

Eficiencia Operacional en la Planificación de Procesos
en la Empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.

Brigitte Karen Vidal Olarte

ID 35.354.410

Andrés Mauricio Izquierdo Gaitán

ID 1.107.061.607

Trabajo presentado para obtener el título de Magister en Gerencia
de la Cadena de Abastecimiento

UNIVERSIDAD EAN

Vicerrectoría Académica

Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales

Maestría Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Bogotá D.C. marzo 29 de 2021

Nota de aceptación

Veredicto

Firma director del proyecto

Firma del jurado

Agradecimientos

Cada momento por el que se pasa en la vida tiene una razón de ser, se puede decir que es una nueva oportunidad de aprender y de mejorar cada una de las actitudes a la que nos enfrentamos al pasar del tiempo, ya sea a través de cada una de las actividades que se presentan, todo esto es de aprovecharlo y sencillamente permitir a nosotros mismos de tener el honor de ser agradecidos, por tal motivo agradecemos a la empresa ETP logística y transporte SAS por permitirnos entrar a sus instalaciones y poder contribuir con un grano de arena a las problemáticas que presenta la empresa; de tal manera que se pudo generar un valor agregado con el fin de contemplar la importancia de cada una de las personas que hicieron posible el desarrollo de nuestro trabajo en el lugar y momento de nuestras vidas.

También agradecemos a la universidad EAN por ser esa institución que permitió que nosotros adquiriéramos un conocimiento y lo pudiéramos compartir a través de experiencias de mejora a empresas que las necesitaba de esta manera nos sentimos orgullosos de haber representado esta institución a través de la enseñanza.

Tabla de contenido

Resumen.....	9
Abstract	10
PARTE I.....	11
Introducción	11
1. Antecedentes del problema	13
1.1. Antecedentes del problema u oportunidad, objeto del diagnóstico	13
1.2. Planteamiento del problema.....	15
1.3. Formulación del problema	16
2. Objetivos de la investigación	16
2.1. Objetivo General	16
2.2. Objetivos específicos	16
3. Justificación del proyecto	17
4. Marco de referencia	17
4.1. Antecedentes	18
4.1.1. Eficiencia Operacional.....	18
4.1.2. Planificación de procesos.....	19
4.1.3. Logística de transporte.....	20
4.1.4. Estrategias empresariales y operacionales.....	26
4.1.5. Cadena de abastecimiento.....	27
4.1.6. Sistema de gestión para transporte de carga.....	30
4.2 Teorías y conceptos.....	31
4.2.1. Eficiencia operacional.....	31
4.2.2. Planificación de procesos.....	34
4.2.3. Logística de transportes.....	37
4.2.4. Estrategias empresariales y operacionales.....	41
4.2.5. Cadena de Abastecimiento.....	43
4.2.6. Infraestructura vial.....	43
4.2.7. DOFA.....	45
4.2.8. Planes de mejora o de intervención.....	45

4.2.9. Matriz de evaluación de factores internos.	46
4.2.10. Matriz de evaluación de factores externos.....	47
4.2.11. Matriz de perfil competitivo (MPC).	48
5. Marco institucional de la empresa donde realizará el trabajo dirigido	48
5.1. Misión	49
5.2. Visión.....	49
5.3. Estructura Organizacional.....	49
5.4. Mapa de Procesos	50
5.5. Reseña Histórica de ETP Logística Y Transporte SAS	50
5.6. Política integral	52
5.7. Política seguridad vial.....	53
5.8. Política responsabilidad social empresarial	53
5.9. Servicios.....	53
6. Diseño metodológico del proyecto	56
6.1. Tipo de investigación.....	56
6.2. Procedimientos y técnicas.....	57
PARTE II	60
7. Desarrollo del trabajo.....	60
7.1. Diagnóstico	60
7.2. Análisis de resultados	70
PARTE III.....	77
8. Plan de intervención.....	77
8.1. Modelo del plan de intervención.....	77
8.1.1. Contexto operacional	78
8.1.2. Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	78
9. Recomendaciones	85
10. Conclusiones.....	86
Referencias.....	88
Anexos	¡Error! Marcador no definido.

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.....	49
Figura 2. Mapa de procesos de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.,.....	50
Figura 3. Servicios de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.	54
Figura 4. Tractocamiones y doble troques de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S..	54
Figura 5. Camiones sencillos de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.....	55
Figura 6. Volquetas, tractocamiones en estacas y/o carrocerías, doble troques en estacas y/o ..	55
Figura 7. Excavadora sobre grúas, excavadora cargadora, cargadoras, monta cargas	56
Figura 8. Modelo de intervención en la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.....	78

Lista de tablas

Tabla 1	Histórico indicadores de gestión de ventas ETP 2017 - 2019	14
Tabla 2	Matriz logística de transporte	38
Tabla 3	Matriz DOFA.....	61
Tabla 4	Matriz EFE.....	62
Tabla 5	Interpretación de resultados Matriz EFE	63
Tabla 6	Matriz EFI.....	64
Tabla 7	Interpretación de resultados Matriz EFI	65
Tabla 8	Porcentajes	67
Tabla 9	Matriz análisis de la competencia.....	68
Tabla 10	Viabilidad del proyecto.....	70
Tabla 11	Gráfico EFE	72
Tabla 12	Gráfico EFI.....	73
Tabla 13	Evolución matriz de perfil competitivo MPC.....	79
Tabla 14	Preguntas Claves, Plan de intervención para la optimización de procesos	81
Tabla 15	Encuesta	99
Tabla 16	Diagrama de GANTT	98
Tabla 17	Cronograma plan de intervención.....	100

Listado de Abreviaturas

ETT: Empresa de Logística y Transporte

DOFA: Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

EFI: Matriz de Evaluación de factores internos

EFE: Matriz de Evaluación de Factores Externos

PCI: Perfil de Capacidad Interna.

PBI: Producto Interno Bruto

MPC: Matriz de Perfil Competitiva

Resumen

Las empresas en Colombia establecen un conjunto de elementos y alternativas para un constante mejoramiento continuo y que fácilmente se puede adaptar a hechos globalizantes, es por ello que se plantea la elaboración de un plan de intervención en la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S. como tema de investigación, proyectando alcanzar la eficiencia operacional en la planificación de procesos mediante la aplicación de un diagnóstico sobre la situación actual operacional, la realización de un análisis comparativo de la competencia en la región Orinoquía y la elaboración de estrategias competitivas. Con el fin de incrementar la rentabilidad dentro de sus operaciones como necesidad y prioridad.

El tipo de investigación se plantea como diseño no experimental descriptivo en donde se observa los instrumentos operacionales, no obstante, se basa como enfoque mixto permitiendo una mejor intervención.

