos 5 años.

JAIRO CASTRO VILLARREAL

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCION	12
1. IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR COTRASUR.	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.3. OBJETIVOS.....	14
1.3.1 Objetivo General.....	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
1.3.3 Alcance.	15
1.4. JUSTIFICACIÓN	15
2. MARCO REFERENCIAL	16
2.1. MARCO CONCEPTUAL	16
2.2. MARCO TEÓRICO	17
2.2.1 Matriz DOFA.	17
2.2.2 Diagnóstico externo.....	17
2.2.3 Las cinco fuerzas de Michael Porter.....	19
2.2.4 Diagnóstico interno.	21
2.2.5 Planeación estratégica.	25
2.2.6 Balanced Scorecard.....	25
2.3. ESTADO DEL ARTE.....	27
2.3.1 Proyectos internacionales.....	27
2.3.2 Proyectos nacionales.	29
2.3.3 Proyectos regionales.....	32
2.4. MARCO HISTÓRICO	34
2.4.1 Planeación estratégica en la antigüedad.	34
2.4.2 Planeación estratégica en la industria.	35
2.5. MARCO LEGAL	38
2.5.1 Normatividad para el tránsito nacional.	38
2.5.2 Normatividad para el transporte de hidrocarburos.	39
2.5.3 Normatividad para el tránsito aduanero.	40
2.5.4 Normatividad Departamento Nacional de Planeación.	40
3. DISEÑO METODOLÓGICO	40
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	40
3.2. EVALUACIÓN DEL DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO	41
3.3. PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	41
3.4. DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD	41

3.5. VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA	41
4. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA	42
4.1. ELABORAR UN ESTUDIO COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA MASIVA EN COLOMBIA A TRAVÉS DE UN BENCHMARKING PARA DETERMINAR FACTORES ORGANIZACIONALES DE LA COMPETENCIA DEL SECTOR.	42
4.1.1 Empresas incluidas en el estudio de benchmarking.....	42
4.1.2 Factores de comparación.	47
4.2. ELABORAR UN DIAGNÓSTICO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR COTRASUR A TRAVÉS DE HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN QUE PERMITAN LA IDENTIFICACIÓN DE FACTORES INTERNOS QUE AFECTEN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.	54
4.2.1 Descripción de la empresa	54
4.2.2 Evaluación del diagnóstico interno y externo.	60
4.3. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS Y LOS PLANES DE ACCIÓN MEDIANTE LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR COTRASUR QUE PERMITAN CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DEFINIDOS PARA EL PERIODO 2015 – 2018... ..	110
4.3.1 Presentación del plan estratégico.....	110
4.4. VALIDAR LA EFICACIA DE LAS ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN DEFINIDOS EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE COTRASUR MEDIANTE INDICADORES DE GESTIÓN CONTEMPLADOS EN LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE CONTROL.	121
4.4.1 Balanced ScoreCard.....	121
4.4.2 Validación de la estrategia.	125
5. CONCLUSIONES.....	129
6. RECOMENDACIONES.....	130
BIBLIOGRAFÍA	131

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Benchmarking Competitivo	44
Tabla 2. Benchmarking Competitivo (Continuación 1).	45
Tabla 3. Benchmarking Competitivo (Continuación 2).	46
Tabla 4. Histórico de ventas COTRASUR año 2009 - 2014.	54
Tabla 5. Servicio de carga especial.	57
Tabla 6. Servicio de carga seca.	58
Tabla 7. Servicio carga líquida.	58
Tabla 8. Modelo CANVAS para COTRASUR.	62
Tabla 9. Marco metodológico.	63
Tabla 10. Descripción de la población	63
Tabla 11. Aspecto socios claves pregunta No: 1	66
Tabla 12. Aspecto socios claves pregunta No: 2	66
Tabla 13. Aspecto socios claves pregunta No: 3	67
Tabla 14. Aspecto socios claves pregunta No: 4	67
Tabla 15. Aspecto actividades claves	68
Tabla 16. Aspecto recursos claves pregunta No: 1	68
Tabla 17. Aspecto recursos claves pregunta No: 2	69
Tabla 18. Aspecto propuesta de valor pregunta No: 1	69
Tabla 19. Aspecto propuesta de valor pregunta No: 2	70
Tabla 20. Aspecto propuesta de valor pregunta No: 3	70
Tabla 21. Aspecto relación con clientes pregunta No: 1	71
Tabla 22. Aspecto relación con clientes pregunta No: 2	71
Tabla 23. Aspecto canales	72
Tabla 24. Aspecto segmentación de clientes	72
Tabla 25. Aspecto estructura de costos	73
Tabla 26. Aspecto fuentes de ingreso	73
Tabla 27. Importaciones en Colombia durante el 2014. Importaciones en Colombia durante el 2014.	78
Tabla 28. Variación precio del ACPM y gasolina Marzo 2014 - 2015.	89
Tabla 29. Matriz de perfil de capacidades internas "Capacidad Directiva".	93
Tabla 30. Matriz de perfil de capacidades internas "Capacidad Directiva" (Continuación)	94
Tabla 31. Matriz de perfil de capacidades internas "Capacidad tecnológica".	95
Tabla 32. Matriz de perfil de capacidades internas "Capacidad del talento humano"	96
Tabla 33. Matriz de perfil de capacidades internas "Capacidad Competitiva".	96
Tabla 34. Matriz de perfil de capacidades internas "Capacidad Competitiva" (Continuación)	97

Tabla 35. Matriz de perfil de capacidades internas "Capacidad Financiera".	98
Tabla 36. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas "Factores Económicos".	100
Tabla 37. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas "Factores Políticos".	101
Tabla 38. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas "Factores Sociales".	101
Tabla 39. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas "Factores Tecnológicos".	102
Tabla 40. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas "Factores Geográficos".	102
Tabla 41. Hurtos en las vías nacionales Ene-Dic 2013 y Ene-Dic 2014. Matriz DOFA.	106
Tabla 42. Cantidad de vías nacionales en mal estado.	107
Tabla 43. Estructura de costos operativos del sector de transporte.	108
Tabla 44. Estructura de costos operativos del sector de transporte (Continuación).	109
Tabla 45. Matriz ERIC.	113
Tabla 46. Matriz ERIC (Continuación)	114
Tabla 47. Matriz DOFA cruzada.	115
Tabla 48. Matriz DOFA cruzada (Continuación 1).	116
Tabla 49. Matriz DOFA cruzada (Continuación 2).	117
Tabla 50. Objetivos estratégicos (FO, DO, FA y DA).	118
Tabla 51. Clasificación objetivos estratégicos.	119
Tabla 52. Balanced ScoreCard.	121
Tabla 53. Balanced ScoreCard (Continuación 1).	122
Tabla 54. Balanced ScoreCard (Continuación 2).	123
Tabla 55. Balanced scorecard (continuación 3).	124

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfica 1. Las cinco fuerzas de Michael Porter.....	19
Gráfica 2. Perspectivas del Balanced Scorecard	25
Gráfica 3. Evolución de la planeación estratégica.	36
Gráfica 4. Matriz de macrosegmentación.	59
Gráfica 5. Formato encuesta para definir el modelo de negocios.	64
Gráfica 6. Formato encuesta para definir el modelo de negocios (Continuación).	65
Gráfica 7. Índice de toneladas transportadas en el cuarto trimestre del 2014.	76
Gráfica 8. Facturación de operaciones en billones de pesos.....	77
Gráfica 9. Producto Interno Bruto de Santander por sectores.	80
Gráfica 10. Sector transporte en Santander.	81
Gráfica 11. Bienes transportados por el transporte de carga terrestre.	90
Gráfico 12. Mapa estratégico.	120

RESUMEN

TITULO: IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR COTRASUR.

AUTOR: JAIRO ALFONSO CASTRO VILLARREAL.

PALABRAS CLAVE: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, FACTORES DE COMPARACIÓN, VENTAJAS COMPETITIVAS.

DESCRIPCIÓN:

COTRASUR es una organización colombiana dedicada al transporte de carga masiva nacional e internacional, cuenta con 60 años de experiencia en el sector y actualmente ofrece a sus clientes servicios especializados de transporte terrestre de carga seca, líquida y especial.

Para la realización de este proyecto se inició con la elaboración de un estudio de Benchmarking Competitivo, en el cual se diseñaron factores de comparación con el fin de comparar el funcionamiento actual de COTRASUR respecto principales empresas del sector del transporte terrestre de carga masiva en Colombia y el mundo.

El desarrollo de la planeación estratégica para COTRASUR comenzó con el análisis del modelo de negocios actual de la cooperativa, dicha actividad se realizó por medio del modelo CANVAS y sus nueve componentes, luego se realizaron los modelos PEST y las CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER. En complemento de los anteriores modelos se ejecutaron la matriz de perfil de capacidades internas (PCI) y la matriz de perfil de oportunidades y amenazas en el mercado (POAM). La aplicación de estos modelos se efectuó para identificar las variables internas y externas que están afectando positiva y negativamente a la empresa y así diligenciar la matriz DOFA, a través del cruce de las variables elegir los objetivos estratégicos de la cooperativa, los cuales se ubicaron dentro de un mapa estratégico con sus respectivas correlaciones. El último paso fue el diseño del Cuadro de Mando integral el cual le permitirá a la organización tener un seguimiento del crecimiento de la estrategia.

ABSTRACT

TITLE: IMPLEMENTING A STRATEGIC PLAN FOR THE COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR COTRASUR

AUTHOR: JAIRO ALFONSO CASTRO VILLARREAL

KEY WORDS: STRATEGIC PLANNING, COMPARISON FACTORS, COMPETITIVE ADVANTAGES

DESCRIPTION:

COTRASUR (Cooperative Transporters of the South) is a Colombian organization that specializes in the national and international transport of large loads. The organization has 60 years of experience in the industry, and currently offers clients specialized services of inland transport of dry cargo, liquids and special cases.

This project began with the development of a study of Competitive Benchmarking, in which factors were designed to compare the actual performance of COTRASUR to the performances of other major companies in the industry of land transportation in Colombia and the world.

The creation of strategic planning for COTRASUR started with the analysis of the current business model of the cooperative using the CANVAS model and its nine components, then the PEST and FIVE STRENGTHS OF MICHAEL PORTER were implemented, complementing previous models profile matrix internal capabilities (PCI) and matrix profile of opportunities and threats in the market (POAM) were executed. The application of these models was performed in order to identify internal and external variables that are affecting the company in positive and negative ways, to make the SWOT matrix, and through the crossing of variables choose the strategic objectives of the cooperative, which were placed in a strategic map with their respective correlations. The last step was the design of the scorecard, which will enable the organization to track the growth of the strategy.

INTRODUCCION

COTRASUR fue fundada el 22 de febrero de 1955 en la ciudad de Bucaramanga en el departamento de Santander, se constituyó como una empresa prestadora del servicio de transporte terrestre de carga masiva.

Actualmente COTRASUR se caracteriza por ofrecer soluciones de transporte terrestre de carga masiva seca, liquida y cargas especiales, la empresa opera en el sector de transporte el cual es un sector históricamente golpeado en nuestro país por diferentes factores como lo son los altos costos operacionales, la informalidad del sector, la infraestructura vial y portuaria de Colombia, la alta competencia y las bajas tarifas por la prestación del servicio. Las directivas y junta directiva de la organización son conscientes que estos factores han logrado debilitar la capacidad de la empresa, por lo que se encuentran en la búsqueda de planes que le permitan a la cooperativa identificar alternativas de desarrollo y a través de ellas se logre hacer una selección correcta de los mejores planes para mejorar el futuro de la empresa.

Este proyecto se basa en la formulación del plan estratégico para COTRASUR el cual le permita minimizar las dificultades y de esa forma sobrepasar los inconvenientes que se presentan interiormente en la cooperativa, además de los obstáculos del entorno y a través del incremento de los buenos resultados enfocando los recursos y las capacidades de la organización hacia las buenas prácticas empresariales que le den la oportunidad a la Cooperativa de prestar un servicio de alta calidad y así alcanzar la visión deseada por la empresa.

Adicional a la formulación de la planeación estratégica en COTRASUR se procederá a realizar un estudio de Benchmarking, el tipo de Benchmarking elegido para desarrollar el estudio es el Competitivo por medio del cual se buscará comparar los estándares del funcionamiento de COTRASUR con el de las principales empresas del sector transporte terrestre de carga masiva en Colombia y el mundo. A través de este estudio se espera encontrar iniciativas novedosas aplicadas en el sector de transporte y que puedan ser desarrolladas por la Cooperativa.

1. IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR COTRASUR.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El 22 de febrero de 1955 fue creada en Bucaramanga Santander, COTRASUR, dedicada a la prestación del servicio de transporte de carga masiva a nivel nacional e internacional. Hoy después de 59 años de tradición en el sector del transporte de carga de Santander y Colombia, ha logrado conformar una de las flotas propias de vehículos más grandes, modernos y diversificados del país.

Actualmente COTRASUR no cuenta con una herramienta administrativa, que le permita pronosticar los impactos y efectos en el futuro de las decisiones que se toman a diario, por lo que se ha originado un sin número de dificultades en la empresa.

El Ingeniero Rafael Navas, Gerente encargado (COTRASUR, Bucaramanga, Colombia, Observación inédita, 2014) menciona como falencias de la organización por la falta de un plan estratégico:

- Carencia de un diagnóstico interno que brinde la posibilidad de crear una estrategia con el fin de mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas.
- En COTRASUR no se han efectuado estudios en los que se evalúe la situación de la empresa respecto a los principales competidores del sector del transporte de carga masiva, por lo que la empresa ha perdido la posibilidad de aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado y no ha podido anticiparse a las posibles amenazas que afectan a la industria para contrarrestarlas correctamente.
- El día a día se ha convertido en la única herramienta de medición, solo se tienen en cuenta las ventas como indicador al momento de calcular el logro de los objetivos.
- La falta de objetividad del gerente, generada por la inexistencia de planes y metas que permitan organizar los recursos de la empresa, generando perdida de liderazgo al no dirigir con confianza.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las estrategias apropiadas que debería seguir la Cooperativa de Transportadores del Sur COTRASUR, ubicada en el municipio de Floridablanca-Colombia para el periodo 2015-2018?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Mejorar el direccionamiento estratégico de la Cooperativa de Transportadores del Sur COTRASUR a través del establecimiento de estrategias apropiadas enfocadas al cumplimiento de sus objetivos organizacionales para el periodo 2015 – 2018.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Elaborar un estudio comparativo de las empresas de transporte de carga masiva en Colombia a través de un benchmarking para determinar factores organizacionales de la competencia del sector.
- Elaborar un diagnóstico de la Cooperativa de Transportadores del Sur COTRASUR a través de herramientas de planeación que permitan la identificación de factores internos que afecten el funcionamiento de la organización.
- Determinar las estrategias y los planes de acción mediante la elaboración del plan estratégico de la Cooperativa de Transportadores del Sur COTRASUR que permitan cumplir con los objetivos organizacionales definidos para el periodo 2015 – 2018.
- Validar la eficacia de las estrategias y planes de acción definidos en el Plan Estratégico de COTRASUR mediante indicadores de gestión contemplados en las perspectivas del Balanced Scorecard como herramienta de control.

1.3.3 Alcance. La validación de la eficacia de las estrategias y planes de acción definidos en el plan estratégico de COTRASUR abarca dos mediciones, con una periodicidad mensual, una vez se implemente la estrategia diseñada para la organización.

1.4. JUSTIFICACIÓN

COTRASUR, es reconocida en Santander por ser una de las principales empresas prestadoras del servicio de carga masiva tanto líquida como seca. Para los próximos años se proyecta estar entre las primeras 10 empresas prestadoras de este servicio en Colombia. Sin embargo, los directivos y socios de COTRASUR son conscientes que se debe implementar un plan estratégico que permita alcanzar la máxima productividad en la prestación del servicio y así dar respuesta oportuna ante futuros eventos como cambios del mercado, internacionalización de las compañías y aparición de nuevos competidores.

Bien pareciera por todo lo anterior, las necesidades de las empresas que requieren el servicio de COTRASUR para transportar sus productos crecen día a día al igual que sus exigencias. Por lo que la Cooperativa no puede quedar sin capacidad de respuesta a los cambios del mercado. Por esto a lo largo de su historia ha realizado significativos avances en su área administrativa los cuales le han concedido a la empresa crecer a la medida que van desarrollándose los mercados permitiéndole conservar su posición en el sector del transporte de carga masiva.

Cabe agregar que los cambios que se producen en nuestro entorno se generan velozmente y el tiempo de respuesta es mínimo, por lo que es necesario buscar nuevas estrategias que le permitan a las compañías adelantarse a los sucesos. Por lo tanto COTRASUR se ve en la necesidad de buscar una herramienta que le permita mantenerse en el mercado siendo competitivo y eficaz.

En la actualidad el Balanced Scorecard es una herramienta gerencial que no está implementada en COTRASUR, por eso resulta de vital importancia su diseño en la organización como principal sistema de control y monitoreo del logro de los objetivos propuestos en el plan estratégico a través del establecimiento de indicadores y metas que permitirán a COTRASUR en caso de que no se esté cumpliendo el plan estratégico realizar una reestructuración empresarial y operativa para modificar aquellos objetivos que no estén generándole valor a COTRASUR.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO CONCEPTUAL

Principios organizacionales: “Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial”¹.

Misión: La razón de ser de la empresa o una área funcional, allí se define la función del negocio en todas sus dimensiones e involucra al cliente como parte fundamental del debe ser del negocio.

Visión: Es donde se quiere que este la empresa o área en 3 o 5 años, no se debe expresar en números pero debe ser medible, atractiva e inspiradora pero posible.

Diagnóstico interno: “Proceso mediante el cual se determinan las debilidades y fortalezas de la organización o del área o de unidad estratégica”².

Diagnóstico externo: “Proceso mediante el cual se determinan las oportunidades y amenazas de la organización, unidad estratégica o área en el entorno que las rodea”³.

Plan de acción: “Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación”⁴.

Diagnóstico estratégico: “Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización así como amenazas y oportunidades que enfrente la empresa”⁵.

Estrategias: “Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”⁶.

¹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: Teoría – Metodología, Alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. 10 ed. Bogotá: 3R editores, 2008. p.72.

² Ibid., p. 72.

³ Ibid., p. 72.

⁴ Ibid., p. 73.

⁵ Ibid., p. 73.

⁶ Ibid., p. 73.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1 Matriz DOFA. La matriz DOFA, viene del acrónimo de las palabras debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Es una herramienta de fácil uso utilizada con el fin de sintetizar los estudios de los procesos internos y del entorno externo de la organización permitiendo examinar la relación que existe entre las características principales de la organización y el ambiente en el que se maneja.

Para la realización de la matriz DOFA, es necesario iniciar con la elaboración del diagnóstico interno y externo de la organización. A partir del diagnóstico interno se desprenden las debilidades y fortalezas que tengan los procesos y del diagnóstico externo se obtienen las oportunidades y amenazas que se detectan en el entorno que rodea a la empresa.

La matriz DOFA debe estar enfocada solo hacia los factores claves del éxito de la organización, mediante el planteamiento de objetivos estratégicos que permitan a la organización aprovechar las oportunidades y mantener las fortalezas, así como tomar medidas para enfrentar las amenazas y mejorar las debilidades e incluso convertir una situación adversa en un beneficio para la empresa⁷.

2.2.2 Diagnóstico externo. El principal objetivo del diagnóstico externo es identificar las amenazas y oportunidades que el ambiente ofrece a la organización, una gran parte de estas amenazas y oportunidades son ajenas al control de la empresa, sin embargo es de vital importancia que se tengan en cuenta ya que si no es así peligra la existencia de la misma⁸.

Es de gran importancia que las organizaciones hagan un seguimiento de dos factores fundamentales, estos son los 1) factores internos y 2) los factores externos.

2.2.2.1 Factores de acción directa. Son aquellos factores que se pueden controlar e impactan directamente a la organización, ya que sus efectos tienen repercusión inmediata en el funcionamiento. Algunos de estos factores son:

- a) Clientes: Principal figura de la actividad empresarial, es de vital importancia conocer las características, comportamientos y tipo de relación que se tiene con ellos para crear una verdadera oferta de valor.

⁷ GALLARDO HERNÁNDEZ, José Ramón. Administración estratégica: De la visión a la ejecución. Ciudad de México: Alfaomega, 2012. p.135-140.

⁸ Ibid., p. 114-121.

- b) Competencia: Se debe conocer como a la propia organización, principalmente para aprovechar sus experiencias y evitar sus equivocaciones.
- c) Accionistas: Son los que ejercen mayor influencia sobre las decisiones que se tomen en la organización.

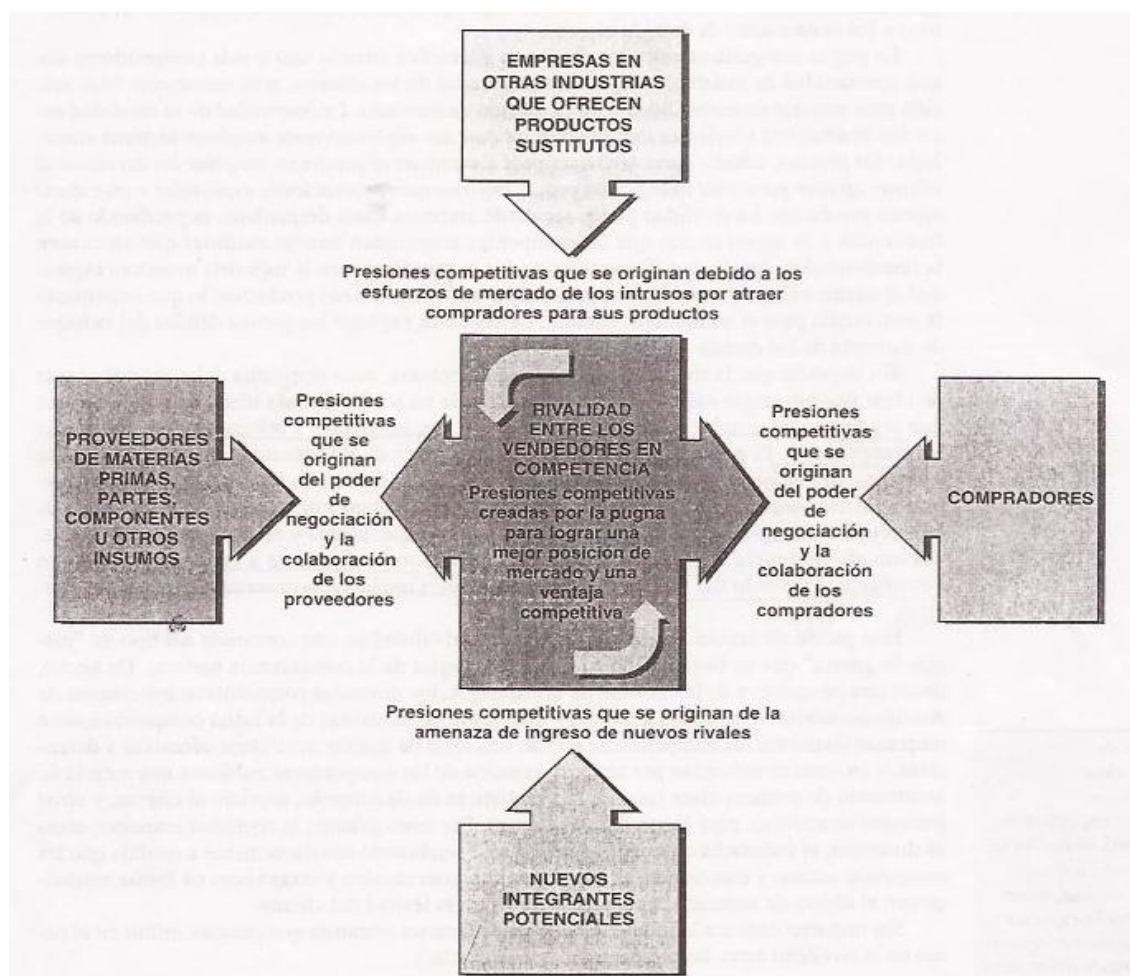
2.2.2.2 Factores de acción indirecta. Su efecto se demorara en notarse en el funcionamiento de la organización, pero en algún momento incidirán en el logro de los objetivos. Estos factores podrán perjudicar o beneficiar considerablemente a la organización en el futuro. Los principales factores de acción indirecta son:

- a) La tecnología: Los cambios y avances tecnológicos han revolucionado en diversas ocasiones a la industria. Las fuerzas tecnológicas pueden significar importantes oportunidades o amenazas que se deben tener en cuenta a la hora de formular las estrategias. La tecnología puede afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, proceso de producción, prácticas de comercialización posición competitiva de la organización.
- b) La economía: Las tendencias económicas pueden afectar a una empresa de diferentes maneras dependiendo del sector al que pertenezca. La organización requiere un estudio económico profundo que permita tomar decisiones que la beneficien.
- c) Valores socioculturales: Es de vital importancia para las empresas explorar y estudiar el factor sociocultural de la región o país donde se piensa ubicar, Existe una gran cantidad de ejemplos de organizaciones que no han podido posicionarse en determinada zona, o simplemente la sociedad no los aceptan debido a aspectos sociales y culturales como los gustos, usos y costumbres.
- d) Variables ambientales: En la actualidad la preocupación de la población por preservar el medio ambiente ha generado gran cantidad de restricciones y rechazo a las empresas que por su actividad generan desechos tóxicos por lo que muchas organizaciones han tenido que cambiar su mentalidad y adoptar estrategias ambientales.
- e) Variables político-legales: Las disposiciones y determinaciones gubernamentales afectan considerablemente a las organizaciones, por lo que es fundamental realizar un estudio de las resoluciones legales y las

disposiciones políticas de cada una de los lugares y entidades en donde se pretende establecer un negocio⁹.

2.2.3 Las cinco fuerzas de Michael Porter.

Gráfica 1. Las cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: MICHAEL, Porter. Competitive strategy. Citado por THOMPSON, Arthur y STRICKLAND. Dirección y administración estratégica: Conceptos, Casos y lecturas. Ed 13. Mc Graw Hill, 2005. p. 83.

2.2.3.1 El antagonismo entre vendedores rivales. Se refiere al posicionamiento de la empresa respecto a las organizaciones con las que se encuentra

⁹ DELGADO CASTILLO, Héctor. Administración estratégica: Un enfoque estratégico. México: Trillas, 2011. p.76-79.

compitiendo en el mercado, mediante la preferencia de los consumidores en elegir un producto o servicio en particular sobre otro, por lo que se puede derivar diferentes respuestas de las empresas competidoras a través de iniciativas como la disminución de los precios de los productos o servicios. Existen casos en los que la competencia no se centra en la batalla por los precios más bajos, por lo que las empresas compiten por medio de factores como el ofrecimiento de un mejor desempeño del producto o servicio por medio de innovación, incremento de las garantías, mayor calidad, un servicio postventa que se comprometa con la satisfacción del cliente o a través de la creación de una marca reconocida.¹⁰

2.2.3.2 El ingreso potencial de los nuevos competidores. Los nuevos competidores que ingresan a un mercado lo hacen con expectativas, iniciando con la búsqueda de un lugar seguro en el mercado a través de la exploración de un segmento del mercado. La seriedad de una amenaza competitiva de ingreso en un mercado particular depende de dos clases de factores: las barreras para el ingreso y la reacción esperada de las empresas afectadas por el nuevo ingreso. Las barreras de ingreso existen cuando a un recién llegado le cuesta abrirse paso en el mercado y los factores económicos generen una desventaja frente a su competencia¹¹.

2.2.3.3 Presiones competitivas de productos sustitutos. Existen casos en los que las organizaciones de un sector se encuentran en una ligera competencia con compañías de otro sector, esto se debe a que sus productos son buenos sustitutos. Un ejemplo de productos sustitutos aplicado al sector del transporte de carga masiva, son los vehículos particulares que ejercen la actividad de transporte de carga ilegalmente y el transporte aéreo de carga masiva¹².

2.2.3.4 Presiones competitivas emanadas del poder de negociación del proveedor y de la colaboración entre proveedor y vendedor. Los proveedores tienen poco o ningún poder de negociación cuando:

- a) Los productos o recursos que proporciona son bienes que se pueden encontrar fácilmente en el mercado y existe gran número de proveedores que los puede suministrar.
- b) Existe gran cantidad de proveedores que pueden suministrar los artículos.
- c) La compañía a la que le suministra, es reconocida.

¹⁰ THOMPSON, Arthur y STRICKLAND. Dirección y administración estratégica: Conceptos, Casos y lecturas. Ed 13. Mc Graw Hill, 2005. p.83-84.

¹¹ MICHAEL, Porter. Competitive strategy. Citado por THOMPSON, Arthur y STRICKLAND. Dirección y administración estratégica: Conceptos, Casos y lecturas. Ed 13. Mc Graw Hill, 2005. p.86-87.

¹² THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, Op. cit., p.89-90.

Los proveedores tienen un alto nivel de negociación cuando:

- a) Los insumos que proporciona son escasos en el mercado.
- b) Es complicado y genera mayores costos cambiar de proveedor.
- c) Es más económico para la organización comprar los insumos a un proveedor a que sea producido por la misma industria¹³.

2.2.3.5 Presiones competitivas que emanan del poder de negociación del comprador y de la colaboración entre vendedor y comprador. Los clientes tiene un alto grado de negociación en casos tales como:

- a) Cuando el cliente hace una compra significativa adquiere el poder suficiente para negociar y solicitar descuentos.
- b) El cliente prestigioso tiene cierto grado de negociación con los vendedores, debido a que la reputación del vendedor mejora si tiene compradores prestigiosos.
- c) Los costos de las marcas o productos sustitutos son bajos.
- d) El número de clientes es reducido y es considerado importante para el vendedor.
- e) El cliente está informado sobre los productos, precios y costos del vendedor.
- f) El cliente decide plantear una integración hacia atrás.
- g) El cliente tiene poder de decidir la compra y la fecha de adquisición¹⁴.

2.2.4 Diagnóstico interno.

¹³ Ibid., p. 90-92.

¹⁴ Ibid., p. 92-94.

El principal objetivo del diagnóstico interno es la identificación de las debilidades y fortalezas en los procesos fundamentales de la organización con las que se puedan aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que se presentan en el entorno.

