

**Plan Prospectivo Estratégico para el año 2024 de la empresa Transporte
CAMFRI S.A en el municipio de Bucaramanga**

Diana Patricia Bothía de Castellanos & Genny Marcela Ortiz Ballesteros.
Octubre 2019

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
Bucaramanga - Santander.
Escuela de Ciencias Administrativas, Económicas, Contables y de Negocios

**Plan Prospectivo Estratégico para el año 2024 de la empresa Transporte
CAMFRI S.A en el municipio de Bucaramanga**

Diana Patricia Bothia de Castellanos
Genny Marcela Ortiz Ballesteros

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magister en
Administración de Organizaciones

Nora Elsy Márquez R.
Directora

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
Bucaramanga - Santander.
Escuela de Ciencias Administrativas, Económicas, Contables y de Negocios
2019

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, octubre de 2019

Dedicatoria

Con todo cariño y amor dedico esta tesis a mi hijo Federico que viene en camino, mi esposo y mis padres, quienes me han inspirado y han sido mi apoyo durante todo este proceso.

Genny Marcela Ortiz Ballesteros.

Este trabajo es dedicado a mi esposo e hijas, por cuanto todo su apoyo durante mi formación académica fue esencial para sacar adelante este proyecto.

Diana Patricia Bothía de Castellanos.

Agradecimientos

Agradecemos especialmente al Dios todopoderoso por darnos la oportunidad de hacer realidad este sueño.

A la doctora NORA ELSY MARQUEZ, por su asesoría y orientación en la formulación y desarrollo del proyecto de investigación. Gracias por sus enseñanzas, apoyo y dedicación que nos permitió culminar satisfactoriamente este proyecto.

A la UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD” CEAD BUCARAMANGA, por los conocimientos y experiencia adquiridos.

Al señor Gerente General de Transportes CAMFRI S.A., doctor Wilson Luna, por confiar en nuestros conocimientos.

A la familia Transportes CAMFRI S.A. por su colaboración, disposición y valiosos aportes que contribuyeron al logro de los objetivos propuestos. .

A nuestros esposos e hijos por su comprensión y apoyo permanente.

Diana Patricia Bothía de Castellanos
Genny Marcela Ortiz Ballesteros

Resumen

Han sido numerosas las empresas u organizaciones que buscan predecir el futuro y tener las herramientas de cómo enfrentarlo. El futuro puede ser susceptible de ser modificado por los empresarios

Este trabajo pretende abordar la prospectiva estratégica como una de las metodologías más completas y acertadas que evidencia la relación existente entre el presente y el futuro empresarial dados unas condiciones y unos actores que pueden influir de manera directa en el cambio. La prospectiva surge como disciplina para poder realizar un adecuado manejo y un mejor control de la incertidumbre con la finalidad de reducir el riesgo, es una herramienta fundamental de planeación. Para la construcción de esta propuesta se identifica inicialmente el problema de investigación en la empresa Transportes CAMFRI S.A. de la ciudad de Bucaramanga, para diseñarle un Plan Prospectivo Estratégico para el año 2024 en el que se hace un análisis estructural, un análisis de juego de actores y elaboración de escenarios. Como resultado final de este trabajo, se busca encontrar el escenario más probable para que la empresa pueda tener un futuro favorable y logre rentabilidad y posicionamiento a nivel nacional.

Palabras clave: Factores de cambio, escenarios, estrategias, variables clave, futuro probable, fuentes de información, gestión del conocimiento.

Abstract

There have been numerous companies or organizations that seek to predict the future and have the tools on how to face it. The future may be capable of being modified by entrepreneurs generating more desirable future scenarios. This work aims to address the strategic prospective as one of the most complete and successful methodologies that shows the relationship between the present and the future business given conditions and actors that can directly influence the change. The prospective arises as a discipline to be able to carry out adequate management and better control of uncertainty in order to reduce risk, it is a fundamental planning tool. For the construction of this proposal, the research problem is initially identified in the company CAMFRI Transports S.A. from the city of Bucaramanga, to design a Strategic Prospective Plan for the year 2024 in which a structural analysis, a stakeholder analysis and scenario development is done. As a final result of this work, we seek to find the most likely scenario for the company to have a favorable future and achieve profitability and positioning nationwide.

Keywords: Change factors, scenarios, strategies, key variables, probable future, sources of information, knowledge management.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	11
Desarrollo del proyecto de investigación	12
Planteamiento del problema	12
Justificación.....	13
Objetivos	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos.....	14
Marco Referencial	15
Marco teórico	15
Marco Conceptual	16
Escenario.	16
Estrategia.....	16
Prospectiva.	17
Vigilancia tecnológica.	17
Inteligencia Competitiva.	17
Escenario ideal.	17
Matriz DOFA.	18
Método Mic-Mac.	18
El método Mactor.	18
Análisis Morfológico.....	19
El ábaco de François Régnier.....	19
Metodología	20
Diagnóstico Organizacional de la Empresa de Transportes CAMFRI S.A.	21
Aspectos del Sector	21
Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.	21
Tendencias del Sector.....	21
Análisis del sector – 5 fuerzas de Porter	25
Información general de la organización	27
Misión.....	29
Visión	29
Objetivos	29
Situación actual de la Organización	30
Análisis prospectivo y estratégico de la organización	31
Selección de Factores y cambio DOFA	31
Precisión de las variables Clave Mi c Mac.....	34
Estrategia de actores Mactor	38
Escenario ideal para la empresa de transporte CAMFRI S.A.	42
Diseño de Escenarios	42
Elección de Estrategias.....	44
Análisis del mercado	46
Población.....	46
Muestra.....	47

Análisis Financiero de la propuesta	48
Riesgos	51
Riesgo financiero o de crédito.....	51
Riesgo de liquidez..	51
Riesgo de mercado..	51
Riesgo operacional	51
Gestión de riesgos financieros.....	52
Recomendaciones	53
Conclusiones	54
Lista de referencias.....	55

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Etapas del Plan Prospectivo	20
Tabla 2. Evaluación DOFA	31
Tabla 3. Factores de cambio	34
Tabla 4. Variables claves obtenidas según análisis	38
Tabla 5. Actores que influyen en las variables claves	38
Tabla 6. Objetivos estratégicos	39
Tabla 7. Descripción de Objetivos	40
Tabla 8. Sistema de convención de colores	44
Tabla 9. Estrategias	45
Tabla 10. Población empresas avícolas	46
Tabla 11. Inversión	48
Tabla 12. Costos Variables	48
Tabla 13. Costos Fijos	49
Tabla 14. Estrategia	49

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter	23
Figura 2. Organigrama transportes CAMFRI S.A	26
Figura 3. Matriz de influencia. Fuente: Elaboración propia en el software Mic Mac	36
Figura 4. Mapa de Influencias y dependencias directas. Fuente: Elaboración propia en el software Mic Mac	36
Figura 5. Matriz de Influencias Directas	40
Figura 6. Matriz de Posiciones Valoradas	40
Figura 7. Plano Influencia-Dependencia de Actores	40
Figura 8. Matriz MA	41
Figura 9. Lista de Dominios	41
Figura 10. Lista de Variables	41
Figura 11. Hipótesis	41
Figura 12. Número de escenarios	42
Figura 13. Posibles escenarios	42
Figura 14. Punto de equilibrio de los servicios de transporte especializado	51

Introducción

La prospectiva estratégica resulta ser una de las mejores metodologías para anticiparse al futuro, favoreciendo la toma de decisiones a través de analizar posibles escenarios por medio de los cuales un empresario puede lograr los objetivos organizacionales.

La planeación en las organizaciones requiere desarrollar diferentes metodologías con enfoque prospectivo para plantearse estrategias en un escenario ideal que le permita a cualquier empresa enfrentar el futuro.

El desarrollo de esta metodología permite plantear tres objetivos específicos para diseñar a la empresa CAMFRI S.A. un Plan Prospectivo Estratégico para los próximos cinco años. En primera instancia se realiza un diagnóstico para conocer su situación actual, luego se realiza el análisis prospectivo que nos permite definir el escenario ideal. Esto se ve favorecido por la selección de estrategias.

A continuación, se puede observar cómo se aplica la prospectiva estratégica a Transportes CAMFRI S.A. y se utilizan diferentes herramientas de la prospectiva estratégica para lograr el escenario ideal sobre el cual va a trabajar la empresa durante los próximos cinco años.

Desarrollo del proyecto de investigación

Planteamiento del problema

El transporte de materias primas, insumos y alimentos en Colombia es una de las principales fuentes de ingresos para las diferentes comunidades del territorio nacional, con la llegada de nuevas tecnologías y de empresas extranjeras se ha venido masificando y mejorando en todos sus aspectos, así mismo, se ha logrado garantizar la llegada de las mercancías en perfectas condiciones a sus destinos es una de las mayores recompensas para los que están involucrados en esta actividad.

En Santander se encuentra la empresa Transportes CAMFRI S.A, una organización dedicada al transporte de carga refrigerada, alimentos concentrados, aves vivas, materias primas a granel y mercancías; para industrias del sector de alimentos a nivel nacional, creada en 2007 cuenta con 11 años de trayectoria teniendo como principal cliente a la empresa CAMPOLLO, con un grupo de trabajo de alrededor de 40 personas encargadas de los procesos logísticos y legales que permiten el desarrollo de las actividades principales de la organización. (CAMFRI S.A, 2012)

Dentro de su proyección para el año 2020 CAMFRI S.A, será una empresa fortalecida en sus líneas de servicio, soportada en un sistema integrado de gestión certificado, con una flota de mayor capacidad y el personal calificado para entregar servicios de alta calidad a sus clientes en diferentes sectores de la industria nacional. (CAMFRI S.A, 2012)

Teniendo en cuenta lo anterior se puede evidenciar que la organización no ha mostrado una ampliación en sus líneas de servicio, se ha mantenido en sus estándares gracias al sistema de gestión de calidad, sin mostrar grandes avances en su cobertura a nivel nacional, ni abarcando nuevos sectores de la industria que le brinde oportunidad de expansión en su flota vehicular.

De acuerdo con lo mencionado, se realiza el siguiente planteamiento, ¿Cuál debería ser el Plan Prospectivo Estratégico de la empresa Transportes CAMFRI S.A. para el año 2024 que le permita generar rentabilidad y posicionamiento a nivel nacional?

Justificación

La empresa de Transportes CAMFRI cuenta con una amplia trayectoria en el transporte de alimentos refrigerados, concentrados, aves vivas y alimento a granel, esto le ha permitido crecimiento y llegar a diferentes lugares del país, sin embargo, de acuerdo con lo presentado en su visión no se han mostrado grandes avances y cumplimiento a los objetivos planteados.

