

Encabezado: PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA CONTROL DE GASTOS

**Propuesta Administrativa y Operativa para el Control de Gastos Operacionales y toma de decisiones en el Servicio de Transporte de las Rutas Atendidas por la Empresa Central Pecuaria de la Ciudad de Cartago, Valle del Cauca**  
**Juan David Ávila Trujillo y Ronald Stiven Salgado Muñoz**  
**Universidad del Valle, Sede Cartago**

**Notas del autor**

**Juan David Ávila Trujillo Y Ronald Stiven Salgado Muñoz, Facultad de Administración de Empresas, Universidad del Valle**

**Este Proyecto ha sido Financiado por los Propios Alumnos**

**La Correspondencia Relacionada con el Proyecto, Debe Ser Dirigida a la Institución de Educación Superior Universidad del Valle**

## PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA CONTROL DE GASTOS

### **Dedicatoria**

Este trabajo lo dedico a Dios que me permite disfrutar día a día de la vida; dándome fuerzas para salir adelante luchando por ser un profesional ; a mis padres y hermano porque este logro será su máxima felicidad y ejemplo para nuestras generaciones futuras; a mi amada Esposa e Hijo, porque son los motores que me ayudan a salir adelante, a Jorge Iván Gutiérrez Jiménez QEPD por su apoyo incondicional brindado en el momento que más lo necesitaba; a mis compañeros de curso ya que sin su apoyo, consejos y alegrías no hubiera logrado este escalón tan importante de mi vida; a toda mi familia, y porque sé que los hare sentir a todos orgullos y seré un ejemplo para todos mis primos, para que tengan en cuenta que con dedicación y esfuerzo, se puede salir adelante.

A todos mis profesores, porque gracias a ellos me llevo una grata experiencia ya que aprendí que su labor, es muy importante para toda la sociedad

A mi gran amigo Juan David, por constituir a mi lado el gran logro de ser profesional.

Ronald Stiven Salgado Muñoz.

Quiero dedicar este trabajo primeramente a Dios quien me dio la oportunidad de realizarlo, también a mi familia quienes han sido de gran apoyo en todo el proceso; a los profesores, al asesor del trabajo de grado final y a mis compañeros que estuvieron desde el primer y hasta el último semestre creyeron en nosotros; al amigo y compañero de carrera Ronald Stiven Salgado Muñoz, quien se esforzó desde el principio para sacar a delante esta iniciativa.

A todo el plantel docente, administrativo y directivo de la universidad del Valle Sede Cartago-campus rosario, y por último, a la empresa y familia Central Pecuaria en cabeza de su fundador, Jorge Iván Gutiérrez (QEPD), quien ahora por razones de la vida no está presente, pero

## PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA CONTROL DE GASTOS

fue quien me dio la oportunidad de crecer como profesional y brindo todo el espacio necesario dentro y fuera de la empresa para realizar el estudio necesario y la aplicación de las herramientas administrativas para realizar el trabajo de grado.

Juan David Ávila Trujillo.

## PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA CONTROL DE GASTOS

### **Agradecimientos**

Al momento de iniciar nuestra formación profesional y el desarrollo de este trabajo de grado, varias personas han intervenido para la realización de este logro, a todos ellos queremos expresarles nuestra gratitud y cariño por su confianza, dedicación, apoyo y entusiasmo de su conocimiento y experiencias aportadas.

Lo primero que se debe hacer es agradecer a DIOS porque nos brindó las capacidades, la salud, el entusiasmo y la perseverancia para desarrollar y terminar esta propuesta de investigación.

En segundo lugar, están nuestros familiares por confiar, apoyar y creer en nosotros; en especial a nuestros padres que de una u otra manera han puesto su granito de arena por brindarnos la formación y valores que nos inculcaron en nuestra crianza gracias a sus ejemplos de vida, nos han llenado de motivación y no desfallecer para cumplir cada uno de nuestros sueños.

En Tercer lugar, a nuestros maestros, quienes nos aportaron de su formación profesional, la sabiduría, la experiencia que ayudaron en nuestro crecimiento ético, moral y conocimiento administrativo. También se agradece de forma especial al director de trabajo Mg Whilson García León, por su dedicación y motivación para darnos aportes de su gran conocimiento, para moldear y estructurar esta propuesta de investigación, mil gracias por surcar juntos este proyecto de grado con su profesionalismo y dedicación.

Al gerente, Jorge Iván Gutiérrez Jiménez (QEPD), su esposa administradora Lina María Gamboa Durán, personal administrativo, conductores y personal en general de la empresa

## PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA CONTROL DE GASTOS

Central Pecuaria quienes, con su aceptación y apoyo, aportaron la información necesaria y adecuada para el desempeño de los objetivos de la propuesta de investigación.

A las directivas, docentes, asesores y todo el plantel humano de la Universidad del Valle y primordialmente al director de Facultad De Administración De Empresas por permitir obtener nuestro logro de profesionales y hacer parte de la generación de Administradores De Empresas que generaran orgullo a nuestro país.

Ronald Stiven Salgado Muñoz, Juan David Ávila Trujillo.

# PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA CONTROL DE GASTOS

## Tabla de contenido

1.Resumen .....	1
2.Abstract .....	3
3.Introducción .....	4
4.Planteamiento del problema.....	6
4.1.Pregunta problema.....	8
4.1.2.Sistematización del problema .....	9
5.Antecedentes .....	9
5.1.Estudios realizados .....	9
5.2.Referentes a nivel Nacional.....	10
6.Objetivos .....	20
6.1.Objetivo general .....	20
6.2.Objetivos específicos.....	20
7.Justificación.....	21
7.1.Teórica.....	21
7.2.Práctica .....	22
8.Marco Referencial.....	28
8.1.Marco empresarial .....	28
8.1.2.Historia de la empresa.....	28
8.2.Marco Teórico .....	32

## PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA CONTROL DE GASTOS

8.2.3.Paradigma:.....	32
8.3.Marco Contextual .....	43
8.3.1.Fundación:.....	43
8.3.2.Geografía y clima:.....	44
8.3.3.Población:.....	44
8.3.4.Economía: .....	44
8.3.5.Infraestructura Básica: .....	45
8.3.6.Contexto De Cartago Frente Al Tema De Transporte .....	45
8.4.Historia del transporte en Colombia.....	48
8.4.1.Perspectivas de futuro en el transporte de carga .....	50
8.4.2.Empresa de transporte COOTRANSCARGA en Cartago Valle .....	53
8.4.3.Aspectos importantes de la transportadora COOTRANSCARGA frente a la empresa Central Pecuaria.....	55
8.4.4.Empresa GRAN KARGA TRANSPORTADORA.....	56
8.5.Marco Conceptual .....	59
8.5.1.Costos y gastos operacionales .....	59
8.5.2.Análisis macro del costo operacional y su impacto agregado.....	61
8.5.3.Gastos y costos operacionales de servicio de carga por carretera.....	63
8.5.4.Estrategias de costos de transporte terrestre aplicadas a la economía de escala. ....	64
8.5.5.Otros aspectos conceptuales.....	66

## PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA CONTROL DE GASTOS

8.6.Marco legal .....	69
8.7.Marco Metodológico .....	77
8.7.1.Tipo De Investigación .....	78
8.7.2.Tipo de estudio .....	78
8.7.3.Método de investigación .....	79
8.7.4.Método inductivo – deductivo .....	80
8.7.5.Enfoque .....	82
8.7.6.Diseño para la recolección de datos .....	83
8.7.7.Hipótesis.....	85
9.Desarrollo de objetivos .....	92
10.Capítulo 1 .....	92
10.1.Análisis Pest empresa Central Pecuaria de la ciudad de Cartago Valle .....	93
10.1.1.Sector político .....	93
10.1.2.Sector económico .....	94
10.1.3. Factor Social.....	100
10.1.4.Sector tecnológico .....	107
10.2.Matriz DOFA.....	108
10.2.1.Debilidades.....	108
10.2.2.Oportunidades .....	109
10.2.3.Fortalezas .....	110



## PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA CONTROL DE GASTOS

10.2.4.Amenazas .....	111
10.3.El POAM .....	116
10.3.1.Matriz POAM.....	117
10.3.2.Análisis de la ponderación de la matriz POAM.....	122
10.4.Participación del mercado de fletes en la zona rural y urbana .....	125
10.4.1.Análisis procedimientos que influyen negativamente.....	126
10.5.Matriz DOFA Cruzada .....	127
10.5.1.Análisis del sector que podrían aportar al desarrollo de la empresa .....	127
10.6.Análisis aspectos estratégicos.....	128
10.7.Análisis en cambio de moneda a escala nacional .....	128
11.Capítulo 2 .....	131
11.1.Análisis Encuesta Conductores Central Pecuaria .....	131
11.2.Análisis de la matriz PCI.....	196
11.2.1.Ponderación y clasificación.....	197
11.2.2.Fortalezas .....	198
11.2.3.Debilidades.....	199
11.2.4.Capacidad Financiera. ....	200
11.2.5.Capacidad Tecnológica. ....	201
11.3.Análisis de la ponderación de la matriz PCI .....	203
12.Capítulo 3 .....	204

## PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA CONTROL DE GASTOS

12.1.Tipos de vehículos .....	205
12.2.Resumen .....	209
12.3.Componente de organización .....	210
12.3.1.Gastos por Servicios de alojamiento y estandarización de tarifas por noche y conductor.....	210
12.3.2.Hoteles con servicio de restaurante y parqueadero para estandarizar los gastos parque automotor C.P. ....	213
12.3.3.Componente de dirección.....	213
12.3.4.Componente de supervisión y control.....	217
13.Capítulo 4.....	223
13.1Componente operativo.....	223
13.2.Propuesta flujograma de proceso logístico central pecuaria .....	225
13.3.Orden de transporte .....	230
13.3.1.Tipo de carga.....	230
13.3.2.Empaque:.....	230
13.3.3.Orden de servicio .....	231
13.3.4.Asignación viáticos .....	232
13.3.5.Legalización entrega .....	234
13.4.Componente financiero .....	234
13.4.1.Propuesta de investigación .....	235

## PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA CONTROL DE GASTOS

14.Capítulo 5 .....	237
14.1.Componente administrativo.....	237
14.2.Componentes operativos para el parque automotor de la empresa Central Pecuaria.	238
14.3.Estructura.....	239
14.4.Tangibles .....	239
14.5.Administración de desempeño .....	240
14.5.1.Principios de negocio y de operación.....	240
14.5.2.Estrategia.....	242
14.5.3.Desarrollo del liderazgo en las operaciones .....	243
14.5.4.Infraestructura: .....	243
14.5.5.Presentación de reportes y comunicación .....	243
14.5.6.Tecnología.....	245
14.6.Componente financiero .....	246
14.6.1.Tipos de Costos: .....	249
14.6.2.Estructura general del costo de operación del servicio de carga en camión por carretera.....	251
14.6.3.Estructura de costos.....	255
14.6.4.Indicadores de eficiencia en costos de operación del servicio de transporte de carga.....	258

## PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA CONTROL DE GASTOS

14.6.5.Gestión eficiente del mantenimiento del equipo automotor que responda al objetivo de costos y rentabilidad.....	259
14.6.6.Costos del ciclo de vida del equipo vehicular de Central pecuaria.....	261
14.6.7.Estructura Global De Los Costos De Transporte De Carga Por Carretera En Colombia.....	262
14.6.8.Los costos fijos del transporte terrestre de carga por el medio camión .....	263
14.6.9.Los costos variables del transporte terrestre por el modo camión .....	264
15.Conclusiones .....	267
16.Recomendaciones.....	273
17.Bibliografía .....	277
18.Anexos.....	285
19.Fotos e Imágenes.....	296

**Tabla de Contenido de Ilustraciones**

Ilustración 1 . Organigrama de la empresa Central Pecuaria .....	31
Ilustración2. Dos tipos de costos.....	40
Ilustración 3. Exportación del café.....	50
Ilustración 4. Tasa de crecimiento .....	96
Ilustración 5. Crecimiento PIB desagregado por sectores. ....	97
Ilustración 6. ¿Cuánto recibe de viáticos para emprender un viaje?.....	132
Ilustración 7. ¿Para cuántos días recibe viáticos? .....	133
Ilustración8. ¿Siempre llega al mismo hotel? .....	135
Ilustración 9. ¿En promedio cuánto paga por una noche de estadía?.....	136
Ilustración 10. ¿Siempre que usa parqueadero para dejar el vehículo de la empresa mientras pernocta en otra ciudad, usa el mismo? .....	138
Ilustración 11. ¿Siempre que usa servicios de hospedaje, alimentación y parqueadero, tanqueo o cualquier otro servicio pide facturas, recibos o algún otro comprobante de pago por los servicios solicitados? .....	140
Ilustración 12. ¿Cuándo abastece el vehículo con combustible, realiza siempre el control de kilometraje y lo compara con el anterior?.....	141
Ilustración 13. ¿En promedio cuantos viajes (trayectos) realiza al mes su vehículo? .....	143
Ilustración 14. ¿Cuáles son los destinos más frecuentes que se realiza en el transporte de mercancía? .....	145
Ilustración 15. ¿La empresa le realiza mantenimientos preventivos a su vehículo?.....	147

## PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA CONTROL DE GASTOS

Ilustración16. ¿Cada cuánto realiza actividades de mantenimiento del vehículo a su cargo?	148
Ilustración17. ¿En promedio cuánto paga por el tanqueo de su vehículo en una estación de servicio?	150
Ilustración18. ¿En promedio cuánto vale el cargue y descargue en condiciones normales?	151
Ilustración 19. ¿El servicio de cargue y descargue en la ciudad de destino, qué forma de contratación aplica?	153
Ilustración 20. ¿Cada vez que va a iniciar un viaje, es notificado con anticipación?	155
Ilustración 21. Cuando debe emprender un viaje corto o largo, ¿Le relacionan los gastos que debe cubrir con los viáticos que le entregan?	156
Ilustración22. Cada vez que regresa de un viaje, ¿realiza entrega de los recibos y reintegra el dinero sobrante del viaje?	158
Ilustración23. En el tiempo que lleva laborando en la empresa Central Pecuaria ¿ha recibido inducción y capacitación relacionado con las funciones que desempeña, conducción y mantenimiento básico del vehículo asignado y otros temas?	159
Ilustración24. ¿Tiene claro las funciones que desarrolla a diario y estas le fueron entregadas por escrito?	161
Ilustración25. ¿Conoce y ha estudiado el manual de procesos y procedimientos relativos a su trabajo?	162
Ilustración 26. ¿Realiza informes o diligencia fichas de reportes de viajes y relación de gastos y eventos?	164
Ilustración 27. Vehículos automotores	205
Ilustración 28. Medidas vehículo Hino	206

## PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA CONTROL DE GASTOS

Ilustración 29. Medidas vehículo HINO 500 .....	207
Ilustración 30. Matriz de control, Central Pecuaria .....	212
Ilustración 31. Flujograma de la operación logística del transporte en la actualidad. ....	223
Ilustración 32. Flujograma de proceso logístico Central Pecuaria.....	225
Ilustración 33. Flujo de proceso operativo del servicio de transporte, Central Pecuaria .....	227
Ilustración 34. Flujo de procesos .....	245
Ilustración 35. Entradas del sistema de costeo.....	255
Ilustración 36. Estructura de costos de operación. ....	257
Ilustración 37. Ejemplo ilustrativo de cargue de mercancía .....	266
Ilustración 38. Instalaciones Central Pecuaria .....	296
Ilustración 39. Parque automotor C.P. ....	297
Ilustración 40. Personal administrativo C.P.....	297
Ilustración 41. Personal operativo del parque automotor C.P.....	298
Ilustración 42. Socialización de la propuesta del esquema administrativo y operativo para el control de gastos de la empresa Central Pecuaria.....	298

# PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA CONTROL DE GASTOS

## Tabla de Contenido de Tablas

Tabla 1. Matriz de antecedentes.....	14
Tabla 2. Comparación de empresas de transporte del sector frente a la empresa Central Pecuaria.....	58
Tabla 3. Índice de Costo Transporte Carga (ICTC).....	62
Tabla 4. Aspecto relaciones económicas entre el generador de la carga, empresas de transporte, propietarios y transportistas.....	71
Tabla 5. Matriz de Marco Legal.....	74
Tabla 6. Variable independiente: Reducción gastos y mejor desempeño operativo.....	86
Tabla 7. Diseño metodológico .....	87
Tabla 8. Diseño metodológico estructurado.....	88
Tabla 9. Matriz de objetivos específicos.....	89
Tabla 10. Indicadores demográficos del municipio de Cartago.....	101
Tabla 11. Estratificación socio-económica, municipio de Cartago.....	106
Tabla 12. Matriz DOFA .....	113
Tabla 13. Perfil De Oportunidades Y Amenazas Del Medio - Poam .....	119
Tabla 14. Matriz MAFE.....	121
Tabla 15. Comparación de tablas en fletes.....	124
Tabla 16. Resumen estadístico pregunta 1 (Encuesta).....	132
Tabla 17. Resumen estadístico pregunta 2 (Encuesta).....	134
Tabla 18. Resumen estadístico pregunta 3 (Encuesta).....	135
Tabla 19. Resumen estadístico pregunta 4 (Encuesta).....	137
Tabla20. Resumen estadístico pregunta 5 (Encuesta).....	138



## PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA CONTROL DE GASTOS

Tabla 21. Resumen estadístico pregunta 6 (Encuesta).....	140
Tabla22. Resumen estadístico pregunta 7 (Encuesta).....	142
Tabla 23. Resumen estadístico pregunta 8 (Encuesta).....	143
Tabla24. Resumen estadístico pregunta 9 (Encuesta).....	145
Tabla 25. Resumen estadístico pregunta 10 (Encuesta).....	147
Tabla 26. Resumen estadístico pregunta 11 (Encuesta).....	149
Tabla 27. Resumen estadístico pregunta 12 (Encuesta).....	150
Tabla 28. Resumen estadístico pregunta 13 (Encuesta).....	152
Tabla 29. Resumen estadístico pregunta 14 (Encuesta).....	153
Tabla 30. Resumen estadístico pregunta 15 (Encuesta).....	155
Tabla 31. Resumen estadístico pregunta 16 (Encuesta).....	157
Tabla 32. Resumen estadístico pregunta 17 (Encuesta).....	158
Tabla 33. Resumen estadístico pregunta 18 (Encuesta).....	160
Tabla34. Resumen estadístico pregunta 19 (Encuesta).....	161
Tabla 35. Resumen estadístico pregunta 20 (Encuesta).....	163
Tabla36. Resumen estadístico pregunta 21 (Encuesta).....	164
Tabla 37. Observaciones y comentarios adicionales.....	165
Tabla 38. Encuesta jefe logística Central Pecuaria. ....	166
Tabla 39. Observaciones y comentarios adicionales.....	171
Tabla 40. Matriz DOFA establecer aspectos internos que definen el servicio de transporte terrestre de mercancías.....	172
Tabla 41. Matriz DOFA, cruzada de ambiente interno.....	182

## PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA CONTROL DE GASTOS

Tabla 42. Perfil de oportunidades y amenazas del medio ambiente interno Central Pecuaria.	197
Tabla 43. Matriz MAFI (Matriz de análisis de factores internos).....	202
Tabla 44. Ponderación de la Matriz PCI.....	203
Tabla 45. Peso y capacidad vehículo HINO 300 .....	206
Tabla 46. Dimensión Vehículo HINO 300 .....	206
Tabla 47. Peso y capacidades vehículo HINO 500 .....	207
Tabla 48. Dimensión Vehículo HINO 500 .....	207
Tabla 49. Peso y capacidad camión Chevrolet FTR .....	208
Tabla 50. Dimensión Camión Chevrolet FTR .....	208
Tabla 51. Hoteles en Cali, Valle del Cauca.....	213
Tabla 52. Hoteles en Guadalajara de Buga, Valle del Cauca.....	213
Tabla 53. Acta número 1 .....	215
Tabla 54. Formato actual para el control de gastos semanales de los conductores del parque automotor de la empresa Central Pecuaria.....	219
Tabla 55. Propuesta para el control de gastos semanales de los conductores del parque automotor de la empresa Central Pecuaria.....	220
Tabla 56. Formato para viáticos.....	221
Tabla 57. Responsabilidades de cargos en la actualidad.....	224
Tabla 58. Responsabilidades de cargos en la propuesta.....	226
Tabla 59. Responsabilidades de Cargos .....	228
Tabla 60. Formato de orden de servicio.....	231
Tabla 61. Formato de solicitud de manifiesto de carga .....	232

## PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA CONTROL DE GASTOS

Tabla 62. Formato solicitud de viáticos .....	233
Tabla 63. Control cargue .....	233
Tabla 64. Control descargue .....	234
Tabla 65. Recursos Humanos necesarios .....	239
Tabla 66. Parque automotor .....	239
Tabla 67. Responsabilidad y vigilancia .....	239
Tabla 68. Responsabilidad y vigilancia .....	240
Tabla 69. Clientes fletes planta Contegral S.A. con mayor representación por toneladas ...	241
Tabla 70. Clientes fletes planta Finca S.A. con mayor representación por toneladas .....	242
Tabla 71. Clientes fletes planta Cipa S.A. con mayor representación por toneladas.....	242

## 1. Resumen

En el mundo empresarial siempre habrá lugar para realizar mejoras en cada uno de los procesos; esto de acuerdo al tipo de ejercicio o labor que realice la empresa. Es importante realizar seguimiento a las operaciones que soportan las finanzas de la empresa, con el fin de individualizar las acciones y procedimientos del área que se quiere mejorar; establecer si la operación refleja resultados financieros positivos y, sobre todo, si el negocio es rentable o no. En el caso de las empresas de transporte de carga terrestre, una de las ramas económicas más grandes e importantes en nuestro país y al mismo tiempo, la actividad productiva más castigada y sometida a los altibajos en los costos y gastos de operación, por el elevado número de peajes, el aumento continuo del combustible y los costos de repuestos, que muchas veces son la causa de grandes problemas financieros para el parque automotor, y aún más, sino se tienen los controles necesarios de la operación; como es el caso de empresa Central Pecuaria, la situación se torna más difícil.

El lector encuentra un amplio diagnóstico del área de transporte de carga que presta la empresa a nivel local, un análisis completo de los diversos componentes tanto los administrativos como los operativos. El primer y segundo capítulo corresponde a la identificación de los principales factores del ambiente externo e internos de la organización, que afectan la operación de la empresa y que lleve a caracterizar sus amenazas y oportunidades. En el tercero se identifica los componentes administrativos que son requeridos para ordenar la operación del servicio de transporte en la empresa., en el cuarto se caracterizan los Componentes de tipo operativo y financieros requeridos para ordenar la operación del servicio de transporte en la empresa y se concluye con el diseño del esquema administrativo, operativo y financiero que garantice el

adecuado control de la operación de transporte terrestre de mercancías para la empresa Central Pecuaria.

Palabras Claves: Servicio de transporte, fletes, control, costos, operación.

## **2.Abstract**

In the business world there will always be room for improvements in each of the processes; this according to the type of exercise or work performed by the Company. It is important to track operations that support the company's finances, with the purpose of individualize actions and procedures of the area that you want to improve; establish if the operation reflects positive financial results and above all, if the business is profitable or no. In the case companies ground transport of cargo, one the largest and most important economic branches in our country and at the same time, productive activity most punished and subjected to ups and downs in operating costs and expenses, by the high number of tolls, the continuous increase of fuel and the costs of spare parts, which are often the cause of major financial problems for the motor park, and even more, if you don't have the necessary controls of the operations; as is the case with the Company Central Pecuaria, the situation becomes more difficult.

The reader fins a comprehensive diagnosis of the cargo transport are provided by the company at the local level, a complete analysis of the various components, both administrative and operational. The first and second chapters correspond to the identification of the main external and internal factor of the organization, that affect the operation of the company and that leads to characterize its threats and opportunities. The third part identifies the administrative components that are required to order the operation of the transportation service in the company; in the fourth are characterized the operational and financial components required to order the operation of the transport service in the company and concludes with the design of the administrative scheme, operative and financial that guarantees the adequate control of the ground transport operation of merchandise for the Company Central Pecuaria.

**Keywords:** Transport service, freight, control, costs, operation.

### **3.Introducción**

Cada día las empresas de transporte deben enfrentar diferentes situaciones que prueban sus sistemas operativos, para saber si lo que se está haciendo debe ser reemplazado o por el contrario se deban crear estrategias que mejoren sus actividades operativas; en cualquier forma toda empresa debe ser objetiva en retroalimentar cada proceso a diario y así generar una toma decisiones direccionadas a lograr la adaptabilidad de sus operaciones a los diferentes entornos hoy día muy cambiantes, logrando así obtener rentabilidad constante para lograr que su permanencia en el mercado sea continua; para ello también es fundamental que la empresa se esté actualizando de toda la información acerca de leyes o decretos que rigen esta importante rama del transporte y están en constantes cambios. Es muy importante medir milimétricamente cada ruta de entrega y además conocer realmente sus gastos operativos fijos, obteniendo la estandarización de procesos claves para un mayor control logístico en ruta.

Para generar confiabilidad en los procesos, en el caso de una empresa de transporte, el tema de capacitación al personal para mejorar cada día el control y reducción de gastos, es muy importante y vital para aumentar su competitividad, su aplicación puede causar traumas dentro de la organización, pero bien realizado y coordinado puede concientizar al personal y así brindar mejores garantías a clientes internos como externos.

En el macro entorno estos ideales se han venido implementando con muchas dificultades por razones económicas, por falta de programación de espacios de retroalimentación con el personal de la empresa encargada del área de transporte y por temas relacionados con la corrupción de muchos conductores externos en el manejo de viáticos, que cada día permean más el sector del norte del valle. Es necesario hoy en día trabajar en la capacitación y preparación de los gastos

con los que va a dar cumplimiento a una ruta de entrega, esto con el fin de medir racionalmente cada gasto fijo y no fijo para lograr tener mayor control del suministro de viáticos con los que cuentan semanalmente cada conductor de camión.

EL trabajo en equipo entre jefe y conductores es vital para poder lograr esta sinergia y así mantener una fuerte relación y comunicación con el talento humano del área de transporte de la empresa, para que cada día se puedan minimizar gastos innecesarios y de esta manera aprovechar mejor los recursos con los que se cuentan.

Esto es un punto de referencia a la hora de ser responsables con el adecuado manejo de los suministros (combustible, viáticos, repuestos, peajes, comidas, hospedaje) en este caso del parque automotor de la empresa Central Pecuaria, para que su rendimiento y específicamente su utilidad no se vea castigada.

Por eso cada día se debe hacer más conciencia de gastos, se debe programar mejor las rutas, se debe tener mayor control de cada movimiento de la logística de transporte y se debe vigilar más cuidadosamente cada gasto operativo, para saber con mayor certeza si el ejercicio está siendo productivo o no y a que escala; esto por su puesto sin dejar a un lado los demás riesgos que se tienen al conducir un vehículo por los corredores viales nacionales, con el fin de direccionar también al personal a tener siempre una postura defensiva a la hora de salir de nuestras casas conduciendo un vehículo; aún más cuando es nuestra labor diaria de trabajo, como es el caso de la empresa Central Pecuaria que todos los días presta este servicio comercial y sus conductores deben estar en constante movimiento por las vías de los departamentos del valle del cauca, Risaralda, caldas y Antioquia; esto también es muy importante a la hora conocer y de medir los riesgos que posee una empresa de transporte al momento de transportar bienes o servicios.



#### **4.Planteamiento del problema**

Central pecuaria es una empresa agropecuaria que desde hace 10 años aproximadamente ha venido incursionando en el tema del transporte de carga terrestre, gracias a que hoy día cuenta con un parque automotor de 10 vehículos, con los cuales atiende un grupo de clientes (distribución de concentrados y granjas) a nivel regional, lo que ha permitido establecer rutas continuas entre el corredor vial Cali, Buga, Tuluá, Pereira, Chinchiná, Manizales y Medellín; lo cual ha generado la amplitud operacional de la empresa en materia de transporte.

Atender la operación de transporte de mercancías demanda de la empresa el desarrollo de una serie de procedimientos administrativos, financieros y técnicos lo cual demanda de una adecuada logística interna para la adecuada atención del servicio a los clientes.

No todas las empresas tienen identificados y bien establecidos los procesos y los procedimientos para la prestación del servicio. Para esto se precisa previamente haber levantado los diferentes manuales y procedimientos con sus respectivos controles y reducir la desviación de las operaciones respecto a lo identificado.

En un sondeo de observación preliminar en la empresa central pecuaria se ha podido detectar en primer nivel que al interior de la misma y a la fecha de la observación (mayo de 2018), no se cuenta con un manual de operaciones y muchos menos que este obedezca a un plan de acción interno enfocado al área de transporte. Siendo el servicio de transporte a terceros una fuente de ingresos de importancia para la empresa, en dicha área se requiere del establecimiento de los controles pertinentes y de hecho el de estandarizar los procedimientos de logística que correspondan al servicio.

En un segundo nivel, y mediante una mirada en detalle al estado de resultados de la empresa en un rango de tres años, no se observa que la empresa tenga identificado los costos y los gastos propios del servicio de transporte con lo cual se hace difícil determinar si dicha actividad es o no rentable para la empresa.

La identificación de los costos y gastos permite en una primera instancia identificar los montos que demanda la prestación del servicio, segundo identificar el nivel de los gastos operacionales por ruta, y tercero, determinar que utilidad real le deja a la empresa operar cada ruta de transporte que hoy tiene establecida.

Otra de las debilidades propias halladas en la primera observación al iniciarse el diagnóstico empresarial en el área de transporte en Central Pecuaria es la inexistencia de manuales de operación y de procedimientos que permita darle un orden y una organización a la operación de transporte.

Una de las situaciones que se puede visualizar en la operación de transporte de la empresa es el no contar con personal con la suficiente experticia y conocimiento del funcionamiento y operación del área de transporte. Los conocimientos actuales son empíricos frente al tema de medición, además de no contar con una línea de control, verificación y seguimiento sobre los diversos componentes que integra la prestación del servicio de transporte a terceros.

Una de las mayores preocupaciones de la gerencia se concentra hoy en el nivel de los gastos, especialmente lo que tienen que ver con los viáticos (peajes, cargues, descargues, hotel y comidas), así como los costos derivados de los mantenimientos, los accesorios y los repuestos, por cuanto, al interior de la empresa no se tiene un adecuado control, medición, cuantificación, identificación y análisis de los diversos gastos y costos asociados a la prestación del servicio de transporte.

Otro nivel de exploración preliminar al interior de la empresa Central Pecuaria se pudo establecer que ésta no cuenta con los estándares, los procedimientos, los controles y los manuales de procedimientos internos (normativa) que conduzcan a la vigilancia, control y medición de la operación de transporte. Si la gerencia no cuenta con una adecuada estructura de manejo del área de transporte, le es muy difícil emprender acciones de optimización y reducción de gastos operacionales, esta situación dificulta la gestión de la gerencia para establecer un plan de crecimiento y expansión en el mercado.

Otro tema que preocupa en la funcionalidad del área de transporte de la empresa es la alta rotación del personal de conductores, esta situación hace muy inestable la operación de la empresa, además que el no contar con personal relativamente fijo, afecta la continuidad del servicio y se pierde experticia tanto en el personal como en el conocimiento de la ruta y la estandarización del servicio. Otra debilidad evidenciada es la ausencia de programas internos de manejo de situaciones propias del recurso humano, además no se atiende adecuadamente las diversas situaciones laborales y por otra, no hay un plan básico de atención y acompañamiento al capital humano en materia de capacitaciones y espacios de retroalimentación de procesos por parte de la gerencia, lo que genera la falta de agilidad y experiencia en las entregas y recorridos en la logística.

#### **4.1Pregunta problema**

¿Qué componentes deben ser tenidos en cuenta en el diseño de un esquema administrativo y operativo de control de gastos operacionales en las rutas que opera la empresa CENTRAL PECUARIA de la ciudad de Cartago (valle del cauca), para mejorar su operatividad resultados financieros en el área de transporte?

#### **4.1.2.Sistematización del problema**

- Cuáles son los aspectos característicos que son identificables en el servicio de transporte terrestre de mercancías que impactan a la empresa.
- Que aspectos internos están hoy presentes en la empresa central pecuaria que define el estado actual del servicio de transporte terrestre de mercancías.
- Qué componentes administrativos son requeridos para ordenar los gastos en la operación del servicio de transporte en la empresa.
- Que componentes de tipo operativo y financieros son requeridos para ordenar los gastos en la operación del servicio de transporte en la empresa.
- Qué esquema administrativo, operativo y financiero garantiza el adecuado control de los gastos en la operación de transporte terrestre de mercancías para la empresa central pecuaria.

### **5.Antecedentes**

#### **5.1.Estudios realizados**

Para el desarrollo de la investigación se indago sobre trabajos anteriores que pudiesen aportar sobre el tema a tratar, dentro de la empresa Central Pecuaria no se encontró evidencia alguna sobre estudios preliminares de este tema.

Por tal motivo se investigaron diferentes fuentes las cuales permitieran conocer algunos antecedentes que sirvieran para el desarrollo de la investigación, se consultó varios trabajos donde trabajaran la misma temática y que fuesen aplicados entornos y campos similares.

## 5.2.Referentes a nivel Nacional

El primero, es una propuesta de mejoramiento de la operación del centro de distribución Sodimac (Home center), a través de la distribución en planta y el rediseño de los procesos operativos de recepción, almacenamiento, alistamiento y despacho. Este estudio fue presentado como trabajo de grado de la universidad Javeriana (Bogotá D.C.) en la facultad de ingeniería industrial, por la estudiante Lina Rocío Martínez Flórez en el año 2009, donde se habla de la importancia de rediseñar los procesos y subprocesos logísticos mediante la visualización de los esquemas operativos de la empresa en las áreas críticas y la retroalimentación, control y ejecución de los mismos. (MARTÍNEZ FLÓREZ, 2009).

El segundo, es un trabajo a nivel de grado, realizado en el año 2006 por el señor, Carlos Andrés Clavijo Rodríguez, de la universidad javeriana de Bogotá, del año 2004, como una propuesta de factibilidad y organización para empresas de transporte o persona natural, que quieran presar este servicio. El documento habla de la importancia y responsabilidad que tienen las empresas de transporte de carga, a la hora de hacer vínculos comerciales con las organizaciones generadoras de carga. (CLAVIJO RODRÍGUEZ, 2006).

Hace referencia el autor, a la necesidad indispensable de que cada conductor lleve consigo los documentos normativos para el tránsito del vehículo como de legalidad de lo que transporta, esto como apoyo en los procesos de verificación de las condiciones de la seguridad vial del parque automotor, como lo es: el manifiesto de carga, componentes de las remesas y sus respectivos soportes o remisiones de los viajes. Cuando se habla de seguridad vial, no solo se refieren a los

corredores nacionales viales o la inteligencia vial de cada conductor, sino también en el porte de documentos integrales que faciliten la movilidad y legalidad de la carga.

El tercer antecedente, es un trabajo de grado presentado por los estudiantes Juan Pablo Tamayo Noreña y Andrés Julián Valencia Castaño, de la Universidad de Ingeniería de Antioquía, para optar el título de ingenieros administradores, trabajo data del año 2011. Se plantea sobre la gestión y control del transporte por medio de una reingeniería en algunas zonas de la empresa Distribuidora Tropicana S.A.S. (TAMAYO NOREÑA & VALENCIA CASTAÑO, 2004)

El trabajo hace hincapié, en la importancia de tener control logístico, a la hora de abordar la programación de cargue y de no sobrepasar la capacidad de carga que tiene cada vehículo, ya que, si no se tiene en cuenta estos límites, amparados en las normas y leyes nacionales de tránsito y transporte del país. Resalta el trabajo que el desgaste de los vehículos puede verse reflejado en las partes sensibles del automotor, como las llantas, rines, carrocería, chasis y muelles, colocando a los vehículos en alto riesgo de accidentabilidad a la hora de transportar mercancía sobre rutas extendidas o de condiciones con difícil acceso como granjas y carreteras en mal estado.

El cuarto antecedente hace referencia un trabajo a nivel de tesis en grado de maestría realizada por Marcelo Alejandro Vega Bueno de la universidad de Chile, en el año 2014, en la facultad de ciencias físicas y matemáticas, cuyo título corresponde a: Magíster en Gestión y Dirección de Empresas. (VEGA BUENO, 2014)

El estudio abarca diversos tópicos relacionados con la gestión de la flota para una empresa distribuidora de pizza. Los componentes que se abordan hacen hincapié a:

La optimización de la carga de los camiones con el peso indicado,

La entrega con rutas y horarios establecidos,

La importancia de mantener un personal idóneo, de buen ánimo para las operaciones; esto se debe tener en cuenta a la hora de hacer las respectivas contrataciones de los conductores.

El estudio concluye con la propuesta de solución, la instalación de un sistema GPS para que los vehículos y controlar en buena medida, aquellos conductores que no circulen por las rutas no establecidas, por cuanto el desvío en ruta le significa a la empresa costos innecesarios en los procesos logísticos que afecten la eficiencia y la operatividad de la empresa.

El quinto antecedente, es un trabajo de grado presentado por los estudiantes de maestría Yhon Jairo Rincón Gutiérrez y Gustavo Torres Muñoz de la Universidad del Valle facultad de Administración, “Formulación Estratégica de Mejoramiento del Sistema de Gestión de Resultados Operativos de la Fábrica Riopaila Castilla SA 2016-2020.”, tiene como propósito diseñar una propuesta estratégica de mejoramiento del sistema de gestión de resultados operativos de los grupos de mejoramiento en la fábrica Riopaila Castilla SA.

El enfoque del trabajo corresponde en mejorar el sistema de gestión de resultados lleven a la compañía a aumentar su productividad e indicadores financieros y así convertirse en pioneros en este renglón de la economía nacional con su política de calidad en sus procesos productivos, concluyendo que para lograr este objetivo organizacional la gerencia deberá impulsar la búsqueda de los resultados y garantizar la participación en las inversiones solicitadas por los jefes de área para reposición de equipos obsoletos, tal es el caso de un molino y la potencialización de una caldera que ocasiona cuellos de botella en el proceso productivo, que conllevan a que la organización disminuya con los estándares de calidad. (RINCÓN GUTIÉRREZ & TORRES MUÑOS, 2016)

El sexto antecedente es un trabajo de grado presentado por el estudiante Bibián Fernanda Restrepo Salcedo de la Universidad del Valle facultad de Administración, “Elaboración de un

modelo de operaciones por procesos (M.O.P) para el concesionario de motos Motomax del valle s.a. de la ciudad de Cali”, cuyo enfoque corresponde a estandarizar todos los procesos, manual de funciones, debido a que la organización por ausencia de estas herramientas, hace que el trabajo gerencial y administrativo se torne desgastante aun en procesos de inducción de las diferentes sucursales, que ocasiona desplazamientos frecuentes de los administrativos desde la casa matriz hacia estos, sin contar una desmotivación de los colaboradores por no tener un apoyo aun en los procesos de post venta que los hace sentir a la deriva en la organización, haciendo que el colaborador renuncie y se repita de nuevo el desgastante proceso de selección e inducción por parte de la compañía, concluyendo que para evitar este tipo de retrocesos se deberá implementar, socializar, ejecutar en el menor tiempo posible a los colaboradores una serie de formatos y un manual de procesos que permita a la empresa optimizar los recursos, disminuir los tiempos de entrega y reducir las quejas a las mínima haciendo de la organización un ambiente de trabajo ameno y coordinado. (RESTREPO SALCEDO)

### **Matriz de antecedentes**

Para ayudar a nutrir la pregunta problema, se enfocará en varios cuerpos de algunos trabajos realizados, con necesidad, función y corte similar al propuesto; se analizará a continuación algunos caminos que podrán ayudar a abordar esta problemática los cuáles son:



**Tabla 1.**  
**Matriz de antecedentes**

<b>Tipo de producto</b>	<b>Título del producto</b>	<b>Autor (es) o grupo de investigación</b>	<b>Localización</b>	<b>Resultados relevantes</b>	<b>Conclusiones</b>
Trabajo de grado	Propuesta de mejoramiento de la operación del centro de distribución SODIMAC, a través de la distribución en planta y el rediseño de los procesos operativos de recepción, almacenamiento, alistamiento y despacho (2009).	Lina Roció Martínez Flórez	Nacional	<p>Se evidencia un cuello de botella de los procesos en los centros de distribución.</p> <p>Se evidencia una utilización inadecuada de los muelles de descargue, reduciendo así su capacidad de transferencias.</p> <p>El Centro de Distribución realiza el picking de mercancía por orden de pedido, el cual no es ideal, teniendo en cuenta el volumen y tipo de mercancía que se maneja se ve reflejado en los tiempos obtenidos en el picking de mercancía por departamento que oscilaron entre 57 y 65 min/transferencia obtenidos en el estudio de tiempos.</p>	<p>Presentar mensualmente los indicadores de gestión a los funcionarios del centro de distribución, para tener conocimiento permanente del status de la operación.</p> <p>Teniendo en cuenta que el centro de distribución posee actualmente una ocupación del 99,50% se recomienda realizar la adecuación de una zona especializada para el almacenamiento de las averías con el fin de liberar 125 que se encuentran tal fin.</p> <p>Consolidar la operación en una sola bodega que permita el aprovechamiento de sinergias, agilización en la operación y disminución de costos.</p>

Continuación Tabla 1 Matriz de antecedentes

Tipo de producto	Título del producto	Autor (es) o grupo de investigación	Localización	Resultados relevantes	Conclusiones
Tesis maestría	Gestión de flota para una empresa distribuidora de pizzas (2014).	Marcelo Alejandro Vega Bueno	Internacional	Se evidencia a lo largo de un arduo análisis el sistema de transporte y distribución de la empresa distribuidora de pizzas, que la empresa actualmente está incurriendo en gastos innecesarios y su gestión es deficiente, con un modelo antiguo y desgastado, las mejoras encontradas nos permitirán generar ahorros en relación al gasto real 2011 de un 10%, y si se compara vs el presupuesto 2012 se tendría un ahorro de 90 millones de pesos en el gasto general de transporte que representa un 12%.	Se implementó un plan enfocado en la optimización de la carga de los camiones con el peso indicado, la entrega con rutas y horarios establecidos, también la importancia de mantener un personal idóneo, de buen ánimo para las operaciones; esto se debe tener en cuenta a la hora de hacer las respectivas contrataciones de los conductores, adicional a esto se propone la instalación de un sistema GPS para que los conductores no circulen por las rutas no establecidas generando costos innecesarios en los procesos logísticos que afecten la eficiencia y la operatividad de la empresa. Para llevar a cabo dichos propósitos se implementará medidas las cuales son: control Seguimientos de Ruta, estandarización de Flota de transporte, evaluación y Control de Flota Interna y externa, búsqueda de proveedores de transporte, mejorar en la planificación de Rutas, desarrollo de indicadores de gestión.

Continuación Tabla 1 Matriz de antecedentes

Tipo de producto	Título del producto	Autor (es) o grupo de investigación	Localización	Resultados relevantes	Conclusiones
Trabajo de grado	Estudio de factibilidad que contempla aspectos operacionales mercado, legales y financieros, que necesita un operador individual de carga, para convertirse en empresa transportadora (2004).	Carlos Andrés Clavijo Rodríguez	Nacional	Se evidencia que una empresa transportadora de carga no debe ser una simple empresa despachadora de vehículos, sino un proveedor de transporte que trabaja como un socio estratégico para generarle un valor agregado a la organización. Este proyecto es una posible solución para propietarios de vehículos que deseen conformar una empresa de transporte, adquiriendo alianzas comerciales con los generadores de carga, para así generar mayores volúmenes de carga.	Basados en los hallazgos se puede concluir que es quizás más rentable tener rutas fijas Bogotá hacia los puertos y viceversa, debido a que se mantiene gran flujo de carga y adicional a esto el costo del flete de los puertos hacia Bogotá es más costoso el cual genera más utilidad. El éxito de una empresa transportadora comienza con una buena gestión comercial, diseñando propuestas a la medida del cliente. La clave de una empresa de transporte es eliminar el margen de intermediación de la tabla de fletes, consolidando la carga optimizando la capacidad de los vehículos, ya que la operación del transporte y el precio del transporte de paquetes no está regulada por el estado aumentando los márgenes de ganancia de los mismos

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 1 Matriz de antecedentes

Tipo de producto	Título del producto	Autor (es) o grupo de investigación	Localización	Resultados relevantes	Conclusiones
Trabajo de grado	Elaboración de un modelo de operaciones por procesos para el concesionario de motos Motomax del valle S. A	Bibíán Fernanda Restrepo Salcedo	Nacional	Se evidencio que la empresa no tiene creado un manual de funciones para cada rol, lo que ocasiona que con el crecimiento del mercado de las motocicletas en los últimos años, ha hecho que esta de apertura a varias sucursales en las poblaciones aledañas, perjudicando la operatividad administrativa, debido a que la gerente debe realizar la selección e inducción de los nuevos colaboradores, ocasionándole desplazamientos cada vez más frecuentes, adicional a este percance se evidencia que los roles no se encuentran estandarizados ocasionando que los miembros de las sucursales se fundamenten a la deriva en algunas funciones que requiera algún direccionamiento, afectando la motivación de los funcionarios, ocasionando una frecuente rotación del personal operativo	Se concluyó que para evitar retrocesos de los procesos operativos de deberá implementar, socializar, ejecutar en el cuanto antes a los colaboradores una serie de formatos y un manual de funciones que permita a la empresa optimizar los recursos, reduciendo las quejas a lo más mínimo haciendo de la organización un ambiente de trabajo ameno y coordinado.

Fuente: Elaboración Propia

Continuación tabla 1 Matriz de antecedentes

Tipo de producto	Título del producto	Autor (es) o grupo de investigación	Localización	Resultados relevantes	Conclusiones
Trabajo de grado	Gestión y control del proceso de transporte para una empresa del sector comercial Distribuidora Tropicana SAS (2015)	Juan Pablo Tamayo Noreña y Andrés Julián Valencia Castaño	Nacional	Se evidencia que la Compañía no tiene documentados los procesos, por lo cual se recomienda documentar y plasmar esta información en un sistema, esto con el fin que las responsabilidades y funciones de los cargos de las personas que interviene en este proceso no esté en la mente de los trabajadores. Se evidencia que los conductores y los ayudantes no tienen el “CURSO DE TÉCNICAS DE CONDUCCIÓN” el cual es de vital importancia para que los vehículos sean manejados de la mejor forma posible, logrando que la compañía sea reconocida por tener un excelente servicio de transporte.	Se debe implementar un formato de control de gastos que genere para cada vehículo un centro de costos que permita identificar de forma clara, ordenada y confiable todos los costos y gastos relacionados, esto ayudara al control y seguimiento, para así identificar los puntos críticos donde se deban tomar correctivos. Realizar un control de todos los contratos que tiene la compañía actualmente con los conductores, estudiando constantemente las leyes y decretos que están en contra o a favor del transporte de carga Contratar una persona que se dedique única y exclusivamente en cumplir a cabalidad las reglamentaciones del ministerio de transporte por parte de los conductores, la administración de la flota donde se pueda optimizar la operación, administrar y rentabilizar estos activos de la mejor forma.

Fuente: Elaboración Propia

Todos los estudios referentes al servicio de transporte terrestre, analizados en este trabajo, apuntan a una misma finalidad de direccionar de manera estratégica y controlada, el rendimiento del parque automotor en el contexto de cada estudio, desde diferentes puntos de vista, entre los más importantes y relevantes, se destacan la operatividad, la seguridad vial, las estrategias competitivas, la estandarización de procesos, el control logístico de rutas, la cantidad optima de carga, la implementación de sistemas GPS satelital. La medición de estos puntos, son fundamentales para el mejoramiento continuo de toda empresa de transporte de carga terrestre.

## **6.Objetivos**

### **6.1.Objetivo general**

Definir los componentes administrativos y operativos para el control de gastos operacionales en las rutas que opera la empresa central pecuaria de Cartago, encaminados a mejorar la operatividad y los resultados financieros en el área de transporte.

### **6.2.Objetivos específicos**

- Identificar los principales factores del ambiente externo de la organización, que afectan la operación de la empresa y que lleve a caracterizar sus amenazas y oportunidades.
- Establecer los aspectos internos que están hoy presentes en la empresa Central Pecuaria que define el estado actual del servicio de transporte terrestre de mercancías.
- Identificar los componentes administrativos que son requeridos para ordenar los gastos en la operación del servicio de transporte en la empresa.
- Caracterizar los Componentes de tipo operativo y financieros requeridos para ordenar los gastos en la operación del servicio de transporte en la empresa.
- Diseñar el esquema administrativo, operativo y financiero que garantice el adecuado control de los gastos en la operación de transporte terrestre de mercancías para la empresa Central Pecuaria.

## **7. Justificación**

### **7.1. Teórica**

En una sociedad globalizada que se hace cada vez más competitiva, el transporte de bienes y servicios influye en gran manera para el desarrollo económico, comercial y cultural de un sector; es por ello que muchos empresarios, han generado grandes inversiones en macro proyectos para contribuir con la optimización de la infraestructura vial en todos los corredores nacionales, principalmente las rutas desde y hacia las capitales y puertos; lo que adicionalmente ha generado mayor seguridad para todos los actores de la vía (conductores, peatones, motociclistas, ciclistas, etc.). Es por eso, que en una economía cada vez más competitiva, toda empresa de transporte que desea permanecer y diferenciarse en el mercado, debe cumplir con las exigencias mínimas inscritas por ley en cuanto al proceso operativo, adicional a esto debe tener un control y una estandarización de gastos, para tomar decisiones estratégicas con el fin de la reducir los costos en las operaciones de transporte para todas sus rutas.

El valor teórico de estudio se relaciona con el conocimiento de (DRUCKER, 1974), donde insta en su época la necesidad de planear estrategias en las organizaciones de acuerdo a su contexto, definiendo cada proceso y midiendo el impacto de las actividades diarias dentro de la toma de decisiones de la gerencia; donde estas van a repercutir en todo el personal de la empresa, que tienen que estar permeados y comprometidos con el direccionamiento de las metas para así formar un engranaje que permita que la planeación estratégica sea un musculo que impulse a la organización en el cumplimiento de los objetivos. Por esta razón la estrategia siempre será un fundamental punto de partida



para toda organización hacia el mayor control y prevención de los cuellos de botella, o como lo dice PETER F. DRUCKER en una de sus obras “parálisis operativa”.

Tomando en cuenta el paradigma del teórico nombrado anteriormente, se debe considerar que el sector de transporte, en este caso la empresa Central Pecuaria de la ciudad de Cartago Valle, debe adoptar con urgencia estos lineamientos y metodología en sus procesos, tomando como desafío la planificación y el diseño de una estrategia de gestión administrativa, operativa y financiera para el manejo de su parque automotor (conductores, personal colaborador), con la medición de rentabilidad y costo de las rutas, mejorando la eficiencia operativa de los vehículos de la empresa.

Como toda organización es un ser vivo, como un cuerpo donde cada órgano tiene funciones específicas trabajando en equipo para que juntos le den un comportamiento óptimo a toda la masa, el teórico (BERTALANFFY, págs. 13-23), enfatiza en la importancia de los sistemas dentro de toda organización, teniendo en cuenta que el área de transporte es un órgano activo de todo el cuerpo de la empresa Central Pecuaria, si se nutre esta área a partir de plan operativo y estratégico, se estará aportando un gran fundamento hacia la optimización de la organización en cuanto a su operación, articulación y eficiencia dentro del mercado.

## **7.2.Práctica**

La empresa Central Pecuaria en el área de transporte con un parque automotor de 6 camiones actualmente, no cuenta con formatos que relacionen las ordenes de transporte, esto quiere decir que al momento de ordenar a uno de los conductores para que se dirija a una de las plantas donde se carga la mercancía, esta se realiza de manera informal (por teléfono o por WhatsApp) sin

dejar soportes del contratante o del cliente que requiere el servicio, esto como requisito primario para dejar clara las responsabilidades y la naturaleza de la carga de las operaciones de transporte.

Por otro lado los conductores del parque automotor de la empresa Central Pecuaria, no cuentan con formatos de control de gastos en ruta como: comidas, hoteles, talleres, cambios de aceite, repuestos, lavadas de carrocería, cargues, descargues y gasto de combustible; lo cual genera una problemática en cada ruta al momento de operar un servicio de flete; ya que el transportador o conductor, no tiene siempre un uso eficiente de los recursos económicos que se le entregan para la realización del viaje (viáticos). El parque automotor viene trabajando así hace varios años, gracias al trabajo y el cálculo de gastos que realizó el gerente de la empresa de acuerdo a los datos e información que suministran los conductores a lo largo de la trayectoria del parque automotor en el sector. Esta problemática hace que cada viaje tenga gastos variados y alternos según el conductor, el vehículo y la ruta, ya que no hay un control logístico de gastos y no se ha realizado un seguimiento y una verificación vigilada de los recursos que la empresa pone en manos de los conductores en cada ruta; lo que genera un vacío contable de grandes dimensiones.

Contablemente no hay registro de gastos de los diferentes servicios nombrados anteriormente a los que acceden los conductores del parque automotor de la empresa Central Pecuaria ejecutando las diferentes rutas de transporte, gracias a la informalidad del área logística de transporte y gerencia con la que siempre se ha realizado las operaciones; ya que después de hablar con todos los conductores (6) en varias ocasiones, ellos afirman que donde se utilizan los servicios por ejemplo de hotel, comidas y parqueadero, no son entidades o establecimientos que cuentan con facturación, sino por el contrario empresas y lugares informales, por lo cual no generan los importantes soportes de facturación de estos gastos para el área contable,

desencadenando muchos de los gastos del área de transporte no sean contabilizados de manera correcta. Esto da lugar a la improvisación de viáticos para las operaciones de transporte ya que la empresa no cuenta con un sistema que permita definir con claridad los gastos en cada ruta como debería ser; sino por el contrario se podría estar incurriendo en desviaciones de recursos innecesarios para la operación de transporte del parque automotor de la empresa Central Pecuaria.

Otro factor importante del área de transporte que aun esta sin implementar, es la revisión periódica de vehículos, ya que no hay revisión preventiva sino siempre se envía al taller a uno de los vehículos cuando se vara o ya existe un daño causado por la fatiga de los carros, lo cual también genera pérdidas económicas que podrían controlarse de manera administrativa con hojas de vida para cada vehículo, donde muestre los periodos de revisión periódica preventiva para minimizar la compra de repuestos y entradas al taller durante la ejecución de operaciones de transporte.

Este trabajo de investigación busca resolver una problemática en la operación del transporte de mercancía por carretera de la empresa central pecuaria como es el bajo nivel organizacional enfocado en sus procesos operativos los cuales se debe llevar a cabo para lograr una optimización del servicio y de los recursos económicos, ya que se permitirá identificar y mitigar los costos y gastos que representan el área de transporte, puesto que el desorden organizacional en la logística del transporte son altamente considerables; debido al desorden y falta de capacitación, en cuanto a conocimiento legal de los gastos por parte de los conductores en dicha operación esta investigación logrará beneficios no considerados en la actualidad para así prestar un mejor servicio como son: capacitaciones más recurrentes a conductores, mantenimiento preventivo a los vehículos, estandarización de los gastos para cada ruta gracias a alianzas

estratégicas con restaurantes y hoteles en los destinos más visitados en la operación. Ayudará a la empresa a no tener altos sobrecostos que generen pérdidas para su sostenibilidad.

Como relevancia social, el estudio busca a fondo cambiar las prácticas de la cultura organizacional con las que cuenta la empresa y en especial los individuos que laboran en ella en la actualidad, atenuando el desorden en la adjudicación de viáticos a criterio de los conductores para cubrir los gastos de sus respectivos fletes; remediando esta situación se podría lograr que los conductores manejen el recurso con la responsabilidad con la que amerita el cargo, y así alcanzar una mejor optimización de los recursos económicos, factor importante de mantener controlado para cualquier organización y así poder prestar un excelente servicio, beneficiando la operatividad del cliente interno y externo de la compañía.

Esta investigación busca que el área del transporte de la empresa Central Pecuaria, establezca dentro de su gestión los debidos controles operativos y administrativo asociados a los costos y gastos del servicio de transporte, lo anterior se hace necesario después de haber observado y analizado a la empresa en su propio entorno y a partir de la aplicación de herramientas como la DOFA que apoyaron la comprensión de las debilidades y falencias y permitió conocer más a fondo la organización.

El proceso llevado a cabo, evidencia una serie de falencias que se precisa comunicarlas al jefe operativo y luego socializarlas al personal resaltando la importancia que representa el debido

control en las organizaciones y especial con el tema de la administración del recurso financiero. El trabajo de campo evidencia la necesidad dentro del control de establecer los soportes documentales de los gastos a través de la formalización de los comprobantes contables a la hora soportar los pagos derivados de un contrato de prestación del servicio de transporte. Por norma fiscal, la exigencia de facturas formales para soportar en la contabilidad los desembolsos es un factor que respalda dichos controles. Al igual que la empresa en cabeza de la gerencia debe estandarizar en base en los instrumentos e información de esta investigación, los costos y gastos relacionados con los viáticos, gastos de alojamiento, alimentación y otros asociados a la prestación del servicio, y establecer los controles y mediciones de los márgenes operativos y netos que genera la operación de la empresa.

En resumen, la investigación le sirve a la empresa central pecuaria como referente teórico-práctico a través del cual obtiene mediante las técnicas de evaluación operativa propias de la disciplina administrativa obtener un diagnóstico claro y concreto sobre cómo opera y funciona su área operativa encargada de la prestación del servicio de transporte de carga por carretera. Para Central Pecuaria la investigación le aporta el uso de herramientas de diagnóstico que hasta el momento no han implementado y garantiza que los resultados que hoy se le entregan están debidamente soportados en técnicas administrativas comprobadas en otro tipo de organizaciones empresariales y que ha sido el resultado de años de experimentación y aplicación con resultados probados. En cuanto a los beneficios son amplios, pero solo se mencionan los más directos, el primero que el negocio del servicio de transporte de mercancías debe tener su propia organización, segundo, que es necesario medir y cuantificar de manera separada los resultados de cada uno de los vehículos como activos operacionales, tercero, que se requiere diseñar un plan de

mantenimiento técnico-mecánico a la plantilla de vehículos de la empresa, que se precisa organizar, ordenar y controlar los diversos ítems financieros y económicos del servicio que se presta. Esos son los beneficios y resultados más representativos del trabajo de campo desarrollado en la empresa.

En cuanto quienes son los beneficiarios directos se tiene en primer lugar a los conductores por cuanto verán orden y organización en la empresa, le dará oportunidad de contar con tiempo para dedicarlo a las familias mientras el vehículo entre a la fase de mantenimiento y revisión, el jefe operativo, porque tendrá una ruta de control operativo sobre la plantilla de vehículos y podrá medir la eficacia de cada uno, la gerencia, por cuanto podrá evaluar el retorno de la inversión y generar estrategias de mejores servicios y aumentar la capacidad operativa de la empresa y los clientes, por cuanto tendrán la seguridad de recibir un servicio de calidad, a tiempo y de bajo riesgo en la movilización de sus cargas.