En el diagnóstico interno se evalúan las actividades que se pueden controlar en la organización y como se están desarrollando dichas actividades, este diagnóstico incluye: Factores de personal y relaciones laborales, factores de producción y administración de operaciones, factores de finanzas y contabilidad, factores de mercadotecnia y factores organizacionales.¹⁵

2.2.4.1 Factores de personal y relaciones laborales. El estado de satisfacción y ánimo de los funcionarios es fundamental para lograr una mayor eficiencia en una organización. La lealtad y compromiso del personal con la empresa impulsa la alta calidad y mayor productividad en la producción o prestación de un servicio. Sin embargo se pueden presentar dificultades con los funcionarios, por ejemplo: los funcionarios de cierta empresa están agremiados o en sindicatos con dificultades. Para combatir o convertir los sindicatos en grupos de funcionarios sin problemas es fundamental que la organización tenga relaciones efectivas con los empleados, para esto es primordial tener efectivas políticas de personal como son las asesorías, evaluación y promoción, capacitación y adiestramiento, compensaciones y prestaciones.

2.2.4.2 Factores de producción y administración de operaciones. Para lograr una ventaja estratégica en esta función se debe responder positivamente las siguientes claves:

Los factores de producción y administración de operaciones que se deben considerar en el análisis interno son:

- a) Menores costos totales de operación en relación con la competencia.
- b) Capacidad para conocer las demandas del mercado.
- c) Instalaciones efectivas.
- d) Menores costos de materiales y componentes.
- e) Adecuada disponibilidad de materiales y componentes.
- f) Equipo y maquinaria efectivos.

¹⁵ DELGADO CASTILLO, Op. cit., p.102-104.

- g) Oficinas efectivas.
- h) Localización estratégica de instalaciones y oficinas.
- i) Efectivos sistemas de control de inventarios.
- j) Efectivos procedimientos de diseño y control de calidad.
- k) Efectivas políticas de mantenimiento, tanto preventivo como correctivo.
- l) Efectiva integración vertical.

2.2.4.3 Factores de finanzas y contabilidad. El objetivo principal de esta función es determinar si la empresa es más fuerte que la competencia financieramente. Los principales factores que debe cuidar una organización en materia de finanzas y contabilidad son:

- a) Recursos financieros totales.
- b) Menor costo de capital en relación con las competencias debido a una sana política de dividendos y precios de acciones.
- c) Efectiva estructura de capital adicional necesario: saludable apalancamiento.
- d) Relaciones amistosas con los accionistas.
- e) Ventajosas condiciones tributarias.
- f) Efectivos procedimientos de planeación financiera, así como presupuestos de capital de trabajo.
- g) Efectivos sistemas contables para costear, presupuestar, y planear utilidades, así como procedimientos de auditoría.
- h) Políticas de evaluación de inventarios.

2.2.4.4 Factores mercadotecnia. Las empresas que son fuertes en el mercado logran una ventaja estratégica en un posible lanzamiento de un nuevo producto o simplemente conservan e incrementan su actual porción del mercado. Algunos de los factores que se deben tener en cuenta para realizar el estudio de la mercadotecnia organizacional son:

- a) Grado de mercado que pertenece la organización: Que tan extensa es el área en la que la empresa es fuerte, dentro del mercado total o sobre los sub-mercados claves.
- b) Efectivo sistema de investigación de mercados.
- c) La mezcla de productos y/o servicio: calidad de los productos y servicios.
- d) Línea de productos y servicios.
- e) Liderazgo fuerte en un nuevo producto o servicio.
- f) Franquicias y protección de patentes (o protección legal equivalente para los servicios).
- g) Lealtad del consumidor.
- h) Efectivo empaque de los productos.
- i) Estrategia efectiva de precios para productos y/o servicios.
- j) Efectiva fuerza de ventas.
- k) Publicidad efectiva.
- l) Efectivas actividades de promoción, aparte de la publicidad.
- m) Servicio efectivo después de la compra.
- n) Canales de distribución y cobertura geográfica efectivos, incluyendo esfuerzos internacionales.

2.2.4.5 Factores organizacionales. Se busca aumentar la habilidad de la organización para lograr sus objetivos mediante la variación de sus estrategias. Entre otros factores organizacionales se tienen:

- a) Imagen y prestigio de la organización.
- b) Estructura y clima organizacionales efectivos.
- c) Tamaño de la empresa en comparación con el mercado de oferentes.

- g) Sistema efectivo de información y cómputo¹⁶.

2.2.5 Planeación estratégica.

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización deberán procesar y analizar la información referente al estado interno y externo de su empresa para evaluar la situación en la que se encuentra y formular e implementar acciones que permitan anticipar las situaciones que se pueden presentar en el futuro para decidir el direccionamiento para los próximos años¹⁷.

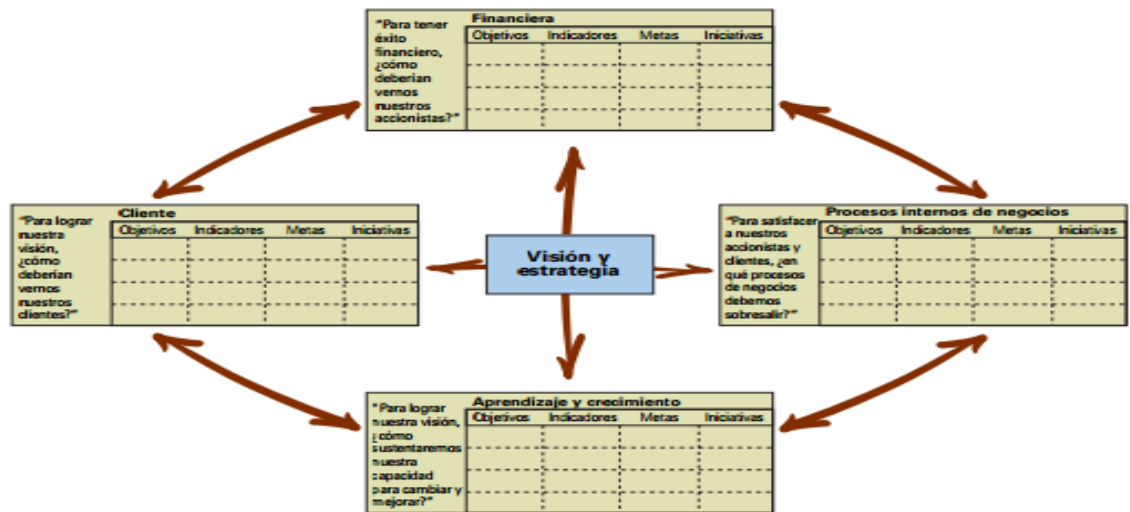
2.2.6 Balanced Scorecard.

Sistema o herramienta utilizada para la implementación de la estrategia en la organización y permite: Alinear las actividades empresariales a la visión y estrategia de la empresa transformándolas en indicadores y metas concretas, formula los objetivos e iniciativas que se consideren necesarios para cumplir con la estrategia y los organiza en perspectivas que representan el balance entre las diferentes necesidades de la empresa, se monitorean si la compañía y los empleados están alcanzando los objetivos propuestos establecidos en el plan estratégico, si no es así se permiten tomar acciones preventivas o correctivas que impacten positivamente en el desempeño global.

Gráfica 2. Perspectivas del Balanced Scorecard

¹⁶ Ibid., p. 102-110.

¹⁷ Ibid., p. 36-38.



Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David. Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. En: Harvard Business Review. Julio, 2007, p. 39

2.2.6.1 Perspectiva financiera.

Se refiere a lo que esperan los accionistas o propietarios de una organización respecto al crecimiento, rentabilidad y la aceptación de los riesgos financieros.

2.2.6.2 Perspectiva del cliente.

Los segmentos de cliente y mercado donde compite la empresa, se evalúan las necesidades de los clientes y la propuesta de valor para satisfacer los requerimientos de los clientes.

2.2.6.3 Perspectiva de procesos internos.

Los procesos internos claves en los que debe sobresalir una empresa para satisfacer las necesidades de los clientes y los accionistas.

2.2.6.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

La capacidad que tiene la empresa para adaptarse a las nuevas realidades, incluyendo la capacitación del personal, uso de tecnología para impulsar el crecimiento de la compañía, disponibilidad de un sistema y el buen clima laboral¹⁸.

2.3. ESTADO DEL ARTE

2.3.1 Proyectos internacionales.

Titulo del proyecto: Propuesta del Balanced Scorecard como modelo de planeación estratégica en una empresa de servicios en la ciudad de Uruapán

Institución: Universidad Don Vasco, A.C de México

Autor: Jessica Maria Huitareo Zepeda

Huitareo Zepeda menciona que la empresa requiere de planes que les permita a los administradores trazar los posibles escenarios futuros que afectaran positivamente o negativamente a la organización, a través de un plan estratégico que sirva de guía a los directivos de la compañía.

El estudio previo fue desarrollado mediante la ejecución de cinco pasos:

- Definición de la organización donde estableció la misión, visión, objetivos institucionales, etc.
- Elaboración del diagnóstico interno de la empresa mediante un cuestionario que respondieron el gerente general y los gerentes de las áreas.
- Realización del análisis de la situación actual de la compañía por medio de la matriz DOFA en donde se diseñaron las estrategias.
- Diseño del Cuadro de Mando Integral.
- Desenrollo práctico de los objetivos a partir de la integración de las estrategias con la información financiera histórica.

El estudio contribuyó a identificar la necesidad que tiene la empresa de implementar un departamento de servicio al cliente y la importancia de direccionar la organización hacia nuevos mercados a través del aprovechamiento de su sistema de publicidad¹⁹.

¹⁸ GALLARDO HERNÁNDEZ, Op. cit, p.260-262.

¹⁹ HUITAREO ZEPEDA, Jessica María. Propuesta del Balanced Scorecard como modelo de planeación estratégica en una empresa de servicios en la ciudad de Uruapán, Trabajo de grado Licenciatura en Contaduría. Michoacán: Universidad Don Vasco, A.C de México. Escuela de Contaduría. 2011. p

Titulo del proyecto: Planeación estratégica para una empresa productora de carne

Institución: Universidad de Chile

Autores: Paula Carolina Campillay Rojas

Campillay Rojas desarrolla el trabajo a partir de las malas decisiones tomadas por parte de los administradores en los últimos años, debido a la inexistencia de un plan estratégico que le permita a la empresa definir de forma clara sus metas y objetivos para hacer parte de ellas a todos los empleados en la búsqueda de una unidad estratégica en la organización.

Campillay Rojas desarrolló su proyecto a partir de la siguiente metodología:

- Realizó un diagnóstico de la situación actual donde elaboró por medio del PEST y las 5 Fuerzas de Michael Porter para el análisis externo.
- Elaboró la matriz del perfil de la capacidad interna (PCI) para el análisis interno.
- Ejecutó la matriz DOFA.
- Definió la estrategia de la empresa Friosa, allí estableció la misión, visión, estrategias, objetivos estratégicos y mapa estratégico de la organización.
- Planteó un sistema de control y medición para la estrategia desarrollada por medio de la metodología Balanced Scorecard²⁰.

Titulo del proyecto: Proyecto de inversión y planificación estratégica de la compañía SRADY S.A.

Institución: Escuela Superior Politécnica del Litoral

Autores: Cesar Romero, Franklin Cevallos y Christian Ramírez

Romero, Cevallos y Ramírez señalan en el proyecto el problema que aqueja a la compañía, la cual está disminuyendo sus ventas a raíz de no contar con una estructura administrativa que le permita a los directivos tomar decisiones a través de un plan estratégico para desarrollar nuevas ideas y estrategias que contrarresten a los competidores y los cambios del mercado.

Los autores realizaron el proyecto mediante los siguientes pasos:

²⁰ CAMPILLAY ROJAS, Paula Carolina. Planeación estratégica para una empresa productora de carne. Trabajo de grado Ingeniero Civil Industrial. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Departamento de Ingeniería Industrial. 2012. 74 p.

- Aplicaron una investigación de mercados, a partir de la cual elaboraron el diagnóstico interno y externo de la organización.
- Realizaron la matriz DOFA.
- Desarrollaron el estudio organizacional donde describieron la organización, plantearon la misión, visión y políticas de calidad.
- Elaboraron la reestructuración organizacional.
- Consideraron la estructura financiera de la compañía para implementar el proyecto.

Los autores mencionan que el proyecto contribuyó a mejorar la utilización de los recursos de la empresa tanto económicos como humanos a través del control y seguimiento de los mismos y alcanzaron un nivel de ingresos aceptables para los accionistas de la organización²¹.

2.3.2 Proyectos nacionales.

Titulo del proyecto: Planeación de una estrategia para la empresa Orbe S.A. Construcciones

Institución: Universidad de los Andes

Autor: Juan Orozco

Orozco Blanco dentro de su proyecto elaborado en la empresa ORBE S.A describe la necesidad que tiene esta empresa de realizar una planeación estratégica a futuro ya que ésta, aunque tiene una visión, no sustenta una estrategia de forma coherente que le permita medir el logro de los objetivos al centrar el cumplimiento de los mismos solo con el comportamiento de las ventas.

El autor realiza la planeación estratégica a partir de los siguientes pasos:

- Diagnóstico de la empresa.
- Análisis del entorno.
- Rediseño de la estrategia, por medio de la modificación de la visión y la propuesta de un modelo delta aplicado que consiste en reflejar las distintas maneras de competir en la industria a partir de los objetivos planteados en ORBE S.A, planteando un cuadro estratégico el cual permite analizar la apuesta de la competencia comparada con la de la organización.
- Formulación de una propuesta de valor.

²¹ ROMERO, Cesar; CEVALLOS, Franklin y RAMÍREZ, Christian. Proyecto de inversión y planificación estratégica de la compañía SRADY S.A. Trabajo de grado Ingeniero en Gestión Empresarial e Ingeniero Comercial y Empresarial especializado en finanzas. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral. Facultad de Economía y Negocios. 2010. 80 p.

- Diseño del mapa estratégico
- Implementación de la metodología del Cuadro de Mando Integral.

Mediante la aplicación de la planeación estratégica en la empresa ORBE S.A se lograron plantear iniciativas a través del cuadro de mando integral que le permitiera a la empresa lograr su visión por medio del análisis externo e ideas aportadas por el personal de la organización²².

Titulo del proyecto: Plan prospectivo estratégico al año 2015 para la empresa biotecnológica ganadera “La Esmeralda”.

Institución: Universidad de la Sabana

Autores: Marian Bibiana Graz, Deasy Johanna Flórez y Pedro Avellaneda

Graz, Flórez y Avellaneda plantean que la elaboración del proyecto surge a partir de la necesidad de la Biotecnología Ganadera la Esmeralda de darle solución a sus principales problemas administrativos, por lo que se decide realizar el plan estratégico para la empresa el cual le permita pronosticar cuales son aquellas actividades que debe desarrollar para mejorar su futuro.

El proyecto lo realizaron a partir del planteamiento de cinco grandes fases y sus respectivas actividades para desarrollarlas. A continuación se presenta como los autores realizaron cada una de las fases:

- Definieron el sistema, por medio del establecimiento de la misión, visión, valores, políticas de la empresa.
- Analizaron el sistema a través de la elaboración del diagnóstico estratégico interno y externo de la organización.
- Estudiaron los posibles escenarios del futuro.
- Elaboraron el direccionamiento estratégico, fase en la cual construyeron los objetivos estratégicos a través de la matriz DOFA y formularon las acciones posibles para el cumplimiento de los objetivos.
- Definieron el plan de acción, donde establecieron las estrategias y ejecutaron la metodología del Balanced scorecard.

Los autores de proyecto mencionan la contribución que se obtuvo por medio de la elaboración del plan estratégico para la compañía, por ejemplo lograron definir las variables internas y externas que afectan positivamente o negativamente a la empresa. Por otra parte formularon planes favorables para los actores centrales

²² OROZCO, Juan. Planeación de una estrategia para la empresa Orbe S.A. Construcciones. Trabajo de grado Ingeniero Industrial. Bogotá D.C.: Universidad de los Andes. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial. 2012. 58 p.

de la organización y conocieron las futuras tendencias para apostar por los escenarios más propicios.

El proyecto del plan prospectivo estratégico al año 2015 para la empresa Biotecnología Ganadera La Esmeralda puede servir como guía para la elaboración del plan estratégico de COTRASUR, ya que se diseñaron y ejecutaron diferentes gráficas, modelos, matrices y métodos que podrían ser de gran ayuda para su realización²³.

Título del proyecto: Guía para la aplicación de un modelo de planeación estratégica prospectiva integral para FINAGRO

Institución: Universidad de la Sabana

Autores: Yolanda Alvarado, Beatriz Duque y Claudia Hoyos

Alvarado, Duque y Hoyos señalan los problemas en la planeación estratégica que tiene la empresa, por lo que se considera de vital importancia la búsqueda de soluciones que permitan construir posibles escenarios para los próximos años a través del conocimiento del entorno interno y externo. Mediante el uso de elementos de planeación prospectiva integrados con los de la planeación clásica.

Los autores desarrollaron el proyecto mediante la utilización de herramientas de la planeación prospectiva y de la planeación clásica. A continuación se presentan las fases realizadas por los autores para desarrollar el proyecto:

- Conformaron un grupo entre directivos y funcionarios para precisar el cronograma de trabajo.
- Implantación del sistema, en la cual dieron a conocer la organización y establecieron la misión, visión, valores, objetivos corporativos, etc.
- Plantearon la pregunta ¿en dónde estamos? para resolverla a través de la elaboración del diagnóstico interno y externo.
- Trazaron los escenarios posibles, probables y deseables para la empresa.
- Definieron los objetivos estratégicos que constituyen el camino que debe elegir la empresa para los próximos años y formularon el Balanced Scorecard para la organización.

El proyecto le permitió a la empresa realizar una planeación estratégica proactiva, mediante la cual se logró la participación activa del grupo de trabajo logrando resultados más efectivos. Por medio del trabajo la organización logró construir un

²³ GRAZ, Marian Bibiana; FLÓREZ, Deasy Johanna y AVELLANEDA, Pedro. Plan prospectivo estratégico al año 2015 para la empresa biotecnológica ganadera “La Esmeralda”. Trabajo de grado Especialista en Gerencia Estratégica. Bucaramanga: Universidad de la Sabana. Instituto de Postgrados Fórum. 2011. 224 p.

plan que lo dirija así un futuro más deseable a partir del análisis del pasado y de presente.²⁴

2.3.3 Proyectos regionales.

Título del proyecto: Formulación del plan estratégico para la empresa apícola Santander bajo la metodología del Balanced Scorecard

Institución: Universidad Industrial de Santander

Autores: Sofía Serrano y Dubellys Dagovett

Serrano y Dagovett mencionan la importancia que tiene para el sector de apicultura en Santander y en general en el país la elaboración de un plan estratégico mediante la metodología Balanced Scorecard a través de la formulación de acciones estratégicas que aumenten los beneficios sectoriales, tanto en lo comercial como en lo productivo.

El proyecto se realizó bajo la siguiente metodología:

- Realización del diagnóstico estratégico de la empresa, donde los autores hicieron la conceptualización del negocio, especificaron los procesos estratégicos o misionales de la organización, señalaron la propuesta de valor actual y elaboraron la matriz ERIC (eliminar, reducir, incrementar y crear).
- Formulación de la nueva propuesta de valor de la Apícola de Santander.
- Ejecución del diagnóstico interno mediante la matriz de capacidad interna y el diagnóstico externo a través de la matriz de oportunidades y amenazas del entorno.
- Rediseño de la misión, visión y valores de la empresa.
- Formulación de los lineamientos estratégicos para la compañía.
- Definición del mapa estratégico.
- Diseño del Balanced Scorecard con los indicadores estratégicos para la Avícola de Santander.

Los principales resultados que se obtuvieron a raíz del desarrollo del estudio fueron la gran cantidad de oportunidades que pueden aprovechar las empresas que se dedican a la apicultura en Colombia.

²⁴ ALVARADO, Yolanda; DUQUE, Beatriz y HOYOS, Claudia. Guía para la aplicación de un modelo de planeación estratégica prospectiva integral para FINAGRO. Trabajo de grado Especialista en Gerencia Estratégica. Bogotá D.C.: Universidad de la Sabana. Instituto de Postgrados Fórum. 2011. 68 p.

La metodología utilizada por los autores en el proyecto, puede servir de guía para la ejecución del plan estratégico mediante la metodología del Balanced Scorecard de COTRASUR²⁵.

Titulo del proyecto: Aplicación de un modelo gerencial estratégico para la empresa Comercializadora Multiagrícola S.A.

Institución: Universidad Industrial de Santander

Autores: Oscar Campos y Yajaira Luna

Campos y Luna hacen referencia en su proyecto a la importancia que tiene la aplicación de un plan estratégico para Multiagrícola S.A, debido a la falta de metas, políticas, objetivos, estrategias y planes de acción que le permitan a la empresa definir un sistema gerencial estratégico para la compañía y disminuir los problemas en la gestión administrativa.

La realización del proyecto se hizo bajo la metodología propuesta por Humberto Serna Gómez en su libro Gerencia Estratégica, donde aplican los siguientes pasos:

- Definición del horizonte de tiempo que tendrá la planeación, la misión, la visión y los valores.
- Establecer los objetivos estratégicos de la organización e identificar los factores claves de éxito.
- Elaboración del diagnóstico interno y el diagnóstico externo y el análisis DOFA.
- Creación del análisis de vulnerabilidad y el análisis estratégico.
- Formularon la estrategia.
- Diseño del sistema de seguimiento y control mediante la metodología de Balanced Scorecard.

Los autores mencionan que se lograron identificar las variables internas y externas que afectan el funcionamiento y el desarrollo de las actividades y se detectaron las fortalezas y oportunidades que deben ser aprovechadas al máximo para el cumplimiento de los objetivos.

Campos y Luna resaltan en su trabajo la importancia que tiene una comunicación eficaz por parte de los administradores hacia los funcionarios de la empresa con el

²⁵ SERRANO, Sofía y DAGOVETT, Dubellys. Formulación del plan estratégico para la empresa apícola Santander bajo la metodología del Balanced Scorecard. Trabajo de grado Especialista en Alta Gerencia. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. 2010. 130 p.

fin de que conozcan, entiendan y se comprometan con la administración y planeación estratégica planteada por la organización²⁶.

Titulo del proyecto: Diseño del sistema gerencial estratégico de Empuje Colombiano S.A.S.

Institución: Universidad Industrial de Santander

Autores: Olga Samper y Freddy García

Samper y García indican en su proyecto la necesidad de Empuje Colombiano S.A.S de contar con un sistema gerencial estratégico que le permita a la empresa prestar un servicio de alta calidad, para brindar soluciones completas, únicas e innovadoras y a la medida de las necesidades de los clientes para crear lazos duraderos.

La metodología utilizada por los autores para realizar su proyecto se divide en los siguientes pasos:

- Desarrollo del modelo CANVAS para analizar el negocio y la matriz PCI y POAM, para el diagnóstico interno y externo respectivamente.
- Elaboración del mapa estratégico para Empuje Colombiano S.A.S
- Diseño del Balanced Scorecard.

Los autores del proyecto utilizaron el modelo CANVAS, el cual les permio realizar el análisis del negocio desde nueve perspectivas, que cubrían las cuatro principales áreas de la empresa que son cliente, infraestructura, oferta y viabilidad financiera. Es posible aplicar el modelo CANVAS para efectuar el análisis del negocio de COTRASUR a través de un modelo gráfico, diferente y atractivo²⁷.

2.4. MARCO HISTÓRICO

2.4.1 Planeación estratégica en la antigüedad.

La administración estratégica en el ámbito de la gestión administrativa es relativamente reciente, sin embargo la historia de la humanidad demuestra que es

²⁶ CAMPOS, Oscar y LUNA, Yajaira. Aplicación de un modelo gerencial estratégico para la empresa Comercializadora Multiagrícola S.A. Trabajo de grado Especialista en Alta Gerencia. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. 2011. 83 p.

²⁷ SAMPER, Olga y GARCÍA, Freddy. Diseño del sistema gerencial estratégico de Empuje Colombiano S.A.S. Trabajo de grado Especialista en Alta Gerencia. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. 2013. 96 p.

un término que fue utilizado por las grandes civilizaciones antiguas para su supervivencia y desarrollo. Por ejemplo las pirámides de Giza en Egipto, la ciudad de Persepolis del imperio persa, el coliseo romano en Italia. Son claro ejemplo de la grandeza que querían demostrar los líderes de dichas culturas desarrollando ventajas competitivas y convertirse en sociedades dominantes.

La delegación de funciones de parte de un líder o jefe, ha existido desde los inicios de los humanos, todo pueblo antiguo tenía a un líder que delegaba actividades a las personas. Al igual que también se desarrollaban estrategias para competir y combatir contra otros pueblos.

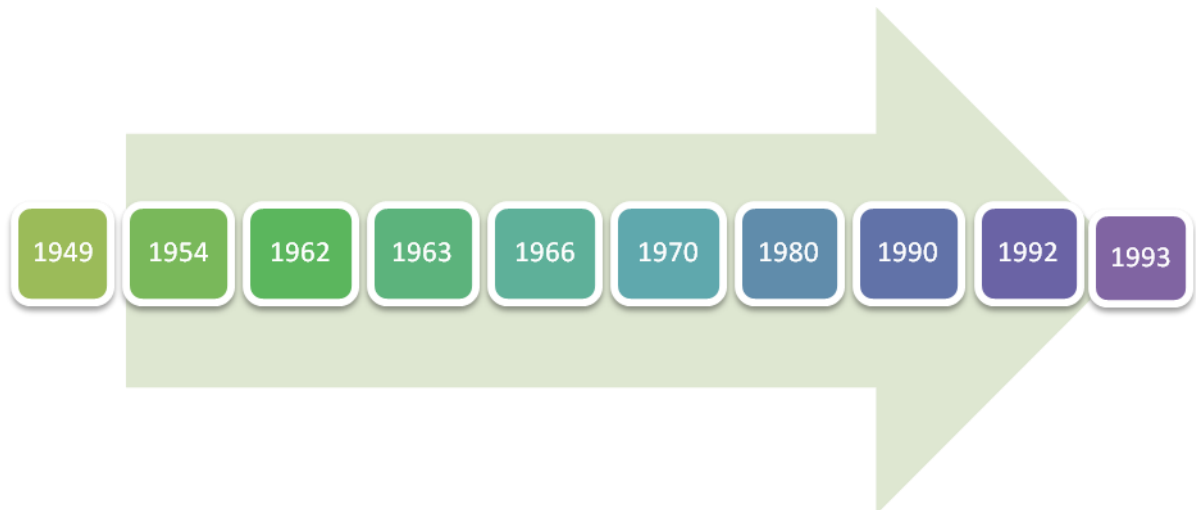
Al iniciarse el siglo XIX, Carl Von Clausewitz (1780-1831), escribió un tratado sobre la guerra y sus principios, en el que explico cómo era la administración de un ejército cuando se estaba en tiempos de guerra. La estrategia y organización militar sirvió de inspiración para los teóricos de la administración en la adaptación de dichos términos en el sector industrial por eso se puede decir que la planeación estratégica tiene su punto de partida en la guerra.²⁸

2.4.2 Planeación estratégica en la industria.

La planeación estratégica moderna tiene sus inicios en los años 60, en aquella época las principales organizaciones desarrollaron un plan estratégico llamados sistemas de planeación a largo plazo. La herramienta se ha ido perfeccionando con el tiempo a tal punto que en la actualidad todas las grandes organizaciones del mundo tienen algún tipo de este sistema y una gran parte de medianas y pequeñas empresas están comenzando a desarrollarla.

²⁸ GALLARDO HERNÁNDEZ, Op. cit, p.10-13.

Gráfica 3. Evolución de la planeación estratégica.



Fuente: Autor del proyecto

Los primeros estudios que relacionaron los conceptos de estrategia a los negocios fueron realizados por John Von Neumann y Oskar Morgenstern en su obra *Theory of Games and Economic Behavior* (1944), ellos explicaban la estrategia como “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.

En 1954, Peter Drucker, considerado como el padre de la teoría de la gestión corporativa moderna, en su libro *Practice of Management* escribió: “la estrategia requiere que los gerentes analicen sus situación presente y que la cambien en caso necesario, saber cuáles recursos tiene la empresa y cuales debería tener”.

En 1962 Alfred D. Chandler inicia con la planeación estratégica de las organizaciones, definiéndola como: la determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos y la asignación de recursos para alcanzar las metas.

En 1963 nace la primera consultora de estrategia empresarial llamada Boston consulting group, creadores de la matriz del Boston consulting group, herramienta para el análisis estratégico. Fueron pioneros en la consultoría de planeación mediante términos como “curva de experiencia”, “matriz de crecimiento” y “participación en el mercado”.

En 1966 los profesores de la universidad de Harvard, Kenneth Andrews y C. Roland Christensen alinearon la estrategia como una herramienta para identificar las debilidades y fortalezas de la organización frente a los competidores, concepto que se aplicó para la creación de la matriz DOFA.

En 1970 a partir de la ayuda prestada por la casa consultora McKinsey & Co. General Electric es considerado el pionero de la planeación estratégica, desde el momento que comenzó a ver sus productos como una unidad estratégica de negocios y la posición de los mismos respecto a los competidores.

En 1980 Michael E. Porter profesor de la Universidad de Harvard, publico su libro Estrategia Corporativa. Los ochenta fueron años en los que las compañías exitosas salieron del monde del presente a partir de la creación de una visión a futuro, por lo que comienzan a ser utilizados en las organizaciones los principios corporativos, misión, visión y valores²⁹.

En 1990 se produce el origen del Balanced Scorecard, cuando el Nolan Norton Institute la división de investigación de KPMG, patrocina un estudio para desarrollar un nuevo sistema que permita medir el éxito de las organizaciones, ya que los sistemas actuales se estaban volviendo obsoletos debido a que se dirigían principalmente a indicadores financieros. El líder del estudio fue David Norton, director general de Nolan Norton y como asesor académico Robert Kaplan, quienes bajo la colaboración de representantes de una docena de empresas en diciembre de 1990 finalizaron el estudio, y documentaron la viabilidad y los beneficios que traería el Balanced Scorecard para las organizaciones.

1992 los resultados que se obtuvieron en el estudio se publicaron en el artículo "The Balanced Scorecard, Measures That Drive Performance", del Harvard Business Review. Fue una época en la que varios directivos de las principales organizaciones del mundo contactaron a Kaplan y Norton para que les ayudaran a implementar el Balanced Scorecard en sus empresas.

En 1993 Henry Mintzberg (McGill University, Canada), desarrolla el concepto de "aprendizaje estratégico", con el fin de definir la organización como un todo, ya que todos los niveles de la organización se deben tener en cuenta a la hora de implementar un plan estratégico para lograr la participación de toda la gente.