En este proyecto se usará toda la variedad de herramientas, análisis y aspectos que ofrece un plan prospectivo estratégico para determinar cuál es el mejor escenario que le permitirá a CAMFRI S.A lograr una mayor rentabilidad y un mejor posicionamiento; se tendrán en cuenta diferentes procesos y actores de la organización con el fin de realizar un diagnóstico lo más acertado posible y a partir de ahí ofrecer diferentes caminos que puedan llevar a la realización de las metas establecidas por la organización.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el Plan Prospectivo Estratégico para el año 2024 de la empresa Transportes CAMFRI S.A. en el municipio Bucaramanga.

Objetivos específicos

- ✓ Elaborar el diagnóstico organizacional de la empresa Transportes CAMFRI S.A. conociendo la situación actual de la misma.
- ✓ Realizar el análisis prospectivo y estratégico mostrando los factores de cambio, la precisión de las variables claves y los actores.
- ✓ Definir el escenario ideal para la organización aplicando el modelo de prospectiva estratégica, con el propósito de generar rentabilidad y posicionamiento a nivel nacional.

Marco Referencial

Marco teórico

Teoría de la prospectiva. La prospectiva nace en Francia, a finales de los años cincuenta. Su fundador fue el filósofo y hombre de negocios Gastón Berger quien en un artículo de la “Revue des Deux Mondes”, bautiza a esta disciplina con el nombre de prospectiva, palabra que toma del verbo latino “prospicere” que significa “ver hacia adelante”, tiempo después Bertrand de Jouvenel enriquece los planteamientos de Gaston donde escribe una obra maravillosa que constituye otro de los hitos de la corriente francesa: “El Arte de la Conjetura”, título que al mismo tiempo representa una de las mejores definiciones de esta nueva disciplina. (Mojica, Universidad de la Guajira, 2010).

Pero no solo Berger y Jouvenel aportaron las bases conceptuales de esta disciplina, Michel Godet le dio un modelo y una base matemática. Con mucha certeza se ha dicho que la prospectiva se hubiera podido quedar solo como una disquisición filosófica, si no hubiera aparecido Michel Godet, cuyas obras “Prospectiva y Planeación Estratégica”, “El Porvenir Diferente”, “De la Anticipación a la Acción” y el “Manual de Prospectiva Estratégica” constituyen un invaluable aporte a esta nueva disciplina de las ciencias humanas. (Mojica, Concepto y Aplicación de la Prospectiva Estratégica, 2006)

La prospectiva es una disciplina que permite analizar el futuro para poder obrar con mayor seguridad en el presente y empleando una metáfora, se podría decir que esta disciplina ayuda a iluminar el presente con la luz del futuro. Si la empresa pone en práctica este propósito va a ser más competitiva porque será capaz de adelantarse en el tiempo a los eventos del presente y podrá ganar la delantera mucho antes que otras organizaciones acostumbradas a vivir en el día a día y a transitar despreocupadas por lo que pueda acontecer más adelante. (Mojica, Universidad de la Guajira, 2010)

Planeación estratégica. La estrategia describe cómo se lograrán los objetivos generales, es decir, la dirección de la organización incluyendo los métodos de intervención que ayudarán a la organización a cumplir su misión y a lograr sus objetivos generales de manera factible y eficaz. (Álvarez Pinto, 2007).

Según Peter Drucker, la planeación estratégica es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada. (Gómez Castañeda, 2005)

En sí mismo, el planeamiento, a largo o corto plazo, no es nada nuevo. Es el desempeño organizado de una antigua tarea. Pero hemos aprendido que rara vez se ejecutará la tarea si no se la organiza. Sobre todo, rara vez se convertirá en realización si no se la ejecuta intencionadamente. (Gómez Castañeda, 2005)

Marco Conceptual

Escenario. Un escenario es una imagen de futuro. Generalmente identificamos varios tipos de imágenes o escenarios de futuro. (Mojica, 2006). Al analizar el futuro es importante construir escenarios o situaciones significativas que pueden ser recomendables en ese futuro.

Los escenarios permiten el control de la incertidumbre porque en el ejercicio de su construcción se profundiza en un mayor conocimiento de la organización misma. También se refieren a situaciones que tienen alguna probabilidad de ocurrencia.

Estrategia. Son objetivos, metas y acciones por medio de las cuales podemos construir el escenario por el cual apostamos. (Mojica, 2006). En la empresa se habla de estrategia como una serie de pasos que debe seguir para lograr mayores beneficios.

Planeación Estratégica. El concepto aparecido a finales de los 60 por Igor Ansoff para traducir el hecho de que la planificación de empresa debía tener en cuenta cada vez más las turbulencias del entorno (dicho estratégico) y adaptar, en consecuencia, sus objetivos. (Godet, 2007). En este sentido, es una herramienta fundamental en todas las empresas, para la toma de decisiones actuales y diarias que inciden o afectan en su futuro; es como actuar de forma proactiva y no reactiva. No significa que los riesgos se eliminen, sino que se dan herramientas para tomar mejores decisiones.

Prospectiva. Referido a la anticipación para esclarecer la acción. Esta «indisciplina intelectual» (Pierre Massé) tiene que ver con «ver de lejos, largo y profundo» (Gaston Berger), pero también con (innovación y conjunto (apropiación). La visión global, voluntaria y a largo plazo, se impone para dar sentido a la acción. (Godet, 2007).

Vigilancia tecnológica. Según Rodríguez (2003): “Implica un trabajo importante de análisis en términos de definir los avances en las distintas áreas tecnológicas, difundirlos a la gente correcta y apoyar en la toma de decisiones estratégicas”. Es decir, la empresa identifica oportunidades riesgos, amenazas, optimiza procesos en su entorno porque observa y analiza información seleccionada para tomar las mejores decisiones.

Inteligencia Competitiva. Según Escorsa y Maspons (2001), el concepto de inteligencia competitiva aglutinaría las distintas clases de vigilancia como las de origen tecnológico, comercial, jurídico y financiero mientras que otros autores (Baumard, 1991; Rodríguez, 1999) prefieren hacer especial hincapié en las diferencias entre ambos conceptos. Para ellos, la inteligencia competitiva presentaría una información más elaborada de cara a la toma de decisión y tendría una dimensión estratégica que no posee la vigilancia. Asimismo, Hidalgo, León y Pavón (2002) escriben que «la inteligencia se diferencia de la vigilancia en que constituye un paso más en el proceso de gestión de la información obtenida: la vigilancia persigue la obtención de la información más relevante del entorno para nuestros intereses y su análisis mientras que la inteligencia hace especial énfasis en otros aspectos como su presentación en un formato adecuado para la toma de decisión y el análisis de la evaluación de los resultados obtenidos mediante su uso».

Al analizar las definiciones anteriores se puede concluir que la vigilancia tecnológica hace referencia a la búsqueda, obtención y análisis de información y la inteligencia competitiva pone la información relevante a disposición de los responsables de la toma de decisiones.

Escenario ideal. Es aquel en el que la empresa desea trabajar para lograr sus objetivos, porque tiene el mínimo de sorpresas posibles.

Matriz DOFA. La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Método Mic-Mac. El método de análisis Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación con sus siglas MICMAC, permite realizar planeación a futuro. En este método se identifican las variables clave para el análisis estructural.

Analiza las estrategias de los diferentes actores, identifica la posición de actores, sus fuerzas, convergencias y divergencias. Las diferentes fases del método MICMAC de acuerdo a Godet (1997) son las siguientes:

Fase 1: listado de las variables del sistema,

Fase 2: la descripción de relaciones entre variables del sistema, y

Fase 3: la identificación de variables clave y sus categorías e interpretación.

Mactor.

El método Mactor. Fué desarrollado en 1989 – 1990 por François Bourse y Michel Godet con motivo de los problemas de prospectiva del transporte aéreo (cf Capítulo 6 del Manual de Prospectiva Estratégica, Dunod 2007) comprende 5 fases

Fase 1: Definir los actores y comprender su estrategia

Fase 2: Analizar las influencias entre actores y evaluar las relaciones de fuerza determinados en la matriz de influencias directas, MIDI.

Fase 3. Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados y posicionar a cada actor con respecto a cada objetivo (matriz Mao)

Fase 4: Reconocer las convergencias / divergencias (posiciones simples)

Fase 5: Formular las recomendaciones y estrategias coherentes y formar preguntas clave para el futuro.

El método de análisis de juego de actores, Mactor busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados.

A partir de este análisis, el objetivo de la utilización del método Mactor es el de facilitar a un actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos. (cf Capítulo 6 del Manual de Prospectiva Estratégica, Dunod 2007).

Análisis Morfológico – MORPHOL. Es un método de análisis de escenarios que se destaca por crear un escenario apuesta. Aquí se exploran los escenarios futuros posibles.

El ábaco de François Régnier. Es otra de las herramientas importante para realizar un diagnóstico estratégico, utiliza como método de consultas a expertos en un sector. Con él, se interrogan a los profesionales a la vez que se trataban sus respuestas. Con este método se reduce la incertidumbre sobre un tema específico, se analizan las diferentes opiniones.

Metodología

En la elaboración del Plan Prospectivo Estratégico de la empresa Transportes CAMFRI S.A. se hace necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización a través del análisis descriptivo interno y externo de los diferentes factores.

Mediante el análisis de las variables que pueden influir directa o indirectamente en el cambio y tomando en consideración el estudio de los diferentes factores relacionados con la empresa, se elaboran posibles escenarios futuros a partir de los cuales se pueden definir, desarrollar, e implementar las estrategias más adecuadas para afrontar el futuro.

Para lo anterior, a continuación, se describe las etapas que se van a llevar a cabo en el desarrollo del plan prospectivo:

Tabla 1.

Etapas del Plan Prospectivo

Fases	Método
Diagnostico situación actual	Análisis estratégico
Selección Factores	Matriz DOFA
Variables claves	Mic-Mac
Estrategias de actores	MACTOR

Fuente: Autoras del proyecto

Diagnóstico Organizacional de la Empresa de Transportes CAMFRI S.A.

Aspectos del Sector

Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.

La vigilancia tecnológica aparece como una de las funciones clave para la gestión de la tecnología por cuanto, para mantener en vanguardia una cartera tecnológica, es esencial la detección de los cambios y las nuevas tecnologías con la suficiente antelación para poder evaluarlas y prepararse, bien sea para su adopción y explotación o para entender las dinámicas del conocimiento en un área determinada (León López, A.; Castellanos Domínguez, O.; Montañez Franco, V., 2008).

La vigilancia tecnológica es una herramienta útil para quienes se interesan en implementar este tipo de ejercicios en su empresa, de manera autónoma o por medio de terceros, que les permite entender sus fundamentos, su utilidad y la manera como se llevan a cabo; dicho proceso, por su naturaleza, es complejo: atiende a las capacidades y dinámicas específicas de los actores involucrados, a aspectos propios de las temáticas o áreas de la producción que se abordan Andrade (2015).