Por último, a la empresa Central pecuaria le resta desde la gerencia en un comienzo evaluar los resultados presentados en este trabajo, realizar los ajustes que estime pertinentes e iniciar la implementación de las recomendaciones y acciones expresadas con el propósito de elevar la eficiencia operativa y administrativa de la empresa; Central pecuaria en un comienzo se ve favorecida con el presente trabajo porque a un costo cero pesos obtienen un diagnóstico organizacional de su área de transporte, que la implementación como tal no le ha de demandar recursos financieros que no pueda tener al alcance y que a mediano plazo y por fases podrá reestructurar las líneas de negocios a partir del modelo del transporte de carga y generar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

## **8.Marco Referencial**

### **8.1.Marco empresarial**

#### **8.1.2.Historia de la empresa**

CENTRAL PECUARIA es una empresa que se constituyó desde hace más de 20 años, surgió de la iniciativa de Oscar Iván Gutiérrez, el cual fue un comerciante de granos y abarrotos en la ciudad de Cartago; inicialmente se consolidó como una empresa llamada (El competidor en 1990); que distribuía una gran variedad de productos relacionados con la alimentación para el consumo humano como son: el frijol, el arroz, la lenteja, el azúcar, la mantequilla, las galletas. A raíz de esa distribución con su padre se forma Oscar Iván Gutiérrez Jiménez actual propietario, donde algún momento surge la idea de distribuir concentrados para animales; alternando este negocio con el de abarrotos, es así que nace en Cartago la distribución de la prestigiosa empresa de concentrados para animales marca SOLLA S.A.

Más adelante, con el aumento de explotaciones pecuaria en la región, en el año de 1990 se empieza a implementar el servicio de transporte de carga, con un trabajo en conjunto con la empresa Contegral S.A. y Finca S.A. como distribuidores principales de alimento concentrado para animales en la zona norte del Valle del Cauca, es así que la empresa compra sus 2 primeros vehículos de marca turbo NHR con una capacidad de carga de 3.5 toneladas; los cuales con el pasar de los años con el incremento de clientes de los departamentos de Antioquia, Caldas y Risaralda, en el año 2004 se adquieren 5 vehículos más, logrando la fidelización y sociedad con las plantas generadoras de carga Contegral S.A., Cipa S.A. e Itacol S.A.

En la actualidad gracias a su prestigio y trayectoria la empresa Central Pecuaria cuenta una gran variedad de servicios como son:

Servicio de Transporte de carga terrestre: actualmente la empresa cuenta con jefe en logística en cargado de realizar los pedidos a las plantas y a los clientes, para adjudicar fletes a los seis conductores que se encuentran distribuidos en el siguiente parque automotor de siete (7) vehículos constituidos de la siguiente manera

1 camioneta DFM modelo Pick-up motor 1300 cc usada para fletes locales de menor tonelaje.

2 camiones marca HINO 300 con una capacidad de ocho toneladas cada uno, utilizado para fletes hacia las poblaciones aledañas.

2 camiones marca HINO 500 con una capacidad de 10 toneladas cada uno, utilizado para fletes regionales

1 camión Chevrolet FTR con una capacidad de 14 toneladas utilizado para fletes regionales

Consultoría veterinaria: Central Pecuaria cuenta con el servicio veterinario y una gran variedad de medicamentos veterinarios solo para mascotas, donde intervienen una médica Veterinaria y dos auxiliares de Veterinaria pasantes del instituto INTEC (encargado de provisionar este servicio).

Sala de belleza mascotas: La empresa Central Pecuaria contó hasta hace unos cuantos meses con el servicio de peluquería canina, donde se ofrecía un excelente servicio de baño y peluquería para perros y gatos, adicionando a esto el servicio de transporte vehicular de la mascota sin ningún costo adicional. Esto hizo que Central Pecuaria llegará a ser el mejor de la ciudad en este gremio, en este departamento intervenían una persona encargada de los diferentes cortes de belleza, una persona encargada de bañar y perfilar a las mascotas y otra persona encargada del transporte de estas desde su residencia hasta el salón de belleza canina y viceversa.

Venta de alimentos concentrados: La empresa Central Pecuaria cuenta en este departamento con tres vendedores de mostrador, un cajero, un jefe de bodega y un auxiliar de bodega



encargados de ofrecer una variedad de alimentos para animales de producción y mascotas, ofreciendo un portafolio de alimentos para animales desde el más económico hasta el súper Premium. Dándole al cliente una satisfacción de poder comprar su alimento en nuestras instalaciones, a domicilio, en su tienda favorita de barrio gracias a la distribución de los vendedores externos con los que cuenta la empresa.

**Boutique mascotas:** La empresa Central Pecuaria cuenta con una boutique exclusiva para mascotas, donde se ofrece una gran variedad de accesorios que se pueden encontrar en el mercado para consentir a las mascotas en su calidad de vida hasta su diversión.

**Asesoría técnica:** La empresa Central Pecuaria cuenta con un servicio de asesoría técnica totalmente gratuita a cambio de fidelidad de consumo, este servicio se presta de manera exclusiva en el departamento de ventas, donde se cuenta con Zootecnista que programa visitas las granjas que compran nuestro concentrado, indicándoles su mejor opción y manejo del alimento concentrado balanceado para animales de producción. (GUTIÉRREZ, 2015)

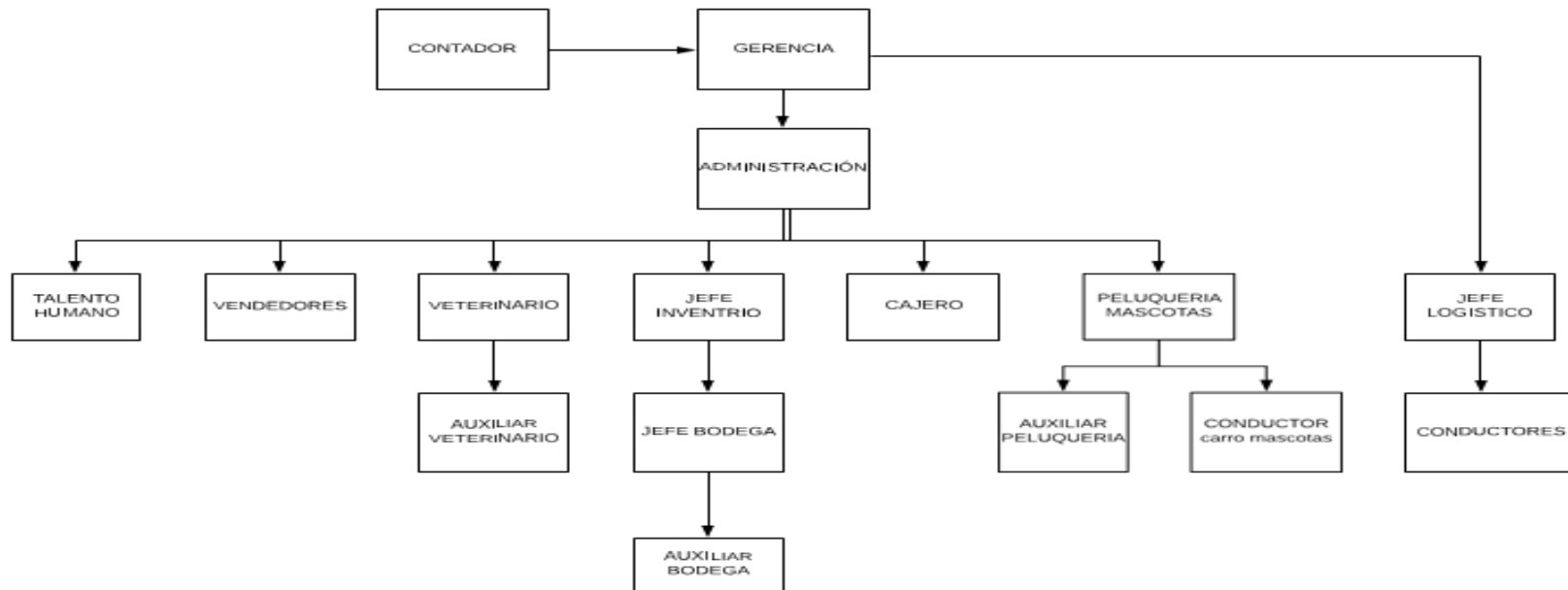
### ***Misión***

Proveer servicios, asesorías y productos de alta calidad para el cuidado, mantenimiento y atención optima de los animales desde el área pecuaria y de mascotas, propendiendo por el bienestar animal en la región.

### ***Visión***

Central Pecuaria Cartago será en el 2020 una empresa reconocida a nivel nacional por sus servicios y productos de alta calidad, su compromiso con la innovación y el mejoramiento continuo, llegando a alcanzar estándares internacionales.

**Ilustración 1 .**  
**Organigrama de la empresa Central Pecuaria**



Fuente: Elaboración Propia

## **8.2.Marco Teórico**

Las organizaciones son unos verdaderos seres vivos, a medida que logran el éxito van creciendo o por lo menos tienden a sobre vivir, este crecimiento con lleva una mayor complejidad de los recursos que necesita para realizar sus operaciones, como aumentar el capital, renovar la tecnología, adoptar nuevas estrategias, pero definitivamente se ven obligados a incrementar el número de personas que participan en el desarrollo de sus actividades; de igual forma surge la necesidad de que este recurso no solo proporciones fuerza laboral en la ejecución de tareas concretas, sino que es indispensable que apliquen los conocimientos, habilidades y destrezas que ayude a mantener la competitividad del negocio. (CHIAVENATO, 2009).

Debido a esto las organizaciones de hoy se han visto en la necesidad de modificar sus prácticas administrativas para aprovechar con plenitud a las personas en sus actividades, en lugar de simplemente invertir en el cliente, invierten en el personal que los atiende les sirve y saben cómo satisfacerlo para así dejarlos impactados.

A continuación, se expondrán una serie de teorías que han antecedido a la planeación estratégica y al paradigma neoclásico o reformista.

### **8.2.3.Paradigma:**

La importante teoría de los sistemas de Ludwig Von Bertalanffy en la década de 1949, nos dio una amplia visión de la conexión que hay entre las variables sociales y las naturales, donde sus funciones o características son muy similares, lo que nos permite identificar un orden y una organización alfabetizado de los procedimientos, ubicación y conjuntos de sistemas todos relacionados entre sí para el cumplimiento de una tarea; efectuando dos componentes, el

estructural (límites, elementos, red de comunicaciones e informaciones) y el componente funcional.

(BERTALANFFY) habla de varios niveles de complejidad en este importante y antiguo marco teórico de la teoría de sistemas.

- Sistema: totalidad coherente, por ejemplo, la familia.
- Supra sistema: medio que rodea al sistema; amigos, vecindad, familia extensa.
- Subsistemas: todo lo que compone al sistema; individuos.

Hay dos tipos de sistemas de los que habla este autor; el sistema abierto, que intercambia información y energía con otros sistemas estratégicamente para la retroalimentación del mismo; también existe el sistema cerrado que, al contrario del primero, no se relaciona con los demás sistemas existentes en el macro entorno organizacional, limitando su información al contenido organizacional.

La empresa Central pecuaria es un sistema conformado por otros sistemas que están enlazados con el macro entorno como sistemas abiertos, por ejemplo se entiende que naturalmente las fuerzas externas como el campo político, el campo cultural, el campo jurídico y el importante campo de tránsito y transporte del país, son sistemas con características, elementos, información y comunicación, que influyen e impactan de manera positiva o negativa con el parque automotor de la empresa Central Pecuaria, causando una sinergia e interacción entre estos sistemas.

Por tal motivo, con la situación actual en el país en cuanto a los hechos y situaciones emergentes en la última década, que relaciona la crisis organizacional en la movilidad de vehículos del país, debido a las altas cifras de accidentabilidad y mortandad presentadas por el DANE; los entes y autoridades competentes, han venido trabajando como un conjunto de sistemas con un mismo objetivo, fin y propósito, que es de reducir de manera inmediata este

negativo fenómeno que comprometes varios supra-sistemas y subsistemas del área de transporte del país; para empezar a planear estratégicamente, se debe conocer la historia de los acontecimientos que rodean esta problemática, solo así se podrá desarrollar un plan de seguridad vial en toda ciudad, localidad o empresa como en nuestro caso, la empresa Central Pecuaria, que actualmente no cuenta con esta interrelación con los demás sistemas externos de normatividad y prevención de accidentes de tránsito declarada hace poco por el gobierno nacional.

La empresa Central Pecuaria no puede quedarse como un sistema cerrado, donde su retroalimentación a otros sistemas se vea limitada y nula, ya que hoy en día toda empresa necesita y debe tener conocimiento e información de otros subsistemas, como por ejemplo de las normas y leyes que rigen sus competencias, aún más para verse beneficiado del intercambio de comunicación e información, que permita la actualización y modernización de sus operaciones y labores diarias, lo que podría aportar grandes ideas en cuanto a prácticas gerenciales por medio de la teoría de sistemas, logrando un mayor control en la supervisión y dirección del departamento de transporte del parque automotor de Central Pecuaria; con lo que se reduciría sus riesgos de manera positiva y legal frente a la situación actual de las carreteras del país, por ser una de las más peligrosas de Sur América.

En el mundo empresarial, constantemente se pueden presentar diferentes situaciones que obligan a las altas gerencias, a tener una rápida reacción y control de las mismas; es por esto que la administración también es una ciencia que estudia fenómenos diferentes o eventos de causa y efecto, donde hay observaciones continuas de rutas y procesos, dentro de un campo experimental, las cuales pueden concluir en la explicación de conductas y comportamientos dentro de las organizaciones, buscando siempre las mejores adaptaciones a los diferentes cambios que están expuestas las empresas, también se debe encontrar el camino a una planeación

estratégica o en su defecto a la prevención de fenómenos y situaciones que impidan el normal desarrollo de las operaciones dentro de una empresa.

Es por esto que hoy en día las organizaciones y las empresas de transporte deben de planificar, dirigir, corregir y controlar sus prácticas y modelos administrativos con el fin de obtener los mejores resultados que ayuden a prevenir los riesgos y aumentando su seguridad operacional.

Dentro del mundo empresarial existen grandes teóricos que aportan importantes bases o guías hacia la planeación y ejecución de diferentes posiciones estratégicas, entre las cuales se tienen:

(TAYLOR, 2002) expresa en su teoría la importancia y necesidad de experimentar por medio de la observación, en el campo administrativo, con el fin de determinar la validez de las posibles explicaciones a los diferentes procesos para la mejora y estandarizaciones de los mismos, lo cual está basado en la observación, anotación de datos cuantitativos que permitan mediciones precisas de tiempo y otras variables dentro de una operación.

Esta importante teoría ha ayudado a la mejora continua de las prácticas en los procesos y en la modernidad, que sería de vital importancia para crear estrategias que ayuden a controlar diferentes eventos operacionales dentro de las organizaciones.

Actualmente la empresa de transporte Central Pecuaria, no ha experimentado estas observaciones en ninguno de los recorridos de los diferentes vehículos, lo que permite ver el límite en cuanto a la información secundaria de sus operaciones brindada por sus conductores; de esta manera la importancia que habla Taylor en su teoría de experimentación y observación en campo, aunque suene extraño en pleno siglo XXI, la empresa Central Pecuaria no la ha implantado en este importante departamento operativo como lo es el transporte de carga, en donde se generan tantas variables aleatorias y cambiarias difíciles de controlar sin esta poderosa

herramienta como por ejemplo, los peajes en las diferentes rutas, el costo de la alimentación en carretera, los hoteles, el cargue y descargue en las plantas utilizadas para la generación de cargue.

(WEBER & DRUCKER, págs. 265-267) en su teoría burocrática manifiesta que toda la organización debe tomar muy en cuenta la variable de autoridad, puesta en práctica en nuestra organización asesorada se deberá implementar en la decisión de establecer unas rutas fijas, en donde los conductores no podrán variar las rutas a su antojo sin una debida autorización, debido a que los costos (viáticos) estarán fijados para dichas rutas y no se deberá aceptar estos cambios.

Otra modalidad de autoridad burocrática se ve reflejado en la implementación de establecer un manual estandarizado de seguridad vial, el cual tendrá como misión bajar a lo más mínimo los percances de los conductores en las carreteras colombianas, logrando así optimizar los tiempos y compromisos con nuestros clientes consiguiendo aumentar cada vez más la fidelización de estos.

(DRUCKER, 1974), habla que la planeación estratégica, no es una simple orden basada en el cumplimiento de los objetivos de una organización, donde la alta gerencia se hace responsable de la toma de decisiones e impartir órdenes o hacerlas cumplir a cabalidad, si esto es importante, igualmente hay que realizar un proceso en conjunto con los miembros de la organización que además encierran compromisos de todos los individuos de la organización, en donde hay que responder preguntas como ¿a dónde llegar?, ¿cómo lo voy a hacer?, ¿qué medios voy a utilizar? y cómo se va a realizar la metodología que se convertirá en planeación estratégica.

Si esto permite mantener una estrecha relación entre el liderazgo gerencial y las tácticas que se crean a partir de situaciones y hechos que hay que corregir o suponer que acontecerán, la planeación estratégica tendrá impactos positivos para el mantenimiento de las buenas prácticas y sostenibilidad de la empresa investigada.

Peter Drucker utiliza la expresión “la planeación estratégica no es un mapa del futuro, una planeación estratégica es una dirección para el futuro”.

En los fundamentos de la estrategia contemporánea, existen varias categorías para identificar en que parte la organización se va a tener o donde se realizará dicha planeación estratégica, estas son:

- Planeamiento estratégico corporativo
- Planeamiento táctico
- Planeamiento operativo

El servicio de transporte de carga de mercaderías terrestre como línea de negocios de la empresa Central Pecuaria, carece de una estructura de negocio como tal y, por ende, no trabaja sobre una línea de planeación y menos refleja una línea estratégica como tal. El servicio de transporte de mercaderías terrestre trae consigo una serie de riesgos, es así como desde el concepto de movilidad, el parque automotor enfrenta riesgos operativos y de funcionalidad reflejados en eventos de accidentalidad. Estos eventos además de la pérdida total o parcial de la carga y el activo operacional (automotor), también, cobra la vida no solo del conductor sino de terceras personas que pueden ser afectadas como consecuencia de un caso fortuito en un accidente de tránsito por causas no controladas por el operador.

Los accidentes de tránsito afectan el desarrollo logístico y operacional de la flota de vehículos y por ende afecta los resultados operativos y financieros de las empresas de transporte. Una gestión administrativa, operativa y financiera el servicio de transporte demanda de la gerencia el trazar los ejes necesarios y, por ende, definir un horizonte de logros a través del diseño de un plan operativo para la prestación del servicio. Toda actividad productiva demanda de control,



programación, dirección y coordinación de las diversas actividades que le atañen para su funcionalidad y el alcance de los objetivos y metas trazadas.

El planeamiento operativo en toda organización es fundamental para garantizar la articulación de las operaciones diarias, con las metas, objetivos y políticas que se trazan desde la gerencia y su interrelación con las demás áreas funcionales de la empresa. se puedan realizar de formas más seguras y estandarizadas, lo cual ayuda a tener una solidez y confianza a los clientes locales y externos generadores de carga que transporta la empresa.

Toda organización debe tener claro el concepto de la planeación, ya que ha sido utilizado desde hace muchos años y su corriente teórica aún tiene vigencia en muchas empresas, gracias a las prácticas emanadas de este elemento administrativo y tal como lo resalta el autor, el ejercicio de la planeación se ha mantenido y se mantendrá en el tiempo, dando solidez a los ejes de crecimiento y desarrollo de la empresa y permitiendo que los procesos y las operaciones se realicen acorde a una línea y una visión de logros planteados desde la gerencia con su equipo de gestión.

De esta manera, la planificación estratégica debe ser resumida como un proceso incluyente, que está encaminado a resolver todas las posibles preguntas que permitan trazar una línea de propósitos, para actuar en torno al futuro deseado, esto ayuda a la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso productivo de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

El proceso de planificación debe comprometer en lo posible a la mayoría de los miembros de la organización, ya que su mayor aprovechamiento dependerá en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

Según (Fred R. David, 2003), cuando la gerencia de una empresa se inclina por un proceso planificador se conseguirá lo siguiente:

- a. Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio.
- b. La planificación facilita la posterior toma de decisiones.
- c. Supone mayores beneficios y menores riesgos.

La planificación estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

a. ¿Dónde se está hoy?: análisis de la situación, diagnóstico estratégico, análisis del entorno, análisis interno.

b. ¿Dónde se quiere ir?: objetivos y metas a largo plazo.

Diagnóstico administrativo y formulación de estrategias para el desarrollo organizacional

c. ¿Cómo se puede llegar a donde se quiere ir?: comprender el mercado, comprender la competencia negocio, diseñar las estrategias apropiadas.”

Y así por medio del diagnóstico saldrán a flote las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que están participando de manera directa e indirecta en la estructura de la empresa, en la determinación de las políticas, objetivos, estrategias y organización; su principal objetivo es identificar la estrategia apropiada para cada negocio y así encontrar la posición del mercado en el cual la empresa pueda defenderse mejor de las fuerzas competitivas que influyen sobre ella.

Las oportunidades y amenazas externas; se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos y competitivos que pueden beneficiar o perjudicar significativamente a la organización, las cuales están en gran medida fuera de control por parte organización, las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar estas oportunidades externas y así evitar o disminuir las amenazas. Por consiguiente, el éxito es el resultado esencial de detectar, vigilar, evaluar las oportunidades y amenazas externas.

Las fortalezas y debilidades internas, son los factores que puede controlar la organización las cuales corresponde a la gerencia, encargada de vigilar por su cumplimiento en áreas importantes y hoy en día olvidadas como: las finanzas, contabilidad, producción, investigación, desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio, estos son los espacios que dan origen a las fuerzas y debilidades, por ello el proceso de identificarlas y evaluarlas son una actividad vital para la administración, pues, la aplicación de los conceptos de administración hacen a las empresas más rentables y exitosas.

Por otro lado, según el teórico JAMES A TOMPKINS (1996) nos plantea que el costo consiste en comparar la justificación económica de soluciones alternativas en equipo y métodos sobre la base de la efectividad económica como medida por costo de manejo unitario, los costos implicados se clasifican en dos tipos:

**Ilustración2.**  
**Dos tipos de costos**



Fuente: Elaboración Propia

Costos de movimientos: Refiere a los costos generados fuera del vehículo de transporte, como es la cargue y descargue, empaque, movimientos en el almacén, parqueos, estacionamientos para alimentación, combustible, entre otros. Adicional a este se encuentra los costos de transportación

que refieren a todo lo generado, dentro del vehículo de transporte, los cuales pueden ser: Un bajón de carga, un tráiler completo, un tráiler incompleto

Costos de posesión: En esta categoría se fundamenta el teórico MAGAD Y AMOS, (1985) el plantea que el costo de posesión se subdivide en dos puntos:

- Costos fijos: que se consideran los costos por espacio y por maquinaria para el manejo de los productos en el almacén y los costos de mantenimiento.
- Los costos variables de posesión: son aquellos que dependen directamente del volumen de producto que se maneje, los cuales se clasifican en los siguientes tipos:
- Costo de inventario: son aquellos que depende de los artículos en espera y se refiere al costo de oportunidad de la inversión del producto.
- Costo de años: Son los costos consecuentes a deterioro o pérdida del material por manejo inadecuado.
- Costos de obsolescencia: Estos se refieren al material que ha sido discontinuado y no puede ser vendido debido a que la cantidad existente es pequeña

Costos de la capacidad de volumen de los camiones y tractocamiones

Sin lugar a dudas, la capacidad de los camiones y tractocamiones están directamente relacionadas con los costos de los fletes, pero se deben tener en cuenta otras variables determinantes, como la distancia, que también son importantes para el cálculo de los costos del flete de los camiones. En nuestro país, la logística de carga la realizan camiones de 2 ejes, 3 ejes, 4 ejes, 5 ejes y 6 ejes, esto de acuerdo con el hormigón del pavimento, por esto se dice que la

infraestructura de las vías en Colombia se va a planificar mirando los tipos de vehículos que deben circular, así, se construyen la mayoría de vías en el territorio nacional.

#### Tipos de camiones y capacidad de volumen y peso

Los camiones de 2 ejes (en el territorio nacional y de acuerdo con la infraestructura de carreteras) normalmente pesan 16 toneladas incluyendo la tara del camión. En cuanto a su volumen, éste depende de la dimensión del camión en su longitud, anchura y altura; si por ejemplo el camión tiene 5 m x 2,4 m x 2,5 m, el volumen será igual a 30 m<sup>3</sup>. En el caso de los camiones rígidos de 3 ejes, estos pueden manejar un peso de 28 toneladas incluyendo la tara de camión y su volumen también dependerá del largo, ancho y alto de éste. Hay otros camiones rígidos de 3 ejes de tándem trasero y tándem direccional que pueden cargar hasta 23 toneladas incluyendo la tara del camión. Hay también camiones rígidos de 4 ejes que pueden cargar hasta 36 toneladas. Con respecto a los tractocamiones, los de 3 ejes pueden cargar hasta 27 toneladas incluyendo la tara del camión; los tractocamiones de 4 ejes que pueden cargar hasta 32 toneladas incluyendo la tara del camión; los tractocamiones de 5 ejes que pueden cargar hasta 48 toneladas; y los tractocamiones de 6 ejes que pueden cargar hasta 52 toneladas. (Página 49 y 50 del libro de “Costos logísticos del transporte terrestre de carga en Colombia” Rodolfo Enrique Silvera Escudero Dannys Patricia Mendoza Valencia)

### **8.3.Marco Contextual**

Cartago se encuentra ubicada en el Departamento del Valle del Cauca, concretamente en la región conocida con el nombre del Norte del Valle. Siendo la puerta de entrada a este, se encuentra en la región andina de Colombia, en una planicie con una altitud de 917 metros sobre el nivel del mar, ubicada en la latitud 4°44' N y longitud 74°54'O. Limita al norte con el Departamento de Risaralda, al oriente con los municipios de Ulloa, Alcalá y el Departamento del Quindío, al sur con Obando y al occidente con los municipios de Toro y Ansermanuevo. Posee un clima cálido con una temperatura promedio de 26° C, hacen parte del municipio los corregimientos de Cauca, Coloradas, La Grecia, Modín, Piedra de Moler, San Jerónimo, Santa Ana y Zaragoza. Tiene una extensión aproximada de 279 Km<sup>2</sup> y se encuentra a 186.8 Km de la ciudad de Santiago de Cali, capital del Dpto. El territorio es plano y ligeramente ondulado; lo atraviesan los ríos La Vieja y Cauca.

Cartago se encuentra aproximadamente a 187 km de Cali, famosa por sus bordados, donde se destacan algunas fábricas de bordado artesanal, conocida por la arquitectura colonial de su centro histórico. En este municipio se encuentra el museo Casa del Virrey, que data de finales del siglo XVII. Se destacan como referentes arquitectónicos y turísticos el Conservatorio Pedro Morales Pino, algunos templos religiosos como la Iglesia de Guadalupe, la iglesia Nuestra Señora de la Pobreza, la Catedral; el Parque La Isleta y el Aeropuerto de Santa Ana.

#### **8.3.1.Fundación:**

Cartago fue fundada por el Mariscal Jorge Robledo el 9 de agosto de 1540, en nombre del Rey de España Felipe II; se reconoció como municipio desde 1916. Su nombre se debe a que casi todos los compañeros de Jorge Robledo eran oriundos de Cartagena (España).

### **8.3.2.Geografía y clima:**

Se encuentra en la Región Andina de Colombia, en una planicie a unos 917 msnm. Por el municipio pasan muy cerca los ríos Cauca y La Vieja. Está situado al norte del departamento, razón por la cual se considera como “La puerta de entrada” a este. Limita al norte con el departamento de Risaralda y El Águila; al oriente con la Ulloa, Alcalá y el departamento de Quindío; al sur con Obando y al occidente con Toro y Ansermanuevo.

El municipio posee un clima cálido con una temperatura media de 26 °C. Por algo es llamada "el sol más alegre de Colombia", desde allí el turismo por su río tutelar ha atraído a muchísimos turistas nacionales e internacionales.

### **8.3.3.Población:**

Cartago cuenta con 122.001 habitantes en la zona urbana y 2.830 en la zona rural, para un total de habitantes de 124.831 habitantes. Aproximadamente el 74.8% de los hogares de Cartago tiene 4 o menos personas. Se evidencia que el 10.1% de hogares de Cartago tiene experiencia emigratoria internacional, personas de estos hogares residentes de forma permanente en el exterior el 48.4% está en España, el 28.0% en USA y el 1.9% en Venezuela. Del total de la población de Cartago el 47.0% son hombres y el 53.0% mujeres. La tasa de alfabetismo es del 86.9% de la población de 5 y más años sabe leer y escribir. El 66.5% de la población entre 3 y 5 años, el 94.9% de la población de 6 a 10 años y el 81.3% de la población de 11 a 17 años, asiste a un establecimiento educativo formal.

### **8.3.4.Economía:**

Las principales fuentes económicas del municipio son: la agricultura, la ganadería, el comercio, el turismo y la industria; se cultiva algodón, soya, millo, caña de azúcar y frijol; es

epicentro ganadero y su principal atractivo turístico es la industria de los bordados a mano. El 9.1% de los establecimientos se dedican a la Industria; el 56.4% al comercio; el 33.5% a servicios y el 1.1% a otra actividad.

### **8.3.5. Infraestructura Básica:**

Cartago dispone de todos los servicios públicos, cuenta con 12 Instituciones Educativas oficiales con 52 sedes, cuenta con más de 37 colegios privados que ofrecen todos los niveles educativos. Además, cuenta con sedes universitarias como la Universidad del Valle, la Universidad Antonio Nariño, la Corporación de Estudios tecnológicos, la Universidad Cooperativa de Colombia y una extensión de la Universidad del Quindío. Además, cuenta con servicio de hospital, clínicas, servicios de correos, aeropuerto “Santa Ana” que posee una de las mejores pistas del país. El 89% de las viviendas en Cartago, son casas. El 4.4% de los hogares tienen actividad económica en sus viviendas. El 99.2% de las viviendas tienen conexión a la energía eléctrica y el 50.2% tiene conexión a gas natural. El 99.3% de las viviendas urbanas tiene cobertura de acueducto y en la zona rural el 34.9%. El cuanto al servicio de alcantarillado el 98.8% está cubierto en la zona urbana y en zona rural un 33.1%

### **8.3.6. Contexto De Cartago Frente Al Tema De Transporte**

Cartago tiene una ubicación estratégica importante, considerando los departamentos aledaños Risaralda, Caldas, Quindío y Antioquia, solo pasando el puente Bolívar, ya se encuentra otro contexto y perspectiva del desarrollo económico e industrial del país, convirtiendo el municipio en una ventana de conexión a otros mercados y oportunidades. Se podría decir que esta es una de las razones por las cuales en el perímetro local de Cartago y a las a fueras del municipio, se encuentran importantes fábricas, empresas y plantas de producción de gran nivel considerándolas



como líderes empresariales del entorno, a su vez, generadoras de carga desde Cartago hacia otras regiones del país.

Basta mencionar algunas de ellas CONTEGRAL S.A., CIPA S.A., empresas que distribuyen alimento concentrado en todo el país, PAPELES NACIONALES S.A, productor de papeles a grandes escalas con cobertura a varios departamentos, y ALEN+PRO, empresa encargada de producir aceites, granos y materias primas.

Todas estas empresas tienen con un recorrido de más de 10 años, en esta región del norte del Valle, han desarrollado a través del tiempo procesos operativos dentro del municipio, generando una demanda de múltiples servicios en muchas áreas, y una de ellas es el área de transporte de carga, entre ellas de diferente naturaleza (materia prima, alimento concentrado, animales de sacrificio, maquinaria y equipo, entre otros) este servicio, ha marcado un fuerte y positivo impacto económico, que ha ayudado al desarrollo del sector y aún más, a todo el gremio de transportadores la ciudad de Cartago, tanto en la parte informal como para el direccionamiento en la creación de empresas de transporte, donde se encuentra el caso de la antigua entidad, LOGICARGO y ahora llamada COOTRASCARGA; empresa local, ubicada en el sector de los almendros, dedicada a la logística de transporte de carga pesada en el Valle del Cauca y Risaralda, donde tiempo después comenzaría a expandirse hacia los demás departamentos vecinos.

De igual manera los conductores informales, también empiezan a hacer importante presencia en el sector, gracias al trabajo que venían haciendo con los locales de la plaza de mercado del municipio de Cartago, estos encargados de distribuir los granos y abarrotos en los municipios del norte del valle como El águila, Ansermanuevo, Argelia, El Cairo, Ulloa, entre otros. Esta demanda de servicio de transporte era exclusiva para los buses escalera más conocidos como

chivas, turbos y camiones sencillos de 10 toneladas; pero con el paso de los años las chivas se quedaron con todo el mercado, gracias a que las plantas de alimento concentrado para animales empezaban a generar importantes volúmenes de carga en el norte del valle, ocupando a la mayor parte de motoristas locales, que particularmente eran propietario de los vehículos.

Central Pecuaria es una de las empresas locales de transporte que trabaja de la mano con estas plantas generadoras de carga, aumentando su número de clientes a nivel departamental, como la planta CIPA SA, CONTEGRAL SA, FINCA S.A, SOLLA S.A, ITALCOL S.A, MI CASITA S.A, organizaciones que se encuentran ubicadas en la ciudad de Medellín, Pereira, Buga, y Palmira respectivamente, hoy en día es una de las empresas con fuertes pactos comerciales y negociaciones de transporte para sus distribuidores principales en el territorio nacional, convirtiendo a Central Pecuaria en una de las empresas más competitivas del sector.

Central Pecuaria con su línea de negocio servicio de carga terrestre hace parte con su servicio de uno de los sectores más importantes del país como es el transporte de carga terrestre, el cual, según datos reportados en el año 2017, movilizó 444 millones de toneladas pertenecientes, lo que equivale al 33% del total de la carga nacional, y la facturación es cercana a los siete (\$7,0) billones de pesos. El sector transporte de carga por carretera cuenta con una capacidad nacional representado en su parque automotor de 372.714 vehículos, de los cuáles 256.623 que equivale al 74%, de los cuales 194.918 cuentan con una capacidad bruta de transporte menor a 10,5 toneladas por vehículo, lo que evidencia que dicho mercado, es cada vez, más competido en el nicho de carga pequeña, siendo este parque automotor el que más moviliza carga a lo largo y ancho de la geografía nacional.

La logística integral del transporte de la distribución en las empresas que se dedican a la logística urbana a nivel local, regional y nacional, deberán someterse a un mejoramiento

continuo, en donde deben comenzar por una planeación estratégica desde el punto de vista logística y organizacional, que debe abarcar el largo plazo, la planeación táctica en el corto plazo, y la estrategia operativa que se debe ejecutar en el día a día.

Es fundamental mejorar las estrategias continuamente en el corto, mediano y largo plazo, y de esta manera se ayuda a la generación de valor y por ende a obtener rentabilidad y mejorar el servicio al cliente. También la creación de nuevas rutas de distribución de las cargas que se distribuyen en todas las superficies que maneje la empresa, aportara al mejoramiento de las operaciones que se ejecutan en el centro de distribución, de ahí inicia todo un proceso que se debe reflejar en mejores entregas, y que en lo posible no exista devoluciones. (DANNYS PATRICIA) Investigación y desarrollo 2018 (Colciencias, s.f.).

#### **8.4.Historia del transporte en Colombia**

Los registros de tiempos encontrados de la duración del recorrido de algunas rutas por cuenta de los diseños técnicos de los caminos de herraduras (gracias a las condiciones topográficas del territorio colombiano en 33 períodos de tiempos extensos [1826 – 1890], 64 años aproximadamente), así como, los costos del transporte de la época, incluyendo los fletes que debían pagarse por uso de la vía fluvial o marítima, demuestran el atrasos en la evolución de la infraestructura terrestre del país. Las difíciles condiciones topográficas del territorio y la distribución geográfica de los asentamientos productivos del país sólo podrían ser superadas con grandes obras de ingeniería a nivel de infraestructura, las cuales repercutirían en la productividad y la competitividad internacional del país.

En la década de los ochenta, el país aumentó el nivel de utilización de las carreteras, aunque el nivel era aún bajo comparándolo con ciudades como México (Centroamérica) y Madrid (Europa) (Ramírez Bejarano, 2015). Ramírez Bejarano (2015) afirma: En los últimos años del siglo XIX, el medio de transporte más usado era el tracto mulas, y la infraestructura del transporte consistía en caminos de malas condiciones y algunos ríos navegables no conectados entre sí. Las difíciles condiciones topográficas de Colombia y la falta de medios de comunicación originaban altos costos de transporte, incomunicación de las regiones y mercados divididos (p.5).

En el siglo XX se desarrolla una nueva alternativa de transporte, el ferrocarril. Alternativa estimulada por la producción y exportación del café, que para la época se convierte en el producto estrella del país. La utilización del ferrocarril permitió la expansión y el desarrollo de las regiones cultivadoras al contar con un medio de transporte que les ofrecía llevar gran volumen de carga, con mayor rapidez y bajos fletes; así, por ejemplo, el flete de Fredonia a Medellín en mula en el año de 1913 fue de \$0.20 por tonelada-kilómetro; el costo por el ferrocarril de Amagá \$0.08 tonelada kilómetro (Muriel, 1983, p.22). El desarrollo de la industria cafetera hizo necesaria la construcción de nuevos caminos entre regiones anteriormente incomunicadas, aunque no dejó de usarse como medio de transporte la mula, ya que se hacía necesario recorrer parte del camino en mula debido a las condiciones técnicas del camino y a las distancias entre la zona productora y la comercial. Fue así como la complementariedad entre los medios de transporte de la época (mula, ferrocarril, barco a vapor) sostuvieron la exportación del café (Muriel, 1983).

**Ilustración 3.**  
**Exportación del café**



Fuente: Tomado del sitio web (Rodolfo Enrique Silvera Escudero, Dannys Patricia Mendoza Valencia, 2017)

#### **8.4.1. Perspectivas de futuro en el transporte de carga**

- Las características que presenta la demanda de transporte de carga, se ve influenciada por diversos factores y no únicamente por la tarifa. También es importante considerar el costo del combustible, los costos operacionales, los insumos, las piezas, la mano de obra, el embarque y almacenaje, entre otros.
- El demandante del servicio analizará las facilidades que se le brinda a la carga, las facilidades logísticas y el sistema de distribución que mejor se adapte a sus requerimientos.
- En el transporte de carga, el tipo de transporte a emplear y sus condiciones dependen directamente del contrato de compra-venta de la mercadería que se transporta realizado previamente. En las situaciones en que el mercado es de un solo proveedor, estos factores no

necesariamente se aplican, normalmente algunas rutas internacionales son difíciles de cubrir por la poca demanda que existe de ida y vuelta, por lo que los costos que se aplican en estos casos son tan elevados que la opción terrestre no es conveniente y se opta incluso por la opción marítima.

- Desde otra perspectiva, el transporte de carga por carretera es altamente diversificado, especializado y segmentado debido a la gran variedad de productos a ser transportados. Esto ha derivado en múltiples formatos y/o prácticas comunes en el transporte de carga por carretera, dentro de los cuales puede citarse el transporte de larga distancia, de corta distancia, de distribución local, así como en función al tipo de carga (transporte de granel, líquidos, contenedores, pallets, carros, productos refrigerados, entre otros). En dicho contexto conviene reflexionar sobre los retos que el transporte de carga por carretera en Colombia tendrá que acometer dado su rol estratégico en la economía nacional y regional.
- Existirá una creciente sensibilidad por la protección del medio ambiente y por la reducción de emisiones contaminantes. Los vehículos de transporte por carretera serán objeto de revisiones más exhaustivas para controlar sus emisiones.
- La aparición y mejora en el precio de los combustibles alternativos (gas natural, biodiesel, entre otros) generará la oferta de vehículos de carga ambientalmente amigables por parte de los fabricantes de camiones.
- La construcción de vías de quinta y sexta generación y el uso de la tecnología en el control de peso y rodaje de los grandes vehículos de carga.
- Las nuevas regulaciones orientadas a la facilitación del comercio dispararán la necesidad de tener registros más exigentes para un mejor control de las flotas de camiones que operan en las cercanías de los puertos y aeropuertos de tráfico internacional intensivo.

- Una mayor preocupación por la seguridad en el transporte requerirá que no sólo los vehículos, sino también los conductores sean evaluados bajo estándares cada vez más exigentes.
- El incremento paulatino de las operaciones de comercio electrónico a nivel mundial, transformará la lógica actual del intercambio documentario. Los transportadores de carga tendrán que adecuarse a esta nueva situación.
- La aparición de nuevas tecnologías para trazabilidad de vehículos y carga requerirá que las empresas inviertan en adecuarse a las nuevas exigencias que naturalmente les harán los usuarios en términos de información sobre la carga.

Tanto los usuarios como las autoridades tenderán a plantear estándares de calidad y servicio cada vez más exigentes.

- El natural desarrollo de una red nodal de plataformas logísticas transformará la metodología de trabajo de los transportistas de carga en determinadas zonas, ciudades y puertos. Éstos deberán operar con estándares de otra clase exigidos por los administradores de las plataformas.
- La creciente tendencia de los generadores de carga a contratar la movilización de sus mercancías con un solo operador logístico les dará a estos últimos mayor poder para exigir directamente a los transportistas los niveles de servicio que su cliente requiere.
- La apertura de mercados y los nuevos TLC entre miembros del Mercosur, y demás mercados interregionales permitirá ampliar la oferta de transporte para ciudades un tanto lejanas.

#### **8.4.2. Empresa de transporte COOTRANSCARGA en Cartago Valle**

Esta empresa se constituyó hace más de 20 años en el municipio de Cartago, brinda servicios de fletes transporte de carga en toda la región del valle del cauca, Risaralda, Antioquia y Cauca. Cuenta con personal experto en transporte de carga terrestre, con el fin de dar cumplimiento de entregas a tiempo a todos los compromisos con sus clientes.

La empresa trabaja con horas de entregas definidas y con un amplio número de vehículos disponibles para el servicio de transporte, ya que tiene matriculados más de 50 hojas de vida de vehículos con capacidad de 6 a 24.5 toneladas, entre ellos camiones sencillos, mulas, doble troques y turbos.

##### **Misión**

LOGICARGO ofrece el servicio de transporte terrestre de carga fundamentado en el cumplimiento acompañamiento actualización tecnológica y normativa fundamentada en la experiencia y un excelente equipo humano para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

##### **Visión**

Ser una empresa líder presentando la mejor opción en el servicio de transporte de carga destacados y reconocidos por la excelencia y desempeño.

##### **Documentos legales:**

- Registro único tributario
- Marco legal



- Póliza de responsabilidad
- Cámara y comercio
- Protocolo de seguridad

Valores agregados a nuestros servicios

Políticas de calidad

Cooperativa Logicargo a través de su equipo de, capacitado en cada una de las operaciones que desempeña con actitud de servicio para el desarrollo de su actividad como transportador de carga manifiesta de su compromiso con el mejoramiento continuo con el fin de garantizar la satisfacción de sus clientes mediante entregas oportunas seguras y en condiciones adecuadas de las mercancías transportadas y así consolidándose como la empresa líder en el servicio personalizado de transporte de carga terrestre a nivel urbano y nacional la compañía busca sus accionistas crecer y permanecer en el mercado contribuyendo al desarrollo económico del país.

Objetivos de calidad

- Incrementar la capacitación del personal
- Aumentar la capacitación del personal
- Aumentar la satisfacción de nuestros clientes
- Garantizar la seguridad durante el transporte de mercancías
- Mejorar el nivel de rentabilidad para la compañía

## Acompañamiento

Las actividades de planeación consisten entre otras en comprender el negocio revisar el proceso la realización de procedimientos analíticos la mayoría de estas actividades implican reunir información que nos permitan evaluar básicamente: los riesgos inherentes, riesgos específicos identificados, y así poder desarrollar un adecuado plan de transporte.

### **8.4.3.Aspectos importantes de la transportadora COOTRANSCARGA frente a la empresa Central Pecuaria**

La empresa COOTRANSCARGA tiene más cobertura a nivel nacional, debido a la cantidad importante de clientes que posee en varias regiones del país.

Posee excelentes relaciones con las empresas generadoras de carga del departamento del Valle del Cauca, como por ejemplo Contegral, Finca y Agrograin, esto gracias a la seriedad en las negociaciones durante más de 10 años.

La empresa COOTRANSCARGA posee más capacidad de respuesta cuando le solicitan servicio de flete, ya que tiene un amplio parque automotor con más de 30 vehículos de diferente capacidad de carga que va de 6 toneladas a 25 toneladas.

Tiene políticas de calidad claras y cuenta con programas de capacitación para los conductores en cuanto a temas de seguridad vial y atención al cliente.

Tiene convenios de pago máximo a 8 días de crédito con 5 empresas de transporte, el resto de clientes se manejan de contado y anticipos.

#### **8.4.4. Empresa GRAN KARGA TRANSPORTADORA**

La empresa Grankarga, es un organismo administrativo dedicado a ofrecer servicios de transporte de carga pesada, desde hace más de 10 años en el Valle del Cauca principalmente, hace aproximadamente 5 años realizo negociaciones con la compañía Contegral S.A. Y FINCA S.A., con el fin de coordinar todas las operaciones de transporte que estas empresas necesitan para abastecer las plantas con producto terminado y materia prima, para la producción de alimento concentrado. Estas plantas están ubicadas en todo el país, (Medellín, Cartago, Buga, mariquita, Bogotá, y Puerto de Buenaventura).

#### **Aspectos importantes de gastos de las operaciones**

El manejo de los gastos de los conductores esta estandarizado por departamentos, y ciudades donde se va a viajar; los hoteles ya están fijos y los restaurantes donde van a comer; el combustible se suministra en Yotoco, cada vehículo debe tanquear full para que cumplir las rutas y en caso de que no alcance debe llamar al jefe de logística para buscar una bomba alterna.

#### **Negociaciones con empresas generadoras de carga**

Finca s.a. (Buga)

Transporta alimento concentrado y materia prima, harina de frijol, harina de carne, harina de pollo.

Contegral s.a. (Cartago)

Materia prima, producto terminado.

Contegral S.A. (Medellín)

Producto terminado (Mascotas)

Finca S.A. Mariquita

Producto terminado y materia prima

Contegral S.A. planta Bogotá

Materia prima, alimento concentrado para animales

Contegral S.A. Planta Neiva

Rivera – Huila Producto terminado y materia prima

**Tabla 2.**  
Comparación de empresas de transporte del sector frente a la empresa Central Pecuaria.

<b>Empresas de transporte zona Norte del Valle</b>	<b>Capacidad del parque automotor</b>	<b>Negociaciones realizadas con empresas generadoras de carga</b>	<b>Cobertura de transporte en las regiones del país</b>	<b>Capacitación personal de transporte (conductores y administrativos)</b>	<b>Diseño de Sistema de gastos operativos en ruta</b>
Central Pecuaria	1 sencillo (capacidad de carga 10.800 kilos por bascula) y 6 turbos (capacidad de carga 3.5 toneladas c/u)	Con 1 empresa (Cipa) Ubicada en Cartago Valle del Cauca vía Cali	Valle del cauca, Risaralda, Caldas, Antioquia, Quindío y Cauca	Informal y sin periodicidad	No se programan y los conductores no llevan comprobantes (facturas) de hospedaje, parqueadero y comidas
Cootranscarga	10 tracto camiones mulas (capacidad de cargue 22.5 toneladas c/u), 11 camiones sencillos (10.000 kilos c/u y 12 turbos (capacidad de cargue 6 toneladas c/u)	Con 10 empresas (Contegral, Agrograín, Finca s.a., entre otras) Ubicadas en Cartago, Buga Y Cali Valle del Cauca; también algunas ubicadas en Bogotá, Medellín y Cartagena)	Valle del cauca, Risaralda, Antioquia, Quindío, Cauca, Bucaramanga, Cartagena, Barranquilla y Bogotá	Formales Cada 3 meses periódicamente	Como es una empresa de transporte que afilia vehículos con propietario, cada uno es responsable del diseño y control de gastos en las operaciones de transporte. Ya que esta solo negocia el valor del flete según el destino.
Grancarga (Contegral)	50 mulas y 5 sencillos	Con 2 empresas (Contegral y Finca s.a.)	Bogotá, Antioquia, Valle del cauca, Mariquita, Cartagena, barranquilla y Bucaramanga	Formales, Cada 4 meses periódicamente	Manejo de gastos estandarizados por departamento y ciudad donde se viaja con peajes, comidas y hoteles puntuales donde cada conductor debe soportar con factura el gasto de los mismos gracias a la negociación de Contegral con empresas formales y constituidas.

Fuente: Elaboración Propia

## **8.5.Marco Conceptual**

### **8.5.1.Costos y gastos operacionales**

Dentro de los costos operacionales el costo asociado a la operación del servicio de transporte puede ser clasificado como un <<Costo controlable>>, definido así por cuanto el costo se determina para un cierto nivel de operación, y donde la gerencia dentro de su gestión tiene autoridad para realizarlo o no. También se considera como controlable si puede influenciarlo (reducirlo o aumentarlo). Por otro lado, tanto los costos como los gastos operacionales en la empresa caen también en la categoría de <<Costo desembolsable>> se definen como aquellos desembolsos que implican una salida de efectivo, por tanto, son registrados en la contabilidad. Estos costos más tarde se convierten en históricos y pueden ser o no relevante en la toma de decisiones y son los costos que registra la contabilidad.

C. Ferguson y J. Gould, definen al costo como “un aspecto de la actividad económica, para el empresario individual esto implica sus obligaciones de hacer pagos en efectivo, para el conjunto de la sociedad, el costo representa los recursos que deben sacrificarse para obtener un bien dado”. Esta definición emplea el término “sacrificios” para referirse a costos que directamente no están relacionados con el dinero en efectivo, como las depreciaciones del activo fijo, pero están involucrados en el proceso productivo, comercial o de servicio. Harry Howe, define al costo como el “precio pagado o la retribución para adquirir un activo.

Es bueno recordar que los <<Costos Operacionales>> se evidencian y se presentan en aquellas actividades productivas como la prestación de un servicio en los cuales no se emplea materia prima transformables como tal, sino que se servicios de operación, como en el caso del transporte de carga o mercaderías diversas, pero que para hacerlo es preciso incurrir en una serie de desembolsos que hace posible dicha operación.

Definir costos resulta un verdadero problema, no se encuentra la verdadera acepción de la palabra, pues con mucha frecuencia por ejemplo la escuela italiana interpreta a los costos como un conjunto de valores gastados por una empresa para llegar a la venta de un producto, de una mercancía, de un trabajo, de un servicio. Luego decide también que el costo es un conjunto de gastos efectivamente soportados y variadamente reunidos en un ordenado grupo o conjunto, y la palabra costo se sustituye con frecuencia sin distinción de significado por la palabra “gasto”.

En cambio, tratadistas norteamericanos por su parte no se comprometen a confundir los términos de “Costos y gastos” como sinónimos. Los costos deben ser diferenciados de los gastos y pérdidas: Los costos representan una porción o parte del precio de adquisición de los artículos propiedades o servicios, los cuales quedan diferidos dentro de ellos, o se hacen presente solo en el momento de su realización o venta. Los “Gastos se constituyen en Costos cuando se aplican contra los ingresos de un periodo en particular.

En el caso de las empresas que prestan servicios de transporte de carga por carretera, se debe diferenciar dos tipos de conceptos, el primero el de COSTO ACTIVO, se presenta cuando la empresa incurre en un costo que posiblemente generará ingresos en un determinado periodo. Ejemplo: prestar el servicio de transporte de una mercadería. Y el segundo corresponde a la dualidad del COSTO – GASTO, es decir, son aquellas erogaciones o desembolsos de efectivo que contribuyen a generar ingresos para la empresa, y que como resultado se obtienen utilidades para un determinado periodo. Ejemplo: Sueldos de los conductores, auxiliares, personal administrativos, publicidad, depreciación del equipo de transporte, los costos por consumo de combustible, viáticos, pago de peajes y derechos de transporte, entre otros.

Para la Empresa Central Pecuaria es muy importante estandarizar los gastos operacionales del departamento logístico convirtiendo a este en una actividad operativa determinante para el

crecimiento de la empresa, debido a que este ha experimentado un considerable aumento de 2,6 puntos porcentuales en los últimos dos años, pasando de un 10,48% en 2016 a un 13,12 % en 2017 de la participación total de las utilidades. (Morales, 2018).

### **8.5.2. Análisis macro del costo operacional y su impacto agregado.**

De acuerdo a las mediciones llevadas a cabo por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), las variables que más pesan en los costos operacionales del servicio de transporte de carga por carreteras en Colombia y que es objeto de medición corresponde a costo del Combustibles, los Insumos, los Costos fijos, los peajes, y en una canasta global se incluyen las partes, piezas, servicios de mantenimiento y reparación. El DANE se encarga de hacer este tipo de mediciones a nivel nacional, siendo estos indicadores de comportamiento del costo, los eventos a tener en cuenta por parte de la gerencia de las empresas transportadoras de carga y tomar las decisiones que correspondan y balancear los resultados operativos del negocio.

El índice de Costos transporte de carga (ICTC) permite medir las variaciones promedio de precios de un conjunto representativo de bienes y servicios necesarios, para garantizar la movilización de un vehículo prestador del servicio del transporte de carga por carretera en el país, a lo largo del tiempo. Es un indicador especializado que permite la toma de decisiones por parte de entidades del gobierno y empresas privadas del sector. (DANE, 2018).

El uso de esta información facilita, entre otras cosas, la actualización de la estructura de costos operativos del transporte de carga por carretera en Colombia, para los diferentes empresarios dedicados a esta actividad. Así mismo, permite medir la incidencia de la variación de precios de Combustibles, Insumos, Costos fijos y peajes, y Partes, piezas, servicios de mantenimiento y reparación, y colocar al empresario en estado de alerta sobre el impacto de



dichos costos frente a la generación de los márgenes operativos del negocio y establecer por otro lado la rentabilidad del negocio, la rentabilidad por vehículo y por ruta acorde a esa estructura de costos. Además, sirve de guía para establecer las condiciones económicas de los contratos celebrados en el sector.

Variación y contribución, año corrido y anual, a nivel total nacional y por grupos de costos.

Periodo de reporte 2016-2018.

Datos en porcentaje.

**Tabla 3.**

<b>Periodo</b>	<b>TOTAL, NAL ACUM</b>	<b>Combustibles</b>	<b>Insumos</b>		<b>Costos fijos y peajes</b>		<b>Partes, piezas, servicios de mantenimiento y reparación</b>		
Año de reporte	% Variación acumulado	% Variac	% Particip	% Variac	% Particip	% Variac	% Particip	% Variac	% Particip
2016	1,67	0,22	0,09	3,46	0,34	2,39	1,08	3,53	0,17
2017	4,72	7,94	3,15	5,17	0,52	2,00	0,91	2,98	0,15
2018	4,49	8,14	3,26	1,10	0,11	2,37	1,06	1,19	0,06

**Índice de Costo Transporte Carga (ICTC).**

Fuente: Reporte DANE del ICTC, anual corrido por grupo de costos.

Como se puede observar de la tabla anterior, las variaciones en los principales grupos de costos y gastos en el servicio de transporte se han movido acorde a los comportamientos del índice de precios al consumidor para el resto de los bienes y servicios que se transan en la economía. Los cuatro grandes grupos de costos referenciados tienen un gran impacto en los costos de operación en el servicio de carga, siendo los combustibles los de mayor peso, seguidos por los insumos, las partes y piezas y en cuarto lugar los costos fijos y peajes.

### **8.5.3. Gastos y costos operacionales de servicio de carga por carretera**

Retomando la posición teórica de Bowersox, Clos y Cooper “El costo del transporte es el pago que se realiza para el envío en cuestión entre dos lugares geográficos y que cubre los gastos relacionados con mantener el inventario en tránsito. Los sistemas logísticos deben utilizar un transporte que minimice el costo total del sistema, esto puede significar que el método de transporte menos costoso tal vez no produzca el costo total más bajo de la logística, la velocidad del transporte es el tiempo requerido para concluir un movimiento específico, la velocidad y el costo del transporte se relacionan de dos maneras, primero las empresas de transporte capaces de ofrecer un servicio más rápido suelen cobrar tarifas más altas, segundo, entre más rápido es el servicio de transporte, es menor el tiempo que el inventario está en tránsito y no está disponible” (Bowersox, 2007)

Por lo tanto, dentro de la aplicación de las herramientas modernas de administración y gestión estratégica de los costos, el tema de la generación de valor del transporte terrestre toma relevancia, en tanto la gerencia debe procurar con sus acciones minimizar los costos operacionales en lo posible. Ésta es una estrategia que se debe manejar buscando la posibilidad de obtener utilidades operacionales que le puedan brindar a las empresas opciones para manejar alternativas, considerando el servicio al cliente como herramienta importante en el objetivo final que debe ser obtener los recursos necesarios a través del transporte terrestre de carga, utilizando las herramientas, volumen, capacidad, distancia, costo e infraestructura de la logística del transporte adecuados y buscando excelencia total del tiempo y espacio.

Dentro del análisis de los gastos y costos operacionales en la prestación del servicio de transporte de carga terrestre a través de una adecuada flota de vehículos especializados es necesario el análisis de factores como la variabilidad misma de los costos. El concepto de

<<Variabilizar los costos>>, corresponde a identificar en el servicio de transporte, cuáles son los costos y gastos que presentan cierta dependencia en los factores directos del servicio de tal manera que la operación le permita alcanzar un cierto nivel de competitividad en los costos de operación que presenta y su correspondencia con el precio de venta del servicio. Por lo tanto, las empresas que prestan el servicio de transporte deben prestar una mayor atención en el análisis, seguimiento, control y evaluación de los diversos factores operativos para que no se afecten las estructuras de costo y el flete en el traslado de la carga. Entre los factores que se analizan están: a) el grado de competencia intermodal, b) la estacionalidad de los productos c) si hay o no un estándar de manejo del producto y d) los sectores del mercado.

#### **8.5.4. Estrategias de costos de transporte terrestre aplicadas a la economía de escala.**

Cuando se hace referencia a estrategias de costos del transporte terrestre, se debe mirar cuál es la planeación de los objetivos que serán las metas a conseguir en el corto, mediano y largo plazo del comportamiento de los costos del transporte terrestre de carga, enfocado principalmente al medio camión, y cuál es la estrategia para que la economía de escala pueda tener los mejores resultados en eficiencia y efectividad, siempre manejando la capacidad del camión en relación con la función costo y darle una aplicabilidad real y práctica en la situación actual del transporte terrestre de carga en Colombia.

Es de anotar que la disminución de los costos se debe manejar en forma de estrategias, puesto que no todas las veces una disminución de costos se puede convertir en una excelente estrategia; muchas veces hay que pensar en qué estrategia debe implementar políticas que van ayudar al transporte terrestre de carga a pesar de que los costos variables y fijos se incrementen, pues, a veces, este incremento va acompañado de mayores rendimientos en ingresos y, por ende, se

convertirá en beneficios importantes para las empresas que están manejando las diferentes estrategias.

En economía de escala, la estrategia principal debe ser utilizar toda la capacidad de los camiones para que de esa forma los costos de fletes se puedan disminuir, siendo eficiente en el manejo de las cargas que se van a trasladar desde un punto de origen a un punto de destino. (Rodolfo Enrique Silvera Escudero Dannys Patricia Mendoza Valencia, año2017. Página 54-55).

La economía de escala en el transporte de carga en Colombia se aplica por algunas empresas de transporte que tienen parque automotor, pero no es aplicada como estrategia masiva en la cual se puedan beneficiar muchas personas que hacen parte del mundo del transporte de carga. En tiempos de crisis del transporte de carga en Colombia, la economía de escala puede convertirse en un instrumento que presente salida a una problemática de costos operacionales en especial sobre los costos variables y fijos en el transporte.