En 1993 Norman Chambers y Larry Brady detectaron que el Balanced Scorecard era más que un sistema de indicadores y se dan cuenta que si se desarrolla a profundidad servirá para alinear y unir las organizaciones con la nueva estrategia en la búsqueda de nuevas oportunidades y el ofrecimiento de productos y servicios que generen valor agregado a los clientes. Lo que derivó en un segundo artículo en Harvard Business Review, donde Norton y Kaplan describieron la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico: "cómo pone a trabajar el Balanced Scorecard"³⁰.

²⁹ Ibid., p.10-22.

³⁰ Ibid., p. 263-264.

2.5. MARCO LEGAL

La normatividad nacional que se referencia en este apartado, se articula de manera indirecta a la implementación del plan estratégico de COTRASUR puesto que algunas de las actividades o impactos en la sociedad y el medio ambiente que tiene la organización se encuentran reguladas bajo la legislación.

2.5.1 Normatividad para el tránsito nacional.

El Decreto 173 de 2001, el cual reglamenta a la Cooperativa de Transportadores del sur en el servicio público de transporte terrestre automotor de carga³¹.

Decreto 2044 de 1988, rige a COTRASUR en cuanto a las disposiciones que debe tener para la prestación del servicio de carga de productos especiales³².

La Resolución 888 de 2006, es la que fija y regula las relaciones económicas entre COTRASUR, las empresas remitentes y los propietarios del vehículo, a través de la tabla de fletes en la que se establece el valor por tonelada transportada respecto a la distancia del origen al destino³³.

La Resolución 4959 de 2006, en la que se presentan los requisitos, procedimientos y tramites que debe realizar COTRASUR, para el transporte de cargas indivisibles, extrapesadas y extradimensionadas por las vías nacionales, departamentales, metropolitanas, distritales o municipales³⁴.

³¹ COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Decreto número 173. (5, febrero, 2001). Por la cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor de carga. Bogotá, D.C., 2001.

³² COLOMBIA. MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTE. Decreto número 2044. (30, septiembre, 1988). Por el cual se dictan disposiciones sobre el acarreo de productos especiales, en vehículos de servicio público de transporte de carga. Bogotá, D.E., 1998.

³³ COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución número 888. (13, marzo, 2006). Por la cual se establecen las relaciones económicas entre los remitentes de la carga, las empresas de transporte y los propietarios, poseedores o tenedores de los vehículos de servicio público de transporte terrestre automotor de carga. Bogotá, D.C., 2006.

³⁴ COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución número 4959. (8, noviembre, 2006). Por la cual se fijan los requisitos y procedimientos para conceder los permisos para el transporte de carga indivisibles, extrapesadas y extradimensionadas, y las especificaciones de los vehículos destinados a esta clase de transporte. Bogotá, D.C., 2006.

Resolución 4100 de 2004 a partir de la cual COTRASUR, debe cumplir con los límites de peso y dimensiones en los diferentes tipos de vehículos que tiene, para la prestación del servicio del transporte de carga³⁵.

La Resolución 3666 de 2001, a través de la cual todos los vehículos registrados en COTRASUR, tiene que contar con un dispositivo de localización³⁶.

Resolución 9606 de 2003, a través de la cual COTRASUR debe cumplir los requisitos técnicos y de seguridad para dispositivos especiales de sujeción que llevan los vehículos de la empresa³⁷.

Resolución 2394 de 2009, la Cooperativa de Transportadores del Sur, debe cumplir con una serie de disposiciones de seguridad con el fin de proteger la población y el medio ambiente³⁸.

La Resolución 2505 de 2004, es la que regula a COTRASUR en cuanto a las condiciones que deben tener los vehículos que transportan alimentos perecederos³⁹.

2.5.2 Normatividad para el transporte de hidrocarburos.

El Decreto 1609 de 2002, exige a la Cooperativa de Transportadores del Sur establecer los requisitos técnicos, de seguridad y obligaciones para el transporte carga peligrosa en vehículos automotores en las vías nacionales⁴⁰.

³⁵ COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución número 4100. (28, diciembre, 2004). Por la cual se adoptan los límites de pesos y dimensiones en los vehículos de transporte terrestres automotor de carga por carretera, para su operación normal en la red vial de nivel nacional. Bogotá, D.C., 2004.

³⁶ COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución número 3666. (9, mayo, 2001). Por la cual se reglamenta el uso de un dispositivo de localización a los vehículos de servicio público de transporte de pasajeros por carretera y de carga. Bogotá, D.C., 2001.

³⁷ COLOMBIA, MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución número 9606. (14, noviembre, 2003). Por la cual se establecen los requisitos técnicos de seguridad para los dispositivos especiales de sujeción de contenedores de acuerdo con lo establecido en el artículo 32 de la ley 769 de 2002. Bogotá, D.C., 2003.

³⁸ COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución número 2394. (9, junio, 2009). Por la cual se dictan unas disposiciones en una materia de seguridad. Bogotá, D.C., 2009.

³⁹ COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución número 2505. (6, septiembre, 2004). Por la cual se reglamentan las condiciones que deben cumplir los vehículos para transportar carne, pescados o alimentos fácilmente corruptibles. Bogotá, D.C., 2004.

⁴⁰ COLOMBIA, MINISTERIO DE TRANSPORTE. Decreto número 1609. (31, julio, 2002). Por el cual se reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas por carretera. Bogotá, D.C., 2002.

2.5.3 Normatividad para el tránsito aduanero.

En el Decreto numero 2685 de 1999, se encuentran las normas que debe acatar la Cooperativa de Transportadores del Sur, al momento que realiza operaciones de comercio exterior para sus clientes⁴¹.

2.5.4 Normatividad Departamento Nacional de Planeación.

En el documento CONPES 3759, se mencionan los criterios y lineamientos para la renovación del parque automotor de carga en Colombia, con el fin de modernizar el sector del transporte de carga masiva y minimizar los efectos e impactos negativos sociales y ambientales (contaminación, accidentalidad, congestiones)⁴².

En el documento CONPES 3489, se sugiere la creación de un índice de precios para el transporte de carga en Colombia mediante la fijación de la política tarifaria y los factores que controlan las relaciones entre los actores principales en la actividad del transporte de carga⁴³.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

La implementación del plan estratégico para COTRASUR para el periodo 2015 - 2018 se llevará a cabo mediante la elaboración de cuatro etapas que serán desarrolladas a través de la aplicación de diferentes herramientas, matrices, modelos y métodos administrativos.

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Se revisará la base de datos de COTRASUR y se realizarán entrevistas a los directivos y funcionarios de la empresa para presentar la Misión, Visión, Valores y políticas corporativas actuales de la empresa, los antecedentes y la estructura de

⁴¹ COLOMBIA, MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO. Decreto número 2685. (30, diciembre, 1999). Por el cual se modifica la legislación aduanera. Bogotá, D.C., 1999.

⁴² COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento CONPES número 3759. (20, agosto, 2013). Lineamientos de política para la modernización del transporte automotor de carga y declaratoria de importancia estratégica del programa de reposición y renovación del parque automotor de carga. Bogotá, D.C., 2013.

⁴³ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento CONPES número 3489. (1, octubre, 2007). Política nacional de transporte publico automotor de carga. Bogotá, D.C., 2007.

la compañía. Luego se desarrollara el modelo CANVAS para presentar el modelo de negocio de COTRASUR de una forma gráfica, sencilla y que abarque las cuatro áreas principales del negocio: clientes, oferta, infraestructura y factores económicos.

3.2. EVALUACIÓN DEL DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

La identificación de las fortalezas y debilidades fundamentales de COTRASUR se realizará a partir del perfil de capacidades internas (PCI), mientras que para identificar las oportunidades y amenazas del entorno se utilizará el análisis PESTAL y la herramienta de las cinco fuerzas de Michael Porter. Posteriormente se elaborará la matriz DOFA.

3.3. PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Se rediseñará la Misión, Visión, los valores y políticas corporativas. Y se definirán el cuadro estratégico, la nueva propuesta de valor, el mapa estratégico y el plan de acciones a seguir para COTRASUR.

3.4. DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

Se diseñará un Cuadro de Mando Integral que por medio de indicadores y metas permita realizar un control y seguimiento continuo a las estrategias definidas para COTRASUR.

3.5. VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Periodo donde se realizará un seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas propuestos para COTRASUR.

4. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

4.1. ELABORAR UN ESTUDIO COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA MASIVA EN COLOMBIA A TRAVÉS DE UN BENCHMARKING PARA DETERMINAR FACTORES ORGANIZACIONALES DE LA COMPETENCIA DEL SECTOR.

4.1.1 Empresas incluidas en el estudio de benchmarking.

Las empresas seleccionadas para el desarrollo del estudio de benchmarking competitivo fueron seleccionadas a partir de la sugerencia del gerente general de COTRASUR, Ingeniero Industrial Rafael Andrés Navas. Lo anterior aprovechando la experiencia de más de diez años en el ramo, el cual sugirió tener en cuenta para este estudio las empresas más competitivas en su orden: DHL, COLTANQUES, ALMAVIVA, ALPOPULAR Y SANCHEZ POLO.

4.1.1.1 COTRASUR. COTRASUR es la organización a la que se le va a realizar el estudio de benchmarking. Es una empresa prestadora del servicio de transporte terrestre de carga creada en Colombia hace 60 años por un grupo de transportadores del departamento de Santander. En la actualidad la empresa tiene oficinas en 13 ciudades del país y tiene operaciones Venezuela y Ecuador, respaldado por una flota de vehículos propia y moderna, sistemas de seguimiento satelital a los vehículos y además por un talento humano comprometido con la prestación de un servicio de alta calidad la empresa ha logrado reconocimiento en Santander y en Colombia.⁴⁴

4.1.1.2 COLTANQUES. COLTANQUES es una empresa transportadora colombiana creada hace aproximadamente 40 años, convirtiéndose en una de las empresas más importantes del sector transporte de carga masiva en Colombia, prestando diferentes servicios de transporte de carga masiva y expandiendo su portafolio de servicios de almacenaje y distribución. Dicha empresa se ha consolidado como una empresa líder del sector según datos suministrados por el portal web de la misma. COLTANQUES se encarga del movilizar el 20% de las mercancías en Colombia.⁴⁵

⁴⁴ COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR. Quiénes somos [en línea]. <<http://www.cotrasur.com/site/index.php/cotrasur/quienes-somos.html>> [citado en 15 de abril de 2015]

⁴⁵ COLTANQUES. Premios y reconocimientos [en línea]. <http://www.coltanques.com.co/premios_reconocimientos.php> [citado en 15 de abril de 2015]

4.1.1.3 SANCHEZ POLO. TSP SANCHEZ POLO es un operador logístico colombiano especializado en la generación de soluciones logísticas integrales a los clientes a través del transporte de carga nacional e internacional, el agenciamiento aduanero, la distribución y el almacenaje. Sánchez polo tiene cobertura en 14 ciudades del país, oficinas ubicadas estratégicamente en las principales capitales del país, en las ciudades costeras con puertos y las ciudades fronterizas. La empresa ha logrado ampliar la cobertura de sus oficinas en otros países como Venezuela, Ecuador y Perú. Para su operación en estas naciones la empresa ha creado sus propias filiales en cada uno de estos países y filiales encargadas de regular la operación de la empresa en estos países.⁴⁶

4.1.1.4 ALMAVIVA. ALMAVIVA es un operador logístico colombiano, filial del BANCO BOGOTÁ. Es una empresa con una experiencia mayor a 70 años en el sector, consolidada y reconocida por las empresas del sector y sus clientes. La empresa tiene presencia en 26 ciudades de Colombia y ha logrado expandir su operación a otros países del sector Chile y Venezuela.⁴⁷

4.1.1.5 ALPOPULAR. ALPOPULAR es un operador logístico, caracterizado por ser la primera filial del Banco Popular. Empresa colombiana especializada en la solución de necesidades logísticas en la cadena de abastecimiento por medio la prestación de un servicio de alta calidad direccionado especialmente a solucionar las necesidades de los clientes y generando credibilidad y confianza de parte de la empresa hacia los clientes. Los accionistas de la empresa son Banco Popular 71%, CORFERIAS 28,9% y otros 0.1%.⁴⁸

4.1.1.6 DHL. DHL es una empresa creada en Estados Unidos con sede principal en Alemania, es la única empresa extranjera en el estudio considerada la empresa más internacional del mundo con oficinas en más de 220 países y con la red global más grande del mundo. La empresa presta soluciones logísticas de todo tipo desde transporte de mercancías por diferentes medios, el transporte y entrega de correo, el almacenamiento y distribución de todo tipo de paquetes, asesorías en almacenamiento y distribución, entre otros. No cabe duda que DHL es la empresa más importante dentro del estudio que se realizó.⁴⁹

⁴⁶ TRANSPORTES SANCHEZ POLO S.A. Reseña histórica [en línea]. <<http://www.sanchezpolo.com/>> [citado en 15 de abril de 2015]

⁴⁷ ALMAVIVA S.A. Descripción general [en línea]. <<https://www.almaviva.com.co/wps/portal/almaviva/bienvenido/quienes-somos/descripcion-general>> [citado en 15 de abril de 2015]

⁴⁸ ALPOPULAR S.A. Nuestra historia [en línea]. <http://www.alpopular.com.co/portal/page?_pageid=1373,115970590&_dad=portal&_schema=PORTAL> [citado en 15 de abril de 2015]

⁴⁹ DHL. Inicio [en línea]. <<http://www.dhl.com.co/es.html>> [citado en 15 de abril de 2015]

Tabla 1. Benchmarking Competitivo

FACTORES	COTRASUR	COLTANQUES	SANCHEZ POLO	ALMAVIVA	AL POPULAR	DHL
RECURSOS Y CAPACIDADES	Experiencia de 60 años	Experiencia de 40 años	Experiencia de 40 años	Experiencia de 76 años	Experiencia de 48 años	Experiencia de 46 años
	360 modernos vehículos propios que se encargan de la prestación del servicio de transporte de carga.	1200 vehículos con diferentes capacidades son los que se encargan de prestar el servicio de transporte de carga.	Los equipos propios con los que cuenta la empresa son: Semirremolques plataforma, equipos contenedores, semirremolque cerrado, semirremolque auto descargable, chasis porta contenedores y chasis Bi-Train.	42 centros de distribución, 10 oficinas con operación de agenciamiento aduanero, 14 depósitos de aduana habilitados, 5 zonas francas, 11 centros de distribución que operan en Bogotá.	9 bodegas en el territorio nacional, 2 zonas francas en Bogotá y 3 puertos en Buenaventura, Barranquilla y Cartagena.	15.000 vuelos consolidados cada semana desde y hacia 250 ciudades, 850 oficinas en todo el mundo.
	14 oficinas ubicadas estratégicamente en Colombia.	22 oficinas en el territorio nacional.	14 oficinas en las principales ciudades y centros productivos del país, 9 oficinas en Venezuela, 3 oficinas en Ecuador y una oficina en Perú.	26 oficinas en Colombia y 1 oficina en Santiago de Chile.	Presencia en 9 ciudades del país, con oficinas en 3 ciudades del país.	Presencia en más de 220 países y territorios del planeta, con más de 325.000 empleados

Fuente: COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR. Quiénes somos [en línea]. <<http://www.cotrasur.com/site/index.php/cotrasur/quienes-somos.html>> [citado en 15 de abril de 2015]. COLTANQUES. Gobierno corporativo [en línea]. <http://www.coltanques.com.co/quienes_somos.php> [citado en 15 de abril de 2015]. TRANSPORTES SANCHEZ POLO S.A. Reseña histórica [en línea]. <<http://www.sanchezpolo.com/>> [citado en 15 de abril de 2015]. ALMAVIVA S.A. Descripción general [en línea]. <<https://www.almaviva.com.co/wps/portal/almaviva/bienvenido/quienes-somos/descripcion-general>> [citado en 15 de abril de 2015]. ALPOPULAR S.A. Nuestra historia [en línea]. <http://www.alpopular.com.co/portal/page?_pageid=1373,115970590&_dad=portal&_schema=PORTAL> [citado en 15 de abril de 2015]. DHL. Nuestra organización [en línea]. <http://www.dhl.com.co/es/informacion_sobre_dhl/descripcion_comercial/nuestra_organizacion.html> [citado en 15 de abril de 2015].

Tabla 2. Benchmarking Competitivo (Continuación 1).

FACTORES	COTRASUR	COLTANQUES	SANCHEZ POLO	ALMAVIVA	AL POPULAR	DHL
SERVICIOS PRESTADOS	Transporte de líquidos negros, negros, carga a granel, carga masiva, contenedores y carga especial	Transporte de líquidos negros y blancos, carga a granel, carga masiva, contenedores, carga general, distribución, gas, proyectos especiales y almacenamiento.	Transporte internacional de mercancías, transporte terrestre nacional, transporte masivo de minerales, logística de cadena de suministro a través de servicios de almacenamiento, inventario, paquetería, plataformas de crossdocking y distribución, estudio y desarrollo del proceso logístico del cliente a través del análisis y diseño de sus necesidades y expectativas de servicio, intercambios de información y mejoramiento continuo, diseño de equipos especiales para un mejor aprovechamiento de las capacidades, pesos y volúmenes, capacidad instalada en patios de transferencia y depósitos aduaneros en las fronteras con el fin de garantizar la custodia, control y seguimiento de las cargas de exportación e importación.	Transporte internacional de mercancías, Transporte nacional, distribución urbana, servicios financieros, agenciamiento de aduana, centro de distribución, zonas francas y almacenamiento de depósitos de aduana.	Servicio especializado de transporte aéreo, marítimo y terrestre a nivel internacional y nacional, comercio exterior, agenciamiento aduanero, manejo integral de contenedores, operación portuaria y descargue de buques, almacenamiento y administración de inventarios, financiación para gastos de comercio exterior, Administración in-house, Gestión documental, operaciones REPO, bonos de prenda y CDMS.	Transporte de carga: Carga aérea, flete marítimo, carga terrestre y ferroviaria, Proveedor líder en logística, Área para clientes, Almacenaje y distribución, Logística de temperatura controlada, Intermediación aduanero, seguridad y seguro internacional, Soluciones logísticas verdes, Soluciones para la cadena de suministro y soluciones industriales.

Fuente: COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR. Servicios [en línea]. < <http://www.cotrasur.com/site/index.php/cotrasur/quienes-somos.html#>> [citado en 15 de abril de 2015]. COLTANQUES. Servicios [en línea]. < <http://www.coltanques.com.co/servicios.php> > [citado en 15 de abril de 2015].

TRANSPORTES SANCHEZ POLO S.A. Servicios [en línea]. <<http://www.sanchezpolo.com/>> [citado en 15 de abril de 2015]. ALMAVIVA S.A. Qué hacemos [en línea]. < <https://www.almaviva.com.co/wps/portal/almaviva/bienvenido/que-hacemos/transporte-internacional> > [citado en 15 de abril de 2015]. ALPOPULAR S.A. Nuestros servicios [en línea]. < http://www.alpopular.com.co/portal/page?_pageid=1373,115660699&_dad=portal&_schema=PORTAL > [citado en 15 de abril de 2015]. DHL. Logística [en línea]. < <http://www.dhl.com.co/es/logistica.html> > [citado en 15 de abril de 2015].

Tabla 3. Benchmarking Competitivo (Continuación 2).

FACTORES	COTRASUR	COLTANQUES	SANCHEZ POLO	ALMAVIVA	AL POPULAR	DHL
CAPACIDAD PARA COMPETIR GLOBALMENTE	Transporte de carga masiva en Venezuela y Ecuador.	No tiene oficinas en otros países pero si tiene presencia internacional, por medio de los servicios que presta.	Presencia internacional en 3 países: Venezuela, Ecuador y Perú	Presencia internacional en Chile. Transporte de mercancías en Venezuela y Ecuador	No tiene oficinas en otros países, pero se considera como una empresa que compite globalmente por medio de sus oficinas aduaneras, sus puertos y los servicios de transporte internacional	DHL es una empresa que presta el servicios de operador logístico en todo el mundo
FILIALES	SOTRASUR S.A. SOTRASUR C.A. SOTRAEX, SOTRASEGUR OS	COLVANES S.A.S. (Envía) Alianzas estratégicas con las entidades reguladoras del sector de transporte y las centrales de riesgo.	TRANSPORTE SANCHEZ POLO DE VENEZUELA C.A. TRANSPORTE SANCHEZ POLO DE ECUADOR C.A. TRANSPORTE SANCHEZ POLO PERU S.A.C. GEOTECH S.A. INVERLOSET S.A. ALMALOGI C.A. COEXPORT S.A.	ALMAVIVA GLOBAL CARGO, ALMAVIVA ZONA FRANCA S.A.S. SOUTH LOGISTICS	ALARCHIVO, ALADDIN CARGO S.A. BANCOPOPULAR	DHL EXPRESS, DHL GLOBAL FORWARDING FREIGHT, DHL SUPPLY CHAIN, DHL GLOBAL MAIL

Fuente: COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR. Grupo empresarial [en línea]. < <http://www.cotrasur.com/site/index.php/cotrasur/quienes-somos.html#> > [citado en 15 de abril de 2015]. COLTANQUES. Alianzas estratégicas [en línea]. <http://www.coltanques.com.co/alianzas_estrategica.php> [citado en 15 de abril de 2015]. TRANSPORTES SANCHEZ POLO S.A. Servicios integrales [en línea]. <<http://www.sanchezpolo.com/>> [citado en 15 de abril de 2015]. ALMAVIVA S.A. Filiales y alianzas [en línea]. < <https://www.almaviva.com.co/wps/portal/almaviva/bienvenido/quienes-somos/filiales-alianzas> > [citado en 15 de abril de 2015]. ALPOPULAR S.A. Inicio [en línea]. < http://www.alpopular.com.co/portal/page?_pageid=1373,115660699&_dad=portal&_schema=PORTAL > [citado en 15 de abril de 2015]. DHL. Centro de contacto [en línea]. < http://www.dhl.com.co/es/centro_de_contacto.html > [citado en 15 de abril de 2015].

4.1.2 Factores de comparación.

4.1.2.1 Recursos y capacidades. COTRASUR tiene una gran presencia en el territorio nacional. Son en total 14 oficinas ubicadas estratégicamente en las principales capitales y centros de producción del país, así como en las ciudades costeras que tienen puertos, y en las ciudades fronterizas como lo son Ipiales, Cúcuta y Maicao.

Mediante el estudio se puede observar que las empresas colombianas de transporte localizan sus oficinas en el país de forma similar, ya que todas las empresas tienen oficinas en las principales capitales del país, en las ciudades costeras con puertos y en las ciudades fronterizas. La diferencia entre COTRASUR y las otras empresas es que en su mayoría ellas tienen oficinas en otro u otros países. La diferencia con DHL es notable ya que esta empresa tiene oficinas en 220 países del mundo.

En cuanto a la experiencia de las empresas estudiadas, todas son empresas que cuentan con una gran experiencia en el sector del transporte de carga masiva, todas cuentan con una experiencia mayor a 40 años, por lo que son reconocidas entre las empresas del sector, entre los organismos reguladores del sector y principalmente por los clientes.

Respecto a los recursos físicos de las organizaciones, COTRASUR principalmente cuenta únicamente con sus vehículos, pero como gran diferencia con las otras organizaciones podemos ver que las empresas de transporte de carga ya no cuentan solamente con sus vehículos y oficinas administrativas para prestar los servicios de carga, en su gran mayoría las empresas de transporte están adquiriendo bodegas, centros de distribución y zonas francas. Por otro lado las empresas de transporte de carga masiva tienen sus propias oficinas para el agenciamiento aduanero.⁵⁰

⁵⁰ COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR. Quiénes somos [en línea]. <<http://www.cotrasur.com/site/index.php/cotrausr/quienes-somos.html>> [citado en 15 de abril de 2015]. COLTANQUES. Gobierno corporativo [en línea]. < http://www.coltanques.com.co/quienes_somos.php> [citado en 15 de abril de 2015]. TRANSPORTES SANCHEZ POLO S.A. Reseña histórica [en línea]. <<http://www.sanchezpolo.com/>> [citado en 15 de abril de 2015]. ALMAVIVA S.A. Descripción general [en línea]. < <https://www.almaviva.com.co/wps/portal/almaviva/bienvenido/quienes-somos/descripcion-general>> [citado en 15 de abril de 2015]. ALPOPULAR S.A. Nuestra historia [en línea]. < http://www.alpopular.com.co/portal/page?_pageid=1373,115970590&_dad=portal&_schema=PORTAL> [citado en 15 de abril de 2015]. DHL. Nuestra organización [en línea]. < http://www.dhl.com.co/es/informacion_sobre_dhl/descripcion_comercial/nuestra_organizacion.html> [citado en 15 de abril de 2015].

4.1.2.2 Servicios prestados. A través del estudio realizado a los diferentes servicios que prestan las empresas de transporte de carga masiva se puede observar la tendencia que se está presentando en este sector, las empresas colombianas de transporte han incorporado a la prestación de su servicio de transporte de mercancías servicios extras que convierte la prestación del servicios de transporte en la prestación de un servicio logístico integral por lo que las empresas de transporte se están transformando en operadores logísticos.

Los operadores logísticos no son una nueva tendencia en el sector del transporte de carga masiva incluso hay empresas que se crean como operadores logísticos y que prestan servicios de operadores logísticos, la tendencia que se está viniendo presentando desde hace un periodo de tiempo es la transformación de las empresas que se crearon con el inicio propósito de transportar mercancías de un lugar a otro ejemplo COTRASUR. Dichas empresas se han visto obligadas a incorporar nuevos servicios en su portafolio de productos, la principal razón por la que estas compañías han agregado nuevos servicios ha sido por los requerimientos y nuevas necesidades de los clientes, los cuales necesitan de un servicio logístico completo, y que por tanto requieren de una empresa que se encargue de todo el proceso de logística, comenzando por el empaque de la mercancía, el transporte, el almacenamiento de ser necesario, la distribución (paqueteo), el control de inventarios, el agenciamiento aduanero de ser necesario.

Estos requerimientos se dan principalmente por que las empresas que requieren de los servicios de logística para comercializar sus productos en su mayoría han tomado la decisión de subcontratar empresas especializadas en la prestación de servicios logísticos integrales, las cuales les ofrezcan soluciones eficientes para el transporte, almacenamiento y distribución de sus productos y así les permita concentrarse a ellas en la mejora de su principal operación empresarial.

Las cinco empresas estudiadas se pueden dividir en dos grupos. Primero las organizaciones que se crearon con el único propósito de prestar servicios de operadores logísticos, por ejemplo: Almaviva, Alpopular, Sánchez Polo y DHL. En el segundo grupo está la empresa que se creó como una compañía prestadora del servicio de carga masiva, pero con el paso del tiempo fue incorporado servicios de operador logístico a su catalogo, por ejemplo: COLTANQUES.

Almaviva, Alpopular, Sánchez Polo y DHL. Estos cuatro operadores logísticos se caracterizan por la prestación de un servicio de logística integral, en el cual se transportan mercancías, almacenan, distribuyen, se presta servicio de asesoramiento a los clientes, se realiza agenciamientos aduaneros, se presta el servicio de paqueteo o más conocido como distribución puerta a puerta. Estas tres empresas son ejemplo de lo que son operadores logísticos integrales, con diferencias significativas de recursos y capacidades pero con un mismo propósito el de generar soluciones a la problemática logística en las empresas.

COLTANQUES. Una de las empresas con mayor capacidad y recursos para la prestación del servicio de transporte de carga masiva en Colombia. En la actualidad la empresa cuentan con sus propias bodegas para el almacenaje de las mercancías de ser necesario y tienen su propia flota de vehículos especializados en la distribución de mercancías.

COTRASUR es una empresa del sector transporte que se creó hace 60 años con el principal propósito de transportar mercancías en el territorio nacional de un lugar a otro, en la actualidad 60 años después la empresa continua prestando el mismo servicios. La Cooperativa a lo largo de su historia ha incorporado nuevos servicios a la empresa, por ejemplo: seguimiento y control de la carga, almacenamiento, distribución de mercancías, entre otros. Sin embargo, la empresa nunca ha podido convertirse en una empresa de transporte que preste un servicio integral, por esta razón se realizó una entrevista con el gerente general de la Cooperativa, para informarle acerca del estudio y la tendencia en el sector de transporte que se encontró y para conocer el punto de vista del Ingeniero Rafael Navas sobre los operadores logísticos y las oportunidades que tiene COTRASUR en convertirse en uno.

Por medio de la entrevista realizada con el gerente general de COTRASUR, en donde se le indagó por aquellas actividades que la compañía considera son las más importantes para alcanzar los objetivos planteados y aquellas actividades que están generando problemas en la prestación del servicio.

Las actividades críticas resaltadas por el Ingeniero Navas son principalmente actividades operacionales que repercuten directamente en el correcto funcionamiento de la empresa y la máxima satisfacción de los clientes a la hora de la prestación del servicio de carga masiva.

Rafael Navas, señala y resalta que en la actualidad el principal inconveniente que tiene la empresa es la falta de prestación de un servicio más completo, un servicio integral en el cual se le proporcione a los clientes solución a todo su proceso de logística. Actualmente la Cooperativa únicamente presta servicios de transporte de carga masiva liquida, seca y especial. Estos son los principales servicios que presta la empresa y por los que se generan mensualmente excelentes resultados operativos y financieros, pero llega un momento en el que las empresas deben buscar incorporar nuevos servicios los cuales les permita crecer como organización. El Ingeniero Navas hizo mención a los operadores logísticos y plantea que COTRASUR tiene la capacidad y la necesidad de convertirse en un futuro en un operador logístico.

COTRASUR ya intentó prestar un servicio de operador logístico en el pasado, la organización tuvo dentro de su catalogo de productos la prestación del servicio de bodegaje y de transporte de paquetes por medio de camionetas. Sin embargo al calcular la rentabilidad los directivos y socios observaron que los costos

operacionales estaban siendo mayores a los ingresos por la prestación de estos servicios. Adicionalmente la empresa estaba pasando un mal momento operativo, razón por la cual los socios y directivos tomaron la decisión de vender las camionetas con el único fin de contrarrestar la crisis operativa.