Tendencias del Sector.

El transporte de carga ha sido desde casi siempre un factor importante para el desarrollo de la humanidad, su evolución ha garantizado la modernización de las civilizaciones y su uso en todo el mundo es parte fundamental del desarrollo de las diferentes economías. Con la modernización de los vehículos en estos tiempos se puede transportar prácticamente cualquier elemento, inclusive con características especiales ya sea de temperatura, tamaño o complejidad

Es importante tener en cuenta que las características económicas, sociales y físicas determinan la eficiencia de este tipo de transporte, el cual se puede ver afectado por diferentes condiciones, inclusive el desarrollo tecnológico de un país se está convirtiendo en un factor diferenciador para las empresas que ofrecen este servicio.

Viéndolo desde un ámbito más global se pueden distinguir algunas tendencias importantes al respecto:

La logística verde.

Debido al interés en la reducción de la huella de carbono, están surgiendo nuevas iniciativas que utilizan vehículos eléctricos e incluso bicicletas para ayudar en la cadena de transporte. Así, se puede compatibilizar el auge del comercio electrónico y del reparto a domicilio con ciudades más verdes y menos congestionadas.

El transporte de nueva generación. La posibilidad de tener circulando coches y camiones autónomos e incluso carreteras especiales para ellos en los que puedan cargar su energía con solo el rodamiento o incluso conectarse entre sí mismos para evitar colisiones.

El transporte colaborativo y compartido. Una de las tendencias más claras en el transporte se basa en la colaboración y en compartir vehículos. Muchas compañías han llegado para compartir coches y motocicletas con la gente.

Dispositivos de gestión de flotas inteligentes para tomar mejores decisiones.

El auge de las plataformas de software abiertas está ayudando a que los desarrolladores puedan crear unas aplicaciones para hacer más fácil la vida de los gestores de flotas y de los conductores. Aplicaciones para el mantenimiento del vehículo, de la navegación, la gestión de las tareas diarias e incluso la entrega de paquetes. En Carreras contamos con módulos WMS y de gestión de tráfico -basado en la utilización de terminales (PDA)- que nos permiten seguir en tiempo real las actividades de la flota y de los pedidos, así como optimizar los recursos.

Inteligencia artificial también en el transporte. En la era del “big data”, la inteligencia artificial también tendrá un papel en el transporte, donde ayudará a optimizar rutas y a organizar el transporte de mercancías teniendo en cuenta no solo datos actuales, sino también datos históricos que podrá aprovechar gracias a su capacidad de aprendizaje.

Internet of Things (Internet de las cosas). Con esto los coches podrían comunicarse con el fin de mejorar el flujo del tráfico o informar sobre un tipo de restaurante más cercano para realizar un pedido de camino a casa.

Lo anterior teniendo en cuenta que en muchos países europeos se cuenta con infraestructuras tecnológicas que permiten el aprovechamiento de opciones bien importantes, como el acceso a internet o las redes de telefonía móvil, y a través de estos medios generar controles más rigurosos y procurar fervientemente evitar la mayor cantidad de accidentes, que puede tener implicaciones fatales.

Como contraste en nuestro país podemos ver una serie de factores sociales y económicos que están afectando el sector, y que generan un retraso importante en términos de competitividad y prestación óptima del servicio, en Colombia el 90% de la carga se mueve por este medio, y debería ser uno de los que mejor funciona, ofreciendo garantías y calidad en las entregas.

La más reciente Encuesta Nacional Logística (ENL), elaborada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), muestra que las ineficiencias son tan altas que han generado sobrecostos en la logística de hasta tres puntos porcentuales por encima del promedio de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

De los componentes de ese costo, el segundo más elevado corresponde al transporte (35,2 %), no solo por las largas distancias y condiciones geográficas naturales, sino porque los actores que hacen parte de la cadena no han logrado trabajar bajo un esquema que los beneficie a todos por igual.

En el país lo que más está marcando el camino en este sector es el mejoramiento en las medidas regulatorias hacia las empresas transportadoras, y hacia los vehículos de carga en general, creando un filtro que permita mejorar la calidad del servicio. "La contratación con vehículos mal matriculados afecta la legalidad, la formalización y el emprendimiento en el sector transporte. En caso de encontrarse responsables a las empresas mencionadas, las multas para cada cargo podrán ser hasta por 700 salarios mínimos mensuales vigentes", señaló la Superintendencia de Transporte, en un comunicado.

En Colombia existen numerosos proyectos con respecto a infraestructura vial, con la aspiración de construir vías 4G son cientos las licitaciones presentadas a lo largo del país, desafortunadamente los casos de corrupción afectan considerablemente estos proyectos, las investigaciones abundan y han aminorando el paso de los avances presentados en años anteriores;

través de los controles de vigilancia el ministerio de transporte y la superintendencia de transporte buscan mejorar por otros medios el sector.

A pesar de los casos de corrupción y de los problemas a los que se enfrenta el sector en lo que va del año 2019 se han presentado datos positivos del movimiento de carga en el país, de acuerdo con el Registro Nacional de Despacho de Carga, en los primeros ocho meses del año se transportaron 75.937.783 toneladas de mercancía seca y 2.681.000.036 galones de líquidos, lo cual significó un crecimiento del 2,27% y 14,83%, respectivamente, frente a lo logrado en igual lapso de tiempo del 2018.

El Valle del Cauca es el principal departamento de origen de la mercancía y también es el destino final más importante del país, según el reporte. Entre enero y agosto, solo en este departamento se despacharon 16,4 millones de toneladas de carga seca y 990.231 galones de líquidos. Al mismo tiempo, se recibieron 12,5 millones de toneladas de carga seca y 808.396 galones de líquidos.

En segundo lugar, en cuanto a los territorios originadores de carga, se encuentra Cundinamarca con 10,2 millones de toneladas de mercancía seca y 837.545 galones de líquidos. Sin embargo, la posición número dos en cuanto a recepción de carga la tiene Antioquia con 10,2 millones de toneladas de productos secos y 744.967 galones de líquidos; finalmente Atlántico, Bolívar, Boyacá y Bogotá continúan en el listado de originadores de carga y en cuanto a recepción, se destacan también Cundinamarca, Bogotá, Atlántico y Santander.

Análisis del sector – 5 fuerzas de Porter

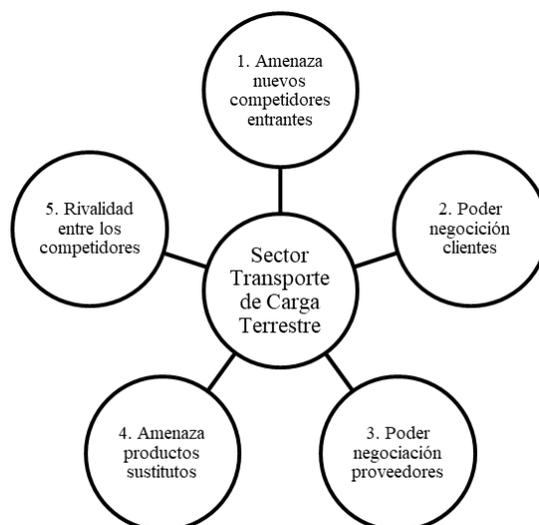


Figura 1. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter muestra las cinco fuerzas que afectan el entorno competitivo de una empresa pequeña dentro del sector al que pertenece la empresa y con base en esto la organización diseña estrategias.

El sector de transporte de carga terrestre es uno de los pilares de la economía nacional, sin embargo, se ha visto enfrentado a serias dificultades en los últimos años, aunque no se evidencia una entrada fuerte de una gran cantidad de competidores nuevos, si se puede identificar que la ilegalidad es un factor importante en el decrecimiento del sector, y en consecuencia a esto se nota una entrada importante de vehículos ilegales desde Venezuela generando una sobre oferta, esto se debe a los problemas de regulación nacional y la falta de aplicar o implementar las normativas necesarias para mitigar esta problemática.

Los clientes son uno de los factores más importantes en la cadena de comercialización, y se deben mantener satisfechos con el fin de incrementar la productividad; en el sector los clientes requieren puntualmente que su carga llegue a tiempo y en las mejores condiciones posibles teniendo en cuenta el tipo y los sectores a los que se transporta. En adición a lo anterior la entrada de nuevas tecnologías pone una herramienta importante para que los clientes exijan que su carga pueda ser monitoreada y que se le pueda hacer seguimiento en tiempo real con el fin de garantizar las entregas en los tiempos requeridos.

En este aspecto se nota una sobre oferta de vehículos en el sector, la entrada de nuevas marcas y la facilidad de adquisición ha generado un aumento considerable en el parque automotor, otro aspecto importante que cabe resaltar es que a la sobre oferta se le suma de nuevo la ilegalidad, existen numerosos casos de vehículos matriculados de manera fraudulenta que aumentan los indicadores pero generan sobrecostos, y por último la diversificación de los tipos de vehículos aumentan los medios ofertados generando de nueva cuenta un aumento en la diferencia entre lo que se dispone versus lo que se requiere.

El gobierno le está apostando a la intermodalidad en el transporte, con el fin de subsanar la falta de una infraestructura vial importante y moderna, a través de esta modalidad se busca conectar los diferentes medios para poder llegar a los destinos requeridos, esto implica el mejoramiento de otros medios de transporte y por consiguiente al mejoramiento de vías ferroviarias, se viene trabajando desde hace unos años en la recuperación de estaciones y de puntos férreos donde se puedan conectar con otras vías, esto a futuro podría ser una forma de sustituir el transporte de carga por carretera no en su totalidad, pero si en algunos sectores del país.

Debido a la gran oferta de vehículos y de empresas transportadoras, es importante que para mantenerse en competencia se mantengan buenas prácticas y se apueste a la modernización con el uso de nuevas tecnologías, los clientes exigen cada vez mejores resultados y precisión para la entrega de sus productos, la competencia es bastante y reñida en este sector y tener un factor diferenciador es lo que marcará el futuro de cualquier organización.

Información general de la organización

TRANSPORTES CAMFRI S.A es una organización dedicada al transporte de carga terrestre que cuenta con los procesos necesarios para garantizar la entrega íntegra y a satisfacción de la carga confiada por sus clientes, cuenta con una infraestructura administrativa bien organizada para la coordinación y logística de su operación, teniendo en cuenta todas las normativas dispuestas por el ministerio de transporte para que la movilización de sus vehículos sea clara y sin contratiempos.

Se creó el 23 de julio de 2007, constituida por estatutos donde se registró un número de socios y cada uno aportó un monto para la constitución de la empresa.—6 socios— alineada con el grupo empresarial CAMPOLLO quien a través de su dueño buscaba tener un control completo de todos los actores que intervenían en el desarrollo de la actividad avícola, surge la idea de controlar también la forma en la que se transportaban los insumos y la materia prima de la operación, de allí surge la idea de transportes CAMFRI, que a través de esta se controlara también la logística y el transporte, que de primera mano se generaran los controles necesarios para despachar y entregar el producto a los destinos requeridos con la menor cantidad de traumatismos.