Si se mira el concepto de la economía de escala como una estrategia competitiva, el empresario pueda llegar a ella si de una manera prospectiva se acerca a otros actores y busca ayuda por parte del Estado. El gobierno dentro de sus estrategias de apoyo a la infraestructura vial, de transporte y de promoción del sector externo, marca desde el plan de desarrollo pautas como líder de la economía y creador de políticas macroeconómicas, que tienen un impacto positivo y que ayuden a jalonar la economía mostrando normas y leyes que puedan implementar alternativas para que el transporte terrestre de carga se convierta en uno de los negocios más rentables de la economía.

Si el empresario que tienen ciertas limitaciones en su logística y en sus costos operacionales se adhiere a las diversas políticas de apoyo al sector, puede entonces ganar y tomar como principal beneficio los impulsos y apoyos que el gobierno entrega y aprovecharlos para llegar a

los clientes (personas naturales o jurídicas) que diariamente utilizan estos servicios para el traslado de sus cargas desde un punto de origen hasta un punto destino sin importar la naturaleza de la carga, principalmente las cargas generales y las cargas especiales perecederas que son las de mayor movimiento y las que tienen alta incidencia en la economía general.

Volviendo al tema central, los Costos operacionales del equipo de transporte están íntimamente relacionados con dos aspectos claves que deben ser aprovechados, el primero es el de la capacidad y el segundo el del volumen de los camiones y tracto camiones. Sin lugar a duda, la capacidad de los camiones y tracto camiones están directamente relacionadas con los costos de los fletes, pero se deben tener en cuenta otras variables determinantes, como la distancia, que también son importantes para el cálculo de los costos del flete de los camiones. En el país, la logística de carga la realizan camiones de 2 ejes, 3 ejes, 4 ejes, 5 ejes y 6 ejes, esto de acuerdo con el hormigón del pavimento, por esto se dice, que la infraestructura de las vías en Colombia se va a planificar mirando los tipos de vehículos que deben circular, así, se construyen la mayoría de vías en el territorio nacional. (Valencia, 2017).

### **8.5.5.Otros aspectos conceptuales**

#### ***8.5.5.1.El concepto de operatividad***

La operatividad en el sector transporte, son todos aquellos atributos, fortalezas y estrategias que permiten la articulación y desenvolvimiento óptimo de una línea de actividades de un departamento o sector, en este caso el parque automotor; lo que genera un movimiento estandarizado y marcado de actividades recae sobre la parte logística de transporte.

Algunos de los aspectos positivos de la operatividad, es que la rentabilidad y estabilidad de la empresa en el mercado, se puede ver reflejada en un periodo mucho más largo de tiempo, debido al constante movimiento bien dirigido de la misma, lo que lleva a una mejor prestación del

servicio, en este caso de transporte de carga terrestre, haciendo que la empresa pueda mantenerse en una posición rentable y en ventaja diferencial a comparación de su competencia.

**Riesgo:** Es la evaluación de las consecuencias de un peligro expresada en términos de probabilidad y severidad, tomando como referencia la peor condición previsible.

**Amenaza:** Se define como la probabilidad de ocurrencia de un suceso potencialmente desastroso, durante cierto período de tiempo en un sitio dado.

**Vulnerabilidad:** Probabilidad de afectación o de la susceptibilidad de ser afectado por una amenaza y su capacidad de sobreponerse.

**Conductor:** Es la persona habilitada y capacitada técnica o teóricamente para operar un vehículo (CNTI, 2002).

**HSEQ:** Es un sistema de gestión por medio de cual se garantiza el manejo responsable de todas las actividades de la organización, promoviendo y mejorando la salud del personal, garantizando un trabajo sin riesgo de lesiones a éste o a los demás, promoviendo la protección del medio ambiente y asegurando la calidad en los procesos.

**Estrategia:** Comprende las principales orientaciones y acciones encaminadas a lograr los objetivos de un plan logrando un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

**Visión:** Es un elemento de la planeación estratégica que enuncia un estado futuro de lo que desea alcanzar una organización en un tiempo determinado, expresado de manera realista y positiva en términos de objetivos.

**Plan de acción:** Corresponde a un documento que reúne el conjunto de actividades específicas, los recursos y los plazos necesarios para alcanzar objetivos de un proyecto, así como las orientaciones sobre la forma de realizar, supervisar y evaluar las actividades.

**Costos o Gastos operacionales:** Los gastos operacionales son los costos o gastos en los que una empresa incurre como parte de sus actividades regulares del negocio. No se incluyen aquellos desembolsos directos que hacen parte de la prestación del servicio o los requeridos para producir los productos. Por lo general los gastos operacionales están conformados por los gastos que demanda la administración como los suministros de oficina, los gastos varios y salarios para el personal administrativo. Además, se consideran los de ventas o distribución o comercialización que lo integran las comisiones, la publicidad, los salarios de la fuerza de ventas o de comercialización, así como los de logística de venta, otros gastos operativos generales, alquileres, servicios públicos entre otros.

## 8.6.Marco legal

A continuación, se presenta la normatividad aplicable a las actividades propias de la empresa. Aunque está constituida, ha cumplido con los diversos marcos legales que regulan una actividad comercial y económica en Colombia.

Constitución Política De Colombia Título XII Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, Artículo 333, establece la libertad económica y toma la empresa como la base para el desarrollo. El artículo textualmente dice: La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. [...]. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. [...].

Aspectos comerciales: contenido en el código de comercio y las normas complementarias como la Ley 222 de 1995. Se establece la formalización de las actividades comerciales y la necesidad de registro mercantil, registro de libros y demás normas legales de vida jurídica a una actividad económica determinada. Además de mirar los aspectos favorecedores de la Ley 1258 de 2008 sobre la S.A.S y su aplicabilidad a este tipo de sociedades.

**Ley 590 Del 10 De Julio De 2000 – Ley MIPYME;** Ley marco que suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas. objeto de “Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micros, pequeñas y medianas empresas”, como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial. La ley establece la inclusión de las políticas y programas de promoción de MIPYMES en el Plan Nacional de Desarrollo de cada gobierno. Ley 905 Del 2 De agosto De 2004 Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 y se dictan otras disposiciones. Las modificaciones de la Ley 590, están encaminadas a Estimular la promoción y formación de



mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de micro, pequeñas y medianas empresas, MIPYMES.

**Aspectos laborales:** Código laboral donde se establece los compromisos generados para la empresa en los términos del vínculo laboral, el pago de los salarios, las obligaciones que se derivan de los contratos laborales ARL: se llenó una solicitud de vinculación de la empresa al sistema general de riesgos profesionales, llenando la solicitud de vinculación del trabajador al sistema general de riesgos profesionales. **Régimen De Seguridad Social:** Proceso de afiliación, mediante el diligenciamiento de los formularios, los cuales son suministrados en la EPS elegida. **Fondo De Pensiones Y Cesantías:** Una vez elegido el fondo de pensiones, se llena la solicitud de vinculación, la cual se es suministrada por el fondo. **Aportes Parafiscales:** Para realizar la respectiva inscripción, se adquirió un formulario en la Caja donde se desea afiliarse, donde es entregado adjunto el formulario de afiliación al ICBF y al SENA.

Aspectos tributarios: Obligaciones y régimen tributario, compromisos, obligaciones, requisitos de registro, obtención del RUT y NIT.

Aspectos de funcionamiento como empresa transportadora de carga: Permisos de operación, cumplimiento de requisitos técnicos de los vehículos, trámite de la tarjeta de operación con cobertura nacional, pago de los derechos derivados del desarrollo de la actividad.

Normativa general emanada del Ministerio de transporte: Permisos, licencias, matrículas y demás aspectos normativos que regulan el tránsito de los vehículos de carga en el país.

**Tabla 4.**  
**Aspecto relaciones económicas entre el generador de la carga, empresas de transporte, propietarios y transportistas.**

<b>Norma</b>	<b>Objeto</b>	<b>Observaciones</b>
Resolución 4394 de julio de 1997 “	Por la cual se determinan los costos de operación para vehículos de servicio público de transporte terrestre automotor de carga, con base en los estudios elaborados por el Ministerio de Transporte”.	
Resolución 1020 de 1998	“Por la cual se fijan los criterios sobre las relaciones económicas entre empresas de transporte y los propietarios y/o conductores de vehículos de carga”.	
Resolución 1927 de septiembre de 1999:	“Por la cual se modifica la Resolución 1020 de 1998 y se fijan los criterios en las relaciones económicas”.	
Resolución 212 de febrero de 2000 “Por la cual se deroga la Resolución 1020 de 1998 y la Resolución 2008 de 1999 ...	Se crea un grupo interdisciplinario de trabajo conformado por funcionarios del Ministerio de Transporte, algunos gremios, empresas y demás personas del sector para presentar recomendaciones en cuanto al tema de transporte de carga y, así, el Gobierno pueda aplicar lo atinente y mejorar las relaciones entre empresas y propietarios y armonizar los costos de operación con el valor de los fletes, y también unificar criterios en la asignación de los fletes.	

Fuente: Elaboración Propia

## Continuación Tabla 4

Norma	Objeto	Observaciones
Resolución 2323 de 2000	“Por la cual se fijan los criterios sobre las relaciones económicas entre empresas de transporte y los propietarios y/o conductores de vehículos de carga” y se deroga la Resolución 212 de 2000. Resolución 2500 de 2002 “Por la cual se fijan los criterios sobre las relaciones económicas entre empresas de transporte y los propietarios y/o conductores de vehículos de carga”	
Resolución 3000 de 2003	“Por la cual se fijan los criterios sobre las relaciones económicas entre empresas de transporte y los propietarios y/o conductores de vehículos de carga” y se deroga la Resolución 2500 de 2002.	
Resolución 2004 de 2004	“Por la cual se fijan los criterios sobre las relaciones económicas entre empresas de transporte y los propietarios y/o conductores de vehículos de carga”.	
Resolución 888 de 2006	“Por la cual se establecen las relaciones económicas entre remitentes de la carga, las empresas de transporte y los propietarios, poseedores o tenedores de vehículos de servicio público de transporte terrestre automotor de carga”.	

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 4

Norma	Objeto	Observaciones
Resolución 5250 de 2007	“Por la cual se establecen las relaciones económicas entre remitentes de la carga, las empresas de transporte y los propietarios, poseedores o tenedores de vehículos de servicio público de transporte terrestre automotor de carga” y se deroga la Resolución 888 de 2007	
Decreto 2092 de 14 de junio de 2011.	“Por el cual se fija la política tarifaria y los criterios que regulan las relaciones económicas entre los actores que regulan el servicio público de transporte terrestre automotor de carga y se establecen otras disposiciones”.	
Decreto 2228 de 11 de octubre de 2013	“Por el cual se modifican los artículos 1, 3, 4, 5, 11 Y 12 del Decreto 2092 de 2011 y se dictan otras disposiciones”	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 5.**  
**Matriz de Marco Legal**

Ley	Matriz marco legal			Impacto	
	Ventaja	Desventaja	Positivo	Negativo	
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA Título XII Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, Artículo 333	La ley colombiana da libertad de creación de empresa ya sea por productos o servicios, lo cual entrega deberes y obligaciones según la empresa a constituir.		Crecimiento del emprendimiento dentro del sector empresarial MIPYMES con el fin de desarrollar economías duraderas.	La ley colombiana da libertad para la creación de empresas, pero da grandes responsabilidades y fuertes obligaciones, que los gerentes tienden a evadir.	
Código de comercio y las normas complementarias Ley 222 de 1995	Estandarización legal de todas las actividades económicas dentro del país por medio de la matrícula mercantil.	Algunas empresas no cumplen aun con esta ley	Formalización empresarial y aumento de la calidad en todas las actividades económicas.		
Ley 590 del 10 de Julio de 2000 – ley Mipyme	Mejores condiciones y garantías para las pequeñas, medianas y grandes empresas por parte del gobierno.	No hay apoyo por parte del gobierno para el mejoramiento continuo no estándares de calidad.	Incentiva la producción y el crecimiento de las empresas en todos los sectores, con el fin de aumentar el emprendimiento.	El gobierno nacional no está muy pendiente de algunos sectores que podrían tener mayor crecimiento en algunas regiones del país.	

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 5

	Matriz marco legal		Impacto	
	Ventaja	Desventaja	Positivo	Negativo
Ley Resolución 4394 de Julio de 1997 “	Se traza una línea de guía de gastos operativos según estudios del ministerio de transporte.	Algunas empresas de transporte hacen caso omiso a esta estandarización y crean confitos empresariales.	Seguimiento por parte de las autoridades para el buen desarrollo del sector transporte en el país.	Evasión de estos estándares por parte de pequeñas empresas.
Resolución 1020 de 1998	Establece criterios que facilitan las negociaciones entre compañías y transportadores.		Se fomenta la creación de alianzas entre empresas, que ayuda al desarrollo de carga terrestre.	Las relaciones entre generadores de carga y empresas transportadores no son siempre por méritos o calidad, sino por tráfico de influencias.
Resolución 212 de febrero de 2000 “Por la cual se deroga la Resolución 1020 de 1998 y la Resolución 2008 de 1999	Acercamiento del gobierno y sector transporte crea un comité para el mejoramiento de las condiciones económicas y productivas del sector.		Identificación de puntos clave tales como combustible, peajes; por el costo de cada flete, con el fin de mejorar la economía del sector	Hay diferencias aun entre las necesidades que presenta el sector transporte y lo que el comité ofrece.

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 5

Ley	Matriz marco legal		Impacto	
	Ventaja	Desventaja	Positivo	Negativo
Resolución 2323 de 2000	Plantea una base de datos en calidad de valores de fletes máximos y mininos por tonelada, brinda una controlada competencia.	La mayoría de fletes están desactualizados por el incremento de los peajes y fletes en los últimos años.	Mayor control por parte del gobierno en las tablas de fletes, permite una mayor equidad entre empresas de transporte.	Evasión por parte de los conductores y propietarios de vehículos que de manera informal no cumplen las tarifas de la tabla de fletes.
Resolución 3000 de 2003 Ministerio de Transporte	Aumento en la pericia y la calidad por parte de las escuelas automovilistas formadoras de conductores expertos.		Reducción en la informalidad en materia de entrega de licencias de conducción sin curso automovilístico según la categoría.	Aún hay conductores en las carreteras del país sin haber pasado por una escuela de conducción y más grave aún sin realizar exámenes médicos.

Fuente: Elaboración Propia

Todas las disposiciones del sector son dadas por el Ministerio de Transporte – Ministerio de Transporte y es vigilado por la Superintendencia de Puertos y Transporte llamada también Supertransporte. Los medianos transportadores están agremiados en la Asociación nacional de empresas transportadoras de carga por carretera ASECARGA, pero la mayor agremiación de transportadores es la Asociación Colombiana de Camioneros ACC [que] es el gremio que representa a los dueños de los camiones. Además de estas, está la Federación Colombiana de Transportadores de Carga por Carretera COLFECAR y la Asociación Colombiana de Vehículos Automotores – ANDEMOS (p. 17). (Comentarios tomados de Rodríguez Rosas (2013).

## 8.7.Marco Metodológico

**Desde lo metodológico y como apoyo al desarrollo de la práctica empresarial, se ha tomado a** (KERLINGER, 1975). En su libro investigación del comportamiento: técnicas y metodología México, D.F. Nueva Editorial Interamericana, capítulo dos (“Problemas e hipótesis”), Pp. 16-28. Al referirse al elemento científico social entorno a la metodología de la investigación, allí de ilustra la investigación no experimental como el conjunto de observaciones a fenómenos tal y como se den en un contexto natural, para después analizarlos, lo cual significa que no hay manipulación deliberadamente de variables, como en el caso comparativo a la observación experimental donde no ocurre; como lo expresa el teórico, (TAMAYO, 2004, pág. 38). Afirma que la investigación no experimental se acerca a la experimental, pero sin tener control absoluto de estas variables, tomando como referencia los hechos reales.

Para la realización de la asesoría como práctica empresarial, se ha de partir de un tipo de investigación no experimental, por cuanto el estudio a realizarse en una de las áreas operativas de la empresa busca establecer el impacto que genera la intervención de aquellas variables independientes, y medir su efecto sobre las otras variables relacionadas con la prestación del servicio de transporte de carga por carretera. Esta investigación, buscar observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural (situaciones propias de la no eficiencia en la operación del servicio de transporte de carga), y se hará de manera transaccional tomando como referencia los eventos sucedidos en el año 2016 y 2017.



### **8.7.1. Tipo De Investigación**

### **8.7.2. Tipo de estudio**

En 1998 con el libro El método de la investigación, (JIMÉNEZ PENEQUE, 1998) explica que: Los estudios descriptivos se sitúan sobre una base de conocimientos más sólida que los exploratorios, en estos casos el problema científico ha alcanzado cierto nivel de claridad, pero aún se necesita información para poder llegar a establecer caminos que conduzcan al esclarecimiento de relaciones causales. (p. 12)

El problema muchas veces es de naturaleza práctica, y su solución transita por el conocimiento de las causas, pero las hipótesis causales sólo pueden partir de la descripción completa y profunda del problema en cuestión.

Para realizar esta asesoría como línea de acción de la práctica empresarial establecida por el programa de Administración de empresas de la Universidad del Valle, la asesoría se soporta en un marco investigativo sobre el terreno del tipo analítico y descriptivo, donde serán identificados y analizados los aspectos concernientes a la implementación del plan de mejoramiento operativo en la línea de los gastos operativos en la prestación del servicio de transporte de carga terrestre, línea de negocios de la empresas, según las rutas establecidas y las cuales son servidas hoy por su flota vehicular. Se precisa derivar los factores que impactan la rentabilidad del servicio según la ruta, así como identificar los eventos más relevantes que generan el crecimiento en los costos y gastos relacionados con el mantenimiento, el consumo de combustible, el aumento en los pagos efectuados por concepto de viáticos, establecer si hay procedimientos expeditos que permitan un control de la operación, entre otros factores que impactan el área de transporte de la empresa.

Una de las preocupaciones de la gerencia son los continuos eventos de daños mecánicos presentados por el parque automotor en rutas, establecer como dichos eventos afectan el

rendimiento de la flota y por ende la rentabilidad del negocio. Este tipo de estudio permitirá analizar e interpretar información cualitativa y cuantitativa necesario para un correcto diagnóstico de los factores que se convierten en problemas administrativos, operativos y financieros en la empresa y que, por lo tanto, llama la atención como objeto de investigación.

### **8.7.3.Método de investigación**

Desde los inicios de la historia administrativa, hasta los tiempos contemporáneos, el método de la observación explicado por el ingeniero Frederick Taylor (1901), en sus inicios de aprendizaje administrativo, este enfoque mantiene su actualidad. Taylor aporta que, por medio de la observación de las prácticas y tareas de una organización en sus labores diarias, se pueden realizar importantes análisis y establecer en el tiempo de las observaciones cómo evoluciona las tareas observadas, hallándose entonces cambios positivos al interior de los procesos que se llevan a cabo por las personas en sus empresas.

A través de la observación, se puede retroalimentar las distintas situaciones que se dan al interior con lo cual se genera un conocimiento mejorado en la realización de las tareas. Por otro lado, Henry Fayol (Escuela clásica En 1878), conocido como “el padre de la administración” le proporciona mucho peso a la observación, colocándola como uno de los principios de sus prácticas y teorías, dado que, sin ella, no se tendría conceptos como la unidad de medida, ni la división del trabajo y mucho menos la unidad de dirección.

Este método ayudará durante al desarrollo de esta práctica empresarial a nivel de asesoría, por cuanto se precisa de la recolección de información a partir de las personas que laboran dentro de la organización. A nivel externo, se precisa de un seguimiento y observaciones de todas aquellas tareas que se llevan a cabo en el servicio de transporte fuera del circuito interno de la empresa.

Esos eventos externos los que se dan en la ruta y recorridos forman parte de las actividades laborales. Otro accionar del proceso lleva a la aplicación de encuestas y entrevistas, donde se indagará la manera como se lleva a cabo el proceso logístico de transporte y todo lo relacionado con la seguridad y prevención a riesgos laborales que tienen actualmente los conductores de la empresa.

#### **8.7.4.Método inductivo – deductivo**

Según Aristóteles (384-322 a. C.) “el método inductivo-deductivo nace a partir de los elementos particulares, los cuales van de primero ya que están constituidos por materia y forma, partiendo de allí a la creación del individuo y su relación con los demás; lo que permite que el individuo sea generalizado en la sociedad por medio de su relación y las propiedades que comparte con los demás”

Por otro lado, el teórico contemporáneo Dávila Newman, en la Revista de Educación, Año 12, Número Extraordinario, (DÁVILA, 2006, pág. 187) dice: “que el método inductivo se conoce como experimental” estableciendo los siguientes pasos que conducen a identificar este método:

- La Observación,
- La formulación de hipótesis,
- La Verificación,
- La tesis, la ley y,
- La teoría.

La teoría de la falsación funciona con el método inductivo, por lo que las conclusiones inductivas sólo pueden ser absolutas cuando el grupo al que se refieran será pequeño: por ejemplo, si uno advierte que todos los alumnos de pelo rizado de un grupo escolar lograron en

ortografía calificaciones superiores a las del promedio, una conclusión legítima será, que todos los morenos de ese grupo, muestran calificaciones superiores a las del promedio.

Siguiendo estos lineamientos que aportan diferentes corrientes del método investigativo, para asegurar un mejor desarrollo y posterior análisis, se utilizará el método inductivo-deductivo debido a que los resultados de la observación directa de fenómenos, por ejemplo, el aumento de los viáticos dados a los conductores está relacionado con el número de viajes realizados para dar cumplimiento a la entrega de las mercaderías transportadas.

Otro punto a observar corresponde a los costos y gastos reflejados en los estados financieros de la empresa y que corresponde al mantenimiento están asociados o bien a la sobre carga de trabajo de los camiones o a la falta de un programa preventivo de mantenimiento asociado al kilometraje realizado por los camiones de la empresa.

A través de la observación de los diversos procedimientos, actividades y tareas que se realicen al interior de la empresa como resultado de la aplicación de adecuados procedimientos operativos, permitirá la obtención de información verdadera sobre el funcionamiento del área de transporte de carga en central pecuaria de Cartago, lo cual ayudará a concluir y sacar indicios generales con el fin de formular una hipótesis y demostrar las posibles causas de las problemáticas que dicha área presenta en la buena gestión administrativa, operativa y financiera del servicio de transporte de carga a terceros por parte de la empresa. .

Con toda esta información recopilada y organizada de forma clara y coherente se garantiza el debido diagnóstico de cómo funciona el área de transporte y la identificación de las diversas causas y efectos conduce a los proponentes a aplicar las herramientas de tipo administrativo (definición de procesos y procedimientos y establecer manuales), operativos (definir rutas de actuación para el buen funcionamiento del servicio de transporte) y en lo financiero (medición de

los costos y gastos, así como el rendimiento de los vehículos, y establecer la rentabilidad del servicio según ruta servida). El diagnóstico operativo, administrativo y financiero, abre la posibilidad de la práctica empresarial línea asesoría, para implementar la propuesta administrativa-operativa se deben aportar ideas al control de los ingresos, costos y gastos operativos del área de transporte de la empresa.

A partir de las diferentes fuentes teóricas, como la recopilación de información histórica y demás datos disponible y arrojado por la operación de transporte de carga de la empresa, estos eventos aportan los elementos para el desarrollo del concepto de planeación estratégica. Así mismo, se trabajará desde el método deductivo, el cual permite analizar los elementos aplicables a la empresa Central Pecuaria en el área de transporte de carga como servicio y línea de negocio, una vez obtenido los resultados de su análisis, facilitar la comprensión del fenómeno o problema que afecta a la empresa y delinear los ejes estratégicos de actuación para la gerencia y redefinir el rumbo del servicio de transporte para lograr mejores resultados desde lo administrativo, lo operativo y lo financiero.

#### **8.7.5. Enfoque**

(Lazarfeld, 1984, pág. 36) Destaca que el estudio cualitativo es el acercamiento íntimo al objeto de estudio, dicen que más que datos y números; lo que realmente se quiere llegar es a las acciones generadas de manera real y natural, sin manipular ninguna variable; por qué suceden los acontecimientos sociales y esto se genera a través de las personas involucradas en dicho contexto.

Para la realización de la propuesta de control y reducción de gastos operativos básicos del parque automotor de la empresa Central Pecuaria de la ciudad de Cartago Valle, se trabajara bajo

un enfoque **cualitativo**, el cual permitirá el uso de este abarcador concepto, que ayudara a realizar un análisis más acertado de la información, este enfoque permitirá el manejo y recolección de datos, sin medición alguna, como entrevistas, observación natural de los procesos y comportamientos, mediante el análisis de diferentes variables; adicional a esto se realizará un trabajo de campo y exploración, con el fin de ayudar a aumentar la visión con diferentes perspectivas del estudio y de esta manera obtener mayor compilación de variables dentro y fuera del sector transporte, que después se analizaran y compararan con los diversos fenómenos, por ejemplo, los costos y gastos asociados con la operación del parque automotor, el establecimiento de líneas de control y la existencia de manuales de operación y manejo del parque automotor.

En particular, identificar dentro de la logística operativa en la administración del parque automotor, la reincidencia en las fallas mecánicas del parque automotor propio y su impacto en la generación de ingresos y en la rentabilidad de cada vehículo, propiedad de Central Pecuaria.

#### **8.7.6. Diseño para la recolección de datos**

La información de primera mano la suministra la empresa Central Pecuaria a través de las personas que laboran dentro de la organización y que la gerencia en su debido momento autoriza que la suministren (10 conductores, 10 clientes, personal administrativo). La segunda línea de información primaria la proporciona los resultados arrojados en la aplicación de encuestas y entrevista a profundidad con el dueño y gerente de la empresa, así como el jefe inmediato encargado de la logística de transporte, organización y programación de la carga y el despacho de los vehículos. En el estudio de campo, se indagará la manera como se lleva a cabo el proceso logístico en cuanto al plan de control y estandarización de gastos básicos operativos del área de transporte, que conocimientos se tienen y hasta donde pueden llegar los directivos y la empresa.

Universo: Entre 60 a 100 clientes fijos del área de transporte

Muestra: 24, relacionados así: clientes (los más representativos en volumen de carga y continuidad, 10 conductores de la empresa Central Pecuaria y 4 personas del área logística de transporte.

### ***8.7.6.1 Información secundaria***

Las fuentes secundarias que proporcionan información de segunda mano están constituidas por la línea de consulta en Internet, para consultar todo tipo de datos asociados con el sector transportes, medidas establecidas, normatividad vigente, importancia del servicio de transporte de carga por carretera entre otros datos de interés.

Información histórica para buscar la referencia de estudios anteriores relacionados con el tema de investigación, a través de consultas de bibliografía propia existente no solo en la biblioteca de la Universidad del Valle sede Cartago, sino en otras sedes u otras universidades del entorno.

Estudios enfocados al servicio de transporte, publicaciones especializadas, monografías, textos y libros de información relacionados con el tema.

Luego se analizarán los resultados de la documentación, se reunirá toda la información la cual se tabulará, se organizará de una manera que sea más práctica y se procederá al análisis de que información es más importante, la cual será sobre la que desarrollara el trabajo, partiendo de esto se podrá visualizar el estado del proceso logístico en cuanto al plan estratégico para estandarización gastos básicos del área de transporte del parque automotor de la empresa Central pecuaria ciudad de Cartago.

### **8.7.7.Hipótesis**

**8.7.7.1.Hipótesis de investigación:** Para la empresa Central Pecuaria, de la ciudad de Cartago (Valle) una propuesta de implementación de un esquema Administrativo y operativo tendiente al control en los gastos operativos básicos en las rutas que opera la empresa, le permitirá una mayor gestión y mejoramiento del proceso logístico de su parque automotor (10 Vehículos) en materia de reducción de costos y gastos y, por ende una mejora de la utilidad y rendimiento financiero, convirtiéndose esto en un elemento de su ventaja competitiva, direccionando el área de transporte al cumplimiento de los objetivos organizacionales por medio de un mejor desempeño.

**8.7.7.2.Hipótesis Nula:** Para la empresa Central Pecuaria, de la ciudad de Cartago (Valle), una propuesta de implementación de un esquema de administración y operación en el control de gastos operativos básicos en las rutas que opera la empresa, no le permitirá tener mayor control logístico de su parque automotor (10 Vehículos) ) en materia de reducción de gastos y un aumento de la utilidad y rendimiento financiero, convirtiéndose esto en una desventaja competitiva, en el direccionando del área de transporte de la empresa y no cumplimiento los objetivos y metas organizacionales, al no superar un mejor desempeño empresarial.

Con la elaboración de la hipótesis se puede identificar la variable tanto independiente como dependiente incluida en el planteamiento de esta.

Variable independiente: un plan administrativo y operativo de gestión operativa con enfoque en control financiero en los gastos operativos básicos en las rutas servidas por la empresa.



**Tabla 6.**  
**Variable independiente: Reducción gastos y mejor desempeño operativo.**

Variable independiente	Variable dependiente
<p>¿Qué es reducción de gastos? Es el conjunto de acciones que permiten identificar los gastos ociosos dentro de una organización, permitiendo obtener una ejecución racional y óptima de sus recursos.</p>	<p>¿Qué es operatividad? La operatividad en el sector transporte, son todos aquellos atributos, fortalezas y estrategias que permiten la articulación y desenvolvimiento óptimo de una serie de actividades de un departamento o sector, en este caso el parque automotor; lo que genera un movimiento estandarizado y marcado de actividades que recae sobre la parte logística de transporte.</p>
<p>¿Qué actividades u operaciones componen un esquema de control de gastos operacionales? Capacitación periódica al personal (Conductores y área logística) en materia de gastos fijos (peajes, cargues descargues, hotel, repuestos y comidas)</p>	<p>¿Qué actividades y acciones componen la operatividad? Transiciones rápidas de entradas y salidas de las plantas, cumpliendo con los horarios establecidos por estas entidades. Rendimiento óptimo en los recorridos, en cuanto a tiempos en las rutas establecidas.</p>
<p>Constante chequeo y revisión de los automotores en cuanto al porte y cumplimientos legales de su documentación, lo cual permite la garantía y seguridad en sus operaciones. (Arl, Soat, revisión técnico mecánica, planillas, facturas, entre otros). Llenar semanalmente el formato de bitácora de chequeos, revisión parcial y total del estado mecánico o físico de cada vehículo de transporte de la empresa. (Llantas, chasis, carrocería, motor, bitácora interior, frenos, aceites, entre otros). Sistematización de los viáticos, para control de gastos básicos operativos con soporte de compras y utilización de servicios varios como (hospedaje, comidas, servicios de taller, fumigaciones, cargues y descargues).</p>	<p>Cumplimiento en las programaciones de cargue y descargue establecidas por los clientes internos y externos en las plantas, satisfaciendo las necesidades de los generadores de carga. Menor consumo de combustible al mantener los equipos en óptimas condiciones de operación</p>

Fuente: Elaboración Propia

Las relaciones de estas dos variables determinan la influencia de una sobre la otra, conociendo que ambas son sistemas relacionados entre sí, como lo explica (Bertoglio) en su libro (Introducción a la teoría general de sistemas (pág. 36,37), donde se explica que: “Un comportamiento de un sistema afecta directamente a otros de manera positiva o negativa”; por lo tanto, esto lleva a la introspección de actividades de la empresa y a la práctica de procedimientos más ajustados a la gestión óptima, de tal manera, que vayan en el direccionamiento correcto de la eficiencia operativa y la observancias de los procesos y procedimientos de la logística del

servicio, los cuales nutren el circuito operativo de la empresa Central Pecuaria, en la prestación de los servicios de transporte de carga terrestre como negocio afín de la misma.

**Tabla 7.**  
**Diseño metodológico**

<b>Fuente</b>	<b>Tipo</b>	<b>Quienes</b>	<b>Objetivo</b>
Primarias	Observación	Personal vinculado a toda la operación de transporte de la empresa Central Pecuaria (conductores y administrativos)	Reconocer los aspectos que se tienen actualmente en la empresa, que controlan y regulan el parque automotor. Revisar los resultados del área financiera (precisamente del parque automotor). Conocer las características de principio a fin de la operación de transporte de la empresa Central Pecuaria
	Entrevista y Encuesta estructurada	Al jefe logístico de transporte, conductores y clientes del área de transporte de la empresa. (distribuidores y granjas)	Conocer el manejo de los recursos de la empresa en materia de transporte; también conocer el comportamiento de los conductores y personal administrativo que hace parte del esquema operativo y administrativo de la empresa. Identificar la línea de mando del parque automotor y su organización. Conocer el proceso y documentación de los gastos del parque automotor.

Fuente: Elaboración Propia

## Continuación Tabla 7

Secundarias	Libros, Documentos y Textos que se relacione con lo investigado	Investigadores en el tema	Establecer el marco conceptual, marco teórico, marco referencial, marco contextual y demás herramientas que se van aplicar en esta asesoría para aterrizar los conceptos que sustentaran la investigación.
	Leyes, decretos y normas referentes a nuestro tema	Referente al transporte de carga terrestre en Colombia Entes de control y reguladores. Entes Normas APPA	Reseñar el marco legal de la investigación. Instaurar los requisitos para presentación de trabajos escritos.

Fuente: elaboración propia

**Tabla 8.**  
**Diseño metodológico estructurado**

Tipo de estudio	Área de estudio	Universo y muestra	Método de investigación
Será del tipo <u>analítico y descriptivo</u> , donde serán identificados y analizados los aspectos concernientes a la implementación del plan de mejoramiento operativo en la línea de los gastos operativos en la prestación del servicio de transporte de carga terrestre	Área de transporte de la empresa Central Pecuaria (Financiera, operativa y administrativa)	Entre 60 a 100 clientes fijos del área de transporte Muestra: 24, relacionados así: clientes (los más representativos en volumen de carga y continuidad, 10 conductores de la empresa Central Pecuaria y 4 personas del área logística de transporte.	Por <u>medio de la observación</u> a las diferentes situaciones del área operativa de transporte de la empresa. Y por medio del <u>método inductivo-deductivo</u> , ya con los resultados de la observación directa de fenómeno, se harán conclusiones desde lo particular a lo general, referente al consumo de gastos operaciones y control de la flora de transporte.

**Enfoque**

El enfoque para esta investigación es cualitativo, ya que la razón de ser de este estudio es conocer las características específicas del área de transporte, el manejo de los gastos y componentes operativos que afectan el rendimiento financiero. La observación natural de los procesos y comportamientos, mediante el análisis de diferentes variables; es de vital importancia para entender el rendimiento financiero del parque automotor, las cualidades de estos componentes administrativos y operativos del área de transporte llevaran a la construcción de un esquema más preciso y eficiente en práctica para el control de gastos de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 9.**  
**Matriz de objetivos específicos**

	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Actividades</b>
1	Identificar los principales factores del ambiente externo de la organización, que afectan la operación de la empresa y que lleve a caracterizar sus amenazas y oportunidades.	Aprovechar los recursos externos que tiene la empresa Central Pecuaria de manera eficiente tales como: proveedores y clientes, definiendo las necesidades actuales del mercado.	Número de clientes visitados. Número de proveedores y establecimientos comerciales con los que logra alguna negociación.	Visitar clientes estratégicamente ubicados en el Valle del Cauca para obtener registros de las visitas por medio magnéticos como audios, videos, y físicos como formatos de visitas donde se especifique nombre, opiniones y recomendaciones Entrevistas Reuniones con proveedores
2	Establecer los aspectos internos que están hoy presentes en la empresa central pecuaria que define el estado actual del servicio de transporte terrestre de mercancías.	Establecer un 100% de colaboradores mejora los niveles administrativos y operativos en materia del transporte.	Número de empleados que participaron en las capacitaciones. Numero de colaboradores que mejoraron sus niveles de rendimiento.	Establecer un cronograma de capacitaciones con todo el personal administrativo y operativo de la empresa Central Pecuaria en el área del transporte.
3	Identificar los componentes administrativos que son requeridos para ordenar los gastos en la operación del servicio de transporte en la empresa.	Implementar formatos que ordenen los procesos administrativos. 80 % de los fletes sean soportados con una orden de servicio.	Porcentaje de colaboradores que implementaron los formatos de orden administrativo Porcentaje de fletes que estén soportados en órdenes de servicio.	Diseñar y socializar en mutuo acuerdo con la gerencia formatos revisión periódica de vehículos, compra de repuestos y ordenes de servicio.

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 9

	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Actividades</b>
4	Caracterizar los Componentes de tipo operativo y financieros requeridos para ordenar los gastos en la operación del servicio de transporte en la empresa	100% de viáticos solicitados se realicen de manera formal.  100% de los viáticos estén soportados debidamente documentos tributarios en los lugares establecidos.	Numero de colabores que están implementando de manera formal los viáticos.  Número de servicios prestados en los lugares debidamente autorizados por la gerencia.	Socializar con todos los conductores y área administrativa los formatos que servirán como soporte de los viáticos.  Capacitar a todo el personal para garantizar la implementación de los mismos.
5	Diseñar el esquema administrativo, operativo y financiero que garantice el adecuado control de los gastos en la operación de transporte terrestre de mercancías para la empresa central pecuaria.	100% de los conductores estén cumpliendo con el esquema (cuadre semanal).  Reducción en un 90% de los gastos informales (no soportados con factura).  90% de los recursos adjudicados a los viáticos sean utilizados de manera eficiente.	Número de conductores que estén cumpliendo con un óptimo cuadro semanal.  Numero de gastos informales aceptados por parte de la gerencia.	Establecer reuniones periódicas donde se puedan socializar y hacer seguimiento de la implementación de este esquema administrativo  Establecer alianzas comerciales con proveedores de hoteles, restaurantes en lugares estratégicos como son alrededor de las plantas de producción de alimento concentrado.

Fuente: Elaboración Propia

La rama de la administración es un conjunto de actividades de control, dirección, planeación y organización, por medio de la ciencia, el arte, la técnica y el conocimiento empírico; y gracias a ella hoy en día en un contexto tan cambiante como lo es el sector del transporte de carga terrestre, donde las variables son cada vez más numerosas y con un significado peso operativo; ayuda a entender y a ejecutar las acciones que llevaran a cumplimiento de los objetivos de mejora continua, lo cual es base fundamental de toda organización.

## **9.Desarrollo de objetivos**

A continuación, se dará solución a cada uno de los objetivos establecidos para así resolver por medio de esta propuesta de investigación la problemática de la empresa Central Pecuaria en su área de transporte de mercancía terrestre en la ciudad de Cartago.

## **10.Capítulo 1**

Identificación de los principales factores del ambiente externo de la organización, que afectan la operación de la empresa y que lleve a caracterizar sus amenazas y oportunidades.

En su texto “El gerente eficaz” el autor Julio Ramírez Arango en argumenta la importancia del entorno para una empresa:

“Para comprender la importancia del entorno que rodea a cualquier organización, basta notar que: El éxito de cualquier organización depende del grado en el cual sus actividades logran una respuesta favorable del entorno en el que se desenvuelve. Además, el éxito de la organización depende del ajuste de esta a su entorno. Por lo tanto, el análisis del entorno es la clave para impulsar el éxito de la organización. El número y la velocidad de los cambios se están dando en el entorno aumentan considerablemente y gran parte de los cambios están relacionados con el desarrollo tecnológico y están teniendo una fuerte incidencia en la forma en que las empresas compiten entre sí y el grado de cobertura de sus actividades”

## **10.1. Análisis PEST empresa Central Pecuaria de la ciudad de Cartago Valle**

A continuación, se desarrollará el análisis PEST (político, económico, social y tecnológico), enfocado no solo en la línea de negocio del transporte de Centra Pecuaria, sino a todas sus líneas de negocio de comercialización de productos y servicios.

### **10.1.1. Sector político**

La política fiscal es “la política que sigue el sector público respecto de sus decisiones sobre gasto, impuestos y sobre el endeudamiento”. Esta política tiene como objetivo facilitar e incentivar el buen desempeño de la economía nacional para lograr niveles aceptables o sobresalientes de crecimiento, inflación y desempleo, entre otras variables. Igualmente, busca evitar fluctuaciones en la economía. (Cultura del Banco de la Republica, 2016)

Las herramientas con las que cuenta la política fiscal para cumplir con sus objetivos están relacionadas con los ingresos y los gastos sobre los cuales tiene influencia el Estado. Desde el punto de vista del ingreso, el Estado puede controlar a quién y en qué cantidad se le cobran impuestos, a la vez que puede desarrollar mecanismos para garantizar el pago de éstos (evitar la evasión), etc. Desde el punto de vista del gasto, el Estado puede tener influencia sobre el nivel de los salarios, el aumento de éstos año tras año, las contrataciones y los dineros que se transfieren a los departamentos y municipios o a otras entidades, etc. (Cultura del Banco de la Republica, 2016)

La política fiscal influye en la empresa Central Pecuaria en el valor de sus obligaciones tributarias que debe presentar cada año dependiendo de sus ingresos, esto afecta el patrimonio



general de la empresa y por consiguiente al parque automotor, ya que hace parte de sus activos, debido que se debe cumplir con el valor establecido he incrementado cada año por el gobierno y de esta manera la empresa siempre tendrá la misma ganancia sobre los productos y servicios comercializados.

### ***Estabilidad política***

La estabilidad política en el entorno Cartagüño es demasíadamente inestable, debido a la mano invisible y la falta de criterio y valor de los representantes políticos, hacen que dicha mano invisible los maneje a su antojo y conveniencia; por medio de amenazas que influyen en la toma de decisiones del municipio de Cartago.

### **10.1.2.Sector económico**

Para el análisis económico se toma en cuenta el análisis de los indicadores junto con las proyecciones de estos para entender mejor el fenómeno de la desaceleración y predecir el futuro para la operación de las empresas en relación con los hechos económicos. En procura de un conocimiento integral del problema se toman en cuenta las variables económicas que tienen mayor impacto con la desaceleración, entre estas cabe mencionar el PIB, la inflación, la devaluación, la tasa representativa del mercado, la balanza comercial y los precios del petróleo. Esto llevará a concluir que las condiciones externas en materia económica incidieron en la caída de la demanda de vehículos en las empresas.

### ***Crecimiento económico Central Pecuaria***

En los últimos 6 años de esta empresa, su crecimiento económico ha sido significativo ya que se han adquirido 3 camiones HINO 500, y 2 HINOS 300, completando un parque automotor de 7 vehículos; los cuales son fuertemente operativos en el transporte de materia prima y alimentos concentrados en la región; estos se financiaron con préstamo leasing Bancolombia y ya están pagos en un 80 %, al igual que se comprara nuevos equipos de cómputo de contado hace 1 año en Pereira, dándole más velocidad operativa al departamento de facturación y contabilidad lo que ha generado una asistencia más oportuna a los clientes y crecimiento organizacional a la empresa. (Gutierrez, 2016)

El sector económico en el cual se encuentra ubicada la empresa es el terciario, donde la tecnología y la transformación de materia prima e insumos agrícolas se dinamizan en los productos concentrados para mascotas, y explotaciones de producción animal en las granjas donde se presta el servicio de transporte, los cuales se han puesto entre los mercados más fuertes, estables, productivos y rentables de muchos países en la actualidad.

### ***Capital de trabajo, financiación e inversión***

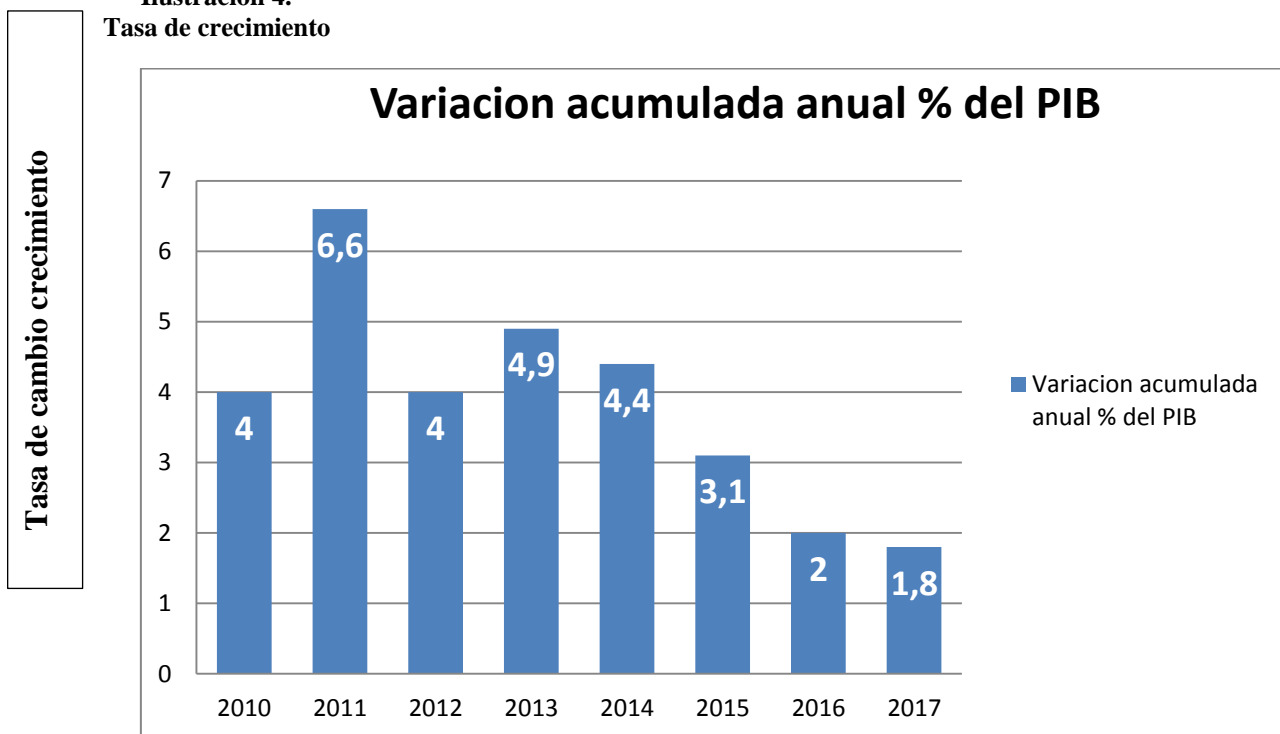
Se maneja cartera con un valor aproximado de \$100'000.000 con una lista de 60 clientes ubicados en todo el valle del cauca, Risaralda y caldas; esta cartera se cobra cada 8 días para hacer que el dinero tenga rotación y el evitar atrasos en los pagos que de igual manera siempre se dan. También hay inversiones a largo plazo como la compra de 3 camiones HINO 500.

El efectivo de que se maneja en caja es moderado (500.000) cuando supera este tope se hacen traslados a gerencia donde el efectivo es enviado a los bancos para realizar a pagos a facturas de los proveedores.

Los inventarios de los productos son parte del activo de Central Pecuaria ya que se manejan por órdenes de pedido para tener mayor control sobre estos, se aproxima a un total de 40 toneladas de inventario disponibles para su venta y distribución; la nómina se paga por caja. (Gutierrez, 2016)

A continuación, se evidencia el comportamiento que ha tenido el PIB entre los años 2010-2017 en Colombia

**Ilustración 4.**  
**Tasa de crecimiento**

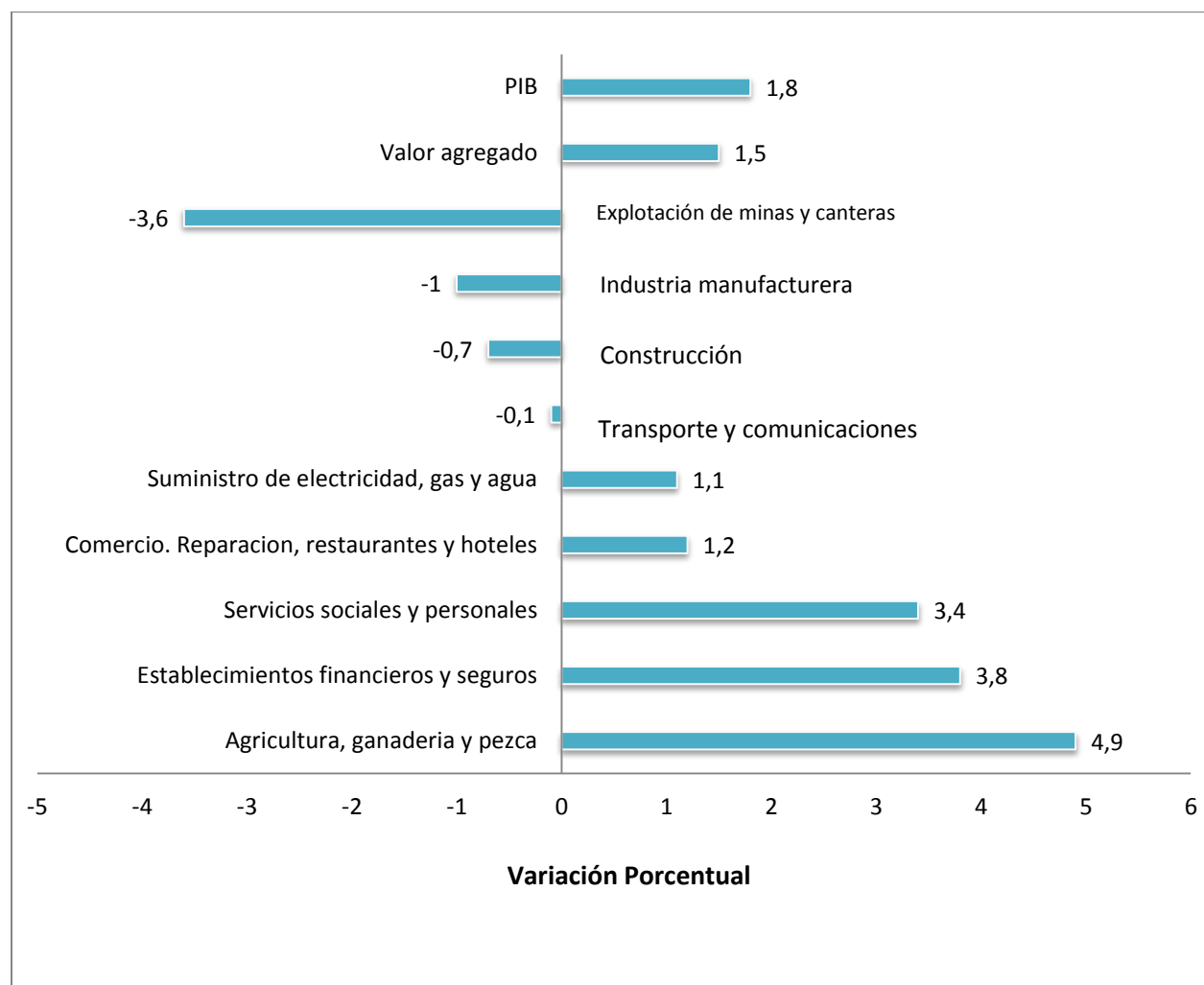


Fuente: DANE-Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales.

La economía colombiana en 2017 tuvo un regular comportamiento durante el último año, ya que descendió un 0.2% en comparación con el año 2016. Este fenómeno influye negativamente en el desarrollo en todas las operaciones de las empresas, comercio, distribución y prestación de servicios incluyendo en este caso el parque automotor.

Para entender mejor estas cifras se van a degradar los diferentes sectores productivos, donde se ve reflejado el rendimiento, crecimiento y decrecimiento de cada uno de ellos.

**Ilustración 5.**  
**Crecimiento PIB desagregado por sectores.**



Fuente: DANE-Sistema de síntesis y cuentas nacionales

Este decrecimiento obedece al mal desempeño del sector minero durante el año.

Según datos oficiales por el DANE<sup>16</sup> esto es a causa de disminución en el valor agregado de extracción de minerales metalíferos en la producción de oro, platino, níquel y plata. Se debe analizar este sector debido a que el transporte de minerales depende de la extracción de estos, por lo que, el sector de transporte de carga se relaciona directamente con las actividades mineras. La siguiente tabla muestra en detalle el comportamiento de cada uno de los factores de explotación dentro del grupo minería.

### *Etapa del ciclo empresarial*

- Fase de introducción: Es una empresa que se constituyó desde hace más de 40 años, surgió de la iniciativa de Oscar Iban Gutiérrez, él era un comerciante de granos y abarrotes en la ciudad de Cartago; inicialmente se consolidó como una empresa que distribuía todos los productos que tenía que ver con la alimentación de los seres humanos como lo era: el frijol, el arroz, la lenteja, el azúcar, la mantequilla, las galletas y a raíz de esa distribución que don Oscar Iban Gutiérrez manejaba en compañía de su padre
- Fase de expansión: surgió en algún momento la idea de distribuir concentrados para animales; en ese entonces ellos hicieron los contactos para que dentro de esa distribución que tenía de productos para seres humanos, existiera también una parte en la distribución de alimento para animales, consiguiendo así finalmente la distribución en la zona de norte del Valle, de la marca SOLLA S.A. Años después también se logra convenios con CONTEGRAL S.A., FINCA S.A., TALCOL S.A. y CIPA S.A.

- Fase de madurez: Desde hace unos años se implementó en Central Pecuaria el servicio de accesorios para mascotas como: collares, trajes o ropa, zapatos, moños, pañoletas, dulcería, huesitos, juguetes. etc.
- Estandarización y obsolescencia: El deseo de ubicar un sucursal en un lugar estratégico de Cartago donde ese brinde todos los servicios para la mascota y así separa estas dos dependencias. -Vehículo móvil para servicio veterinario (ambulancia canina) el cual va dirigido directamente a las mascotas en estado de vulnerabilidad que no tiene hogar de paso, brindando vacunas, purgantes, esterilizadas, medicina.
- Restructuración empresarial y nuevos productos: A medida que ha analizado la demanda de productos por medio de los clientes al preguntar por ellos Central Pecuaria ha ido implementado bienes y servicios a su portafolio ocasionando una variedad de productos costosos y no tan costosos. La empresa decidió hace ya un año en realizar la inversión para adecuar la parte de productos refrigerados como los lácteos.

### ***Mercados***

El mercado agropecuario es uno de los líderes en nuestro país, y más en nuestro departamento, en el norte del valle existen en la actualidad muchas explotaciones pecuarias, porcicultura, avicultura, piscicultura y ganadería pero también es cierto que están en una crisis hace unos años después de los altos costos de producción, es por eso que muchas compañías como Itacol S.A. están realizando sus inversiones hacia el mercado de las mascotas las cuales se han vuelto parte fundamental de todos los hogares colombianos, en los últimos años el alimento balanceado para las mascotas se ha capitalizado en gran manera donde muchos inversionistas y empresarios del departamento han puesto su mirada.

- Alimentos concentrados
- Dulcería
- Ropa y tienda de belleza canina
- Accesorios caninos

### **10.1.3. Factor Social**

#### *Tejido social*

Cartago es la puerta de entrada al Valle del Cauca; es conocida como “El sol más alegre de Colombia” por su cielo despejado o “La villa de robleado” en honor a su fundador.

En esta región se mezclan dos tipos importantes de culturas colombianas: la vallecaucana y la antioqueña, creando una identidad única, pero a la vez diversa y positiva a la hora de proyectarse a los demás.

Las actividades económicas de Cartago son principalmente la agricultura, la ganadería, el comercio y la pequeña industria; Su arquitectura colonial representada en los templos religiosos y sus balnearios la hacen atractiva a los turistas. (Directorio Telefonico, 2016)

Como se mencionó anteriormente, es conocido nacional e internacionalmente por sus excelentes trabajos de manufactura textil realizado por los artistas colombianos, maestros del hilo y la aguja. Una gran cantidad de las mujeres de 35 años en adelante se dedican a bordar y calar, a su lado están las manufacturas artesanales que van tomando impulso

Los elementos más característicos que se utilizan desde hace muchos años en los bordados de Cartago hacen referencia a la flora de la región del Norte del Valle del Cauca. Los principales motivos son: elementos florales y geométricos que vienen de la tradición de la cultura del bordado andaluz. Cartago no es una localidad fuerte en el área de transporte de carga organizado

y formal, a pesar de estar a la salida del departamento del Valle del Cauca y cerca a varios departamentos; muchas de las pequeñas empresas de transporte son informales y familiares, optando por implementar su portafolio de servicios para transportar y surtir mercancía a municipios y sectores aledaños del norte del Valle.

### *Demografía*

**Tabla 10.**  
Indicadores demográficos del municipio de Cartago

**Tabla No 2.**  
Distribución de la población según grupos de edad,  
Sexo y zona de residencia 2012  
Municipio de Cartago

Edad	HOMBRES			%	MUJERES			%	TOTAL			%
	Urb.	Rur	Total		Urb.	Rur	Total		Urb.	Rur	Total	
< 1 Año	900	24	1058	1,7	986	16	955	1,5		40	2.013	1,5
1 a 4	4424	116	4168	6,7	4250	98	4023	6,5	8.674	214	8.191	6,3
5 a 9	5819	131	5151	8,2	5371	120	5156	8,2	11.190	250	10.307	7,9
10 a 14	6132	139	5241	8,4	5998	119	4915	9,1	12.129	257	10.156	7,8
15 a 19	5593	123	5527	8,8	5888	93	5279	8,9	11.481	216	10.806	8,3
20 a 24	4419	86	5736	9,2	5154	89	5534	7,8	9.573	176	11.270	8,7
25 a 29	4100	79	4843	7,8	4828	73	4969	7,3	8.928	152	9.812	7,5
30 a 34	4015	106	4123	6,6	4551	75	4577	6,9	8.566	181	8.700	6,7
35 a 39	3865	92	4017	6,4	4840	92	4317	7,3	8.705	184	8.334	6,4
40 a 44	3751	103	3864	6,2	4704	81	4486	7,1	8.455	184	8.350	6,4
45 a 49	3402	84	3765	6,0	4267	63	4618	6,4	7.668	147	8.383	6,4
50 a 54	2837	70	3568	5,7	3547	49	4323	5,3	6.384	119	7.891	6,1
55 a 59	2282	70	3101	5,0	2928	39	3717	4,4	5.210	108	6.818	5,2
60 a 64	1930	44	2483	4,0	2462	30	3030	3,7	4.392	74	5.513	4,2
65 a 69	1882	37	1942	3,1	2447	22	2422	3,7	4.329	59	4.364	3,4
70 a 74	1480	22	1618	2,6	1938	19	2124	2,9	3.417	41	3.742	2,9
75 a 79	799	17	1233	2,0	1043	9	1769	1,6	1.842	27	3.002	2,3
80 y mas	400	7	1020	1,6	533	5	1404	0,8	932	12	2.424	1,9
TOTALES	58.030	1.350	62.458	100	65.735	1.092	67.618	99	123.761	2.441	130.076	100

Fuente: DANE censo 2005 proyectado junio 2011

Fuente: DANE censo 2005 proyectado 2011



En cuanto al comportamiento en la distribución de la población por edad y sexo del municipio, se encontró que esta tiene un comportamiento equilibrado en cuanto a lo que se espera, ya que no presenta mayor diferencia entre la población masculina y femenina debido a que se observa una relación de 2 a 1 dentro del esquema encontrado, dicho equilibrio se refleja a su vez en el comportamiento del número de población según grupos de edad pues en su concentración se mantiene el índice demarcado por las proyecciones nacionales de la esperanza de vida (75 años de edad) y existe un número considerable de población joven menor de 20 años quienes constituyen el proceso evolutivo de los habitantes Cartagüesños.