Previamente se identifica dentro del diagnóstico un conjunto de resultados por cual deben ser reestructurados los procesos de gestión comercial y gestión de servicio.

Palabras claves: Logística y Transportes. Cadena de Abastecimiento. Optimización de proceso. Eficiencia Operacional en la Planificación. Plan de Intervención. Transporte de carga pesada.

Abstract

The companies in Colombia establish a set of elements and alternatives for a constant continuous improvement and that can easily be adapted to globalizing facts, that is why the elaboration of an intervention plan in the company ETP Logística y Transportes S.A.S. is proposed as a research topic, projecting to achieve operational efficiency in process planning by applying a diagnosis on the current operational situation, conducting a comparative analysis of the competition in the Orinoco region and the development of competitive strategies. To increase profitability within its operations as a necessity and priority.

The type of research is proposed as a descriptive non-experimental design where the operational instruments are observed, however, it is based on a mixed approach allowing a better intervention.

Previously, a set of results is identified within the diagnosis for which the commercial management and service management processes must be restructured.

Keywords: Logistics and Transportation. Supply chain. Process optimization. Operational Efficiency in Planning. Intervention Plan. Heavy load transport.

PARTE I

Introducción

Para Colombia, las empresas de transporte y logística hacen parte de un elemento fundamental dentro de la economía nacional y el desarrollo social del país. Por ende, es necesario que las empresas estén constantemente actualizándose y adaptando alternativas para la gestión operacional, pues el mercado tanto nacional como global es competitivo y cada día se rediseñan.

En la empresa ETP Logística y Transporte S.A.S como objeto de estudio, hace parte del sector de hidrocarburos y que su actividad económica es el de suministrar el transporte terrestre automotor de carga a nivel nacional, es por ello, por lo que el departamento operativo y el de planeación en el transporte de carga pesada necesariamente deben evaluar sus propios procedimientos.

En primera instancia se presenta dentro de la investigación un planteamiento del problema que, premisa los puntos clave que conlleva a evaluar, diagnosticar y presentar el objetivo del trabajo investigativo. No obstante, la empresa objeto de estudio presenta una disminución en sus ventas debido a una ausencia en procesos de contratación en el mercado con empresas dentro del sector en que se desarrolla. Dentro de este problema, el diagnóstico realizado previamente responde a una problemática existente de hace varios años. Frente a lo presentado en la empresa, se establece la siguiente pregunta problema ¿De qué forma la gestión de un plan de intervención optimiza la eficacia operacional en la planificación de los procesos en la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.?

La investigación plantea un objetivo central como es el de elaborar un plan de intervención que optimice la eficacia operacional en la planificación de los procesos en la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S. Igualmente, dentro del trabajo de investigación se esboza el poder alcanzar los objetivos claros mediante el abordaje de herramientas, métodos y técnicas que logrando una adecuada optimización en los procesos logísticos de la empresa objeto de estudio y así lograr mediante la replanificación de sus procedimientos mejores condiciones operacionales como un plan de acción en la empresa. Para el desarrollo del trabajo se aborda unos antecedentes de investigación, tanto nacionales como internacionales y, dentro de los antecedentes de las investigaciones y artículos resaltando los siguientes elementos como son los procesos de cadena de abastecimiento, la gestión en empresa de transporte de carga pesada, los procedimientos de

eficiencia operacional, evaluación de los servicios de transporte, las empresas de logística de transporte y sus operaciones, la logística en las empresas de transporte de carga, optimización en planes de intervención, entre otros. De igual manera se recopila información sobre un proceso teórico de logística en transporte, eficiencia operacional, planificación de procesos, estrategias empresariales, infraestructura vial y las matrices DOFA, Matriz de evaluación de factores internos y externos y matriz de perfil competitivo. En el diagnóstico se evalúa la situación actual, el perfil corporativo como marco institucional, las políticas y los servicios que ofrece en el mercado de transporte de carga pesada en la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.

El diseño metodológico de la investigación plantea un diseño no experimental de tipo descriptivo, donde la observación es fundamental dentro de los instrumentos operacionales y financieros. Los procedimientos y técnicas se evalúan en tres fases, la primera en la elaboración del diagnóstico a partir de una observación y aplicando el modelo de las matrices DOFA, matriz EFE (Evaluación de factores externos), matriz EFI (Evaluación de factores internos) y la matriz MPC (Matriz de perfil competitivo). En la fase dos se realizan un análisis de la competencia y estudio del mercado de la región. La fase 3 plantea unas estrategias competitivas que reestructuran las condiciones en la prestación de los servicios. La última fase el diseño de plan de intervención para la optimización en la planificación de los procesos de la empresa ETP Logística y Transporte S.A.S. En el presente capítulo se expresa el conjunto de elementos posicionales, teóricos y estructurales que esbozan y respaldan el trabajo de investigación, objeto de estudio.

1. Antecedentes del problema

Los antecedentes del problema son un pilar fundamental, por lo cual se identifican los sucesos o aspectos relevantes de las dificultades que no se han investigado o “todo aquello que se convierte en objeto de reflexión y sobre el cual se percibe la necesidad de conocer y, por tanto, de estudiar” (Bernal A., 2010, pág. 88) no obstante, se estima una bibliografía congruente, permitiendo así la precisión de la dificultad que se va a investigar.

1.1. Antecedentes del problema u oportunidad, objeto del diagnóstico

Las empresas de logística y transporte constantemente buscan acciones y elementos que permitan mejorar sus procesos operacionales y de eficacia. Para la empresa ETP Logística y Transporte SAS como objeto de estudio en el área de operaciones persiste el desarrollo monótono de actividades, por lo cual necesitan constantemente realizar cambios y diagnosticar lo que pasa en aquellos momentos evaluados. El departamento de operaciones y el comercial son las áreas más importantes de la empresa ETP Logística y Transporte SAS, dicha empresa pertenece al sector de hidrocarburos, dedicada al suministro de transporte terrestre automotor de carga a nivel nacional; ya que de ahí depende la buena planificación de cada uno de los servicios que brinda a lo que se refiere a carga en el sector de los hidrocarburos. Jiménez & Jiménez (2016) afirman que.

La logística de carga es la importancia de la logística de transporte que surge de la necesidad del manejo y movilización óptima de mercancías. Los graves problemas que se generan de la pésima planificación de las actividades para proporcionar el servicio de transporte provocando la pérdida competitiva en las empresas usuarias que forman la cadena de suministro, debido principalmente al impacto que producen sus altos costos ineficientes por la falta de coordinación con los transportistas, así como la mala organización de los procesos internos. (p.13)

En la actualidad la empresa ETP Logística y Transporte SAS en los tres últimos años ha presentado una reducción en las ventas y una baja contratación en servicios de transportes de cargas para las compañías del sector de los hidrocarburos, por lo tanto, se ha visto afectada económicamente en lo que lleva del periodo del 2019.