Para el Ingeniero Rafael Navas, la empresa desaprovechó la oportunidad de incursionar en la prestación de un servicio de operador logístico, la cooperativa contaba con los recursos físicos para prestar el servicio. Primero la organización ya contaba con una flota de vehículos numerosa y diversificada para el transporte de todo tipo de carga (seca, líquida y especial). Segundo, COTRASUR ya contaba con un recorrido en el sector reconocido por las principales empresas de Santander y Colombia, por lo que contaba con una amplia lista de clientes los cuales confiaban plenamente en el servicio prestado por la empresa. Tercero, la empresa ya había incursionado en la prestación de un servicio más especializado, prestando el servicio de transporte, bodegaje y paquetería.

El ingeniero Navas menciona que en esa época no se podía llamar a COTRASUR como un operador logístico solo porque prestaba los servicios de paquetería y almacenamiento, era necesario el diseño y ejecución de una serie de estudios y planes para convertir a COTRASUR en una empresa prestadora de un servicios integral de logística.

También se realizaron entrevistas a los gerentes regionales de la cooperativa, ya que ellos son los funcionarios que se involucran mayormente en la comunicación con los clientes, por lo que ellos son las personas dentro de la empresa que conocen mejor los requerimientos de los clientes. Para los gerentes regionales es de vital importancia expandir los servicios que está prestando la cooperativa en la actualidad mediante la incorporación de nuevos servicios a los ya existentes en la organización. Según los gerentes regionales de la empresa, es continua la llamada y visita de clientes que se acercan a las oficinas en busca de un servicio especializado de logística en el que se incluyan transporte, almacenamiento, distribución entre otros servicios.⁵¹

⁵¹ COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR. Servicios [en línea]. < <http://www.cotrasur.com/site/index.php/cotrasur/quienes-somos.html#> > [citado en 15 de abril de 2015]. COLTANQUES. Servicios [en línea]. < <http://www.coltanques.com.co/servicios.php> > [citado en 15 de abril de 2015].

TRANSPORTES SANCHEZ POLO S.A. Servicios [en línea]. <<http://www.sanchezpolo.com/>> [citado en 15 de abril de 2015]. ALMAVIVA S.A. Qué hacemos [en línea]. < <https://www.almaviva.com.co/wps/portal/almaviva/bienvenido/que-hacemos/transporte-internacional> > [citado en 15 de abril de 2015]. ALPOPULAR S.A. Nuestros servicios [en línea]. < http://www.alpopular.com.co/portal/page?_pageid=1373,115660699&_dad=portal&_schema=PORTAL > [citado en 15 de abril de 2015]. DHL. Logística [en línea]. < <http://www.dhl.com.co/es/logistica.html> > [citado en 15 de abril de 2015].

4.1.2.3 Capacidad para competir globalmente. COTRASUR actualmente no tiene oficinas en otros países, pero sí realiza transporte de mercancías hacia Venezuela y Ecuador. El transporte de mercancías hacia Venezuela y Ecuador se realiza por medio de la filial SOTRASUR C.A. La organización transporta mercancías hacia las ciudades fronterizas con dichos países donde dependiendo de la localización del destino de la carga dentro de Venezuela y Ecuador los vehículos de la empresa pueden proceder de dos formas.

Primero, si la ciudad de destino es una ciudad fronteriza con Colombia el vehículo de COTRASUR podrá entregar la mercancía directamente en el destino. Segundo, si la ciudad de destino es en el interior del país se deberá realizar el transbordo de la mercancía a vehículos de carga matriculados en Venezuela y Ecuador. Ellos se encargarán de entregar la mercancía en la ciudad de destino.

Respecto a las empresas del estudio se tienen diferentes capacidades para competir globalmente, encontramos que las empresas de transporte colombianas a la hora de abrirse camino en nuevos países tiene como preferencia a Venezuela, Ecuador y Perú, por lo que no se presenta una diferencia notable con COTRASUR en este ítem, sin embargo las empresas del estudio cuentan con oficinas en dichos países.

Las empresas del estudio tienen una gran capacidad para competir en diferencia de COTRASUR ya que son empresas que realizan agenciamiento aduanero, cuentan con zonas francas lo que las hace compañías que gracias a su eficiente servicio prestado se dan a conocer globalmente.

Respecto a DHL las diferencias son notorias ya que es una organización que tiene programados 15.000 vuelos semanales de transporte de carga a 250 ciudades del mundo. Es importante resaltar que todas las empresas cuentan con su página de internet actualizada. COTRASUR cuenta con una página de internet actualizada en la que se presenta por ejemplo: el catalogo de servicios, las filiales, la cobertura, capacidad y tecnología, las políticas, entre otras opciones que facilitan a los clientes e interesados el conocimiento general de la empresa.

4.1.2.4 Filiales. Todas las empresas estudiadas cuentan con sus filiales, estas filiales son organizaciones que son controladas por las empresas de transporte. COTRASUR cuenta con cuatro filiales encargadas de suministrar apoyo a la cooperativa en actividades relacionadas directamente con la prestación del servicio, estas cuatro filiales son:

- SOTRASUR S.A.: Encargada de prestar los servicios de mantenimiento a los vehículos y de la venta de los suministros de transporte.

- SOTRAEX: Esta filial es la encargada de hacer el agenciamiento aduanero.
- SOTRASUR C.A.: Regula el transporte nacional e internacional en Venezuela.
- SOTRASEGUROS: Realiza asesorías jurídicas a la empresa y se encarga de las pólizas de seguros.

COLTANQUES tiene una filial llamada COLVANES S.A.S (Envía) la cual se encarga del servicio de distribución y mensajería de la empresa. Igualmente cuenta con alianzas estratégicas en su mayoría con las entidades reguladoras del sector (Ministerio de Transporte y COLFECAR) y con las centrales de riesgos (RISKS, Defencarga, Policía Nacional y La Dirección de Investigación Criminal).

En cuanto a Sánchez Polo cuenta con 8 filiales en total. Tres de las filiales de la empresa son similares a las de COTRASUR por su manejo de las operaciones, se encargan de regular el transporte nacional e internacional en Venezuela, Ecuador y Perú, países donde la compañía está presente. La empresa también tiene dos filiales que se encargan del seguimiento satelital de los vehículos y la mercancía así como del acompañamiento vial. Por último tiene tres filiales encargadas del almacenamiento de las mercancías y la distribución de las mismas.

Almaviva tiene 3 filiales. Primero esta Almaviva Global Cargo, esta empresa se encarga de complementar el portafolio de servicios por medio de los servicios de transporte aéreo, marítimo y transporte terrestre de mercancías. La segunda filial es Almaviva Zonas Francas S.A.S la cual se encarga de apoyar los procesos que se hacen en las zonas francas de la empresa. Por último está South Logistics encargada como en el caso de COTRASUR y Sánchez Polo de regular los servicios prestados por Almaviva en Chile.

ALPOPULAR tiene 2 filiales. La primera de ellas es ALARCHIVO empresa especializada en el manejo seguro de la información de las empresas privadas y públicas, asegurándoles la custodia efectiva de su información. La segunda filial es AladdinCargo S.A. empresa especializada en el agenciamiento de Transporte tanto nacional como internacional y de la distribución.

DHL tiene 4 grandes filiales encargadas de prestar diferentes servicios a los clientes. La primera filial es DHL Express empresa encargada del transporte de mercancías urgentes de puerta a puerta lo que se conoce en Colombia como el paqueteo. La segunda filial es Global Forwarding, Freight es la filial de DHL encargada de proporcionar apoyo y acompañamiento logístico a los clientes. La tercera es DHL Supply Chain Filial encarga de generar soluciones de cadena de suministro. Por último DHL Global Mail es la filial encargada de entregar el correo en los cinco continentes es la red de distribución de correo más grande del

mundo.⁵²

El Benchmarking competitivo realizado anteriormente ha permitido comparar a COTRASUR con cinco de las principales empresas prestadoras del servicio de transporte de carga. Gracias al estudio desarrollado se puede definir a COTRASUR como una empresa que se encuentra en niveles muy cercanos de funcionamiento a las principales empresas de transporte de carga en el país. Las diferencias radican en primera medida en el portafolio de servicios de la empresa, respecto al portafolio de servicios de las otras empresas estudiadas. En segunda instancia la capacidad para competir globalmente. La empresa tiene un funcionamiento y organización similar a las demás empresas del estudio, de acuerdo a los siguientes ítems: las filiales de las empresas, la experiencia en el sector, la cobertura en el país y un parque automotor grande y diversificado.

El hallazgo más importante que se presentó por el estudio de Benchmarking es la oportunidad que COTRASUR tiene de expandir su portafolio por medio de la implementación de servicios de almacenaje y distribución de mercancías, lo que convertiría a la cooperativa en una empresa prestadora de servicios de operador logístico, el cual es el tipo de empresas del sector de transporte de carga masiva que se encuentra mejor posicionada actualmente. También se puede definir a COTRASUR como una empresa que cuenta con las capacidades y recursos necesarios para convertirse en un operador logístico.

⁵² COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR. Grupo empresarial [en línea]. < <http://www.cotrasur.com/site/index.php/cotrausr/quienes-somos.html#>> [citado en 15 de abril de 2015]. COLTANQUES. Alianzas estratégicas [en línea]. <http://www.coltanques.com.co/alianzas_estrategica.php> [citado en 15 de abril de 2015]. TRANSPORTES SANCHEZ POLO S.A. Servicios integrales [en línea]. <<http://www.sanchezpolo.com/>> [citado en 15 de abril de 2015]. ALMAVIVA S.A. Filiales y alianzas [en línea]. < <https://www.almaviva.com.co/wps/portal/almaviva/bienvenido/quienes-somos/filiales-alianzas>> [citado en 15 de abril de 2015]. ALPOPULAR S.A. Inicio [en línea]. < http://www.alpopular.com.co/portal/page?_pageid=1373,115660699&_dad=portal&_schema=PORTAL> [citado en 15 de abril de 2015]. DHL. Centro de contacto [en línea]. < http://www.dhl.com.co/es/centro_de_contacto.html > [citado en 15 de abril de 2015]

4.2. ELABORAR UN DIAGNÓSTICO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR COTRASUR A TRAVÉS DE HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN QUE PERMITAN LA IDENTIFICACIÓN DE FACTORES INTERNOS QUE AFECTEN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.

4.2.1 Descripción de la empresa.

COTRASUR, se creó en la ciudad de Bucaramanga en el departamento de Santander el 22 de febrero de 1955. La empresa se fundó para la prestación del servicio de transporte terrestre de carga masiva. Actualmente la cooperativa cuenta con 60 años de experiencia en el sector, lo que la posiciona como una de las principales empresas transportadoras de carga en la región y el país. En la tabla 4 se presentan las ventas anuales de la organización desde el año 2009 hasta el año 2014. En la tabla se puede evidenciar el decrecimiento en las ventas anuales que obtuvo la cooperativa en el 2014. La principal razón fue la disminución de la demanda de carga líquida en Colombia, lo que generó competencia desleal entre las compañías del sector transporte terrestre de carga masiva las cuales se enfrentaron por transportar la poca carga líquida que se generaba en el 2014 en Colombia. Estos enfrentamientos favorecieron a las compañías líderes que cuentan con capacidades y recursos mayores en comparación con COTRASUR.

Tabla 4. Histórico de ventas COTRASUR año 2009 - 2014.

AÑO	VENTAS ANUALES	VARIACION PORCENTUAL
2009	55,899,000	
2010	63,478,000	14%
2011	81,981,000	29%
2012	80,141,000	-2%
2013	85,843,000	7%
2014	74,021,000	-14%

Fuente: COTRASUR. Informe anual 2014: En: REVISTA COTRASUR informe anual 2014, no. p. 32.

4.2.1.1 Misión. Nuestra misión es prestar el más eficiente y seguro servicio de Transporte de carga masiva Nacional e Internacional, generando satisfacción a nuestros clientes y garantizando el crecimiento económico, social y cultural de nuestros asociados, empleados y la comunidad.

4.2.1.2 Visión. La visión de COTRASUR para el año 2015, es lograr consolidarnos como líderes en la operación logística de carga en Colombia,

mejorando continuamente la efectividad de nuestro servicio y las expectativas de nuestros clientes

4.2.1.3 Políticas.

a) Política de control y seguimiento para la seguridad vial. Cumplir con las Regulaciones, Normas de Tránsito y Transporte Especificaciones Técnicas y otras que suscriba la Cooperativa, enmarcando los principios de seguridad, calidad, preservación de un ambiente sano y la protección del espacio público, con especial atención en los siguientes aspectos:

- Es obligatorio el uso del cinturón de seguridad.
- Está prohibido transportar personal externo en los vehículos, sin contar con la autorización del superior autorizado.
- Está totalmente prohibido usar el teléfono celular, equipos de video, audífonos u otros que puedan distraer al conductor mientras esta el vehículo en marcha.
- No conducir bajo los efectos del alcohol y drogas.
- No fumar, ni permitir fumar dentro del vehículo.
- No transportar ni usar armas de fuego.

b) Política integrada de gestión. La Cooperativa de Transportadores del Sur COTRASUR como prestador del servicio de transporte de carga líquida y seca, considera dentro de su operación integral la solidez financiera, su posicionamiento en el mercado, la satisfacción de sus clientes, trabajadores y demás partes interesadas y el mejoramiento continuo en cada uno de los procesos que garanticen la eficacia del Sistema Integrado de Gestión. Para tal efecto se compromete a:

- Proveer el talento humano competente y los recursos necesarios para mantener altos estándares en calidad, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente.
- Controlar los riesgos e impactos ambientales resultantes del desarrollo de las operaciones, con el fin de evitar incidentes, lesiones, enfermedades profesionales, daño a la propiedad, impacto socio ambiental y prevención de la contaminación.
- Cumplir con la legislación y normatividad vigente aplicables a su actividad económica y otros requisitos que suscriba la organización.

- Prevenir y controlar el aporte, distribución y consumo de alcohol, tabaco y drogas.
- Fomentar la Responsabilidad Social con sus grupos de interés.
- Prevenir el contrabando, tráfico de sustancias ilícitas y actividades terroristas.
- Facilitar los medios para promocionar el respeto a las personas y prevenir todas aquellas conductas o comportamientos que puedan aparecer como intimidatorios, hostiles o degradantes, que puedan interferir con el desarrollo de las tareas, así como afectar la salud física y mental de las personas que laboran en la empresa.
- Proveer el respeto y cortesía por otros conductores y usuarios de la vía y el cuidado del vehículo y la carga.
- Prevenir la fatiga.

La Alta Dirección de **COTRASUR** hace explícito el compromiso de implementación y difusión de esta política a todos sus empleados, conductores, contratistas, subcontratistas y proveedores, entre otros.

c) Política de alcohol, drogas y trabajo. Para garantizar el cumplimiento de la Resolución 1075 de 1994, la Resolución 1956 de 2008 y demás normas reglamentarias con el fin de lograr un ambiente seguro y adecuado de trabajo, es política de la Cooperativa velar por el bienestar de sus trabajadores en este aspecto. Por este motivo, se adoptan las siguientes reglas:

- Está prohibido el consumo de alcohol o cualquier otra sustancia psicoactiva dentro de la jornada laboral.
- Está prohibido trabajar bajo la influencia de alcohol o sustancias alucinógenas.
- Queda prohibido el consumo de cigarrillo o tabaco en oficinas, áreas de trabajo, y vehículos de la empresa.
- Las normas sobre el consumo de cigarrillo, alcohol y drogas son aplicables para todo el personal de la Cooperativa, incluyendo los subcontratistas, visitantes e invitados en general.

En consecuencia COTRASUR adelantará campañas que desestimen el consumo de alcohol, droga, cigarrillo y tabaco.

El subgerente, El Coordinador HSEQ y el Jefe de Seguridad, prohibirán el ingreso de personas en el sitio de trabajo a las cuales se les encuentre alcohol o narcóticos, así como también a quienes los hayan consumido.

La violación de esta política representa un acto causal de terminación del contrato de trabajo o de prestación de servicio.⁵³

4.2.1.4 Servicios de la empresa.

Tabla 5. Servicio de carga especial.

NOMBRE	DESCRIPCION	TIPO DE CARGA
CARGA ESPECIAL	La empresa cuenta con el servicio logístico de transporte terrestre de carga pesada o carga especial.	COTRASUR cuenta con una larga experiencia en el servicio de cama baja para el transporte de maquinaria, contenedores, tuberías, casetas y estructuras metálicas.

Fuente: COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR. Carga especial [en línea]. < <http://www.cotrasur.com/site/index.php/servicios/carga-especial.html> > [citado en 17 de abril de 2015]

⁵³ COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR. Quiénes somos [en línea]. <<http://www.cotrasur.com/site/index.php/cotrasur/quienes-somos.html>> [citado en 15 de abril de 2015].

Tabla 6. Servicio de carga seca.

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	CAPACIDAD	TIPO DE CARGA
CARGA SECA	Transporte terrestre de mercancía masiva y semimasiva.	• 240 tracto camiones de 35 toneladas. • 4 mini mulas de 22 toneladas. • 8 doble troques de 16 toneladas. • 55 camiones de 8 toneladas.	Carbón, minerales en general, polietileno, vidrio, papel, hierro, cerámicas, productos terminados, meterías, primas, productos químicos y agrícolas, aceites, lubricantes, chatarra, repuestos, tejidos sintéticos, cable eléctrico, carbohidratos, productos comestibles, electrodomésticos, algodón, fertilizantes, entre otros.

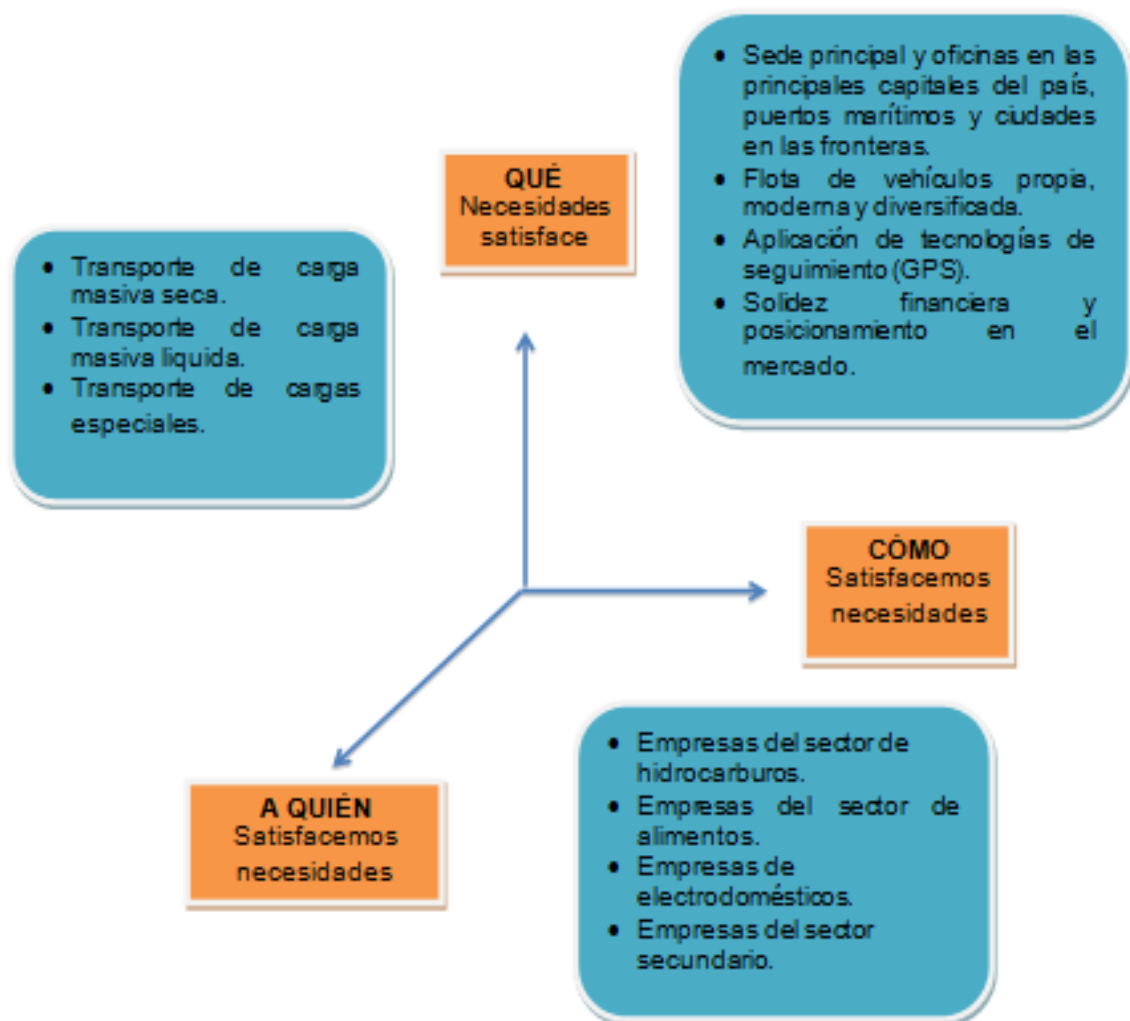
Fuente: COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR. Carga seca [en línea]. <<http://www.cotrasur.com/site/index.php/servicios/carga-seca.html>> [citado en 17 de abril de 2015]

Tabla 7. Servicio carga líquida.

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	CAPACIDAD	TIPO DE CARGA
CARGA LIQUIDA	Servicio de transporte de carga líquida a nivel nacional e internacional en vehículos tipo cisterna con tanques en lámina y acero.	Actualmente la empresa cuenta con 80 tractocamiones tipo tanque con capacidades de 10.000 a 10.500 galones.	• Hidrocarburos refinados y no refinados. • Aceite crudo de palma y sus derivados. • Químicos y bases. • Lubricantes. • Combustible.

Fuente: COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR. Carga líquida [en línea]. < <http://www.cotrasur.com/site/index.php/servicios/carga-liquida.html>> [citado en 17 de abril de 2015]

Gráfica 4. Matriz de macrosegmentación.



Fuente: COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR. [En línea]. <<http://www.cotrasur.com/site/>> [citado en 17 de abril de 2015]

4.2.2 Evaluación del diagnóstico interno y externo.

4.2.2.1 Diagnóstico interno. El primer paso para realizar el diagnóstico interno de la Cooperativa de Transportadores del Sur COTRASUR es la elaboración del modelo CANVAS, por medio del cual se elabora un diagrama que se divide en nueve bloques, donde se gráfica el modelo de negocios que la empresa tiene para generar ingresos. Para la realización de dicho modelo es necesario conocer cuál es el estado actual de la organización, su forma de trabajo e identificar las fortalezas y debilidades internas que se están presentando. En los nueve bloques anteriormente mencionados se agrupan las más importantes variables de un negocio.

Los nueve bloques del modelo Canvas se dividen en cuatro grandes grupos los cuales reflejan cuatro grandes áreas del modelo de negocios. El primer grupo está ubicado en el centro del gráfico y se refiere a la propuesta de valor que se direcciona hacia los segmentos de mercado. En el segundo grupo se ubican factores como lo son la forma en se hace llegar la propuesta de valor a los clientes y la relación que la empresa tiene con los clientes. En los bloques inferiores se reflejan los ingresos y costos de la organización y por último el bloque de la izquierda en donde se ubican aquellos aliados, actividades y recursos que apoyan y fortalecen la oferta de valor.

El diagnóstico interno es necesario para la realización de la planeación estratégica, debido a la importancia que tienen los recursos internos con los que cuenta la organización, no es lógico plantear estrategias sin antes conocer a fondo los recursos o variables que pueden ser fundamentales para lograr los objetivos estratégicos.

El modelo Canvas permite identificar aquellas variables internas con las que cuenta la empresa, tanto positivas como negativas, las cuales puedan apoyar y fortalecer el logro de los objetivos estratégicos o que puedan ser un obstáculo en la consecución de los objetivos estratégicos. Así mismo el modelo Canvas facilita el desarrollo de estudios estratégicos, como el Benchmarking competitivo, ya que este modelo gráfico permite comparar los modelos de negocios de diferentes competidores con mayor claridad.⁵⁴

La aplicación del modelo CANVAS se realizó mediante entrevistas con el Gerente General y el Subgerente General de COTRASUR para conocer más a fondo la situación interna de la empresa y poder desarrollar la herramienta. Los conceptos aportados por los directivos de la Cooperativa en la entrevista fueron reforzados y evaluados por medio de la elaboración de una investigación descriptiva

⁵⁴ JUAN GERNANDO MARQUEZ GARCIA. Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. En: Revista MBA EAFIT, 25 de junio de 2010. no. p. 31-35.

desarrollado por medio de una encuesta aplicada a los gerentes regionales de COTRASUR y a los socios que conforman el concejo de administración.

- a) Modelo de negocio CANVAS. En la tabla 5 se mostrará el modelo de negocios de COTRASUR actual. Por medio de la utilización del modelo CANVAS. Posteriormente se explicará detalladamente cada una de los nueve bloques que constituyen el modelo.

Tabla 8. Modelo CANVAS para COTRASUR.

SOCIOS CLAVE - Filiales de COTRASUR. - SOTRASUR S.A. - SOTRASEGUROS - SOTRAEX - SOTRASUR C.A.	ACTIVIDADES CLAVE Procesos operacionales	PROPUESTA DE VALOR - Solución de entrega oportuna. - Servicio especializado de transporte de carga masiva. - Sistema de posicionamiento global GPS del vehículo.	RELACION CON CLIENTES - Facilidad de pago de facturas. - Prestación de un servicio de transporte terrestre de carga de alta calidad.	SEGMENTACION DE CLIENTES - Empresas manufactureras de Santander y en general todo el país. - Empresas del sector hidrocarburos.
	RECURSOS CLAVE - Flota propia de vehículos, moderna y diversificada. - Recurso humano: Conductores.		CANALES - Portafolio de servicios en físico. - Portafolio de servicios en digital.	
ESTRUCTURA DE COSTOS Costos de transporte - A corto plazo - A largo plazo			FUENTES DE INGRESO - Facturación por la prestación del servicio de transporte terrestre de carga seca, liquida y especial. - Alquiler de contenedores y prestación de servicios extras, por ejemplo la escolta a cargas peligrosas.	

Fuente: ENTREVISTA con Rafael Navas, Gerente General de La Cooperativa de Transportadores del Sur. Bucaramanga, 5 de abril de 2015

Tabla 9. Marco metodológico

TIPO DE INVESTIGACION	Descriptiva
POBLACION	Funcionarios de la administración de COTRASUR
MUESTRA	13 funcionarios 13 socios del concejo de administración
METODOS Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION	Encuesta
ITEMS A EVALUAR	Socios claves, Actividades claves, Recursos claves, Propuesta de valor, Relación con clientes, Canales, Segmentación de clientes, Estructura de costos y Fuentes de ingreso

Fuente: Autor del proyecto

- **Descripción de la población:** Se aplicó la encuesta entre los días 10 hasta el 12 de agosto a 13 de los 14 gerentes regionales de la Cooperativa y a los 13 socios que conforman el concejo de administración de la empresa.

Tabla 10. Descripción de la población

No Funcionarios	Funcionarios que respondieron la encuesta	Muestra
14	13	93%
No de socios del concejo de administración	Socios que respondieron la encuesta	Muestra
13	13	100%

Fuente: Autor del proyecto

- **Diseño de la investigación descriptiva:** Para conocer el nivel de satisfacción que tiene los 13 gerentes regionales y los 13 socios que conforman el concejo de administración acerca de los nueve bloques que constituyen el modelo CANVAS, se utilizara una encuesta para recolectar información pertinente acerca de los siguientes factores de la Cooperativa: Socios claves, Actividades claves, Recursos claves, Propuesta de valor, Relación con clientes, Canales, Segmentación de clientes, Estructura de costos y fuentes de ingreso.

Los resultados que permita identificar la encuesta se analizaran detalladamente a través de técnicas de estadística multivariada, con el fin de exponer los resultados más relevantes y convertirla en una herramienta

importante para evaluar la satisfacción de los encuestados con el modelo de negocios actual de la Cooperativa.

Gráfica 5. Formato encuesta para definir el modelo de negocios.

	FORMATO: ENCUESTA PARA DEFINIR EL MODELO DE NEGOCIOS	EDICION: 1
		07/08/2015

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que proporcione será utilizada para definir el modelo de negocios de la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de fijar el modelo de negocios de la compañía.

Para responder el cuestionario, favor usar las alternativas de calificación que se explican a continuación. Colocar una X sobre la respuesta que considere según su percepción sea la correcta en una escala de 0 a 4, en donde:
0 = No sabe no responde. 1 = Totalmente en desacuerdo. 2 = Parcialmente en desacuerdo. 3 = Parcialmente de acuerdo. 4 = Totalmente de acuerdo.

Encuesta No: ____

Genero: Masculino__ Femenino__ Estudios: Tecnólogo__ Pregrado__ Posgrado__

Edad: ____

ASPECTO SOCIOS CLAVES	0	1	2	3	4
1. Considera que SOTRASUR C.A. esta apoyando plenamente la prestación del servicio ofrecido por COTRASUR en Venezuela.					
2. Como califica usted el servicio de mantenimiento de vehiculos prestado por SOTRASUR S.A.					
3. Como califica usted la intermediación de SOTRASEGUROS ante las aseguradoras y el apoyo prestado con las pólizas y seguros.					
4. Considera que la filial SOTRAEX esta cumpliendo correctamente con su servicios de agenciamiento aduanero.					

ASPECTO ACTIVIDADES CLAVES	0	1	2	3	4
1. Considera que los procesos de contacto con el cliente y despacho, transporte y entrega, seguridad y servicio postventa están cumpliendo a cabalidad sus actividades.					

ASPECTO RECURSOS CLAVES	0	1	2	3	4
1. Esta cumpliendo la flota de vehiculos de COTRASUR los requerimientos de los clientes.					
2. Considera que los conductores están cumpliendo los estándares de presentación personal y conducción defensiva en las carreteras.					

ASPECTO PROPUESTA DE VALOR	0	1	2	3	4
1. Cumple COTRASUR con los tiempos de entrega de la carga estipulados con los clientes.					
2. Esta cumpliendo COTRASUR con la prestación de un servicio integrado.					
3. Considera que el sistema de GPS utilizado por la empresa es útil y permite disminuir los siniestros durante la prestación del servicio.					

Gráfica 6. Formato encuesta para definir el modelo de negocios (Continuación).

	FORMATO: ENCUESTA PARA DEFINIR EL MODELO DE NEGOCIOS	EDICION: 1 07/08/2015
---	---	--

ASPECTOS RELACION CON CLIENTES	0	1	2	3	4
1. Esta de acuerdo con los plazos que COTRASUR ofrece a sus clientes para pagar la factura por la prestación del servicio de transporte de carga.					
2. Considera que la empresa esta prestando un servicio de transporte de alta calidad.					