Hay en la población una persona mayor de 65 años por cada 2 menores de 15 años. Cartago cuenta con una mayoría de población en edad productiva, fenómeno conocido como “bono demográfico”. Es alta la capacidad de trabajo, si se ocupara la totalidad de las personas en edad de trabajar (PET), el desarrollo del municipio y su crecimiento económico estaría garantizado.

### ***Movilidad laboral y social***

#### **Población Desplazadas Según Edad en Cartago Red Unidos**

En la Tabla 53, de los 645 desplazados reportados en la Red Unidos, el 34% de personas están entre el rango de edad de 10 a 17 años, siendo necesaria una intervención de tipo educativa para este rango de edad, luego están los de 18 a 26 años con una participación del 17,5%.

Así como el desplazamiento la movilidad laboral y social es grande la mayor parte de la población joven cambia a menudo de empleo, causando mucha rotación en los puestos, causando poco sentido de pertenencia en las empresas y con ello la pérdida de muchos clientes ya que los clientes en un número considerable se adaptan o apegan a la forma de atención dada por personas en especial de dicha empresa.

### ***Cambios en el estilo de vida***

En cuanto al cambio de estilo de vida que las personas buscan en Cartago no se encuentran acuerdos en que aquí puedan lograr lo que desean, ya que Cartago es un sector más de comercio que de industria, además el plan de desarrollo en Cartago es demasiado pobre, en cuestión de lograr algo que impulse la economía y el nivel de la población.

Los Cartagüesños han sufrido durante los últimos gobiernos una mala administración en cuanto a la mejora de calidad de vida lo cual ha permeado la comunidad y ha creado un ambiente de des-interés en participación ciudadana (barrios sin visión de la proyección de negocios a alta escala) la conformidad de a adueñado del norte del valle. En conclusión las personas se han acostumbrado en tener su diario vivir

Esta realidad afecta negativamente un porcentaje de estas empresas agropecuarias que poseen servicio de transporte ya que si la ciudadanía no está motivada a sacar proyectos pecuarios en la zona rural e inclusive la zona urbana, pues el consumo de producto terminado se reduce considerablemente y el servicio de flete no se dinamiza.

### ***Actitudes respecto al trabajo, la carrera profesional y el ocio***

Por la información que se recolecto de la empresa frente a la contratación de empleados esta es muy versátil y continua ya que de cuatro trabajadores que se contratan uno se queda fijo y creciendo en la compañía, los demás solo buscan alternativas para obtener una remuneración lo que significa que la mayoría de los empleados Cartagüesños se basan en sus salarios y no en obtener una estabilidad y un crecimiento intelectual en las operaciones laborales.

Las pocas oportunidades que ofrece nuestro municipio de Cartago frente a la educación y la inversión social han hecho que nuestros jóvenes tengan mayor tiempo de ocio que de preparación técnica profesional y la informalidad de muchas empresas han hecho que las condiciones laborales para los jóvenes se han duras y en su mayoría se estanquen en un puesto y no crezcan profesionalmente.

### *Educación*

- Baja calidad nutricional en los refrigerios escolares. Solución: verificación del balance nutricional.
- Deficiente formación en un segundo idioma.
- Docentes enseñando en áreas no acordes con su perfil profesional.
- Falta de compromiso de los padres con la formación de sus hijos.
- Infraestructura deficiente.
- Presencia en las instituciones educativas de prostitución, drogadicción, alcoholismo y violencia.
- Alta deserción del sistema educativo.
- No hay cobertura para la primera infancia.

Al desarrollarse un alto nivel de alfabetización, la comunicación en Cartago va a afectarse ya que si solo existe un desarrollo cognitivo en unos pocos la mayoría queda en el pasado, por ende la ciudad no va a ir hacia el progreso, y en el campo agropecuario alimentos para mascotas no

obtendrán la máxima cobertura en toda la ciudad y el concentrado seguirá teniendo las mismas bajas ventas en comparación de otros insumos.

***Sensibilización respecto a la salud, y bienestar y seguridad.***

La crisis de la salud en Cartago parece no tener fondo, pese a cada lío que semana a semana sale a la luz pública. Ni las marchas ni las demandas, tutelas y otras acciones han servido para que, por ejemplo, la administración departamental le ponga mano al Hospital Departamental. Además, los usuarios se quejan constantemente por el mal servicio en las EPS. (Salud en Cartago, 2016)

Además, indica que la IPS Municipal, que podría prestar un servicio que supla o complemente al prestado por el Departamental, “no tiene habilitada la prestación del servicio de medicina especializada en urgencias, por lo tanto los pacientes que requieren ese servicio debe ser remitido a otras ciudades, ya que el hospital Departamental que sí se encuentra habilitado, no cuenta con el personal requerido, lo que conlleva a altos costos financieros en el servicio de ambulancia. Además la infraestructura física de la IPS no le permite el aumento de camas”. (Salud en Cartago, 2016)

La ventana hacia nuevos productos con alto nivel tecnológico se cerrara en nuestra ciudad ya que la inversión de los compradores se verá afectada por el pésimo sistema de salud en nuestro país dejando como resultado compras a productos de baja y media calidad.

## *Seguridad*

La inseguridad se manifiesta más por el hecho de corrupción en la ciudad de Cartago pues para nadie es un secreto que esta ciudad es materia de mafias a lo largo y ancho del norte del valle, lo que impone un control en gran parte de las operaciones gubernamentales y económicas de Cartago desencadenando una guerra de posicionamientos dejando a un lado el crecimiento integral de la población en materia de calidad de vida.

**Tabla 11.**  
**Estratificación socio-económica, municipio de Cartago**

ZONA DE RESIDENCIA	ESTRATIFICACIÓN SOCIOECONÓMICO.												Población sisbenizada total
	POBLACION POR ESTRATOS ZONA URBANA Y RURAL AÑO 2007												
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	6	%	
Urbana	53.129	50	36.820	35	15.637	15	989	1	71	0	24	0	106.670
Rural	2.334	52	1.875	42	255	6	2	0	0	0	0	0	4.466
Total	55.463	50	38.695	35	15.892	14	991	1	71	0	24	0	111.136

Fuente: Planeación Municipal, Base de datos Sisben, 2007

Fuente: Planeación municipal base de datos sisben 2007

## *Estrato social*

Según la encuesta Sisbén que incluye 88% de la población de Cartago, 85% del total de la población corresponde a familias de clase baja, socioeconómicamente hablando. Cabe suponer que el restante 15% corresponde a estratos medio, medio alto y alto. Los niveles IV, V y VI, corresponden a los porcentajes 1%, 0% y 0% respectivamente.

En el nivel uno (I) se halla el 50% del total poblacional sisbenizado, mientras al nivel dos (II) corresponde el 35%.

#### **10.1.4.Sector tecnológico**

##### ***Productividad***

En el área empresarial, la tecnología incluye las habilidades, técnicas, procedimientos, equipos y sistemas empleados para llevar a cabo un trabajo (Dilworth, 1992), lo cual significa que se debe considerar no solo unas las tecnologías de producto y de proceso, sino también las tecnologías administrativas. Esto software, según este la tecnología, por lo tanto, está presente en todos los procesos, en todas las operaciones de todas las áreas funcionales de la organización y mucho más en el área de transporte donde se necesita precisar en tiempo real los recorridos y ubicación de los vehículos de forma satelital.

De hecho, la tecnología es algo que se maneja en la empresa a todos los niveles, desde la alta gerencia hasta el área de transporte con el parque automotor.

##### ***Competitividad tecnológica***

Las nuevas tecnologías son intensivas en transformación, tales tecnologías tienden a cambiar la esencia de las ventajas competitivas y a perfilar estrategias de exportación en donde el bajo costo de la mano de obra o la disponibilidad de materias primas tienen un peso cada vez menor. Ante un mercado mundial cada vez más cambiante y a la vez exigente, la capacidad de innovación como base para ofrecer productos variados, modificados y de calidad es un requisito indispensable, tales como los sistemas de monitorio GPS, donde cuentan con cazador que ubica a tiempo real el vehículo con datos como la velocidad, consumo de combustible y datos de rodamiento precisos para un mayor control de las operaciones.

## ***Infraestructura***

La visión tradicional caracterizada por organizaciones con mando centralizado, con estructura de coordinación vertical, con departamentos separados, con rutinas estandarizadas, flujo de decisiones de arriba hacia abajo, donde la mano de obra era visto como un costo variable y donde el personal entrenado era provisto en el mercado, está dando paso a un nuevo patrón de eficiencia caracterizado por formas de control descentralizado, con amplia delegación de poder de decisión, donde el ideal es el equipo interdisciplinario.

### **10.2.Matriz DOFA**

#### **10.2.1.Debilidades**

La Empresa no cuenta con monitoreo satelital para el control de las rutas, lo que no permite establecer la posición permanente del vehículo y medir el kilometraje recorrido según el trayecto o ruta fijada y hacer control externo de la movilidad del parque automotor.

No tiene convenios comerciales con empresas de repuestos y talleres en otras ciudades como CALI, BUGA, TULUA O PEREIRA, donde se viaja continuamente; por cuanto la compra de repuestos fuera de una red de convenio trae a la empresa sobrecostos en las operaciones si no se planifican.

Los dos principales clientes CONTEGRAL Y CIPA; tiene sistemas de despacho muy rigurosos y lentos, situación que de alguna manera en el día a día generan retrasos en las rutas y entregas cuando se generan cuellos de botella.

Las básculas instaladas en la Victoria, Cerritos, Buga y Palmira, en los departamentos del Valle y Risaralda, no permiten pasar los vehículos con mayor peso al que está establecido en las

tarjetas de propiedad del tracto camiones. Esta situación de alguna manera afecta a central pecuaria por cuanto se tiene como línea para ser rentable el trayecto sobre dimensionar en carga a los vehículos con el correspondiente riesgo legal y mecánico. Si no se realiza esta práctica, la capacidad de carga se reduce a menos de la mitad del parque automotor, ya que estos modelos son nuevos y de baja capacidad de carga.

Como no cuenta con ayudantes permanentes para el trabajo de cargue y descargue de la mercancía, los conductores se deben acomodar a las cambiantes tarifas impuestas por este grupo de operadores independientes en el punto de llegada para el descargue.

El servicio de transporte de carga por parte de Central Pecuaria depende del ciclo de venta de las empresas contratista y del ciclo de pedido de los puntos de distribución, como generadores de carga.

Alta dependencia de la disponibilidad de transporte de las dos empresas, ocasiona puntos muertos de transporte y no aprovechamiento de la capacidad de carga del equipo automotor y la disponibilidad del mismo.

La empresa en la línea del negocio de transporte de mercancías no cuenta con un plan B en lo operativo, que le permita en tiempos muertos, aprovechar la capacidad ociosa del parque automotor en los tiempos de espera.

### **10.2.2.Oportunidades**

Mantiene relaciones comerciales con las principales plantas de producción de alimento concentrado para mascotas y animales del Valle del Cauca, Risaralda y Caldas, como lo son CONTEGRAL S.A., FINCA S.A. Y CIPA S.A.



La empresa tiene un gran reconocimiento en el sector transporte donde aún hay buenos referentes comerciales, con los que se podrían llegar a tener relaciones para mover carga en un futuro, y estas plantas líderes en el sector son: ITALCOL S.A. CERVALLE, FRITOLEYS, DOGCHOW, SOLLA, entre otras.

Tiene gran reconocimiento en la zona norte y centro del Valle del Cauca y también en todo el departamento de Risaralda, como una empresa con experiencia y agilidad en la entrega de mercancía en la línea de alimentos concentrados.

La empresa como tal, tiene una continuidad en la operación de transporte con más de 10 años en el municipio de Cartago, lo que convierte a Central Pecuaria en una organización de transporte terrestre líder en este sector a nivel norte del Valle del Cauca.

Los competidores ofertan lista de precios y tarifas más elevadas en valor por bulto transportado (fletes) para el corredor de servicio Valle del Cauca, Risaralda, Quindío y Caldas, lo que se podría convertir en una ventaja competitiva.

### **10.2.3.Fortalezas**

La empresa tiene a su favor un volumen de clientes externos en todo el Valle del Cauca, los cuales generan una demanda importante y continua de fletes y movilización de grandes volúmenes de carga en trayectos cortos.

Los conductores vinculados actualmente con la empresa, tiene una curva de tiempo de servicio superior a los 5 años consecutivos, lo que les ha generado una importante experiencia en ruta y manejo de situaciones.

Los vehículos del parque automotor, son modelos con menos de 4 años en operaciones, de marca HINO, los cuales brinda como ventaja bajo consumo de combustible a comparación de modelos más antiguos de camiones.

Se tienen un grupo de clientes fidelizados a partir de los servicios prestados de cargue de materia prima como AGRINAL Y REFINAL, principales proveedores de las plantas de alimento concentrado en el norte del Valle.

Con la gran variedad de clientes que poseen en varias ciudades y departamentos, es posible planear y programar a partir de un aplicativo bien diseñado, la organización de rutas que favorezcan los costos de operación de la flota de vehículos y a la vez generen más ingresos operacionales.

La gerencia de la empresa cuenta con excelente reputación y posee buenas relaciones con gerentes de muchas organizaciones que podrían convertirse en clientes potenciales.

Los clientes pagan de contado los fletes que solicitan.

#### **10.2.4.Amenazas**

Leyes de transporte cambiantes, referente a la capacidad de cargue de los vehículos que cada vez se reduce más el volumen y capacidad de carga del parque automotor.

Las carreteras de Colombia presentan un riesgo latente debido a la alta imprudencia de los conductores y el regular estado de la malla vial en algunas partes del país.

El incremento continuo del combustible repercute en la pérdida de clientes, por la continua búsqueda de la economía en los fletes.

La continua evasión de las básculas por el sobrepeso de la carga en los vehículos de Central Pecuaria, podrían repercutir en elevadas sanciones económicas por parte de las autoridades de tránsito y graves daños mecánicos en los vehículos.

Los constantes cambios en las políticas de los proveedores como CONTEGRAL Y FINCA (principales generadores de carga) podrían traer ventajas o desventajas para el parque automotor de la empresa. Ya que hace poco compraron unas 200 mulas para el movimiento de materia prima a larga distancia.

El aumento de la informalidad de otros conductores y dueños de camiones, que dejan los fletes más bajos que toda la competencia, gracias a que no cumplen con los aportes básicos para el trabajador. Esto daña el mercado. Competencia desleal.

Hay una competencia fuerte, gracias al aumento de automotores en la zona, debido a la llegada de un gran número de camiones de Pasto, el Cauca, Bogotá y Medellín que quieren tener participación también en las operaciones de transporte de las plantas de alimento concentrado del sector.

En la zona del norte del Valle, hay camiones de modelos antiguos que pueden pasar con báscula con grandes volúmenes de carga y están entrando al mercado a capturar cliente.

Debilidad en el desarrollo de estrategias de comercialización del servicio de Transporte de Carga.

Restricciones a la movilidad nocturna y los fines de semana.

Altos costos de operación influenciada por los continuos incrementos de los principales insumos de la canasta de transporte.

**Tabla 12.**  
**Matriz DOFA**

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Tiene relaciones comerciales con las principales plantas de distribución de alimento concentrado para mascotas y animales del Valle del Cauca, Risaralda y Caldas, como lo son CONTEGRAL S.A., FINCA S.A. Y CIPA S.A. La empresa tiene un gran reconocimiento en el sector transporte donde aún hay buenos referentes comerciales, con los que se podrían llegar a tener relaciones para mover carga en un futuro, y estas plantas líderes en el sector son: ITALCOL S.A. CERVALLE, FRITOLEYS, DOGCHOW, SOLLA, entre otras.</p> <p>Tiene gran reconocimiento en la zona norte y centro del Valle del Cauca y también en todo el departamento de Risaralda, como una empresa con experiencia y agilidad en la entrega de mercancía alimentos concentrados</p>	<p>Leyes de transporte cambiantes, referente a la capacidad de cargue de los vehículos que cada vez se reduce más el volumen y capacidad de carga del parque automotor. Las carreteras de Colombia son de las más peligrosas del sur de continente debido a la alta imprudencia de los conductores y la regular malla vial en algunas partes del país.</p> <p>El incremento repentino del combustible siempre repercute en la pérdida de clientes que generadores de carga; esto por la continua búsqueda de la economía en los fletes.</p> <p>La continua evasión de las básculas por el sobrepeso de la carga en los vehículos de Central Pecuaria, podrían repercutir en elevadas sanciones económicas por parte de las autoridades de tránsito y graves daños mecánicos en los vehículos.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 12

Oportunidades	Amenazas
<p>Tiene una continuidad en la operación de transporte con más de 10 años en Cartago, lo que convierte a Central Pecuaria en una organización de transporte terrestre líder en este sector.</p> <p>Los competidores poseen unas tarifas más elevadas en valor por bulto de los fletes en el Valle del Cauca, Risaralda, Quindío y Caldas, lo que se podría convertir en una ventaja competitiva.</p> <p>La empresa posee una gran cantidad de clientes externos en todo el Valle del Cauca, los cuales generan una demanda importante de fletes y movimiento de grandes volúmenes de carga.</p> <p>Los conductores que están laborando actualmente en la empresa, están rodando en operaciones de transporte hace más de 5 años consecutivos, lo que les ha generado una importante experiencia en ruta y manejo de situaciones,</p> <p>Los vehículos del parque automotor, son modelos con menos de 4 años en operaciones, de marca HINO, los cuales brinda una garantía de poco consumo de combustible a comparación de modelos más antiguos de camiones.</p> <p>Posee clientes fidelizados de movimientos de materia prima AGRINAL Y REFINAL, principales proveedores de las plantas de alimento concentrado en el norte del Valle.</p> <p>Con la gran variedad de clientes que poseen en varias ciudades y departamentos, se podría organizar unas rutas bien diseñadas para la reducción de gastos.</p> <p>La gerencia de la empresa cuenta con excelente reputación y posee buenas relaciones con gerentes muchas organizaciones que podrían convertirse en clientes potenciales.</p>	<p>Los constantes cambios en las políticas de los proveedores como CONTEGRAL Y FINCA (principales generadores de carga) podrían traer ventajas o desventajas para el parque automotor de la empresa. Ya que hace poco compraron unas 200 mulas para el movimiento de materia prima a larga distancia.</p> <p>No cuenta con monitoreo satelital para el control de las rutas, lo que no permite medir los trayectos y hacer control externo de la movilidad del parque automotor.</p> <p>No posee convenios comerciales con empresas de repuestos y talleres en otras ciudades como CALLI, BUGA, TULUA O PEREIRA, donde se viaja continuamente; esto podría traer sobrecostos en las operaciones si no se planifican relaciones con estos importantes aliados en el momento que se lleguen a requerir.</p> <p>Las plantas de alimento concentrado para mascotas y animales, con las que posee fuertes relaciones comerciales, CONTEGRAL Y CIPA; tiene sistemas de despacho muy rigurosos y lentos, que día a día retrasan las rutas y entregas.</p> <p>El servicio de transporte de carga por parte de Central Pecuaria depende del ciclo de venta de las empresas contratista y del ciclo de pedido de los puntos de distribución, como generadores de carga.</p> <p>Alta dependencia de la disponibilidad de transporte de las dos empresas, ocasiona puntos muertos de transporte y no aprovechamiento de la capacidad de carga del equipo automotor y la disponibilidad del mismo.</p> <p>La empresa en la línea del negocio de transporte de mercancías no cuenta con un plan B en lo operativo, que le permita en tiempos muertos, aprovechar la capacidad ociosa del parque automotor en los tiempos de espera.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 12

<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias (Do)</b>	<b>Estrategia (DA)</b>
<p>No posee convenios comerciales con empresas de repuestos y talleres en otras ciudades como CALI, BUGA, TULUA O PEREIRA, donde se viaja continuamente; esto podría traer sobrecostos en las operaciones si no se planifican relaciones con estos importantes aliados en el momento que se llegue a requerir.</p> <p>Las plantas de alimento concentrado para mascotas y animales, con las que posee fuertes relaciones comerciales, CONTEGRAL y CIPA; tiene sistemas de despacho muy rigurosos y lentos, que día a día retrasan las rutas y entregas. Las básculas instaladas en la Victoria, Cerritos, Buga y Palmira, en los departamentos del Valle y Risaralda, no permiten pasar los vehículos con mayor peso que este considerado en las tarjetas de propiedad de los tracto-camiones, lo que reduce a menos de la mitad la capacidad de carga del parque automotor, ya que estos modelos son nuevos.</p> <p>Como no cuenta con ayudantes permanentes para el trabajo de cargue y descargue de la mercancía, los conductores se deben acomodar a las cambiantes tarifas de los que transportan la mercancía en los lugares externos de descargue.</p>	<p>Establecer relaciones comerciales y convenios con talleres de mecánica y repuestos en las ciudades capitales de mayor destino, con el fin de controlar los gastos por servicios mecánicos fuera de casa.</p> <p>Buscar nuevas oportunidades de carga en la zona, donde la empresa goza de buena reputación, con el fin de expandir el mercado.</p> <p>Aprovechar la demanda de carga local y establecer según información del mercado, nuevas rutas de corto trayecto, con el fin de no pasar por los sistemas de básculas de carretera.</p> <p>Estudiar la alternativa de implementar ayudantes o auxiliares de ruta, planificando las entregas y reducir el costo de descargue, con el fin de no utilizar personas de otros lugares para esta labor.</p>	<p>Tener información actualizada de los cambios en las políticas de transporte en el país, por medio de portales de internet información de los conductores externos, que brinde mayor seguridad en las operaciones.</p> <p>Aprovechar la trayectoria de la empresa para incorporar o agregar clientes de trayectos cortos y ampliar así la carta de carga de mercancías de bajo volumen y peso y reducir el nivel de dependencia de los grandes clientes.</p> <p>Realizar chequeos semanales a cada vehículo frente al consumo de combustible en desplazamientos cortos y largos que permitan, identificar desviaciones de consumo y sobre costos de operación.</p> <p>Establecer compromisos con los conductores frente a los ayudantes que estarán activos en los desplazamientos, para generar confianza en las entregas y estandarización de gastos de descargue.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 12

<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias (Do)</b>	<b>Estrategia (DA)</b>
El parque automotor de Central Pecuaria debe depender siempre de la rotación de venta de alimento concentrado de los puntos de distribución para generar carga, no existe un plan B de operaciones, que respalde la demanda de cargue.		Promocionar los servicios de carga de bajo peso y para trayectos cortos dada la experiencia lograda con el fin de llamar a nuevos clientes con otras naturalezas de cargue. Se podría explorar nuevos mercados de flete.

Fuente: Elaboración Propia

### **10.3.El POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio)**

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, el grupo estratégico puede determinar si un factor constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

Cómo se elabora el POAM para la empresa central pecuaria.

Al igual que el PCI descrito en el capítulo anterior, el POAM tiene una metodología para su elaboración:

- a. primer paso corresponde a la obtención de la información primaria y secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis y que fueron ya expuestos.
- b. El segundo paso dado correspondió a la identificación de las oportunidades y amenazas del negocio analizado para central pecuaria.

La empresa mediante la conformación de grupos estratégicos, tal como se explicó en el capítulo anterior realiza esta parte del análisis. Estos grupos regularmente pertenecen a niveles con suficiente acceso a la información del entorno y con representación de las diferentes áreas de la organización. Para central pecuaria, como responsables del proceso de asesoría y

acompañamiento se estableció la extensión de la participación de los principales empleados asociados al servicio de transporte de carga por carreteras y hacerlos participe de la fase de diagnóstico mediante acercamientos tipo entrevista y en otros casos, aplicando encuesta para identificar los diversos factores internos y externos de la operación de la empresa.

c. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, entre otras de interés) y sobre cada una realiza el respectivo análisis.

d. Priorización y Calificación de los factores externos: se procede de la misma manera como se hizo al construir la matriz PCI para la empresa.

e. Calificación del Impacto

Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en Alto -Medio -Bajo.

f. Elaboración del POAM

El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la empresa central pecuaria frente al medio en el que se desenvuelve (servicio de transporte de mercancías por carretera en trayectos cortos y a nivel interdepartamental). Se establece con los procedimientos llevados a cabo el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

### **10.3.1.Matriz POAM**

En términos generales, las organizaciones y compañías de productos, bienes o servicios, con economías tangibles o intangibles, tienen relaciones recíprocas con su entorno, como un ser vivo u organismo dentro de una cadena alimenticia de la naturaleza; es por eso que, se debe tener en cuenta esta importante apreciación, ya que se podrá actuar de manera estratégica, según



se den estas constantes relaciones; como lo plantea el teórico Humberto Serna en su libro *Planeación Estratégica 2008* (capítulo 5, página 150 a la 155, 10 edición). Serna, ilustra la importancia de implementar herramientas administrativas que permitan a la gerencia tomar decisiones correctas según la lectura de variables externas, que tenga peso e influyan en el comportamiento de la organización para este caso central pecuaria, estas especificaciones deben ir medidas y calculadas en el POAM (Perfil de oportunidades y amenazas) mediante factores que tendrán impacto en una escala de alto, medio o bajo, según la calificación que tenga la empresa en sus oportunidades y amenazas.

El grupo, entra a calificar los factores anteriores según la interpretación realizada, los criterios teóricos y se apela al leal saber y entender del negocio como integrantes de la organización en los actuales momentos. Los factores seleccionados son en su orden: las oportunidades (A.M.B.) y las amenazas (A.M.B.); donde Bajo es una oportunidad o amenaza menor y Alta es una oportunidad o amenaza importante. Terminado las valoraciones apreciativas y acorde a la interpretación de cada elemento se asignan los valores y se termina promediando las calificaciones obtenidas las cuales se reflejan en el POAM.

**Tabla 13.**  
**Perfil De Oportunidades Y Amenazas Del Medio - Poam**

Factores económicos	Oportunidades			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acuerdos de libre comercio		X							X
Inestabilidad del sector					X				X
Acuerdos comerciales P.		X						X	
Tasa de interés		x							
Problemática fiscal					X			X	
Política cambiaria y Tasa de cambio		X		X					X
Inflación		X		X					X
Competencia global desigual				X				X	
Dependencias del costo del petróleo							X		x
Nuevos competidores				X				X	
Factores Políticos									
Clima político del país				X					X
Política de seguridad del país					X			X	
Participación ciudadana	X			X				X	
Coordinación entre lo económico y lo social					X				X
Credibilidad en las instituciones					x				X
política de estímulo a las PYMES		X							X
Factores Sociales									
Desempleo				X				X	

Fuente: Tomado del libro sobre Planeación Estratégica de Humberto Serna Gómez, Capítulo 5. Planeación y

Gestión Estratégica

Continuación Tabla 13

<b>Perfil De Oportunidades Y Amenazas Del Medio - Poam</b>			
	Oportunidades	Amenaza	Impacto
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
Nuevas tecnologías industriales	X		X
Investigaciones			
Resistencia al cambio tecnológico		X	X
Aplicación de tecnologías a la producción	X		X
Factores Geográficos			
Transportes aéreos y terrestres	X		X
Calidad de las vías	X	X	X
Condiciones climáticas y posicionamiento geográfico	X	X	X

Fuente: Tomado del libro sobre Planeación Estratégica de Humberto Serna Gómez, Capítulo 5. Planeación y Gestión Estratégica

**Tabla 14.**  
**Matriz MAFE**

Ponderación de la matriz POAM			
ANALISIS EXTERNO			
Empresa Central Pecuaria – Área Transporte Parque Automotor			
Factores	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Acuerdos de libre comercio	0,03	1	0,03
Programas de financiamiento	0,06	2	0,12
Tasa de interés	0,03	1	0,03
Telecomunicaciones	0,04	1	0,04
Desarrollo de Internet y Comercio electrónico	0,02	2	0,04
Acuerdos comerciales con Proveedores	0,07	3	0,21
Clima político del país	0,04	2	0,08
Nuevas tecnologías industriales	0,05	1	0,05
Investigaciones	0,03	1	0,03
Aplicación de tecnologías a la producción	0,04	2	0,08
Transportes aéreos y terrestres	0,06	2	0,12
Calidad de las vías	0,08	2	0,16
Condiciones climáticas y posicionamiento geográfico.	0,07	2	0,14
<b>Amenazas</b>			
Problemática fiscal	0,04	1	0,04
Inestabilidad del sector	0,05	2	0,10
Dependencias del costo del petróleo	0,05	3	0,15
Política de seguridad del país	0,03	2	0,06
Credibilidad en las instituciones	0,03	1	0,03
Desempleo	0,04	2	0,8
Calidad en las vías	0,04	1	0,04
Condiciones climatológicas y posición geográfica	0,03	1	0,04
Nuevos competidores	0,07	2	0,14
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,53</b>

Fuente: Tomado del libro sobre Planeación Estratégica de Humberto Serna Gómez, Capítulo 5. Planeación y Gestión Estratégica

Convención de datos reflejados en la matriz:

**Ponderación:** Este valor se fija a partir del nivel de importancia de los factores, que contemplen los calificadores según su criterio. Los valores de la ponderación oscilan ente: 0,0 que corresponde a las cosas no importantes y 1,0 que reflejan las cosas más importantes; el valor que se otorga a cada factor expresa su importancia

**Clasificación:** Este valor se fija en virtud de su relevancia en donde 1 es irrelevante, 2 poco relevante, 3 es relevante y 4 es muy relevante; para que los factores sean determinantes para el éxito de la organización y así examinar si las estrategias de la empresa son eficaces.

**Resultado ponderado:** resulta de multiplicar el valor de la ponderación con el valor de la calificación.

Explicado la forma de asignar los valores, la calificación final o resultado ponderado final arrojado en la matriz, se pasa a la interpretación y análisis.

### **10.3.2. Análisis de la ponderación de la matriz POAM**

Según los resultados de la ponderación de la POAM, el parque automotor de la empresa Central Pecuaria, responde de una manera positiva a las oportunidades; lo que significa que hay aprovecharlas y capitalizarlas para el beneficio de la empresa; aunque no obtuvo el puntaje más alto de cuatro (4), sí estuvo por encima del promedio de 2,5 con un puntaje de 2,53, ratificando que la organización tiene defensas para contrarrestar y combatir las amenazas, no solo evadiéndolas, si no evaluándolas para convertirlas en oportunidades y enfocarlas a su favor.

De acuerdo a lo observado en la matriz de ponderación POAM, entre las oportunidades a las que mejor responde la empresa están las alianzas estratégicas con proveedores, ósea con nuevas plantas que eleven el nivel operativo de la empresa, para ir saliendo de clientes de fletes que sean de crédito; que están afectando la liquidez de la empresa. Por otro lado, un factor importante a resaltar también, es el posicionamiento geográfico, donde se tuvo una buena calificación, por cuanto la empresa está en la entrada a los departamentos de Risaralda y Quindío, esto sin contar la oportunidad que ofrece y el potencial existente en la conurbación geográfica denominada Norte del Valle, comprendida por varios municipios (unos doce) donde aún no se explota el servicio de transporte terrestre y adicionalmente, es una zona económica de alta explotación pecuaria y con una dinámica comercial en la línea de alimentos concentrados que por ende requieren de ser transportados desde el sitio de proveeduría hasta los puntos de consumo.

De igual manera la dinámica económica regional y nacional, implica que las organizaciones empresariales que entran en dicha dinámica deben formular y aplicar diferentes estrategias para explotar estos factores de oportunidad, por otro lado, están las amenazas más fuertes para el parque automotor de la empresa Central Pecuaria, como la dependencia del combustible a los vaivenes de la cotización del precio internacional del petróleo. El servicio de transporte por carretera, está altamente amarrado al consumo de combustible a los precios que el gobierno nacional establezca para este insumo representativo en la estructura de costos de operación de las empresas transportadoras.

Otras variables macro como el aumento del índice de desempleo, los altos costos de la tecnología, cargos fijos como pago de cuotas por derecho de movilidad en algunas zonas del departamento las cuales son cobradas por grupos al margen de la ley en el norte del Valle del Cauca, que si bien afectan financieramente a la empresa, esta cuota no puede dejar de pagarse como un mecanismo de protección al margen de la seguridad que el estado debe proporcionar y que las empresas la tienen ya como un costo adicional. Los resultados de la matriz indica en términos generales que a la empresa central pecuaria aún le falta mejorar en algunos puntos para obtener un puntaje ideal de cuatro (4,0) y ser una organización calificada con un manejo eficiente de las oportunidades y ser capaz de enfrentar con éxito, las amenazas que afectan su normal desarrollo operacional.

## Competidores

Empresa: TRANSPORTE ITALCOL S.A.

La empresa de Itacol s.a. es una entidad encargada de la producción y distribución de alimentos concentrados, ubicada en la ciudad de Palmira Valle del Cauca, pero hace 1 año ya está realizando operación en la ciudad de Pereira y adicionalmente ya cuentan con una amplia flota de transporte para las zonas rurales y urbanas de la región, lo que la convierte en una fuerte competencia para la empresa Central Pecuaria.

**Tabla 15.**  
**Comparación de tablas en fletes**

<b>Ciudad destino con más participación</b>	<b>Central Pecuaria (CARTAGO)</b>	<b>F. transporte Itacol S.A. (PEREIRA)</b>
CALI	\$2.300 BULTO	\$2.600 BULTO
PEREIRA	\$1.800 BULTO	\$1.300 BULTO
PALMIRA	\$2.100 BULTO	\$2.500 BULTO
PRADERA	\$2.100 BULTO	\$2.500 BULTO
CANDELARIA	\$2.200 BULTO	\$2.500 BULTO
TULUA	\$1.700 BULTO	\$2.000 BULTO
BUGA	\$1.900 BULTO	\$2.200 BULTO

Fuente: Elaboración Propia

<b>Empresas transporte fletes alimento concentrado</b>	<b>Camiones con capacidad de carga por toneladas según la tarjeta</b>	<b>Número de vehículos</b>
Central Pecuaria	HINO 500 NS Capacidad 5.5. Toneladas	3
	HINO 300 Capacidad 3.5 toneladas	2
	CHEVROLET FTR	2
TRANSPORTES ITALCOL	FTR Chevrolet capacidad 10.8 toneladas	10
S.A.	Turbos Chevrolet NKR capacidad 6.5 toneladas	6
	TRACTOCAMIONES CAPACIDAD 24 Toneladas	4

Fuente: Elaboración Propia

#### **10.4.Participación del mercado de fletes en la zona rural y urbana**

La empresa Central Pecuaria en el sector transporte, está entre las primeras 5 posiciones norte del valle, esto con base en la continuidad de entrada en las plantas del norte de valle y Risaralda, cargando alimento concentrado para sus clientes como para su bodega: ya que es usada por más de 100 clientes ubicados en departamentos como el valle del cauca, Risaralda y caldas; además es una de las pocas empresas pujantes en el sector agrónomo, ubicado como distribuidor, que cuentan con transporte propio y adicionalmente es encargado de transportar mercancía de las principales plantas de Cartago como lo son Contegral S.A. y Cipa S.A. Sin embargo, Central



Pecuaria tiene en el sector una fuerte competencia local como metropolitana en el sector de transporte de alimentos concentrados.

### **CONTEGRAL S.A.**

La empresa Contegral s.a. está ubicada en el kilómetro 2 vía Cartago- Cali y es una empresa importante en el sector agrónomo y agrícola en el Valle del Cauca, con más de 50 productos de alimento concentrado para animales en su portafolio de servicios, la compañía Contegral S.A. es el principal proveedor de la empresa Central Pecuaria; con una fuerte relación comercial con más de 10 años, y que aún sigue vigente, lo que la convierte en una entidad externa de gran importancia para la empresa.

#### **10.4.1. Análisis procedimientos que influyen negativamente**

- La compañía tiene unos largos procesos de cargue en los muelles, lo que genera mucha pérdida de tiempo para los camiones de la empresa Central Pecuaria; un vehículo para entrar, cargar y salir de nuevo tarda un promedio de 5 a 7 horas, esto sin contar el traslado para la ciudad destino.
- La compañía Contegral tiene un sistema de bascula no flexible, esto quiere decir que, si por alguna razón cuando el vehículo este a la salida y pase por la báscula, si el peso no es acorde al mismo peso de las factoras que le entregaron en facturación al momento de cargar; esta diferencia en peso se resuelve devolviendo el vehículo a la zona de cargue y se reinicia el proceso de descargue y nuevamente cargue. Si esto llegara a pasar el carro podría demorar 4 horas más del tiempo que normalmente se demora en entrar y salir de la planta.

- La planta está en continuos cambios referentes a las características de los vehículos que pueden cargar oficialmente en la planta, lo que genera mucha incertidumbre frente a medidas que se tomen frente al costo de cargue y costo de los productos y servicios allí prestados.
- La compañía tiene unos largos procesos de cargue en los muelles, lo que genera mucha pérdida de tiempo para los camiones de la empresa Central Pecuaria; un vehículo para entrar, cargar y salir de nuevo tarda un promedio de 5 a 7 horas, esto sin contar el traslado para la ciudad destino.
- La compañía Contegral tiene un sistema de bascula no flexible, esto quiere decir que, si por alguna razón cuando el vehículo este a la salida y pase por la báscula, si el peso no es acorde al mismo peso de las factoras que le entregaron en facturación al momento de cargar; esta diferencia en peso se resuelve devolviendo el vehículo a la zona de cargue y se reinicia el proceso de descargue y nuevamente cargue. Si esto llegara a pasar el carro podría demorar 4 horas más del tiempo que normalmente se demora en entrar y salir de la planta.
- La planta está en continuos cambios referentes a las características de los vehículos que pueden cargar oficialmente en la planta, lo que genera mucha incertidumbre frente a medidas que se tomen frente al costo de cargue y costo de los productos y servicios allí prestados.

## **10.5.Matriz DOFA Cruzada**

### **10.5.1.Análisis del sector que podrían aportar al desarrollo de la empresa**

- Un proveedor principal como Contegral S.A., posee un número muy amplio de clientes en la zona rural y urbana de la región norte vallecaucana, Quindío, Risaralda y Caldas, esto a cuanto la oportunidad de captar clientes que necesiten el servicio de transporte que en su mayoría no poseen vehículos para recoger sus pedidos en planta.

- La planta de Contegral S.A. es un Cliente potencial para la empresa Central pecuaria, ya que esta está movilizandoo entre los departamentos del valle del cauca y Antioquia, sus materias primas para la producción de sus productos, lo que quiere decir que si se llegara establecer una negociación de este servicio requerido por CONTEGRAL S.A. la empresa Central Pecuaria tendría mayor cobertura y operación en todo el territorio nacional.

#### **10.6.Análisis aspectos estratégicos**

- Este importante proveedor de la región, lleva operando en el mercado de mascotas hace más de 15 años, lo cual ha dinamizado este sector productivo en toda la región norte vallecaucana.
- La empresa Central Pecuaria es el principal distribuidor de Contegral en el municipio de Cartago y norte del Valle, lo que convierte a esta empresa en una referencia de muchos clientes en los vecinos departamentos.

#### **10.7.Análisis en cambio de moneda a escala nacional**

- Los precios de los productos de la compañía Contegral S.A., que distribuye la empresa Central Pecuaria, están sujetos a cambios en las materias primas y alzas de sectores productivos en materias primas como el maíz, harina de carne, harina de pollo, arroz, frijol extruido entre otros; lo que genera desconfianza a sus clientes internos de CENTRAL PECUARIA como externos de CONTEGRAL S.A., los cuales están siempre preguntando precios a la competencia.

### **CIPA S.A.**

Compañía industrial de productor agropecuaria, está ubicada en el kilómetro 1 vía Cartago CALI y es uno de los aliados principales de la empresa Central Pecuaria, ya que esta compañía distribuye sus productos en el Valle del Cauca, ANTOQUIA, QUINDIO, CALDAS Y RISARALDA; el parque automotor de la empresa Central Pecuaria es quien le provee los vehículos necesarios para realizar su operación de distribuidos por todos estos departamentos.

### **Análisis procedimientos que influyen negativamente**

- El tiempo es un factor fundamental en el transporte y cada minuto perdido se puede convertir en el resultado de una regular operación en el parque automotor de la empresa Central Pecuaria, es por ello que un punto negativo de esta relación comercial entre CIPA y Central Pecuaria es que, al momento del descargue de sus clientes, estos se demoran demasiado ya que en su mayoría son supermercados y tienen horario y días precisos para recibir mercancía, lo que lo convierte en un arma de doble filo.
- La mayoría de los fletes que se llevan al destino más lejano como Medellín y Manizales, no poseen tarifa de compensación por viaje de regreso, por ello la rentabilidad de estos viajes es más baja que los demás.

### **Análisis de aspectos estratégicos CIPA**

- La compañía CIPA S.A. es una empresa reconocida en los departamentos del valle, Risaralda, Caldas, Antioquia, y el Cauca, porque lo que brinda una cobertura en todo este territorio del país con servicios de fletes de más de 100 grandes superficies
- Sus clientes están en continua operación, lo que genera rutas de viaje diarias y fletes para el parque automotor de la empresa Central Pecuaria en diferentes destinos del país.

**Análisis procedimientos de los clientes de proveedores a los que se les presta el servicio de transporte**

- El parque automotor de la empresa Central pecuaria es el encargado de llevar los fletes de las grandes superficies como almacenes ÉXITO, CAÑAVERALES Y MERCAMIOS en las ciudades de Cali, Palmira y Yumbo, estas grandes superficies tienen horarios y procesos para recibir mercancías muy largas y están ubicados en lugares céntricos de difícil acceso para los transportadores.

## 11. Capítulo 2

Establecimiento de los aspectos internos que están hoy presentes en la empresa Central Pecuaria, que define el estado actual del servicio de transporte terrestre de mercancías



**Universidad del Valle, sede Cartago**  
**Programa de Administración de Empresa**  
**Práctica Empresarial**



### 11.1. Análisis Encuesta Conductores Central Pecuaria

La siguiente es una investigación enfocada a diagnosticar y plantear una propuesta de mejora a la línea de negocio servicio de transporte terrestre de mercancías con vehículos propios de la empresa central pecuaria del municipio de Cartago.

**Objetivo:** Establecer los diversos factores operativos del servicio de transporte terrestre de mercancías, así mismo identificar los diversos ítems de costos, gastos y demás aspectos relacionados con el servicio prestado.

Como estudiantes de undécimo semestre de Administración de empresas y en el desarrollo de la práctica empresarial modalidad asesoría administrativa, de la manera más atenta se solicita su apoyo y colaboración para el desarrollo de la presente encuesta de opinión, con la seguridad que la información aquí obtenida solo tendrá fine académicos para la estructuración del trabajo final de grado.

Principales factores relacionados con los ítems de gastos y costos del servicio en su componente mano de obra.

En promedio, cuánto recibe por viáticos cada vez que emprende un viaje para entrega de mercancías en otra ciudad:

Entre \$ 100.000 a \$ 150.000

Entre \$ 150.000 a \$ 200.000

Entre \$ 200.000 a \$ 300.000

Entre \$ 300.000 a \$ 400.000

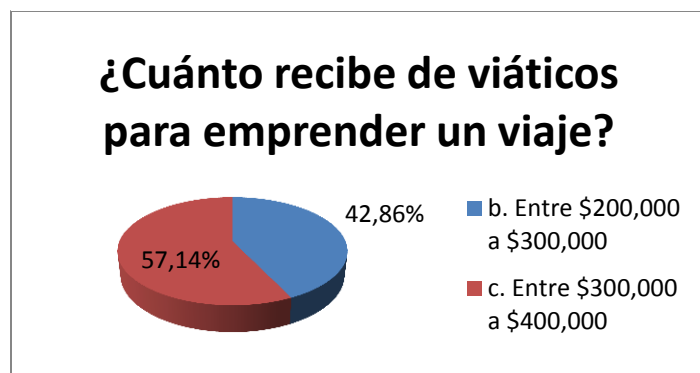
Entre \$ 400.000 a \$ 500.000

Entre \$ 500.000 a \$ 1.000.000

Superior de \$ 1.000.000.

#### Ilustración 6.

¿Cuánto recibe de viáticos para emprender un viaje?



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16.

Resumen estadístico pregunta 1 (Encuesta)

Resumen estadístico	
Media	0,16666667
Error típico	0,1070105
Mediana	0
Moda	0
Desviación estándar	0,26212112
Varianza de la muestra	0,06870748
Curtosis	-1,11459661
Coficiente de asimetría	1,09540471
Rango	0,57142857
Mínimo	0
Máximo	0,57142857
Suma	1
Cuenta	6

Fuente: Elaboración Propia

El grafico No 1 puede concluirse que la empresa Central Pecuaria, la asignación promedio por concepto de viáticos para la planta de conductores se ubica en el rango de los \$200.000 a \$300.000 mil pesos por vehículo. El 57,14% recibe un rango de \$ 300 mil a \$ 400 mil pesos, mientras que el 42,86%, su rango de viáticos se encuentra entre \$ 200 mil y \$ 300 mil pesos por viaje. Teniendo en cuenta que se tienen siete vehículos en operación para un número igual de conductores, esto arroja un estimado por día entre \$ 1.400.000,0 y los \$2.100.000 diarios obligatoriamente para cubrir este rublo. Esta cifra presiona fuertemente la caja de la empresa, lo que implica así misma el planear la caja para atender dichos compromisos, pero también, verificar que las entradas de efectivo a la empresa, se haga en la celeridad correspondiente. Una adecuada planeación de las entradas y salidas de caja para la empresa le evita situaciones de iliquidez y posible freno a la operación de la misma.

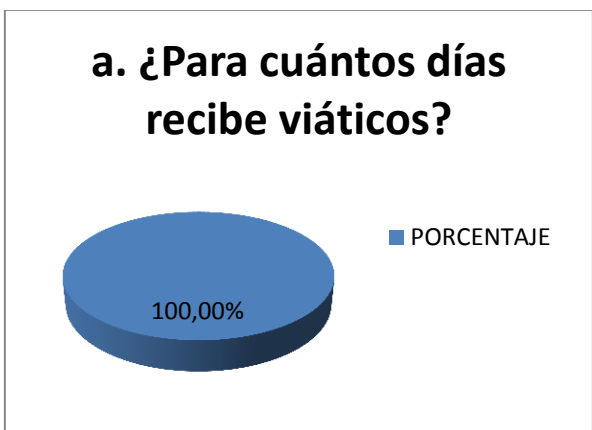
Para Cuántos días recibe Viáticos:

Para un día

Para dos a tres días

Para tres a cinco días.

**Ilustración 7.**  
**¿Para cuántos días recibe viáticos?**



Fuente: Elaboración Propia



**Tabla 17.**  
**Resumen estadístico pregunta 2 (Encuesta)**

<b>Resumen estadístico</b>	
Media	0,3333333333
Error típico	0,3333333333
Mediana	0
Moda	0
Desviación e	0,577350269
Varianza de	0,3333333333
Curtosis	#DIV/0!
Coefficiente	1,732050808
Rango	1
Mínimo	0
Máximo	1
Suma	1
Cuenta	3

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico No 2 el 100% de los conductores entrevistados afirman que el valor de los viáticos que reciben por parte de la empresa corresponde a los montos necesarios para un día de viaje programado. Esto implica la necesidad no solo de establecer controles correspondientes para los viáticos, sino que además debe sincronizar la operación y despacho de conductores con la entrada de efectivo a la caja. La operación de transporte de carga por el lado de los gastos operacionales asumidos por la empresa directamente implica que la gerencia deba por un lado contar con un presupuesto expedito de caja, pero también un presupuesto de recaudo de los servicios prestados y no extender la cartera más allá de un tiempo no superior a ocho días, de lo contrario, entra en un desequilibrio entre las entradas que serán más lentas, frente a unas salidas que presentan un flujo de caja mucho más rápido. La gestión de la gerencia entonces no solo se supedita al tema del flujo de efectivo, su debido control, sino que debe contar con seguimientos sobre aquellos rubros de gasto que más presionan en los viáticos para la empresa.

¿En el momento de requerir servicio de hospedaje, siempre llega al mismo hotel?

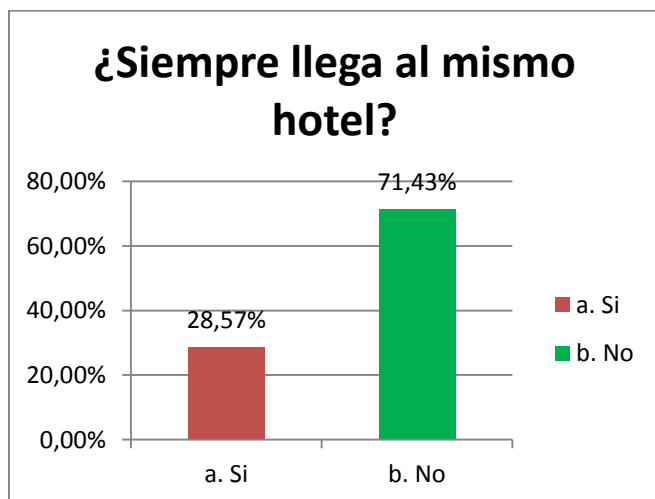
SI

NO

A Veces

**Ilustración8.**

¿Siempre llega al mismo hotel?



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 18.**

Resumen estadístico pregunta 3 (Encuesta)

Resumen estadístico	
Media	0,33333333
Error típico	0,20756666
Mediana	0,2857143
Moda	#N/A
Desviación	0,3595159
Varianza de	0,1292517
Curtosis	#¡DIV/0!
Coficiente	0,5855827
Rango	0,7142857
Mínimo	0
Máximo	0,7142857
Suma	1
Cuenta	3

Fuente: Elaboración Propia

El grafico No 3 evidencia que los conductores de Central Pecuaria no usan los mismos hoteles cuando se encuentran fuera de la ciudad, lo que da pie para que la empresa entre a corregir esta falencia implementando convenios con hoteles de estas ciudades, para así obtener una tarifa estandarizada con ellos y hasta un mejor precio que conlleve a racionalización en el gasto. Es importante que dentro de la estructura de viáticos que se les entrega a los conductores se identifique el peso por concepto de alojamiento. Así mismo, el poder establecer convenios de hospedaje, le permite a la empresa programar las necesidades de efectivo en tiempos más largos que los actuales. Se evitaría que los conductores manejen efectivo y puedan llegar con tranquilidad al respectivo hospedaje y prepararse para un buen descanso y continuar su viaje.

¿En promedio cuánto paga por una noche de estadía?

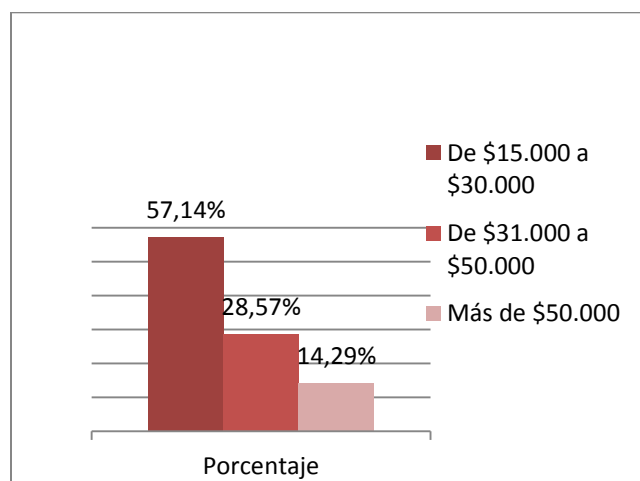
De \$15.000 a \$30.000

De \$31.000 a \$50.000

Más de \$50.000

#### Ilustración 9.

¿En promedio cuánto paga por una noche de estadía?



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 19.**  
**Resumen estadístico pregunta 4 (Encuesta)**

<i>Resumen estadístico</i>	
Media	0,33333333
Error típico	0,12598816
Mediana	0,28571429
Moda	#N/A
Desviación e	0,21821789
Varianza de	0,04761905
Curtosis	#¡DIV/0!
Coeficiente	0,93521953
Rango	0,42857143
Mínimo	0,14285714
Máximo	0,57142857
Suma	1
Cuenta	3

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico No 4, se puede evidenciar que los conductores al servicio de la empresa Central Pecuaria, indistintamente pagan tarifas diversas por el uso de alojamiento cuando están de tránsito en la ruta asignada. Por los datos arrojados no se tiene estandarizado las tarifas por habitación y estadía en los hoteles a los cuales acuden según ciudad en que les toca pernoctar. Hay conductores reportan rangos de pago entre \$ 15 mil y \$ 30 mil pesos por noche, otros entre 30 mil y \$ 50 mil pesos noche y un pequeño porcentaje, esto es, el 14,3% reporta que paga más de \$ 50 mil pesos por una habitación. La media más recurrente es la que corresponde a los pagos en el rango entre los \$ 15 mil y \$ 30 mil pesos.

Por lo general los conductores de camiones y tractomulas buscan la mayor economía en términos de alojamiento y alimentación en los trayectos por carreteras. En el camino buscan hospedajes sencillos pero limpios, y allí en dichas estadías los precios se encuentran en el rango más frecuente que arroja la encuesta.

¿Siempre que usa parqueadero para dejar el vehículo de la empresa mientras pernocta en otra ciudad, usa el mismo?

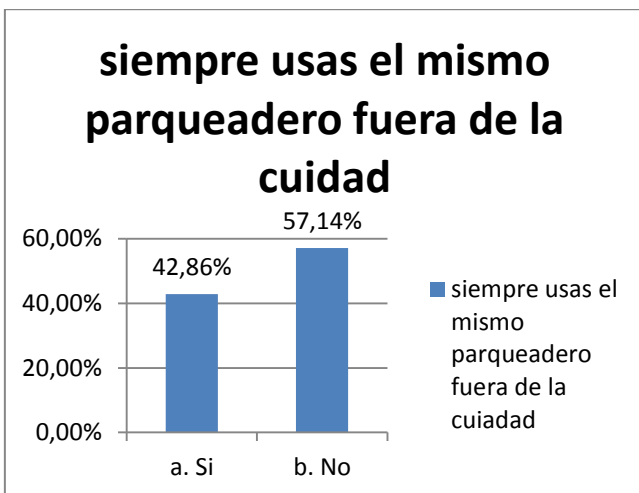
SI

NO

A Veces

**Ilustración 10.**

¿Siempre que usa parqueadero para dejar el vehículo de la empresa mientras pernocta en otra ciudad, usa el mismo?



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla20.**

Resumen estadístico pregunta 5 (Encuesta)

<i>Resumen estadístico</i>	
Media	0,33333333
Error típico	0,1716929
Mediana	0,4285714
Moda	#N/A
Desviación	0,2973809
Varianza de	0,0884354
Curtosis	#¡DIV/0!
Coeficiente	-1,293343
Rango	0,5714286
Mínimo	0
Máximo	0,5714286
Suma	1
Cuenta	3

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico No 5 puede observarse que el 57,14% de los encuestados no siempre usa el mismo parqueadero cuando está fuera de la ciudad, en tanto que el 42,86% si acude con regularidad a dejar en un mismo parqueadero el vehículo.

Si bien, hasta el momento la empresa no ha implementado una política clara respecto al uso de parqueadero, la decisión ha quedado a criterio del conductor y acorde a la facilidad de acceder al mismo que muchas veces se asocia con la cercanía al hotel donde se hospeda. Es interesante haber conocido mediante esta encuesta tal situación, pues es válido que dentro de las líneas de política de administración del parque automotor la empresa defina unas líneas claras en aquellos rubros que de por sí le demanda recursos y el control sobre los precios de estos dos factores que pueden tener un comportamiento fijo es importante dentro de la racionalización de los recursos por parte de la gerencia.

La debida salvaguarda de los activos móviles de la empresa representado en su flota de vehículos debe ser una prioridad para la gerencia, lo mismo que la tranquilidad y las condiciones de buen descanso para los conductores, por lo que la definición de procedimientos y políticas respecto al hospedaje y parqueadero de los vehículos es fundamental y se reduciría el riesgo frente a la salvaguarda efectiva de los vehículos.

¿Siempre que usa servicios de hospedaje, alimentación y parqueadero, tanqueo o cualquier otro servicio pide facturas, recibos o algún otro comprobante de pago por los servicios solicitados?

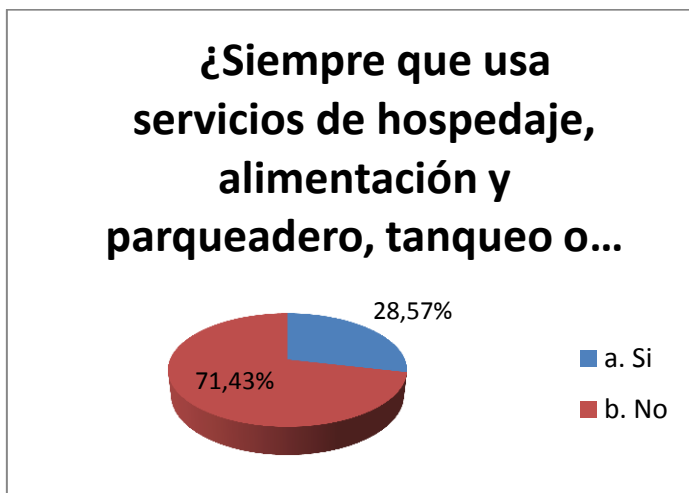
SI

NO

A veces

**Ilustración 11.**

¿Siempre que usa servicios de hospedaje, alimentación y parqueadero, tanqueo o cualquier otro servicio pide facturas, recibos o algún otro comprobante de pago por los servicios solicitados?



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 21.**

Resumen estadístico pregunta 6 (Encuesta)

Resumen estadístico	
Media	0,5
Error típico	0,2142857
Mediana	0,5
Moda	#N/A
Desviación	0,3030458
Varianza de	0,0918367
Curtosis	#¡DIV/0!
Coeficiente	#¡DIV/0!
Rango	0,4285714
Mínimo	0,2857143
Máximo	0,7142857
Suma	1
Cuenta	2

Fuente: Elaboración Propia

Del grafico No 6 se desprende que los conductores al servicio de la empresa Central Pecuaria en su gran mayoría no soportan sus gastos con facturas, tan solo el 28,6% de los entrevistados manifestaron que tienen como costumbre pedir recibos o soportes de pago por los servicios que demanda.

Respecto a este tema, si es importante que la empresa establezca los procedimientos respecto a este tema y fije los controles de tipo operativo, administrativo y contable de dichos gastos. La

implementación de controles de tipo gerencial son claves cuando se quiere hacer una medición efectiva del gasto y medir resultados. Hay un factor que es de suma importancia para la estructura de la empresa y corresponde a la medición de los costos operativos en el servicio de transporte de las mercancías y así determinar la rentabilidad del servicio. Por lo que la empresa en términos generales, deberá implementar criterios y políticas donde se indique la importancia del control y la necesidad interna para la contabilidad que tienen estos documentos en el tema tributario. El control de los gastos es fundamental dentro de la mejora que se pretende darle a la operación de transporte de carga por carretera para la empresa Central Pecuaria.

¿Cuándo abastece el vehículo con combustible, realiza siempre el control de kilometraje y lo compara con el anterior?

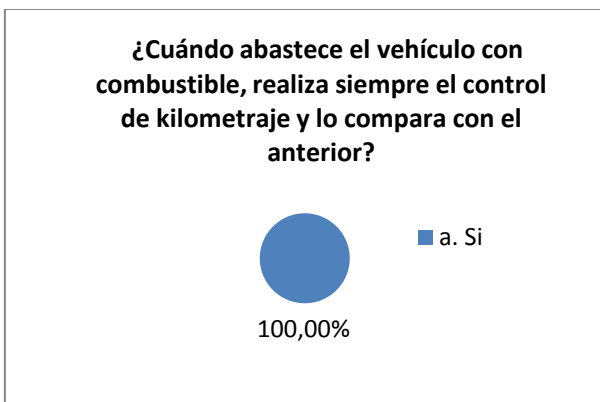
SI

NO

A veces

**Ilustración 12.**

¿Cuándo abastece el vehículo con combustible, realiza siempre el control de kilometraje y lo compara con el anterior?