Existe una importancia donde se establece la manera de la elaboración de un diagnóstico de lo que pasa actualmente en la empresa en criterios comerciales; esto conlleva a reconocer y determinar cuáles son las principales necesidades de los departamentos a evaluar, que, en este caso,

es el operativo y de planeación en el servicio de carga de transporte de la empresa. Por consiguiente, del diagnóstico genera un análisis de manera detallada lo que sucede en la empresa, permitiendo reconocer desde ese acercamiento a la necesidad de construir estrategias para mejorar las condiciones operacionales.

De igual manera se contempla la posibilidad de reestructuración de personal o reducción de beneficios económicos que se ofrecen internamente, dejando al departamento Operacional con cortas actividades en la planificación del servicio de carga como se evidencia en la tabla 1 indicadores de gestión en ventas.

A continuación, se presenta la tabla “Histórico de los indicadores de gestión de ventas ETP 2017-2019” (ETP Logística y Transporte SAS, 2019) la tabla muestra los indicadores históricos de ventas de los años señalados, exponiendo los factores de acuerdo con los dos semestres por cada año. Los resultados expuestos presentan porcentajes de las ventas obtenidas con respecto a las metas proyectadas, señalando resultados drásticos en las ventas desde el 2017 al 2019.

Tabla 1
Histórico indicadores de gestión de ventas ETP 2017 - 2019

Año	Mes	Ventas Total	Meta	% Ventas Obtenidas	Meta Proyectada
2017	ene-jun	311.080.000	200.000.000	156%	110%
	jul-dic	268.675.000	200.000.000	134%	110%
2018	ene-jun	552.478.025	311.000.000	178%	110%
	jul-dic	861.446.102	268.000.000	321%	110%
2019	ene-jun	256.813.000	552.478.025	46%	110%
	jul-dic	0	0	0%	110%

En la tabla 1, muestra el histórico de las ventas de los años 2017,2018 y 2019. Fuente. ETP Logístico y Transportes SAS. (2019)

Los resultados anteriores demuestran que existe una problemática que, para el corte de junio de 2019, las ventas generaron un decrecimiento a un 46% y el mercado cada día se vuelve exigente y competitivo a bajo costo. Los resultados históricos de la tabla anterior permiten para la investigación, enfocar un elemento que trae consigo a colación el desarrollo del objetivo de esta, en la necesidad de determinar estudios de eficiencia operacional para planificar nuevos procedimientos en la gestión operacional de la empresa ETP Logística y Transporte. Las decisiones planteadas y ejecutadas responden a la deficiente planeación en las operaciones del transporte de carga pesada que afectan al departamento operacional; esbozando una falta de control y seguimiento en los procesos administrativos generales de la empresa, sin tener en cuenta los

indicadores de gestión o en su defecto los dictámenes sobre el estudio problemáticos, y a su vez disminuyendo la utilidad y la imagen de la empresa, por consiguiente, implica muchos factores de riesgo donde se presentan al no tener identificados las falencias o la falta de recursos para desarrollar las operaciones con eficiencia operacional y calidad, sin embargo se añade que en la actualidad para el desarrollo de la actividad económica, la empresa no cuenta en su totalidad con vehículos propios, por tal motivo se recurre a buscar proveedores de parque automotor a terceros, lo que ocasiona que las utilidades generadas a la empresa sean mucho más pequeñas. Por ende, es necesario que desde los procesos analizados dentro de la investigación y previamente enfocados en un estudio, reconoce que los elementos de eficiencia operacional muestran una apreciación en desarrollar y abordar elementos constitutivos de la misma para la planificación de las operaciones en la empresa. El tema central de los transportes en el sector de hidrocarburos nace la forma de optimizar los procesos operativos enfocados a la búsqueda de nuevos contratos; de igual forma la competencia desleal afecta las tarifas de los servicios de transporte de carga pesada y las operadoras de hidrocarburos aprovechan esas oportunidades y los conflictos internos que se presentan entre las empresas de la región para ofertar contratos y elegir la que proponga menos costos.

1.2. Planteamiento del problema

De acuerdo, a la anterior discusión problemática y una vez plasmado los resultados de la empresa ETP Logística y Transporte SAS, expone los hechos de acuerdo al rendimiento de los indicadores de gestión comparativa en las ventas de los años 2017, 2018 y 2019, donde se evidencia una reducción notoria del 46% para el primer corte correspondiente al primer semestre y con respecto al segundo semestre su porcentaje fue en ceros, por lo tanto, los integrantes del actual trabajo dirigido, consideran que la problemática es la reducción de ingresos con respecto a los años anteriores.

Las organizaciones que se encuentran en el país realizando actividades económicas como la prestación del servicio en carga pesada tanto seca como líquida, se han vuelto competitivas de acuerdo a la evolución circunstancial del mercado mejorado, sin embargo, los servicios ofertados por la empresa ETP Logística y Transporte SAS, han variado con una disminución con respecto a la economía nacional en los “32 departamentos de Colombia” (Ramírez & de Aguas P., 2017, pág. 32) teniendo en cuenta la competencia e importancia con respecto las empresas nacionales y multinacionales, resulta inevitable para la empresa ETP resaltar la iniciativa de generar propuestas

estratégicas para continuar el tiempo que sea necesario con miras a mantenerse en el mercado beneficiando a sus trabajadores y generando más fuente de empleo.

1.3. Formulación del problema

Dentro de la problemática se formula la pregunta de investigación ¿De qué forma la gestión de un plan de intervención optimiza la eficacia operacional en la planificación de los procesos en la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.?, dando lugar a unas preguntas orientadoras:

¿Cuál es la importancia de elaborar un diagnóstico de la situación actual en la planificación de los procesos, determinando las necesidades del departamento operativo y planeación del servicio de transporte de carga en la empresa ETP?

¿Cómo se puede realizar un análisis de la competencia y estudio de mercado en la región Orinoquía?

¿Cómo se pueden establecer estrategias competitivas que reestructuren las condiciones de la prestación del servicio de carga, tarifas, ruto gramas y generación de clientes nuevos?

¿Es viable diseñar un plan de intervención que optimice la eficacia operacional en la planificación de los procesos en la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.?

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo General

Elaborar un plan de intervención que optimice la eficacia operacional en la planificación de los procesos en la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.,

2.2. Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual en la planificación de los procesos, determinando las necesidades del departamento operativo y planeación del servicio de transporte de carga de la empresa ETP.
- Realizar un análisis de la competencia y estudio comparativo en la región Orinoquía, mediante la evaluación de la optimización de eficacia operacional.
- Establecer estrategias competitivas que reestructure las condiciones de la prestación del servicio de carga, generación de clientes nuevos, entre otros.
- Diseñar un plan de intervención que optimice la eficacia operacional en la planificación de los procesos de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.