ASPECTOS CANALES	0	1	2	3	4
1. Considera que los portafolios de servicios presentados físicamente y digitalmente son suficientes para presentar los servicios de la empresa.					

ASPECTOS SEGMENTACION DE CLIENTES	0	1	2	3	4
1. Esta cumpliendo COTRASUR los requerimientos y requisitos de las grandes empresas (ECOPETROL) que solicitan servicio de transporte de carga.					

ASPECTOS ESTRUCTURA DE COSTOS	0	1	2	3	4
1. Están los sobreanticipos permitiendo suplir correctamente los costos a corto plazo que se presentan durante la prestación del servicio.					

ASPECTOS FUENTES DE INGRESO	0	1	2	3	4
1. Considera suficientes las fuentes de ingreso de la Cooperativa.					

OBSERVACIONES DEL FUNCIONARIO O SOCIO:

Tabla 11. Aspecto socios claves pregunta No: 1

ASPECTO SOCIOS CLAVES PREGUNTA No: 1					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	3,8%	3,8	3,8
	1	0	0%	0	3,8
	2	1	3,8%	3,8	7,6
	3	15	57,7%	57,7	65,3
	4	9	34,6%	34,6	100,0

Fuente: Autor del proyecto

Un 92,3% de los encuestados consideran que SOTRASUR C.A. está apoyando correctamente la prestación del servicio de transporte terrestre de carga masiva de COTRASUR en Venezuela.

Tabla 12. Aspecto socios claves pregunta No: 2

ASPECTO SOCIOS CLAVES PREGUNTA No: 2					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	0	0%	0	0
	1	0	0%	0	0
	2	4	15,3%	15,3	15,3
	3	10	38,6%	38,6	53,9
	4	12	46,1%	46,1	100,0

Fuente: Autor del proyecto

El 84,7% de los encuestados tienen una calificación positiva respecto al servicio de mantenimiento de los vehículos prestado por SOTRASUR S.A.

Tabla 13. Aspecto socios claves pregunta No: 3

ASPECTO SOCIOS CLAVES PREGUNTA No: 3					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	7,7%	7,7	7,7
	1	0	0%	0	7,7
	2	3	11,5%	11,5	19,2
	3	15	57,7%	57,7	76,9
	4	6	23,1%	23,1	100,0

Fuente: Autor del proyecto

SOTRASEGUROS también recibe una buena calificación por parte de los funcionarios y socios encuestados acumulando un 80,8%.

Tabla 14. Aspecto socios claves pregunta No: 4

ASPECTO SOCIOS CLAVES PREGUNTA No: 4					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	3	11,5%	11,5	11,5
	1	0	0%	0	11,5
	2	3	11,5%	11,5	23
	3	11	42,3%	42,3	65,3
	4	9	34,7%	34,7	100,0

Fuente: Autor del proyecto

Un 77% de los encuestados consideran que SOTRAEX está cumpliendo correctamente con la prestación los servicios de agenciamiento aduanero.

Tabla 15. Aspecto actividades claves

ASPECTO ACTIVIDADES CLAVES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	0	0%	0	0
	1	0	0%	0	0
	2	5	19,2%	19,2	19,2
	3	15	57,7%	57,7	76,9
	4	6	23,1%	23,1	100,0

Fuente: Autor del proyecto

El 80,8% de los encuestados consideran que la labor realizada por los procesos operacionales esta siendo la adecuada y están cumpliendo completamente con sus actividades.

Tabla 16. Aspecto recursos claves pregunta No: 1

ASPECTO RECURSOS CLAVES PREGUNTA No: 1					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	0	0%	0	0
	1	0	0%	0	0
	2	2	7,7%	7,7	7,7
	3	11	42,3%	42,3	50
	4	13	50%	50	100,0

Fuente: Autor del proyecto

Para el 92,3% de los encuestados la flota de vehículos de COTRASUR es suficiente para responder y cumplir los requerimientos de los clientes.

Tabla 17. Aspecto recursos claves pregunta No: 2

ASPECTO RECURSOS CLAVES PREGUNTA No: 2					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	7,7%	7,7	7,7
	1	3	11,5%	11,5	19,2
	2	6	23%	23	42,2
	3	8	30,8%	30,8	73
	4	7	27%	27	100,0

Fuente: Autor del proyecto

El 34,5% de los encuestados consideran que los conductores no cumplen con los estándares de presentación personal y conducción defensiva en las carreteras. Por otro lado el 57,8% de las personas encuestadas consideran que los conductores si cumplen con los estándares anteriormente mencionados.

Tabla 18. Aspecto propuesta de valor pregunta No: 1

ASPECTO PROPUESTA DE VALOR PREGUNTA No: 1					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	0	0%	0	0
	1	0	0%	0	0
	2	3	11,5%	11,5	11,5
	3	13	50%	50	61,5
	4	10	38,6%	38,6	100,0

Fuente: Autor del proyecto

Para los encuestados COTRASUR está cumpliendo con los tiempos de entrega estipulados con los clientes (88,6%).

Tabla 19. Aspecto propuesta de valor pregunta No: 2

ASPECTO PROPUESTA DE VALOR PREGUNTA No: 2					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	0	0%	0	0
	1	0	0%	0	0
	2	0	0%	0	0
	3	11	42,3%	42,3	42,3
	4	15	57,7%	57,7	100,0

Fuente: Autor del proyecto

La totalidad de los encuestados considera que COTRASUR está prestando un servicio integrado de transporte terrestre de carga masiva.

Tabla 20. Aspecto propuesta de valor pregunta No: 3

ASPECTO PROPUESTA DE VALOR PREGUNTA No: 3					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	7,7%	7,7	7,7
	1	0	0%	0	7,7
	2	2	7,7%	7,7	15,4
	3	10	38,6%	38,5	54
	4	12	46,1%	46,1	100,0

Fuente: Autor del proyecto

Para el 84,7% de los funcionarios y socios encuestados el sistema de GPS utilizado por la empresa permite rastrear y controlar los vehículos y la mercancía durante la prestación del servicio, por lo que se logran disminuir los siniestros.

Tabla 21. Aspecto relación con clientes pregunta No: 1

ASPECTO RELACION CON CLIENTES PREGUNTA No: 1					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	0	0%	0	0
	1	1	3,8%	3,8	3,8
	2	2	7,7%	7,7	11,5
	3	10	38,6%	38,6	50
	4	13	50%	50	100,0

Fuente: Autor del proyecto

El 88,6% de los encuestados creen acertados los plazos ofrecidos por COTRASUR a sus clientes para pagar las facturas por la prestación del servicio.

Tabla 22. Aspecto relación con clientes pregunta No: 2

ASPECTO RELACION CON CLIENTES PREGUNTA No: 2					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	0	0%	0	0
	1	0	0%	0	0
	2	3	11,5%	11,6	11,5
	3	15	57,7%	57,7	69,3
	4	8	30,8%	30,8	100,0

Fuente: Autor del proyecto

Para el 88,5% de los encuestados COTRASUR está prestando un servicio de transporte terrestre de carga masiva de alta calidad.

Tabla 23. Aspecto canales

ASPECTO CANALES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	7,7%	7,7	7,7
	1	2	7,7%	7,7	15,4
	2	4	15,4%	15,4	30,8
	3	12	46,1%	46,1	76,9
	4	6	23,1%	23,1	100,0

Fuente: Autor del proyecto

El 69,2% de los encuestados consideran que los portafolios de servicios físico y digital son suficientes para ofrecer y presentar los servicios de COTRASUR.

Tabla 24. Aspecto segmentación de clientes

ASPECTO SEGMENTACION DE CLIENTES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	0	0%	0	0
	1	0	0%	0	0
	2	0	0%	0	0
	3	13	50%	50	50
	4	13	50%	50	100,0

Fuente: Autor del proyecto

Todos los encuestados consideran que COTRASUR está respondiendo en su totalidad todos los requerimientos y requisitos exigidos por los grandes generadores de carga del país.

Tabla 25. Aspecto estructura de costos

ASPECTO ESTRUCTURA DE COSTOS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	0	0%	0	0
	1	0	0%	0	0
	2	2	7,7%	7,7	7,7
	3	10	38,6%	38,6	46,3
	4	14	53,7%	53,7	100,0

Fuente: Autor del proyecto

Para el 92,3% de los funcionarios y socios encuestados los sobreanticipos están permitiendo suplir los costos a corto plazo que se presentan durante la prestación del servicio de transporte de carga.

Tabla 26. Aspecto fuentes de ingreso

ASPECTO FUENTES DE INGRESO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	0	0%	0	0
	1	0	0%	0	0
	2	4	15,3%	15,3	15,3
	3	10	38,6%	38,6	53,9
	4	12	46,1%	46,1	100,0

Fuente: Autor del proyecto

Un 84,7% de los encuestados consideran suficientes las fuentes de ingreso actuales de la Cooperativa.

Por medio de la encuesta realizada a los gerentes regionales y a los socios que conforman el concejo de administración de la empresa, se lograron evaluar los nueve bloques que constituyen el modelo CANVAS. Gracias a la percepción de los encuestados se definió la alta aceptación de los mismos por el modelo de negocios actual de la Cooperativa.

4.2.2.2 Diagnóstico externo. En la actualidad los cambios son constantes en el mundo, todo va cambiando y transformando continuamente por lo que es de gran importancia no sólo realizar el diagnóstico interno de las organizaciones sino también el diagnóstico externo para conocer aquellos cambios que se están generando en el entorno de las empresas. El diagnóstico externo se realiza para

identificar las tendencias y acontecimientos del entorno que rodean a una empresa, están fuera del control de la misma y que pueden ser beneficiosos o perjudiciales para el desarrollo de la compañía en el futuro.

Las organizaciones buscan conocer las tendencias del sector y el entorno en el cual operan para lograr de esta forma anticiparse a los posibles cambios que se puedan generar en el mercado apoyándose en la información del estudio externo el cual les permita tomar decisiones estratégicas que se encuentren fundamentadas en información real previamente identificada. Esto le concede a las organizaciones encontrar las oportunidades y amenazas del mercado para poder detectar problemas o tendencias y las empresas se preparen para afrontarlas y aprovecharlas.⁵⁵

Existen diferentes estudios para realizar el diagnóstico externo de las organizaciones. Para realizar el diagnóstico externo de la Cooperativa de Transportadores del Sur COTRASUR se iniciará con el análisis PEST. Por medio del cual se busca identificar el impacto que tiene la empresa en los siguientes factores: Político, Económico, Social y Tecnológico.

a) Análisis PEST

- **Político:** Estas normas las regulan y define el Ministerio de Transporte, el Congreso y la Presidencia de la República las cuales deben tener como objetivo la prestación de un servicio eficaz, seguro, oportuno y económico en todo el territorio nacional e internacional.

A través de un documento conocido como el CONPES se evalúa la modernización y aplicación de normas que contribuyan al mejoramiento de la prestación de este servicio, además de aumentar los recursos de inversión, públicos y privados, destinados al desarrollo de la infraestructura vial del país.

En el documento CONPES 3759, se mencionan los criterios y lineamientos para la renovación del parque automotor de carga en Colombia con el fin de modernizar el sector del transporte de carga masiva y minimizar los efectos e impactos negativos sociales y ambientales (contaminación, accidentalidad, congestiones).⁵⁶

En Colombia el gobierno busca la prestación de un servicio de transporte de

⁵⁵ SERNA GOMEZ, Op. cid., p. 147-148.

⁵⁶ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento CONPES número 3759. (20, agosto, 2013). Lineamientos de política para la modernización del transporte automotor de carga y declaratoria de importancia estratégica del programa de reposición y renovación del parque automotor de carga. Bogotá, D.C., 2013.

carga pesada de alta calidad. Por medio de las leyes intenta tener un control sobre el funcionamiento de las empresas prestadoras de este servicio, es por esto que regula todo lo que se refiere a las diferentes tipos de carga que se transportan en Colombia (cargas peligrosas, liquidas, secas, especiales, alimentos perecederos, etc.), el transporte de carga extra dimensionada y extra pesada y los requisitos para transportar este tipo de carga. Además el gobierno tiene control sobre las operaciones de comercio exterior.

El Decreto 173 de 2001 por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor de carga.⁵⁷

El cambio que más ha generado impacto en el sector del transporte terrestre de carga en los últimos años y que podría en un futuro ser el cambio más importante en la historia del sector de transporte es la firma del Tratado de Libre Comercio entre los gobiernos de Colombia y Estados Unidos. Este fue un proceso que inició negociaciones en el año 2004 y que fue firmado el 22 de noviembre del 2006 por los dos gobiernos, primero por el gobierno colombiano en el 2007 y finalmente aprobado por el congreso de Estados Unidos el año 2011.

El Tratado de Libre Comercio supone grandes cambios en el sector del transporte terrestre de carga y plantea una serie de retos para el sector. Se espera que el sector se vea claramente beneficiado por el TLC, primero porque el sector transporte depende fundamentalmente de los otros sectores, básicamente si los otros sectores están bien lo más probable es que haya carga para transportar y exista más trabajo en el sector del transporte. Esto es lo que se espera del Tratado de Libre Comercio que las exportaciones en el país aumenten considerablemente y por consiguiente aumente la producción de las empresas que se verán beneficiadas por el TLC.⁵⁸

El gobierno nacional deberá comprometerse con la industria y los diferentes sectores de servicios del país en mejorar la infraestructura vial de Colombia, con el fin de reducir tiempos de transporte y daños de mercancías aportando al desarrollo del país en busca de una Colombia competitiva y de altos estándares de calidad.

⁵⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Decreto número 173. (5, febrero, 2001). Por la cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor de carga. Bogotá, D.C., 2001.

⁵⁸ ELESPECTADOR.COM. Sin carreteras es imposible darle viabilidad a los TLC: COLFECAR : En: EL ESPECTADOR, (12 de Octubre de 2012)

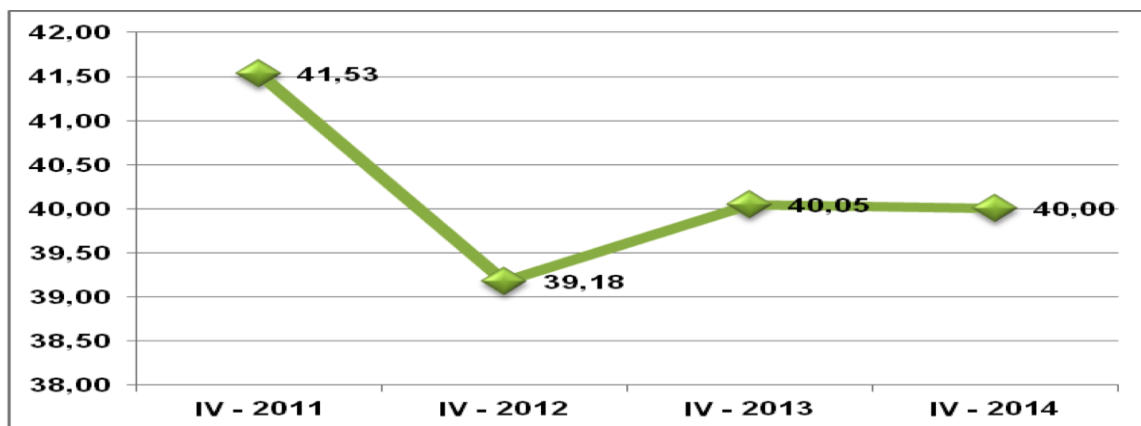
- **Económico**

- ✓ Sector del transporte de carga los tres primeros trimestres del 2014: El sector del transporte de carga registró para el final del año 2014 un crecimiento cercano al 5%. El presidente ejecutivo de COLFECAR Juan Carlos Rodríguez Muñoz reportó que los resultados del 2014 sin contar el balance del último trimestre se logró un aumento del 4,94% respecto al año 2013. Dicha cifra corresponde a un resultado de 95.74 millones de toneladas de carga movilizadas en 2014 frente a 91,23 millones de toneladas de 2013.

En materia de facturación se registra un alza de 4,47% al pasar de 10,29 billones de pesos en 2013 a 10,75 billones de pesos en 2014.⁵⁹

- ✓ Sector del transporte de carga en el cuarto trimestre del 2014: Según la encuesta realizada por COLFECAR, durante el cuarto y último periodo del 2014 el sector transporte terrestre de carga presentó una disminución de acuerdo a las toneladas transportadas por lo que se registró un -0.11% en comparación al mismo periodo del 2013 pasando de 40.05 toneladas transportadas en el cuarto trimestre del 2013 a las 40.00 toneladas transportadas en el cuarto trimestre del 2014. En la gráfica 6 se presenta el índice de las toneladas transportadas durante el cuarto periodo del año, desde el año 2011 hasta el 2014.⁶⁰

Gráfica 7. Índice de toneladas transportadas en el cuarto trimestre del 2014.



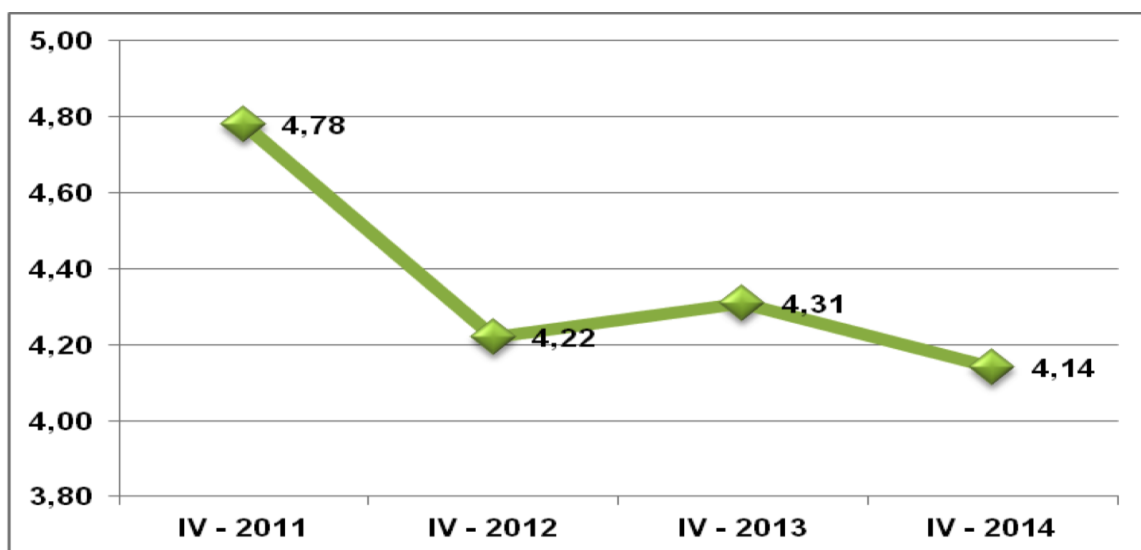
Fuente: COLFECAR. Movilización de carga cayó. En: Revista el Container, 12 de Febrero de 2015. no. p. 12.

⁵⁹ COLFECAR. Reportan balance positivo en movimiento de carga en 2014. En: Revista el Container, 12 de Enero de 2015. no. p. 34.

⁶⁰ COLFECAR. Movilización de carga cayó. En: Revista el Container, 12 de Febrero de 2015. no. p. 12.

- ✓ Lo que corresponde a la facturación de las operaciones, se obtuvo un decrecimiento de 3.95% por lo que se paso de 4.31 billones de pesos recibidos en el cuarto trimestre del año 2013 a 4.41 billones de pesos para el mismo periodo del año 2014. En la gráfica 7 se presenta la facturación generada por el transporte terrestre de carga en el cuarto periodo del año desde el año 2011 hasta el 2014.⁶¹

Gráfica 8. Facturación de operaciones en billones de pesos.



Fuente: COLFECAR. Facturación. En: Revista el Container, 12 de Febrero de 2015. no. p. 12.

- ✓ Exportaciones en Colombia el cuarto trimestre del 2014: El DANE compartió el informe del comportamiento de las exportaciones colombianas donde se mostró que durante los primeros once meses del año anterior se registró una disminución de 4,7 % con relación al mismo periodo de 2013. Esto se dio principalmente por la reducción en las ventas del grupo combustibles y productos de las industrias extractivas en 5.2%, del grupo “otros sectores” en 32.9%, y del grupo de manufacturas en 6.3%.⁶²

⁶¹ COLFECAR. Facturación. En: Revista el Container, 12 de Febrero de 2015. no. p. 12.

⁶² COLFECAR. Exportaciones disminuyeron 4,7%. En: Revista el Container, 12 de Enero de 2015. no. p. 32.

- ✓ Importaciones en Colombia durante el 2014: Durante el año 2014 las importaciones en Colombia lograron un aumento del 7,5% respecto al año 2013 ya que en el año 2014 se registraron 58 billones de dólares CIF en comparación con los 54 billones de dólares CIF en el año 2013.

Dicho aumento alcanzado por las importaciones nacionales de bienes de consumo se da principalmente por el incremento de: compra de productos farmacéuticos, productos alimenticios, máquinas y aparatos de uso doméstico y vehículos de transporte. En la tabla 9 se presentan los datos que comparan las importaciones realizadas por el país en el año 2013 y el 2014.⁶³

Tabla 27. Importaciones en Colombia durante el 2014. Importaciones en Colombia durante el 2014.

IMPORTACIONES	Toneladas Ene – Nov 2013 (*)	Toneladas Ene – Nov 2014 (*)	Variación %	Participación 2014 %
Bienes de consumo	2.379	2.372	-0.3%	7,3%
Materias primas y productos intermedios	22.752	25.530	12.2%	78.3%
Bienes de capital y materiales de construcción	3.863	4.704	21.7%	14.4%
Total	28.995	32.605	12.5%	100.0%

*Valores en miles de toneladas
se excluyen bienes no clasificados cuya participación es poco significativa.

Fuente: COLFECAR. Importaciones aumentaron 8%. En: Revista el Container, 12 de Febrero de 2015. no. p. 20.

⁶³ COLFECAR. Importaciones aumentaron 8%. En: Revista el Container, 12 de Febrero de 2015. no. p. 20.

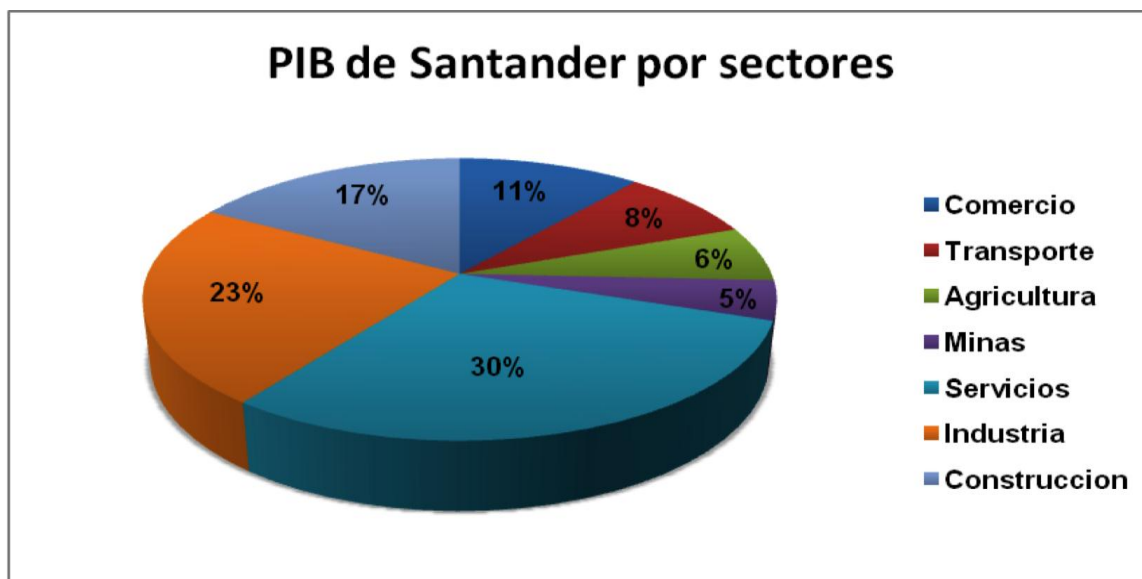
- ✓ Economía en Santander 2013 respecto al 2014: A nivel departamental podemos encontrar a Santander como una de las principales economías que mueve al país. El departamento de Santander para el año 2013 se ubica como la cuarta economía más importante siendo superada por Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca. Santander tiene una participación del 7,4% en el PIB nacional.

Para el año 2013 Santander obtuvo un crecimiento de 6,1% en su PIB respecto al año 2012, ubicándose en la séptima posición en el ranking de crecimiento de producto interno bruto entre 33 regiones del país. Santander presentó un crecimiento superior al nacional el cual fue de 4,7% para el año 2013. A continuación se presenta la grafica del PIB de Colombia por departamentos.

El PIB per cápita en Santander para el año 2013 fue de 13.258 USD, por lo que se ubica como primero en el ranking en este ítem de las 5 principales economías del país. En el PIB de Santander por sectores el sector de transporte se ubica en la posición 5 con una participación del 8,1% siendo superado por los sectores de servicios, industria, construcción y comercio. Por otro lado el sector de transporte en Santander obtuvo un aumento del 5,1% en su PIB en el año 2013 respecto al año 2012, siendo el cuarto sector en el departamento que mayor aumento consiguió, superado por construcción, servicios y minas. En la gráfica 8 se presenta la distribución del PIB de Santander por sectores para el año 2013.⁶⁴

⁶⁴ ANIF para la Cámara Colombiana de Infraestructura. Costos de transporte, multimodalismo y la competitividad de Colombia: 2014, 4-21p.

Gráfica 9. Producto Interno Bruto de Santander por sectores.

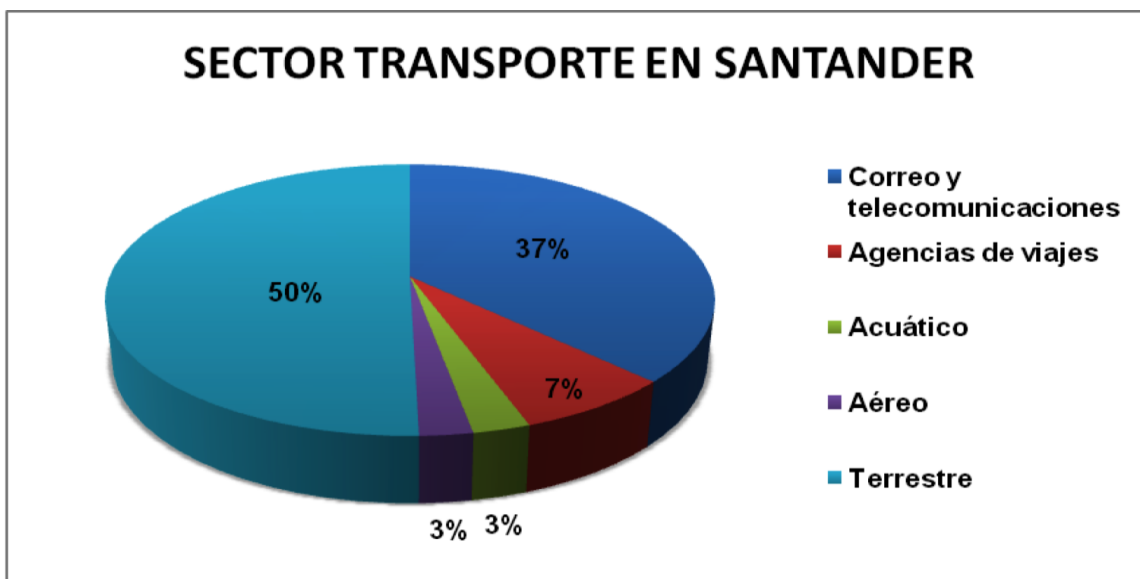


Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Producto interno bruto Santander 2013. Bucaramanga: 2013. Número 115.

- ✓ La principal actividad de COTRASUR es la prestación del servicio de carga masiva seca, liquida y especial, por lo que la empresa se encuentra en el sector de transporte específicamente en el sector de transporte terrestre. A través de los estudios anuales realizados por el DANE podemos identificar que el sector de transporte en Colombia es una de las principales actividades generadoras de valor en el país, representando el 6,1% de participación en el PIB de Colombia. El transporte terrestre representa el 50,4% de los ingresos en el sector del transporte convirtiendo dicha actividad en la más importante para el sector del transporte. Ver gráfica 9.⁶⁵

⁶⁵ CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Producto interno bruto Santander 2013. Bucaramanga: 2013. numero 115

Gráfica 10. Sector transporte en Santander.



Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Producto interno bruto Santander 2013. Bucaramanga: 2013. Número 115.

- ✓ El sector del transporte de carga masiva terrestre depende principalmente de lo que suceda en otros sectores, en el año 2013 el sector logró una secuencia expansiva sostenida gracias al dinamismo en el comercio nacional e internacional. Las cifras de empleo del DANE reflejan los resultados del crecimiento del sector transporte, almacenamiento y comunicaciones. Para el cuarto trimestre del 2013 1'726.000 personas trabajaban en el sector de transporte de carga masiva terrestre.

El sector del transporte no es ajeno al crecimiento y desarrollo económico del país. El transporte terrestre de carga es uno de los sectores de mayor influencia nacional, no sólo porque se encuentra en cuestión de cifras entre los principales sectores de Colombia, también porque las industrias requieren del transporte terrestre de carga para poder desarrollar su negocio.

En Colombia existen empresas que subcontratan los servicios de las empresas transportadoras de carga para transportar sus insumos y productos, ya que en Colombia son muy pocas las compañías que cuentan con su propia flota de vehículos para realizar el transporte de sus insumos y productos. Sólo las empresas que cuentan con una gran capacidad económica son capaces de realizar esta actividad. Por otro lado las empresas prefieren contratar a otras compañías especializadas

en el transporte de carga masiva antes de realizar dicha actividad por sí mismos, al enfocarse en mejorar continuamente la producción de su o sus productos que en llevar a cabo un proceso logístico de distribución de mercancía.

El sector transporte es fundamental para el desarrollo económico del país y en general para el desarrollo económico de todo el sector industrial de Colombia. La economía colombiana padece cada vez que el sector del transporte tiene problemas o entra en cese de actividades, ya que se ven afectados no sólo las empresas transportadoras y los propietarios de los vehículos sino también sectores de la economía como el empresarial y el agroindustrial debido a que sus productos no pueden ser entregados a el consumidor final quien se ve indirectamente afectado por la falta de alimentos e insumos básicos de la canasta familiar.⁶⁶

- ✓ **Precio del Petróleo:** En la actualidad el precio del petróleo en el mundo está disminuyendo, por lo que se ha generado una división en dos partes del mundo. Primero están los países consumidores del petróleo, los cuales se han beneficiado por la disminución del precio del combustible ya que los costos también disminuyen. Por otro lado están los países productores y exportadores los cuales deberán enfrentar consecuencias que pondrán al borde de la crisis a sus economías.