Fuente: Elaboración Propia



**Tabla22.**  
**Resumen estadístico pregunta 7 (Encuesta)**

<i>Resumen estadístico</i>	
Media	0,3333333
Error típico	0,3333333
Mediana	0
Moda	0
Desviación	0,5773503
Varianza de	0,3333333
Curtosis	#¡DIV/0!
Coeficiente	1,7320508
Rango	1
Mínimo	0
Máximo	1
Suma	1
Cuenta	3

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico No 7 se puede evidenciar que en este proceso se puede validar una participación del 100% de todos los conductores, lo que genera confianza al momento de que la empresa se proponga a implementar los procesos del control de gastos anteriormente dicho.

Este tema es de vital importancia, ya que se debe tener control sobre el rendimiento del combustible por medio de comparaciones mes a mes de los viajes que generen más gasto de combustible y si estos han tenido el mismo recorrido de kilómetros en su ruta, no solo basta que los conductores estén cumpliendo la tarea de control de kilometraje ya que ellos solo dan la información, se necesita que la empresa tenga controles continuos sobre la interpretación e información del rendimiento del combustible con respecto el kilometraje.

También se pueden hacer averiguaciones con otras bombas que puedan prestar el servicio de abastecimiento de combustible, para hacer ejercicios con algunos vehículos del parque automotor, para así tener abiertas varias opciones de empresas que suministren este importante servicio, esto según la oportunidad y ventajas que tengan a comparación con la que se está usando actualmente.

¿En promedio cuantos viajes (trayectos) realiza al mes su vehículo?

De 1 a 15

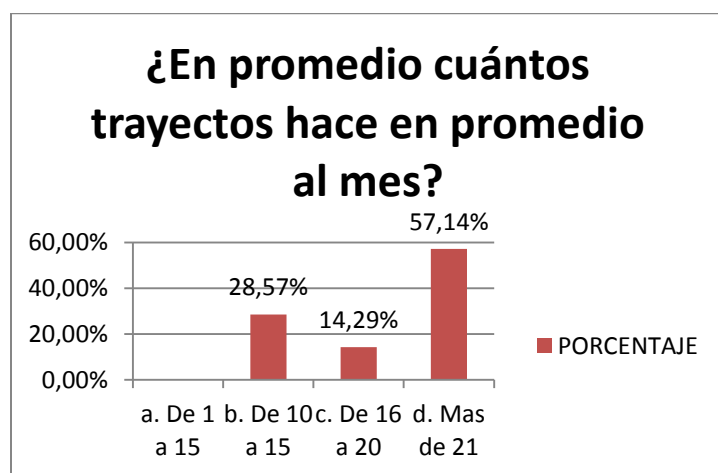
De 10 a 15

De 16 a 20

Más de 21

**Ilustración 13.**

¿En promedio cuantos viajes (trayectos) realiza al mes su vehículo?



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 23.**

Resumen estadístico pregunta 8 (Encuesta)

Resumen estadístico	
Media	0,3333333
Error típico	0,1259882
Mediana	0,2857143
Moda	#N/A
Desviación estándar	0,2182179
Varianza de la muestra	0,047619
Curtosis	#¡DIV/0!
Coficiente de asir	0,9352195
Rango	0,4285714
Mínimo	0,1428571
Máximo	0,5714286
Suma	1
Cuenta	3

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico No 8 se puede evidenciar que la empresa maneja gran flujo de servicios de fletes, por lo que es de extremada urgencia implementar estos controles para que esta crezca prestando un mejor servicio, con menores recursos.

Adicional a ello se evidencia un porcentaje del 28,57% del parque automotor que realizan de 10 a 15 viajes, lo que significa una parte importante de los conductores se están quedando con 1 viaje cada dos días o más; esto puede significar bajo rendimiento de una parte importante de los camiones y si no están realizando controles logísticos de los gastos en ruta, esto podría traer grandes pérdidas económicas a largo plazo para la empresa y sacrificar la utilidad de la misma. Por otro lado, el resultado de las encuestas que completa el porcentaje correspondiente, se reparte entre los índices más altos de viajes posibles que pueden realizar los conductores en un mes, un 14,29% los que realizan de 16 a 20 viajes mensuales y un 57,14% los que realizan más de 21 viajes al mes. Esto quiere decir que, con un parque automotor con un flujo de operaciones de este nivel, se requieren control de gastos operacionales y administrativos de manera inmediata, con el fin de tener una mejora continua en los procesos y así convertirla en mejores resultados financieros para la empresa y no en un desgaste operativo.

¿Cuáles son los destinos más frecuentes que se realiza en el transporte de mercancía?

Cali

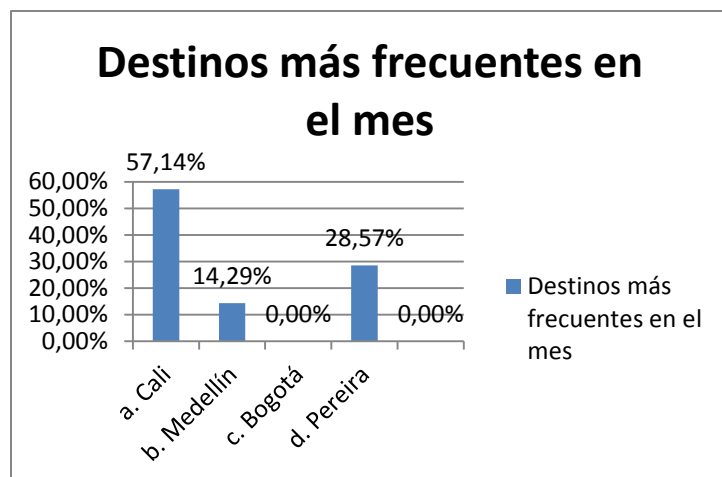
Medellín

Bogotá

Pereira

Otro destino, menciónelo: \_\_\_\_\_

**Ilustración 14.**  
**¿Cuáles son los destinos más frecuentes que se realiza en el transporte de mercancía?**



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 24.**  
**Resumen estadístico pregunta 9 (Encuesta)**

Resumen estadístico	
Media	0,2
Error típico	0,1069045
Mediana	0,1428571
Moda	0
Desviación	0,2390457
Varianza de	0,0571429
Curtosis	0,5357143
Coeficiente	1,0885118
Rango	0,5714286
Mínimo	0
Máximo	0,5714286
Suma	1
Cuenta	5

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico No 9 se puede evidenciar que la gran mayoría de los servicios están dirigidos hacia la ciudad de Cali, Pereira y Medellín secuencialmente, donde se refleja la nula participación en plazas tan importantes como la de los puertos colombianos que manejan mucha carga hacia el interior del país, Bogotá que es nuestro capital epicentro de gran flujo de

mercancía, aun sin explorar una gran oportunidad para ampliar la cobertura y así el crecimiento de Central Pecuaria.

Además la ruta con mayor nivel de operaciones y el destino más frecuente, mencionados en la encuesta, es la ciudad de Cali Valle de Cauca, representada con un 57,14% en la gráfica; esto significa más de la mitad del total del porcentaje, lo que evidencia la necesidad prestar mayor atención a esta ruta atendida por la empresa, y revisar los gastos y procesos logísticos en este destino, para crear los parámetros que tendrá el diseño del esquema operativo y administrativo para el control de gastos en una importante ruta del parque automotor. Adicionalmente este destino posee 4 peajes de alto costo a nivel país y también según información de los conductores y jefe de logística, las zonas francas para descargue tienen los costos más altos en la prestación de estos servicios; lo que avisa que es la ciudad de mayor demanda de viajes, pero al mismo tiempo es el destino de más costos operacionales.

Por otro lado el destino de Pereira Risaralda tiene una importante frecuencia con un 28,57% en la gráfica, la cual está ubicado a 29.7 kilómetros de Cartago, lo que la convierte en una de las rutas más cercanas atendidas por el parque automotor de la empresa Central Pecuaria y además la segunda más frecuentada por los vehículos en las operaciones de fletes; por lo que se necesita una implementación urgente de estándares que permitan en control administrativos y logístico de los gastos a corta y larga distancia.

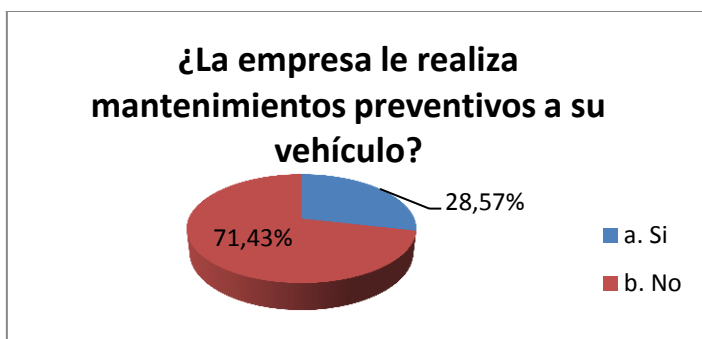
¿La empresa le realiza mantenimientos preventivos a su vehículo?

SI

NO

A veces

**Ilustración 15.**  
**¿La empresa le realiza mantenimientos preventivos a su vehículo?**



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 25.**  
**Resumen estadístico pregunta 10 (Encuesta)**

Resumen estadístico	
Media	0,3333333
Error típico	0,2075666
Mediana	0,2857143
Moda	#N/A
Desviación	0,3595159
Varianza de	0,1292517
Curtosis	#¡DIV/0!
Coeficiente	0,5855827
Rango	0,7142857
Mínimo	0
Máximo	0,7142857
Suma	1
Cuenta	3

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico No 10 se evidencia que Central Pecuaria tiene un error en un proceso tan importante como es el mantenimiento preventivo de los vehículos, problemática que se debe resolver ya que a largo tiempo esta podrá retrasar los fletes o pondrá en riesgo un buen servicio y hasta en el peor de los casos los activos de la organización, por un inconveniente mecánico en servicio.

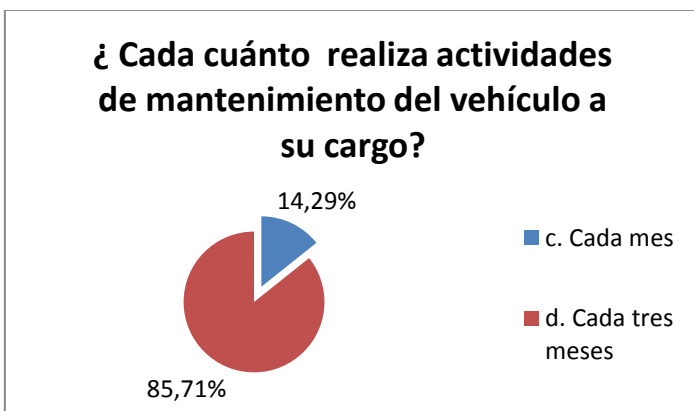
Esta es un problemática que viene presentándose hace unos 5 años, según información de los conductores antiguos, en la actualidad con un 71,43% en los resultados; lo que representa un desgaste significativo del parque automotor de la empresa, por la continuidad en las operaciones y aun así no se realizan los importantes mantenimientos preventivos, que se ve reflejado muchas veces en los retrasos en las operaciones de fletes y en los altos costos que se deben pagar a los repuestos que se dañan por completo, como por ejemplo la culata de 3 camiones que hace poco la empresa tuvo que comprar, ya que los camiones son trabajados con un tonelaje mucho mayor al de su capacidad de carga, lo que significa que hay un descuido y quizá negligencia por parte de gerencia para el cuidado y balance operativo del parque automotor de la empresa.

Las actividades de mantenimiento del vehículo a su cargo, se realiza:

- a. Cada 15 días
- b. Cada 20 días
- c. Cada mes
- d. Cada tres meses
- e. Otro, Cuál\_\_\_\_\_

**Ilustración16.**

**¿Cada cuánto realiza actividades de mantenimiento del vehículo a su cargo?**



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 26.**  
**Resumen estadístico pregunta 11 (Encuesta)**

Resumen estadístico	
Media	0,25
Error típico	0,205163
Mediana	0,0714286
Moda	0
Desviación	0,4103259
Varianza de	0,1683673
Curtosis	3,4123049
Coeficiente	1,8462782
Rango	0,8571429
Mínimo	0
Máximo	0,8571429
Suma	1
Cuenta	4

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico No 11 se evidencia la poca disposición que tiene la empresa al momento de programar el mantenimiento de vehículos por lo que se recomendará que cambie este proceso por que podrán experimentar lo dicho en el numeral anterior.

Con un representación del 85,71% la gráfica informa que cada tres meses se realiza mantenimiento preventivo al parque automotor de la empresa Central Pecuaria, lo que referencia un intervalo de tiempo largo para la revisión de estos automotores que están en constante trabajo, con recorridos muy largos en muchas ocasiones, colocando en riesgo la operación del parque automotor y permitiendo que en cualquier momento un vehículo presente fallas en ruta lo que podría desencadenar en un accidente el cual sería fatal para la empresa, no hay lugar a duda que se tiene que fortalecer esta área ya que es una amenaza constante en la empresa. Por otro lado, con un porcentaje del 14,29% en la gráfica muestra el poco interés de la gerencia y la parte logística en combatir esta amenaza que presenta el parque automotor, lo que induce a presentar propuestas para concientizar y orientar a los altos mandos de la empresa de la necesidad de crear



e implementar controles preventivos que permitan optimizar todo el parque automotor de la empresa Central Pecuaria y no solo una baja cantidad de automotores como muestra la tabla.

En promedio cuánto paga por el tanqueo de su vehículo en una estación de servicio:

De \$100.000 a \$200.000

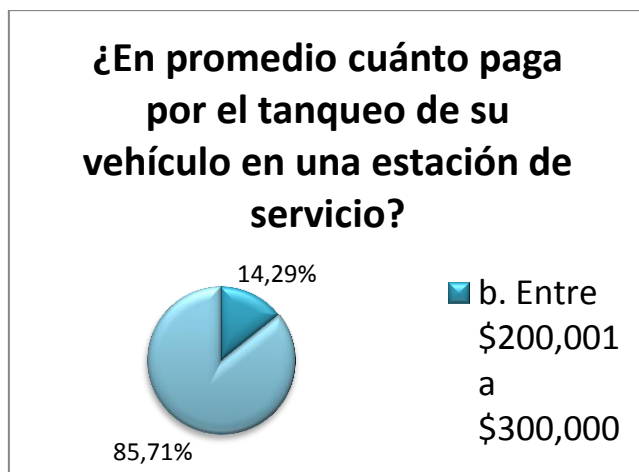
De \$201.000 a \$300.000

De \$ 301.000 a \$ 400.000

Superior a \$ 400.000

**Ilustración17.**

¿En promedio cuánto paga por el tanqueo de su vehículo en una estación de servicio?



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 27.**

Resumen estadístico pregunta 12 (Encuesta)

Resumen estadístico	
Media	0,25
Error típico	0,205163
Mediana	0,0714286
Moda	0
Desviación	0,4103259
Varianza de	0,1683673
Curtosis	3,4123049
Coeficiente	1,8462782
Rango	0,8571429
Mínimo	0
Máximo	0,8571429
Suma	1
Cuenta	4

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico número 12 se puede evidenciar que el promedio de las recargas de combustible de los vehículos oscilan entre \$200.000 y \$300.000, siendo este uno de los principales rublos de la empresa que se encuentra totalmente controlado ya que existe convenio con una estación de servicio que da crédito a la compañía a muy buen precio, aprovechando de este servicio se abastece los vehículos de modo full debido a que los fletes son relativamente cortos, al no contar con este convenio se podría decir que el proceso logístico saldría muy costoso para la compañía debido a que no sería un flujo de efectivo diario de \$2.100.000 sino de \$4.200.000.

¿En promedio cuánto vale el cargue y descargue en condiciones normales?

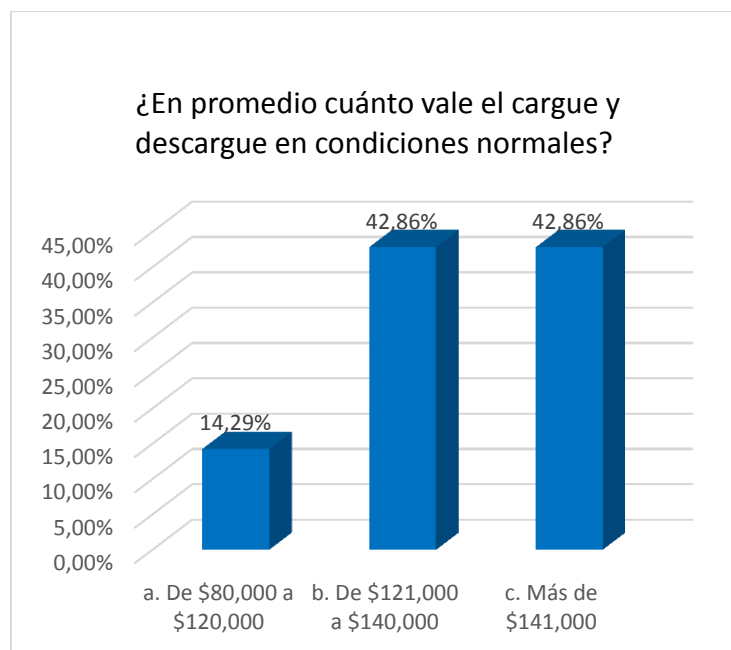
De \$80.000 a \$120.000

\$121.000 a \$140.000

Más de \$141.000.

#### Ilustración18.

¿En promedio cuánto vale el cargue y descargue en condiciones normales?



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 28.**  
**Resumen estadístico pregunta 13 (Encuesta)**

Resumen estadístico	
Media	0,3333333
Error típico	0,0952381
Mediana	0,4285714
Moda	0,4285714
Desviación	0,1649572
Varianza de	0,0272109
Curtosis	#¡DIV/0!
Coeficiente	-1,732051
Rango	0,2857143
Mínimo	0,1428571
Máximo	0,4285714
Suma	1
Cuenta	3

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico No 13 se puede evidenciar que el servicio de cargue y descargue es un rublo importante en la logística de la empresa, por lo que se sugiere a los conductores solicitar recibos para soportar estos gastos. Este dato ayudará a la empresa a estandarizar los precios de este servicio que va muy ligado a los viáticos adjudicados a los conductores.

Adicionalmente no se sabe con certeza en que partes el descargue es más costoso, tal cual como aparecen los resultados de la encuesta con un 42,86% en el cargue y descargue que cuestan de \$121.000 a \$140.000 que es una suma alta en comparación con la referencia del valor de cargue de las plantas, como CONTEGRAL S.A, CIPA S.A donde se paga un valor de \$5.000 tonelada, ósea un camión que carga 10 toneladas, paga \$50.000 en total por el cargue y el valor del descargue debería ser igual; ósea un total aproximado de cargue y de descargue de \$100.000 a \$115.000 como máximo.

El otro resultado que tiene una ponderación similar a la anterior de 42,86% pero con el valor más alto de cargue y descargue que la empresa paga, ósea más de \$141.000; es una cifra muy preocupante ya que esto significa que la tonelada cuesta más de \$7.000 descargarla, saliéndose

totalmente de referencia de \$5.000 lo que quiere decir que tampoco hay seguimiento de estos lugares para individualizarlos y ejercer control en la operación; lo que tiene como resultado la falta de estandarización y seguimiento a los destinos en los que opera la empresa y en donde es más costosa la operación.

¿El servicio de Cargue y Descargue en la ciudad de destino, que forma de contratación aplica?

Por unidad descargada

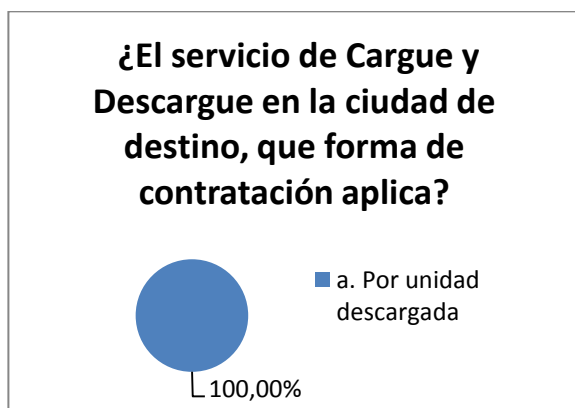
Por el total de la mercancía que lleva.

Por un valor fijo sin importar el volumen

Otra forma, Cuál.

**Ilustración 19.**

¿El servicio de cargue y descargue en la ciudad de destino, qué forma de contratación aplica?



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 29.**

Resumen estadístico pregunta 14 (Encuesta)

Resumen estadístico	
Media	0,25
Error típico	0,25
Mediana	0
Moda	0
Desviación	0,5
Varianza de	0,25
Curtosis	4
Coeficiente	2
Rango	1
Mínimo	0
Máximo	1
Suma	1
Cuenta	4

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico No 14 se evidencia que el servicio de cargue y descargue es calculado por unidad (bulto 40 kg aprox.), lo cual se le debe sugerir a la empresa que es mucho más fácil intensificar el control de estandarización de los gastos, ya que de acuerdo al peso montado en el vehículo se calculara el valor del cargue y descargue por ende los viáticos.

Además según la cantidad de bultos que se descargan en un lugar así será la tarifa a pagar por el conductor, lo que se puede interpretar en que no tendría por qué haber tanta diferencia en el costo de los descargues y cargues que para la empresa Central Pecuaria y adicional a esto la diferencia del valor de un descargue a otro según el destino y el motorista; sin lugar a duda la falta de control de estos gastos se evidencia claramente en este grafico 14 ya que el 100% de los motoristas pagan por unidad el descargue, pero esta unidad de medida no se ve reflejado en los valores totales pagados por Central Pecuaria, ya que no hay seguimiento del total de kilos descargados por cada conductor.

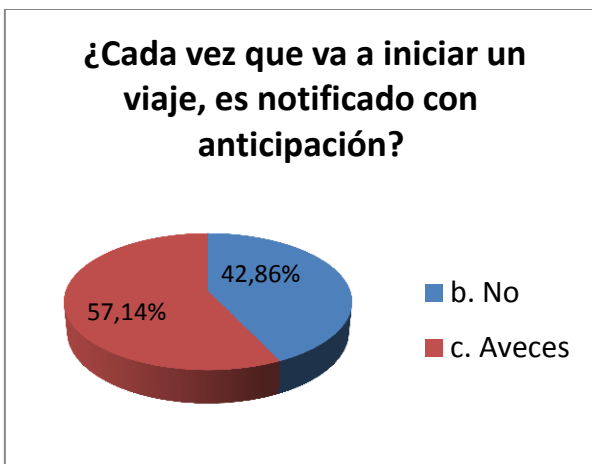
¿Cada vez que va a iniciar un viaje, es notificado con anticipación?

SI

NO

A veces.

**Ilustración 20.**  
**¿Cada vez que va a iniciar un viaje, es notificado con anticipación?**



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 30.**  
**Resumen estadístico pregunta 15 (Encuesta)**

Resumen estadístico	
Media	0,3333333
Error típico	0,1716929
Mediana	0,4285714
Moda	#N/A
Desviación estándar	0,2973809
Varianza de la muestra	0,0884354
Curtosis	#¡DIV/0!
Coefficiente de asimetría	-1,293343
Rango	0,5714286
Mínimo	0
Máximo	0,5714286
Suma	1
Cuenta	3

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico No 15 se evidencia que la empresa maneja una mala práctica con los conductores de no informar al conductor para donde será su próximo servicio, ya que ellos al igual que cualquier persona tienen sus compromisos, que tendrá que dejar sus compromisos personales a un lado por una programación de última hora.

Esto quiere decir que la cifra de un 42,86% corresponde a un poco menos de la mitad del personal del parque automotor, que está laborando de forma improvisada y sin previa

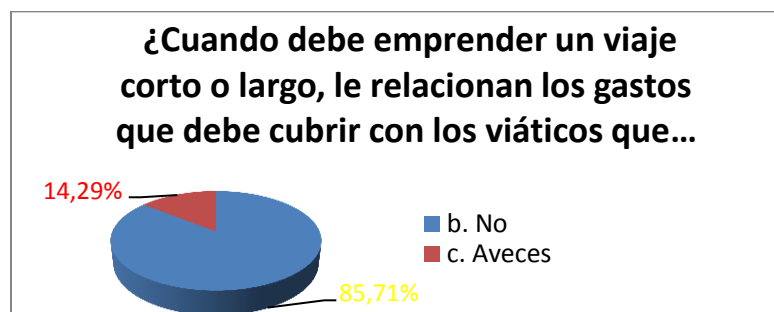
preparación del vehículo, programación de gastos y personal de descargue; lo que es de vital importancia a la hora de planificar fletes a corta distancia; y si fuera a larga distancia esto podría traer grandes problemas de abastecimiento de combustible, viáticos y demás suministros que son necesarios medir en trayectos largos. La falta de planificación siempre traerá como resultado aumento de gastos imprevistos y reducción de la utilidad. Además, se podría interpretar como la falta de programación de viajes y de rutas con los clientes que posee la empresa, la organización en la logística para los pedidos, pagos de los mismos y programación de viajes es de vital importancia para lograr un control de gastos en la flota de la empresa y esto solo está funcionando en el 57,14% del parque automotor.

Cuando debe emprender un viaje corto o largo, le relacionan los gastos que debe cubrir con los viáticos que le entregan.

- a. SI
- b. NO
- c. A Veces

**Ilustración 21.**

**Cuando debe emprender un viaje corto o largo, ¿Le relacionan los gastos que debe cubrir con los viáticos que le entregan?**



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 31.**  
**Resumen estadístico pregunta 16 (Encuesta)**

Columna1	
Media	0,33333333
Error típico	0,2651316
Mediana	0,1428571
Moda	#N/A
Desviación estándar	0,4592215
Varianza de la muestra	0,2108844
Curtosis	#¡DIV/0!
Coefficiente de asimetría	1,5453925
Rango	0,8571429
Mínimo	0
Máximo	0,8571429
Suma	1
Cuenta	3

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico No 16 se evidencia que la empresa no hace relación de los gastos al momento de entregar viáticos, este dato solo se lo dejan al conocimiento del conductor, por lo que es de suma importancia estandarizar los costos anteriormente dichos, para así imponer un control de viáticos por parte de la empresa.

El resultado de 85,71% en la gráfica, ratifica que es alto el porcentaje de conductores que reciben los viáticos sin una relación en los gastos del flete a realizar, lo que significa que no hay procesos de control de viáticos y tampoco hay trabajo en equipo entre conductores y la logística de transporte de la empresa; ya que esta relación de gastos se debe sacar entre ambas partes, según información del operario del vehículo y la verificación de esta información por parte del jefe de transporte de la empresa; adicionalmente el 14,29% de los conductores manifiestan que a veces se realizan esta relación de gastos a la hora se recibir los viáticos para cada viaje, lo que no asegura que siempre se haga, generando falta de seguimiento y control de los gastos en rutas que tiene la empresa Central Pecuaria de Cartago Valle.



Cada vez que regresa de un viaje, realiza entrega de los recibos y reintegra (regresa) el dinero sobrante del viaje.

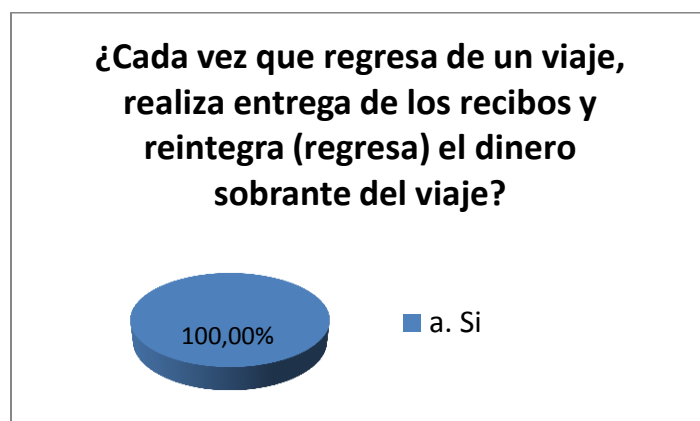
SI

NO

A Veces

**Ilustración22.**

Cada vez que regresa de un viaje, ¿realiza entrega de los recibos y reintegra el dinero sobrante del viaje?



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 32.**

**Resumen estadístico pregunta 17 (Encuesta)**

Resumen estadístico	
Media	0,333333333
Error típico	0,333333333
Mediana	0
Moda	0
Desviación estándar	0,577350269
Varianza de la muestra	0,333333333
Curtosis	#¡DIV/0!
Coefficiente de asimetría	1,732050808
Rango	1
Mínimo	0
Máximo	1
Suma	1
Cuenta	3

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico No 17 se evidencia que a la empresa realiza control de los gastos al momento que el conductor llegue de prestar el servicio, donde se maneja un formato para reportar los gastos y valor del servicio; aunque los conductores manifiestan según la gráfica con un 100% de la respuesta que los conductores regresan el dinero sobrante del flete, o por defecto los recibos de gastos en ruta; esto no quiere decir que se hagan control de viáticos, ya que muchas veces los recibos de gastos que los conductores entregan al departamento de contabilidad como hospedajes, alimentación, parqueadero, descargues, entre otros; estos no cuentan con soportes de facturas reales; ya que ellos manifiestan que donde reciben el servicio no entregan facturas con numero de consecutivos, lo que genera una informalidad en los documentos a la hora de sacar los gastos de cada viaje realizado y aumenta la falta de parámetros y mecanismos para la reducción de gastos en las operaciones.

En el tiempo que lleva laborando en la empresa Central Pecuaria ¿ha recibido inducción y capacitación relacionado con las funciones que desempeña, conducción y mantenimiento básico del vehículo asignado y otros temas?

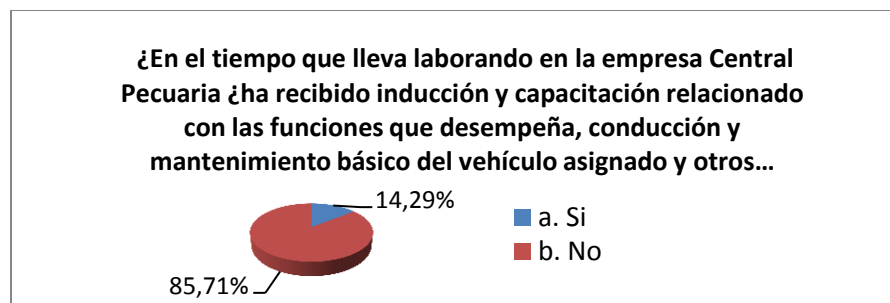
SI

NO

A Veces.

#### Ilustración23.

**En el tiempo que lleva laborando en la empresa Central Pecuaria ¿ha recibido inducción y capacitación relacionado con las funciones que desempeña, conducción y mantenimiento básico del vehículo asignado y otros temas?**



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 33.**  
**Resumen estadístico pregunta 18 (Encuesta)**

Resumen estadístico	
Media	0,333333333
Error típico	0,265131636
Mediana	0,142857143
Moda	#N/A
Desviación estándar	0,459221465
Varianza de la muestra	0,210884354
Curtosis	#¡DIV/0!
Coeficiente de asimetría	1,545392526
Rango	0,857142857
Mínimo	0
Máximo	0,857142857
Suma	1
Cuenta	3

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico No 18 se evidencia que la empresa debido al flujo de servicios no le queda espacio para capacitar al personal en temas tan importantes como es seguridad vial, mantenimiento básico, entre otros propios de una empresa de transporte; arrojando un resultado de 85,71% del personal que no se le brinda la inducción correspondiente; por lo que se le debe sugerir a la empresa implementar capacitación que lleve a una mejora en la prestación del servicio.

Tan solo un 14,29% del personal que opera la flota de la empresa, ha recibido inducción y capacitación para el desarrollo de sus funciones como operario del vehículo, lo que genera la falta de compromiso de parte de Central Pecuaria por mejorar la función de sus colaboradores y la calidad de sus servicios; por otro lado la falta de la inducción dentro de una empresa puede traer consecuencias negativas dentro de las tareas del colaborador, como por ejemplo el derroche de recursos que la empresa le suministre, la pérdida de tiempo por la falta de conocimiento en la toma de decisiones cuando se presenten diferentes determinante a los que se ven expuestos los

conductores, en este caso la pérdida de tiempo es un componente muy importante para toda empresa de transporte, que se convierte en pérdida de utilidad y ganancias.

Tiene claro las funciones que desarrolla a diario y esta le fueron entregadas por escrito:

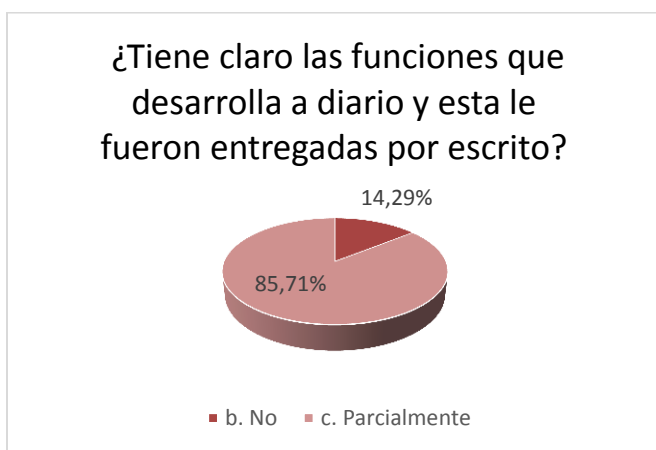
SI

No

Parcialmente.

#### Ilustración24.

¿Tiene claro las funciones que desarrolla a diario y estas le fueron entregadas por escrito?



Fuente: Elaboración Propia

#### Tabla34.

Resumen estadístico pregunta 19 (Encuesta)

Resumen estadístico	
Media	0,333333333
Error típico	0,265131636
Mediana	0,142857143
Moda	#N/A
Desviación estándar	0,459221465
Varianza de la muestra	0,210884354
Curtosis	#¡DIV/0!
Coeficiente de asimetría	1,545392526
Rango	0,857142857
Mínimo	0
Máximo	0,857142857
Suma	1
Cuenta	3

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico No 19 se evidencia que la gran mayoría de los conductores tienen muy en claro las funciones por la cual fue contratado, siendo esto beneficioso para la empresa, ya que se cuenta con equipo de trabajo informado de acuerdo a sus propios conocimientos.

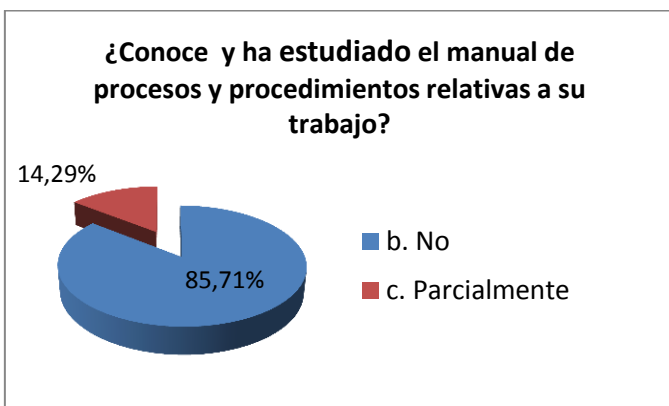
Hay un resultado del 85,715% que apoya lo anteriormente dicho, mas sin embargo los conductores manifiestan, que estas órdenes no se le dan siempre por escrito o de manera formal; aspecto que se realiza en la empresa solo en un bajo porcentaje 14,29% de sus conductores; lo que significa que la comunicación es un aspecto a mejorar dentro de la empresa Central Pecuaria, en todos sus niveles de jerarquía que estén relacionados con el parque automotor de la empresa y con las operaciones de transporte.

Conoce y ha estudiado el manual de procesos y procedimientos relativos a su trabajo.

- a. SI
- b. NO
- c. Parcialmente.

**Ilustración 25.**

**¿Conoce y ha estudiado el manual de procesos y procedimientos relativos a su trabajo?**



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 35.**  
**Resumen estadístico pregunta 20 (Encuesta)**

Resumen estadístico	
Media	0,3333333333
Error típico	0,265131636
Mediana	0,142857143
Moda	#N/A
Desviación	0,459221465
Varianza de	0,210884354
Curtosis	#¡DIV/0!
Coeficiente	1,545392526
Rango	0,857142857
Mínimo	0
Máximo	0,857142857
Suma	1
Cuenta	3

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico No 20 se evidencia que la empresa no maneja ningún tipo de capacitación e información para dar a conocer los procesos y procedimientos relativos al trabajo de los conductores, ya que solo se socializa el manual de funciones que es entregado en el momento de la contratación; muestra de esto con un alto porcentaje de 85,71% en el desconocimiento de estos procesos y tan solo un 14,29% del personal del parque automotor conocen parcialmente los procedimientos de sus labores de trabajo, una cifra demasiado baja y preocupante para la empresa si quiere mejorar la prestación de sus servicios en el área de transporte. La cifra que más llama la atención es el 0,0% en el conocimiento y estudio pleno de los procesos por parte de los motoristas con los cuales el parque automotor opera; lo que significa una debilidad grande de la empresa en este campo y la falta de compromiso por parte de la gerencia para combatir este notable problema.

¿Realiza informes o diligencia fichas de reportes de viajes y relación de gastos y eventos?

SI

NO

A veces.

La empresa no lo tiene establecido.

**Ilustración 26.**

¿Realiza informes o diligencia fichas de reportes de viajes y relación de gastos y eventos?



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla36.**

Resumen estadístico pregunta 21 (Encuesta)

Columna1	
Media	0,25
Error típico	0,25
Mediana	0
Moda	0
Desviación	0,5
Varianza de	0,25
Curtosis	4
Coeficiente	2
Rango	1
Mínimo	0
Máximo	1
Suma	1
Cuenta	4

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico No 21 se evidencia que los conductores deben relacionar los gastos en unos formatos denominados cuadros, que ayudan a la empresa a estipular controles de los gastos y

encontrar la rentabilidad de cada uno de los servicios, el problema que se evidencia es que documento se entrega semanalmente, tiempo que tiene el conductor para legalizar los recibos y el flete.

Un 100% de los conductores de la empresa, realizan esta importante tarea, pero aun con la problemática en los recibos informales, ya que carecen de membretes que garanticen su autenticidad en la facturación de los servicios; esto tiene como resultado que el área de contabilidad tenga que depurar estos gastos dejándolos sin soportes y causando el informe contable de la empresa sin individualizar el área de transporte que opera el parque automotor con sus 7 camiones de las demás áreas con las que opera la organización; lo que se convierte en una debilidad ya que no se sabe con certeza cuanto es realmente el rendimiento financiero de este importante departamento de la empresa.

***Observaciones o comentarios adicionales:***

**Tabla 37.**  
**Observaciones y comentarios adicionales**

Fecha de realización: enero 2019

Encuesta proyectada por: Ronald Salgado y Juan David Ávila





**Universidad del Valle, Sede Cartago**  
**Programa de Administración de Empresa**  
**Práctica Empresarial**



**Tabla 38.**  
**Encuesta jefe logística Central Pecuaria.**

<i>Encuesta Jefe Logística Central Pecuaria</i>		
Pregunta	Respuesta	Marque con una x
<b>ASPECTOS INTERNOS</b>		
1. Se tiene establecido como línea de negocio propiamente dicho el servicio de transporte de mercancías vía terrestre en la empresa.	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
2. Se cuenta con una estructura empresarial el servicio de transporte de mercancías vía terrestre, esto es, un gerente, un cuadro administrativo y operativo, e independencia empresarial.	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
3. Se encuentran definidas todos los procesos y procedimientos en la prestación del servicio de transporte de mercancías vía terrestre.	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
4. Se tiene establecido un sistema de gestión y control administrativo y operativo específico para el servicio de transporte de mercancías	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
5. Cuenta la empresa con un plan estratégico, con objetivos, metas, políticas, principios, valores para área operativa del servicio de transporte de mercancías.	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
6. Cuenta la empresa con un mapa de riesgos formal y actualizado:	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
7. Cuenta la empresa con un mapa de indicadores específicos para el área de transporte.	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 38

<i>Encuesta Jefe Logística Central Pecuaria</i>		
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Marque con una x</b>
<b>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS O COMPONENTES ADMINISTRATIVOS</b>		
1. Está definida el área administrativa y operativa para la operación de prestación del servicio de carga o de mercancías por parte de la empresa. (compras, facturación, cobranza, pagos, mercadeo, mantenimiento, nómina y otras).	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
2. Se tienen establecidos y se aplican los procesos administrativos propios para la prestación del servicio, esto es: a. Planeación b. Organización c. Dirección d. Coordinación e. Control: f. Supervisión	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
g. Se han establecido claramente y formalmente los procesos y los procedimientos para la prestación del servicio de transporte de carga o de mercancías en la empresa	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
h. Están definidas y formalizadas las funciones específicas de cada uno de los cargos y de las personas que prestan sus servicios en la empresa en el área de prestación de servicio de transporte de carga o mercancías.	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	
i. Los siguientes cargos están claramente definidos y tienen sus funciones y procedimientos establecidos: jefe de mantenimiento- jefe de ruta- mecánico- jefe de operaciones-	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 38

<i>Encuesta Jefe Logística Central Pecuaria</i>		
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Marque con una x</b>
j. ¿Hay un soporte tecnológico que permita cuantificar y medir todo lo que se hace con el servicio de transporte de tal manera que se traduzca resultados y mediciones reales en el uso de los recursos, y se identifiquen indicadores clave de desempeño?	a. Si b. No c. Parcialmente d. Los registros son llevados de forma manual y no están organizados. e. No se cuenta con un aplicativo específico para el manejo del servicio de transporte.	<b>X</b>
<b>ASPECTOS DE TIPO OPERATIVO Y FINANCIERO.</b>		
1. ¿Se realiza un control de gastos y de pagos por concepto de alojamiento donde se hospedan los conductores?	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
2. Tiene la empresa una estructura de costos y gastos separada de las demás áreas operacionales.	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
3. Cuenta la empresa con información clara y precisa relacionada con los costos de operación de la flota de vehículos.	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
4. Se tiene establecido un sistema de información financiera y de gestión administrativa de la cual se pueda obtener la rentabilidad de cada vehículo.	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
5. ¿La empresa maneja un programa de revisión preventiva para el parque automotor?	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 38

<i>Encuesta Jefe Logística Central Pecuaria</i>		
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Marque con una x</b>
6. Cuenta la empresa con un programa de reposición de equipo de transporte.	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
7. ¿Se realiza al interior del área de servicio de transporte un control regular de los viáticos que les asigna a los conductores?	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
8. ¿Exige facturas reales de los gastos de las operaciones de Transporte?	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
9. ¿Hace regularmente control de trazabilidad del gasto de llantas cuando se compran para cada vehículo?	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
10. ¿Hace control riguroso en los cambios de aceite de los vehículos?	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
11. Se tiene establecido los tiempos para enviar a mantenimiento los vehículos que están rodando continuamente	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
12. Tiene presente cuanto es el costo de operación de un vehículo y si este es rentable para la empresa.	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 38

<i>Encuesta Jefe Logística Central Pecuaria</i>		
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Marque con una x</b>
13. La empresa factura a tiempo el servicio de transporte de carga o mercancías.	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
14. La facturación de los fletes se recauda inmediatamente.	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
15. Qué porcentaje de los fletes se recauda una vez realizada la facturación.	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
16. Tiene conocimiento de la calidad de la cartera por facturación de fletes a crédito.	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
17. Se tiene un presupuesto de ingresos, costos y gastos para el área de servicios de transporte de mercancías.	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
18. Se cumplen los presupuestos establecidos.	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
19. ¿La empresa hace jornadas de capacitación para el manejo apropiado de los viáticos y de las rutas de los vehículos?	a. Si b. No c. Parcial d. N/A	<b>X</b>
20. ¿En promedio cuántos fletes son aprobados y asignados por día?	a. De uno a cinco b. De cinco a diez c. Más de diez	<b>X</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Continuación Tabla 38

<i>Encuesta Jefe Logística Central Pecuaria</i>		
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Marque con una x</b>
21. En promedio, a cuánto asciende en términos monetarios, los desembolsos por fletes por día.	a. Entre \$500,000 a \$1,000,000	<b>X</b>
	b. Entre \$1,000,001 y \$2,000,000	
	c. Entre \$2,000,001 y \$5,000,000	
	d. Mayor a \$5,000,001	
	e. No tiene registros de los montos que se desembolsan diario por concepto de fletes.	
22. ¿En condiciones normales del transporte, cada cuanto se realiza cambio de aceite a los vehículos activos?	a. Cada mes	<b>X</b>
	b. De uno a dos meses	
	c. De dos a tres meses	
23. ¿Cuántas veces al año se realizan capacitaciones generales y específicas a las personas del área de transporte?	a. De uno a tres veces al año	
	b. De 4 a 5 veces al año	
	c. De 6 veces en adelante	
	nunca	<b>X</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 39.**  
**Observaciones y comentarios adicionales**

Fecha de realización: enero 2019
Encuesta proyectada por: Ronald Salgado y Juan David Ávila

**Tabla 40.**  
**Matriz DOFA establecer aspectos internos que definen el servicio de transporte terrestre de mercancías.**

<b>Matriz DOFA</b>	
Debilidades	Fortalezas
<p>Pese a tener una plantilla de experimentados conductores, una estructura organizacional y administrativa, se presentan debilidades en los procesos de inducción y reinducción a conductores en términos de la actualización normativa y de dominio de los nuevos equipos de transporte que deben conducir.</p>	<p>1. El parque automotor actual de la empresa está constituido por cinco unidades, los cuales legalmente cuentan con las respectivas licencias de tránsito y con las autorizaciones de movilidad para todo el territorio nacional. Para la operación logística cuenta con tres camiones marca Hino 500, y dos camiones de la misma marca línea 300, son vehículos relativamente nuevos, su vida útil no superan los cinco años de antigüedad.</p>

<b>Matriz DOFA</b>	
Debilidades	Fortalezas
<p>Central Pecuaria no cuenta actualmente con un proceso de capacitación estandarizado, por lo que sus conductores deben aprender el funcionamiento del sistema en plena operación, debido a la falta de voluntad de sus directivos y a los estrechos tiempos que maneja el área de logística, por lo que a largo plazo se convierte en peligroso y costoso para la organización que un colaborador tenga una falta grave, quizá hasta por desconocimiento de la misma.</p> <p>EL área de logística no cuenta con la estructura operativa y administrativa suficiente ágil para soportar la organización y operación del transporte de carga por carretera.</p> <p>Central Pecuaria no cuenta con una adecuada línea de organización que articule los procesos y procedimientos propios del área de logística. Hasta la fecha el grado de desorganización en los procesos, no le ha permitido certificarse en servicios y procesos claves de la operación misma. En la operación se realiza de una manera muy manual y empírica, lo que la hace muy lenta y poco práctica. Se maneja mucho la voz a voz en las ordenes de servicio, no hay un adecuado proceso de gestión documental soporte de toda la logística. Los canales de comunicación son débiles, y el direccionamiento de instrucciones propias a los conductores, se torna caótica y no hay claridad en las instrucciones impartidas, ocasionando imprecisiones al momento de cumplir las órdenes y directrices entregadas.</p> <p>En Central Pecuaria no dispone de un plan de mantenimiento preventivo.</p>	<p>2. Cuenta con un personal idóneo y experimentado en el área del transporte.</p> <p>Central Pecuaria es una empresa que desde la década de los noventa (1990) incursiona en el sector transporte de carga de mercancías por carretera. Una de líneas de atención en el servicio de carga corresponde al contrato de prestación de servicios de transporte para dos de las cinco principales plantas de alimentos concentrados que operan en el centro y norte del valle, se hace mención a Contegral y Cipa. Otro de los aspectos identificadores es la curva de experiencia construida en el servicio al contar con una plantilla de personal experimentado e idóneo y, además, con una larga trayectoria en el mercado, convirtiéndola en un aliado importante para las empresas que requieren del servicio de carga de mercancías para entregas en cortos recorridos.</p> <p>3. La actual ruta están diseñadas estratégicamente para atender los principales trayectos de mayor rentabilidad. Central Pecuaria a raíz de su experiencia ha estipulado una serie de trayectos que a través de los años se ha convertido rentables por su alto flujo de carga, logrando que estos una vez sean descargados, se pueda conseguir fletes a través de convenios para retornar cargados hacia Cartago o sus alrededores, para así optimizar el vehículo y generar mayor rentabilidad.</p> <p>4. Central Pecuaria cuenta con clientes fidelizados en varios puntos de la geografía nacional.</p> <p>Central Pecuaria a través del tiempo, ha logrado captar clientes en puntos donde se generan un excelente flujo de carga. En la ciudad de Cali cuenta con clientes para carga de retorno hacia el norte del valle.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 40

<b>Matriz DOFA</b>	
Debilidades	Fortalezas
<p>Central Pecuaria no dispone actualmente de un mantenimiento preventivo de sus vehículos, debido a la apretada agenda operativa, y desde el área de logística y administrativa no se programa los tiempos necesarios para la prevención, siendo este factor clave para las empresas dedicadas al servicio de transporte. Solo se actúa cuando las condiciones técnico-mecánicas del vehículo no dan espera y se procede a su envío al taller.</p> <p>La improvisación en materia de mantenimiento en el parque automotor es cuestionable desde lo operativo y desde lo económico, por los costos adicionales que se asumen para llevar a cabo un mantenimiento correctivo a la carrera, que implica parar el funcionamiento por días y el activo deja de facturar afectando los ingresos de la empresa en el corto plazo. Si el daño llega a ser grande, ocasiona una pérdida económica y se reduce su capacidad operativa y, por ende, atrasos en los planes de transporte, e incumplimiento en el servicio a clientes que esperan seguros le sean atendidas las demandas de transporte. Ausencia de control interno operativo y financiero por parte de la gerencia para la designación de los viáticos de viaje.</p> <p>Central Pecuaria debido a su desorganización y falta de estandarización de los procesos anteriormente dicho, no cuenta con un control para la asignación de los viáticos debido que los montos de estos están sujetos a criterio del conductor dependiendo del destino a que se dirijan, haciendo que el control de estos no se determinen por la gerencia, debido a que los gastos presentados por los conductores en su gran mayoría no están soportados en facturas autorizadas por la Dian, los rubros donde se puede evidenciar esta problemática son: cargue y descargue, alimentación, servicio monta llantas y en ocasiones el hospedaje.</p>	<p>5. Central Pecuaria ha avanzado en sus estrategias de mercado con el establecimiento de convenios comerciales para garantizar continuidad de servicio de transporte de carga con las dos principales plantas de alimentos concentrados para animales locales.</p> <p>Central Pecuaria cuenta actualmente acuerdos de negocios y contratos directos para prestar el servicio de carga continuo con dos clientes muy importantes localizados en el municipio de Cartago, se habla de las plantas de producción de alimentos concentrados como Cipa y Contegral; las cuales copan gran parte de la capacidad logística de la organización, haciendo que la empresa planifique un crecimiento de su parque automotor, y apertura con eso, nuevos convenios empresariales.</p>

Fuente: Elaboración Propia



## Continuación Tabla 40

<b>Matriz DOFA</b>	
Debilidades	Fortalezas
<p>Como objetivo se quiere proponer a Central Pecuaria un modelo de formato donde obligue al conductor a diligenciarlo con los datos del prestador servicio con su respectiva firma, sello y Rut que lo acredite como comerciante o prestador de servicio.</p> <p>No cuenta con bitácoras de los vehículos, donde se evidencie la hoja de vida de cada automotor.</p> <p>Central Pecuaria no cuenta actualmente con la implementación de bitácoras de cada automotor que certifique el estado actual de este, ocasionando un problema tanto para empresa como para los mismos conductores debido a que se presenta inconvenientes del estado del vehículo cuando este cambia de un conductor a otro, tal es el caso que un vehículo tenga una falla que se podía prevenir no se pueda responsabilizar a un conductor en particular.</p> <p>Se evidencia una constante rotación del personal debido a las extensas jornadas laborales.</p> <p>Central Pecuaria no cuenta actualmente con una planta de conductores estable, salvo el caso de dos conductores que llevan aproximadamente 10 años con la empresa. El principal factor que se pudo evidenciar frente a la constante rotación del personal, son las jornadas de trabajo extensas dado que los conductores no tienen claro la hora de entrada y de salida, que puede variar dependiendo del flujo clientes en las plantas a la hora de cargar. Este problema se puede talvez corregir si desde el inicio se capacita y se le da una fuerte inducción al conductor que lo lleven a decidir si es realmente lo que está buscando, haciendo de este proceso de selección sea eficaz y no conlleve a más gastos de contratación y retrasos en la operación del transporte.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 40

<b>Matriz DOFA</b>	
Debilidades	Fortalezas
<p>La empresa no cuenta con un adecuado sistema de costeo de la operación de transporte que realiza.</p> <p>Actualmente Central Pecuaria no cuenta con un plan de costeo definido para la operación de transporte, ya que este proceso lo realiza de manera empírica con base en la experiencia de sus conductores y del gerente propietario. Los costos de operación, no están claramente establecidos. Los costos se dejan al vaivén de la operación dependiendo de las variables externas.</p> <p>8. En la contabilidad interna de la empresa no se encuentra debidamente identificado los diversos rubros de costos y de gastos de operación del área de transporte.</p> <p>En Central Pecuaria no cuenta con una contabilidad formal en términos de un sistema de costeo propio para el servicio de transporte de mercancía por carretera. No se tiene identificado los diversos rubros de los costos y gastos del transporte debido a la falta de organización de esta área, a causa de la flexibilidad de la empresa frente a la legalización de los gastos por concepto de los viáticos entregados a los conductores, debido a que en esta operación no se exige facturas oficiales de proveedores de los servicios que demanda los conductores en su labor de transporte a otras ciudades.</p> <p>9. Ausencia de indicadores de gestión para medir la eficiencia y productividad del área de transporte de la empresa.</p> <p>La empresa actualmente no cuenta con indicadores para medir la eficiencia y la productividad del área del transporte de carga, debido a que la empresa no ha formalizado los procesos, y los controles y la identificación de los diversos costos y gastos asociados al servicio. La operación se realiza acorde al día a día de la organización, no se prospectan hacia un futuro cercano.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 40

<b>Matriz DOFA</b>	
Debilidades	Fortalezas
<p>(Debilidad que se ha de dar a conocer a la Gerencia, para su corrección).</p> <p>10. No es posible conocer en detalle la rentabilidad del servicio de transporte de carga.</p> <p>La empresa actualmente no le es posible conocer en detalle la rentabilidad del servicio del transporte de carga, debido a una ausencia de estandarización de los procesos y a la desorganización de la operación. Se precisa afinar el procedimiento de los soportes contables, con los cuales el área correspondiente puede hacer una identificación clara de los costos y gastos y cargar a cada contrato de transporte los mismos, así mismo, cargar a cada vehículo los respectivos costos y gastos y establecer al final un estado de resultados en la operación de cada vehículo.</p> <p>11. Tamaño empresarial reducido</p> <p>La empresa en términos de su tamaño operacional y disponibilidad de equipamiento de transporte es relativamente reducida. La flotilla de camiones de mediana capacidad la integra siete vehículos (7) con sus correspondientes conductores, un jefe de logística que es el encargado de adjudicar los servicios y un gerente general encargado de las negociaciones. Un factor desfavorable para ser más competitivos, se evidencia en el reducido número de personas en la parte logística, ya que, si se integraran una o dos personas más encargadas de buscar y atraer nuevos clientes y nuevos servicios, se podría corregir lo dicho anteriormente, se buscaría convertir a Central Pecuaria en una organización de más presencia en el transporte de mercancías en el entorno regional.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 40

<b>Matriz DOFA</b>	
Debilidades	Fortalezas
<p>12. Concepto de marca poco potenciado, es un factor que debe explotar más la organización implementando un plan explosivo de mercadeo por medio de volantes, redes sociales, voz a voz.</p> <p>Esta acción busca hacer más visible los servicios y los productos disponibles por la empresa y ampliar su portafolio de clientes potenciales.</p> <p>13. Bajo componente tecnológico aplicado al servicio.</p> <p>La empresa actualmente por su tamaño reducido en la operación del servicio de transporte no cuenta con un aplicativo que le pueda ofrecer al cliente en tiempo real, la ubicación del vehículo con su mercancía, factor importante que genera un plus adicional que ayuda a captar más clientes porque genera más seguridad y confianza del servicio al cliente.</p> <p>14. Disponibilidad recursos financieros es reducida, otras líneas de negocios.</p> <p>La empresa adicional al servicio de transporte cuenta con tres líneas de negocios con las cuales comparte recursos financieros las cuales son: comercialización de alimentos balanceados para animales y para la línea de mascotas, adicionalmente ofrece el servicio de peluquería y veterinario para mascotas, boutique (accesorios para mascotas), los cuales le quitan capacidad financiera y participación a la unidad de negocios del servicio de transporte, factor preocupante ya que limita la inversión para planes de mejora del transporte.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

## Continuación Tabla 40

<b>Matriz DOFA</b>	
Debilidades	Fortalezas
<p>16. Estructura organizativa deficiente</p> <p>La empresa no cuenta con una coordinación departamental interna debido a la falta capacitación y asesoramiento por parte de los directivos, factor que es de vital importancia en el engranaje de la organización para una óptima prestación del servicio. Central pecuaria actualmente cuenta con una estructura organizativa que no responde a las necesidades propias del negocio, debido a la falta de políticas y directrices claras para cada línea de negocio que parta directamente de la gerencia.</p> <p>Una de las debilidades administrativas y operativas más evidente, se presenta en el área de contabilidad. Las deficiencias se presentan con el poco control sobre los soportes contables en las cuadres de los conductores. El área debería implementar en coordinación con la gerencia y el área logística, los procedimientos respecto a los soportes contables oficiales de los gastos y costos derivados del servicio de transporte. Además, se requiere que contabilidad instruya a los conductores sobre la importancia, de soportar los pagos, y que se acostumbren a pedir facturar a la hora de cancelar un servicio de hospedaje, alimentación, cargue y descargue, entre otros gastos y poder soportar cada gasto debidamente y reflejarlos en la contabilidad.</p> <p>17. Debilidad comercialización Transporte de Carga.</p> <p>Actualmente la empresa no tiene en sus procesos, el apoyo de un área comercial que impulse los servicios de transporte que ayuden a que la empresa sea cada vez más reconocida en la ciudad.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 40