3. Justificación del proyecto

El plan de intervención tiene como finalidad encontrar las herramientas, métodos y técnicas, que permitan tener una optimización en los procesos logísticos de la planificación de la prestación de servicio de transporte de carga la empresa ETP Logística y Transporte SAS; a su vez lograr una generación de nuevas alternativas, a través, de un valor agregado que brinde la oportunidad de incursionar en nuevos campos de trabajo y la generación de nuevos clientes, permitiendo alcanzar con el objeto social de la organización.

Al tener identificadas las falencias en la planificación de las operaciones de prestación de servicio de transporte se presenta un interés de conocer las incidencias, mejorando la problemática existente, no obstante, para el diagnóstico de la logística interna genera un impacto positivo para el departamento de operaciones de la empresa ETP Logística y Transporte SAS.

La presente investigación es de gran ayuda para el desarrollo profesional de los autores; ya que surge de la necesidad de poder aplicar los conocimientos adquiridos en la Maestría en Gerencia de la cadena de Abastecimiento, empleando todos los procesos que la componen y llegando a consolidar en la prestación del servicio como satisfacción a las necesidades de carga de transportes de los clientes de la empresa ETP.

El estudio presenta una propuesta de intervención para la optimización de la eficiencia operacional con nuevas oportunidades comerciales en el sector de hidrocarburos y fortaleciendo la oferta laboral.

La propuesta de intervención pretende demostrar a la empresa ETP Logística y Transporte SAS una disminución en los costos operacionales, mantenimiento óptimo, excelente atención al cliente y demás recursos que sirven como apoyo en el proceso misional de la compañía; generando un incremento de margen de utilidad al ofertado en el menor tiempo, a bajos costos en el mantenimiento de la maquinaria ofertada y ofreciendo mayor calidad en el servicio.

4. Marco de referencia

El marco de referencia parte de una serie de apartados, donde contempla un sinnúmero de hechos ilustrados, bibliográficos y conceptuales, a partir del acercamiento “a la particularidad de los discursos académicos, por lo cual, ha sido mediante la aplicación del concepto de género

discursivo” (Tapia & Burdiles, 2012, pág. 2), como se esboza en el presente documento con el ánimo de “facilitar el aprendizaje” (López , Bautista , & Bravo, 2017, pág. 33)

4.1. Antecedentes

Los antecedentes hacen parte de las evidencias bibliográficas efectuadas durante toda investigación con respecto a los entornos locales, nacionales e internacionales, de acuerdo con el tema relacionado que se desea explorar y es por lo que se considera como punto de apoyo académico frente a los hechos y al problema identificado.

Por lo anterior los antecedentes se generan, a través, de estudios realizados según los factores concernientes a la optimización de la eficacia operacional en la planificación de los procesos de cualquier compañía o ente que se requiera. Por tal motivo se consulta en artículos científicos de revistas indexadas, investigaciones plasmadas en organizaciones académicas de acuerdo con la literatura encontrada como se esbozan a continuación.

4.1.1. Eficiencia Operacional.

Buiza y Alcántara. (2019) *Evaluación de la eficiencia operacional de equipos de carguío y acarreo aplicando el software control sense en la empresa San Martin de la unidad minera Shougang Hierro Perú*. La investigación que se realiza dentro del repositorio institucional hace parte de una evaluación exhaustivo sobre la eficiencia y eficacia de la implementación de un software dentro de la empresa de minera en los procedimientos operacionales de carguío y acarreo. Previamente se evaluó los programas y equipos y se encontró que, dentro de los comparativos sistemas anteriores y el nuevo software, se presenta un alto de grado de eficacia y eficiencia dentro de los procesos operativos. Igualmente, uno de los alcances de la implementación del programa, se obtiene la información en tiempo real, la toma de decisiones apropiadas, un trabajo de productividad alta y se redujo ampliamente los problemas que se presentaban anteriormente.

Contreras. (2013) *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. *Revista Pensamiento y Gestión, N.º 35. pp 152-181*. El artículo esboza un conjunto de conceptos y elementos teóricos sobre la estrategia y la necesidad de una planificación estrategia que optimice y estructure elementos adecuados para organizaciones y empresas. Los conceptos de estrategia y planeación se identifican en el artículo desde su caracterización, conceptualización, premisas, implementación y a que se debe encaminar. Igualmente, se abordan un conjunto de literatura sobre la estrategia, los fundamentos y la planeación de la misma basada en sostenibilidad,

direccionamiento, competitividad, evaluando diagnóstico y análisis para lograr que las organizaciones puedan abordar sus debidos objetivos propuestos.

Franco & Morales. (2015) *Análisis y estudio de la eficiencia operacional al interior de la organización Ebingel utilizando metodología Kaizen*. Dentro de la investigación, la empresa Ebingel, objeto de estudio, ha diseñado diferentes elementos operacionales y organización para lograr un mejoramiento continuo, entre aquellas estrategias, el método Kaizen es uno de los procesos que ha implementado la entidad empresarial. Dentro del desarrollo del repositorio, se enfoca realizar un análisis de la eficiencia operacional midiendo cada uno de los parámetros, con el propósito de reconocer el resultado de la implementación de la metodología Kaizen. La investigación reconoce la importancia de evaluar y medir, construir y generar mecanismos de participación y la necesidad de programar las capacitaciones y planeaciones que permitan mejorar el desarrollo del trabajo educativo.

4.1.2. Planificación de procesos.

Delgado. (2013) *Diseño e implementación de una propuesta de mejora de los procesos administrativos y comerciales en la empresa Cootrasaravita Ltda.* La investigación plantea que la empresa Cootrasaravita Ltda., objeto de estudio, identificó que, en medio de sus acciones de desarrollo, se han presentado cosas que necesita mejorar y continuar, buscar elementos que ayude a fortalecer dicha empresa e impactar en el mercado. Se realiza un trabajo de inspección y diagnóstico donde se reconoce cambios estructurales que se deben realizar para la productividad. Por ende, se construye una propuesta que permita mejoramiento continuo, la implementación de herramientas y mejorar y rediseño de los procesos operacionales.