A pesar de que el precio del petróleo ha bajado, el precio del ACPM continúa elevado con respecto a la disminución del precio del petróleo. Hasta febrero del 2015 el precio del petróleo había disminuido un 50% con relación a febrero del 2014, para el mismo periodo de tiempo el precio del ACPM ha disminuido solamente el 4%.⁶⁷

- **Social.** En la actualidad las empresas que requieren servicio de transporte de carga están cambiando sus hábitos a la hora de buscar una empresa que les pueda prestar dicho servicio. Los mercados globales abren la puerta a la entrada de nuevas empresas y a nuevas formas de prestación del servicio que son bien recibidos por los clientes los cuales se encuentran en el mercado con una amplia variedad de organizaciones que cumplen con este tipo de servicio de transporte.

La logística en las empresas inició un proceso de cambio ya que las compañías comenzaron a verla como un proceso fundamental para lograr

⁶⁶ MINISTERIO DE TRANSPORTE. Boletín de coyuntura del sector de transporte de carga por carretera: Cuarto trimestre del 2013, 4-5p.

⁶⁷ COLFECAR. Caída de los precios del petróleo: ¿Qué podemos hacer? En: Revista el Container, 12 de Marzo de 2015. no. p. 8-22.

desarrollo competitivo y generar valor interno en las organizaciones, por lo que las empresas han comenzado a ver a la logística como fuente competitiva. Dicho cambio se logra observar en la estructura de las organizaciones donde el área de logística se encuentra al mismo nivel de las principales áreas organizacionales.

Los operadores logísticos son aquellas empresas que se encargan de controlar el transporte y el manejo de los bienes y materiales desde el punto de origen hasta el destino final de entrega. Los operadores logísticos se encargan de realizar todo el proceso de distribución y transporte de los productos, así como el almacenamiento de los mismos si es necesario; los operadores logísticos son empresas fundamentales para la industria logística.

Isabela Agudelo, Gerente General de LOGYCA en entrevista para la revista dinero menciona lo siguiente:

Los operadores logísticos son aquellas empresas del sector del transporte de carga masiva en Colombia y el mundo encargadas de la prestación de un servicio logístico que integra todos los procesos de la cadena de suministro, ya que desarrolla procesos de abastecimiento, transporte, almacenaje, distribución e incluso asesorías en los procesos productivos de las empresas, mediante el uso de tecnología, oficinas, filiales y sistemas de información. Gracias a la integración de la logística que logra realizar dichas organizaciones, están logrando el reconocimiento del sector y los clientes.⁶⁸

Gabriel Hernández director de inteligencia de mercados y segmentación para las Américas de DHL express en una entrevista para la revista dinero respondió lo siguiente al ser preguntado sobre porque las empresas colombianas deberían usar servicios de operadores logísticos:

Porque las empresas deben identificar claramente que es lo que se quiere para transportar sus productos y parece que lo más adecuado para las organizaciones es elegir un sistema de logística que incorpore todos los niveles de la cadena de suministro.

Las empresas colombianas por lo general tienen diferentes fases durante el proceso de distribución de sus productos, dichas fases involucran diferentes intermediarios, que son generadores de costos extras a la producción del producto y generan que se disminuya la competitividad del mismo. Adicionalmente, una parte de la utilidad queda entre los intermediarios involucrados en las diferentes fases de distribución. La gran ventaja que

⁶⁸ ENTREVISTA con Isabel Agudelo, Gerente General de LOGYCA.

presenta los operadores logísticos para las empresas es la creación de una relación entre productor y consumidor más directa y eficaz. Los costos de este servicio de logística son mayores, pero la calidad del servicio prestado también es superior.⁶⁹

- **Tecnológico.** La tecnología, aplicaciones y sistemas de información en la actualidad integran toda la operación de una empresa mediante la agrupación de toda la cadena de valor desde la producción o prestación de un servicio, hasta la distribución y entrega del producto o servicio.

El transporte terrestre de carga masiva no ha sido esquivo a estas nuevas tendencias tecnológicas, las empresas del sector por lo contrario han ido agregando y desarrollando progresivamente nuevas herramientas tecnológicas para la prestación del servicio de transporte terrestre de carga, buscando mejorar la eficiencia de la operación de las empresas.

Los cambios tecnológicos implementados por el sector del transporte terrestre de carga masiva han sido dirigidos hacia el control, seguimiento y seguridad de los vehículos para mejorar la comunicación con los clientes permitiéndoles conocer continuamente el estado de su mercancía. Principalmente se están usando dispositivos satelitales los cuales son ensamblados a los vehículos de carga. Por otro lado se cuenta con herramientas que facilitan la trazabilidad mediante sistemas de información, los cuales apoyan el envío continuo de informes sobre el estado de la mercancía a los clientes.

La tecnología de los satelitales o GPS desde hace un tiempo y hasta la actualidad es la máxima herramienta tecnológica usadas por el sector de transporte terrestre de carga. Cada año son más las empresas prestadoras del servicio de transporte que introducen esta tecnología a los vehículos de su compañía, y cada año estas tecnologías desarrollan más herramientas para rastrear los vehículos y la mercancía que transportan. En el sector de transporte terrestre de carga masiva es continuo el uso de satelitales que permiten tanto a los clientes como a los propietarios de los vehículos de carga tener un seguimiento y control minucioso del estado de la mercancía durante la prestación del servicio.

A través de esta herramienta se pueden conocer factores del viaje como el recorrido que realizará el vehículo, la posibilidad de tráfico y accidentalidad durante el trayecto, entre otras. Adicionalmente se pueden conocer factores del vehículo de carga, por ejemplo: el estado actual del vehículo (detenido o

⁶⁹ ENTREVISTA con Gabriel Hernández, director de inteligencia de mercados y segmentación para las Américas de DHL express.

en movimiento), o la velocidad a la que se está moviendo el vehículo de carga, entre otros. Estas tecnologías de GPS también permiten prestar un servicio de trazabilidad a los clientes, informando mediante correos electrónicos las 24 horas del día el estado de la mercancía.⁷⁰

- **Ecológico.** El sector de transporte terrestre de carga masiva en Colombia se encuentra regulado por la constitución colombiana en cuanto a temas ambientales, a través de una serie de leyes y decretos que se encargan de controlar factores ecológicos y buscan crear una responsabilidad social de las empresas del sector hacia el medio ambiente. A continuación se presentan algunas de las leyes y decretos que regulan al sector de transporte terrestre de carga.
- ✓ Ley 688 de 2001, por medio de la cual se busca la reposición o chatarrización de aquellos vehículos de carga que hayan sobrepasado su vida útil.⁷¹
- ✓ Decreto 2 de 1982, por el cual se regulan las emisiones de gases contaminantes a la atmosfera.⁷²
- ✓ Decreto 1609 de 2002, a través del cual se controlan el transporte terrestre de mercancías peligrosas en todo el territorio nacional, buscando disminuir los riesgos y preservar al máximo el cuidado del medio ambiente.⁷³
- ✓ Resolución 898 de 1995, regula los factores ambientales de los combustibles utilizados por los vehículos de carga masiva.⁷⁴
- ✓ Modifican el tiempo de antigüedad para la chatarrización de camiones: A través de la resolución No. 4428 de 2014, el Ministerio de Transporte ha cambiado el requisito de la antigüedad que deben tener los vehículos de carga para ser postulados al proceso de reposición por desintegración

⁷⁰ REDACCION ESPECIALES. Sistemas de información, tecnología en transporte. En: EL ESPECTADOR, (18 de Junio de 2010)

⁷¹ COLOMBIA. EL CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 688. (23, agosto, 2001). Por medio de la cual se crea el Fondo Nacional para la reposición del Parque Automotor del Servicio Público de Transporte Terrestre y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2001. No. 44530.

⁷² COLOMBIA. EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 2. (11, enero, 1982). Por el cual se reglamenta parcialmente el título I de la Ley 09 de 1979 y el Decreto Ley 2811 de 1974, en cuanto a emisiones atmosféricas. Bogotá D.C., 1982.

⁷³ COLOMBIA. EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 1609. (31, julio, 2002). Por el cual se reglamenta el manejo y transporte terrestre de mercancías peligrosas por carretera. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2002. No 44892.

⁷⁴ COLOMBIA. LA MINISTRA DE MEDIO AMBIENTE. Resolución 898. (23, agosto, 1995). Por la cual se regulan los criterios ambientales de calidad de los combustibles líquidos y sólidos utilizados en hornos y caldera de uso comercial e industrial y en motores de combustión interna de vehículos automotores. Santa Fe de Bogotá D.C., 1995.

física total con reconocimiento económico. El Ministerio de Transporte estableció como límite de antigüedad una vida útil de 20 o más años, los cuales se deberán contar desde la fecha en que se matriculó el vehículo hasta la fecha en la que se postuló. Por medio de esta modificación se renueva el requisito de antigüedad de 25 años o más de vida útil del vehículo de carga establecido en la Resolución 7036 de 2012.

- ✓ Suspensión de reposición vehicular: A la par con la nueva resolución de antigüedad de los vehículos, el Ministerio de Transporte ha decidido suspender el proceso de solicitudes y trámites de reposición de vehículos de carga debido a la gran cantidad de peticiones acumuladas. La medida se toma con el fin de que se tome un tiempo para organizar mejor el proceso y mejorar el programa. En la actualidad se tienen 2500 solicitudes y 384 trámites pendientes relacionados con el proceso de reposición.⁷⁵
- ✓ El reciclaje de las llantas, para mejorar su vida útil y desecharlas correctamente: Las empresas del sector de transporte terrestre de carga masiva son conscientes de que son uno de los sectores que más generan llantas usadas, por lo que han adquirido el compromiso tanto de comunicar y aplicar las técnicas para mejorar la vida útil, como manejar correctamente el reciclaje de las llantas. La quema de llantas es uno de los contaminantes más peligrosos, ya que generan diferentes gases tóxicos que en la atmósfera podrán convertirse en lluvia ácida.⁷⁶
- **Legal.** Las tarifas para la prestación del servicio de transporte de carga masiva en Colombia están reguladas por la Resolución 888 de 2006 del Ministerio de Transporte, donde se controlan las relaciones económicas entre el propietario del vehículo y la empresa de transporte. La tabla de fletes esta dividida por la distancia entre ciudades y las tarifas se calculan sobre las toneladas transportadas.⁷⁷
- ✓ En el documento CONPES 3489, se sugiere la creación de un índice de precios para el transporte de carga en Colombia mediante la fijación de la

⁷⁵ COLFECAR. Modifican tiempo de antigüedad para chatarrización de camiones. En: Revista el Container, 12 de Enero de 2015. no. p. 7.

⁷⁶ COLFECAR. Reciclaje de llantas: maximizar su vida útil y desecharlas correctamente. En: Revista el Container, 12 de Enero de 2015. no. p. 8-13.

⁷⁷ COLOMBIA.MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución 888. (13, marzo, 2006).por la cual se establecen las relaciones económicas entre los remitentes de la carga, las empresas de transporte y los propietarios, poseedores o tenedores de los vehículos de servicio público de transporte terrestre automotor de carga. Bogotá D.C., 2001.

política tarifaria y los factores que controlan las relaciones entre los actores principales en la actividad del transporte de carga.⁷⁸

b) Las cinco fuerzas de Michael Porter.

1. Entrada de nuevas empresas competidoras: La entrada de nuevas empresa competidoras en el sector de transporte terrestre de carga se presenta principalmente por la entrada de empresas informales o que están prestando el servicio de forma ilegal. De acuerdo al Ministerio de Transporte en Colombia se presentan alrededor de 60.000 a 70.000 viajes y el Ministerio recibe registro aproximadamente del 40% de estos viajes, por lo que aproximadamente el 60% de los viajes son realizados por empresas que prestan el servicio de transporte terrestre de carga informalmente. Por otro lado la existencia de esta gran cantidad de empresas que trabajan desde la informalidad generan repercusiones negativas en el sector, ya que se presenta competencia desleal entre estas empresas y las que se encuentran habilitadas por el Ministerio de Transporte generando como resultado disminución en los fletes, es por esto que las empresas que trabajan formalmente se ven claramente perjudicadas por las informales.⁷⁹

El Ministerio de Transporte está trabajando en conjunto con la Superintendencia de Puertos y Transporte en la búsqueda de identificar aquellas empresas que estén prestando el servicio de forma ilegal. El Ministerio señaló que se considerarán empresas que estén prestando el servicio de forma ilegal aquellas que tengan las siguientes conductas irregulares:

- a) No reporten manifiestos de carga al RNDC.
- b) Reporten pero no corrijan los errores que arroja el sistema: por lo que se entenderá que el manifiesto no fue reportado.
- c) No haber reportado manifiestos al FTP y SIMCARD durante 2010 - 2012.
- d) Reporten manifiestos pero no registra el cumplimiento del viaje.

Identificar las empresas informales que están operando en el sector y aquellas que entran a diario a prestar el servicio de transporte terrestre de carga se ha convertido en una prioridad para el Ministerio de Transporte.⁸⁰

⁷⁸ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento CONPES número 3489. (1, octubre, 2007). Política nacional de transporte público automotor de carga. Bogotá, D.C., 2007.

⁷⁹ COLFECAR. Informalidad en el sector transporte. En: Revista el Container, 12 de Enero de 2015. no. p. 28.

⁸⁰ COLFECAR. Anuncian medidas para habilitación de empresas de transporte. En: Revista el Container, 12 de Febrero de 2015. no. p. 40.

2. Poder de negociación de los proveedores: Aparte de los proveedores de los vehículos para la prestación del servicio de transporte terrestre de carga, los principales proveedores son aquellas empresas que proveen los insumos necesarios para la prestación del servicio. Estos insumos son: gasolina, llantas, repuestos para los vehículos, etc.

El 2013 fue un año difícil para las empresas importadoras de camiones ya que las ventas de algunas de estas disminuyeron en un 80%, generando pérdidas hasta de US\$60 millones. Estos malos resultados se generaron por la intervención del Ministerio de Transporte en la compra de este tipo de vehículos. (El Ministerio impuso una serie de restricciones para adquirir vehículos que superaran los 10.000 kilogramos de peso bruto, distorsionando por completo el mercado).⁸¹

El año 2014 fue el resurgimiento para las empresas comercializadoras de vehículos de carga pesada, ya que cerraron el año con un incremento del 15,6%, se vendieron en total 21.145 unidades durante todo el año 2014 y 2.851 unidades más respecto al 2013.

En el cuarto trimestre del 2014 se registraron un total de 6.178 unidades de vehículos de carga vendidos, de los cuales 3.379 vehículos (54,59%) fueron importados y 2.799 unidades (45,31%) fueron ensamblados en Colombia.⁸²

El insumo más importante para prestar el servicio de transporte terrestre de carga es la gasolina. Los proveedores de gasolina no tienen poder de negociación alguna, ya que los precios de la gasolina en Colombia son impuestos por el Gobierno Nacional más específicamente por el Ministerio de Minas y Energía. El combustible genera el 33% de los costos operacionales de la prestación del servicio de transporte terrestre de carga. En lo corrido del año el costo del combustible se ha reducido \$300 por lo que se ha generado una reducción del 6,64% durante el 2015, ver tabla 10.⁸³

⁸¹ DINERO. Mintransporte tiene condenada la venta de camiones. En: Revista DINERO, 3 de Diciembre de 2014. No.

⁸² COLFECAR. Ventas de vehículos de carga se incrementan 15,6%. En: Revista el Container, 12 de febrero de 2015. no. p. 36.

⁸³ COLFECAR. En lo corrido del año el ACPM ha disminuido 6,64%. En: Revista el Container, 12 de marzo de 2015. no. p. 34.

Tabla 28. Variación precio del ACPM y gasolina Marzo 2014 - 2015.

EFFECTOS INCREMENTO	MARZO DE 2014	MARZO DE 2015
ACPM \$	8.359	7.709
Incremento mes \$	0.0	-300.00
Incremento mes %	0.00%	-3.75%
Incremento Acumulado \$	98.74	-548.26
Incremento Acumulado %	1.20%	6.64%
Precio Gasolina \$	8.566	7.964
Relación de Precios	0.976	0.968
Diferencia \$	207.09	254.32

Fuente: COLFECAR. En lo corrido del año el ACPM ha disminuido 6,64%. En: Revista el Container, 12 de Marzo de 2015. no. p. 34.

Las llantas son fundamentales para la prestación del servicio de transporte terrestre de carga, no existen productos sustitutos para las llantas, por tal motivo las empresas proveedoras de las llantas tiene un poder alto de negociación. Son pocas las empresas proveedoras de llantas de alta calidad; las llantas y neumáticos corresponden un 10,57% de los costos operacionales de la prestación del servicio de transporte. El costo de las llantas y neumáticos aumentó un 2,40% del año 2014 al año 2015.⁸⁴

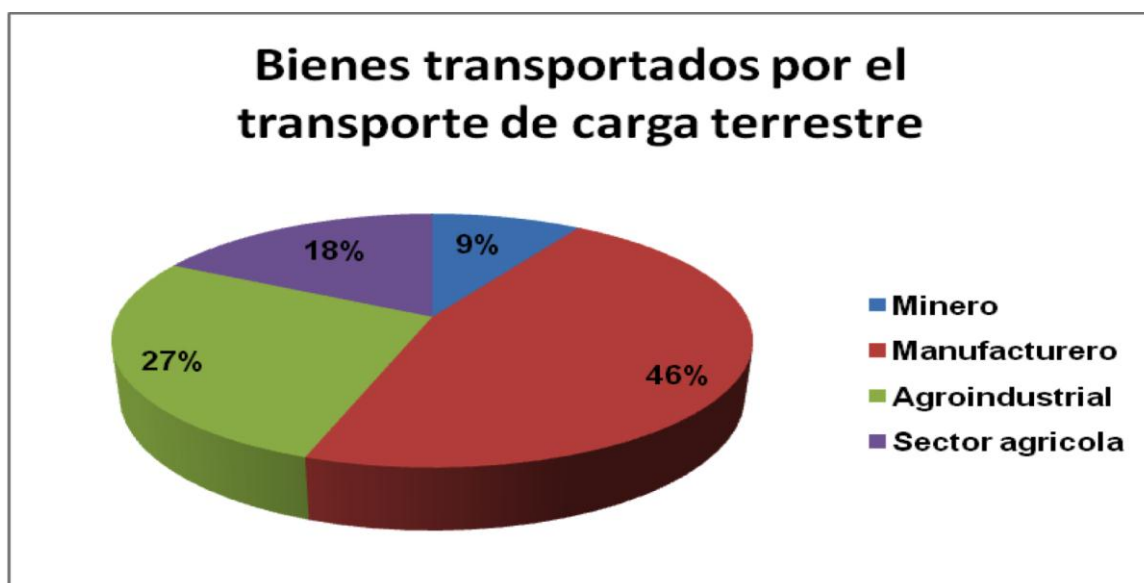
3. Poder de negociación de los clientes: Los servicios prestados por las empresas de transporte terrestre de carga en general son los mismos. Los servicios pueden cambiar dependiendo de la capacidad de las empresas, estos servicios son los siguientes: carga seca (granel, contenerizada), carga líquida (hidrocarburos, líquidos blancos), carga especial (carga extra dimensionada), carga refrigerada (mercancía perecedera). La calidad del servicio también depende de la empresa. El cliente es el que decide si prefiere una empresa en altos estándares de seguridad y trazabilidad de la mercancía o una empresa que preste un servicio más económico pero con menos seguridad sobre el viaje.

El sector del transporte terrestre de carga es el medio más importante de transporte de insumos y productos terminados en Colombia, ya que más del 99% de productos transportados internamente en el país se movilizan por

⁸⁴ COLFECAR. Costos operativos del transporte. En: Revista el Container, 12 de Febrero de 2015. no. p.14.

medio del transporte terrestre de carga excluyendo el carbón. El transporte de carga terrestre en Colombia no se encuentra especializado en un segmento del mercado específico debido a que atiende a prácticamente todos los sectores industriales, bienes del sector primario y productos relacionados con la actividad minera. En el siguiente gráfico se puede observar cuáles son los productos que más se mueven por medio del transporte terrestre de carga en Colombia.⁸⁵

Gráfica 11. Bienes transportados por el transporte de carga terrestre.



Fuente: ANIF para la Cámara Colombiana de Infraestructura. Costos de transporte, multimodalismo y la competitividad de Colombia: 2014, 4-21p.

Como se puede observar el transporte terrestre de carga en Colombia es fundamental para la economía del país, a partir de esto radica la necesidad que tiene los clientes de este sector de contar con un servicio de transporte terrestre de carga de alta calidad el cual permita disminuir tiempos de entrega, accidentes, daños en la mercancía para generar los resultados económicos esperados por las dos partes clientes y proveedores del servicio, creando alianzas estratégicas.

4. Amenaza de productos sustitutos: Existen diferentes tipos de servicios en Colombia para transportar mercancías: transporte aéreo de mercancías y el transporte fluvial.

El transporte aéreo de mercancías al cierre del 2013 tuvo una participación del 12.1% en el PIB del sector transporte (excluyendo correo y

⁸⁵ ANIF para la Cámara Colombiana de Infraestructura. Costos de transporte, multimodalismo y la competitividad de Colombia: 2014, 4-21p.

telecomunicaciones). Cabe recordar que el sector que más aporta al PIB del sector transporte es el transporte terrestre de carga con un 72%. Es importante resaltar que a pesar que el sector de transporte terrestre de carga es el más importante medio de transporte de mercancías en el país, en los últimos años el transporte aéreo aumentó su porcentaje de participación en el PIB el sector transporte, ya que en el año 2006 el transporte aéreo representaba el 9% del PIB del sector transporte y el transporte terrestre representaba el 76% del PIB. Esto indica que el sector de transporte aéreo incrementó en tres puntos porcentuales su participación en el sector de transporte en Colombia pero aún el sector de transporte terrestre es predominante sobre el transporte aéreo.

A pesar del incremento de la demanda de servicios de transporte aéreo de carga son muchos los campos en los que el sector no cuenta con un servicio de alta calidad, por ejemplo a nivel internacional el valor agregado del sector en Colombia solo representó el 1.8% del PIB de 2013, estando por debajo del promedio mundial (3.8%) ubicándose también por debajo de países como Chile (4.8%) y Perú (2.7%).

El transporte fluvial en Colombia ha sido una de las formas de transportar mercancías más antiguas en el país, dicho medio de transporte tiene diferentes ventajas como reducir los costos de utilizar combustible y gran capacidad para transportar carga extra dimensionada generando bajos costos por tonelada transportada. Como desventajas encontramos como que el servicio depende de las condiciones meteorológicas y requerimiento de más tiempo que los otros métodos de transporte.

En el año 2013 se movilizaron 2.968.000 toneladas de carga por las cuencas fluviales del país (dato suministrado por el Ministerio de Transporte) del total de toneladas transportadas el 46% se fueron por el Río Magdalena. Las cargas que actualmente se transportan por el Río Magdalena son: combustible, carga general, granel sólido y líquido, contenedores y gránulos minerales. Es importante destacar que la carga transportada se concentra principalmente en combustibles y representan casi un 91% del total. El 9% restante se divide entre: maquinaria, metales, bienes agrícolas y otros de silvicultura.⁸⁶

⁸⁶ ANIF para la Cámara Colombiana de Infraestructura. Costos de transporte, multimodalismo y la competitividad de Colombia: 2014, 21-68p.

5. Rivalidad entre los competidores: La rivalidad entre competidores en el sector del transporte de carga en Colombia es muy fuerte puesto que en la actualidad están legalmente constituidas y registradas en El Ministerio de Transportes de Colombia 2903 empresas, las cuales se encuentran actualmente prestando el servicio de transporte terrestre de carga. Son diferentes los tipos de servicios que prestan estas empresas, desde paquetero, transporte de carga masiva liquida, seca y especial, almacenamiento, distribución, etc. Todos estos servicios referentes a la logística de las empresas.⁸⁷

Mediante el desarrollo de las Cinco Fuerzas de Porter, se logró definir como oportunidad del sector de transporte terrestre de carga masiva la entrada de nuevas empresas competidoras, ya que en la actualidad el Ministerio de Transporte esta regulando a las empresas de transporte terrestre de carga que están operando ilegalmente en el país.

El poder de negociación de los clientes es un factor positivo para el sector debido a que los clientes tienen bajo nivel de negociación, porque el transporte terrestre de carga masiva en Colombia es el sistema para movilizar carga más utilizado por las empresas, ya que cuenta con los mejores costos y la mayor experiencia en transporte de mercancías en el país.

La amenaza de productos sustitutos es otro factor positivo para el sector. El transporte terrestre de carga masiva se encuentra favorecido respecto a este ítem, esto se da porque no existen una gran variedad de servicios que puedan sustituir al transporte terrestre de carga masiva, adicionalmente los pocos productos sustitutos que existen no tienen estándares de alta calidad o son muy costosos.

A raíz del estudio realizado se identificaron factores que impactan negativamente al sector del transporte terrestre de carga masiva. El poder de negociación de los proveedores es uno de ellos, ya que no existen productos e insumos que puedan ser sustituidos por parte de los propietarios de los vehículos, por ejemplo: la gasolina, las llantas y los repuestos de los vehículos.

La rivalidad entre los competidores es un factor negativo, puesto que las empresas legalmente registradas para la prestación del servicio de transporte terrestre de carga masiva en Colombia son 2903 determinando así el alto grado de competencia en el sector.

⁸⁷ MINISTERIO DE TRANSPORTE. Consulta las empresas de transporte de carga [en línea] < http://web.mintransporte.gov.co/Consultas/empresas/consulta_empresas_carga.asp > [citado en 1 de mayo de 2015].

4.2.2.3 Matriz PCI y Matriz POAM. Mediante las matrices se procederá a realizar el análisis interno y externo respectivamente de los factores que afectan a La Cooperativa de Transportadores del Sur. La evaluación de los factores se realizó en una reunión junto a Rafael Navas.

Tabla 29. Matriz de perfil de capacidades internas “Capacidad Directiva”.

MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen corporativa. Responsabilidad Social		X						X	
Uso de los planes estratégicos. Análisis estratégico					X		X		
Evaluación y del pronóstico medio				X			X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes						X	X		

Tabla 30. Matriz de perfil de capacidades internas “Capacidad Directiva” (Continuación).

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Flexibilidad de la estructura organizacional			X					X	
Comunicación y control gerencial	X						X		
Orientación empresarial		X						X	
Habilidad para atraer y retener gente creativa				X			X		
Habilidad para responder a tecnología cambiante		X					X		
Habilidad para manejar la inflación		X					X		
Agresividad para enfrentar la competencia					X		X		
Sistemas de control		X						X	
Sistema de toma de decisiones					X		X		
Sistema de coordinación			X				X		
Evaluación de gestión			X				X		

Tabla 31. Matriz de perfil de capacidades internas “Capacidad tecnológica”.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Habilidad técnica de manufactura	X						X		
Capacidad de innovación					X			X	
Nivel de tecnología utilizado en los productos		X					X		
Fuerza de patentes y procesos						X	X		
Efectividad de la producción y programas de entrega		X					X		
Valor agregado al producto	X						X		
Intensidad de mano de obra en el producto		X						X	
Economía de escala		X					X		
Nivel tecnológico						X	X		
Aplicación de tecnología de computadores		X						X	
Nivel de coordinación e integración con otras áreas			X				X		
Flexibilidad de la producción					X		X		

Tabla 32. Matriz de perfil de capacidades internas “Capacidad del talento humano”.

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel académico del talento		X					X		
Experiencia técnica	X						X		
Estabilidad		X						X	
Rotación			X					X	
Absentismo		X						X	
Pertenencia					X		X		
Motivación						X	X		
Nivel de remuneración			X					X	
Accidentalidad	X						X		
Retiros						X		X	
Índices de desempeño			X				X		

Tabla 33. Matriz de perfil de capacidades internas "Capacidad Competitiva".

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerza del producto, calidad, exclusividad		X					X		
Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
Participación en el mercado					X		X		
Bajos costos de distribución y ventas		X					X		
Uso de la curva de experiencia			X				X		
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición		X					X		

Tabla 34. Matriz de perfil de capacidades internas "Capacidad Competitiva" (Continuación).

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos					X		X		
Grandes barreras en entrada de productos en la compañía		X					X		
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado						X	X		
Fortalezas del (los) proveedores y disponibilidad de insumos					X		X		
Concentración de consumidores		X					X		
Administración de clientes					X		X		
Acceso a organismos privados o públicos	X						X		
Portafolio de productos			X				X		
Programas posventa				X			X		

Tabla 35. Matriz de perfil de capacidades internas "Capacidad Financiera".

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a capital cuando lo requiere	X						X		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	X						X		
Rentabilidad, retorno de inversión		X					X		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos		X					X		
Habilidad para competir con precios	X						X		
Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda		X					X		
Estabilidad de costos	X						X		
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica		X					X		
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios			X				X		

Fuente: Autor del proyecto con Entrevista con Rafael Navas, Gerente General de La Cooperativa de Transportadores del Sur. Bucaramanga, 4 de Mayo de 2015

A través del desarrollo de la matriz PCI se buscó reforzar el modelo CANVAS anteriormente elaborado. Como resultado de este análisis se lograron identificar las principales fortalezas y debilidades de COTRASUR. Las fortalezas se basan primordialmente en: la comunicación y control gerencial (capacidad directiva), el valor agregado al producto (capacidad tecnológica), la experiencia técnica (capacidad de talento humano), la lealtad y satisfacción del cliente (capacidad competitiva) y el acceso a capital cuando lo requiere (capacidad financiera). En la capacidad financiera todos los ítems se consideraron fortalezas.

Por otra parte, las debilidades identificadas son: la habilidad para atraer y retener gente creativa (capacidad directiva), la capacidad de innovación (capacidad tecnológica), la pertenecía (capacidad de talento humano), programas postventa (capacidad tecnológica) y en la capacidad financiera la Cooperativa no tiene debilidades.

Para COTRASUR el valor agregado que tiene el servicio es muy importante, por tal razón, la empresa busca continuamente implementar nuevos estándares en el servicio que permitan incrementarlo, ejemplo de ello, son las continuas mejoras en el seguimiento y control de la mercancía en movimiento, por medio de los sistemas de GPS.