Su sede administrativa está ubicada en el Kilómetro 12- Vía Bucaramanga Piedecuesta, Vereda Tablanca parcela 36 Villa Ruth, desde donde se coordinan las actividades de la operación, y cuenta con oficinas inhouse en las principales plantas de su cliente, con el fin de hacer el seguimiento adecuado del despacho en los vehículos; con un personal del alrededor de 55 personas contratadas directamente con la empresa (Ver anexo 4). Además, cuenta con los equipos y medios tecnológicos requeridos para realizar el seguimiento adecuado de la carga, desde el momento del despacho hasta la llegada al destino final, con un seguimiento soportado por su propia plataforma de seguimiento satelital.

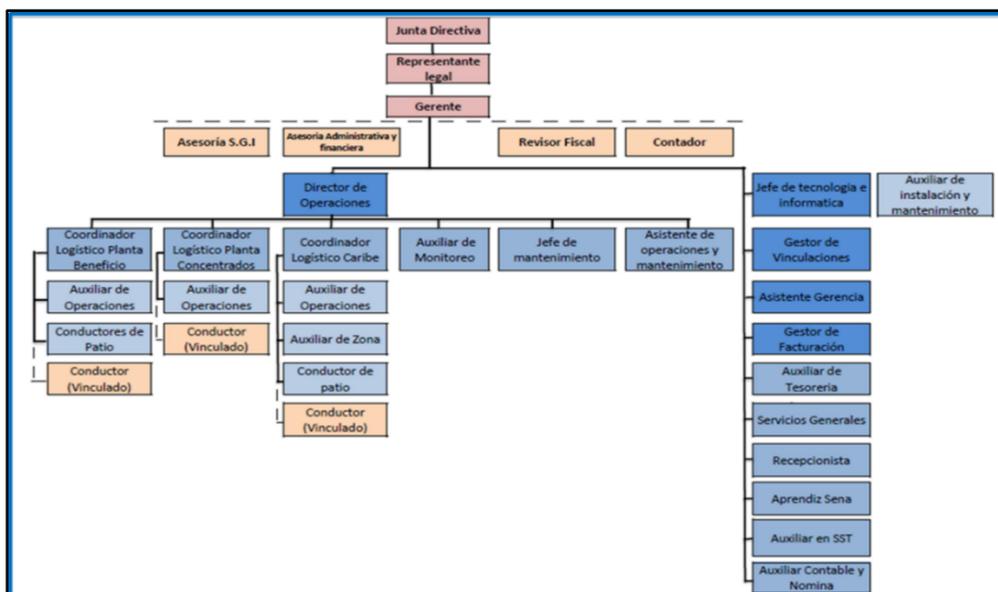


Figura 2. Organigrama transportes CAMFRI S.A.

La organización cuenta con certificación por parte de BASC y de ICONTEC (ver anexo 2) que le implica llevar y desarrollar sus procesos bajo los mejores estándares de calidad y seguridad, de esta manera controlan de manera precisa la operación; dispone de una flota completamente tercerizada que le permite transportar diferentes tipos de carga. Cuenta con una flota de 63 vehículos refrigerados, 47 vehículos para alimentos concentrados y a granel, y 42 vehículos para las aves vivas. (Ver anexo3).

Con sus flotas de vehículos se ofrecen servicios de transporte de carga refrigerada, aves vivas, materias primas y a granel, alimentado concentrado y carga seca.

Sus clientes principales son CAMPOLLO CARGILL y POLLO BUCANERO, debido a que se manejaba la operación completa desde el levantamiento del pollo, hasta la entrega de los productos finales solo se cuenta con estos clientes, que tienen una representación muy importante en el sector avícola no solo del departamento, sino también de gran parte del país.

La organización de acuerdo con sus lineamientos tiene bien definidas sus políticas para lograr la satisfacción de sus clientes y de lograr sus objetivos, cuenta claramente con su misión y visión bien definidas, y través de sus objetivos busca llevar sus procesos de manera eficiente para obtener el crecimiento a través de la mejora continua.

Misión

TRANSPORTES CAMFRI S.A es una organización dedicada al transporte de carga refrigerada, alimentos concentrados, aves vivas, materias primas a granel y mercancías; para industrias del sector de alimentos a nivel nacional.

Visión

Para el 2020 TRANSPORTES CAMFRI S.A, será una empresa fortalecida en sus líneas de servicio, soportada en un sistema integrado de gestión certificado, con una flota de mayor capacidad y el personal calificado, para entregar servicios de alta calidad a sus clientes en diferentes sectores de la industria nacional.

Objetivos

- Fortalecer el sistema de monitoreo para incrementar el control de la seguridad de los vehículos y de las especificaciones del servicio.
- Implementar sistemas de información para asegurar la integridad y disponibilidad de la información.
- Mantener las características técnicas de la flota y de la infraestructura para cumplir los requisitos del cliente y las partes interesadas.
- Fortalecer la competencia del personal de forma integral, para asegurar la toma de conciencia y el desempeño adecuado del cargo.
- Optimizar los canales de comunicación con el cliente, para generar mejores características del servicio.
- Fortalecer la comercialización de los servicios de CAMFRI, para asegurar la continuidad del negocio.
- Optimizar el manejo logístico de las operaciones, para la entrega oportuna del servicio.
- Incrementar el desempeño del sistema de gestión, a partir de la implementación de las acciones para abordar los riesgos y las oportunidades identificadas en el contexto y los requisitos de las partes interesadas.
- Reducir los riesgos de nuestros servicios, para evitar la incorporación de recursos provenientes de lavado de activos, corrupción, soborno, evasión tributaria, la financiación del terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva, desde la selección de los asociados de negocio, transporte y entrega de mercancías.

Situación actual de la Organización

Transportes CAMFRI se encuentra en este momento en un cambio administrativo que le permita mejorar sus procesos, por el cambio de dueño de CAMPOLLO, se presentaron cambios en su estructura administrativa y organizacional, sin afectar obviamente su operación.

En búsqueda del mejoramiento de su operación elimino por completo la flota propia, aunque no contaba con muchos vehículos propios, se realizaron estas ventas para dedicarse solo a los tercerizados. Se encuentra en el proceso de vinculación de más vehículos para la flota de refrigerados (Doble troques y sencillos) y también en las tractomulas con el fin de manejar mayores volúmenes de carga. Todos los procesos siguen siendo avalados por sus certificaciones, y los manejan alienados con las políticas de su cliente principal que es CAMPOLLO-CARGILL, a principios de este año lograron crear relación con pollo BUCANERO, quien se convirtió en su nuevo cliente permanente.

En cuanto a BUCANERO se encuentra en el proceso de negociación para empezar a controlar una parte más grande de su operación, esperando con éxito poder controlarla por completo. Ya se están haciendo viajes permanentes de la ciudad de Cali, Barranquilla y Giradota.

Por otra parte, sigue el proceso de implementación de la instalación de su sistema de seguimiento satelital, con la plataforma ya funcionando completamente y con los retoques finales para la optimización de su uso, la organización mantiene el seguimiento de sus vehículos desde su departamento de monitoreo las 24 horas, con el fin de brindar a los propietarios de los vehículos y a sus principales clientes la confiabilidad del servicio prestado.

Con respecto a su área administrativa se han realizado las adecuaciones necesarias para aumentar el personal para cumplir con las exigencias de los clientes, con la contratación de personal calificado que complemente el trabajo realizado en plantas y brindando el apoyo necesario para la operación. Se busca continuar con la realización de los procesos bajo los mejores estándares de calidad, manteniendo y renovando sus certificaciones.

Análisis prospectivo y estratégico de la organización

Selección de Factores y cambio DOFA

Para identificar los factores de cambio en la Organización se hace necesario usar la herramienta DOFA con el fin de precisar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. En la tabla 2 se presenta el análisis realizado.

Tabla 2.

Evaluación DOFA

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
No dispone de una flota propia	Ampliar las zonas de cobertura	Liquidez y disponibilidad de recursos	Romper las relaciones con los únicos dos clientes
Cuenta con solo dos clientes	Crecimiento del sector de carga terrestre	Credibilidad financiera	Estado de la infraestructura vial
Falta de un Departamento Comercial	La gran demanda de clientes en el sector avícola	Cuenta con plataforma propia de monitoreo	Entrada de vehículos extranjeros a transportar carga en la región
El precio de los fletes se determina de acuerdo con el cliente	Aumentar los productos ofrecidos a otro sector que no es el avícola	Se encuentra certificados en BASC e Icontec	Las plataformas de monitoreo del transporte de carga terrestre
Alta rotación de la flota tercerizada	Mayor cobertura con la implementación de redes 4G	Se da seguimiento 24 horas a los vehículos	Incremento del costo del combustible

La empresa depende del cliente más representativo (CAMPOLLO)	Implementación de intermodalidad del transporte de carga terrestre	Cuenta con personal calificado	Dificultad de transporte eficiente por la topografía del país
Escases de estrategias de promoción de la organización	Alianzas estratégicas	Seguimiento continuo de los procesos	Poder de mercado de grandes empresas
Escasez de la flota para cumplir el requerimiento del cliente	Nuevas tecnologías	Reconocida en el sector por la calidad del servicio	Cambios en la normatividad
Solo cuentan con cobertura en algunas zonas del país		Control de los gastos administrativos y operacionales	Situaciones de orden público
		La flota cumple con las exigencias del gobierno	
		Precios bajos de monitoreo	
		Prontitud en Entrega	

Fuente: Autoras del proyecto

Luego de aplicar la herramienta con la colaboración del Gerente de la Organización se determina que los factores de cambio de CAMFRI S.A. de acuerdo con el diagnóstico organizacional son los siguientes:

1. No dispone de una flota propia
2. Ampliación de las zonas de cobertura
3. Liquidez y disponibilidad de recursos
4. Romper las relaciones con los únicos dos clientes
5. Crecimiento del sector de carga terrestre
6. Cuenta con solo dos clientes
7. Credibilidad financiera
8. Estado de la infraestructura vial
9. Falta de un Departamento Comercial
10. La gran demanda de clientes en el sector avícola
11. Cuenta con plataforma propia de monitoreo
12. Entrada de vehículos extranjeros a transportar carga en la región
13. El precio de los fletes se determina de acuerdo con el cliente
14. Aumentar los productos ofrecidos a otro sector que no es el avícola
15. Certificados en BASC e Icontec
16. Las plataformas de monitoreo del transporte de carga terrestre
17. Alta rotación de la flota tercerizada
18. Mayor cobertura con la implementación de redes 4G
19. Seguimiento 24 horas a los vehículos
20. Incremento del costo del combustible
21. Dependencia del cliente más representativo (CAMPOLLO)
22. Implementación de intermodalidad del transporte de carga terrestre
23. Personal calificado
24. Dificultad de transporte eficiente por la topografía del país
25. Escases de estrategias de promoción de la organización
26. Alianzas estratégicas
27. Seguimiento continuo de los procesos
28. Poder de mercado de grandes empresas
29. Escasez de la flota para cumplir el requerimiento del cliente
30. Nuevas tecnologías
31. Reconocido en el sector por la calidad del servicio

32. Cambios en la normatividad
33. Solo cuentan con cobertura en algunas zonas del país
34. Control de los gastos administrativos y operacionales
35. Situaciones de orden público
36. La flota cumple con las exigencias del gobierno
37. Precios bajos de monitoreo
38. Prontitud en Entrega

Precisión de las variables Clave Mic Mac

Las variables o los factores de cambio son los principales fenómenos que determinan la evolución, o el cambio de las organizaciones.