Henao & Sánchez. (2016) *Propuesta para optimizar la operación logística en los procesos de alistamiento y despacho de mercancía en el centro de distribución Colfrigos S.A.S.* El documento de investigación evalúa la necesidad de implementar una propuesta que logre la optimización en el proceso de la operación logística, dentro del marco de alistamiento y despacho de la mercancía de la empresa Colfrigos, objeto de estudio. Dentro del proceso, se realiza la caracterización logística de la empresa, detallando cada procedimiento que tiene la empresa entre alistamiento y despacho, las acciones que se toman para lograr el cumplimiento de dicho proceso de entrega. En el diagnóstico se reconoce que hay un bajo proceso de productividad, lo cual, se requiere la implementación de un proceso de mejoramiento de productividad de acuerdo con las direcciones de la empresa y el papel del personal.

Madrid. (2020) *Propuesta de intervención para la optimización de la gestión de comprar e inventarios de materiales formativos en el centro de comercio del Sena de la regional Quindío*. La investigación plantea la formulación de un proceso de intervención para optimizar la gestión de compras, inventarios y abastecimiento para el centro del comercio Sena, objeto de estudio. La estrategia de intervención permite reconocer los hallazgos que se encontraron, diagnosticando la necesidad inminente de una construcción de propuestas de gestión, implementando un proceso de herramientas, material formativo, acciones para abastecimiento para las entidades que hacen parte del centro de comercio, teniendo en cuenta que se encontró varias falencias dentro del proceso de la entidad y, ante estos factores, desarrollar la intervención a corto plazo que permita una apropiada optimización.

Rivas & Zamora (2019) *Propuesta de un plan de mejora para optimizar la gestión del proceso de transporte de inversiones Zamcar S.A.C*. Dentro de la investigación realizada por los autores, se construye un plan de mejoramiento que permite la necesidad de optimizar los procesos de transporte de carga terrestre en el sector minero. Se establece un proceso de diagnóstico, para conocer las realidades que la empresa posee. Dentro del diagnóstico y evaluado las necesidades y las falencias que posee la empresa, se construye de acuerdo con el contexto de la entidad las propuestas Kaizen y DMAIC, ello conlleva a fortalecer los procesos de optimización, transporte, abastecimiento, mantenimiento y, así mismo, se establece un hecho de intervención de corto o largo plazo para la eficiencia operacional.

4.1.3. Logística de transporte.

Arango. Ortiz & Zapata Cortés. (2017) *Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: un enfoque desde el transporte de carga terrestre Revista Ingeniare chilena. Vol. 25. N.º 4*. El artículo presenta un trabajo metodológico sobre la evaluación en indicadores de desempeño de empresas de carga terrestre desde el proceso logístico que realizan. De igual manera, se presenta los procedimientos abordar dentro de las empresas para sus respectivas evaluaciones de desempeño, como calcularlo, los procedimientos de los indicadores y, de acuerdo aquellos resultados de los indicadores, la función que cumple en la toma de apropiadas decisiones para su efectividad. Desde la implementación y el desarrollo del proceso sistémico, se reconoció los cambios que se proyectaron, pues dichos parámetros e indicadores facilitaron reconocimiento de nuevas medidas y las condiciones en las que se encuentra las empresas del sector logístico para el transporte de carga terrestre.

Arango. Gómez & Serna. (2017) *Modelos Logísticos aplicados en la distribución urbana de mercancías. Revista EIA Escuela de Ingeniería de Antioquia. Vol. 14, N.º 28. pp 57-76.* El artículo esboza un conjunto, desde las concepciones teóricas y aplicadas en diferentes documentos de la literatura, los modelos de logística y los factibles que se apropian y mejoran las condiciones dentro de los establecimientos y entidades mercantiles que tienen como objetivo la distribución de la mercancía. Dentro del artículo de investigación, resalta los modelos logísticos que permiten elementos fundamentales, problemas de integración, coordinación, movilidad que surgen en la distribución, sostenibilidad, optimización y el cumplimiento de objetivos teniendo en cuenta la complejidad. Dentro de la literatura revisada en la investigación, se reconoció una caracterización sobre los modelos logísticos factibles y las técnicas que son viables para desarrollar dentro de las empresas de carga de mercancías y, las que se adaptan fácilmente dependiendo del contexto de la empresa.

Aguilar. Posada & Soto. (2012) *El otro lado de la logística, una visión estratégica: tendencias del aprovisionamiento en las cadenas de valor para el desarrollo sostenible. Revista del Centro de Investigación, v10. N.º 38, pp 221-232.* El artículo de investigación aborda un objetivo claro, realizar desde un análisis exhaustivo y comparativo los enfoques que se usan en el campo de la planeación, control y abastecimiento de los productos, acorde a los sistemas Push Y Pull. Dentro del artículo se presenta un procedimiento informativo de la logística y los pasos que se establece para cada una de las actividades, aprovisionamiento, stock management, los procesos comparativos de la operatividad y estrategias de las operaciones, los modelos ABC y Stock y la importancia que, desde el modelo de investigación cualitativo, se demuestre factiblemente una perspectiva y visión amplia y apropiada de la logística de acuerdo con las nuevas tendencias de aprovisionamiento. En conclusión, la empresa logra que sea sostenible dentro del alto mercado competitivo siempre y cuando, aborde en su administración nuevas tendencias frente al área de la logística.

Cano Orue. Martínez. Mayett & López. (2015) *Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. Revista Contaduría y Administración, Vol. 60, N.º 1, pp 181-203.* La investigación que se plantea en el artículo científico detalla que, es necesario constituirse en las pequeñas y medianas empresas un modelo de gestión de logística que permita jugar un papel estratégico en el mercado, adaptarse a los constantes cambios de la globalización de las cadenas de suministro y abordar un proceso de tiempo y procedimientos apropiado para lograr una eficiencia

en cada uno de los procesos. En conclusión, el artículo esboza un modelo de gestión de logística y abastecimiento que presenta un conjunto de factibilidades para las empresas de México, el modelo de gestión logística para Pyme hace de la empresa que, al adoptar las herramientas, la empresa logra un desempeño en las cadenas, de información a corto tiempo, adaptarse a los mercados globalizados y vincularse a una cadena global.

Cevallos & Ayala. (2016) *Sistema de costeo a los servicios de transporte de carga pesada que ofrece a la empresa "Transevincruz Cía. Ltda." ubicada en la ciudad de Quito*. La presente investigación plantea la necesidad que la empresa, objeto de estudio, implemente un sistema de costeo para reconocer la generación de costos a las actividades de la empresa en el proceso de carga, descarga, abastecimiento dentro de la empresa de transporte. No obstante, la empresa posee ausencia de diagnóstico frente a los procesos de costos y, por consiguiente, dentro de lo evaluado de la empresa que ofrece el servicio de transporte de carga pesada los procesos de costos son altos, por falta de un sistema de costos adecuado. No obstante, Dentro del desarrollo de la investigación, se plantea un conjunto de estrategias que permita proporcionar a la gerencia acciones operativas que logre que la empresa mejore sus condiciones económicas optimizando los procesos operativos de la carga pesada.