El estudio realizado permite concluir que COTRASUR tiene gran fortaleza financiera. Sin embargo la ausencia de programas postventa es una debilidad que preocupa a los directivos en la medida que no se tiene control de la calidad de la prestación del servicio.

Tabla 36. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas "Factores Económicos".

MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS									
FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acuerdos de libre comercio		X					X		
Inestabilidad del sector					X			X	
Incentivos gubernamentales		X						X	
Tasas de interés									
Problemática fiscal						X		X	
Política cambiaria y Tasa de cambio									
Inflación					X		X		
Competencia global desigual				X			X		
Dependencia del costo del petróleo				X			X		

Tabla 37. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas "Factores Políticos".

FACTORES POLITICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Clima político del país						X		X	
Política de seguridad del país	X						X		
Participación ciudadana			X						X
Coordinación entre lo económico y lo social			X					X	
Credibilidad de las instituciones		X							X
Política de estímulo a las PYMES	X						X		

Tabla 38. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas "Factores Sociales".

FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Desempleo						X			X
Seguridad social						X			X
Desplazamiento						X			X
Crisis de valores en la sociedad.					X				X
Sistema educativo y nivel de educación.						X			X
Nivel de inseguridad y delincuencia.				X				X	

Tabla 39. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas "Factores Tecnológicos".

FACTORES TECNOLÓGICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Telecomunicaciones		X						X	
Desarrollo de internet y comercio exterior			X					X	
Facilidad de acceso a la tecnología		X						X	
Globalización de la información		X						X	
Nuevas tecnologías industriales			X					X	
Investigaciones			X						X
Resistencia al cambio tecnológico			X						X
Aplicación de tecnologías a la producción			X					X	

Tabla 40. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas "Factores Geográficos".

FACTORES GEOGRÁFICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Transportes aéreos y terrestres	X						X		
Calidad de las vías	X						X		
Condiciones climáticas y ambientales				X			X		

Fuente: Autor del proyecto con ENTREVISTA con Rafael Navas, Gerente General de La Cooperativa de Transportadores del Sur. Bucaramanga, 4 de Mayo de 2015

Por medio de la elaboración de la matriz se buscó apoyar lo anteriormente realizado en el modelo PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter. Se lograron identificar oportunidades y amenazas similares a las anteriormente encontradas en los otros modelos. En los factores económicos la principal oportunidad es la firma e implementación de los tratados de libre comercio entre Colombia e importantes economías para el país. Las debilidades más relevantes son: la competencia global desigual y la dependencia que tiene el sector al costo del petróleo.

En cuanto a los factores políticos, la oportunidad más importante está relacionada con la política de seguridad del país. Para el sector de transporte, los planes del gobierno para incrementar la seguridad en las carreteras del país son fundamentales. Sin embargo, al analizar los factores sociales se identificó que a pesar de los planes y programas, la inseguridad y la delincuencia son una amenaza para el sector.

Al analizar los factores tecnológicos no se encontraron amenazas ni oportunidades de alto impacto para el sector.

Finalmente, los factores geográficos permitieron identificar la formulación de planes y programas para el mejoramiento de las vías a nivel nacional como una oportunidad. Pero, al mismo tiempo, las cambiantes condiciones climáticas y ambientales se identifican como una debilidad que afectan la prestación del servicio.

4.2.2.4 Matriz DOFA. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades internas de la organización, identificadas a través de los estudios realizados previamente y la colaboración del Gerente General de COTRASUR. Adicionalmente se definen las oportunidades y amenazas del entorno, identificadas previamente por medio de las herramientas utilizadas.

- **Fortalezas**

- ✓ Sólidez Financiera y posicionamiento en el mercado.
- ✓ Mercancía segura, permitiendo crear un clima de confianza y tranquilidad para el empresario.
- ✓ Flotas de vehículos propias de gran capacidad, moderna y diversificada. Un total de 285 vehículos para el año 2014. COTRASUR cuenta con 180 trantocamiones, 46 tanques, 2 minimulas, 4 dobletroques, 54 camiones.
- ✓ Ofrece cooperación entre el sector privado y las organizaciones gubernamentales nacionales y extranjeras, para garantizar al cliente

que sus productos llegarán a su destino final en perfecto estado y en las condiciones en que le fueron entregados al transportador.

- ✓ Pólizas con amplia cobertura que amparan cualquier siniestro. COTRASUR cuenta con una filial llamada SOTRASEGUROS, la cual se encarga de todo lo relacionado con pólizas y seguros en la empresa.
- ✓ Infraestructura y oficinas en todo el territorio nacional.

- **Oportunidades**

- ✓ Tratados de libre comercio.⁸⁸
- ✓ Programas para identificar las empresas que se encuentran prestando el servicio de transporte terrestre de carga ilegalmente. El Ministerio de Transporte está trabajando en conjunto con La Superintendencia de Puertos y Transporte en la identificación de las empresas que se encuentran prestando un servicio ilegal, bajo la informalidad.⁸⁹
- ✓ Baja calidad y altos costos en otros tipos de transporte de mercancía en Colombia. Por ejemplo, el transporte aéreo en Colombia aporta el 12,1% del PIB del sector transporte en Colombia pero sus costos son muy altos. El transporte fluvial en Colombia es la forma más antigua de transportar mercancías en el país, se caracteriza principalmente por los bajos costos pero también por la baja calidad del servicio.⁹⁰
- ✓ Dependencia de los sectores industriales, agrícolas, de alimentos y líquidos por el servicio de transporte terrestre de carga.⁹¹
- ✓ Gran cantidad de proyectos viales, para impulsar el desarrollo económico y social del país. El Instituto Nacional de Vías INVIAS, ha

⁸⁸ ELESPECTADOR.COM. Sin carreteras es imposible darle viabilidad a los TLC: COLFECAR : En: EL ESPECTADOR, (12 de Octubre de 2012)

⁸⁹ COLFECAR. Anuncian medidas para habilitación de empresas de transporte. En: Revista el Container, 12 de Febrero de 2015. no. p. 40.

⁹⁰ ANIF para la Cámara Colombiana de Infraestructura. Costos de transporte, multimodalismo y la competitividad de Colombia: 2014, 21-68p.

⁹¹ ANIF para la Cámara Colombiana de Infraestructura. Costos de transporte, multimodalismo y la competitividad de Colombia: 2014, 4-21p.

construido un plan de desarrollo donde se planteo ejecutar varios proyectos viales en el país durante el presente año.⁹²

- **Debilidades**

- ✓ Incapacidad de prestar un servicio más completo de logística. Por ejemplo servicios de almacenaje y distribución.
- ✓ No están definidos los derechos y responsabilidades dentro de la organización. Especialmente para la toma de decisiones de la dirección de la Cooperativa.
- ✓ Habilidad para atraer y retener gente creativa
- ✓ Elevada dependencia de los recursos humanos al tener toda la responsabilidad sobre el cumplimiento de los objetivos principales de la empresa en los conductores del transporte de carga.
- ✓ Proceso innecesarios que retrasan la prestación del servicio. Por ejemplo selección del vehículo, aprobación y consignación de anticipos para los costos a corto plazo de la prestación del servicio.
- ✓ Control y seguimiento del servicio posventa para medir la satisfacción del cliente. La empresa cuenta con una evaluación escrita de la satisfacción del cliente que se realiza anualmente pero no se le hace ningún control o medición.

- **Amenazas**

- ✓ Sólida competencia en el mercado. Son 2903 empresas de transporte de carga que se encuentran legalmente constituidas y registradas en El Ministerio de Transporte de Colombia.⁹³
- ✓ Inseguridad en las carreteras. De acuerdo a la DIJIN los hurtos en las

⁹² COLFECAR. INVIAS anuncia proyectos en. En: Revista el Container, 12 de Enero de 2015. no. p. 18.

⁹³ MINISTERIO DE TRANSPORTE. Consulta las empresas de transporte de carga [en línea] < http://web.mintransporte.gov.co/Consultas/empresas/consulta_empresas_carga.asp > [citado en 1 de mayo de 2015].

carreteras nacionales se redujeron en un 36% en el año 2014 respecto al año 2013, pero el costo monetario de estos hurtos aumentaron considerablemente en el año 2013 alcanzando un valor de \$51.724 millones y para el año 2014 \$213.076 millones. En cuanto a los vehículos incinerados en las vías del país se obtuvo una disminución del 27,8% en el año 2014 respecto al año 2013. En las cifras entregadas por la DIJIN y COLFECAR se observa que se presentaron 114 casos de vehículos incinerados en el país, donde se encuentran Buses, Camionetas, camiones, tractomulas, carrotanques, volquetas, camabaja, tractor, buldócer; entre otros. (Ver tabla 23).⁹⁴

Tabla 41. Hurtos en las vías nacionales Ene-Dic 2013 y Ene-Dic 2014. Matriz DOFA

PERIÓDO	CASOS	VALOR (*)
Ene – Dic 2013	464	51.724
Ene – Dic 2014	295	213.076
Variación 2013/2014	- 36.4%	311.9%

* Cifras en millones de pesos

Fuente: COLFECAR. Seguridad: Hurtos se redujeron 36%. En: Revista el Container, 12 de Febrero de 2015. no. p. 30.

- ✓ Carreteras en mal estado sea por épocas de invierno o problemas en la infraestructura vial del país. Según La Policía Nacional de Carreteras en diciembre del año 2014 se presentaron 163 vías afectadas en Colombia de las cuales 38 vías presentaron cierres totales y 125 vías presentaron pasos restringidos. En la tabla 24 se presenta la comparación de las cifras de los cierres viales entre noviembre y diciembre en el año 2014.⁹⁵

⁹⁴ COLFECAR. Seguridad: Hurtos se redujeron 36%. En: Revista el Container, 12 de Febrero de 2015. no. p. 30.

⁹⁵ COLFECAR. Estado de la red vial para diciembre de 2014. En: Revista el Container, 12 de Enero de 2015. no. p. 42-43.

Tabla 42. Cantidad de vías nacionales en mal estado.

VARIABLE	NOVIEMBRE 2014	DICIEMBRE 2014	% VARIACIÓN
Vías afectadas por cierres totales	35	38	8,6%
Vías afectadas por pasos restringidos	135	125	-7,4%
Total de vías afectadas	170	163	-4,1%
Promedio cierres totales por días	22,1	20,0	-9,5%
Promedio pasos restringidos por días	151,5	129,1	-14,8%

Fuente: Estado de la red vial para diciembre de 2014. En: Revista el Container, 12 de Enero de 2015. no. p. 42.

- ✓ Aumento en los costos de la operación de la prestación del servicio de transporte terrestre de carga (gasolina, peajes, etc.) Desde el 16 de enero de 2015 comenzaron a regir en la red vial nacional las nuevas tarifas de peaje. El presidente ejecutivo de COLFECAR Juan Carlos Rodríguez Muñoz, señala que este incremento genera un efecto negativo en los costos operativos del sector transporte ya que tiene una incidencia del 10,60% sobre los costos totales de la operación. Este aumento se estipula de acuerdo al índice de precios al consumidor (IPC) del año inmediatamente anterior, el cual fue de 3,66%, explicó el director general de INVIAS, Carlos García Montes. El costo del combustible representa el 33% de los costos operacionales en la prestación del servicio de transporte terrestre de carga, siendo el mayor costo de la operación. A pesar de que el precio del ACPM ha disminuido un 6.64%, en lo corrido del año continúa siendo el mayor costo de la operación. En la tabla 25 se

presentan los costos operativos del sector de transporte terrestre de carga masiva.⁹⁶

Tabla 43. Estructura de costos operativos del sector de transporte.

ESTRUCTURA DE COSTOS OPERATIVOS DEL SECTOR DE TRANSPORTE		
ENERO DE 2015 (Vehículo tipo tracto camión)		
CONCEPTO	INCREMENTO ENE. (%)	PARTICIPACION (%)
Salarios, prestaciones y comisiones	4.60	13.00
Combustibles	-1.23	32.37
Llantas y neumáticos	5.00	11.09
Costo de capital (*)	22.70	8.50

(*) Costo de oportunidad que un transportador debe enfrentar al momento de adquirir un vehículo adicional o realizar operaciones de libre de riesgo.

⁹⁶ COLFECAR. Costos operativos del transporte crecieron 1,65% durante 2014. En: Revista el Container, 12 de Febrero de 2015. no. p. 14-15.

Tabla 44. Estructura de costos operativos del sector de transporte (Continuación).

ESTRUCTURA DE COSTOS OPERATIVOS DEL SECTOR DE TRANSPORTE		
ENERO 2015 (Vehículo tipo tracto camión)		
CONCEPTO	INCREMENTO ENE. (%)	PARTICIPACION (%)
Filtros y lubricantes	6.50	3.31
Mantenimiento y reparación	8.38	12.35
Peajes	3.66	11.05
Impuesto del vehículo	-14.00	0.35
Seguros	4.39	2.02
Garajes y lavado	4.60	2.22
Otros	3.66	3.75
TOTAL MES		100

Fuente: COLFECAR. Costos operativos del transporte crecieron 1,65% durante 2014. En: Revista el Container, 12 de Febrero de 2015. no. p. 14-15.

- ✓ Informalidad en el sector transporte terrestre de carga. Según un estudio realizado por El Ministerio de Transporte se presentan aproximadamente de 60.000 a 70.000 viajes y el Ministerio recibe el 40% de los registros de estos viajes por lo que el 60% corresponde a la prestación del servicio de transporte de carga informal.⁹⁷
- ✓ Ingreso desmesurado de vehículos para la prestación del servicio de carga. Según El Ministerio de Transporte y COLFECAR son 385.790 vehículos los que conforman el parque automotor de carga en Colombia. La venta de vehículos de carga obtuvo un incremento de 15,6% en el cierre del 2014 con la venta de 21.145 unidades en el

⁹⁷ COLFECAR. Informalidad en el sector transporte. En: Revista el Container, 12 de Enero de 2015. no. p. 28.

año recién concluido, 2.851 vehículos de carga más respecto al 2013.⁹⁸

4.3. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS Y LOS PLANES DE ACCIÓN MEDIANTE LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR COTRASUR QUE PERMITAN CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DEFINIDOS PARA EL PERIODO 2015 – 2018.

4.3.1 Presentación del plan estratégico.

A continuación se presenta el plan estratégico para COTRASUR; el cual tiene como punto de partida la formulación de la nueva misión para la cooperativa. Posteriormente, se presentará la visión, la política corporativa, los valores y los principios institucionales. Posteriormente, se presentarán los objetivos estratégicos, los cuales fueron seleccionados a partir de las estrategias planteadas en la matriz ERIC y en la matriz DOFA cruzada, en coordinación con los directivos de la cooperativa. Para, finalmente diagramar los objetivos en el mapa estratégico, a partir del cual se desarrollará el Balanced Scorecard.

4.3.1.1 Misión. La misión es la razón de ser de la empresa. La formulación de la nueva misión para La Cooperativa de Transportadores del Sur COTRASUR, se dejaron claros y definidos factores de la empresa tales como: qué es la empresa, qué servicios presta la empresa, por qué presta estos servicios y para qué presta estos servicios. A raíz de la definición de estos factores se plantea la siguiente misión para la Cooperativa:

“Ofrecer servicio especializado de transporte de carga masiva a través de todo el territorio nacional por medio de nuestra amplia experiencia en el sector, nuestra flota de vehículos propios y diversificados y de la mano de obra comprometida para satisfacer las necesidades del cliente y aportar al desarrollo económico del país”.

4.3.1.2 Visión. La visión estratégica es la formulación de los objetivos futuros de la cooperativa, lo cuales plantean el destino a dónde quiere llegar la empresa, el cómo se buscara la consecución de dichos objetivos en busca de alcanzar el mañana anhelado de la empresa.

⁹⁸ COLFECAR. Parque automotor: 385.790. En: Revista el Container, 12 de Enero de 2015. no. p.34.

Para el año 2020 ser una de las empresas líderes del transporte terrestre de carga masiva en el Oriente Colombiano, reconocida por prestar un servicio de alta calidad, integral y comprometido en satisfacer las necesidades de los clientes gracias al compromiso de nuestro personal altamente capacitado.

4.3.1.3 Política corporativa. La política institucional son los pasos generales que la Cooperativa utiliza para la toma de decisiones operativas. A continuación se presentará la Política Corporativa de La Cooperativa de Transportadores del Sur, COTRASUR.

Nuestra intención es la conformación de una organización de alta calidad en todos sus niveles operacionales, a través de una propuesta de valor agregado a nuestros clientes, la experiencia de la Cooperativa por la cual es reconocida y cuenta con un gran prestigio en el sector, el talento humano de la empresa altamente capacitado y competente el cual se encuentra comprometido con las metas y objetivos de la organización, la solidez económica con la que cuenta COTRASUR asegura el cumplimiento de las obligaciones financieras, contractuales y posibles eventos que se puedan presentar durante la prestación del servicio.

4.3.1.4 Valores y principios institucionales. Los valores y principios son aquellos lineamientos por los cuales se soporta la operación de la empresa, así mismo muestran lo que es realmente importante para la organización. Los valores y principios de la Cooperativa de Transportadores del Sur COTRASUR son los siguientes:

- Creatividad: Capaces de generar ideas y acciones creativas e innovadoras en la continua búsqueda de soluciones por medio de la identificación y la solución de problemas.
- Respeto: Por medio de una conducta en la que se tengan en cuenta y se le de valor a los derechos y deberes fundamentales de nuestros clientes y de nosotros mismos.
- Honestidad: Dentro y fuera de la empresa, entre compañeros de trabajo y mediante respuestas claras y verdaderas a los clientes.
- Cuidado del medio ambiente: Generar consciencia dentro de la organización por la preservación y cuidado continuo del medio ambiente.
- Compromiso: Actitud de responsabilidad que permita a la empresa lograr los objetivos y metas planteados a través de sentido de pertenencia por la empresa y el esfuerzo de los trabajadores en el desarrollo de las actividades.

- Eficiencia: En la prestación del servicio por medio del personal de COTRASUR y los recursos de la empresa.
- Cumplimiento: Los servicios que presta la Cooperativa deben ser suministrados con la calidad necesaria, en el tiempo y las circunstancias requeridas por el cliente.

4.3.1.5 Matriz ERIC. En la tabla 27 se presenta la matriz ERIC donde se incluyen aquellos elementos que se consideran se deben Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear en la Cooperativa de Transportadores del Sur COTRASUR.

Tabla 45. Matriz ERIC.

REDUCIR	INCREMENTAR
• El tiempo general de la prestación del servicio, ya que se generan demoras en la asignación de los vehículos y la aprobación del anticipo para los gastos primarios de la prestación del servicio. • Faltantes y perdidas de mercancía durante la prestación del servicio. • Tiempo de rotación de la remesa, haciendo más rápido el cobro y reduciendo los intereses financieros.	• El servicio posventa de la cooperativa y así conocer la satisfacción del cliente con el servicio prestado por la empresa. • Los controles de seguridad y trazabilidad del vehículo. • Los ingresos por los servicios actuales que presta la organización. • Los ingresos por nuevos servicios que se puedan prestar en COTRASUR. • El número de clientes de la empresa.

Tabla 46. Matriz ERIC (Continuación)

CREAR	ELIMINAR
• Nuevas unidades de negocio que están creando una barrera en el desarrollo de la Cooperativa como son: el transporte semimasivo, la carga refrigerada, el transporte de líquidos blancos, el bodegaje y distribución de carga. • Un departamento en la Cooperativa especializado en las licitaciones con los clientes. • Sistema de promociones para los clientes con el fin de conservar los clientes existentes, atraer nuevos clientes y fidelizar a los clientes.	• Procesos considerados innecesarios y causantes de demoras en la prestación del servicio, por ejemplo los sobreanticipos, preparación manual de transferencias y anulación de facturas. • Informalidad en la prestación del servicio.

Fuente: Autor del proyecto con ENTREVISTA con Rafael Navas, Gerente General de La Cooperativa de Transportadores del Sur. Bucaramanga, 2 de Mayo de 2015

4.3.1.6 Matriz DOFA cruzada. El análisis DOFA es un método que permite relacionar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades a través de esta relación se producen cuatro categorías de estrategias: estrategias FO, estrategias FA, estrategias DO y estrategias DA. A partir del cruce de factores se genera la matriz DOFA cruzada la cual se presenta en la tabla 29.⁹⁹

⁹⁹ SERNA GOMEZ, Op. cit., p. 188-189.

Tabla 47. Matriz DOFA cruzada.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Tratado de libre comercio.	A1. Sólida competencia en el mercado.
	O2. Programas para identificar las empresas ilegales.	A2. Inseguridad en las carreteras.
	O3. Baja calidad y altos costos en otros tipos de sectores en Colombia.	A3. Infraestructura vial del país.
	O4. Dependencia de los sectores industriales agrícolas, de alimentos y líquidos por el servicio de transporte terrestre de carga.	A4. Carreteras del país en mal estado.
	O5. Gran cantidad de proyectos viales, para impulsar el desarrollo económico y social del país.	A5. Aumento en los costos operacionales de la prestación del servicio.
		A6. Informalidad en el sector transporte terrestre de carga.
		A7. Ingreso desmesurado de vehículos para la prestación del servicio de carga.

Tabla 48. Matriz DOFA cruzada (Continuación 1).

FORTALEZAS	FO	FA
F1. Solidez financiera y posicionamiento en el mercado.	F1-F4-O2 Crear alianzas estratégicas con las empresas del sector transporte y las entidades reguladoras del sector con el fin de identificar y denunciar las empresas y particulares que operan ilegalmente.	F4-A1 Fortalecer las relaciones con las empresas competidoras en el sector.
F2. Mercancía segura.	F1-F2-F5-O4-O3 Articular y adecuar un sistema de información que acelere la productividad y la toma de decisiones.	F2-F5-F6-A2 Aumentar los controles de seguridad y trazabilidad de la cooperativa.
F3. Flota de vehículos propia, moderna y diversificada.	F1-F3-F7-O1-O2-O4 Realizar un sistema de promociones en el servicio para los clientes fieles a la cooperativa	F1-F4-A5-A7 Establecer alianzas con los proveedores de insumos para la prestación del servicio de carga.
F4. Cooperación entre el sector privado y las organizaciones nacionales y extranjeras que permiten asegurar la mercancía.	F1-F2-F3-F4-F5-F7-O5-O3-O1 Crear nuevas rutas de transporte de carga terrestre en el territorio nacional.	F1-F4-A6 Diseñar una tabla de fletes que permita la competencia leal en el sector de transporte terrestre de carga.
F5. Aplicación de tecnologías más eficaces. (GPS).	F1-F4-F7-O1-O3-O4-O5 Integrar operaciones como proveedores de servicios logísticos	F1-F3-F4-A5 Mantener estructura óptima de costos de operación.
F6. Pólizas con amplia cobertura que ampara cualquier siniestro.	F1-F4-O1-O3-O4 Desarrollar cultura de planeación, seguimiento y control al plan de desarrollo.	
F7. Infraestructura y oficinas en todo el territorio nacional.		

Tabla 49. Matriz DOFA cruzada (Continuación 2).

DEBILIDADES	DO	DA
D1. Incapacidad de prestar un servicio más completo de logística.	D1-O4-O5 Subcontratar empresas que presten el servicio de bodegaje de carga y paqueteo a la cooperativa.	D1-A1 Especializar la empresa en los servicios que se están prestando actualmente.
D2. No se encuentran definidos los derechos y responsabilidades dentro de la organización.	D2-O3 Diseñar un manual donde se defina las responsabilidades y derechos dentro de la organización.	D6-A1 Fidelizar los clientes de la cooperativa.
D3. Habilidad para atraer y retener gente creativa.	D3-O3-O4-O5 Desarrollar cultura de planeación, seguimiento y control al plan de desarrollo.	D1-D3-A1 Lograr viabilidad financiera y sostenibilidad en largo plazo.
D4. Elevada dependencia de los recursos humanos al tener toda la responsabilidad sobre el cumplimiento de los objetivos principales de la empresa en los conductores que transportan la carga.	D4-O1-O4-O5 Solicitar convocatorias de empleo, para atraer personal capacitado.	D3-D4-A6 Fortalecer el desarrollo de un clima organizacional hacia la excelencia.
D5. Procesos innecesarios que retrasan la prestación del servicio.	D2-D5-O1-O3-O4-O5 Entregar un servicio integral y personalizado al cliente.	
D6. Control y seguimiento del servicio posventa para medir la satisfacción del cliente.	D6-O3-O4 Realizar controles de seguimiento al servicio posventa, que permitan evaluar la satisfacción del cliente.	

Fuente: Autor del proyecto con ENTREVISTA con Rafael Navas, Gerente General de La Cooperativa de Transportadores del Sur. Bucaramanga, 9 de Mayo de 2015

4.3.1.7 Objetivos estratégicos. Los objetivos son aquellos resultados que las organizaciones desean alcanzar en la aplicación y desarrollo de su misión y visión. Es necesario que estos objetivos abarquen e involucren todos los niveles de la empresa, por lo que se deben tener en cuenta todas las áreas de la compañía. En la tabla 32 se presentan los objetivos estratégicos establecidos por la Cooperativa a partir del tipo de objetivo que cada uno de ellos sean. Ya sean ofensivos (FO), adaptivos (DO), Reactivos (FA), y defensivos (DA).

Tabla 50. Objetivos estratégicos (FO, DO, FA y DA)

OBJETIVOS OFENSIVOS (FO)	OBJETIVOS ADAPTIVOS (DO)
Incrementar los ingresos por negocios actuales.	Entregar un servicio integral y personalizado al cliente.
Incrementar los ingresos por nuevos negocios.	Fortalecer el desarrollo de un clima organizacional hacia la excelencia.
Incrementar el número de clientes.	Desarrollar cultura de planeación, seguimiento y control al plan de desarrollo.
Integrar operaciones como proveedores de servicios logísticos.	
Articular y adecuar un sistema de información que acelere la productividad y la toma de decisiones.	
OBJETIVOS REACTIVOS (FA)	OBJETIVOS DEFENSIVOS (DA)
Mantener estructura óptima de costos de operación.	Lograr viabilidad financiera y sostenibilidad en largo plazo.
Aumentar los controles de seguridad y trazabilidad de la cooperativa.	Incrementar el grado de satisfacción de los clientes.

Fuente: Autor del proyecto con ENTREVISTA con Rafael Navas, Gerente General de La Cooperativa de Transportadores del Sur. Bucaramanga, 7 de Mayo de 2015

A partir de las estrategias planteadas en el desarrollo de la matriz ERIC y el cruce de la matriz DOFA y en colaboración con los directivos de COTRASUR, se seleccionaron los objetivos estratégicos para la cooperativa. Dichos objetivos se posicionaron en el mapa estratégico respecto a las perspectivas del Balanced Scorecard (financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento). Es así como se llegó a la siguiente tabla de objetivos.

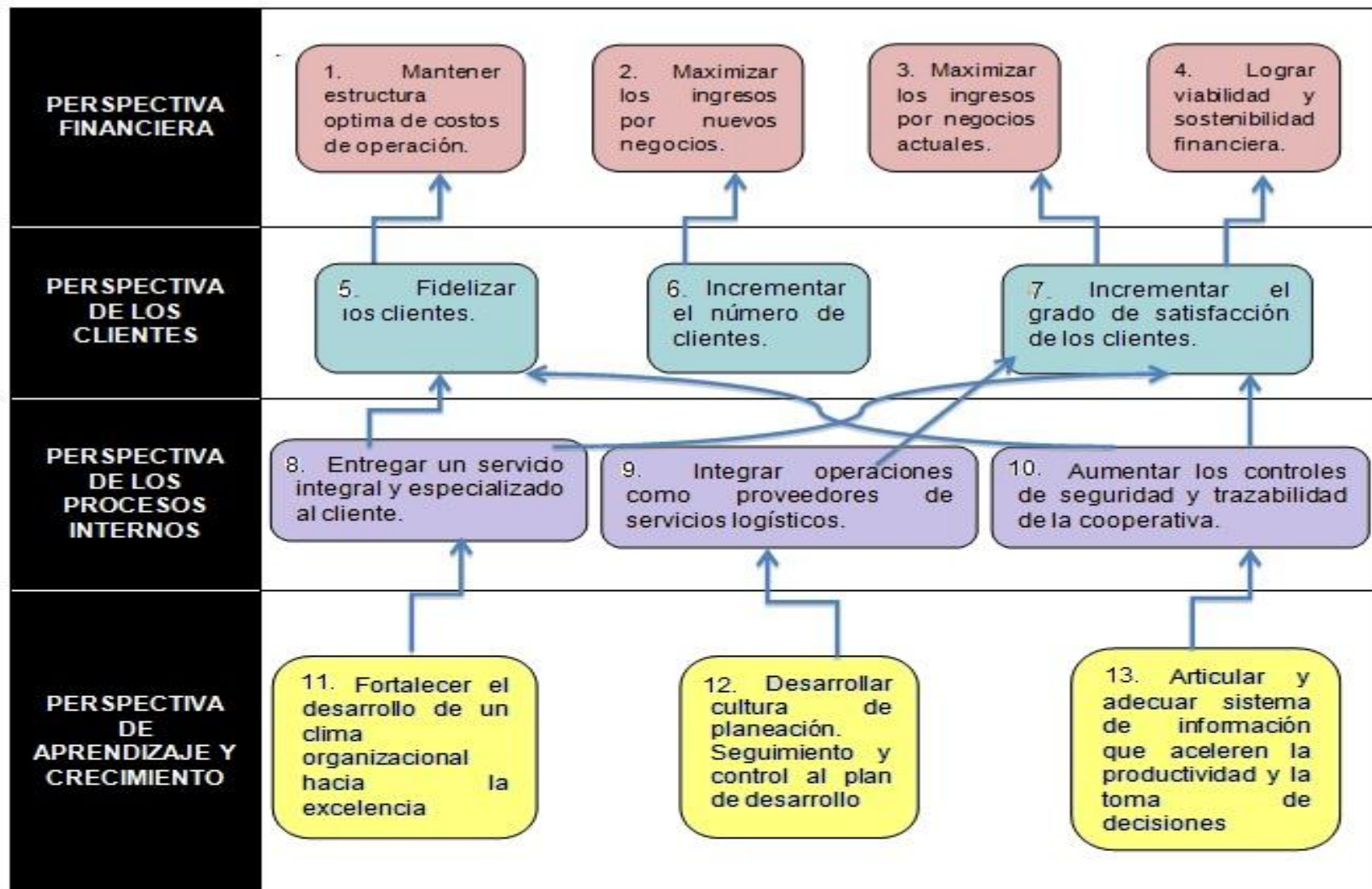
Tabla 51. Clasificación objetivos estratégicos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPAL	PERSPECTIVA
Lograr viabilidad financiera y sostenibilidad en el largo plazo	X	FINANCIERA
Incrementar los ingresos por negocios actuales	X	FINANCIERA
Incrementar los ingresos por nuevos negocios	X	FINANCIERA
Mantener una estructura optima de costos de operación	X	FINANCIERA
Incrementar el grado de satisfacción de los clientes	X	CLIENTE
Incrementar el número de clientes	X	CLIENTE
Fidelizar los clientes	X	CLIENTE
Aumentar los controles de seguridad y trazabilidad de la cooperativa.	X	PROCESOS
Entregar un servicio integral y personalizado al cliente	X	PROCESOS
Integrar operaciones como proveedores de servicios logísticos	X	PROCESOS
Fortalecer el desarrollo de un clima organizacional hacia la excelencia	X	TALENTO HUMANO
Articular y adecuar un sistema de información que acelere la productividad y la toma de decisiones	X	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Desarrollar cultura de planeación, seguimiento y control al plan de desarrollo	X	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Fuente: Autor del proyecto con ENTREVISTA con Rafael Navas, Gerente General de La Cooperativa de Transportadores del Sur. Bucaramanga, 9 de Mayo de 2015

4.3.1.8 Mapa estratégico. En el gráfico 12 se presenta el mapa estratégico para la Cooperativa de Transportadores del Sur COTRASUR.