Para conocer el estado actual de Transportes CAMFRI, en la tabla 3 se identifican los principales factores de cambio, que inciden en los comportamientos de esta, administrativos, financieros, de producción y tecnológicos.

Tabla 3.

Factores de cambio

	Factores de Cambio	Nombre Corto	Descripción
1	No dispone de una flota propia	FC1	La empresa tiene tercerizado la flota con el fin de generar menos gastos
2	Ampliación de las zonas de cobertura	FC2	Acción para lograr llegar a otros destinos
3	Liquidez y disponibilidad de recursos	FC3	La empresa cuenta con los recursos para la prestación del servicio
4	Romper las relaciones con los únicos dos clientes	FC4	Acción que afecta la organización
5	Crecimiento del sector de carga terrestre	FC5	Mayor oportunidad de abrir nuevos negocios
6	Cuenta con solo dos clientes	FC6	Indicador que afecta la permanencia en el mercado
7	Credibilidad financiera	FC7	Logro alcanzado a través de los años
8	Estado de la infraestructura vial	FC8	Afectación de la prestación del servicio

9	Falta de un Departamento Comercial	FC9	Acción para atraer nuevos clientes
10	La gran demanda de clientes en el sector avícola	FC10	Gran oportunidad de atraer nuevos clientes
11	Cuenta con plataforma propia de monitoreo	FC11	Herramienta que facilita la prestación del servicio
12	Entrada de vehículos extranjeros a transportar carga en la región	FC12	Nuevos competidores
13	El precio de los fletes se determina de acuerdo con el cliente	FC13	Dependencia de los únicos clientes
14	Aumentar los productos ofrecidos a otro sector que no es el avícola	FC14	Apertura de mercado
15	Certificados en BASC e Icontec	FC15	Logro alcanzado a través de los años
16	Las plataformas de monitoreo del transporte de carga terrestre	FC16	Control del transporte de carga terrestre
17	Alta rotación de la flota tercerizada	FC17	Acción que no facilita la prestación del servicio
18	Mayor cobertura con la implementación de redes 4G	FC18	Programa que ayudaría a la ampliación de cobertura
19	Seguimiento 24 horas a los vehículos	FC19	Confianza en el servicio prestado
20	Incremento del costo del combustible	FC20	Acción que afecta los gastos de la operación
21	Dependencia del cliente más representativo (CAMPOLLO)	FC21	Acción que afecta los costos y gastos operacionales
22	Implementación de intermodalidad del transporte de carga terrestre	FC22	Actividad de lograr mayor cobertura
23	Personal calificado	FC23	Ser más preciso en los procesos de la organización
24	Dificultad de transporte eficiente por la topografía del país	FC24	Demoras en la prestación del servicio
25	Escases de estrategias de promoción de la organización	FC25	La empresa no logra darse a conocer en el mercado
26	Alianzas estratégicas	FC26	Acción que ayuda a crecer en el mercado
27	Seguimiento continuo de los procesos	FC27	Eficiencia en los servicios
28	Poder de mercado de grandes empresas	FC28	Competidores que abarquen el mercado

29	Escasez de la flota para cumplir el requerimiento del cliente	FC29	Indicador que afecta el crecimiento de la organización
30	Nuevas tecnologías	FC30	Posibilita mejor el seguimiento de las cargas
31	Reconocido en el sector por la calidad del servicio	FC31	Logro alcanzado por el buen servicio prestado
32	Cambios en la normatividad	FC32	Acción que afecta los procesos internos de la organización
33	Solo cuentan con cobertura en algunas zonas del país	FC33	La cobertura no es la adecuada para lograr crecimiento
34	Control de los gastos administrativos y operacionales	FC34	Actividad permite mantener buenos recursos para la operación
35	Situaciones de orden público	FC35	Afecta los tiempos de la operación
36	La flota cumple con las exigencias del gobierno	FC36	Evita sanciones
37	Precios bajos de monitoreo	FC37	Los precios que se cobran de monitoreo son competitivos
38	Prontitud en Entrega	FC38	Acción que se lleva a cabo por la buena logística de la organización

Fuente: Autoras del proyecto

Las variables clave se encuentran en la parte superior derecha del plano de influencia y dependencia. También se les denominan variables reto porque perturban el sistema en su funcionamiento. Se convierten en retos porque son inestables.

Las variables obtenidas a partir del análisis son las siguientes:

Tabla 4

VARIABLES CLAVES OBTENIDAS SEGÚN ANÁLISIS

Nombre Corto	VARIABLES
FC2	Ampliación de las zonas de cobertura
FC4	Romper relaciones con los únicos clientes
FC6	Cuenta con solo dos clientes
FC14	Aumentar los productos ofrecidos a otro sector que no es el avícola
FC26	Alianzas estratégicas

Fuente: Autoras del proyecto

Estrategia de actores Mactor

Se seleccionan 3 variables a trabajar que incluyen de manera directa las otras variables clave, y son:

1. Ampliación de las zonas de cobertura
2. Aumentar los productos ofrecidos a otro sector que no es el avícola
3. Alianzas estratégicas

Luego se determinan los actores clave que son los que tienen poder o influyen sobre las variables clave. La tabla 5 muestra el juego de actores identificados.

Tabla 5

ACTORES QUE INFLUYEN EN LAS VARIABLES CLAVES

Actores	Nombre Corto	Descripción
---------	--------------	-------------

Gerente	A1	Persona que lidera las actividades de la Empresa
Tercerizados	A2	Grupo de personas propietarios de los vehículos de las flotas
Empleados	A3	Grupo de personas que realizan los procesos de la organización

Fuente: Autoras del proyecto

Una vez identificados los actores, se establecen los objetivos estratégicos de los mismos respecto de las variables clave, tal como se observa en la tabla 6.

Tabla 6.

Objetivos estratégicos

Actores	Ampliación de las zonas de cobertura	Aumentar los productos ofrecidos a otro sector que no es el avícola	Alianzas estratégicas
	Objetivo	Objetivo	Objetivo
Gerente	Lograr que la organización amplíe cobertura	Diseñar estrategias que permitan la ampliación de la prestación del servicio	Crear alianzas estratégicas con empresas del sector y clientes potenciales.
Tercerizados	Contar con vehículos en diferentes zonas del país logrando mayor cobertura	Ofrecer tipos de vehículos con la capacidad de transportar diferentes tipos de mercancías	Brindar las condiciones necesarias afianzando los lazos con la empresa
Empleados	Apoyar con las actividades necesarias para la ampliación de las zonas	Analizar los diferentes sectores a quién se le prestaría los servicios de la empresa	Mantener la calidad de los procesos brindando confiabilidad en las alianzas estratégicas

Fuente: Autoras del proyecto

En la tabla 7 se muestra la descripción de los objetivos para luego conocer el posicionamiento de los actores con respecto a estos.

Tabla 7.

Descripción de Objetivos

Objetivos	Nombre Corto	Descripción
Lograr que la organización amplíe cobertura	O1	Hacer que la empresa pueda llegar a más destinos con la carga
Diseñar estrategias que permitan la ampliación de la prestación del servicio	O2	Aumentar el número de clientes
Crear alianzas estratégicas con empresas del sector y clientes potenciales.	O3	Poder ofrecer un servicio al mejor precio, mejores condiciones y con mayor cobertura
Contar con vehículos en diferentes zonas del país logrando mayor cobertura	O4	Llegar a más destinos en el país
Ofrecer tipos de vehículos con la capacidad de transportar diferentes tipos de mercancías	O5	Tener mayor posibilidad de prestar los servicios a otros sectores
Brindar las condiciones necesarias afianzando los lazos con la empresa	O6	Contar con Tercerizados fidelizados
Apoyar con las actividades necesarias para la ampliación de las zonas	O7	Ofrecer el mejor servicio posible a los clientes
Analizar los diferentes sectores a quién se le prestaría los servicios de la empresa	O8	Indagar los sectores a los que puede llegar a empresa
Mantener la calidad de los procesos brindando confiabilidad en las alianzas estratégicas	O9	Hacer que el personal siga ofreciendo un servicio de calidad

Fuente: Autoras del proyecto

En el análisis del juego de actores se conoce la posibilidad de conflicto o alianza de cada actor con los demás para llevar a cabo el objetivo.

	A1	A2	A3
A1	0	3	1
A2	3	0	1
A3	2	3	0

Figura 5. *Matriz de Influencias Directas*

Nota: Extraída de la estrategia de actores Mactor

En la figura 6 se observa la posición de cada actor con respecto a los objetivos

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9
A1	3	3	2	3	2	2	3	2	3
A2	2	1	0	4	3	0	0	0	0
A3	1	1	1	1	0	3	3	1	2

Figura 6. Matriz de Posiciones valoradas

Nota: Extraída de la estrategia de actores Mactor

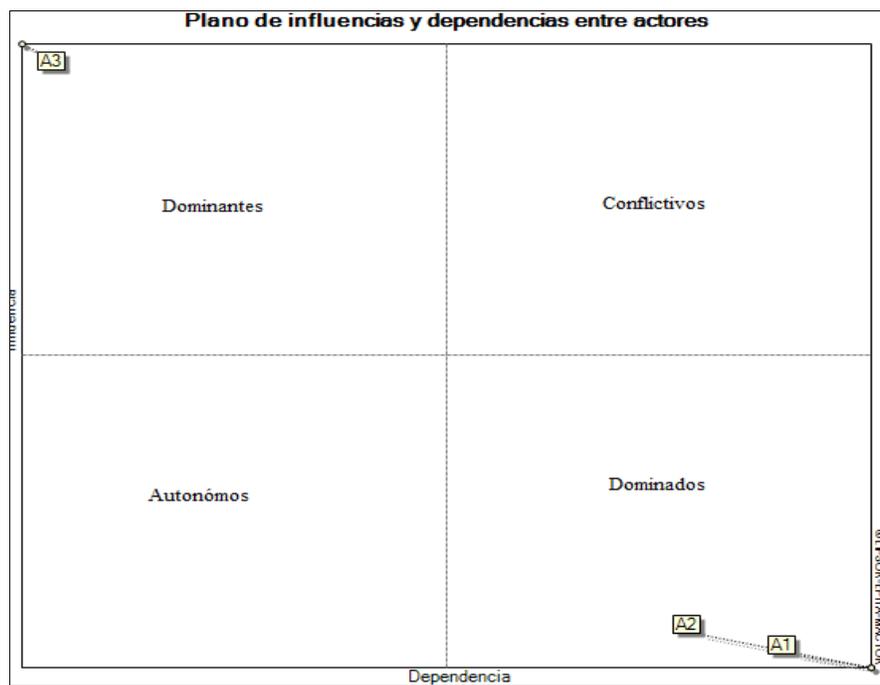


Figura 6. Plano Influencia-Dependencia de Actores

Nota: Extraída de la estrategia de actores Mactor

De acuerdo con la figura 7, se puede observar que el actor dominado es Gerente y los Tercerizados y el actor dominante son los empleados.