Demera. (2014) *Creación de una empresa de servicios logísticos de transporte terrestre de carga pesada a nivel nacional*. El documento realiza un análisis exhaustivamente sobre las necesidades y las acciones importantes que se deben tener en cuenta para crear una empresa de transporte y logística de carga pesada. Dentro de lo investigado se reconoce que existe una alta rentabilidad en la creación de una compañía de servicio de transporte de carga pesada, logrando que, con el estudio enfocado, se presenta una oportunidad viable para la región, así mismo, crear empresa, producción económica y mejora continua en el mercado. La implementación de la investigación dentro de la conformación de una empresa permite resultados positivos y se confirma dentro de la hipótesis planteada, la factibilidad de crear una empresa de servicios logísticos de transporte de carga pesada.

Fuertes. (2015) *Manual administrativo para la compañía de transporte de carga pesada nacional e internacional WHITE CITY "TRAPEWHICY S.A" en la ciudad de Ibarra*. El repositorio tiene como finalidad construir con base en diferentes procedimientos como legales, operativos, institucionales, organizacionales y entre otros, un manual administrativo para la compañía, objeto de estudio que se aplicable y logre desarrollar el procedimiento operacional en la empresa y

desarrolle una alta competitividad en el mercado. Igualmente, el manual desarrollado previamente de abordar concluye que desde su diagnóstico no posee una estructura organizativa para gestionar adecuadamente las actividades y objetivos de esta. Igualmente, el diagnóstico identificado permite que, el manual, constituido para la entidad, aporta acciones y propósitos apropiados para hacer el seguimiento y mejorar el desempeño empresarial.

Gómez. (2016) *Evolución del transporte terrestre de carga en Colombia y su impacto en empresas del sector industrial del Valle de Aburrá*. Los procedimientos de transporte de carga terrestre en Colombia, objeto de estudio, han necesitado constantemente las empresas que el país enfoque grandes inversiones en la malla vial del país. Para la región de Antioquia, el proceso vial ha seguido evolucionando y adaptándose a los nuevos cambios económicos y culturales de la región, por ende, en la investigación, se evalúa como ha avanzado la malla vial de la región y, los problemas que ha traído consigo la topografía agreste para la construcción y mantenimiento de las carreteras, igualmente, lo que se ha enfrentado las empresas de logística y carga y descarga en la malla vial de la región antioqueña. También, la investigación da respuesta las necesidades que tienen las empresas de carga, descarga y abastecimiento frente a la estructura de transporte que tiene la región.

González. (2016) *Presentación: transporte y logística. Revista Transporte y Territorio. N.º 14. pp 1-4. Universidad de Buenos Aires*. El artículo de investigación resalta sobre las concepciones del transporte y la logística, identificando concepciones históricas, sociales, económicas y de organización. El proceso de introducción al transporte y la logística resalta un conjunto de información que permite también identificar los procesos de gestión cadena de logística, cadena de abastecimiento, distribución y aprovisionamiento. El artículo plantea las funciones básicas de la organización en transporte y logística que las empresas deben y necesitan plantear para trabajar consigo en el cumplimiento de las metas que cada uno se propone. Aunque, el artículo desarrolla dos elementos que va más allá de las principales premisas mencionadas anteriormente, la relación entre transporte, logística y la seguridad que, una adecuada planificación logra que las condiciones del transporte sean viables para su punto de origen y final. Segundo, la logística, transporte y las nuevas tecnologías que, los avances científicos y tecnológicos ha permitido agilizar los procedimientos y mejorar las condiciones de las empresas que se dedican a la logística y el transporte.

Guasch. (2011) *La logística como motor de la competitividad en América Latina y el Caribe. Revista Documento de debate, IDBP -193. Banco Interamericano de Desarrollo.* Dentro del artículo desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo, se construye un trabajo teórico y práctico de acuerdo con un trabajo de análisis sobre los elementos de la logística y la importancia del desarrollo dentro de la competitividad y el rendimiento económico. Igualmente, el documento presenta algunas orientaciones y estrategias para los países de América Latina y el Caribe que están desarrollando el trabajo de la logística en cada una de las empresas, enfocando infraestructura, trabajo humano y las cadenas de producción, de valor y abastecimiento. Los procesos teóricos de la investigación son resaltados para medir los impactos en las empresas de comercialización, industrialización, logística de transporte y abastecimiento que, en la actualidad hacen parte de gran impacto en los productos internos brutos de los países Latinoamericanos.

Hernández. (2016) *El impacto del transporte terrestre de carga en Colombia. Revista Gestión de Desarrollo Administrativo.* El ensayo científico desarrollado analiza el tema de la infraestructura vial, identificando las dificultades, problemas, inconvenientes dentro del PND 2014-2018 y que, frente a este análisis identificar que, se es necesario cumplir y apropiarse de proyecciones de corto y largo plazo que permita mejorar las condiciones de la infraestructura vial y de las entidades empresariales que se dedican al transporte terrestre de carga en Colombia. El documento evalúa que, para lograr el desarrollo competitivo económico, pues, se es necesario construir elementos para desarrollar la infraestructura vial para mejorar las condiciones sociales y económicas de las empresas de carga terrestre en Colombia; también, para el ensayo científico señala una premisa fundamental, que existe una competencia desleal dentro de las empresas de carga y descarga y abastecimiento en Colombia.

Jaramillo & Ramírez. (2012) *Caracterización del sector de transporte de carga terrestre y su estructura de costos en Pereira y Dosquebradas.* El documento establece una caracterización del sector de transporte de carga terrestre automotor, reconociendo los procedimientos operacionales, costos, permisos legales y vigentes, principios operativos y administrativos, componentes de la operación de carga, descarga, abastecimiento, traslado, movilización y las operaciones de logística; los cambios frecuentes que deben realizarse para adaptarse a las múltiples necesidades de una economía que crece y cambia. Dentro de la investigación, el repositorio resalta que, las empresas de transporte de carga terrestre dentro de la región, existe algunas afectaciones y problemas que se presentan que evitan un óptimo desarrollo y, por consiguiente, se hace

necesario, para la facilidad de las mismas empresas de la región, adoptar la caracterización de la investigación que mejore sus condiciones financieras, operacionales y logre un alto componente de competitividad.