Gráfico 12. Mapa estratégico.



Fuente: Autor del proyecto con Rafael Navas, Gerente General de La Cooperativa de Transportadores del Sur. Bucaramanga, 15 de Mayo de 2015

4.4. VALIDAR LA EFICACIA DE LAS ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN DEFINIDOS EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE COTRASUR MEDIANTE INDICADORES DE GESTIÓN CONTEMPLADOS EN LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE CONTROL.

4.4.1 Balanced ScoreCard.

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral. Herramienta que se realiza con el fin de hacerle seguimiento a la estrategia de la empresa.

Tabla 52. Balanced ScoreCard.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES	RESPONSABLE	ESTADO ACTUAL	META	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO
FINANCIERA	1. Mantener estructura optima de costos de operación.	Egresos de la cooperativa en el mes	Subgerencia	\$ 560'000.000	\$ 585'000.000	Mensual
	2. Maximizar los ingresos por nuevos negocios.	Ingresos por nuevos despachos en el mes	Gerencia general	\$ 550'300.000	\$ 600'500.000	Mensual
	3. Maximizar los ingresos por negocios actuales.	Ingresos por despachos actuales en el mes	Gerencia general	\$ 5'990.000.000	\$ 6'100.000.000	Mensual
	4. Lograr viabilidad y sostenibilidad financiera.	Producción total COTRASUR en el mes	Subgerencia	\$ 6'540.300.000	\$ 6'750.000.000	Mensual
		Ingresos operacionales en el mes		\$ 415'200.000	\$ 477'800.000	Mensual

Tabla 53. Balanced ScoreCard (Continuación 1).

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES	RESPONSABLE	ESTADO ACTUAL	META	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO
CLIENTES	5. Fidelizar los clientes.	(No. de clientes eliminados de la base de datos/ No. de clientes en la base de datos)*100	Gerencias regionales y departamento de seguridad	\$10%	0%	Mensual
	6. Incrementar el número de clientes	Numero de nuevos clientes registrado en la base de datos de la cooperativa	Gerencia general	10	15	Mensual
	7. Incrementar el grado de satisfacción del cliente	No. de quejas y reclamos/ No. de despachos al mes	Gerencia General	Las quejas y reclamos son de 0,13% de los despachos del mes	Las quejas y reclamos deben ser máximo 0,10% de los despachos del mes	Mensual

Tabla 54. Balanced ScoreCard (Continuación 2).

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES	RESPONSABLE	ESTADO ACTUAL	META	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO
PROCESOS INTERNOS	8. Entregar un servicio integral y personalizado al cliente	Toneladas transportadas en el mes	Control de calidad	50.900 toneladas	54.200 Toneladas	Mensual
	9. Integrar operaciones como proveedores de servicios logísticos	Numero de soluciones integrales ofrecidas a los clientes	Gerencia general	25	30	Mensual
	10. Aumentar los controles de seguridad y trazabilidad de la cooperativa.	No. de siniestros al mes/ No. de despachos al mes	Subgerencia y Gerencias regionales	Siniestralidad de 0,10%	Máximo un nivel de siniestralidad de 0,8%	Mensual
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	11. Fortalecer el desarrollo de un clima organizacional hacia la excelencia	Grado de satisfacción de funcionarios y conductores por medio de la encuesta de clima organizacional	Gerencia general	70%	80%	Semestral
		Tendencia de trabajo en equipo, calculada a través de la encuesta de clima organizacional		70%	75%	Semestral

Tabla 55. Balanced scorecard (continuación 3).

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES	RESPONSABLE	ESTADO ACTUAL	META	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	12. Desarrollar cultura de planeación. Seguimiento y control al plan de desarrollo	Número de proyectos propuestos	Gerencia general	0	1	Anual
	13. Articular y adecuar sistema de información que aceleren la productividad y la toma de decisiones	Número de proyectos de tecnología de información desarrollados	Departamento de sistemas	1	2	Anual

Fuente: Autor del proyecto con ENTREVISTA con Rafael Navas, Gerente General de La Cooperativa de Transportadores del Sur. Bucaramanga, 20 de Mayo de 2015

4.4.2 Validación de la estrategia.

La validación de la estrategia propuesta para COTRASUR se realizó por medio de una presentación del proyecto “IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR COTRASUR” el 29 de mayo de 2015 en la oficina central de la empresa ante, el Gerente General, y los jefes de departamentos de la cooperativa. Dicha presentación contó con el aval de Rafael Navas, quien participó activamente durante el desarrollo del plan estratégico para la cooperativa.

En la presentación se explicó cada uno de los objetivos realizados en el proyecto y se dejó claro la idea de la Cooperativa de Transportadores del Sur en implementar este plan estratégico para la empresa. Por lo que se pidió a cada uno de los jefes de departamento, ayuda para comunicar dicha estrategia en sus áreas ya que es fundamental el conocimiento por parte de los funcionarios sobre el proyecto realizado. Ver Anexo A. Validación

Anexo A. Validación



COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR
COTRASUR
NIT. 890.200.219-3

LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR "COTRASUR"

CERTIFICA QUE:

El Señor JAIRO CASTRO VILLARREAL, el día 29 de mayo de 2015 presentó ante el suscrito y los Jefes de Departamento Proyecto denominado **"Implementación de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Transportadores del Sur"**; en el que se presentó lo siguiente:

- Benchmarking competitivo del sector transporte
- Diagnostico Interno y Externo de la Cooperativa
- Matriz DOFA con sus respectivas relaciones
- Re direccionamiento Estratégico
- Objetivos Estratégicos
- Cuadro de Mando Integral

De lo anterior el Señor Castro entregó documento físico y magnético a la Cooperativa.

La presente Certificación se expide en Floridablanca el 1 de Junio de 2015.

Cordialmente,



COTRASUR
GERENTE GENERAL
RAFAEL ANDRÉS NAVAS MUÑOZ
Gerente General (E)



OFICINA PRINCIPAL
Calle 200 No. 21 - 73 Anillo Vial
Floridablanca - Santander
PBX: (7) 639 9000 Fax: (7) 679 8282
e-mail: gerencia@cotrasur.com



ANEXO B. Encuestas para definir el modelo de negocios actual de la cooperativa

	FORMATO: ENCUESTA PARA DEFINIR EL MODELO DE NEGOCIOS	EDICION: 1
		07/08/2015

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que proporcione será utilizada para definir el modelo de negocios de la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de fijar el modelo de negocios de la compañía.

Para responder el cuestionario, favor usar las alternativas de calificación que se explican a continuación. Colocar una X sobre la respuesta que considere según su percepción sea la correcta en una escala de 0 a 4, en donde:

0 = No sabe no responde. 1 = Totalmente en desacuerdo. 2 = Parcialmente en desacuerdo. 3 = Parcialmente de acuerdo. 4 = Totalmente de acuerdo.

Encuesta No: ____

Genero: Masculino__ Femenino__ Estudios: Tecnólogo__ Pregrado__ Posgrado__

Edad: ____

ASPECTO SOCIOS CLAVES	0	1	2	3	4
1. Considera que SOTRASUR C.A. esta apoyando plenamente la prestación del servicio ofrecido por COTRASUR en Venezuela.					
2. Como califica usted el servicio de mantenimiento de vehiculos prestado por SOTRASUR S.A.					
3. Como califica usted la intermediación de SOTRASEGUROS ante las aseguradoras y el apoyo prestado con las pólizas y seguros.					
4. Considera que la filial SOTRAEX esta cumpliendo correctamente con su servicios de agenciamiento aduanero.					

ASPECTO ACTIVIDADES CLAVES	0	1	2	3	4
1. Considera que los procesos de contacto con el cliente y despacho, transporte y entrega, seguridad y servicio postventa están cumpliendo a cabalidad sus actividades.					

ASPECTO RECURSOS CLAVES	0	1	2	3	4
1. Esta cumpliendo la flota de vehiculos de COTRASUR los requerimientos de los clientes.					
2. Considera que los conductores están cumpliendo los estándares de presentación personal y conducción defensiva en las carreteras.					

ASPECTO PROPUESTA DE VALOR	0	1	2	3	4
1. Cumple COTRASUR con los tiempos de entrega de la carga estipulados con los clientes.					
2. Esta cumpliendo COTRASUR con la prestación de un servicio integrado.					
3. Considera que el sistema de GPS utilizado por la empresa es útil y permite disminuir los siniestros durante la prestación del servicio.					



**FORMATO: ENCUESTA
PARA DEFINIR EL
MODELO DE
NEGOCIOS**

EDICION: 1

07/08/2015

ASPECTOS RELACION CON CLIENTES					
	0	1	2	3	4
1. Esta de acuerdo con los plazos que COTRASUR ofrece a sus clientes para pagar la factura por la prestación del servicio de transporte de carga.					
2. Considera que la empresa esta prestando un servicio de transporte de alta calidad.					

ASPECTOS CANALES					
	0	1	2	3	4
1. Considera que los portafolios de servicios presentados físicamente y digitalmente son suficientes para presentar los servicios de la empresa.					

ASPECTOS SEGMENTACION DE CLIENTES					
	0	1	2	3	4
1. Esta cumpliendo COTRASUR los requerimientos y requisitos de las grandes empresas (ECOPETROL) que solicitan servicio de transporte de carga.					

ASPECTOS ESTRUCTURA DE COSTOS					
	0	1	2	3	4
1. Están los sobreanticipos permitiendo suplir correctamente los costos a corto plazo que se presentan durante la prestación del servicio.					

ASPECTOS FUENTES DE INGRESO					
	0	1	2	3	4
1. Considera suficientes las fuentes de ingreso de la Cooperativa.					

OBSERVACIONES DEL FUNCIONARIO O SOCIO:

5. CONCLUSIONES

COTRASUR se posiciona como una de las compañías líderes del sector transporte en la región; así lo ratifica el estudio de Benchmarking. COTRASUR cuenta con las filiales necesarias que sirven como complemento a la labor realizada por las empresas prestadoras del servicio de transporte terrestre de carga masiva. Las notables diferencias en el portafolio ofrecido por COTRASUR son factores que se definen como los de mayor relevancia en el estudio comparativo con otras empresas del sector.

La empresa no ha implementado un plan estratégico el cual permita reestructurar la compañía por medio de la realización del diagnostico interno de la Cooperativa el cual permita delimitar aquellas debilidades y fortalezas de los proceso internos; así como identificar los factores externos, propios del entorno de la organización, y que repercuten tanto positiva como negativamente dentro de la compañía. La ausencia de esta herramienta se ha consolidado como un obstáculo para el desarrollo de COTRASUR.

El diagnóstico estratégico realizado permitió evidenciar que la Cooperativa presenta limitaciones internas que dificultan el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Una de ellas es la falta de definición de responsabilidades y derechos dentro de la organización; así como los procesos innecesarios que se realizan para la prestación del servicio en los departamentos de despachos, tesorería y gerencia general.

El plan estratégico desarrollado en este proyecto para COTRASUR se direccionó hacia la identificación de amenazas y oportunidades del sector de transporte terrestre de carga masiva en Colombia.

Las principales amenazas identificadas están relacionadas con los altos costos operativos del sector (combustible, peajes, repuestos, llantas, entre otros) y la amplia competencia del sector. Por otra parte, las principales oportunidades están dadas, en general, por la importancia que este sector tiene para la economía del país, y en particular, por los tratados de libre comercio que Colombia está implementando en la actualidad.

Por medio de las estrategias planteadas en la matriz ERIC y en la matriz DOFA cruzada y en colaboración con los directivos de la cooperativa, se seleccionaron las estrategias Ofensivas (FO), Reactivas (FA), Adaptivas (DO) y Defensivas (DA) mediante las cuales se definieron los objetivos estratégicos. Estos objetivos serán controlados por la cooperativa a través del Balanced Scorecard de COTRASUR.

6. RECOMENDACIONES

Continuar con la implementación del proyecto por medio de continuas evaluaciones al plan estratégico diseñado y presentado en la organización. Dicho seguimiento se deberá realizar con el fin de controlar el proceso de desarrollo del proyecto, respecto a cómo se están ejecutando los objetivos estratégicos y las acciones que se estén aplicando para lograrlos. En caso de que no se estén ejecutando correctamente la empresa deberá mejorarlos.

Es importante para lograr las metas propuestas en el plan de desarrollo que todo el personal de la empresa conozca la estrategia definida. Deberán comunicar al personal el rumbo que la empresa tendrá para los próximos años y el punto a donde la organización quiere llegar. El compromiso de las directivas, junta directiva, socios, conductores y personal es fundamental para tener un exitoso desarrollo del plan propuesto.

La Cooperativa de Transportadores del Sur debe concentrar sus recursos en prestar servicios integrados de logística de alta calidad, por eso es muy importante conservar el segmento de mercado con el que actualmente cuenta la cooperativa, para así mitigar el mal momento operativo identificado a través del diagnóstico externo realizado en donde se encontraron los altos costos operacionales y los bajos costos en los fletes que se están presentando en el sector.

Los directivos de la compañía deberán comprometerse en fomentar una disciplina de seguimiento para la lograr la continuidad del proceso del Balanced Scorecard como herramienta de apoyo a la gestión de la empresa a través del control y seguimiento de los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

ALVARADO, Yolanda; DUQUE, Beatriz y HOYOS, Claudia. Guía para la aplicación de un modelo de planeación estratégica prospectiva integral para FINAGRO. Trabajo de grado especialista gerencia estratégica. Bogotá, D.C.: Universidad de la sabana. Instituto de postgrados fórum. 2011.

CAMPILLAY ROJAS, Paula Carolina. Planeación estratégica para una empresa productora de carne. Trabajo de grado ingeniero civil industrial. Santiago: Universidad de Chile. Facultad de ciencias físicas y matemáticas. Departamento de ingeniería industrial, 2012.

CAMPOS, Oscar y LUNA, Yajaira. Aplicación de un modelo gerencial estratégico para la empresa comercializadora multiagícola S.A. Trabajo de grado especialización en alta gerencia. Bucaramanga: Universidad industrial de Santander. Facultad de ingenierías físico-mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales, 2011.

COLOMBIA. MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTE. Decreto número 2044. (30, septiembre, 1988). Por el cual se dictan disposiciones sobre el acarreo de productos especiales, en vehículos de servicio público de transporte de carga. Bogotá, D.E., 1988.

COLOMBIA, MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO. Decreto número 2685. (30, diciembre, 1999). Por el cual se modifica la legislación aduanera. Bogotá, D.C., 1999.

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Decreto número 173. (5, febrero, 2001). Por la cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor de carga. Bogotá, D.C., 2001.

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución número 3666. (9, mayo, 2001). Por la cual se reglamenta el uso de un dispositivo de localización a los vehículos de servicio público de transporte de pasajeros por carretera y de carga. Bogotá, D.C., 2001.

COLOMBIA, MINISTERIO DE TRANSPORTE. Decreto número 1609. (31, julio, 2002). Por el cual se reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas por carretera. Bogotá, D.C., 2002.

COLOMBIA, MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución número 9606. (14, noviembre, 2003). Por la cual se establecen los requisitos técnicos de seguridad

para los dispositivos especiales de sujeción de contenedores de acuerdo con lo establecido en el artículo 32 de la ley 769 de 2002. Bogotá, D.C., 2003.

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución número 2505. (6, septiembre, 2004). Por la cual se reglamentan las condiciones que deben cumplir los vehículos para transportar carne, pescados o alimentos fácilmente corruptibles. Bogotá, D.C., 2004.

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución número 4100. (28, diciembre, 2004). Por la cual se adoptan los límites de pesos y dimensiones en los vehículos de transporte terrestres automotor de carga por carretera, para su operación normal en la red vial de nivel nacional. Bogotá, D.C., 2004.

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución número 888. (13, marzo, 2006). Por la cual se establecen las relaciones económicas entre los remitentes de la carga, las empresas de transporte y los propietarios, poseedores o tenedores de los vehículos de servicio público de transporte terrestre automotor de carga. Bogotá, D.C., 2006.

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución número 4959. (8, noviembre, 2006). Por la cual se fijan los requisitos y procedimientos para conceder los permisos para el transporte de carga indivisibles, extra pesadas y extradimensionadas, y las especificaciones de los vehículos destinados a esta clase de transporte. Bogotá, D.C., 2006.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento CONPES número 3489. (1, octubre, 2007). Política nacional de transporte público automotor de carga. Bogotá, D.C., 2007.

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución número 2394. (9, junio, 2009). Por la cual se dictan unas disposiciones en una materia de seguridad. Bogotá, D.C., 2009.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento CONPES número 3759. (20, agosto, 2013). Lineamientos de política para la modernización del transporte automotor de carga y declaratoria de importancia estratégica del programa de reposición y renovación del parque automotor de carga. Bogotá, D.C., 2013.

DELGADO CASTILLO, Héctor. Administración estratégica: Un enfoque estratégico. México: Trillas, 2011. p.76-79.

GALLARDO HERNÁNDEZ, José Ramón. Administración estratégica: De la visión a la ejecución. Ciudad de México: Alfaomega, 2012. p.135-140.

GRAZ, Marian Bibiana; FLÓREZ, Deasy Johanna y AVELLANEDA, Pedro. Plan prospectivo estratégico al año 2015 para la empresa biotecnológica ganadera “La Esmeralda”. Bucaramanga, 2011. Trabajo de grado (Especialista en Gerencia Estratégica). Universidad de la Sabana. Instituto de Postgrados Fórum.

HUITAREO ZEPEDA, Jessica María. Propuesta del Balanced Scorecard como modelo de planeación estratégica en una empresa de servicios en la ciudad de Uruapán, Michoacán, 2011. Trabajo de grado (Licenciatura en Contaduría). Universidad Don Vasco, A.C de México. Escuela de Contaduría.

MICHAEL, Porter. Competitive strategy. Citado por THOMPSON, Arthur y STRICKLAND. Dirección y administración estratégica: Conceptos, Casos y lecturas. Ed 13. Mc Graw Hill, 2005. p.86-87.

OROZCO, Juan. Planeación de una estrategia para la empresa Orbe S.A. Construcciones. Bogotá, 2012. Trabajo de grado (Ingeniero Industrial). Universidad de los Andes. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial.

ROMERO, Cesar; CEVALLOS, Franklin y RAMÍREZ, Christian. Proyecto de inversión y planificación estratégica de la compañía SRADY S.A. Guayaquil, 2010. Trabajo de grado (Ingeniero en Gestión Empresarial e Ingeniero Comercial y Empresarial especializado en finanzas). Escuela Superior Politécnica del Litoral. Facultad de Economía y Negocios

SAMPER, Olga y GARCÍA, Freddy. Diseño del sistema gerencial estratégico de Empuje Colombiano S.A.S. Bucaramanga, 2013. Trabajo de grado (Especialista en Alta Gerencia). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: Teoría – Metodología, Alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. 10 ed. Bogotá: 3R editores, 2008. p.72.

SERRANO, Sofía y DAGOVETT, Dubellys. Formulación del plan estratégico para la empresa apícola Santander bajo la metodología del Balanced Scorecard. Bucaramanga, 2010. Trabajo de grado (Especialista en Alta Gerencia). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales.

THOMPSON, Arthur y STRICKLAND. Dirección y administración estratégica: Conceptos, Casos y lecturas. Ed 13. Mc Graw Hill, 2005. p.83-84.

COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR. Quiénes somos [en línea]. <<http://www.cotrasur.com/site/index.php/cotrausr/quienes-somos.html>> [citado en 15 de abril de 2015]

COLTANQUES. Premios y reconocimientos [en línea]. <http://www.coltanques.com.co/premios_reconocimientos.php> [citado en 15 de abril de 2015]

TRANSPORTES SANCHEZ POLO S.A. Reseña histórica [en línea]. <<http://www.sanchezpolo.com/>> [citado en 15 de abril de 2015]

ALMAVIVA S.A. Descripción general [en línea]. <<https://www.almaviva.com.co/wps/portal/almaviva/bienvenido/quienes-somos/descripcion-general>> [citado en 15 de abril de 2015]

ALPOPULAR S.A. Nuestra historia [en línea]. <http://www.alpopular.com.co/portal/page?_pageid=1373,115970590&_dad=portal&_schema=PORTAL> [citado en 15 de abril de 2015]

DHL. Inicio [en línea]. <<http://www.dhl.com.co/es.html>> [citado en 15 de abril de 2015]

COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR. Quiénes somos [en línea]. <<http://www.cotrasur.com/site/index.php/cotrausr/quienes-somos.html>> [citado en 15 de abril de 2015].

COLTANQUES. Gobierno corporativo [en línea]. <http://www.coltanques.com.co/quienes_somos.php> [citado en 15 de abril de 2015].

TRANSPORTES SANCHEZ POLO S.A. Reseña histórica [en línea]. <<http://www.sanchezpolo.com/>> [citado en 15 de abril de 2015].

ALMAVIVA S.A. Descripción general [en línea]. <<https://www.almaviva.com.co/wps/portal/almaviva/bienvenido/quienes-somos/descripcion-general>> [citado en 15 de abril de 2015].

ALPOPULAR S.A. Nuestra historia [en línea]. <http://www.alpopular.com.co/portal/page?_pageid=1373,115970590&_dad=portal&_schema=PORTAL> [citado en 15 de abril de 2015].

DHL. Nuestra organización [en línea]. <http://www.dhl.com.co/es/informacion_sobre_dhl/descripcion_comercial/nuestra_organizacion.html> [citado en 15 de abril de 2015].

COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR. Servicios [en línea]. < <http://www.cotrasur.com/site/index.php/cotrausr/quienes-somos.html#>> [citado en 15 de abril de 2015]. COLTANQUES. Servicios [en línea]. < <http://www.coltanques.com.co/servicios.php>> [citado en 15 de abril de 2015].

TRANSPORTES SANCHEZ POLO S.A. Servicios [en línea]. <<http://www.sanchezpolo.com/>> [citado en 15 de abril de 2015].

ALMAVIVA S.A. Qué hacemos [en línea]. < <https://www.almaviva.com.co/wps/portal/almaviva/bienvenido/que-hacemos/transporte-internacional>> [citado en 15 de abril de 2015].

ALPOPULAR S.A. Nuestros servicios [en línea]. < http://www.alpopular.com.co/portal/page?_pageid=1373,115660699&_dad=portal&_schema=PORTAL> [citado en 15 de abril de 2015].

DHL. Logística [en línea]. < <http://www.dhl.com.co/es/logistica.html>> [citado en 15 de abril de 2015].

COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR. Grupo empresarial [en línea]. < <http://www.cotrasur.com/site/index.php/cotrausr/quienes-somos.html#>> [citado en 15 de abril de 2015].

COLTANQUES. Alianzas estratégicas [en línea]. <http://www.coltanques.com.co/alianzas_estrategica.php> [citado en 15 de abril de 2015]. TRANSPORTES

SANCHEZ POLO S.A. Servicios integrales [en línea]. <<http://www.sanchezpolo.com/>> [citado en 15 de abril de 2015].

ALMAVIVA S.A. Filiales y alianzas [en línea]. < <https://www.almaviva.com.co/wps/portal/almaviva/bienvenido/quienes-somos/filiales-alianzas>> [citado en 15 de abril de 2015].

ALPOPULAR S.A. Inicio [en línea]. < http://www.alpopular.com.co/portal/page?_pageid=1373,115660699&_dad=portal&_schema=PORTAL> [citado en 15 de abril de 2015].

DHL. Centro de contacto [en línea]. < http://www.dhl.com.co/es/centro_de_contacto.html > [citado en 15 de abril de 2015]

COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR. Quiénes somos [en línea]. <<http://www.cotrasur.com/site/index.php/cotrausr/quienes-somos.html>> [citado en 15 de abril de 2015].

JUAN GERNANDO MARQUEZ GARCIA. Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. En: Revista MBA EAFIT, 25 de junio de 2010. no. p. 31-35.

ENTREVISTA con Rafael Navas, Gerente General de La Cooperativa de Transportadores del Sur. Bucaramanga, 5 de abril de 2015

COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento CONPES número 3759. (20, agosto, 2013). Lineamientos de política para la modernización del transporte automotor de carga y declaratoria de importancia estratégica del programa de reposición y renovación del parque automotor de carga. Bogotá, D.C., 2013.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento CONPES número 3489. (1, octubre, 2007). Política nacional de transporte público automotor de carga. Bogotá, D.C., 2007.

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Decreto número 173. (5, febrero, 2001). Por la cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor de carga. Bogotá, D.C., 2001.

ELESPECTADOR.COM. Sin carreteras es imposible darle viabilidad a los TLC: COLFECAR : En: EL ESPECTADOR, (12 de Octubre de 2012)

COLFECAR. Reportan balance positivo en movimiento de carga en 2014. En: Revista el Container, 12 de Enero de 2015. no. p. 34.

COLFECAR. Movilización de carga cayó. En: Revista el Container, 12 de Febrero de 2015. no. p. 12.

COLFECAR. Facturación. En: Revista el Container, 12 de Febrero de 2015. no. p. 12.

COLFECAR. Exportaciones disminuyeron 4,7%. En: Revista el Container, 12 de Enero de 2015. no. p. 32.

COLFECAR. Importaciones aumentaron 8%. En: Revista el Container, 12 de Febrero de 2015. no. p. 20.

ANIF para la Cámara Colombiana de Infraestructura. Costos de transporte, multimodalismo y la competitividad de Colombia: 2014, 4-21p.

CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Producto interno bruto Santander 2013. Bucaramanga: 2013. numero 115

MINISTERIO DE TRANSPORTE. Boletín de coyuntura del sector de transporte de carga por carretera: Cuarto trimestre del 2013, 4-5p.

COLFECAR. Caída de los precios del petróleo: ¿Qué podemos hacer? En: Revista el Container, 12 de Marzo de 2015. no. p. 8-22.

[1] ENTREVISTA con Isabel Agudelo, Gerente General de LOGYCA.

[2] ENTREVISTA con Gabriel Hernández, director de inteligencia de mercados y segmentación para las Américas de DHL express.

REDACCION ESPECIALES. Sistemas de información, tecnología en transporte. En: EL ESPECTADOR, (18 de Junio de 2010)

COLFECAR. Informalidad en el sector transporte. En: Revista el Container, 12 de Enero de 2015. no. p. 28.

COLFECAR. Anuncian medidas para habilitación de empresas de transporte. En: Revista el Container, 12 de Febrero de 2015. no. p. 40.

DINERO. Mintransporte tiene condenada la venta de camiones. En: Revista DINERO, 3 de Diciembre de 2014. No.

COLFECAR. Ventas de vehículos de carga se incrementan 15,6%. En: Revista el Container, 12 de febrero de 2015. no. p. 36.

COLFECAR. En lo corrido del año el ACPM ha disminuido 6,64%. En: Revista el Container, 12 de marzo de 2015. no. p. 34.

COLFECAR. Costos operativos del transporte. En: Revista el Container, 12 de Febrero de 2015. no. p.14.

ANIF para la Cámara Colombiana de Infraestructura. Costos de transporte, multimodalismo y la competitividad de Colombia: 2014, 4-21p.

ANIF para la Cámara Colombiana de Infraestructura. Costos de transporte, multimodalismo y la competitividad de Colombia: 2014, 21-68p.

MINISTERIO DE TRANSPORTE. Consulta las empresas de transporte de carga [en línea] <
http://web.mintransporte.gov.co/Consultas/empresas/consulta_empresas_carga.asp > [citado en 1 de mayo de 2015].

ELESPECTADOR.COM. Sin carreteras es imposible darle viabilidad a los TLC: COLFECAR : En: EL ESPECTADOR, (12 de Octubre de 2012)

COLFECAR. Anuncian medidas para habilitación de empresas de transporte. En: Revista el Container, 12 de Febrero de 2015. no. p. 40.

ANIF para la Cámara Colombiana de Infraestructura. Costos de transporte, multimodalismo y la competitividad de Colombia: 2014, 21-68p.

ANIF para la Cámara Colombiana de Infraestructura. Costos de transporte, multimodalismo y la competitividad de Colombia: 2014, 4-21p.

COLFECAR. INVIAS anuncia proyectos en. En: Revista el Container, 12 de Enero de 2015. no. p. 18.

MINISTERIO DE TRANSPORTE. Consulta las empresas de transporte de carga [en línea] <
[http://web.mintransporte.gov.co/Consultas/empresas/consulta_empresas_carga.as](http://web.mintransporte.gov.co/Consultas/empresas/consulta_empresas_carga.asp)
p > [citado en 1 de mayo de 2015].

COLFECAR. Seguridad: Hurtos se redujeron 36%. En: Revista el Container, 12 de Febrero de 2015. no. p. 30.

COLFECAR. Estado de la red vial para diciembre de 2014. En: Revista el Container, 12 de Enero de 2015. no. p. 42-43.

COLFECAR. Costos operativos del transporte crecieron 1,65% durante 2014. En: Revista el Container, 12 de Febrero de 2015. no. p. 14-15.

COLFECAR. Informalidad en el sector transporte. En: Revista el Container, 12 de Enero de 2015. no. p. 28.

COLFECAR. Parque automotor: 385.790. En: Revista el Container, 12 de Enero de 2015. no. p.34.