<b>Matriz DOFA</b>	
Debilidades	Fortalezas
<p>18. Restricciones a la movilidad nocturna y los fines de semana. La empresa experimenta al igual que todas las organizaciones dedicadas al transporte de carga en el territorio colombiano, las restricciones de la movilidad nocturna y en los fines de semana y en festivo. Frente a estas restricciones, es necesario que el área operativa defina las acciones frente ante tales eventualidades, implementando las estrategias que conlleven a aprovechar al máximo, la operación terrestre, potenciando el servicio para los días hábiles, entregando la mercancía en las horas y días hábiles y evitar quedar detenido en carrera por cierre restrictivo por ser festivo.</p> <p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p>Mejorar el proceso logístico del servicio de transporte y optimización de las rutas servidas.</p> <p>Central pecuaria deberá mejorar su proceso logístico, volviéndolo más organizado y dinámico logrando optimizar sus rutas cada vez mejor, que logre sembrar semilla en la región con su actividad comercial de transporte de carga, para así convertir a la organización en un referente bien posicionado para Cartago y su periferia.</p> <p>Aumento en la capacidad de transporte (expansión futura del servicio).</p> <p>Central Pecuaria de acuerdo a la dinámica que presente el área de logística del transporte y a un posible aumento de los servicios, tiene planificado a largo plazo proveer a su parque automotor con vehículos de mayor capacidad de cargue de mercancías, que sean estas destinadas para prestar servicio de trayectos largos, quizá esta sea la oportunidad de incursionar en mercados desconocidos como es la costa atlántica.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p>Cinco de los siete carros evaden las básculas a diarios debido a que cargan más peso de lo permitido por la ley.</p> <p>Central Pecuaria cuenta con unos vehículos de baja capacidad no acorde al tonelaje que mueve los clientes diariamente y la baja rentabilidad de los servicios, deben sobrecargar por encima de la capacidad técnica permitida, por lo que, a su vez, se ven en la obligación de evadir las básculas de control en algunas rutas por las que transita. El sobre cargue permite hacer rentable el servicio en trayectos cortos, pero, corre un riesgo alto por sanciones por parte de las autoridades de control de carreteras.</p> <p>Alto riesgo de accidentalidad del equipo automotor.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 40

<b>Matriz DOFA</b>	
Oportunidades	Amenazas
<p>Aumento de nuevos convenios con otras plantas. Central Pecuaria tiene presupuestado conseguir en los próximos años convenio con nuevos clientes, que conlleve a la organización aumentar el flujo de servicios de transporte.</p> <p>4. Definir las líneas estratégicas del servicio de transporte.</p> <p>5. identificar el costo y la rentabilidad del servicio para la toma de decisiones.</p> <p>Central Pecuaria deberá plantear estrategias que lleven a identificar el costo y la rentabilidad de los servicios de transporte, para ello, se debe optimizar los recursos operacionales y financieros.</p> <p>Implementar control al desgaste de las llantas, presupuestar kilometraje por tanqueo, entre otros factores claves del costo de la operación. La búsqueda de acciones que permitan una reducción de los costos y, por ende, una mejora en la rentabilidad del servicio.</p> <p>6. Altos costos en fletes terrestres a nivel Nacional. Central Pecuaria después de evaluar el costo, la rentabilidad de los servicios de transporte y haber reestructurado su operación, busca mejorar su estructura de costos que le permita competir con otras empresas a nivel nacional y regional. Con una adecuada estructura de costos, es posible ingresar al mercado con precios competitivos para la prestación de servicio de transporte de carga.</p>	<p>El equipo automotor de la empresa actualmente experimenta un alto riesgo de accidentabilidad debido a la práctica de sobrecargar los vehículos, factor este que puede llevar a ocasionar fallas técnicas que puedan traducirse en accidentes de tránsito y pérdida de carga y del activo operacional.</p> <p>Fatiga en los principales aspectos mecánicos de la flota de vehículos (fátiga física en rodamientos, carrocerías, otros).</p> <p>Al no contar con un programa de mantenimiento preventivo de los vehículos, experimenta pérdida de la operatividad de los mismos, en ocasiones de uno o varios días por daños mecánicos ocasionados por la fatiga de los rodamientos, carrocería, etc. Que hacen que la empresa pierda recursos al no poder atender los servicios a causa de las varadas de los vehículos.</p> <p>Ineficiente manejo de los gastos y costos lo que hace más costoso el servicio de transporte frente a la competencia.</p> <p>Al no contar la empresa con un programa que ayude a optimizar los gastos y estos a su vez los costos del servicio, conlleva que esta falencia repercuta en el precio del flete frente a los clientes, haciendo que pierda competitividad frente a los demás oferentes de la región.</p> <p>Pérdida de imagen de la empresa en el sector o la pérdida de cuota de mercado (un cliente importante).</p> <p>Central Pecuaria viene experimentando una pérdida de imagen y cuota de mercado, debido a que se ha mantenido en sostener los clientes actuales y no en buscar nuevas ofertas que ayuden a la empresa a aumentar su operatividad, lo que está ocasionando que llenen nuevos oferentes a quitarle la participación del mercado en la región.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 40

Oportunidades	Matriz DOFA
	<p data-bbox="1073 352 1174 380">Amenazas</p> <p data-bbox="821 390 1425 443">Altos costos de operación debido al incremento de los insumos asociados al transporte más representativo.</p> <p data-bbox="821 447 1425 688">La empresa experimenta una afectación en la rentabilidad de los servicios, debido al aumentado desmesurado de insumos propios de la operación del transporte como el combustible, lubricantes, llantas, entre otros. Lo cual lleva a la necesidad de ajustar de alguna manera el precio de los fletes sobre las mercancías que se transportan, lo cual no es muy bien visto por los clientes los cuales no están dispuestos a soportar alzas continuas de precios y buscan otros sustitutos en el servicio, empresas que cobren menos</p> <p data-bbox="867 720 1382 747">Baja capacidad operativa frente a otros competidores.</p> <p data-bbox="821 751 1425 930">Central Pecuaria se encuentra en gran desventaja frente a sus competidores debido su baja capacidad operativa, primero por el total de capacidad de carga de los vehículos, segundo, por la alta dependencia de los clientes actuales a los cuales les presta servicios de transporte, tercero, la baja capacidad operativa y organizativa de la empresa para responder eficientemente la prestación del servicio.</p> <p data-bbox="821 934 1425 987">8. Construcción y operación del ferrocarril en trayectos de alta rentabilidad.</p> <p data-bbox="889 991 1357 1018">9. Tendencia a la externalización de la logística:</p> <p data-bbox="850 1022 1398 1096">Nuevos competidores (transitorios de corto trayectos, operadores logísticos y agencias de transporte de grandes competidores en ciudades intermedias).</p> <p data-bbox="878 1100 1370 1127">10. Desaceleración de la economía local y regional.</p> <p data-bbox="821 1131 1425 1184">11. La inseguridad y la piratería en las carreteras que impacta a pequeños transportadores.</p>

Fuente: Elaboración propia



Tabla 41.  
Matriz DOFA, cruzada de ambiente interno

Matriz DOFA cruzada ambiente interno	
Oportunidades	Amenazas
<p>Mejorar el proceso logístico del servicio de transporte y optimización de las rutas servidas.</p> <p>Aumento en la capacidad de transporte (expansión futura del servicio).</p> <p>Aumento de nuevos convenios con otras plantas.</p> <p>Identificar el costo y la rentabilidad del servicio para la toma de decisiones.</p> <p>Altos costos en fletes terrestres a nivel Nacional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cinco de los siete vehículos de la flotilla de la empresa evaden los controles de peso en básculas fijadas en rutas departamentales, debido a la sobre carga.</li> <li>2. Alto riesgo de accidentalidad del equipo automotor.</li> <li>3. Fatiga en los principales aspectos mecánicos de la flota de vehículos (fatiga física en rodamientos, carrocerías, motor, ejes, entre otros).</li> <li>4. Ineficiente manejo de los gastos y costos de operación.</li> <li>5. Pérdida de imagen de la empresa en el sector y la pérdida de cuota de mercado (un cliente importante).</li> <li>6. Altos costos de operación debido al incremento de los insumos y componentes principales del servicio de transporte, siendo los más representativos en la estructura de costos.</li> <li>7. baja capacidad operativa frente a otros competidores.</li> <li>8. Mayor oferta de capacidad de transporte en medianos vehículos por pequeños y medianos propietarios.</li> <li>9. Los altos costos de los peajes para el transporte de carga y la explosión de peajes en trayectos cortos.</li> <li>10. La inseguridad y la piratería en las carreteras que impacta a pequeños transportadores.</li> </ol>

Matriz DOFA área logística  
del transporte CENTRAL  
PECUARIA factores internos

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 41

<b>Matriz DOFA cruzada ambiente interno</b>		
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias (Do)</b>	<b>Estrategia (DA)</b>
<p>Pese a tener una plantilla de experimentados conductores, una estructura organizacional y administrativa, se presentan debilidades en los procesos de inducción y reinducción a conductores en términos de la actualización normativa y de dominio de los nuevos equipos de transporte que deben conducir. Central Pecuaria no cuenta actualmente con un proceso de capacitación estandarizado, por lo que sus conductores deben aprender el funcionamiento del sistema en plena operación, debido a la falta de voluntad de sus directivos y a los estrechos tiempos que maneja el área de logística, por lo que a largo plazo se convierte en peligroso y costoso para la organización que un colaborador tenga una falta grave, quizá hasta por desconocimiento de la misma.</p> <p>EL área de logística no cuenta con la estructura operativa y administrativa suficiente ágil para soportar la organización y operación del transporte de carga por carretera.</p> <p>Central Pecuaria no cuenta con una adecuada línea de organización que articule los procesos y procedimientos propios del área de logística.</p>	<p>Aprovechar al máximo el personal experimentado, capacitándolos día tras día con el fin de mejorar el servicio y optimizar más las rutas servidas.</p> <p>La empresa debe corregir la estructura operativa y administrativa, con el fin de aumentar su capacidad de operación para obtener a futuro su capacidad de operación</p> <p>Establecer controles en la adjudicación de los viáticos, mantenimientos preventivos con el fin de optimizar estos recursos para afrontar un mejor servicio.</p> <p>Establecer controles operativos.</p> <p>Rotación del personal para dar descansos debido a las agotadoras jornadas.</p> <p>Identificar para cada vehículo los gastos y costos operacionales y determinar la rentabilidad por ruta y vehículo.</p> <p>Establecer indicadores de gestión para medir la productividad del área del transporte.</p> <p>Evaluar la alternativa de establecer alianzas estratégicas y competitivas con prestadores de servicio individual de carga o con empresas locales pequeñas.</p>	<p>Preparar continuamente al personal de conductores para mejorar el servicio.</p> <p>Aprovechar una eventual reestructuración operativa y administrativa de la empresa, que conlleve a una reducción del riesgo de accidentalidad.</p> <p>Realizar programas planeados de mantenimiento preventivo de los vehículos y reducir la fatiga mecánica.</p> <p>Establecer control interno en la adjudicación de los viáticos, que conlleven a impulsar de la empresa en el sector, la optimización del costeo y una mejora del precio, que logre convertirlos en los más competentes de la región.</p> <p>Promocionar incentivos laborales que ayuden a reducir la rotación del personal y a aumentar la capacidad y seguridad operativa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 41

<b>Matriz DOFA cruzada ambiente interno</b>		
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias (Do)</b>	<b>Estrategia (DA)</b>
<p>Hasta la fecha el grado de desorganización en los procesos, no le ha permitido certificarse en servicios y procesos claves de la operación misma. En la operación se realiza de una manera muy manual y empírica, lo que la hace muy lenta y poco práctica. Se maneja mucho la voz a voz en las ordenes de servicio, no hay un adecuado proceso de gestión documental soporte de toda la logística. Los canales de comunicación son débiles, y el direccionamiento de instrucciones propias a los conductores, se torna caótica y no hay claridad en las instrucciones impartidas, ocasionando imprecisiones al momento de cumplir las ordenes y directrices entregadas.</p> <p>En Central Pecuaria no dispone de un plan de mantenimiento preventivo.</p> <p>Central Pecuaria no dispone actualmente de un mantenimiento preventivo de sus vehículos, debido a la apretada agenda operativa, y desde el área de logística y administrativa no se programa los tiempos necesarios para la prevención, siendo este factor clave para las empresas dedicadas al servicio de transporte. Solo se actúa cuando las condiciones técnico-mecánicas del vehículo no dan espera y se procede a su envío al taller.</p>	<p>Establecer estrategias comerciales donde se pueda aprovechar el buen precio de los fletes, para potencializar el concepto de marca y hacer de la empresa un referente en la región.</p> <p>Establecer planes de choque con las demás líneas de negocio, con el fin que de que estas proporcionen recursos financieros para su eventual crecimiento.</p>	<p>Establecer indicadores de gestión para medir la eficiencia y rentabilidad del servicio.</p> <p>Evaluar la estructura de costos de operación de los vehículos. (combustible, llantas, lubricantes, peajes) que en los últimos años su tendencia ha ido al alza.</p> <p>Establecer estrategias comerciales y de mercadeo que ayuden al fortalecimiento de la marca y a ser más competitivos frente al sistema ferroviario.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 41

<b>Matriz DOFA cruzada ambiente interno</b>		
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias (Do)</b>	<b>Estrategia (DA)</b>
<p>La improvisación en materia de mantenimiento en el parque automotor es cuestionable desde lo operativo y desde lo económico, por los costos adicionales que se asumen para llevar a cabo un mantenimiento correctivo a la carrera, que implica parar el funcionamiento por días y el activo deja de facturar afectando los ingresos de la empresa en el corto plazo. Si el daño llega a ser grande, ocasiona una pérdida económica y se reduce su capacidad operativa y, por ende, atrasos en los planes de transporte, e incumplimiento en el servicio a clientes que esperan seguros le sean atendidas las demandas de transporte.</p> <p>Ausencia de control interno operativo y financiero por parte de la gerencia para la designación de los viáticos de viaje.</p> <p>Central Pecuaria debido a su desorganización y falta de estandarización de los procesos anteriormente dicho, no cuenta con un control para la asignación de los viáticos debido que los montos de estos están sujetos a criterio del conductor dependiendo del destino a que se dirijan, haciendo que el control de estos no se determine por la gerencia, debido a que los gastos presentados por los conductores en su gran mayoría no están soportados en facturas autorizadas por la Dian</p>		

Fuente: Elaboración Propia

## Continuación Tabla 41

<b>Matriz DOFA cruzada ambiente interno</b>		
Debilidades	Estrategias (Do)	Estrategia (DA)
<p>los rubros donde se puede evidenciar esta problemática son: cargue y descargue, alimentación, servicio monta llantas y en ocasiones el hospedaje. Como objetivo se quiere proponer a Central Pecuaria un modelo de formato donde obligue al conductor a diligenciarlo con los datos del prestador servicio con su respectiva firma, sello y Rut que lo acredite como comerciante o prestador de servicio.</p> <p>No cuenta con bitácoras de los vehículos, donde se evidencie la hoja de vida de cada automotor.</p> <p>Central Pecuaria no cuenta actualmente con la implementación de bitácoras de cada automotor que certifique el estado actual de este, ocasionando un problema tanto para empresa como para los mismos conductores debido a que se presenta inconvenientes del estado del vehículo cuando este cambia de un conductor a otro, tal es el caso que un vehículo tenga una falla que se podía prevenir no se pueda responsabilizar a un conductor en particular.</p> <p>Se evidencia una constante rotación del personal debido a las extensas jornadas laborales.</p>		
Fuente: Elaboración Propia		

Continuación Tabla 41

<b>Matriz DOFA cruzada ambiente interno</b>		
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias (Do)</b>	<b>Estrategia (DA)</b>
<p>Central Pecuaria no cuenta actualmente con una planta de conductores estable, salvo el caso de dos conductores que llevan aproximadamente 10 años con la empresa. El principal factor que se pudo evidenciar frente a la constante rotación del personal, son las jornadas de trabajo extensas dado que los conductores no tienen claro la hora de entrada y de salida, que puede variar dependiendo del flujo de clientes en las plantas a la hora de cargar. Este problema se puede tal vez corregir si desde el inicio se capacita y se le da una fuerte inducción al conductor que lo lleven a decidir si es realmente lo que está buscando, haciendo de este proceso de selección sea eficaz y no conlleve a más gastos de contratación y retrasos en la operación del transporte.</p> <p>La empresa no cuenta con un adecuado sistema de costeo de la operación de transporte que realiza.</p> <p>Actualmente Central Pecuaria no cuenta con un plan de costeo definido para la operación de transporte, ya que este proceso lo realiza de manera empírica con base en la experiencia de sus conductores y del gerente propietario. Los costos de operación, no están claramente establecidos. Los costos se dejan al vaivén de la operación dependiendo de las variables externas.</p>		
Fuente: Elaboración Propia		

Continuación Tabla 41

<b>Matriz DOFA cruzada ambiente interno</b>		
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias (Do)</b>	<b>Estrategia (DA)</b>
<p>8. En la contabilidad interna de la empresa no se encuentra debidamente identificado los diversos rubros de costos y de gastos de operación del área de transporte.</p> <p>En Central Pecuaria no cuenta con una contabilidad formal en términos de un sistema de costeo propio para el servicio de transporte de mercancía por carretera. No se tiene identificado los diversos rubros de los costos y gastos del transporte debido a la falta de organización de esta área, a causa de la flexibilidad de la empresa frente a la legalización de los gastos por concepto de los viáticos entregados a los conductores, debido a que en esta operación no se exige facturas oficiales de proveedores de los servicios que demanda los conductores en su labor de transporte a otras ciudades.</p>		
<p>9. Ausencia de indicadores de gestión para medir la eficiencia y productividad del área de transporte de la empresa.</p> <p>La empresa actualmente no cuenta con indicadores para medir la eficiencia y la productividad del área del transporte de carga, debido a que la empresa no ha formalizado los procesos, y los controles y la identificación de los diversos costos y gastos asociados al servicio.</p>		

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 41

<b>Matriz DOFA cruzada ambiente interno</b>		
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias (Do)</b>	<b>Estrategia (DA)</b>
<p>La operación se realiza acorde al día a día de la organización, no se prospectan hacia un futuro cercano. (Debilidad que se ha de dar a conocer a la Gerencia, para su corrección).</p> <p>10. No es posible conocer en detalle la rentabilidad del servicio de transporte de carga.</p> <p>La empresa actualmente no le es posible conocer en detalle la rentabilidad del servicio del transporte de carga, debido a una ausencia de estandarización de los procesos y a la desorganización de la operación. Se precisa afinar el procedimiento de los soportes contables, con los cuales el área correspondiente puede hacer una identificación clara de los costos y gastos y cargar a cada contrato de transporte los mismos, así mismo, cargar a cada vehículo los respectivos costos y gastos y establecer al final un estado de resultados en la operación de cada vehículo.</p> <p>11. Tamaño empresarial reducido</p> <p>La empresa en términos de su tamaño operacional y disponibilidad de equipamiento de transporte es relativamente reducida.</p>	<p>Aprovechar al máximo el personal experimentado, capacitándolos día tras día con el fin de mejorar el servicio y optimizar más las rutas servidas.</p>	<p>Proporcional a los conductores, información, capacitación para que traten de no realizar servicios con sobre peso, para no arriesgar la imagen de la empresa con esta recursiva práctica. Aprovechar una eventual restructuración operativa y administrativa de la empresa, que conlleve a una reducción del riesgo de accidentalidad.</p>

Fuente: Elaboración Propia



Continuación Tabla 41

<b>Matriz DOFA cruzada ambiente interno</b>		
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias (Do)</b>	<b>Estrategia (DA)</b>
<p>La flotilla de camiones de mediana capacidad la integra siete vehículos (7) con sus correspondientes conductores, un jefe de logística que es el encargado de adjudicar los servicios y un gerente general encargado de las negociaciones. Un factor desfavorable para ser más competitivos, se evidencia en el reducido número de personas en la parte logística, ya que, si se integraran una o dos personas más encargadas de buscar y atraer nuevos clientes y nuevos servicios, se podría corregir lo dicho anteriormente, se buscaría convertir a Central Pecuaria en una organización de más presencia en el transporte de mercancías en el entorno regional.</p> <p>12. Concepto de marca poco potenciado, es un factor que debe explotar más la organización implementando un plan explosivo de mercadeo por medio de volantes, redes sociales, voz a voz. Esta acción busca hacer más visible los servicios y los productos disponibles por la empresa y ampliar su portafolio de clientes potenciales.</p>	<p>La empresa debe corregir la estructura operativa y administrativa, con el fin de aumentar su capacidad de operación para obtener a futuro su capacidad de operación</p> <p>Establecer controles en la adjudicación de los viáticos, mantenimientos preventivos con el fin de optimizar estos recursos para afrontar un mejor servicio con las nuevas plantas contratadas.</p> <p>Establecer controles en los vehículos, rotación del personal, en los fletes asignados donde se pueda identificar el costo y la rentabilidad para la toma de decisiones.</p> <p>Establecer indicadores de gestión para medir la productividad del área operativa, donde se pueda afianzar estrategias competitivas que puedan aprovechar los altos costos de los fletes.</p> <p>Establecer estrategias comerciales donde se pueda aprovechar el buen precio de los fletes, para potencializar el concepto de marca y hacer de la empresa un referente en la región.</p> <p>Establecer planes de choque con las demás líneas de negocio, con el fin que de que estas proporcionen recursos financieros para su eventual crecimiento</p>	<p>Realizar procesos de mantenimiento preventivo que reduzcan la fatiga de los aspectos mecánicos del equipo de transporte de la empresa.</p> <p>Establecer control interno en la adjudicación de los viáticos, que conlleven a impulsar de la empresa en el sector, la optimización del costeo y una mejora del precio, que logre convertirlos en los más competentes de la región.</p> <p>Establecer incentivos laborales que ayuden a reducir la rotación del personal y a aumentar la capacidad y seguridad operativa.</p> <p>Establecer indicadores de gestión para medir la eficiencia y rentabilidad del servicio</p> <p>Establecer indicadores para medir el costo de operación (combustible, llantas, lubricantes, peajes) que en los últimos años su tendencia ha sido al alza.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 41

<b>Matriz DOFA cruzada ambiente interno</b>		
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias (Do)</b>	<b>Estrategia (DA)</b>
<p>13. Bajo componente tecnológico aplicado al servicio.</p> <p>La empresa actualmente por su tamaño reducido en la operación del servicio de transporte no cuenta con un aplicativo que le pueda ofrecer al cliente en tiempo real, la ubicación del vehículo con su mercancía, factor importante que genera un plus adicional que ayuda a captar más clientes porque genera más seguridad y confianza del servicio al cliente.</p>		<p>Establecer estrategias comerciales y de mercadeo que ayuden al fortalecimiento de la marca y a ser más competitivos frente a la competencia presente y futura.</p>
<p>14. Disponibilidad recursos financieros es reducida, otras líneas de negocios.</p> <p>La empresa adicional al servicio de transporte cuenta con tres líneas de negocios con las cuales comparte recursos financieros las cuales son: comercialización de alimentos balanceados para animales y para la línea de mascotas, adicionalmente ofrece el servicio de peluquería y veterinario para mascotas, boutique (accesorios para mascotas), los cuales le quitan capacidad financiera y participación a la unidad de negocios del servicio de transporte, factor preocupante ya que limita la inversión para planes de mejora del transporte.</p>		

Fuente: Elaboración Propia

## Continuación Tabla 41

<b>Matriz DOFA cruzada ambiente interno</b>		
Debilidades	Estrategias (Do)	Estrategia (DA)
<p>16. Estructura organizativa deficiente</p> <p>La empresa no cuenta con una coordinación departamental interna debido a la falta capacitación y asesoramiento por parte de los directivos, factor que es de vital importancia en el engranaje de la organización para una óptima prestación del servicio. Central pecuaria actualmente cuenta con una estructura organizativa que no responde a las necesidades propias del negocio, debido a la falta de políticas y directrices claras para cada línea de negocio que parta directamente de la gerencia.</p> <p>Una de las debilidades administrativas y operativas más evidente, se presenta en el área de contabilidad. Las deficiencias se presentan con el poco control sobre los soportes contables en las cuadros de los conductores. El área debería implementar en coordinación con la gerencia y el área logística, los procedimientos respecto a los soportes contables oficiales de los gastos y costos derivados del servicio de transporte</p>		
Fuente: Elaboración Propia		

Continuación Tabla 41

<b>Matriz DOFA cruzada ambiente interno</b>		
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias (Do)</b>	<b>Estrategia (DA)</b>
<p>Además, se requiere que contabilidad instruya a los conductores sobre la importancia, de soportar los pagos, y que se acostumbren a pedir facturar a la hora de cancelar un servicio de hospedaje, alimentación, cargue y descargue, entre otros gastos y poder soportar cada gasto debidamente y reflejarlos en la contabilidad.</p> <p>17. Debilidad comercialización Transporte de Carga.</p> <p>Actualmente la empresa no tiene en sus procesos, el apoyo de un área comercial que impulse los servicios de transporte que ayuden a que la empresa sea cada vez más reconocida en la ciudad.</p> <p>18. Restricciones a la movilidad nocturna y los fines de semana.</p> <p>La empresa experimenta al igual que todas las organizaciones dedicadas al transporte de carga en el territorio colombiano, las restricciones de la movilidad nocturna y en los fines de semana y en festivo. Frente a estas restricciones, es necesario que el área operativa defina las acciones frente ante tales eventualidades, implementando las estrategias que conlleven a aprovechar al máximo, la operación terrestre, potenciando el servicio para los días hábiles, entregando la mercancía en las horas y días hábiles y evitar quedar detenido en carrera por cierre restrictivo por ser festivo.</p>		

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 41

<b>Matriz DOFA cruzada ambiente interno</b>		
Fortalezas	Estrategias (FO)	Estrategias (FA)
<p>1. El parque automotor actual de la empresa está constituido por cinco unidades, los cuales legalmente cuentan con las respectivas licencias de tránsito y con las autorizaciones de movilidad para todo el territorio nacional. Para la operación logística cuenta con tres camiones marca Hino 500, y dos camiones de la misma marca línea 300, son vehículos relativamente nuevos, su vida útil no superan los cinco años de antigüedad.</p> <p>2. Cuenta con un personal idóneo y experimentado en el área del transporte. Central Pecuaria es una empresa que desde la década de los noventa (1990) incursiona en el sector transporte de carga de mercancías por carretera. Una de líneas de atención en el servicio de carga corresponde al contrato de prestación de servicios de transporte para dos de las cinco principales plantas de alimentos concentrados que operan en el centro y norte del valle, se hace mención a Contegral y Cipa.</p>	<p>Establecer mejoras en el proceso logístico, aprovechando la capacidad de su parque automotor.</p> <p>Mediante una adecuada programación, optimizar las rutas servidas.</p> <p>Establecer estrategias donde se aumente la capacidad de transporte, apoyados en el personal idóneo y experimentado con que cuenta la empresa.</p> <p>Establecer nuevos convenios, fortaleciendo los trayectos con los que actualmente cuenta.</p> <p>Definir rutas rentables.</p> <p>Estrategias para fidelizar clientes.</p>	<p>Establecer estrategias para no continuar con la práctica de poner en riesgo el parque automotor debido a la evasión de las basculas por sobre peso.</p> <p>Establecer capacitaciones a todo el personal de la empresa frente a la seguridad vial, inspecciones preventivas y estipular cronogramas de mantenimientos preventivos para así reducir el riesgo de accidentalidad.</p> <p>Establecer nuevos controles operacionales respecto al manejo y orientación de los viáticos de viaje.</p> <p>Establecer estrategias de posicionamiento de marca.</p> <p>Estructurar acciones para la búsqueda de nuevos clientes.</p> <p>Evaluar la compra de nuevos vehículos para aumentar la capacidad operativa de la empresa.</p> <p>Aumentar la capacidad de carga con la compra de nuevos vehículos.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Continuación Tabla 41

<b>Matriz DOFA cruzada ambiente interno</b>		
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (FA)</b>
<p>Otro de los aspectos identificadores es la curva de experiencia construida en el servicio al contar con una plantilla de personal experimentado e idóneo y, además, con una larga trayectoria en el mercado, convirtiéndola en un aliado importante para las empresas que requieren del servicio de carga de mercancías para entregas en cortos recorridos.</p> <p>3. La actual ruta están diseñadas estratégicamente para atender los principales trayectos de mayor rentabilidad. Central Pecuaria a raíz de su experiencia ha estipulado una serie de trayectos que a través de los años se ha convertido rentables por su alto flujo de carga, logrando que estos una vez sean descargados, se pueda conseguir fletes a través de convenios para retornar cargados hacia Cartago o sus alrededores, para así optimizar el vehículo y generar mayor rentabilidad.</p> <p>4. Central Pecuaria cuenta con clientes fidelizados en varios puntos de la geografía nacional.</p> <p>Central Pecuaria a través del tiempo, ha logrado captar clientes en puntos donde se generan un excelente flujo de carga. En la ciudad de Cali cuenta con clientes para carga de retorno hacia el norte del valle.</p>		

Fuente: Elaboración Propia

## Continuación Tabla 41

<b>Matriz DOFA cruzada ambiente interno</b>		
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (FA)</b>
<p>5. Central Pecuaria ha avanzado en sus estrategias de mercado con el establecimiento de convenios comerciales para garantizar continuidad de servicio de transporte de carga con las dos principales plantas de alimentos concentrados para animales locales.</p> <p>Central Pecuaria cuenta actualmente acuerdos de negocios y contratos directos para prestar el servicio de carga continuo con dos clientes muy importantes localizados en el municipio de Cartago, se habla de las plantas de producción de alimentos concentrados como Cipa y Contegral; las cuales copan gran parte de la capacidad logística de la organización, haciendo que la empresa planifique un crecimiento de su parque automotor, y apertura con eso, nuevos convenios empresariales.</p>		

Fuente: Elaboración Propia

## 11.2. Análisis de la matriz PCI

El perfil de capacidad institucional es un medio para evaluar fortalezas y debilidades de la empresa Central Pecuaria con su área de transporte, en relación con las fortalezas, oportunidades y amenazas que le representa el medio externo. Esta herramienta se aplica para llegar a la identificación de los principales aspectos de mejora de la empresa e indicar el correcto funcionamiento de los procesos. A través del PCI, se establece las fortalezas o recursos que dispone la empresa, así como se llega a la identificación de las debilidades en aquellas actividades donde la empresa muestra signos de no ser eficaz, ni eficiente.

A continuación, se presentan los principales resultados arrojados por el perfil de oportunidades y amenazas de la empresa.

**Tabla 42.**  
**Perfil de oportunidades y amenazas del medio ambiente interno Central Pecuaria.**

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO – PCI									
Empresa Central Pecuaria – Área Transporte Parque Automotor									
Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen corporativa		X					X		
Flexibilidad de la estructura organizacional					X		X		
Comunicación gerencial				X				X	
Agresividad para enfrentar la competencia			X					X	
Sistemas de control					X		X		
<b>Capacidad competitiva</b>									
Lealtad y satisfacción cliente				X			X		
Ventaja sacada del crecimiento del mercado			X					X	
Administración clientes				X				X	
La actual ruta está diseñada estratégicamente en los principales trayectos de mayor rentabilidad.	X						X		
<b>Capacidad financiera</b>									
Liquidez disponibilidad de fondos internos				X			X		
Habilidad para competir con precios		X						X	
Comunicación y control gerencial					X			X	
Ineficiente manejo de los gastos y costos lo que hace más costoso el servicio de transporte frente a la competencia.				X			X		
<b>Capacidad tecnológica</b>									
Capacidad de innovación				X			X		
Tecnología utilizada en los servicios				X				X	
Valor agregado al servicio				X			X		
<b>Capacidad talento humano</b>									
Nivel académico del talento					X			X	
Experiencia técnica		X					X		
Estabilidad					X			X	
Rotación				X			X		
Motivación					X			X	

Fuente: Tomado del libro sobre Planeación Estratégica de Humberto Serna Gómez, Capítulo 6. Planeación y Gestión Estratégica

### 11.2.1. Ponderación y clasificación

Se asigna un peso relativo a cada factor, que oscila entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores, sea igual a 1.0.

El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.

Asignar la clasificación



Se asigna una clasificación entre 1 y 2 a cada una de las debilidades así; debilidad mayor (2) debilidad menor (1). Para las fortalezas se le asigna valores entre 3 y 4, de la siguiente manera: fortaleza menor (3), fortaleza mayor (4), estos factores a su vez son multiplicados por los pesos ponderados de acuerdo a la clasificación anteriormente designada, su resultado puede ser positiva o negativa, que conlleve a implementar una planeación estratégica acorde a las necesidades de la organización.

#### Calculo del resultado ponderado

Después de tener los valores respectivos en peso de la ponderación y de la clasificación según el conocimiento de la junta directiva, gerencia y asesores, el valor puesto en la ponderación de cada factor se debe multiplicar por la calificación que se le dio respectivamente a cada variable; así se obtiene los valores ponderados que se reflejan en la tabla correspondiente.

### **11.2.2.Fortalezas**

#### ***Capacidad competitiva***

Central Pecuaria ofrece servicios de muy alta calidad a sus clientes y esta búsqueda es de agregar valor a los mismos, por esto la empresa se preocupa por mantener una excelente relación con sus proveedores, para así ofrecer promociones y descuentos, que lleve a la conservación de los clientes. Este ejercicio lo desarrolla directamente la gerencia, por su alta capacidad de negociación y del conocimiento que tiene del mercado, los clientes y la respuesta que puede dar a los compromisos contraídos con los clientes. La gestión de la gerencia se enfoca así mismo a atender cualquier reclamo, quejas o sugerencias, ideas y opiniones, que, al ser evaluados, le permiten definir la respuesta adecuada y ofrecer una mejora en el servicio, a partir del principio de cumplimiento, respondiendo a las expectativas de los clientes.

- La empresa no posee con un área comercial especializada que contribuyan con la administración, fidelización y lealtad del cliente.
- La empresa no lleva un control histórico de sus servicios prestados.
- La empresa no cuenta con un control directo de los insumos, gastos y costos del servicio.
- La empresa no realiza mercadeo ni marketing Institucional.
- La empresa no realiza estudios detallados de competencia y mercados, pero si saca ventaja del mercado gracias a la experiencia y suspicacia del gerente, que conllevan a que la empresa se ajuste al comportamiento del mercado.
- La empresa es manejada empíricamente por su gerente. En términos generales la gerencia no trabaja sobre elementos administrativos como la planeación la organización y el control. Presenta debilidades en la definición de los procesos y procedimientos de tipo operativo para el área de transporte de carga.

### **11.2.3.Debilidades.**

#### ***Capacidad talento humano***

La empresa, Central Pecuaria cuenta con personal que tiene un alto grado de experiencia, compromiso y colaboración para lograr los objetivos de la empresa, con actitud de trabajo en equipo, factores de los cuales la empresa no considera debido a las condiciones extremas las cuales el personal de logística debe experimentar, como es la largas jornadas de trabajo no compensatorias, y la falta de capacitación a estos por parte de la empresa, ocasionando fallas en la motivación del personal, desestabilidad operativa y alta rotación de estos.

- La empresa no destina recursos para la capacitación de sus conductores.
- La empresa no implementa programas de salud ocupacional correctamente.

- La empresa no tiene planes de motivación laboral para sus trabajadores.
- La empresa no cuenta con los manuales de funciones por puesto de trabajo.
- La empresa actualmente no posee indicadores de gestión por trabajador ni por área de Trabajo, ni por servicio o vehículo.

#### **11.2.4.Capacidad Financiera.**

La planeación financiera de corto plazo es un aspecto importante para apoyar la gestión de la empresa. La empresa no tiene formalizado un proceso de planeación financiera. Uno de los aspectos débiles es el no contar con un presupuesto y un flujo de caja en Central Pecuaria. Las decisiones financieras se toman a partir de los criterios, la apreciación y la experiencia de su gerente, sin tener en cuenta una evaluación en conjunto con el personal de apoyo administrativo de nivel jerárquico. La gerencia, no realiza un seguimiento integral de los indicadores financieros, como tampoco tiene un seguimiento sobre los costos operacionales del negocio de transporte.

- La empresa está bordeando sus límites en cuanto a su capacidad de endeudamiento y, por ende, presenta un rango muy bajo de holgura para maniobrar en términos de adquirir préstamos, con miras a ampliar su capacidad operativa y su activo operacional.
- La Liquidez de la empresa es baja, esto limita su capacidad para responder adecuadamente por las obligaciones más inmediatas con proveedores y otros compromisos con terceros.
- la gerencia se encuentra en búsqueda de convenios que puedan contribuir a una mejora de su capacidad para generar ingresos seguros y continuos.
- La empresa no maneja una metodología clara que impacte el control y comunicación con las demás áreas.

- La empresa ha delineado algunos criterios y lineamientos en cuanto al control de los viáticos.

#### **11.2.5.Capacidad Tecnológica.**

La empresa no cuenta con la tecnología necesaria para la identificación, control y trazabilidad de los servicios. Los clientes por esta razón, no pueden interactuar con la empresa e informarse sobre el avance en la prestación del servicio y validar en tiempo real la ubicación de su mercancía. Es necesario generar estrategias de servicios que agreguen valor para los clientes. Generar confianza y tranquilidad para el cliente en cuanto a que su mercancía llegará a tiempo y segura. Otra limitante actual para la operación del transporte de mercancía, es el no contar con una plataforma que le permita interactuar con los clientes, se pueda programar los servicios, las rutas, liquidar fletes, liquidar viáticos, establecer tiempos de servicio, entre otros factores de la operación como designar el vehículo según capacidad de cargue, conductor, hora de salida, posible hora de llegada, tiempo estimado de recorrido. A través de la plataforma tecnológica aplicada el cliente puede tramitar el pedido de transporte, fijar el destino, la hora de cargue y cotizar el servicio como tal. De igual manera, a pesar de que el conocimiento del gerente sobre el negocio y la forma de administrarlo cae en el escenario de una gestión empírica, se le reconoce la experiencia y la capacidad de manejo del mismo y, sobre todo, conoce al detalle cada etapa y cada aspecto del sector transporte.

- La empresa no dispone de tecnología para ingresar y administrar información gerencial de sus clientes.
- La empresa no tiene página Web y no maneja redes sociales.
- La empresa actualmente utiliza VISION, software de facturación que presenta muchas limitaciones y fallas integrales.

**Tabla 43.**  
**Matriz MAFI (Matriz de análisis de factores internos)**

Ponderación de la matriz PCI			
ANÁLISIS INTERNO			
Empresa Central Pecuaria – Área Transporte Parque Automotor			
Capacidades	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Agresividad para enfrentar la competencia	0,07	3	0,21
2. Ventaja sacada del crecimiento del mercado	0,06	3	0,18
3. Habilidad para competir con precios	0,07	3	0,21
4. Imagen corporativa	0,06	3	0,18
5. Experiencia técnica	0,06	3	0,18
<b>DEBILIDADES</b>			
Flexibilidad de la estructura organizacional	0,04	2	0,08
Comunicación gerencial	0,04	1	0,04
Sistemas de control	0,032	2	0,064
Lealtad y satisfacción cliente	0,04	1	0,04
Administración clientes	0,041	1	0,041
Comunicación y control gerencial	0,033	2	0,066
Capacidad de innovación	0,041	1	0,041
Tecnología utilizada en los servicios	0,033	1	0,033
Valor agregado al servicio	0,04	1	0,04
Nivel académico del talento	0,04	2	0,08
Estabilidad	0,04	2	0,08
Rotación	0,05	1	0,05
Motivación	0,04	2	0,08
Ineficiente manejo de los gastos y costos lo que hace más costoso el servicio de transporte frente a la competencia.	0,04	1	0,04
Liquidez disponibilidad de fondos internos.	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,105</b>

Fuente: Tomado del libro sobre Planeación Estratégica de Humberto Serna Gómez, Capítulo 6. Planeación y Gestión Estratégica

**Tabla 44.**  
**Ponderación de la Matriz PCI**

Ponderación de la matriz PCI ANÁLISIS INTERNO			
Empresa Central Pecuaria – Área Transporte Parque Automotor			
Capacidades	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Agresividad para enfrentar la competencia	0,07	3	0,21
Ventaja sacada del crecimiento del mercado	0,06	3	0,18
Habilidad para competir con precios	0,07	3	0,21
Imagen corporativa	0,06	3	0,18
Experiencia técnica	0,06	3	0,18
<b>DEBILIDADES</b>			
Flexibilidad de la estructura organizacional	0,04	2	0,08
Comunicación gerencial	0,04	1	0,04
Sistemas de control	0,032	2	0,064
Lealtad y satisfacción cliente	0,04	1	0,04
Administración clientes	0,041	1	0,041
Comunicación y control gerencial	0,033	2	0,066
Capacidad de innovación	0,041	1	0,041
Tecnología utilizada en los servicios	0,033	1	0,033
Valor agregado al servicio	0,04	1	0,04
Nivel académico del talento	0,04	2	0,08
Estabilidad	0,04	2	0,08
Rotación	0,05	1	0,05
Motivación	0,04	2	0,08
Ineficiente manejo de los gastos y costos lo que hace más costoso el servicio de transporte frente a la competencia.	0,04	1	0,04
Liquidez disponibilidad de fondos internos.	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,105</b>

Fuente: Tomado del libro sobre Planeación Estratégica de Humberto Srna Gómez, Capítulo 6

### 11.3. Análisis de la ponderación de la matriz PCI

De lo anterior se puede deducir que, la suma de los factores ponderados de la matriz PCI es de 2.105. El resultado refleja que la empresa presenta una situación interna desfavorable ya que se evidencia debilidades, por lo cual se debe analizar muy exhaustivamente las variables críticas que están representadas en los indicadores de gestión financiera, gestión, capacitación y motivación del personal, evidenciando una ausencia de planeación estratégica que dirija políticas contribuidas a fortalecer la empresa.

Se debe analizar el resultado y replantear la interpretación y dar una opinión acorde al puntaje obtenido y que significa.

## 12.Capítulo 3

### **Identificación de los componentes administrativos que son requeridos para ordenar la operación del servicio de transporte en la empresa.**

A continuación, se dará el desarrollo de cada uno de los componentes que ayudaran a la solución del objetivo número de esta propuesta de investigación.

#### Componente de planeación

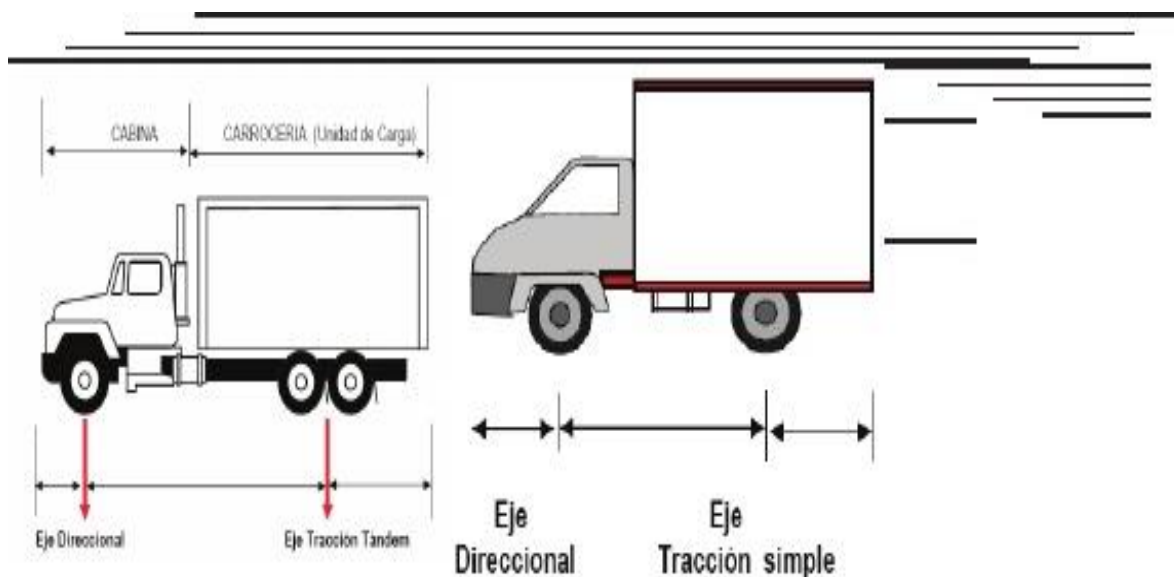
Para ordenar la operación del servicio de transporte al interior de la empresa se requiere de la existencia de una adecuada organización que se encarguen de efectuar todas las operaciones de traslado de las mercaderías y productos de un sitio a otro, que contando para esto con todas las herramientas, procesos y la flota de vehículos que permitan garantizar un servicio ágil, eficaz y seguro, y que a su vez se pueda cumplir con los plazos estipulados con cada uno de los clientes de las organizaciones con la cuales se mantiene relaciones comerciales y contratos vigentes de transporte de carga terrestre.

Es bien sabido que el sistema de transporte de mercaderías por carretera utiliza como medio de transporte el tracto mulas, doble troques y los camiones, los cuales son el eslabón importante en la cadena. En este sistema puede encontrarse distintos tipos de camiones, tanto para el tipo de carga, su dimensión, especie, calidad, tratamiento entre otras, por lo cual se precisa que la empresa encargada de prestar dicho servicio presente una adecuada estructura orgánica, operativa y administrativa que responda al servicio ofertado.

### 12.1. Tipos de vehículos

Los camiones se pueden clasificar de acuerdo con sus características. Por ejemplo, en términos de estructura, existen dos grupos básicos: rígidos y articulados. (Ministerio de Transporte, Subdirección de Transporte, Parque Automotor de Transporte de Carga en Colombia, 2006, p. 9.). Para Central pecuaria se utiliza el tipo rígido, entendido como <<Vehículo automotor que por su tamaño y designación se usa para el transporte de carga, con un peso bruto vehicular para más de 5 toneladas>>.

**Ilustración 27.**  
**Vehículos automotores**



Fuente: Google Imágenes

Actualmente la empresa Central Pecuaria posee los siguientes tractocamiones con sus diferentes capacidades de carga en su parque automotor.

Parque automotor Central Pecuaria

**Tipo: Camión HINO 300**

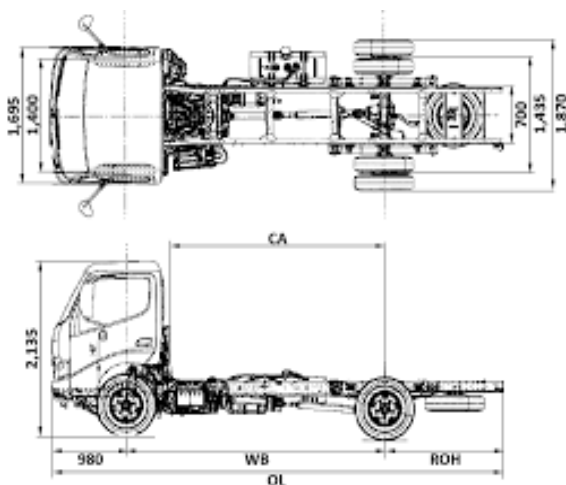
Número de vehículos: Dos (2)



**Tabla 45.**  
**Peso y capacidad vehículo HINO 300**

<b>Especificación</b>	<b>Valor</b>
Peso bruto vehicular	7.500 kg
Peso chasis	2.545 kg
Peso de eje delantero	1.655 kg
Peso de eje trasero	890 kg
Capacidad de carga bruta	4.955 kg
Capacidad de carga eje delantero	3.100 kg
Capacidad de carga eje trasero	5.500 kg
Capacidad de arranque en pendiente	35,69 %

**Ilustración 28.**  
**Medidas vehículo Hino**



**Tabla 46.**  
**Dimensión Vehículo HINO 300**

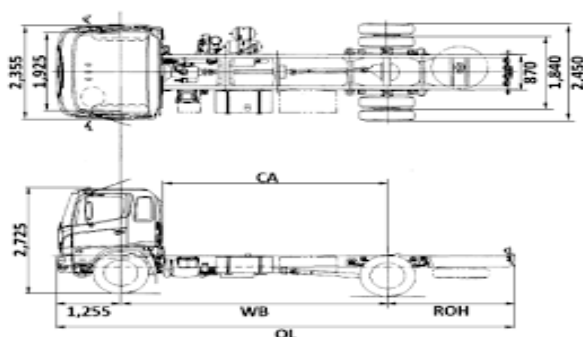
<b>Especificación</b>	<b>Valor</b>
Largo total	6.740 mm
Alto total	2.515 mm
Ancho total	1.995 mm
Llanta	215/75 R 17,5
Distancia entre ejes	3.870 mm
Volado delantero	1.110 mm

**Tipo: Camión HINO 500**

Número de Vehículos: Cuatro (4)

**Tabla 47.****Peso y capacidades vehículo HINO 500**

<b>Especificación</b>	<b>Valor</b>
Peso bruto vehicular	10.400 kg
Peso chasis	3.115 kg
Peso de eje delantero	2.035 kg
Peso de eje trasero	1.080 kg
Capacidad de carga bruta	7.285 kg
Capacidad de carga eje delantero	3.600 kg
Capacidad de carga eje trasero	7.000 kg
Capacidad de arranque en pendiente	34,55 %

**Ilustración 29.****Medidas vehículo HINO 500**

Fuente: elaboración propia con base a las fichas técnicas de cada uno de estos modelos.

**Tabla 48.****Dimensión Vehículo HINO 500**

<b>Especificación</b>	<b>Valor</b>
Largo total	7.405 mm
Alto total	2.440 mm
Ancho total	2.165 mm
Distancia entre ejes	4.350 mm
Volado delantero	1.145 mm
Volado trasero	1.910 mm
Cabina a eje trasero	3.725 mm
Llanta	235/75 R 17,5

Camión Chevrolet FTR/ Número de Vehículos: 2

**Tabla 49.**  
**Peso y capacidad camión Chevrolet FTR**

<b>Especificación</b>	<b>Valor</b>
Capacidad Eje Delantero	(kg) 6.300
Capacidad Eje Trasero	(kg) 9.200
/ Peso Bruto Vehicular	(kg) 15.000
Capacidad de Carga	(kg) 10.800
Distancia Entre Largueros	(mm) 850

Fuente: elaboración propia en base a las fichas técnicas de cada uno de estos modelos



**Tabla 50.**  
**Dimensión Camión Chevrolet FTR**

<b>Especificación</b>	<b>Valor</b>
Largo Total	(mm) 8.505
Ancho Cabina sin Espejos	(mm) 2.400
Alto Total	(mm) 2.800
Distancia Entre Ejes	(mm) 5.050
Largo Carrozable	(mm) 6.500

Fuente: La información anterior fue extraída de las fichas técnicas sacadas de la tarjeta de propiedad de cada vehículo

## 12.2. Resumen

Es fundamental conocer claramente la capacidad y las cualidades de cada vehículo a la hora de planear las operaciones del transporte, ya que es vital importancia para construir elementos que estandaricen los procesos de cargue y descargue y las rutas a asignadas de acuerdo a la capacidad de cada camión.

El parque automotor de la empresa Central Pecuaria, en comienzo tiene limitaciones en su capacidad técnica de carga. Para de cubrir largos trayectos, hoy vienen sobre dimensionado la carga en referencia a su tarjeta de operación y esto lo hace, para hacer rentable la operación. La empresa se enfrenta a un riesgo normativo, operativo y financiero, por cuanto, para evitar pasar por básculas oficiales, reprograma las rutas por vías alternas y esto le implica más tiempo en el trayecto y por ende un mayor costo operativo, reduciendo el margen operativo de la actividad por camión. Si la empresa diera cumplimiento estricto de pasar por las básculas de control de peso fijado por el ministerio, este le acarrea sanciones pecuniarias del orden de los 1,2 millones y la posible sanción de suspensión de la licencia de operación como empresa transportadora de carga.

Las acciones de mejora y hacer rentable y segura la operación, la empresa tendrá que ajustar criterios y políticas operacionales respecto a su equipo operacional en los siguientes términos:

- Operar en rutas más cortas, ya que, si se respeta los pesos adecuados de cada vehículo, según la tarjeta de carga, estos no tendrán que tomar rutas alternas para evadir las básculas que se encuentran sobre las carreteras principales por donde transitan el grueso de vehículos pesados de carga, así como los de pasajeros.
- Ajustarse a la capacidad de carga: esto conduce a una reducción del riesgo en los vehículos, por cuanto no sobre cargaría el equipo y se reduce los daños en las partes más vulnerables de los vehículos (llantas, chasis, carrocería). Según los reportes de los conductores, se presentan

continuas para el equipo primero porque se fuerza técnicamente el equipo y segundo porque no se tiene un plan de mantenimiento preventivo. El uso de vías alternas para evadir controles oficiales de báscula, es enfrentarse a carreteras en mal estado, segundo ir cargado con sobrepeso y tercero un alto riesgo de asalto y piratería terrestre.

- Fijar tiempos de traslado cuando se utiliza vías alternas. Al operar por fuera de carreteras principales, esto demanda un mejor control de los tiempos de tránsito hacia los diferentes destinos, frente a las vías principales, cuyo tránsito es más corto, seguro y demanda menos tiempo en conducción.
- Reducción hasta donde sea posible los pagos por debajo a las autoridades de carreteras para que permitan el tránsito sin requerimiento de los vehículos y la carga. Un gasto vampiro al interior de la empresa vía viáticos para cubrir pagos extras oficiales y evadir el comparendo por el sobrepeso. Realizar un mayor control de este tipo de pago del cual no hay un registro oficial y concreto de los mismos por parte de la empresa.

### **12.3. Componente de organización**

La logística y estructura organizacional de la empresa frente a la operación de transporte, hasta cierto nivel puede calificarse de improvisada. esa improvisación puede ser explicada por siguientes factores.

#### **12.3.1. Gastos por Servicios de alojamiento y estandarización de tarifas por noche y conductor**

La empresa frente a este tema no tiene establecido un convenio de suministro del servicio de alojamiento de los conductores cuando deben pernoctar en otra ciudad por más de un día o

noche. No hay una negociación previa con hoteles de las ciudades donde más se programa los viajes. Cada conductor a juicio propio negocia el servicio de alojamiento, alimentación y parqueadero. Una revisión histórica de los pagos y ciudades con más frecuencia de viaje; según la información que de los cuadros semanales son las siguientes:

Buga y Cali.

Ya que una de las plantas con las que se tiene negociaciones es Cipa S.A. y Contegral S.A. y por ende la empresa posee más de 100 clientes del sur del Valle del Cauca entre explotaciones pecuarias y puntos de distribución, lo que genera que, en la mayor parte de estos viajes sean hacia estos destinos. Por lo tanto, los conductores deben quedarse en la ciudad de Guadalajara de Buga, donde se encuentran las plantas de SOLLA S.A. Y FINCA S.A con las cuales Central Pecuaria también tiene convenios de cargue hacia número representativos de clientes de dichas empresas y que se ubican en el centro y norte del Valle. También se tiene rutas hacia los departamentos de Risaralda, Caldas y Quindío.

En la siguiente tabla que entrego el jefe de logística de la empresa, se marcan estos movimientos de la operación del transporte en estas ciudades; donde se da en doble vía cargue y retorno con carga.

De acuerdo a este flujo de operaciones se investigaron los siguientes lugares donde los conductores podrán recibir los servicios de hotel, restaurante y parqueadero; esto con el fin de estandarizar los costos por estos tres conceptos y además de generar permanencia de los empleados y vehículos en un mismo lugar. De esta manera se puede establecer un mayor control de gastos de los conductores y de los componentes de costos. Estos lugares están ubicados cerca de las plantas de cargue y descargue para mayor facilidad en los desplazamientos.

**Ilustración 30.**  
**Matriz de control, Central Pecuaria**

C8 CONTEGRAL S.A.					
A	B	C	D	E	F
18/11/2018	MAÑANA			TARDE	
		CARGA	DESTINO	CARGA	DESTINO
FTR	SJT-207	CONTEGRAL S.A.	MANIZALES	CIPA S.A.	CALI CAÑAVERAL
	SJT-319	CONTEGRAL S.A.	ALMACEN CARTAGO	CIPA S.A.	BUGA- NATUPOR
HINO 300	TJQ 406	CONTEGRAL S.A.	PEREIRA 6 CLIENTES	DESCARGANDO	DESCARGANDO
	SXG-037	CONTEGRAL S.A.	ANSERMANUEVO-LA SEXTA	CIPA S.A.	VILLAGORGONA
HINO 500	TJQ-655	DESCARGANDO	CALI LA FLORESTA	BUGA FINCA S.A.	PEREIRA PONEGORAS
	TJQ-621	DESCARGANDO	YUMBO	BUGA FINCA S.A.	ALMACEN Y ALCALA
	SXG-247	DESCARGANDO	IBAGUE	REGRESANDO	REGRESANDO

Fuente: Matriz de control suministrada por el jefe de logística Central Pecuaria

En la ciudad de Cali se identifican los siguientes hoteles para el alojamiento de los conductores cuando requieran este servicio, así mismo, se identifica las tarifas promedio de pago. El análisis de estas variables y la conveniencia de establecer convenios empresariales, le permiten a la gerencia ir estandarizando los costos cancelados por conceptos de alojamiento, parqueadero y suministro de alimentación.

### 12.3.2.Hoteles con servicio de restaurante y parqueadero para estandarizar los gastos parque automotor C.P.

**Tabla 51.**  
**Hoteles en Cali, Valle del Cauca**

Nombre del hotel	Dirección y teléfono	Precio habitación doble	Precio habitación sencilla	Comentarios adicionales
Hotel Central	Avenida 9na norte no 12-38 Teléfono 7436620	\$40.000	\$35.000	Servicio parqueadero

Fuente: Exploración de campo.

**Tabla 52.**  
**Hoteles en Guadalajara de Buga, Valle del Cauca**

Nombre del hotel	Dirección y teléfono	Precio habitación doble	Precio habitación sencilla	Comentarios adicionales
Hotel la Estación	Cr 19 # 4 – 24 2388776	70000	40000	Con parqueadero
Hotel los Faraones	Cll 5 # 18 – 64 2273691	80000	40000	No aplica
Hotel Don Juan	Cll 6 # 18 – 15 2288534	50000	26000	No aplica

Fuente: Exploración de campo.

El hotel que escoja el jefe de logística en conjunto con el gerente de la empresa Central Pecuaria, deberá ser usado por todos los conductores de la empresa, ya que estos establecimientos generan facturas reales que podrán ser contabilizadas por el departamento de finanzas de la empresa Central Pecuaria y así ordenar los comprobantes de los gastos reales de los componentes del costo del servicio de transporte de carga.

### 12.3.3.Componente de dirección

Para el cumplimiento de los estándares que se busca aplicar frente al tema de los viáticos asignados a los conductores de la empresa Central Pecuaria, se requieren desde la gerencia,



socializar los cambios y criterios establecidos y procurar el acuerdo entre el grupo de conductores.

El establecimiento de las políticas y criterios asociados a los factores de alojamiento, alimentación, parqueadero y demás gastos constitutivos de los viáticos es una tarea de todos y como tal, se precisa de la colaboración y del cumplimiento por parte de los directos afectados.

El jefe de logística de transporte debe tener claro las razones y los objetivos que se persiguen con dichos cambios y, por ende, debe transmitir esas nuevas medidas al equipo de trabajo. La estandarización de procesos y el cambiar los procedimientos no es tarea fácil, pero todos deben ser conscientes que todo se hace para mejora y sostenibilidad de la empresa.

Se busca entonces:

- Empoderamiento
- Comunicación y acercamiento
- Motivación
- Mejora en los procesos
- Estandarización de procesos
- Establecer controles operativos y administrativos
- Retroalimentar el proceso periódicamente
- Trabajo bajo mejora continua de la organización.

**Tabla 53.**  
**Acta número 1**

<b>Fecha:</b>		
Hora:		
Duración:		
Temas tratados:		
<b>Lista de asistencia</b>		<b>Firma</b>
Conductores		
No1	Fabio de Jesús Orozco Lozano	
No 2	Carlos Humberto Aguirre	
No3	Jeison Andrés López	
No4	Daniel Humberto García Muñoz	
No5	Carlos Agudelo López	
No6	Cesar Augusto Durango	
No7	Fernando Moreno	
Jefe de logística transporte (e)		Firma
César Suarez Posso		
Administrador Central Pecuaria		
Lina María Gamboa Duran		

---

Saludo de bienvenida por parte del administrador y el jefe de logística.