Chamorro. (2014) *El servicio de transporte internacional de carga pesada y la estrategia de integración empresarial entre la sucursal de Transportes Humadea en Ipiales – Colombia y la Cooperativa de Transporte Pesado Continental del Norte en Tulcán – Ecuador*. Dentro de la investigación se establece un trabajo investigativo sobre resolver problemas de mayor y menor envergadura que se encuentra dentro del servicio de transporte internacional de carga pesada; para el desarrollo de la investigación, se conforma una relación fronteriza e integración entre las empresas de transporte de carga pesada de Ipiales – Colombia y la asociación de transporte pesado del Carchi en Ecuador. La proyección que se plantea es lograr que, al realizar la integración entre las dos poblaciones, se permita mejorar las condiciones y el desarrollo óptimo de procedimientos dentro de la integración, resolviendo problemas de carga, abastecimiento, entrega, servicio de transporte, optimización en carga y descarga y mejoramiento continuo en la integración para mejorar las condiciones y desarrollar una economía apropiada y factible que ayude a la frontera.

Ramírez (2014) *Análisis comparativo de la logística de transporte de carga en Colombia – Bogotá*. *Revista Gerencia en Logística Integral*. Universidad Militar Nueva Granada. El ensayo científico realiza un análisis sobre el conjunto de premisas y conceptos teóricos sobre la logística de transporte de carga y abastecimiento; desde temas de logística, factores de infraestructura, la importancia de la carga y descarga dentro de la economía nacional, los desempeños que se deben realizar frente a las capacidades de las empresas mencionadas y de las empresas de transporte de carga y analizar de manera comparativa la logística de dichas empresas en la ciudad de Bogotá, reconociendo los procedimientos que llevan a desarrollar dentro de sus actividades económicas, las condiciones que poseen y una comparación con las ciudades de México y Madrid. En conclusión, el documento explora unas necesidades inminentes que se deben abordar dentro del plan nacional, cambios y mejoras continuas en el proyecto de infraestructura vial en Colombia.

Servera. (2010) *Concepto y evolución de la función logística*. *Revista Innovar Journal*. *Ciencias Administrativas y Sociales*. En el artículo científico, se expone las primeras concepciones y premisas sobre la función logística y, al analizar dichas concepciones, surge un procedimiento evolutivo de la misma concepción. El concepto de la logística en el transcurrir de los años ha asumido un papel preponderante dentro de las empresas y, por consiguiente, las empresas han

asumido con prioridad establecer acciones de reestructuración en el proceso de la logística, logrando mejorar las condiciones laborales y desarrollar una alta competitividad en el mercado. En la investigación se realiza una exhaustiva revisión de la literatura que permitió informar los procesos históricos de la función logística y los vínculos que presenta dentro de los agentes implicados, (proveedores, fabricantes, clientes, cadena de suministro, distribuciones).

4.1.4. Estrategias empresariales y operacionales.

Briceño & Molina. (2019) *Reestructuración del área de operaciones para la empresa transporte y logística Rodríguez S.A.S en el municipio de Chía*. La empresa citada dentro de la investigación, objeto de estudio, hace parte del diagnóstico de los procesos de logística y de transporte que se necesita establecer para lograr los cambios que permita desde la reestructuración realizada mejoras continuas y fortalecer el área operacional de la empresa. Dentro del proceso de investigación se planteó un desarrollo de matrices para identificar el proceso de diagnóstico y, de allí, plantear la reestructuración para el área operacional de la empresa dentro del área de transporte y logística de carga. Se evidencia la ausencia de estrategias de marketing y talento humano en las empresas, por ende, se establece constituirse una estrategia de reestructuración para mejorar las capacidades en el área de operaciones de transporte.

Matus (2018) *Implementación operativa de un modelo de intervención para la mejora del desempeño organizacional*. *Revista Signos*, 10 (2) 71-86. Dentro de las empresas pequeñas y microempresas se encuentra un conjunto de obstáculos dentro de un alto mercado competitivo. No obstante, debido a la multiplicidad de los hechos que se presentan dentro de estas pymes, la necesidad de implementar un proceso operativo de intervención en las empresas es inminente, prioritario y evitar que gran parte de ellas fracasen. Se presenta dentro del artículo una propuesta en la construcción de un modelo operativo para implementar y lograr una intervención que permita mejorar los desarrollos administrativos y operativos. Dentro de la investigación, los objetos de estudio fueron radiodifusoras en México; la investigación concluyó que, al aplicar el modelo dentro de las variables integrales se desempeña un trabajo organizacional dentro de las empresas.

Chafla. (2016) *Proyecto de factibilidad para la creación de una microempresa dedicada a la prestación de servicios de transporte de carga pesada, ubicada en la ciudad de Quito*. En el desarrollo de la investigación, se enfoca en las empresas de transporte de carga pesada que, presenta una premisa fundamental como el sector económico de alto impacto dentro del crecimiento económico del país. Por ende, se construye una propuesta de factibilidad que, permite

identificar la creación y construcción de una empresa de transporte de carga. Igualmente, se presenta dentro de la misma investigación el paso a paso para el crecimiento exponencial de la empresa durante los siguientes años que transcurren y los elementos y parámetros necesarios para la viabilidad de la empresa de carga.

Sánchez. (2016) *Desarrollo de metodología para el registro, control y toma de decisiones de la operación de transporte de vehículos por tierra, para el departamento de logística de la empresa Fotón Colombia*. El documento establece que, dentro de las empresas de la operación de la logística de las empresas de transporte de carga y descarga, se es necesario constituirse un procedimiento que implique y analice la toma de decisiones para abordar cambios y acciones en las empresas de logística. La empresa Fotón, objeto de estudio, presenta dificultades en las acciones operativas y de logística, desde la organización hasta el punto final.

4.1.5. Cadena de abastecimiento.

Aldana y Bernal. (2019). *Factores blandos en la gestión de integración de las cadenas y/o redes de abastecimiento: aproximación a un modelo conceptual*. *Revista Información Tecnológica*. Vol. 29, N.º 2, pp 103-114. El artículo de investigación resalta los factores blancos para la integración de las cadenas y redes de abastecimiento desde un proceso de gestión e intervención. Los procesos que esboza el artículo es una revisión de literatura, donde se demuestra dentro de las revisiones analizadas que los determinantes blandos de la integración y gestión de las cadenas de abastecimiento corresponde a factores intangibles a los que se asocian a las empresas u organizaciones lo relacionan y lo estructuran. Igualmente, la misma revisión analizada encuentra que, se es necesario agrupar tres factores para lograr una adecuada gestión de la cadena de abastecimiento, la cultura organizacional, el capital social y la gestión del conocimiento.

Díaz & Pérez. (2012) *Optimización de los niveles de inventario en una cadena de suministro*. *Revista Ingeniería Industrial*, Vol. 33. N.º 2. En el proceso de gestión de inventarios es necesario en el desarrollo de la optimización de todas las estructuras de las empresas dentro de la cadena de suministro. Dentro del artículo se presenta la necesidad de crear una gestión apropiada en la cadena de suministros, abordando una gestión efectiva y viablemente operativa que logre optimizar la cadena de suministro y de abastecimiento. En conclusión, el artículo analiza los problemas de inventario que se encuentra dentro de las empresas y la necesidad de crear

herramientas para estructurar los procesos de la cadena de suministro y abastecimiento dentro de un trabajo colaborativo y organizacional.