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9
A1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A2	1	1	0	1	1	0	0	0	0
A3	1	1	1	1	0	1	1	1	1

Figura 7. Matriz MAO

Nota: extraída de la estrategia de actores Mactor

Se puede observar que los actores respecto a los objetivos son neutros y favorables al cumplimiento de estos.

Escenario ideal para la empresa de transporte CAMFRI S.A.

Definición del escenario ideal para la organización aplicando el modelo de prospectiva estratégica, con el propósito de generar rentabilidad y posicionamiento a nivel nacional.

Diseño de Escenarios

N...	Título corto	Título largo	Descripción
1	D1	Logística	Actividades de la parte logística de la empresa
2	D2	Comercial	Actividades del área comercial
3	D3	Gerencial	Actividades de la Gerencia

Figura 8. *Lista de Dominios*

Nota: extraída de la estrategia de Mactor

N...	Título corto	Título largo	Descripción	Dominio
1	FC2	Ampliación de las zonas de cobertura	Acción para lograr llegar a otros destinos	Logística
2	FC14	Aumentar los productos ofrecidos a otro sector que no es el avícola	Apertura de mercado	Comercial
3	FC26	Alianzas estratégicas	Acción que ayuda a crecer en el mercado	Gerencial

Figura 9. *Lista de Variables*

Nota: extraída de la estrategia de Mactor

Dominio	Variable	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3
Logística	1 - Ampliación de las zonas de cobertura	Ampliación de las zonas de cobertura en un 30%	Ampliación de las zonas de cobertura en un 20%	Ampliación de las zonas de cobertura en un 10%
Comercial	2 - Aumentar los productos ofrecidos a otro sector que no es el avícola	Aumento de los productos ofrecidos a tres sectores que no sea avícola	Aumento de los productos ofrecidos a dos sectores que no sea avícola	Aumento de los productos ofrecidos a un sector que no sea avícola
Gerencial	3 - Alianzas estratégicas	Creación de 5 alianzas estratégicas	Creación de 3 alianzas estratégicas	Creación de una alianza estratégica

Figura 10. *Hipótesis*

Nota: extraída de la estrategia de Mactor

Descripción	Número
Número total de escenarios	64
Número escenarios después exclusión	64
Número de escenarios preferencia	0
Número escenarios pre retenidos	0

Figura 11. Número de escenarios

Nota. Extraída de la estrategia de Mactor

El resultado del análisis morfológico, del cual resultan 4 escenarios probables y la posibilidad de acontecimiento de cada escenario será el resultado de la sumatoria de las probabilidades de ocurrencia de cada una de las hipótesis que componen el escenario. (Escuela Politécnica Nacional, 2013). Con base en esto, la figura 13 muestra los 4 posibles escenarios para el análisis y escogencia del escenario ideal.

N°	Escenarios	P / Equi
1	2 3 2	3,98
2	3 3 2	3,98
3	2 3 3	3,5
4	3 3 3	3,5

Figura 13. Posibles escenarios

Nota. Extraída de la estrategia de Mactor

Escenario 1:

CAMFRI S.A para el año 2024 tendrá una ampliación de las zonas de cobertura en un 20%, aumento de los productos ofrecidos a un sector que no sea avícola y creación de tres alianzas estratégicas.

Escenario 2:

CAMFRI S.A para el año 2024 tendrá una ampliación de las zonas de cobertura en un 10%, aumento de los productos ofrecidos a un sector que no sea avícola y creación de tres alianzas estratégicas.

Escenario 3:

CAMFRI S.A para el año 2024 tendrá una ampliación de las zonas de cobertura en un 20%, aumento de los productos ofrecidos a un sector que no sea avícola y creación de una alianza estratégica.

Escenario 4:

CAMFRI S.A para el año 2024 tendrá una ampliación de las zonas de cobertura en un 10%, aumento de los productos ofrecidos a un sector que no sea avícola y creación de una alianza estratégica.

En este caso el Gerente General de la Organización junto con los expertos seleccionan el escenario 1, porque es una situación ideal que quiere alcanzar la organización.

Elección de Estrategias

CAMFRI S.A para el año 2024 tendrá una ampliación de las zonas de cobertura en un 20%, aumento de los productos ofrecidos a un sector que no sea avícola y creación de tres alianzas estratégicas.

Tabla 8.

Sistema de convención de Colores

	Actitud favorable
	Existe duda
	Actitud desfavorable

Fuente: Ábaco de Francois Régnier

Tabla 9.

Estrategias

Objetivos	Estrategias	E1	E2	E3
Ampliar las zonas de cobertura en un 20%	Ofrecer el servicio de transporte de carga terrestre a empresas del sector alimentos en la zona suroccidente del país.			
	Identificar nuevos segmentos de mercado para los servicios de transporte de carga terrestre existentes en la zona Sur- Occidente del país.			
	Agregar nuevos servicios a la línea de servicios que ofrece la empresa.			

Aumentar los productos ofrecidos a un sector que no sea avícola	Investigar sobre los productos que se adaptan al tipo de flota de vehículos con los que se cuenta.	Red	Ambar	Red
	Ofrecer a empresas del sector alimentos en la zona de la cobertura actual el portafolio de servicios.	Verde	Verde	Verde
	Llegar a un mayor número de clientes potenciales, a través de eventos o campañas de comunicación conjuntas.	Ambar	Verde	Ambar
Crear tres alianzas estratégicas	Participar en eventos del sector alimentos con el fin de contactar empresas interesadas en la creación de alianzas.	Verde	Verde	Verde
	Elaborar una lista de aliados potenciales identificando las necesidades de los aliados para ofrecer de manera asertiva los productos.	Red	Red	Ambar
	Identificar aliados estratégicos en la competencia y en los proveedores con el fin de crear alianzas.	Verde	Verde	Verde

Fuente: Autoras del proyecto

E1: Wilson Luna (Gerente General)

E2: John Jairo Niño (Director de Operaciones)

E3: Carlos Mario Naranjo (Coordinador Logístico)

Las estrategias favorables para el cumplimiento del escenario en el año 2024 según los expertos son las siguientes:

1. Ofrecer el servicio de transporte de carga terrestre a empresas del sector alimentos en la zona suroccidente del país.
2. Identificar nuevos segmentos de mercado para los servicios de transporte de carga terrestre existentes en la zona Sur- Occidente del país.
3. Ofrecer a empresas del sector alimentos en la zona de la cobertura actual el portafolio de servicios.
4. Participar en eventos del sector alimentos con el fin de contactar empresas interesadas en la creación de alianzas.

5. Identificar aliados estratégicos en la competencia y en los proveedores con el fin de crear una alianza.

Análisis del mercado

Para el análisis del mercado se tuvo en cuenta variables tales como población, muestra y las fuentes consultadas.

El mercado de influencia de la empresa CAMFRI S.A. se relaciona con las empresas que están en los sectores de la avicultura y la cunicultura, ya que tienen criaderos de aves de corral (gallinas, pollos, codornices, pavos) y de conejos. Y que requieren distribuir sus productos (en pie o congelados) a nivel local, regional y nacional.

Población

La población que requiere del tipo de servicio de transporte especializado de carga de alimentos refrigerados, concentrados, aves vivas y alimento a granel es la que está ubicada en la industria avícola y cunícola, que requieren del servicio de transporte especializado en carga refrigerada y en frío. La población que conforman que los sectores avícola y cunicultura en el departamento de Santander se resume en tabla 10.

Tabla 10.

Población empresas avícolas

Empresa	Dirección	Productos
---------	-----------	-----------

Avidesa McPollo S.A.	Centro Comercial Cañaveral ed. Urbanas Piso 3	Pollo crudo congelado
Incubadora de Santander	Carrera 28 No. 53-58	Huevos y pollos
Avícola Toscana	Cl 31 # 15-74	ventas gallinas ponedoras de 16 semanas
Industria Avícola del Fonce S. A	Km 6 Autopista Girón	Cría de aves
Centro Avícola Ltda.	Calle 24 # 23- 67	Avicultura, Concentrados para Animales, Empaques para Huevos
Campollo S.A.	Calle 54 # 28- 10	Pollo crudo congelado y carnes frías
Avícola El laguito	Carrera 24 # 14-49	Granja avícola
Avícola El Guamito	Km 2 Anillo Vial	Granja avícola
Granja Avícola La Fuente	Calle 49 # 20 -29	Granja avícola
Distribuidora Avícola S.A. DISTRAVES S.A.	Km 2.5 Anillo Vial Floridablanca-Girón	Cría especializada de aves de corral
Pollosan Ltda. Pollos de Santander	Carrera 17 E # 59 57	Pollo crudo congelado y carnes frías
COLAVES	Calle 58 No 8-65 Centro Industrial y Comercial Garibaldi-Local 18 Kilómetro 6 vía a Girón.	Cría y venta de aves y huevos
Granja Cunícola San Ignacio	Calle 94 No.47-89 Bucaramanga, Santander	Produce carne de conejo en canal congelada

Fuente: Internet 2019

Muestra

Como la población es finita como se presentó en la tabla XXX, la muestra de empresas a consultar son las mismas, y corresponde a un muestreo no probabilístico porque se tiene definido el tipo de empresa. Y se propone como método de recolección de información la entrevista.

El fin de aplicar la entrevista es dar a conocer el servicio que ofrece la empresa CAMFRI S.A. y previamente se debe haber organizado el Portafolio de servicios ofrecidos por la empresa.