Socialización del proceso de los servicios de hotel, restaurante y parqueadero para el parque automotor de la empresa, por parte del jefe de logística.

Desarrollo

(responsable: jefe de logística)

Entrega de folletos a los conductores de Central Pecuaria donde estarán escritos explícitamente la dirección, teléfono y contactos de los hoteles, restaurantes y parqueaderos en las ciudades de Cali y Buga.

(Responsable: Jefe de logística y administrador)

Socialización y capacitación del nuevo proceso de suministro de viáticos por parte de la empresa a los conductores con la entrega de los formatos.

(Responsable: Estudiantes universidad del Valle)

Resolución de dudas e inquietudes que presenten los conductores frente al tema del nuevo proceso

(Responsable: Jefe de logística)

Reporte de novedades por parte de los conductores en las rutas realizadas los últimos dos meses.

(Responsable: conductores, Jefe de logística y administrador)

Recomendaciones y conclusiones del jefe de logística y del administrador.

(Responsable: Administrador)

Entrega de refrigerio/ Compartir.

(Responsable: Administrador)

Despedida.

---

*Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa.*

Puntos adicionales que deberá manejar el jefe de logística:

- Proceso de la orden de transporte
- Flujo operativo del servicio de transporte
- Orden de servicio
- Formato de solicitud de manifiesto
- Asignación viáticos
- Control cargue
- Legalización entrega

Adicionalmente el administrador resume los temas y acuerdos establecidos en las reuniones bimensuales y dejar copia del acta con el fin de generar un archivo donde se evidencie los temas que se trataron, así mismo se consignan las sugerencias y peticiones de los conductores, las cuales deben ser evaluadas y socializadas en la próxima reunión.

#### **12.3.4. Componente de supervisión y control**

Para capitalizar los procesos de una organización y lograr buenos resultados en todas las áreas de Central Pecuaria y en especial en el área del transporte, se requiere no solo del compromiso del equipo de trabajo tanto de conductores como de jefes, sino de una supervisión de las acciones que realiza en toda la operación de transporte, esto con el fin de generar filtros entre conductores y logística, que conduzca a reducir los errores, fallas, a superar las debilidades de los procesos, afinar los controles y ajustar las políticas de manejo del área para beneficio de la organización en su conjunto.

El jefe de logística estará encargado de supervisar las siguientes acciones de los conductores de la empresa Central Pecuaria.

Recolección de los cuadros semanales de los siete vehículos con las siguientes especificaciones:

- Facturas reales y comprobantes de gastos formales en materia de hoteles, restaurantes, parqueadero, cargue, descargues por cada viaja previamente individualizado.
- Remisiones originales de las plantas donde carguen los vehículos de Central Pecuaria, previamente con el número de bultos cargados y entregados en el destino.
- Facturas originales de las plantas, cuando se entregue producto en el almacén.
- Tiquetes de báscula y cumplidos de las entregas de los productos de las plantas (CIPA S.A., CONTEGRAL S.A., ITALCOL S.A., REFINAL S.A., SOLLA S.A. y FINCA S.A.)
- Comprobantes de suministro de combustible con su kilometraje previamente anotado.
- Formato de viáticos que se solicitaron esa semana a la empresa para generar los recorridos (Estos formatos deben ser la copia de los originales que se deberán comprar con los que posee el administrador)

**Tabla 54.**  
**Formato actual para el control de gastos semanales de los conductores del parque automotor de la empresa Central Pecuaria**

FECHA		DESTINO	PAGOS		\$	PEAJES	ACPM	KM
DD	MM			CARGUE				
				DESCARGUE				
				CARGUE				
				DESCARGUE				
				CARGUE				
				DESCARGUE				
				CARGUE				
				DESCARGUE				

**Conductor:** \_\_\_\_\_

**Viáticos:**

Placa: \_\_\_\_\_

Flete:

Fecha: \_\_\_\_\_

gasto:

Total


HOTEL	
PARQUEO	
OTROS	

Entrega:

Formato suministrado por Central Pecuaria

Se precisa que el formato anterior, sea diligenciado por los conductores después de terminar las tareas propias y se encuentren en la oficina. Destinar al culminar la semana (días sábados), el tiempo necesario para que cada planilla sea elaborada con los datos solicitados y se anexen los soportes que correspondan a cada anotación de gasto. (una adecuada organización

tiende a eliminar por ejemplo situaciones como las que comentan y manifiestan los conductores, los cuales argumenta que los días que se realizan los cuadros, son los domingos o días festivos que tienen de descanso).

La oportunidad en el trámite de los informes es clave dentro del ejercicio de control y registro de los diversos aspectos de la operación. No se puede dejar acumular la información por cuanto al ser diligencia días posteriores podría presentar errores e inconsistencias debido a la acumulación de datos y situaciones sucedidas durante los viajes y que en un momento dado se pueden pasar por alto y no ser oportuna la información o perder un soporte contable.

**Conductor:**

**Placa:**

**Tabla 55.**

**Propuesta para el control de gastos semanales de los conductores del parque automotor de la empresa Central Pecuaria**

fecha	Viajes	No. de bultos y no. de remisión	Valor\$ cargue por tonelada	Valor\$ descargue por tonelada	Peajes del viaje	Valor\$ Fletes pagados	Valor\$ fletes de crédito
	1						
						Recibe	
	2						
						Recibe	
	3						
						Recibe	
	4						
						Recibe	
	5						
						Recibe	
	6						
						Recibe	
	7						
						Recibe	

Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa.

El efectivo de los fletes que paguen los clientes de contado, será entregado al jefe de logística con previa firma en el formato que conste que el recibe el dinero; esto se hará el mismo día que se entregue el viaje o a más tardar al día siguiente.

Tabla 56.  
Formato para viáticos

Fecha	Valor\$ Servicio de hotel por viaje	Valor\$ servicio de parqueadero por viaje	Valor\$ servicio de Restaurante por viaje	ACPM	Kilometraje	Otros Gastos adicionales
1						
2						
3						
4						

Total, viáticos Recibidos	\$
Total, gastos	\$
Reintegro y Entregas	\$

Este formato deberá diligenciarse por parte del conductor, cada vez que termine de prestar el servicio de transporte. En el cual se consigna todas las casillas y se soportan con los recibos y facturas formales correspondientes. Los soportes documentales se pegan al respaldo de este formato. Esto con el fin de mantener el formato de control de gastos actualizado por cada día de operación.

El encargado de realizar la auditoria de este formato cada semana es el jefe de logística de transporte de la empresa, quien previa revisión, deberá presentarlo al administrador o gerente,



consolidando la información, así como el monto de los viáticos y verificando que cada formato entregado al cajero, lleve la firma del conductor y los soportes documentales.

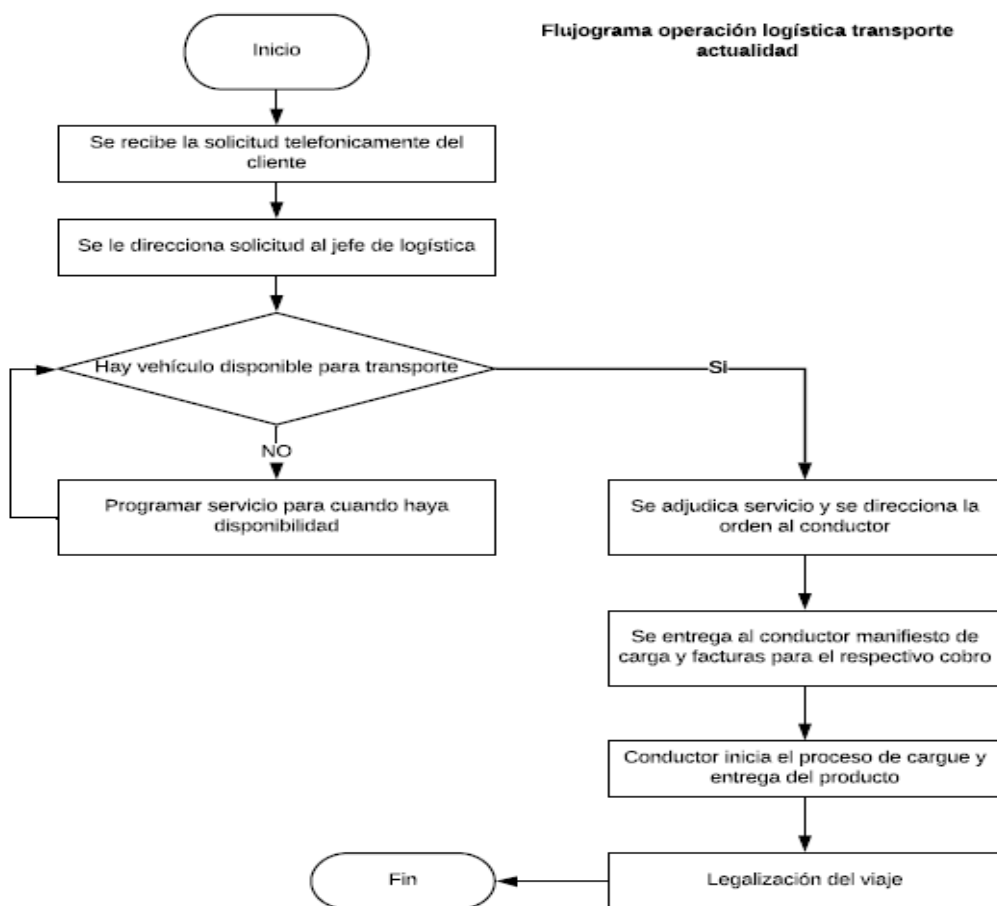
## 13.Capítulo 4

**Caracterización de componentes de tipo operativo y financieros requeridos para ordenar la operación del servicio de transporte en la empresa.**

A continuación, se dará el desarrollo de cada uno de los componentes operativos y financieros que ayudarán a la solución del objetivo número de esta propuesta de investigación.

### 13.1Componente operativo

**Ilustración 31.**  
**Flujograma de la operación logística del transporte en la actualidad.**



Fuente: Elaboración propia. Proceso construido a partir de los datos proporcionados por la empresa.

**Tabla 57.**  
**Responsabilidades de cargos en la actualidad**

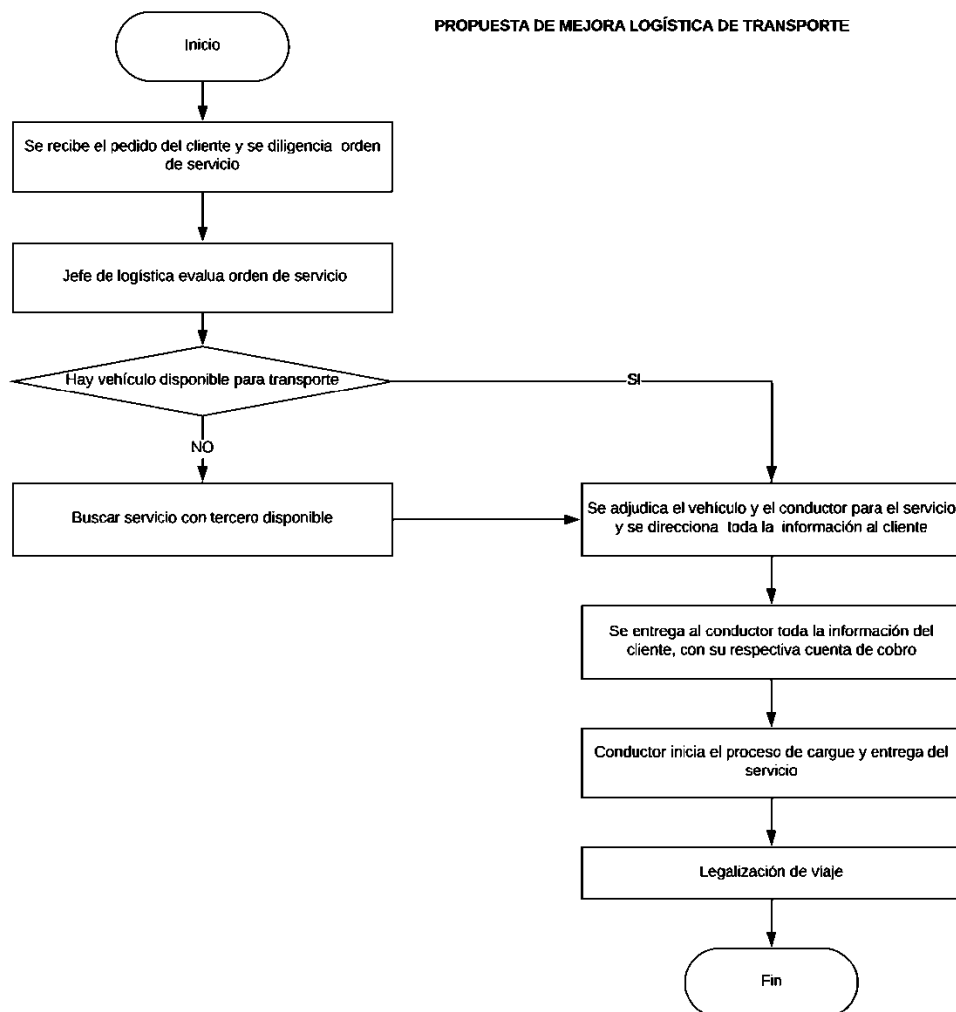
<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>
1	El Cliente llama a la empresa para solicitar el servicio de transporte de mercancías indicando cantidad, tipo, lugar, fecha, hora de recogida y destino.	Vendedor	
2	Jefe de logística recibe el servicio por parte del vendedor y se comunica con el cliente para ultimar detalles del servicio.	Jefe de logística	
3	Si se encuentra un vehículo disponible para efectuar el servicio se continua con el siguiente paso, en caso contrario se programa el servicio en espera para cuando haya disponibilidad.	Jefe de logística	
4	Se adjudica el vehículo y conductor al servicio, Se entrega al conductor toda la información acerca del servicio.	Jefe de logística	
5	Jefe de logística establece la ruta que debe recorrer el conductor. Igualmente, entrega al conductor, el manifiesto de carga y la factura cobro del cliente.	Jefe de logística	Manifiesto de carga y facturas para el cliente.
6	Conductor se presenta en el sitio de cargue de mercancía e inicia el proceso de cargue de la misma y terminado el cargue, inicia el recorrido hasta el sitio establecido o lugar de destino. En destino, se turna para descargue de la mercancía. Legaliza la entrega, hacer firmas los soportes de entrega. Conductor retorna a la empresa.	Conductor	Remisión de la mercancía
7	En la empresa ordena los diversos soportes y presenta el informe con el cual legaliza el servicio. Con los comprobantes de los gastos, factura firmada por el cliente, hace entrega, así como del dinero, recaudo del flete por el servicio prestado.	Conductor	Facturas, dinero, soportes contables.

Fuente: Elaboración propia. Proceso construido a partir de los datos proporcionados por la empresa.

### 13.2.Propuesta flujograma de proceso logístico central pecuaria

A continuación, se presenta mediante un flujograma los diversos pasos que comprende el proceso seguido para la prestación del servicio de transporte de mercancías por carretera por parte de la empresa Central Pecuaria.

**Ilustración 32.**  
**Flujograma de proceso logístico Central Pecuaria**



Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la empresa.

**Tabla 58.**  
**Responsabilidades de cargos en la propuesta**

<b>ETAPA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DOCUMENTOS</b>
1	El Cliente llama a la empresa para solicitar el servicio de transporte de mercancías indicando cantidad, tipo, lugar, fecha, hora de recogida de mercancía y destino. La información suministrada se consigna en la orden de servicio y se transmite el documento al jefe de logística.	Vendedor	Orden de servicio
2	Jefe de logística recibe la orden de servicio y se comunica con el cliente para ultimar detalles del servicio.	Jefe de logística	Orden de servicio
3	Si se encuentra un vehículo disponible para efectuar el servicio se continua con el paso número seis (6), en caso contrario se programa el servicio a través de un tercero que se despliega a través de las condiciones Central Pecuaria le proponga, y este a su vez deberá ejecutar el siguiente paso.	Jefe de logística	Orden de servicio
4	Se asigna vehículo y conductor, la cual aparece en la orden de servicio. Se direcciona al conductor toda la información del servicio, indicando cantidad en kilos de la carga, el tipo de carga, el sitio de origen, sitio de destino, Día y hora de cargue, tiempo de recorrido.	Jefe de logística	Orden de servicio y facturas para el cliente.
5	Jefe de logística entrega al conductor la orden de servicio estableciendo: Destino, fecha, hora de recogida, la factura para el cliente, valor de los viáticos, valor de los peajes y tanqueo de combustible.		

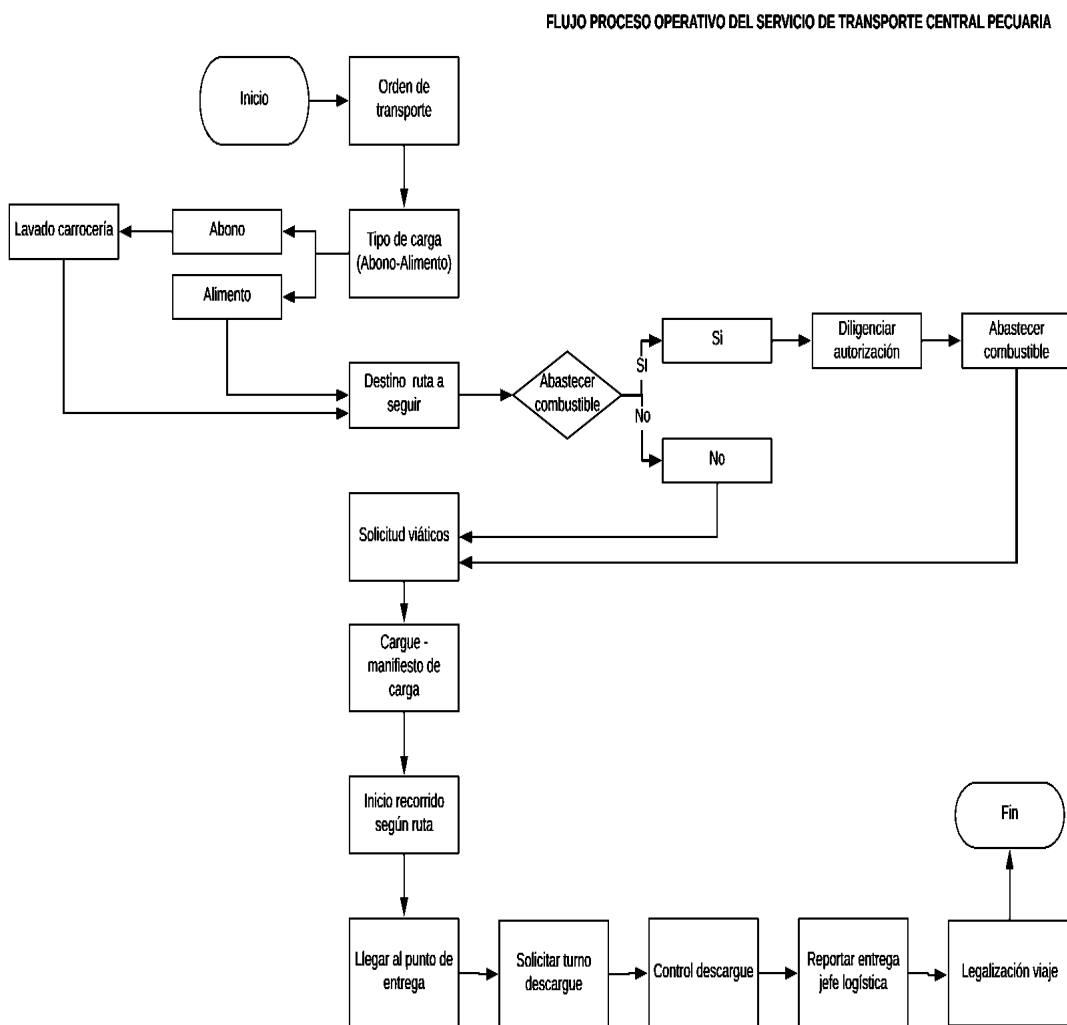
Fuente: Elaboración Propia con datos suministrados por la empresa

Continuación Tabla 58

ETAPA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTOS
6	Conductor se presenta en el sitio de cargue de mercancía e inicia el proceso de transporte para su respectiva entrega a destino.	Conductor	Remisión de la mercancía
7	Conductor retorna a la empresa a realizar la legalización del servicio, con los comprobantes de los gastos, factura firmada por el cliente y el dinero en caso de ser cancelado en efectivo.	Conductor	Facturas, dinero, soportes contables.

Fuente: Elaboración Propia con datos suministrados por la empresa

**Ilustración 33.**  
**Flujo de proceso operativo del servicio de transporte, Central Pecuaria**



Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la empresa.

**Tabla 59.**  
**Responsabilidades de Cargos**

ETAPA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTOS
1	Se reciben la orden de transporte por parte del jefe de logística, con la información del cliente, día, hora y sitio de cargue.	Jefe de logística	Orden de servicio
2	En la información dicha en el punto anterior se debe establecer el tipo de carga de las cuales prevalece dos opciones, si el servicio finalizado con anterioridad es de alimento balanceado se continúa con el paso siguiente, pero si en caso contrario la carga fue abono orgánico, se procederá a lavar la carrocería para realizar el acondicionamiento de esta, y así continuar con el siguiente paso.	Conductor	Orden de servicio
3	Conociendo con anterioridad el destino del servicio, el conductor deberá realizar una revisión del combustible y así solicitar al jefe de logística la autorización diligenciada con la correspondiente cuantía para abastecer combustible en las estaciones de servicio con la cual se tiene convenio acorde al trayecto recorrer, y así continuar con el siguiente paso.	Jefe de logística	Autorización abastecimiento combustible
4	Ya realizado los pasos anteriores el conductor deberá solicitar al jefe de logística los viáticos, cuantía que deba financiar el servicio por concepto de peajes, cargue/descargue, alimentación, hospedaje (evento a que se deba lugar) e imprevistos.	Conductor	Formato autorización de viáticos

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la empresa.

Continuación Tabla 59

ETAPA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTOS
5	El conductor debe solicitar el manifiesto de carga al jefe de logística, y así poder desplazarse al lugar indicado en la orden de servicio, para realizar el cargue de mercancía.	Conductor	Manifiesto de carga,
6	Al finalizar el cargue, el conductor deberá solicitar la remisión de la mercancía cargada e iniciar recorrido según ruta establecida	Conductor	Remisión de la mercancía cargada.
7	Después de iniciar el recorrido el conductor deberá llegar al punto de entrega establecido en la orden de servicio	Conductor	Orden de servicio
8	Después de encontrarse el conductor en el punto de entrega, este último deberá solicitar y esperar turno para descargue de mercancía.	Conductor	
9	Al momento de iniciar el descargue de la mercancía, el conductor se debe realizar control del descargue para validar que la mercancía haya llegado en óptimas condiciones.	Conductor	
10	Se debe reportar al jefe de logística la llegada y entrega del servicio, para así esperar lineamientos de otros servicios en la zona o el retorno a la ciudad destino.	Conductor	
		Jefe de logística	
11	Al momento de llegar se debe formalizar la entrega al jefe de logística en el cual se debe entregar cumplidos, dinero del servicio, soportes contables de los gastos y los sobrantes de los viáticos en caso que se hubiese.		

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la empresa.



### 13.3.Orden de transporte

El cliente envía un correo adjunta una carta formal (membretada si es posible), la cual formaliza su responsabilidad para generar orden de compra o de pedido con sus respectivos pagos a la planta (Contegral, Cipa, Refinal, Finca).

Responsable: Cliente

Recibe: Coordinador transporte.

Destino

Según la programación, la gerencia es la encargada de ordenar el destino del vehículo por medio de una llamada o registro informáticos (vía e-mail o WhatsApp) al conductor, para comunicarle en que sitio, almacén o planta debe cargar, indicando el nombre del cliente y cantidad a transportar en kilos o toneladas.

#### 13.3.1.Tipo de carga

El tipo de carga a manejar es la denominada carga seca, que varía muy poco dependiendo de la planta procesadora de alimento para animales y si se trata del transporte de abonos orgánicos, para lo cual se acondiciona el vehículo una vez cumplido el servicio de entrega, procediendo a lavar la carrocería.

#### 13.3.2.Empaque:

Alimento para Mascotas: Tipo de empaque, bolsa plastificada

Alimento Balanceado: costal tipo malla

CONTEGRAL SA	Bultos por 40 kg. Paqueteo: peso entre 10 y 20 kg Tipo y contenido: Alimento para animales
FINCA SA	
SOLLA SA	
CIPA SA	
ITALCOL SA	

REFINAL SAS	Producto a transportar: Abono orgánico Presentación: Bultos de 50 kg
PROYECTOS BIO AMBIENTALES SA ESP	
AGROGAIN SA	

Fuente: Elaboración Propia

### 13.3.3.Orden de servicio

La orden de servicio es un documento por medio del cual se ordena un servicio de transporte.

La orden, se constituye en un control del servicio prestado.

La orden de servicio contiene información del cliente, nombre del conductor, valor flete, hora y día de cargue, sitio de destino. La orden de servicio será enviada vía correo electrónico para confirmación del servicio, generando así más credibilidad y confianza en la empresa para la prestación del servicio.

**Tabla 60.**  
**Formato de orden de servicio**

ORDEN DE SERVICIO N°	
Lugar donde carga:	
Destino de la carga:	
Nombre del cliente:	
Destino de entrega para el cliente:	
Ciudad:	
Dirección:	
Cancela flete SI_NO_	
Toneladas totales o kilos:	
Valor bulto o tonelada:	\$
Valor total flete	\$
Teléfono contacto:	
Teléfono contacto quien recibe mercancía:	
Conductor asignado:	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 61.**  
**Formato de solicitud de manifiesto de carga**

Solicitud manifiesto de carga	
Nombre del Conductor:	
Cedula ciudadanía:	
Placa del automotor:	
Soat:	
Tecnicomecanica:	
Licencia de Conducción:	
Licencia de tránsito:	
Capacidad de Carga:	

Fuente: Elaboración Propia

#### **13.3.4. Asignación viáticos**

El tema de los viáticos a entregar al conductor en la prestación del servicio de carga terrestre comprende las siguientes variables:

- Número de peajes de ida y regreso
- Cantidad de bultos o kilos a descargar
- Valor promedio del descargue por unidad
- Kilómetros a recorrer
- Consumo de combustible
- Días de permanencia
- Alojamiento
- Alimentación
- Parqueadero

Tener definidos el total de peajes y valor total del cargue y descargue en los diferentes destinos donde se realiza la operación del viaje, debido a que estos varían de ciudad a ciudad.

Fecha:

No. \_\_\_\_\_

Conductor:  
Vehículo:  
Destino:

**Tabla 62.**  
**Formato solicitud de viáticos**

<b>Formato solicitud viáticos</b>	
Numero peajes:	
Valor peajes:	\$
Servicio de comedor:	\$
Servicio de Cargue:	\$
Servicio de Descargue:	\$
Servicio de Hospedaje:	\$
Otros pagos:	\$
<b>GRAN TOTAL A RECONOCER</b>	

Fuente: elaboración propia.

La empresa cuenta con un convenio con una estación de servicio para el suministro de combustible a los vehículos de la empresa. Dicho convenio le permite tanqueo a crédito, por lo cual no se requiere dar al conductor dinero dentro de los viáticos.

El convenio de tanqueo permite establecer un control de consumo de combustible, por lo cual permite estandarizar algunos lugares estratégicos para que sean usados de modo obligatorio por parte de los conductores para el tanqueo de los vehículos.

Restaurantes: trayecto Cali – Buga – Medellín.

Hoteles: trayecto Cali – Buga – Medellín.

**Tabla 63.**  
**Control cargue**

<b>Formato de pagos descargue</b>	
N° toneladas	
Valor tonelada	\$
Valor total descargue	\$
Responsable cuadrilla:	
Faltante:	
Sobrante:	
Observaciones:	
Firma quien realiza la operación	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 64.**  
**Control descargue**

Formato de pagos cargue	
N° toneladas	
Valor tonelada	\$
Valor total cargue	\$
Responsable cuadrilla:	
Faltante:	
Sobrante:	
Observaciones:	
Firma quien realiza la operación	

Fuente: elaboración propia.

### 13.3.5. Legalización entrega

Los documentos de carácter obligatorio que debe ser firmado por el cliente y que son el soporte del cumplimiento de servicio de transporte son:

- Cumplidos
- Facturas planta y/o remisiones
- Facturas Central Pecuaria
- Formatos de devolución

El conductor debe informar inmediatamente al departamento de logística, las novedades presentadas en el viaje (faltantes, sobrantes, averías, etc.), esto se realizará vía telefónica y/o vía WhatsApp, adjuntando de forma de obligatoria una fotografía del formato cargue/descargue plenamente diligenciado.

### 13.4. Componente financiero

Los elementos contables y financieros requeridos para medir, registrar y revelar los gastos y costos en la prestación del servicio de transporte de carga en Central pecuaria son en su orden:

- 1) Combustible
- 2) Cargue
- 3) Descargue
- 4) Parqueadero

- 5) Alimentación
- 6) Hospedaje
- 7) Manifiestos de carga (esporádicamente)
- 8) Imprevistos tales como: varada en ruta, vulcanizada de ruedas, gastos policiales, atribuibles al viaje.

#### **13.4.1.Propuesta de investigación**

Estandarizar los costos incurridos en la prestación del servicio de transporte de carga desde el sitio de origen al sitio de llegada. Se requiere identificar los sitios de alojamiento, alimentación, parqueo y demás gastos o costos directos e indirectos que se desprendan del servicio. Uno de los factores requeridos para estandarizar los gastos y costos es la necesidad de establecer acuerdos de servicios con hoteles, restaurantes, parqueaderos y demás establecimientos que regularmente puedan prestar servicios como los mencionados.

Para llevar a término esta propuesta, se precisa realizar negociaciones con los administradores de los hospedajes que le den confianza de servicio a la empresa en especial aquellos ubicados en un perímetro cercano a los puntos de cargue o descargue, y que tenga como característica el fácil desplazamiento de los conductores de este hacia el punto de descargue o cargue. Para el caso de la alimentación el convenio debe establecerse con uno o máximo dos restaurantes que se encuentren en los hospedajes o cercanos a ellos, que puedan facilitar a la empresa además del servicio de suministro de alimento a los conductores, los documentos soportes para la contabilización y pago de tales servicios.

**Cuánta gasolina se gasta en las rutas establecidas para así saber cuánto se gasta en determinada ruta.**

Se debe realizar una trazabilidad en un lapso estipulado de dos meses en todos los servicios prestados, concientizando al conductor para que tome nota en una bitácora especial para tal fin, donde se evidencia la ruta a recorrer, recarga combustible en pesos y en galones, kilometraje inicial y final. La toma de información del consumo de combustible lleva a la empresa a iniciar planes de acción que conlleven a un mayor control y a estandarizar el costo del combustible de acuerdo a la ruta. La meta es optimizar los recursos operativos, fijar precio del servicio de transporte acorde a la estructura de costos y medir la rentabilidad de la ruta y el negocio en su conjunto.

## 14.Capítulo 5

### **Diseñar el esquema administrativo, operativo y financiero que garantice el adecuado control de la operación de transporte terrestre de mercancías para la empresa Central Pecuaria.**

Para el desarrollo del quinto objetivo de la propuesta de intervención, es importante que el área de logística que tiene como propósito el establecimiento de las operaciones y acciones asociadas a la prestación del servicio de transporte de mercancía terrestre por parte de la empresa Central Pecuaria de la ciudad de Cartago. La ejecución del plan de intervención que se deja a modo de propuesta, donde se plantean unos objetivos para cumplir, evaluar, controlar y ajustar los resultados.

#### **14.1.Componente administrativo**

El componente administrativo es de vital importancia a intervenir ya que son los encargados de velar con el óptimo funcionamiento de las siguientes actividades: control de distribución, coordinación de despachos, control de entrega y control de empleados y se enmarca con la finalidad de disponer en las actividades más importantes de la organización, para asegurar una eficaz planificación, operación y control de sus procesos la cual se enfocara en las funciones que desempeñan desde el punto de vista administrativo, de modo que permita controlar de acuerdo a las responsabilidades que tiene cada proceso, la estructura administrativa deberá tener los siguientes componentes:



- Establecer un direccionamiento operativo y administrativo que guie a la institución a través de programas, proyectos, para alcanzar las metas institucionales, el control y seguimiento.
- Levantamiento de los procesos administrativos en el marco de la aplicación de buenas prácticas de gestión institucional.
- Establecer programas de capacitación constante a sus conductores, sobre las diferentes situaciones que debe afrontar la operación.
- Establecer programas sobre el mantenimiento preventivo de sus vehículos.
- Establecer acciones que conlleven a la reducción de su alta rotación de personal operativo.
- Implementar herramientas tecnológicas que ayuden a los conductores a reportar en tiempo real los soportes de los gastos.
- Implementar alianzas y acuerdos operativos con proveedores de servicios tales como alojamiento (hotel), alimentación (restaurantes) en las distintas locaciones donde se ejecuta la operación del transporte.

#### **14.2. Componentes operativos para el parque automotor de la empresa Central Pecuaria**

En la práctica, el modelo operativo y administrativo debe engranar las partes físicas y no físicas de la empresa Central Pecuaria en el área de transporte, desde su estructura hasta la comunicación con los clientes para la entrega de la mercancía; definiendo responsabilidades en las tareas en toda la operación de transporte, desde que se inicia hasta su culminación. La vigilancia de estos procesos será de vital importancia para controlar cada acción que retrase la operación del servicio de la empresa Central Pecuaria y así tomar acciones correctivas y posteriormente preventivas para la mejora continua de la actividad operativa.

### 14.3.Estructura

**Tabla 65.**  
**Recursos Humanos necesarios**

<b>Personal administrativo</b>		
	Gerente general	Supervisa
	Jefe logística	Manejo de la operación de transporte (conductores y procesos)
	Contador	Contabiliza gastos
	Cajero	Suministra viáticos
	Personal operativo	Placas vehículos
1	Conductor	SJT-207
2	Conductor	SJT-319
3	Conductor	TJQ-655
4	Conductor	SXG-247
5	Conductor	TJQ-621
6	Conductor	TJQ-406
7	Conductor	SXG-037

Fuente: autoría propia con base en datos proporcionados por la empresa.

### 14.4.Tangibles

**Tabla 66.**

<b>CAMION</b>	<b>Capacidad de carga en kilos según tarjeta de operación</b>	<b>Capacidad carga en bultos de 40 kilos</b>
CHEVROLET SJT-207	10.800 kg	270 bultos
CHEVROLET SJT-319	10.800 kg	270 bultos
HINO 500 TJQ-655	6.400 kg	160 bultos
HINO 500 SXG-247	6.400 kg	160 bultos
HINO 500 TJQ-621	6.400 kg	160 bultos
HINO 300 TJQ-406	3.900 kg	97.5 bultos
HINO 300 SXG-037	Kg	bultos

#### **Parque automotor**

Fuente: autoría propia con base en datos proporcionados por la empresa.

**Tabla 67.**  
**Responsabilidad y vigilancia**

<b>Responsabilidades del jefe de logística</b>	<b>Vigila</b>
Comunicación directa con los clientes	Gerente
Recepción de los pedidos de los clientes	Gerente
Digitar los pedidos y comunicar los valores a los clientes para el pago contado o crédito y posteriormente	Gerente
Programar despacho	Gerente
Digitación de los pedidos a las plantas con su respectivo orden para el cargue.	Gerente
Comunicación directa con los conductores (donde cargar, cuando cargar y destino de la carga)	Gerente
Pedir planilla para cada vehículo siguiendo su destino y la cantidad de toneladas	Gerente
Fijar los viáticos necesarios para realizar el viaje.	Gerente
Disponer las facturas y documentos pertinentes a los conductores para realizar la entrega	Gerente

Fuente: autoría propia con base en datos proporcionados por la empresa.

**Tabla 68.**  
**Responsabilidad y vigilancia**

<b>Responsabilidades de los conductores</b>	<b>Vigila</b>
Cuidado y mantenimiento del vehículo	jefe de logística
Acatar las órdenes del jefe de logística (donde cargar, cuando cargar y destino de la carga)	jefe de logística
Llegar a las horas puntuales para coger buen turno y cargar a tiempo en las diferentes plantas	jefe de logística
Comunicación directa con el jefe de logística cuando se presente alguna novedad en cualquier proceso.	jefe de logística
Cumplimiento de rutas para la entrega de la mercancía al cliente.	jefe de logística
Entrega de la mercancía al cliente	jefe de logística
Comunicación directa con el cliente para recibir las novedades del viaje	jefe de logística
Hacer uso eficiente de los viáticos que se le suministran	jefe de logística
Entregar el cuadro semanal con todos los soportes de facturas, las remisiones de las plantas con los recibidos y los gastos relacionados por viaje	contador y jefe de logística

Fuente: autoría propia con base en datos proporcionados por la empresa.

## **14.5.Administración de desempeño**

Personal idóneo en las rutas: Los conductores de la empresa Central Pecuaria debe tener claro las rutas de transporte, al igual que todos los procedimientos operativos fijados desde el área de logística. Esos procedimientos inician desde el mismo momento de recibir un pedido hasta la hora de enviar las órdenes a las plantas para cargar. Es de vital importancia, que los conductores conozcan a plenitud el proceso y los procedimientos y ajustarse a ellos para que fluya adecuadamente cada operación. Con el flujo proceso reconocido, los conductores pueden dar solución a situaciones básicas que se presenten y en caso que supere su nivel de decisión acudir a la instancia superior para ajustarse a cambios en la prestación del servicio.

### **14.5.1.Principios de negocio y de operación.**

La empresa debe tener claro que las relaciones con los clientes, son de vital importancia para permanecer en el tiempo en el mercado y en las operaciones de transporte; es necesario, que la alta gerencia tenga acercamientos con los clientes de manera permanente, especialmente los que

movilizan grandes volúmenes de mercancía, dicho acercamiento, facilitara en su momento las negociaciones para la continua prestación del servicio.

A continuación, se enumeran los clientes con los que se debe fortalecer la relación para continuar y aumentar la operación de transporte.

Según la información que suministra la empresa CENTRAL PECUARIA en el historial de facturación de fletes, los siguientes clientes corresponden a los volúmenes mensuales de carga por tonelada:

**Tabla 69.**  
**Clientes fletes planta Contegral S.A. con mayor representación por toneladas**

<b>Clientes directos</b>	<b>Toneladas mensuales</b>	<b>Destino</b>
Contegral S.A.		Risaralda y Caldas
Mauricio cuervo	100 toneladas	Manizales
Luz Mérida Gómez	40 toneladas	Pereira
Jairo Marín Tamayo	20 toneladas	Arabia y Altagracia
María Benilda Castro	12 toneladas	Palestina
Rubén Darío Mazo	9 toneladas	Chinchiná
Jaime Eduardo Jaramillo	40 toneladas	Chinchiná
Zulma Castaño	12 toneladas	Chinchiná
Antonio Vasco	12 toneladas	Pereira
Juan Carlos Vallejo	10 toneladas	Pereira
	Quindío y Valle del Cauca	
John Fredy Restrepo	24 toneladas	Quimbaya
Durley Ortiz	60 toneladas	Buga
Juan Carlos Pérez	40 toneladas	Tuluá
Rodrigo Duran Carvajal	20 toneladas	Ansermanuevo
Carlos Disney escobar	12 toneladas	Pradera
Walter Peñafiel	40 toneladas	Palmira
Pescalandia	40 toneladas	Guadalajara de Buga
Yolanda Peñafiel	10 toneladas	Amaime
Yurgen Preciado	9 toneladas	Guadalajara de Buga
Suma de otros pequeños clientes del norte del Valle	20 toneladas	Norte del Valle
<b>Total</b>	<b>530 toneladas</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por el departamento de facturación de la empresa Central Pecuaria

**Tabla 70.**

<b>Clientes directos</b>	<b>Toneladas mensuales</b>	<b>Destino</b>	<b>Clientes fletes planta Finca S.A. con mayor representación por toneladas</b>
Finca S. A		Risaralda y Caldas	
Gloria Orozco	12 toneladas	Pereira	
Luz Mérida Gómez	20 toneladas	Pereira	
Juan Carlos Vallejo	8 toneladas	Pereira	
Rosalba Palacios	20 toneladas	Belén de Umbría	
Oscar Hernán Vélez	15 toneladas	Mistrató	
Leonila Vélez	10 toneladas	Guática	
Mabel estrada	10 toneladas	Alcalá	
Suma de otros pequeños clientes del norte del Valle	15 toneladas	Norte del Valle	
<b>Total</b>	<b>110 toneladas</b>		

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por el departamento de facturación de la empresa

Central Pecuaria

**Tabla 71.**

**Clientes fletes planta Cipa S.A. con mayor representación por toneladas**

<b>Clientes directos de Cipa S. A</b>	<b>Toneladas mensuales</b>	<b>Destino</b>
Cipa S. A	170	Risaralda
Cipa S. A	240	Caldas
Cipa S. A	200	Valle del cauca
Cipa S. A	110	Antioquía
<b>Total</b>	<b>720 toneladas</b>	

Fuente Elaboración propia en base a información suministrada por el departamento de facturación de la empresa

Central Pecuaria

**14.5.2.Estrategia:** La empresa cuenta a la fecha con una base de clientes muy representativos localizados en los departamentos de Risaralda, Caldas, Quindío, Valle del Cauca y Cauca. Estos clientes, mueven una cifra significativa de toneladas de mercancías; La programación de viajes según frecuencia semanales y capacidad de movilización, destino, tomando la mejor ruta, ordenar los despachos por ciudades, gastos de operación, entrega de viáticos, todos estos factores, fueron identificados como debilidades de la empresa. La ausencia de una adecuada logística se evidencio, en la etapa inicial de diagnóstico, no se tiene programación de las rutas y la operación se da en la medida que los pedidos se toman aleatoriamente de los clientes. Un evento crucial de este proceso, es el de establecer en la medida de lo posible una adecuada

programación, si se aprovecha la información estadística de servicios prestados y mediante una herramienta presupuestal anticipar el movimiento de carga y de esta manera conocer la disponibilidad de vehículos para el servicio. Un factor a reducir es bajar el nivel de baja carga de mercancías, aprovechar al máximo la capacidad de cargue de los vehículos y no despachar vehículos en trayectos largos con capacidad ociosa, donde el ingreso no cubre los costos de operación.

**14.5.3.Desarrollo del liderazgo en las operaciones:** Se requiere que el gerente general como el jefe de logística permeen a los demás integrantes de la empresa para realizar un trabajo compacto tanto para el personal administrativo como para el personal operativo que tenga que ver de alguna manera con los procesos operativos del parque automotor; para ello los altos mandos deben tener una comunicación directa con cada colaborador y tener los oídos atentos a cada comentario que pueda salir en el día a día para la mejora continua ya que los que conocen bien los procedimientos de la empresa son los mismos colaboradores y de allí nacen las idas para la mejora continua. Es por eso para el cumplimiento de los objetivos se necesita desarrollar liderazgo en cada proceso de la empresa.

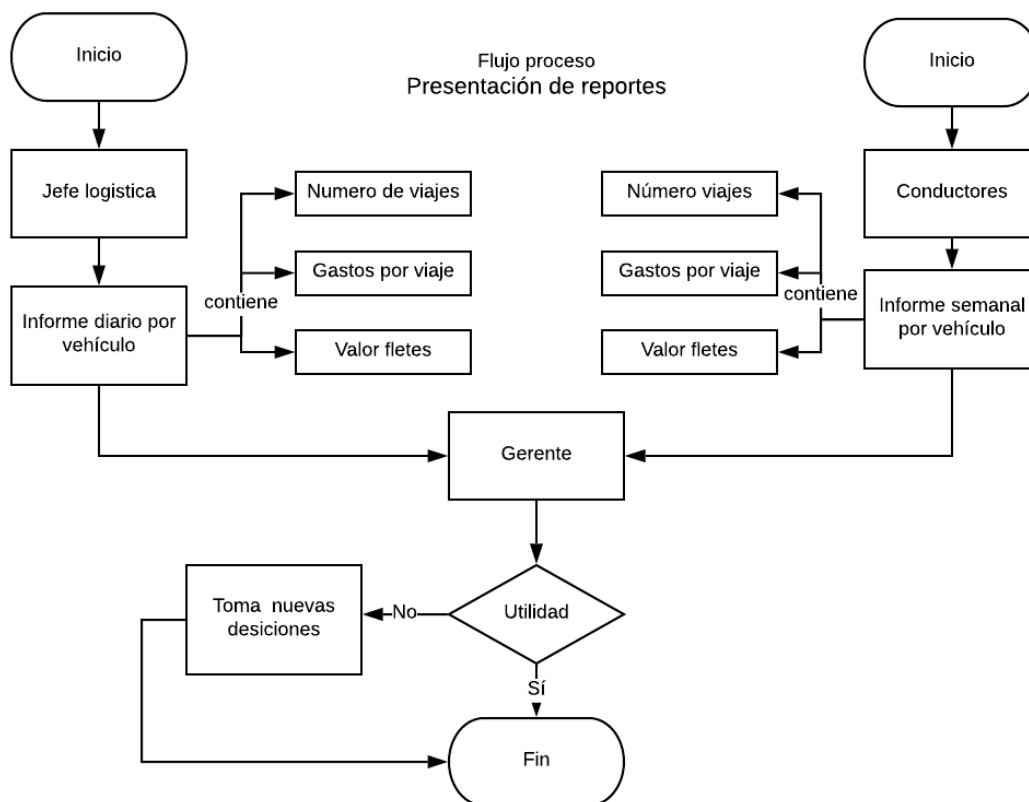
**14.5.4.Infraestructura:** Las Políticas y procedimientos de la empresa Central Pecuaria están fijos en el manual de funciones, manual de manejo del personal administrativo y operativo del parque automotor; de allí en adelante los procesos y procedimientos se dan a partir de las órdenes que día a día el gerente trasmite al jefe de logística y este a su vez a los conductores.

**14.5.5.Presentación de reportes y comunicación:** El jefe de logística debe presentar reportes al gerente del movimiento del parque automotor vía correo electrónico donde estén plasmados los viajes semanalmente que realiza los conductores; allí estarán los gastos por viaje y también el valor pagado por el cliente que recibió el servicio de flete; el gerente deberá tomar cada cuadre

que los conductores entrega semanalmente al jefe de logística y comparar con el informe que reciba de este. Revisará el rendimiento semanal y la utilidad de cada servicio prestado de flete, de esta manera sabrá cuanto es el rendimiento real del parque automotor semana a semana y le ayudará a tomar decisiones frente a las novedades y situaciones que presente; La comunicación de los conductores con el jefe de logística, tiene que ser de manera directa y en tiempo real, no solo basta con llamadas telefónicas sino también con enviar información de los gastos (combustible, alimentación, peajes, hoteles, parqueadero, cargue y descargue) por plataformas de redes sociales en este caso por vía WhatsApp; de esta manera, el seguimiento será más preciso, medible y de rápido control por parte del área responsable, consolidando dato y registrando las novedades de viaje, para luego analizarlas y retroalimentar el proceso.

Se recomienda interconectar el área operativa bajo una plataforma de fácil manejo y administración, donde la gerencia, el área operativa y los conductores a cada nivel interactúen subiendo la información según grado de seguridad y acceso y de esta forma, en tiempo real se conozca la situación de cada vehículo en la prestación del servicio.

**Ilustración 34.**  
**Flujo de procesos**



Fuente elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa.

#### 14.5.6. Tecnología

##### *Recursos tecnológicos necesarios*

##### *Propuesta del software de transporte de carga*

Recursos que mide el software

- Combustible
- Kilometraje
- Rendimiento del factor tiempo
- Rutas fijas



- Seguimiento continuo operación

La implementación de tecnologías informáticas brinda la posibilidad de obtener grandes ventajas, incrementar la capacidad de organización y tornar de esta manera los procesos a una verdadera competitividad.

Específicamente con el fin de mejorar la productividad y el rendimiento del macro proceso del transporte de carga del parque automotor de la empresa Central Pecuaria, es fundamental implementar un sistema que brinde eficiencia y eficacia de la gestión de la información. El GPS GMSY que maneja durante 3 años atrás la empresa; facilita la administración de los datos y ofrece múltiples posibilidades, permitiendo acceder a los datos relevantes de manera frecuente y oportuna, contribuyendo a la toma de decisiones gerenciales. Hay que usar la información que arroja el GPS, tales como el recorrido por día, consumo de combustible por viaje, kilometraje antes y después de cada viaje; La empresa Central Pecuaria debe continuar usando esta plataforma para obtener beneficios logísticos y uso eficiente de la información que suministra esta plataforma tecnológica.

#### **14.6.Componente financiero**

Se denomina “flota de transporte” a un conjunto de vehículos destinados a transportar mercancías o personas y que dependen económicamente de la misma empresa. El transporte profesional por carretera, tanto de pasajeros como de mercancías, es esencial para garantizar un adecuado desarrollo social y económico en nuestro país, así como para el logro de una mayor cohesión del territorio.

En las empresas de transporte, el combustible tiene especial relevancia en su estructura de costos de operación, y más aún con los actuales precios a los que se cotiza el crudo en el

mercado. Por tanto, para el adecuado desarrollo de su actividad económica en este tipo de empresas, se hace necesaria la realización de una gestión eficiente del combustible en las mismas.

Una gestión eficiente de flotas, es aquella que para los mismos objetivos es capaz de utilizar la menor cantidad de recursos posibles. Como hay muchos tipos de empresas de transportes, habrá diferentes formas de gestionar las flotas, pero todas ellas tienen ciertas características comunes que es necesario analizar para cada empresa.

Eficacia es hacer que lo planificado y lo realizado se aproximen al máximo, es decir, la sintonía entre lo que se planificó hacer para conseguir que los clientes perciban la calidad adecuada en los productos que reciben y en sus servicios acompañantes, y lo que realmente se ha hecho. Un trabajo realizado con eficacia contribuirá a una mejor valoración percibida por los clientes de producto y de beneficio.

Para establecer la importancia del proceso, es bueno definir que Central pecuaria se califica como una empresa de “Flota pequeñas” catalogada normalmente de carácter familiar con un propietario y algunos conductores asalariados. Suelen tener hasta 10 vehículos y la mayor parte de su trabajo lo hacen para un reducido número de clientes o dos a tres grandes empresas. El departamento de logística o también denominado de tráfico, es relativamente de bajo perfil siendo considerado de poca importancia y suele ser el mismo propietario en muchos casos quien se hace el responsable de su actividad. La informalidad en el manejo operativo y financiero es una de las características esenciales, además de un bajo control en los costos y gastos y la medición de gestión del servicio brilla por su ausencia.

El tema de los costos de operación del transporte de carga se ha convertido en un factor determinante de la competitividad empresarial en los actuales momentos; El desconocimiento

total o parcial de los costos por parte de algunos transportadores, no sólo los pone en desventaja ante sus competidores, sino también ante sus clientes o usuarios. Aunado a ello, el transportador pierde, deja de recibir las utilidades y malbarata su servicio en la industria, por lo que hace falta una cultura entorno a este tema.

En el transporte de carga existen algunas prácticas no muy adecuadas para cotizar los servicios, una de ellas consiste en determinar la tarifa del servicio con un porcentaje por abajo de la competencia para “ganar” el flete, sin tener conocimiento pleno de sus costos de operación. En otro caso, el embarcador acostumbra a imponer las tarifas que a su entender le generan más utilidad, sin tener conciencia del efecto negativo que le provoca al transportador en sus finanzas. Este tipo de prácticas son llamadas de predatorias porque erosionan la economía de este sector, y son muy comunes en el medio.

Ante esto, la empresa transportadora o el transportador muchas veces ignora si el margen bruto o el margen operacional es lo suficiente para mantener sus camiones o flota en buen estado, pagar salarios justos a los conductores y personal de apoyo y pensar más adelante, en sustituir el equipo automotor o equipo de transporte, en el tiempo adecuado y que responda a nuevas exigencias de rendimiento y productividad.

En muchas ocasiones, las consecuencias de la falta de liquidez provocan que las empresas de este sector terminen proporcionando servicios de mala calidad con unidades que ponen en riesgo la entrega oportuna de las mercancías y el funcionamiento de la cadena de suministro, padeciendo esta situación principalmente las pequeñas empresas y el “hombre camión”, pero arrastran consigo a las medianas y grandes empresas del transporte de carga en la determinación del precio de transporte.

El costo de operación varía por el tipo y estado que guardan las carreteras y el nivel de estas; entre más alto es el índice de rugosidad de la carretera, o lo que es lo mismo, que presente mayor deterioro, el costo de operación del vehículo se eleva de manera considerable, acentuándose si la vía presenta fuertes pendientes y altos niveles de sinuosidad.

Caracterizada la línea de negocio y el tamaño de la empresa, se presenta la estructura de los costos de operación de la misma la cual descansa en los siguientes componentes y elementos:

#### **14.6.1. Tipos de Costos:**

Los costos de los servicios de transporte suelen clasificarse en dos grandes grupos a saber:

1. ***Los Costos Directos:*** Son los costos asociados de manera directa con un servicio de transporte.

Este costo a su vez se subdivide en:

- a. **Costos Fijos:** Son aquellos costos directos que se mantienen constantes independientes del número de servicios que se realicen.

Dentro de este grupo están:

- Salarios de los conductores, la seguridad social y las prestaciones económicas a cargo de la empresa.
- Carga tributaria: impuestos del orden nacional, Departamental y local sobre el vehículo.
- Seguros: sobre los vehículos y sobre la carga transportada.
- Gastos financieros: por financiación propia (capital) y por terceros (intereses de préstamos, gastos de leasing).
- Depreciaciones-Amortizaciones: Originado por pérdida de valor de los activos fijos, deterioro y la amortización de gastos de reparaciones del equipo de transporte.

- b. ***Costos Variables:***

Son aquellos costos directos que varían en proporción al volumen de actividad (kilómetros recorridos, horas facturadas, servicios realizados).

Los principales costos variables identificados para la empresa son:

- Costo de combustible: tanto el consumido por el vehículo como por los equipos auxiliares.
- Neumáticos
- Lubricantes
- Costos de mantenimiento y reparaciones
- Viáticos del conductor
- Peajes

c. **Costes Indirectos:**

Son los llamados costos de estructura, aquellos no especificados al mismo servicio de transporte (costos de logística, alquiler de oficinas, servicios públicos, servicios de procesamiento de información, papelería, entre otros).

En este grupo se encuentran entre otros con:

- Gastos comerciales,
- gastos de administración,
- material de oficina,
- equipos informáticos,
- seguros de bienes inmuebles
- amortización de bienes inmuebles.

El cálculo de cada uno de los costes anuales anteriores para toda la flota es sencillo tomando como referencia la contabilidad de la empresa.

Sin embargo, el cálculo individualizado de cada uno de los costos anuales para cada vehículo no es sencillo si no se lleva una contabilidad de costos debidamente clasificada por tipo de

vehículo y que responda a la dinámica de cada uno de ellos, en términos de la operación y la facturación.

El cálculo de costos de cada vehículo por kilómetro recorrido es muy importante para ofrecer una tarifa competitiva al cliente por los servicios a realizar. Además, permite calcular para aquellos vehículos que suponen un mayor costo a la empresa y, por tanto, puede servir como referencia en el plan de renovación de la flota. Es fundamental establecer una estructura de resultados por cada vehículo, es la única manera de medir la eficiencia y el retorno de la inversión. El establecer el estado de resultados por cada vehículo es identificar la rentabilidad o la pérdida en la operación de cada uno, con lo cual la gerencia podrá tomar las decisiones del caso.

#### **14.6.2. Estructura general del costo de operación del servicio de carga en camión por carretera**

##### *Cálculo De La Tarifa De Transporte*

En términos generales, la mayoría de las empresas dedicadas al transporte de carga por carretera conocen la fórmula típica para el cálculo de la tarifa:

$$T = CF + CV(D)$$

Donde:

CF = son los costos fijos,

CV = Son los variables

D = la distancia a recorrer del viaje que cotiza.

El primer factor costo fijo (CF), es el resultado de la suma el costo total relacionado con los sueldos y salarios del área operativa, los seguros asociados a la operación, los impuestos, los derechos asociados al servicio, rodamientos, entre otros.

El segundo (CV), suma todos aquellos gastos que incurren durante la prestación del servicio de transporte, por ejemplo, combustible, mantenimiento, llantas, costos de carretera, peajes, cargues, descargues, entre otros.

En resumen, cada vehículo de transporte (camión) debe tener su propia estructura de costo de operación y, por consiguiente, identificarle el flete o tarifa especial que le garantice su reemplazo y la rentabilidad del mismo. En la realidad esto no es práctico, y normalmente se determina un flete promedio en función del costo total, el cual suena lógico cuando se trata de flotas homogéneas, pero no para el caso de flotas heterogéneas, caso que ocurre en la empresa central pecuaria.

Para este tipo de negocios es necesario entonces, establecer la metodología que le permita calcular con detalle sus costos de operación. Dentro de los desarrollos de gestión de transporte se han definido una serie de metodologías tales como:

1. Metodologías del ciclo vehicular.

Es una técnica para determinar el uso real de los camiones, y con ello conocer el número de viajes necesarios para determinar la rentabilidad de los mismos. Esto demanda montar un sistema de información robusto, hacer las mediciones correspondientes y estandarizar los procesos. Lo anterior, muy pocas empresas lo tienen en el medio.

2. Metodología del ajuste en flete con el indicador de inflación

Muchas empresas realizan ajuste sobre el precio del flete con el índice de precios al consumidor o IPC, Pero, sin hacer los ajustes necesarios sobre los <<factores del costo>> que son afectados por la inflación, por ejemplo, el costo de mantenimiento y las reparaciones, consumo de aceites y lubricantes, la depreciación, el consumo de llantas y su costo no es estimado con la exactitud requerida, subestimando con esto, el costo de operación real del

servicio y generando brechas negativas en la estructura tanto de costos como en la medición efectiva del margen de operación y la rentabilidad del negocio.

### 3. Metodología Sistema de Costeo Combinada

Esta metodología demanda que la empresa implemente una estructura de costos por medio de un sistema combinado de costeo, consistente en llevar a cabo primero una separación y clasificación entre lo que son los Costos Fijos y los Costos variables, Gastos fijos y Gastos variables, y que además implique, involucrar tanto los costos directos e indirectos de prestación del servicio de transporte de Carga (CIPS).

Siendo esta la metodología más apropiada para central pecuaria, se procede a una descripción general de la misma, como propuesta a plantear a la empresa para su implementación a partir de la presentación y análisis de los diversos aspectos operativos y financieros de la línea de negocio del servicio de transporte de carga:

#### **a. Para los costos directos del servicio**

Se identifican, clasifican y se le dan un nivel de jerarquía de los diversos componentes de costo, de mayor a menor los rubros que afectan a este, empezando por el combustible que representa un porcentaje elevado en la prestación del servicio y el cual dependerá de los kilómetros recorridos para llegar al destino, el rendimiento promedio del vehículo y el costo actualizado por galón del capa o gasolina, o gas vehicular, según el caso.

Además, el proceso continuo, donde para poder llevar la mercancía al destino es necesario costear el salario del conductor con sus prestaciones y definir el pago de los viáticos (alojamiento, alimentación, parqueo) dependiendo para la ruta que debe realizar el automotor, para este caso se tendrá que determinar si se paga costos adicionales por auxiliares o escoltas, esto si la operación los requiere o es exigido por el cliente.



En tercer paso; los peajes que posee el trayecto y los imprevistos (parqueo, recarga celular, entre otros) que se presenten en la prestación del servicio deberán tenerse en cuenta.

Por último, si se incurre en el servicio de cargue y descargue.

### **Para los costos indirectos de prestación del servicio (CIPS)**

Para este segundo componente, será necesario crear una subdivisión de costos fijos y variables.

Los costos fijos, esto es, para los primeros mencionados, será importante establecer el mejor método de cálculo del deterioro del equipo o de la depreciación del vehículo o un valor inicial el cual debe ser recuperado en el tiempo debido al desgaste del mismo.

El segundo rubro de importancia, los impuestos, seguros, telefonía celular, seguimiento satelital serán costos que se diferirán en cada viaje estos garantizan calidad y confiabilidad en el servicio.

Los costos variables hacen referencia en aquellos costos el cual el vehículo incurre dependiendo del trayecto a recorrer, para esto se debe tener en cuenta los repuestos, mantenimiento e insumos que son necesarios para que el automotor funcione de la forma idónea permitiendo llevar la carga sin contratiempos a el destinatario final.

Es importante tener en cuenta los gastos operacionales de administración y los de gestión comercial asociado al negocio, por lo cual es indispensable incluir este dato como un costo más. Con base a toda la información recolectada y la generación del costo por cada ruta será fácil determinar una utilidad para la empresa central pecuaria por cada trayecto en pro de mejorar el servicio para los clientes, aplicando el objetivo básico financiero (Generación de Valor para los Accionistas y para la misma empresa en el mediano y largo plazo).

**Ilustración 35.**  
**Entradas del sistema de costeo**



Fuente: Elaboración Propia

El sistema de costeo que se implemente para Central pecuaria, tiene unas especificaciones que se suponen como entradas constantes o fijas que se consideran lineamientos generales de la operación. Estos parámetros iniciales serán ingresados por el usuario y de acuerdo a los datos escogidos serán asociados a la estructura de costos y se podrán alcanzar los resultados esperados.

El sistema que se implemente debe tener como entrada inicial el tipo de ruta: donde se muestra un origen y un destino por seleccionar, al ingresar información debe validarse automáticamente, indicando la distancia entre esos dos puntos. El otro parámetro de ingreso ha de corresponder al tipo de vehículo, tipo de carga, tipo de servicio, si se incluye el cargue y descargue, la parametrización del modelo que se implemente, debe dar la opción de si se debe tener en cuenta los costos de regreso del vehículo; se finaliza con el manejo de un criterio de información opcional, el formato de captura parametrizado ha de contener un recuadro de información opcional el cual ya tiene unos valores y opciones preestablecidas.

#### **14.6.3. Estructura de costos**

La “estructura de costos” es una expresión muy común en los medios empresariales y gremiales, especialmente cuando se trata de discutir con el gobierno asuntos como los de la afectación de movimientos en impuestos, costos de gasolina, salario mínimo y en general,

cualquier costo de un insumo de un sector empresarial. Se define como el conjunto de las proporciones que respecto del costo total de la actividad del sector o de la empresa, representa cada tipo de costo. (G, 2006).

Para que la estructura de costos tenga su utilidad en la aplicación al interior de las empresas, es necesario entonces que se desglose muy detalladamente y clasifique la totalidad de sus costos y gastos en todas las funciones y de todos los tipos o clasificaciones que pueda identificarse al interior de la empresa. Igualmente resulta útil establecer qué porcentaje (%) de un cierto costo o gasto, sea este variable o fijo, representa sobre el total del costo del mismo tipo, es decir, cuanto costo variable o fijo dentro de la estructura tiene cada uno de ellos por cuanto su conocimiento del nivel de importancia permite a la gerencia realizar los análisis y tomar las decisiones de control, para evaluar el impacto del incremento de cualquiera de sus elementos constitutivos. Así, si se sabe cuál es exactamente el porcentaje- %- del costo de la gasolina sobre el costo total de operación mensual de uno de los camiones, carro o tractomulas, es posible estimar muy exactamente el impacto de cualquier incremento en el costo de la gasolina sobre el costo total mensual de operación del vehículo. (GARCIA, 2019)

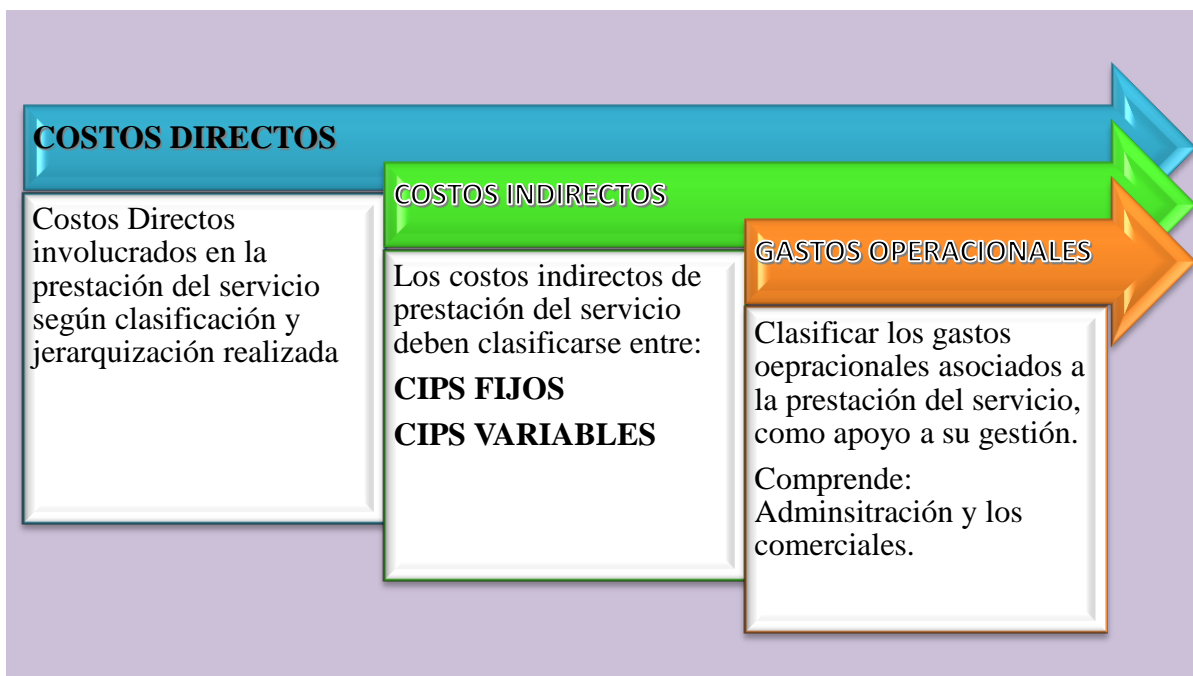
Para definir la estructura de costos, la empresa central pecuaria debe establecer su debido modelo contable. El modelo contable para su contabilidad de costos corresponde a un sistema de información racional de tal manera que sea el soporte para calcular los costos y los gastos por diferentes procedimientos, relacionándolos con los ingresos de los servicios prestados y vendidos en un periodo, con el fin de analizar resultados y genera información para la toma de decisiones. (GARCIA W. , 2018)

Y hablando de la estructura de costos, es muy raro encontrar que una empresa transportadora pequeña y familiar desconozca cuánto gasta y en qué proporción lo hace en los elementos de los costos que identifica, el problema aquí es que no consideran todas las variables involucradas y tampoco llevan a cabo el cálculo con el detalle y precisión que requiere el caso.

Esto se debe, principalmente, porque muchos de ellos no cuentan con estadísticas de sus costos y gastos que les permitan aplicar una metodología apropiada para calcular sus costos de operación. Aquí lo ideal es que por cada vehículo se registren sus costos de mantenimiento, consumo de llantas, reparaciones, aceites y lubricantes, entre otros.

Por lo tanto, el conocimiento de los costos de operación en el transporte de mercancía por carretera es determinantes, no sólo para la competitividad, sino para la supervivencia de la empresa y evitar el deterioro del sector.

**Ilustración 36.**  
**Estructura de costos de operación.**



Fuente: Aportación propias. Esquema proporcionado por el docente proveniente de las clases de costos en el programa de contaduría pública.

**Cómo un modelo de aplicación en el cálculo del costo se puede establecer el siguiente:**

Operaciones que cuenten con un cargue, un descargue y auxiliar.

Costo operación = Conductor + parqueadero + rastreador + seguro + celular + recuperación del capital + impuesto + peaje + combustible + lubricantes + mantenimiento + neumáticos + alimentación + lavado del vehículo + administración y gestión comercial del servicio vehículo + cargue + descargue + auxiliar + imprevistos.

**14.6.4. Indicadores de eficiencia en costos de operación del servicio de transporte de carga**

Los indicadores, como ya se ha comentado, permiten analizar la evolución del rendimiento económico, financiero y operativo de la empresa en diversos aspectos de la misma. En este caso, los indicadores de costos permiten a la gerencia analizar en cada momento el costo de operación de cada vehículo y de la flota en su conjunto. Cada uno de los costos (mensuales, trimestrales y anuales) anteriormente expuestos, se puede considerar como un indicador. Sin embargo, para analizar la evolución de los costos se hace necesario referenciar los costos variables al nivel de actividad.

Por ello, los costos variables de operación por vehículo se deben calcular por kilómetro recorrido como una de las medidas más representativas para evaluar la operación y la rentabilidad del negocio y del vehículo. Entre los indicadores a implementar por la empresa central pecuaria estaría a juicio de esta asesoría los siguientes:

1. Costos anuales de combustible por km anuales recorridos
2. Costos anuales de mantenimiento por km anuales recorridos

3. Costos anuales de reparaciones por km anuales recorridos
4. Costos anuales de neumáticos por km anuales recorridos.
5. Costo anual de viáticos por kilómetro recorrido.

En general los indicadores anteriores se pueden agrupar para cada vehículo, de tal forma que sirva como referencia para ofrecer tarifas de servicios a clientes:

1. Costos variables por km
2. Costos fijos e indirectos por hora
3. Costos totales por km
4. Costos totales por hora
5. Costos totales por km y hora.
6. Costos totales por ruta y por kilómetro.
7. Costos totales por vehículo y conductor.

#### **14.6.5. Gestión eficiente del mantenimiento del equipo automotor que responda al objetivo de costos y rentabilidad**

El mantenimiento es uno de los factores que más influye y contribuye al rendimiento final dentro de la empresa central pecuaria, cuya línea de negocio es el transporte de mercancía por carretera.

El mantenimiento del parque vehicular de central pecuaria, consiste en proporcionar a los vehículos propio las reparaciones, recambios y mano de obra por parte del personal de taller sea directamente o por terceros, con el fin de que estén siempre a su nivel máximo de operación mecánica y el rendimiento y eficiencia de la operación de transporte sea al mínimo costo posible.

El objetivo principal del mantenimiento, es que los vehículos de la empresa, se encuentren en estado óptimo de funcionamiento y que asegure, además, la seguridad del conductor y la carga de los terceros beneficiarios del servicio prestado.

El mantenimiento busca, por tanto, la máxima disponibilidad a mínimo del costo operacional.

Del objetivo principal se desprenden varias líneas de trabajo:

- a. La planificación del mantenimiento.
- b. El Control:
  - de las operaciones de mantenimiento de la flota
  - de los costos de la operación de la flota.

Una falta de mantenimiento prolongada en el tiempo provoca averías en los vehículos, lo que se traduce en la no disponibilidad del vehículo hasta que se repare dicha avería y en un coste adicional para la empresa. La mayoría de las veces la avería no se concentrará en una sola pieza, sino que la pieza afectada hará que las que están a su alrededor también sufran, por lo que el número de piezas a reparar se verá incrementado. En el peor de los casos habrá incluso que sustituir el vehículo por otro.

En la búsqueda del mínimo costo de operación, mayor eficiencia y productividad de la flota, facturando el mayor número de días por vehículo, la gerencia debe entonces, definir en conjunto con el jefe de operación o de tráfico los siguientes factores:

- a. Establecer los métodos y el ciclo organizacional de las operaciones de mantenimiento.  
Se recomienda un software especializado para esta tarea.
- b. Disponibilidad de los recursos humanos. El necesario para optimizar el tiempo de permanencia mínima del vehículo en situación de para y el menor costo posible.
- c. Disponibilidad operativa y presupuestal de los Recursos técnicos y materiales (repuestos de reposición) necesarios para la fase de mantenimiento.

Se recomienda un mantenimiento planificado, a intervalos definidos o al llegar a un nivel determinado, el cual recibe el nombre de mantenimiento preventivo.

Su principal misión es la de reducir el número de fallos y la gravedad de los mismos detectándolos en una etapa temprana.

Se pueden distinguir dos tipos de mantenimientos preventivos:

- a. Mantenimiento basado en la condición, o mantenimiento sobre condición, es el mantenimiento preventivo realizado en base a los resultados de la monitorización del funcionamiento del equipo. Cuando este tipo de mantenimiento se ejecuta siguiendo una predicción consecuencia del análisis y la evaluación de los parámetros significativos de la degradación del elemento se denomina mantenimiento predictivo.
- b. Mantenimiento sistemático, es el mantenimiento preventivo realizado en base a unos intervalos de tiempo preestablecidos, o a un número de unidades de uso (por ejemplo, cada 10.000 km) pero sin investigación previa de la condición del elemento.

El objetivo de la gestión del mantenimiento es para Central Pecuaria:

- a) Minimizar los costos de los servicios de mantenimiento lo máximo posible.
- b) Disponer de los vehículos en todo momento, es decir, que estén disponibles el mayor tiempo posible.
- c) Llevar un control y programación de los mantenimientos de cada vehículo
- d) Proveer de las facilidades necesarias para que los operadores no cualificados realicen el mantenimiento mínimo requerido en los equipos de transporte.

#### **14.6.6. Costos del ciclo de vida del equipo vehicular de Central pecuaria**

El cálculo de los costos anuales de mantenimiento, así como el valor residual de cada vehículo, sirven a la gerencia, como referencia para el cálculo de los periodos económicos a la hora de sustituir los vehículos de la flota, por camiones de más alto rendimiento y mayor rentabilidad o margen de operación. Es recomendable sustituir un vehículo cuando:

- a. El Valor residual es bajo
- b. Cuando el costo del mantenimiento presente una tendencia de alto costo.



### 14.6.7. Estructura Global De Los Costos De Transporte De Carga Por Carretera En

#### Colombia

##### Costos fijos

Salario y prestaciones	66,7%
Seguro	6,7%
Parqueadero	10%
Impuesto de rodamiento	13,33%
Otros costos fijos (mantenimiento de personal con contrato fijo, la depreciación de los vehículos, otros menores)	3,33 %

##### Costos variables en el transporte terrestre de carga

Combustible	66,66%
Lubricantes	6,66%
Llantas y neumáticos	6,66%
Mantenimiento y reparación	3,33%
Lavado y engrase	0,5-1%
Peajes	13,33%
Otros costos variables	3,33%

Contratos variables de mantenimientos y la alimentación de los conductores.

Punto de equilibrio en los costos del transporte terrestre de carga en Colombia

Uno de los costos determinantes en el transporte terrestre de las cargas son los costos de depreciación.

Documentos del transporte: son aquellos documentos de porte obligatorio requeridos como requisitos para el transporte de mercancías peligrosas y que pueden ser solicitados en cualquier momento y lugar por la autoridad competente.

Economía de escala en transporte terrestre: disminución de los costos con la utilización de todo el volumen del vehículo y generar valor en forma óptima en la administración del parque automotor durante la logística de distribución.

Empresa de servicio público de transporte terrestre automotor de carga: es aquella persona natural o jurídica legalmente constituida y debidamente habilitada por el Ministerio de Transporte, cuyo objeto social es la movilización de cosas de un lugar a otro en vehículos automotores apropiados en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios.

**14.6.8. Los costos fijos del transporte terrestre de carga por el medio camión son:**

a. Horas extras: hace referencia a las cantidades de horas adicionales que laboran los conductores de los camiones. Estas horas extras se le deben liquidar de acuerdo con lo establecido en el código sustantivo del trabajo.

b. Seguro del camión: esto hace referencia al pago anual que debe hacer todo propietario de vehículos para garantizar la inversión de los activos fijos representado en flota y equipo de transporte.

c. Licencias: esto hace alusión a la licencia de conducción que debe llevar el conductor y que garantice que la persona que conduce el camión es una persona que tiene todas las competencias para manipular el vehículo sin ningún inconveniente.

d. Alquileres y tarifas: esto se refiere al costo que se debe asumir a diario por parqueadero y mantenimientos diarios del vehículo.

e. Gastos generales: son gastos diversos que se deben asumir para la administración de parqueaderos y mantenimientos en general.

f. Intereses: “los intereses pueden ser reales o están constituidos por costo de oportunidad del capital invertido en los vehículos, ya que si se hubieran comprado los vehículos se podría haber invertido la misma cantidad en otras actividades rentables, dependiendo de la marca, modelo y año de fabricación de los vehículos y también de su forma de adquisición” (Mora, 2008, p. 206).

g. Amortización: “la amortización tiene un componente fijo y otro variable, ya que depende de la antigüedad y la utilización de los vehículos, sin embargo, como se utiliza una amortización financiera en la mayoría de los vehículos este costo se debe incluir dentro de los fijos, además de los vehículos, se deben amortizar los equipos de los parqueaderos e instalaciones de mantenimiento si tiene vida limitada” (Mora, 2008, p. 206).

h. Administración: este es costo fijo por naturaleza y hace referencia a todo el capital humano que gestiona toda la actividad de transporte de carga y que está en las oficinas donde promueven todas las actividades.

i. Mantenimiento: se puede considerar este costo muchas veces como costo variable, pero esto depende del tipo de contrato que se tenga con la persona; en el caso de que el trabajador de mantenimiento tiene un contrato fijo con la empresa, entonces este se considera como costo fijo, pero si el trabajador maneja un contrato por labores hechas en forma transitoria, se considera variable.

**14.6.9. Los costos variables del transporte terrestre por el modo camión** pueden ser los siguientes:

a. Combustible: es la cantidad de gasolina que consume un vehículo en el momento en que transporta una carga desde un punto A hasta un punto B; esto quiere que, si el vehículo hace recorridos más largos, va a gastar mayor gasolina, y si hace recorridos más cortos debe gastar menos combustibles. Esto está directamente relacionado con los costos.

b. Aceites: cuando se habla de aceites, esto estará directamente relacionado con la distancia de recorrido del vehículo y, de igual forma, va a variar en la medida que el camión haga mayores o menores recorridos, por ende, este costo va a variar.

c. Neumáticos: el tema de las llantas y neumáticos también varía de acuerdo con el recorrido de los vehículos, y esto está directamente relacionado, por su puesto, con los costos variables de los camiones.

d. Mantenimiento: este costo se puede considerar fijo o variable, dependiendo del rotulo que tenga en cuanto al contrato del personal y los tipos de contratos que se estén manejando.

Estos costos son los que hay que tener en cuenta para el manejo del estado de costos del transporte terrestre de carga por camión.

**Ilustración 37.**  
**Ejemplo ilustrativo de cargue de mercancía**



Fuente: Google imágenes

## 15. Conclusiones

- En el factor externo analizado a la empresa Central Pecuaria, se puede concluir que los proveedores, es la entidad externa que más influyen negativamente en la operatividad del parque automotor, esto por la falta de control en los tiempos en este proceso de carga; así como lo explica Peter Drucker, cuando habla de la importancia de crear estrategias que permitan el control de los procesos en tiempo y rendimiento.
- De acuerdo con los hallazgos encontrados en la herramienta administrativa DOFA, se evidenció que la empresa actualmente no tiene un plan de formación y capacitación continuada, que potencialice las capacidades y habilidades operativa y administrativa de los colaboradores, tendiente a aumentar la eficiencia y eficacia de la operación de transporte de carga. La empresa desde este componente da ciertas ventajas a la competencia, situación que en el mediano plazo puede ser un factor de riesgo para la pérdida de mercado en su entorno.
- Del análisis externo se evidencia que el parque automotor de Central Pecuaria, es el reflejo de un sistema abierto el cual está inmerso dentro de un sistema mayor, definido como un supra sistema general de transporte del orden nacional, tal cual como lo explica Bertalanffy en su planteamiento de sistemas. La empresa como prestadora del servicio de transporte de carga, está sujeta a los lineamientos del ecosistema en materia normativo tanto nacional como regional y local; el no apegarse a este, cae en un escenario de alto riesgo legal y operacional, lo cual en el mediano plazo puede ser un factor que impacte negativamente los resultados financieros y económicas, afectando directamente el flujo de caja de la empresa y, por otro lado, la rentabilidad del negocio.
- Respecto al componente administrativo en su orden jerárquico, la empresa no presenta una estructura definida y la actual no responde de manera eficiente, a los retos de un negocio

competido y regulado. Las estructuras organizacionales actuales, precisan de establecer canales comunicacionales ágiles y eficientes, se precisa que el flujo de información sea más expedito y que el contra flujo de información y las comunicaciones no rompan en su interior la dinámica propia del negocio. Es así como, la comunicación entre los colaboradores, explicado por MAX WEBER en la teoría de la importancia de la burocrática, donde los altos mandos son reflejo de los niveles de autoridad necesarios para que el grupo que se encuentra en la segunda línea de mando pueda dar cumplimiento eficazmente a los procesos organizacionales y responder por el logro de los objetivos.

- Se detecta un amplio factor de informalidad dentro del esquema administrativo, lo que denota falta de asignación de responsables y fijación de compromisos en la formación para la conformación de una estrategia como lo explica P. DRUCKER 1974, por tal razón se concluye que actualmente la empresa, no tiene explícito un esquema de control operativo, financiero y administrativo frente a la línea de negocio encargada de la prestación del servicio de transporte de carga para terceros
- Referente al componente operativo, se halló que la empresa actualmente no cuenta con un plan de mantenimiento preventivo para el parque automotor; La planificación cuando se desarrolla adecuadamente permite reducir los riesgos y supone mayores beneficios (Fred R. David, 2003). Por lo tanto, las acciones de corto y mediano plazo en central pecuaria deben enfocarse a suprimir la falencia y alistarse para proponer un plan de mantenimiento del parque automotor obedeciendo a la dinámica de la operación y a las necesidades del servicio.
- Frente a la evidencia recaudada en el componente financiero, tanto los costos como los gastos operacionales que se desprenden del manejo y operación del parque automotor, la empresa no diferencia los gastos como lo explica JAMES A TOMPKINS (1996), donde se

establece la necesidad de caracterizar los respectivos gastos de movimiento y gastos de posesión; esto indica que el departamento de contabilidad en la actualidad no cuenta con tal clasificación y que debe en el corto plazo realizar el ajuste a su aplicativo contable, además de separar los procesos de la contabilidad general, de la contabilidad de costos del negocio de transporte de carga.

- Se estableció en el componente operativo, que los gastos operacionales, deben ser formales para identificar, medir y evaluar con certeza el rendimiento financiero del parque automotor de la empresa, tal cual como lo expresa el teórico clásico TAYLOR, donde denota la importancia de medir datos cuantificables reales, que permitan crear parámetros de control.
- Con el fin de tomar las mejores decisiones y conocer más a fondo la empresa, se procedió a utilizar instrumentos como son las encuestas y entrevistas a conductores, jefe logística y gerencia respectivamente, estos resultados fueron el inicio para identificar las herramientas a utilizar y se expresaron los resultados tanto en el capítulo primero y segundo del presente documento.
- En base en el análisis de la herramienta administrativa DOFA, al ambiente interno se evidencio que la empresa Central Pecuaria no cuenta con una organización adecuada y que responda eficientemente a los procesos del área de transporte de mercancía terrestre, y que, de paso, conduzca el negocio del transporte, hacia una mejora en su operatividad y eficiencia.
- En el estudio realizado a la Empresa Central Pecuaria con la ayuda de herramienta administrativa DOFA, se evidencio que esta tiene ausencia de indicadores de gestión para medir, evaluar y controlar la gestión y establecer los niveles de eficiencia y productividad del área de transporte de la empresa.



- En el desarrollo de la práctica empresarial se evidenció que la empresa Central Pecuaria se encuentra en una etapa donde pese a su madurez comercial, operativa y administrativa, se encuentra en una etapa donde no se han estandarizado los procesos claves de su operación en especial la del transporte d carga de mercancías y su movilidad de un punto de cargue a otro punto de descargue. Así mismo, no cuenta con un control formalizado y regulado para el manejo de los viáticos y su asignación previa programación de los eventos que los genera. Al no contar con estandarización de los procesos, las acciones y decisiones se dejan al desarrollo del día a día, y se fundamenta aún de la información secundaria que reportan los conductores.
- La informalidad operativa, administrativa y financiera en el manejo de los pagos y desembolsos relacionados con el alojamiento, servicios de restaurante, servicio de parqueaderos, y servicios de cargue y descargue; genera reprocesos y algo de desorden, por lo que el sistema de información contable y de soportación a partir de los reportes en la debida forma y en cumplimiento de los requisitos de tipo contable y tributario, es una falla que debe superarse, para garantizar en el tiempo, los registros oportunos de los mismos, pero sobre toda cargar la información de costos a cada uno de los vehículos y establecer la rentabilidad de la operación por vehículo y por ruta.
- Aplicada la herramienta administrativa POAM, se concluye que la empresa está en una situación neutra donde el aprovechamiento de sus fortalezas no se ha capitalizado con éxito. Ese no aprovechamiento, es un vector generador de riesgo tipo operacional y comercial, lo que puede generar en un corto plazo, la potencial pérdida de clientes, frente a un mercado como se ha mencionado antes, más competido y con jugadores con mayor músculo operativo, administrativo y financiero.

- La implementación de un esquema operativo y administrativo para el óptimo manejo del parque automotor de la empresa Central Pecuaria, se convierte en un evento que mejora y aumenta internamente para la empresa su capacidad de control en todas las operaciones de transporte y a su vez, prospectar y estimar el movimiento de carga como generador de ingresos y regular el flujo de costos y gastos operacionales.
- La identificación, caracterización y definición de los componentes administrativos y operativos del área de transporte de la empresa Central Pecuaria, permite a la gerencia tener un mayor nivel de seguridad y certeza de los procesos y establecer la forma correcta en la que la empresa debe administrar y asignar los recursos técnicos, humanos y financieros.
- El esquema operativo y administrativo impacta positivamente toda el área de logística de la empresa Central Pecuaria, indicando cuales deben ser los parámetros y criterios a ser considerados dentro de su proceso y logística de transporte para lograr una operación más eficiente y rentable de su activo operacional conformado por su parque automotor.
- La identificación, clasificación y definición de los gastos y costos que hacen parte de la estructura de costos en la prestación del servicio de transporte, tal como lo expresa el esquema operativo y administrativo propuesto, permite a la gerencia de la empresa, conocer, evaluar y tomar las decisiones acerca del precio y el margen operacional del negocio, por ruta, destino, por vehículo y por tipo de carga.
- El clasificar e identificar internamente los dos grupos de costos y gastos, es decir, separar los costos fijos y costos variables asociados al negocio del transporte, permiten calcular las tarifas de los fletes de manera más precisa, de acuerdo al margen de utilidad que se quiera manejar, dado que estos costos, por variables externas a la empresa, son afectados por comportamientos al alza, lo cual descompensa la formula ingreso, costo, margen, por eso es

de vital importancia, hacer seguimiento del comportamiento de los mismos y vigilar sus variaciones periódicamente, para ajustar las condiciones de operación y equilibrar los ingresos, costos y utilidad.

- La estrategia de reposición y actualización del activo operacional conformado por la flota de vehículos, por aquellos de mayor rendimiento por kilómetro recorrido, y carga movilizada, debe asociarse con los costos anuales de mantenimiento, así como el valor residual de cada vehículo, es ahí donde la gerencia, requiere de un sistema de información robusto, que le arroje los indicadores claves sobre los cuales debe tomar la mejor decisión en el mediano y largo plazo. La rentabilidad del negocio, es uno de los objetivos de mediano y largo plazo trazados por la gerencia para garantizar un máximo valor de la empresa y el máximo valor de la inversión de los socios.

## 16.Recomendaciones

Una vez terminado la propuesta de intervención, se considera necesario realizar las siguientes recomendaciones en los aspectos administrativos y operativos analizados para el negocio y operación del servicio de transporte de carga por carretera en la empresa Central Pecuaria, para alcanzar un nivel de gestión que se refleje en resultados operativo y financieros de mayor impacto, así como el fortalecimiento sobre el control de los costos y gastos operacionales en el área de transporte:

- Se considera necesaria la intervención y colaboración de los empleados del nivel operativo (conductores) de la empresa, para iniciar desde ahí la optimización del costo y del gasto operacional y hacer más eficiente el empleo de los recursos de la empresa. Para ello es de gran importancia que la gerencia, establezca un plan de incentivos y reconocimiento al personal del área de transporte. El plan de recompensas busca una cohesión mayor entre el personal y la empresa y el compromiso hacia ella, en ambientes de trabajo más integrados y, por ende, que se reconozca el esfuerzo que hace la planta de conductores para que la empresa se posicione en el mercado local.
- El jefe de logística debe asumir un rol más protagónico y convertirse en el líder del equipo. El acompañamiento a los diversos procesos, así como ser el primer puente para la solución a los diversos factores y eventos operativo que se generan en el servicio, es un factor clave para hacer más dinámica la gestión del área de transporte.
- La operación, la estructura de la información, la evaluación de la gestión, la medición de resultados debe estar soportados sobre una herramienta tecnológica de avanzada que facilite la articulación de todos los procesos y procesos y que la información fluya en todas las direcciones y sea soporte para la toma de decisiones de la gerencia. Dado lo anterior, una de

las recomendaciones del orden tecnológico es que Central pecuaria, haga un esfuerzo presupuestal y orientar recursos hacia el diseño e implementación y puesta en marcha de un software especializado, que le permita a la empresa sistematizar todo el proceso de logística en la prestación del servicio de carga por carretera. La verdad es que en el mercado hay aplicativos probados de mediano costo, accesible a la estructura financiera de la empresa.

- Retomando a Peter Drucker, (DRUCKER, 1974), donde habla que la planeación estratégica, no es una simple orden basada en el cumplimiento de los objetivos de una organización, donde la alta gerencia se hace responsable de la toma de decisiones e impartir órdenes o hacerlas cumplir a cabalidad, si esto es importante, igualmente hay que realizar un proceso en conjunto con los miembros de la organización que además encierran compromisos de todos los individuos de la empresa, en donde hay que responder preguntas como ¿a dónde llegar?, ¿cómo lo voy a hacer?, ¿qué medios voy a utilizar? y cómo se va a realizar la metodología que se convertirá en planeación estratégica; dado lo anterior, se propone que la gerencia en el corto y mediano plazo se de a la tarea de la construcción de su plan estratégico enfocado al fortalecimiento y crecimiento de la empresa acorde a las necesidades del mercado y a los retos que se avecinan dentro del sector en el corto y mediano plazo.
- El funcionamiento operativo y administrativo de central pecuaria, en los actuales momentos precisa del diseño de acciones que se enfoquen hacia el control de gastos operacionales del área de transporte de carga. Sobre el corto plazo, el presente documento entrega un diagnóstico de primera mano que se constituye en el insumo primario para establecer las líneas de control de la gestión del servicio de transporte.
- Para el mediano plazo, se precisa de la implementación y puesta en marcha de un sistema de información que le permita a la gerencia, identificar, medir, controlar y evaluar en periodos

cortos de operación los resultados arrojados por la operación de transporte y tomar las medidas de ajuste que correspondan.

- Como complemento a la recomendación anterior, el éxito de un buen control de costos y gastos solo es posible si se toma la decisión de implementar la estructura de costos operacionales, definir un sistema de costeo y levantar la información contable y financiera en cada periodo en la cual se refleje los resultados individuales de cada uno de los equipos de transporte en operación.
- Simultáneamente La gerencia en conjunto con el líder de gestión y operación de transporte deben establecer y jerarquizar el programa de mantenimiento mecánico tanto preventivo como correctivo de todo el parque automotor y reducir a partir de esta acción los riesgos operacionales por daños futuros en los camiones. No se puede esperar que el equipo se pare para tomar medidas de emergencia. La generación de ingreso depende en gran medida que el equipo de transporte este en óptimas condiciones para operar, así los clientes estarán seguros y tranquilos al confiar el transporte de la carga a central pecuaria.
- Se recomienda a la Gerencia que en el corto plazo se establezcan acuerdos y convenios comerciales para el suministro continuo para el grupo de conductores que regularmente deben pernoctar en las distintas ciudades, para estandarizar los gastos y costos en la línea de alojamiento, alimentación y parqueo.
- El establecimiento de los convenios comerciales con hoteles, restaurantes y parqueaderos, permite una racionalización en el gasto, mejorar el flujo de caja de la empresa y, sobre todo, brindar un nivel de seguridad y confianza al conductor para llegar a sitios acogedores y no preocuparse por buscar hotel, donde guardar y negociar el parqueadero y, sobre todo, la alimentación segura y tranquila.

- La identificación del riesgo operativo, de mercado, financiero y mecánico, los cuales fueron expuestos en el análisis que contiene el documento, precisa que la Gerencia en el corto plazo, desarrolle un plan de choque para reducir al máximo los diversos riesgos identificados. En el inmediato plazo, se precisa construir las acciones de mejora en cuanto al proceso de mantenimiento de los vehículos, la programación de rutas más eficientes, seguras y de mayor rentabilidad, equilibrar la capacidad técnica operativa de los vehículos con la capacidad real y efectiva que hoy tiene la empresa y donde se genera un riesgo de seguridad debido al sobrepeso de carga, además de exponerse a sanciones por parte de las autoridades de control de carretera y lo más inmediato, la posible suspensión de la licencia de operación de la empresa.

## 17. Bibliografía

- Aldana, L. Á. (2011). *Administración por Calidad*. Bogotá, Colombia: Alfaomega.
- Alfadelta S.A de C.V. (s.f.). Recuperado el Agosto de 2018, de <http://www.alfadelta.com.mx/>
- Alival Alimentos del Valle S.A. (s.f.). Recuperado el Agosto de 2018, de <https://www.alival.com.co/product/aloe-vera/>
- Amazon. (s.f.). Recuperado el 2018, de <http://www.amazonaws.com/.../1784089911.TEORIA+DE+LA+FACTIBILIDAD.doc>
- ANACONA, I. E. (2014). *Propuesta educativa sobre seguridad vial y prevención ambiental en la comunidad educativa Escuela Integral*. Universidad del Valle, Facultad de humanidades.
- Araya, Y. C. (20 de Junio de 2005). *UAEM redalyc*. Recuperado el Septiembre de 2018, de <http://www.redalyc.org:9081/html/447/44750106>
- Bacley, H. y. (1984). *New product pressurer* Mercadotecnia. Prentice Hall.
- BANCO DE LA REPÚBLICA. (s.f.). *www.banrep.gov.co*. Recuperado el 1 de Octubre de 2018, de <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>
- BANCO DE LA REPÚBLICA. (s.f.). *www.banrep.gov.co*. Recuperado el 2 de Octubre de 2018, de <http://www.banrep.gov.co/es/politica-intervencion-cambiaria>
- Bédard, R. (2003). *Los Fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. El rombo de las cuatro dimensiones filosóficas*. Medellín Antioquia: HEC Monreal.
- BERTALANFFY, L. V. (s.f.). *TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS*.
- Bertoglio, O. J. (s.f.). *Introducción a la teoría general de sistemas*.
- Bioprod. (s.f.). Obtenido de <http://bioprodcolombia.com/>



BOUNDON, R., & LAZARFELD, P. (1984). *Metodología de las ciencias sociales 1: Conceptos e índices*. Barcelona: lai.

Bowersox, C. y. (2007).

BUITRAGO LÓPEZ, G. A., & QUIROGA HORTA, J. J. (2016). *Elaboración del plan estratégico de Seguridad Vial (pesv) para la empresa Vigía Servicio Especial S.A.S.*

Obtenido de

<http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/4769/2/QuirogaHortaJohnJairo2016.pdf>

*Caracterización del gremio sablero de Colombia, Santa Marta*. (Febrero de 2007). Obtenido de [www.colombialoe.org](http://www.colombialoe.org)

Carmona, F. M. (20 de Junio de 2009). *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y*

*Cambio en Educación*. Recuperado el Octubre de 2018, de

<http://www.redalyc.org/html/551/55114063007>

Cartago, A. d. (2011). *colombia aprende*. Obtenido de

[http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/articles-305953\\_cartago.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/articles-305953_cartago.pdf)

CCB. (s.f.). Recuperado el ABRIL de 2019, de [https://www.ccb.org.co/Preguntas-](https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas)

[frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas](https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas)

CHIAVENATO, I. (2009). *Gestion del Talento Humano (tercera edicion)*. Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V.

CLAVIJO RODRÍGUEZ, C. A. (2006). *Estudio de factibilidad que contempla los factores operacionales, de mercado, legales y financieros que necesita un operador individual de carga para convertirse en una empresa transportadora*. Bogotá.

*Colciencias*. (s.f.). Obtenido de

[https://scienti.colciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0001559251](https://scienti.colciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001559251)

*Colombia Aprende*. (s.f.). Recuperado el 2018, de

[http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/articles-305953\\_cartago.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/articles-305953_cartago.pdf)

Colombia, R. d. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá.

Colombia, R. d. (1993). *Ley 100 de 1993*. Bogotá.

Colombia, R. d. (1998). En M. d. Ambiente. Santafé de Bogotá D.C.

Colombia, R. d. (2012). *ley 0019 de 2012*. En M. d. Social.

Comercio, S. I. (2019). *Super Intendencia de Industria y Comercio*. Obtenido de

<http://www.sic.gov.co/pasos-para-solicitar-el-registro-de-una-marca>

COMFENALCO VALE. (s.f.). *www.comfenalcovalle.com.co*. Recuperado el 3 de Octubre de

2018, de <http://www.comfenalcovalle.com.co/?s=ECONOMIA>

*Cómo diseñar y elaborar proyectos*. (s.f.). En E. Palladino. buenos aires.

*CRISTAL DEL ALOE*. (s.f.). Recuperado el Agosto de 2018, de

<http://www.cristaldealoevera.com>

Cultura del Banco de la Republica. (2016). *Politica Fiscal*. Recuperado el 11 de 10 de 2015, de

Politica Fiscal:

[http://admin.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/politica\\_fiscal](http://admin.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/politica_fiscal)

DANE. (2018). Obtenido de [https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-costos-del-transporte-de-carga-por-carretera-ictc)

[costos/indice-de-costos-del-transporte-de-carga-por-carretera-ictc](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-costos-del-transporte-de-carga-por-carretera-ictc)

DÁVILA, N. (2006). *Año 12, número extraordinario*, 187.

DECENZO, D., & ROBBINS, S. P. (2002). *Fundamentos de administración*. México: Pearson educación.

Desarrollo de nuevos productos y empresas. Creatividad, innovación y marketing. (s.f.). Bogotá, D.C., Colombia: nomos impresores, quinta edición.

Directorio Telefonico. (2016). *Cultura de Cartago*. Cartago.

DRUCKER, P. (1974). *The practice of Management*.

EL HERALDO. (s.f.). *www.elheraldo.co*. Recuperado el 1 de Octubre de 2018, de <https://www.elheraldo.co/region-caribe/un-transporte-eficiente-mejora-la-calidad-del-medio-ambiente-382455>

*Emaús Aloe Vera*. (2017). Obtenido de <http://www.emaualoevera.com>

Española, R. A. (2017). *Asociación de Academias de la Lengua Española*. Obtenido de <Http://dle.rae.es/?id=EsuT8Fg>

Evaluación de proyectos, identificación-formulación-evaluación 4º edición. (s.f.). En J. J. Miranda..

FLÓREZ, L. R. (26 de Noviembre de 2009). *www.javeriana.edu.co*. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis333.pdf>

Formichella, M. M. (Enero de 2004). *Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria*. Recuperado el 2018, de <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>

Funcionario público de la Administración Municipal de Cartago, V. (17 de Octubre de 2018). Recolección de datos. (D. Cruz Echeverry, & M. Herrera Serna, Entrevistadores)

G, S. V. (2006). FUNDAMENTOS DE CONTABILIDAD DE COSTOS. En S. V. G., *CONTABIIDAD DE COSTOS* (pág. 345). BOGOTA: ECOE EDICIONES.

- García, M. S. (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana, una relación con el capital Social, la cultura organizacional y el Management.* . Cali, Colombia:- Programa editorial Universidad del Valle.
- GARCIA, W. (15 de Octubre de 2018). CLASE COSTO PARA TOMA DE DECISIONES. *PROCESO DE COSTOS II*. Cartago, Cartago, Valle del cauca: Univalle sede Cartago-campus rosario.
- GARCIA, W. A. (Agosto de 2019). FUNDAMENTO DE COSTOS. *COSTO PARA LA TOMA DE DECISIONES*. Cartago.
- GIRALDO SALAZAR, J. D. (2015). *Auditoria de la Seguridad Vial para cuantificar el riesgo en la vía de los usuarios, en los barrios Pablo Sexto, Galerías y Nicolás de Federmann*.  
Obtenido de  
<http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/704/Auditoria%20de%20la>
- Giron, V. (2017). *Pulpaloe*. Obtenido de <http://www.pulpaloe.com/>
- GUTIÉRREZ, J. I. (13 de Octubre de 2015). Central pecuaria. (J. L. Marín, Entrevistador)
- Gutierrez, J. I. (13 de Octubre de 2016). Central pecuaria. (J. L. Marín, Entrevistador)
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* . México D.F.: Interamericana, sexta edición .
- Hernández, R. F. (2014). *Metodología de la investigación* . México: Editorial McGraw-Hill/ Interamericana sexta edición.
- HUAMANCHAO PAQUIYAURI, U. (2015). *Implementación de Políticas y Técnicas e innovadoras de seguridad vial mediante la aplicación de auditorías de seguridad vial en*.  
*IBIZALOE*. (s.f.). Obtenido de <https://ibizaloe.com/aloe-vera/>

Innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas tercera edición. (s.f.). En R.

Varela. Pearson educación de colombia.

JIMÉNEZ PENEQUE, R. (1998). *El método de la investigación*.

KERLINGER, F. (1975). *Investigación del comportamiento: técnicas y metodología*. México

D.F.: Interamericana.

*Las Plantas Medicinales*. (28 de Mayo de 2012). Recuperado el Septiembre de 2018, de

<https://lasplantasmedicinales.wordpress.com/2012/05/28/historia-y-origen/>

Lazarfesfeld. (1984).

*Leudina*. (s.f.). Recuperado el Agosto de 2018, de <https://leudine.com.co/>

LÓPEZ ARÉVALO, M. A., & DE LA ROSA NAVARRO, A. M. (2015). *elaboración del plan estratégico de seguridad vial (pesv) de la Cooperativa de Transporte Especial de turismo*

*Cootransocaña Ltda de la ciudad de Ocaña norte de Santander*. Obtenido de

<http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/967/1/27818.pdf>

MARTÍNEZ FLÓREZ, L. R. (2009). *Propuesta de mejoramiento de la operación del centro de distribución Sodimac, a través de la distribución en planta y el rediseño de los procesos*

*operativos de recepción, almacenamiento, alistamiento y despacho*. Obtenido de

<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis333.pdf>

Méndez, C. E. (2016). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa, cuarta edición.

Morales. (2018).

Murcia. (s.f.). Creatividad e Innovación para el desarrollo empresarial.

PAIVA SOTTO, L. E. (2014). *Análisis de las Principales Características de las Víctimas de los Accidentes de Tránsito, Reportados por la ESE San Francisco Javier de Acevedo Huila*.

*Manizales*. Obtenido de

<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/765/Lucy%20Paiva%20Sotto.pdf?sequence=1>

PORTAFOLIO. (s.f.). *www.portafolio.co*. Recuperado el 2 de Octubre de 2018, de

<http://www.portafolio.co/economia/pib-colombia-2017-0>

*Power Natura Life*. (s.f.). Recuperado el 2018, de <http://powernaturallife.com>

*Quala*. (2018). Recuperado el Agosto de 2018, de <http://www.quala.com.co/colombia/nuestras-marcas/bebidas/saviloe/>

RESTREPO SALCEDO, B. F. (s.f.). *Elaboración de un modelo de operaciones por procesos (m.o.p) para el concesionario de motos Motomax del Valle s.a. de la ciudad de Cali.*

CALI.

RINCÓN GUTIÉRREZ, Y. J., & TORRES MUÑOS, G. (2016). *Formulación Estratégica de Mejoramiento del Sistema de Gestión de Resultados Operativos de la Fábrica Riopaila Castilla sa 2016-2020.*

Rodolfo Enrique Silvera Escudero, Dannys Patricia Mendoza Valencia. (2017). Obtenido de Servicio Nacional de Aprendizaje:

[https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/4125/7/costos\\_logist\\_tmp\\_ri.pdf](https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/4125/7/costos_logist_tmp_ri.pdf)

*Salud en Cartago*. (2016). Obtenido de Salud en Cartago: <http://www.dlscartago.gov.co/>

Social, M. d. (24 de octubre de 2016). *Minsalud*. Recuperado el 2018, de

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/COM/Enlace-minsalud-85-impuestos-saludables.pdf>

Social, M. d. (s.f.). Resolución 2674 de 2013. En M. d. Social.

SUBGERENICA CULTURAL BANCO DE LA REPÚBLICA. (2015).

*admin.banrepcultural.org*. Recuperado el 2 de Octubre de 2018, de

[http://admin.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/politica\\_fiscal](http://admin.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/politica_fiscal)

TAMAYO NOREÑA, J. P., & VALENCIA CASTAÑO, A. J. (2004). *Gestión y control del*

*proceso de transporte para una empresa del sector comercial caso: Distribuidora*

*Tropicana S.A.S*. Obtenido de

<https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1494/1/ADMO0720.pdf>

TAMAYO, J. (2004). *El Proceso de Investigación Científica*.

TAYLOR, F. (2002). *Fundamentos de administración*. México: Pearson educación.

*Tienda naturista La Casa de La Sábila*. (s.f.). Recuperado el Agosto de 2018 , de

<https://www.lacasadelasabila.com>

Valencia, R. E. (2017).

Valle, U. d. (2007). *programa editorial universidad del valle 1ra edición*. Cali, Colombia.

Valle, U. d. (2007). *programa editorial universidad del valle 1ra edición*. Cali, Colombia:

Universidad del Valle.

Varela V, R. (2008.). *Innovación empresarial arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson

Educación de Colombia, Ltda., tercera edición.

VEGA BUENO, M. A. (2014). *Gestión de flota para una empresa distribuidora de pizzas*.

*Santiago de Chile*. Obtenido de

[http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116690/cf-vega\\_mb.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116690/cf-vega_mb.pdf?sequence=1)

WEBER, M., & DRUCKER, P. F. (s.f.). *Teoría sociológica clásica*.

Zapata, A. M. (2006). *Organización y management, naturaleza, objeto, método, investigación y*

*enseñanza*. Cali, Colombia: Programa editorial Universidad del Valle 1ra edición.

## 18. Anexos



**Universidad del Valle, Sede Cartago**

**Programa de Administración de Empresa**

**Práctica Empresarial**

**Formato Encuesta Conductores Central Pecuaria**

La siguiente es una investigación enfocada a diagnosticar y plantear una propuesta de mejora a la línea de negocio servicio de transporte terrestre de mercancías con vehículos propios de la empresa central pecuaria del municipio de Cartago.

**Objetivo:** Establecer los diversos factores operativos del servicio de transporte terrestre de mercancías, así mismo identificar los diversos ítems de costos, gastos y demás aspectos relacionados con el servicio prestado.

Como estudiante de undécimo semestre de Administración de empresas y en el desarrollo de la práctica empresarial modalidad asesoría administrativa, de la manera más atenta se solicita su apoyo y colaboración para el desarrollo de la presente encuesta de opinión, con la seguridad que la información aquí obtenida solo tendrá fine académicos para la estructuración del trabajo final de grado.

Principales factores relacionados con los ítems de gastos y costos del servicio en su componente mano de obra.

***En promedio, cuánto recibe por viáticos cada vez que emprende un viaje para entrega de mercancías en otra ciudad:***



- Entre \$ 100.000 a \$ 150.000
- Entre \$ 150.000 a \$ 200.000
- Entre \$ 200.000 a \$ 300.000
- Entre \$ 300.000 a \$ 400.000
- Entre \$ 400.000 a \$ 500.000
- Entre \$ 500.000 a \$ 1.000.000
- Superior de \$ 1.000.000.

*¿Para Cuántos días recibe Viáticos?*

- Para un día
- Para dos a tres días
- Para tres a cinco días.

*¿En el momento de requerir servicio de hospedaje, siempre llega al mismo hotel?*

- SI
- NO
- A Veces

*¿En promedio cuánto paga por una noche de estadía?*

- De \$15.000 a \$30.000
- De \$31.000 a \$50.000
- Más de \$50.000

*¿Siempre que usa parqueadero para dejar el vehículo de la empresa mientras pernocta en otra ciudad, usa el mismo?*

- SI
- b. NO

- A Veces

*¿Siempre que usa servicios de hospedaje, alimentación y parqueadero, tanqueo o cualquier otro servicio pide facturas, recibos o algún otro comprobante de pago por los servicios solicitados?*

- SI
- NO
- A veces

*¿Cuándo abastece el vehículo con combustible, realiza siempre el control de kilometraje y lo compara con el anterior?*

- SI
- NO
- A veces

*En promedio cuantos viajes (trayectos) realiza al mes su vehículo*

- De 1 a 15
- De 10 a 15
- De 16 a 20
- Más de 21

*Cuáles son los destinos más frecuentes que se realiza en el transporte de mercancía*

- Cali
- Medellín
- Bogotá
- Pereira
- Otro destino, menciónelo: \_\_\_\_\_

*¿La empresa le realiza mantenimientos preventivos a su vehículo?*

- SI
- NO
- A veces.

*Las actividades de mantenimiento del vehículo a su cargo, se realiza:*

- Cada 15 días
- Cada 20 días
- Cada mes
- Cada tres meses
- Otro, Cuál\_\_\_\_\_

*En promedio cuánto paga por el tanqueo de su vehículo en una estación de servicio:*

- De \$100.000 a \$200.000
- De \$201.000 a \$300.000
- De \$ 301.000 a \$ 400.000
- Superior a \$ 400.000

*¿En promedio cuánto vale el cargue y descargue en condiciones normales?*

- De \$80.000 a \$120.000
- \$121.000 a \$140.000
- Más de \$141.000.

*El servicio de Cargue y Descargue en la ciudad de destino, que forma de contratación aplica:*

- Por unidad descargada
- Por el total de la mercancía que lleva.

- Por un valor fijo sin importar el volumen
- Otra forma, Cuál.

*Cada vez que va a iniciar un viaje, es notificado con anticipación:*

- SI
- NO
- A veces.

*Cuando debe emprender un viaje corto o largo, le relacionan los gastos que debe cubrir con los viáticos que le entregan.*

- SI
- NO
- A Veces

*Cada vez que regresa de un viaje, realiza entrega de los recibos y reintegra (regresa) el dinero sobrante del viaje.*

- SI
- NO
- A Veces

*En el tiempo que lleva laborando en la empresa Central Pecuaria ¿ha recibido inducción y capacitación relacionado con las funciones que desempeña, conducción y mantenimiento básico del vehículo asignado y otros temas?*

- SI
- NO
- A Veces.

*Tiene claro las funciones que desarrolla a diario y esta le fueron entregadas por escrito:*

- SI
- No
- Parcialmente.

*Conoce y ha estudiado el manual de procesos y procedimientos relativas a su trabajo.*

- SI
- NO
- Parcialmente.

*Realiza informes o diligencia fichas de reportes de viajes y relación de gastos y eventos.*

- SI
- NO
- A veces.
- La empresa no lo tiene establecido.

*Observaciones o comentarios adicionales:*

Fecha de realización:
Encuesta proyectada por:



Universidad del Valle, Sede Cartago

Programa de Administración de Empresa

Práctica Empresarial



**Formato Encuesta Jefe Logística Central Pecuaria.**

La siguiente es una investigación enfocada a diagnosticar y plantear una propuesta de mejora a la línea de negocio servicio de transporte terrestre de mercancías con vehículos propios de la empresa central pecuaria del municipio de Cartago.

**OBJETIVO:** Establecer los diversos factores operativos del servicio de transporte terrestre de mercancías, así mismo identificar los diversos ítems de costos, gastos y demás aspectos relacionados con el servicio prestado.

Como estudiante de undécimo semestre de Administración de empresas y en el desarrollo de la práctica empresarial modalidad asesoría administrativa, de la manera más atenta se solicita su apoyo y colaboración para el desarrollo de la presente encuesta de opinión, con la seguridad que la información aquí obtenida solo tendrá fine académicos para la estructuración del trabajo final de grado.

Principales factores relacionados con los ítems de gastos y costos del servicio en su componente mano de obra.

*Formato Encuesta Jefe Logística Central Pecuaria.*

**A. Aspectos internos**

DETALLE	SI	NO	Parcial	NA
1. Se tiene establecido como línea de negocio propiamente dicho el servicio de transporte de mercancías vía terrestre en la empresa.				
2. Se cuenta con una estructura empresarial el servicio de transporte de mercancías vía terrestre, esto es, un gerente, un cuadro administrativo y operativo, e independencia empresarial.				
3. Se encuentran definidas todos los procesos y procedimientos en la prestación del servicio de transporte de mercancías vía terrestre.				
4. Se tiene establecido un sistema de gestión y control administrativo y operativo específico para el servicio de transporte de mercancías.				
5. Cuenta la empresa con un plan estratégico, con objetivos, metas, políticas, principios, valores para área operativa del servicio de transporte de mercancías.				

- 
6. Cuenta la empresa con un mapa de riesgos formal y actualizado:
  7. Cuenta la empresa con un mapa de indicadores específicos para el área de transporte.
- 

**B. Aspectos administrativos o componentes administrativos**

DETALLE	SI	NO	Parcial	NA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Está definida el área administrativa y operativa para la operación de prestación del servicio de carga o de mercancías por parte de la empresa. (compras, facturación, cobranza, pagos, mercadeo, mantenimiento, nómina y otras).</li> <li>2. Se tienen establecidos y se aplican los procesos administrativos propios para la prestación del servicio, esto es:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Planeación</li> <li>b. Organización</li> <li>c. Dirección</li> <li>d. Coordinación</li> <li>e. Control:</li> <li>f. Supervisión</li> <li>g. Se han establecido claramente y formalmente los procesos y los procedimientos para la prestación del servicio de transporte de carga o de mercancías en la empresa.</li> <li>h. Están definidas y formalizadas las funciones específicas de cada uno de los cargos y de las personas que prestan sus servicios en la empresa en el área de prestación de servicio de transporte de carga o mercancías.</li> <li>i. Los siguientes cargos están claramente definidos y tienen sus funciones y procedimientos establecidos: jefe de mantenimiento- jefe de ruta- mecánico- jefe de operaciones-</li> </ol> </li> </ol>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>j. ¿Hay un soporte tecnológico que permita cuantificar y medir todo lo que se hace con el servicio de transporte de tal manera que se traduzca resultados y mediciones reales en el uso de los recursos, y se identifiquen indicadores clave de desempeño?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. SI</li> <li>b. NO</li> <li>c. Parcialmente</li> <li>d. Los registros son llevados de forma manual y no están organizados.</li> </ol> </li> </ol>				

- e. No se cuenta con un aplicativo específico para el manejo del servicio de transporte.

Tabla 12. (Continuación)

**C. Aspectos de tipo operativo y financiero.**

Detalle	Si	No	Parcial	NA
1. ¿Se realiza un control de gastos y de pagos por concepto de alojamiento donde se hospedan los conductores?				
2. Tiene la empresa una estructura de costos y gastos separada de las demás áreas operacionales.				
3. Cuenta la empresa con información clara y precisa relacionada con los costos de operación de la flota de vehículos.				
4. Se tiene establecido un sistema de información financiera y de gestión administrativa de la cual se pueda obtener la rentabilidad de cada vehículo.				
5. ¿La empresa maneja un programa de revisión preventiva para el parque automotor?				
6. Cuenta la empresa con un programa de reposición de equipo de transporte.				
7. ¿Se realiza al interior del área de servicio de transporte un control regular de los viáticos que les asigna a los conductores?				
8. ¿Exige facturas reales de los gastos de las operaciones de Transporte?				
9. ¿Hace regularmente control de trazabilidad del gasto de llantas cuando se compran para cada vehículo?				
10. ¿Hace control riguroso en los cambios de aceite de los vehículos?				
11. Se tiene establecido los tiempos para enviar a mantenimiento los vehículos que están rodando continuamente.				
12. Tiene presente cuanto es el costo de operación de un vehículo y si este es rentable para la empresa.				
13. La empresa factura a tiempo el servicio de transporte de carga o mercancías.				
14. La facturación de los fletes se recauda inmediatamente.				
15. Qué porcentaje de los fletes se recauda una vez realizada la facturación.				
16. Tiene conocimiento de la calidad de la cartera por facturación de fletes a crédito.				
17. Se tiene un presupuesto de ingresos, costos y gastos para el área de servicios de transporte de mercancías.				
18. Se cumplen los presupuestos establecidos.				
19. ¿La empresa hace jornadas de capacitación para el				



---

manejo apropiado de los viáticos y de las rutas de los vehículos?

---

20. ¿En promedio cuántos fletes son aprobados y asignados por día?
- De uno a cinco
  - De cinco a diez
  - Más de diez.
21. En promedio, a cuánto asciende en términos monetarios, los desembolsos por fletes por día.
- Entre \$ 500.000 a \$ 1.000.000
  - Entre un \$ 1.000.001 a \$ 2.000.000,0
  - Entre \$ 2.000.001 a \$ \$ 5.000.000,0
  - Mayor a \$ 5.000.001.
  - No tiene registros de los montos que se desembolsan diario por concepto de fletes.
22. ¿En condiciones normales del transporte, cada cuanto se realiza cambio de aceite a los vehículos activos?
- Cada mes
  - De uno a dos meses
  - De dos a tres meses
23. ¿Cuántas veces al año se realizan capacitaciones generales y específicas a las personas del área de transporte?
- De 1 a 3 veces al año
  - 4 a 5 veces al año
  - De 6 veces en adelante.

***Observaciones o comentarios adicionales:***

Fecha de realización:

Encuesta proyectada por:

## 19.Fotos e Imágenes

Durante el año en curso 2019

Las siguientes fotos fueron tomadas en el trabajo de campo realizado durante las visitas a la empresa CENTRAL PECUARIA de la ciudad de CARTAGO-VALLE DEL CAUCA

**Ilustración 38.**  
**Instalaciones Central Pecuaria**



Fuente: Elaboración Propia

**Ilustración 39.**  
**Parque automotor C.P.**



Fuente: Elaboración Propia

**Ilustración 40.**  
**Personal administrativo C.P.**



Fuente: Elaboración Propia

**Ilustración 41.**  
**Personal operativo del parque automotor C.P.**



Fuente: Elaboración Propia

**Ilustración 42.**  
**Socialización de la propuesta del esquema administrativo y operativo para el control de gastos de la empresa Central Pecuaria**



Fuente: Elaboración Propia