Los pasos para llevar a cabo la entrevista son:

- Contactar a los clientes potenciales para establecer la cita para presentar el portafolio de CAMFRI S.A.
- Durante la entrevista presentar el portafolio de servicios.
- Enfatizar en los beneficios de contratar los servicios de la empresa.
- Analizar las diversas alternativas que puedan surgir durante la negociación.
- Hacer seguimiento al proceso de negociación con el fin de lograr el contrato de prestación de servicios.

Análisis Financiero de la propuesta

Una vez definida la estrategia, se utiliza la herramienta 5W+2H con el fin de saber qué, quién, dónde, porqué y cuando se debe desarrollar la estrategia planteada, además conocer el esfuerzo y el costo que se debe invertir en lograr las actividades presentadas en la estrategia. Ver Anexo 5. Metodología 5W+2H

De acuerdo a la aplicación de la herramienta, a continuación se muestra el costo que tendría poner en marcha la estrategia definida por los resultados de la prospectiva. En este caso se hace necesario compra un computador, un celular y realizar una encuesta, además los costos variables son los que se le pagarían al tercerizado por realizar el viaje a la zona Suroccidente del país, pues dependiendo del número de viajes, este costo variaría a corto plazo.

Tabla 11.

Inversión

Descripción	Valor
Equipo de Cómputo	\$3.100.000
Celular Red	\$100.000
Encuesta Tercerizados	\$1.300.000
Total	\$4.500.000

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 12.

Costos Variables

Descripción	Costo Variable	MCU 30%	Precio de Venta
Viaje Cali - Sencillo	\$2.300.000	\$690.000	\$2.990.000
Viaje Cali - Dobletroque	\$3.600.000	\$1.080.000	\$4.680.000
Viaje Manizales - Sencillo	\$1.800.000	\$540.000	\$2.340.000
Viaje Manizales Dobletroque	\$2.400.000	\$720.000	\$3.120.000
Viaje Ibagué - Sencillo	\$1.700.000	\$510.000	\$2.210.000
Viaje Ibagué - Dobletroque	\$2.300.000	\$690.000	\$2.990.000
Total	\$14.100.000	\$4.230.000	\$18.330.000

Fuente: Autoras del proyecto

En cuanto a los costos fijos, son aquellos valores que se requieren para lograr que se lleve a cabo la estrategia.

Tabla 13.

Costos fijos

Descripción	Costo Fijo	Unidad	Total
Auxiliar	\$1.760.000	2	\$3.520.000
Representación Cali	\$1.520.000	1	\$3.040.000
Representación Manizales	\$1.360.000	1	\$2.720.000
Representación Ibagué	\$1.440.000	1	\$2.880.000
Línea Celular	\$50.000	1	\$100.000
Rodamiento	\$600.000	1	\$1.200.000
Portafolio Servicios	\$400.000	1	\$800.000
Campaña Publicidad	\$1.500.000	1	\$3.000.000
Participación de eventos	\$1.000.000	1	\$2.000.000
Coordinador	\$2.100.000	2	\$4.200.000
			\$23.460.000

Fuente: Autoras del proyecto

Con el fin de conocer el número de viajes que debería realizar la empresa para no perder ni ganar, se hace necesario hallar el punto de equilibrio teniendo en cuenta que el Margen de Contribución Unitario (MCU) por viaje es del 30% (dato dado por Transportes CAMFRI S.A).

$$PEQ = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variables Unitario}}$$

$$PEQ = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{M. C. U}$$

Una vez aplicada la fórmula, la empresa mensualmente deberá realizar los siguientes viajes a la Zona Suroccidente del País para pagar los costos totales que implicaría poder llevar a cabo la

Tabla 14

Estrategia.

PEQ	Número de viajes
Viaje Cali - Sencillo	6
Viaje Cali - Dobletroque	4
Viaje Manizales - Sencillo	7
Viaje Manizales - Dobletroque	5
Viaje Ibagué - Sencillo	8
Viaje Ibagué - Dobletroque	6
Total	35

Fuente: Autoras del proyecto

Si grafica el punto de equilibrio a partir del cual la empresa obtiene rentabilidad utilizando el promedio de precio unitario de venta \$ 3.055.000 y del costo variable \$ \$2.350.000 dando un número de viajes mensuales de 33 y un ingreso por la venta del servicio de transporte de \$ 100.815.000.

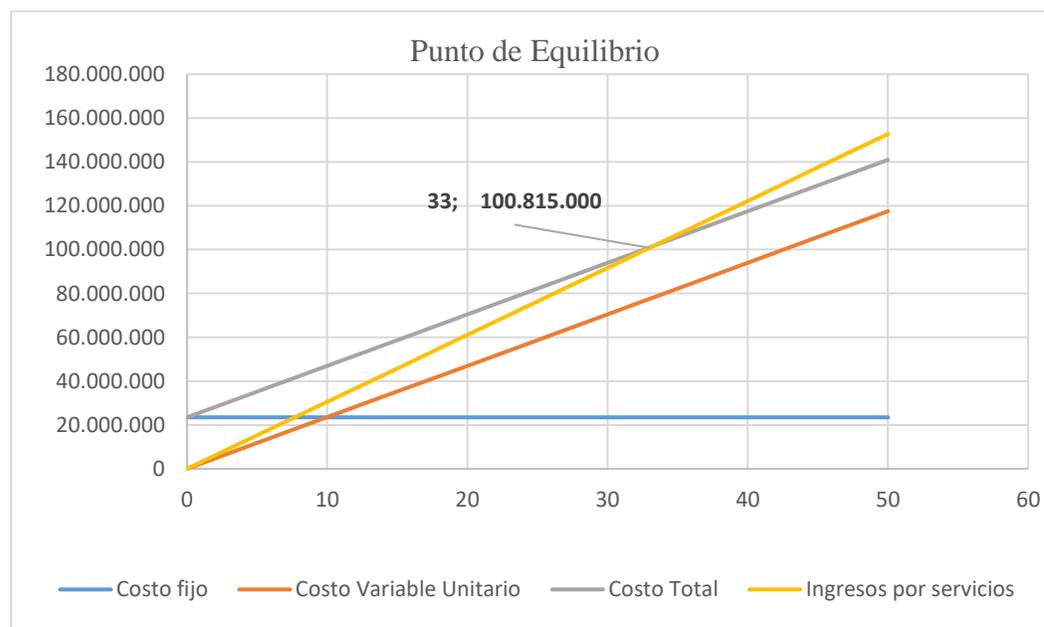


Figura 14. Punto de equilibrio de los servicios de transporte especializado

Fuente: Autoras del proyecto

Riesgos

Al implementar las diferentes estrategias producto del análisis prospectivo realizado, la empresa Transportes CAMFRI S.A. puede llegar a enfrentar diferentes situaciones de riesgos:

Riesgo financiero o de crédito

Es también conocido como riesgo de crédito o de insolvencia, el riesgo financiero según Mascareñas, (1999) hace referencia a la incertidumbre asociada al rendimiento de la inversión debida a la posibilidad de que la empresa no pueda hacer frente a sus obligaciones financieras (principalmente, al pago de los intereses y la amortización de las deudas). Es decir, el riesgo financiero es debido a un único factor: las obligaciones financieras fijas en las que se incurre. Igualmente, la empresa deberá tener muy presente el índice de riesgo financiero, para saber qué dirección tomar, qué recursos emplear y en qué periodo de tiempo.

Riesgo de liquidez. Este tipo de riesgo financiero implica que una de las partes del contrato financiero no puede obtener la liquidez que necesita para asumir las obligaciones, a pesar de disponer de activos (que no puede vender) y la voluntad de querer hacerlo.

Riesgo de mercado. Hace referencia a la probabilidad de ocurrencia de situaciones como variaciones en el precio de algún activo de una empresa. Es decir, al riesgo de posibles pérdidas de valor de un activo asociado a la fluctuación y variaciones en el mercado.

Riesgo operacional Este riesgo llamado también riesgo operativo, hace referencia a las posibles pérdidas en que pueda incurrir la empresa debido a diferentes tipos de errores humanos, errores en los procesos internos o en los diferentes sistemas tecnológicos que permiten la actividad diaria de las empresas. También se pueden incluir en este factor del riesgo operacional, el hecho de que haya falta de personal o que haya personal, pero no cuente con las aptitudes y destrezas necesarias para afrontar la exigencia de la empresa.

También se puede encontrar: hechos que atenten contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad y oportunidad de la información, como: eventos externos, se pueden mencionar:

contingencias legales, fallas en los servicios públicos, desastres naturales, atentados y actos delictivos, etc.

Gestión de riesgos financieros

Los riesgos financieros forman parte de la gestión diaria de cualquier empresario. Con mucha frecuencia, se ofrecen multitud de créditos, necesarios para la puesta en marcha de diferentes proyectos, se pagan intereses, etc. No obstante, todas estas operaciones conllevan riesgos financieros.

La gestión de estos riesgos financieros es un proceso de medición del riesgo y de la elaboración y aplicación de diferentes estrategias para gestionarlo y hacerle frente, teniendo en cuenta su gravedad y las consecuencias que pueda tener dentro de la empresa.

Gestionar de manera eficaz el riesgo financiero se traduce en una minimización del mismo y una rentabilización de los procesos financieros internos de la empresa. Puesto que, gestionando los riesgos financieros, la empresa obtiene información constantemente, permitiéndole ello saber en qué invertir, en qué periodo de tiempo, etc.

Recomendaciones

No descuidar las variables clave identificadas, teniendo en cuenta la dinámica del sector y los cambios de su entorno.

Se recomienda formar en pensamiento estratégico a los directivos o líderes de la empresa, con pensamiento flexible, capaz de reorganizar los medios cuando el objetivo se pierde de vista, y capaz de readaptarse a los cambios contextuales.

Realizar seguimiento mensual a las estrategias planteadas desarrollando reuniones de manera mensual para analizar su avance y hacer los ajustes correspondientes. De esta forma se logra anticipar los problemas y resolverlos justo antes de que ocurran.

Se pueden integrar los procesos comerciales, de logística y prestación del servicio de transportes, a la misión y visión de la empresa para poder tener iniciativas estratégicas que aseguren el logro de los objetivos empresariales en menor tiempo.

Conclusiones

Se realizó el diagnóstico organizacional de la empresa Transportes CAMFRI S.A. para conocer la situación actual de la misma.

Se realizó el análisis prospectivo y estratégico identificando los factores de cambio, la precisión de las variables claves y los actores.

Se identificó el escenario ideal para la organización aplicando el modelo de prospectiva estratégica.

Se eligen las estrategias para lograr el cumplimiento del escenario apuesta en el año 2024.

Lista de referencias

- Andrade, R.D., Skurtys, O., Osorio, F., Zuluaga, R., Gañán, P. & Castro, C. (2015). Rheological and physical properties of gelatin suspensions containing cellulose nanofibers for potential coatings. *Food Science and Technology International*, 21 (5), p. 332-341.
- Alvarez Pinto, F. D. (2007). Planificación Estratégica de Marketing. *Perspectivas*(20), 67-104. Recuperado el mayo de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331006.pdf>
- Andrade, J. M., Ramírez Plazas, E., & Quintero, A. (2018). Vigilancia tecnológica del sector agroindustrial. *Entornos*, 30(2), 23-35. <https://doi.org/10.25054/01247905.1404>
- Arcade, J. Godet, M. Meunier, F. Roubelat, F. (2004). Análisis estructural con el método MICMAC, y estrategias de actores con el método MACTOR. Argentina. Recuperado en Junio 2011 de:
http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/godet_analisis_estructural.pdf
- Baumard, P. (1991): *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*. Masson, París.
- CAMFRI S.A. (2012). Recuperado el mayo de 2019, de <https://www.camfri.com.co/>
- Garza, V. J. V. y Cortés, A. D. V. (2011). El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing. Recuperado Octubre 2012 de:
http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/8.2/A6.pdf
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*. Recuperado el mayo de 2019, de <http://prospektiker.es/prospectiva/Documentos/caja-herramientas-2007.pdf>
- Gómez Castañeda, O. R. (enero de 2005). *Planificación Estratégica. Contribuciones a la Economía*. Recuperado el mayo de 2019, de <http://www.eumed.net/ce/>

Hidalgo, A.; León, G., y Pavón, A. (2002): La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones. Pirámide, Madrid.

Humberto Robin, J., Hadad Salomón, R., Quiroga Hamoud, C., & Rasgido, S. (2013). Vigilancia Tecnológica: directriz para el éxito organizacional Descripción y contribuciones de una disciplina orientada a la eficiencia de las organizaciones de base tecnológica. (Spanish). Revista De Ciencia Y Tecnología, 13109-116. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=aci&AN=96196090&lang=es&site=eds-live>

Mojica, F. J. (JULIO de 2006). Concepto y Aplicación de la Prospectiva Estratégica. Revista MED, 14(1), 122-131. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91014117>

Mojica, F. J. (julio de 2010). Universidad de la Guajira. Recuperado el mayo de 2019, de <http://sigug.uniguajira.edu.co:8080/planeacion/word/documentos/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20prospectiva%20estrat%C3%A9gica.pdf>

Rodríguez, M., Inteligencia Competitiva y Tecnológica en las Universidades: Oportunidades para la Innovación en el Sector Productivo., Memorias de ALTEC, México, 2003.

Rodríguez, M. (1999): La inteligencia tecnológica: elaboración de mapas tecnológicos para la identificación de líneas recientes de investigación en materiales avanzados y sinterización. Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona.

DANE. (Octubre de 2019). DANE. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

Ministerio del Transporte. (2019). *Ministerio de Transporte*. Obtenido de SICETAC: <https://plc.mintransporte.gov.co/Runtime/empresa/ctl/SiceTAC/mid/417>

Anexos

Anexo 1. Mapa de cobertura de servicio de Transportes CAMFRI



Fuente: Transporte CAMFRI (2019). Cobertura nacional. Recuperado de <https://www.camfri.com.co/>

Anexo 2. Certificaciones a Transportes CAMFRI



Fuente: Transporte CAMFRI (2019). Certificaciones a Transportes CAMFRI. Recuperado de <https://www.camfri.com.co/>

Anexo 3. Flota de transporte



Fuente: Transporte CAMFRI (2019). Flota de transporte. Recuperado de <https://www.camfri.com.co/>

Anexo 4. Personal de CAMRI S.A.



Fuente: Transporte CAMFRI (2019). Personal de CAMRI S.A. Recuperado de <https://www.camfri.com.co/>

Anexo 5. Metodología 5W + 2 H

Qué	Cómo	Quién	Cuando		Dónde	Por qué	Cuánto	Meta	% Cumplimiento	Situación actual
			Inicio	Fin					Seguimiento	
Ampliar zonas de cobertura en un 20%	Por medio de la oferta del servicio de transporte de carga terrestre a empresas del sector alimentos en la zona suroccidente del país.	Wilson Luna Gerente General	02/01/2020	1/03/2020	Manizales, Ibagué y Cali	Porque se va a generar SINERGIA, al aprovechar que las dos ciudades contienen casi el 17% de la producción Avícola del país, en comparación con Santander que tiene el 22% (FENAVI 2018). La Mayoría de estas empresas están ubicada sobre el corredor vial de la ruta hacia Cali donde ya se tienen un contacto: Pollos Bucanero, Huevos Kikes, incubadora Santander Zona Franca Especial en Yumbo.	Viaje Cali - Sencillo \$2.300.000 Viaje Cali - Doble troque \$3.600.000 Viaje Manizales - Sencillo \$1.800.000 Viaje Manizales - Doble troque \$2.400.000 Viaje Ibagué - Sencillo \$1.700.000 Viaje Ibagué - Doble troque \$2.300.000 Auxiliar \$1.760.000	Ofrecer el servicio de transporte de carga terrestre a empresas del sector alimentos (Avícolas y Cárnicos) en las ciudades de Manizales, Ibagué y Cali		

	Mediante la identificación de nuevos segmentos de mercado (Cárnicos y Avícolas) para los servicios de transporte de carga terrestre existentes en la zona Sur-Occidente del país.	Wilson Luna Gerente General	1/01/2020	1/03/2020	Manizales, Ibagué y Cali	Al ofrecer el servicio de carga terrestre actuales a segmentos de mercado en: Cárnicos, con lo cual se busca proyectar una ampliación del mercado.	Gastos de Representación Cali \$1.520.000 Manizales \$ 1.360.000 Ibagué \$1.440.000	Identificar nuevos segmentos de mercado para los servicios de transporte de carga terrestre existentes en Manizales, Ibagué y Cali		
--	---	--------------------------------	-----------	-----------	--------------------------	--	--	--	--	--

	Agregando nuevos servicios a la línea de servicios que ofrece la empresa.	Wilson Luna Gerente General	1/12/2019	1/03/2020	Manizales, Ibagué y Cali	<p>Diversificar consiste en ofrecer en el mercado nuevos productos, para de esta forma, atraer hacia la empresa nuevos clientes que en un principio no habían mostrado interés hacia ella o para fidelizar aquéllos que se pueden ir perdiendo. Esta estrategia está enfocada en aprovechar infraestructura para con una diversificación concéntrica atender nuevos Prospectos</p>	<p>Auxiliar \$1.760.000 de cómputo \$3.100.000 Celular red \$100.000</p>	<p>Agregar nuevos servicios a la línea de servicios que ofrece la empresa de acuerdo a necesidades identificadas en la estrategia anterior. Transporte de carga refrigerada y no refrigerada, transporte de Carga a MiPymes buscando cargas de varias empresas con fechas específicas optimizando rutas y disminuyendo costos</p>		
--	---	-----------------------------	-----------	-----------	--------------------------	--	--	---	--	--

Aumentar los productos ofrecidos a un sector que no sea avícola	<p>Investigar sobre los productos que se adaptan al tipo de flota de vehículos con que se cuenta, con el propósito de fortalecer la estrategia de diversificación concéntrica aprovechando la infraestructura y poder atender nuevos clientes con nuevos servicios</p>	John Jairo Niño Director de Operaciones	1/12/2019	1/02/2020	Santander y Área metropolitana de Bucaramanga	<p>Dado el mayor conocimiento del público objetivo, es posible anticiparse con rapidez a posibles cambios que puedan surgir en sus preferencias.</p>	Encuesta tercerizados \$1.300.000	<p>Aplicar encuesta para conocer qué productos que se adaptan al tipo de flota de vehículos que prestan el servicio actual</p>		
	<p>Ofrecer a empresas del sector alimentos en la zona de la cobertura actual el portafolio de servicios.</p>	John Jairo Niño Director de Operaciones	1/12/2019	1/02/2020	Santander y Área metropolitana de Bucaramanga	<p>Analizar el sector alimentos en Santander y ofrecer a clientes potenciales el portafolio actual de servicios permite desarrollar las estrategias empresariales necesarias para que nuestro producto o servicio tenga una oportunidad en ese mercado.</p>	<p>Rodamiento mensual \$600.000 Portfolios de servicios \$400.0000</p>	<p>Dar a conocer el portafolio actual de servicios a clientes potenciales (Pertencientes al Segmento de Cárnicos: Pollo, Cerdo, Carne, Pescado) en la zona de cobertura actual</p>		

	Llegando a un mayor número de clientes potenciales, a través de eventos (Estrategias de BTL, y Marketing Digital) o campañas de comunicación conjuntas con aliados estratégicos como (FURGORIENTE empresa encargada de fabricar los Furgón refrigerados y aireados).	John Jairo Niño Director de Operaciones	1/01/2020	1/02/2020	Santander y Área metropolitana de Bucaramanga	Los eventos empresariales son el mejor escenario para identificar clientes potenciales	Campañas de Publicidad \$4.000.000	Participar activamente en campañas programadas por el gremio de transporte de alimentos.		
Crear tres alianzas estratégicas	Participando en eventos del sector alimentos con el fin de establecer contacto y visibilizar la empresa ante potenciales empresas interesadas en la creación de alianzas.	Carlos Mario Naranjo Coordinador Logístico	2/01/2020	31/12/2020	Santander y Área metropolitana de Bucaramanga	Se requiere identificar cuáles empresas del sector están interesadas en crear alianzas.	Participación de eventos en el mes \$1.000.000	Participar en eventos del sector alimentos e interactuar con empresas interesadas en la creación de alianzas.		

	Elaborando una lista de aliados potenciales identificando las necesidades de los aliados para ofrecer de manera efectiva los productos.	Carlos Mario Naranjo Coordinador Logístico	2/01/2020	31/12/2020	Santander y Área metropolitana de Bucaramanga	Es importante abordar aliados estratégicos para mantener expectativas comunes, crear confianza y credibilidad en el mercado apoyándose en un tercero que ofrezca los mismos servicios.	Coordinador \$2.100.000	Identificar cuáles aliados potenciales se tienen, y ubicar en el año 2020 (Al menos dos aliados estratégicos nuevos), cuáles son sus metas y objetivos en el mercado para ofertar los servicios de manera conjunta a través de alianzas estratégicas		
	Identificando aliados estratégicos en la competencia y en los proveedores con el fin de crear alianzas.	Carlos Mario Naranjo Coordinador Logístico	2/01/2020	31/12/2020	Santander y Área metropolitana de Bucaramanga	Una alianza es una gran oportunidad de crecimiento, de dejar de luchar solo y apoyarse en otros que tienen los mismos objetivos	Coordinador \$2.100.000	Conocer cuáles aliados estratégicos están con la competencia y en proveedores para que a través de ellos también se pueda crear alianzas		

Fuente: Autoras del proyecto