Granillo. Olivares. Martínez & Caballero. (2017) *Gestión de operaciones en una cadena de suministro agroalimentaria. Revista Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín. Vol. 23, N.º 4*. El artículo presenta las ventajas y la efectividad sobre la necesidad de una debida gestión del suministro, demanda y la cadena de suministro que tiene las empresas, en el caso del artículo, se presenta en ejemplo con el sector agroalimentaria. Dentro del artículo, se presenta apropiaciones sobre concepciones de logística, cadena de suministro, redes de distribución, transporte y la evaluación de costos, oferta y demanda dentro de la cadena de abastecimiento y suministro. Se evaluó los procesos y se reconoció la aplicación de modelos de optimización para la toma de decisiones apropiadas que ayuda a mejorar y un adecuado rendimiento dentro de los escenarios agroindustriales y alimenticios.

Massabie. Pietrocola. Nicolao & Morcela. (2019) *Análisis de la cadena de suministros de una Pyme marplatense, en el contexto de la gestión de la innovación tecnológica*. Dentro del desarrollo de la investigación, el artículo esboza los procesos de logística de almacenamiento, abastecimiento, distribución y cada uno de los procedimientos que se deben desarrollar dentro del proceso logístico para una empresa Pyme del mar de la planta. En el desarrollo de la estructura del artículo establece que la decisión de una empresa de capacitarse e incorporar los lineamientos permite que las empresas puedan integrar acciones que mejoren su capacidad. Dentro de las cadenas de suministros, para las empresas, un trabajo exhaustivo de nuevos campos y diseñar factibles elementos de la cadena de suministro; aquellas premisas se justifican debido que el trabajo investigativo realizado en las empresas Pyme del mar de plata, detalla que es necesario abordar las investigaciones e ideas de las innovaciones sobre la cadena de abastecimiento y almacenamiento, para permitirse herramientas apropiadas que nutren mejorar las condiciones empresariales.

Mejía. Palacio & Adarme. (2013) *Efecto Látigo en la planeación de la cadena de abastecimiento, medición y control. Revista Ciencia e Ingeniería Neogranadina, Vol. 23. N.º 2. Pp, 37 -54*. El artículo de investigación presenta el efecto látigo que significa las fluctuaciones entre la proyección de la demanda y el distanciamiento que toma ante el mercado a lo largo de la cadena de abastecimiento, acciones que son debido a una ausencia de un proceso de coordinación y sincronización en cada uno de los agentes y parámetros de la misma cadena de abastecimiento. Cuando existe un procedimiento complejo dentro de las fluctuaciones, se requiere con urgencia e

inminutamente cambios circunstanciales dentro de la cadena y una estrategia de planeación operativa de intervención. Dentro del artículo se expone la necesidad de crear un sistema de información gerencial sincronizado, permitiendo control, dinamismo y mejorar las condiciones.

Mora. (2016) *Gestión Logística Integral, las mejores prácticas de la cadena de abastecimiento*. Revista Ecoe Ediciones. Biblioteca Nacional de Colombia. Capítulo 1. 2da Edición. Bogotá. Dentro del documento se presenta el capítulo 1 que esboza todo un conjunto de teorías y elementos epistémicos sobre la cadena de abastecimiento, resaltando los siguientes parámetros dentro del capítulo, logística, paradigmas de la cadena de abastecimiento, componentes, la cadena de valor, planeación estratégica y táctica, planeación operacional, organización funcional, intervención, entre otros. Igualmente, cuando se aborda los elementos teóricos en el documento, el autor presenta una estructura que permite al lector reconocer las concepciones de la logística y abastecimiento integral, enfocándose en preguntas claras y concisas que ayuda a las empresas a responderse frente a la pregunta y las condiciones que se deben implementar.

Peña. Bolaños & Salcedo. (2016) *Diseño de cadena de abastecimiento bajo el concepto de logística inversa para el sector manufacturero de papel en la zona centro del valle del Cauca*. Revista científica *Scientia Et Technica*, Vol. 21, N° 4. El sector manufacturero es reconocido por ser pilar en el trabajo económico y financiero de un país, no obstante, aunque los cambios que se han presentado en el trabajo debido a las adaptaciones que se deben realizar frente a una modernidad acelerada, las empresas manufactureras deben realizar un proceso de estudio exhaustivo desde la cadena de abastecimiento; pues, de acuerdo al diagnóstico realizado por la investigación, las empresas deben establecer un cambio profundo y necesario en la cadena de abastecimiento, diseñando una nueva, entre otras. Dentro del artículo científico, esboza la cadena de abastecimiento y una logística inversa como prioridad, justificando su implementación de acuerdo con el estudio implementado.

Proaño. (2020) *Reducción del costo de operación y logística mediante el rediseño del proceso de planificación de la cadena de suministro en un operador logístico*. En el trabajo de investigación se evalúa la necesidad de un rediseño del proceso de planificación en la cadena de suministro en los operadores logísticos; pues, se realiza una evaluación de diagnóstico previo en la empresa, objeto de estudio, se rediseña un proceso de planificación nueva y apropiada en la cadena de suministro frente al operador logístico. De igual forma cabe señalar que, la empresa ha contratado varios operadores logísticos y con ello, para lograr mejorar el rendimiento operativo de

la misma ha traído consigo altos costos de la operación. Por ende, para aquella reducción de costos se realiza un rediseño operativo en la cadena de suministro y allí mejora las condiciones.

Reyes. (2016) *Implementación de un plan de mejora en la actual cadena de abastecimiento y su efecto en el nivel de ventas de GLP a GRANEL de la empresa 3JL transporte S.A.C durante el año 2015*. En el trabajo de investigación se presenta los procesos del resultado y eficacia en la implementación de un plan de mejora que logre mejorar optimizaciones en la cadena de abastecimiento, donde se reconoce e identifica los efectos de nivel de ventas entre gas licuado de petróleo a granel de las empresas transportadora S.AC, objeto de estudio. El proceso de investigación es preexperimental y se reconoce que la implementación desarrollada a lo procesado en la información tiene un efecto significativo dentro de las ventas; igualmente, el estudio señala que, haber sido implementado el plan de mejora de cadena de abastecimiento, mejoraron las condiciones para los clientes, las empresas de abastecimiento y las entidades de control y logística.

Salas. Meza. Obredor & Mercado. (2019) *Evaluación de la cadena de suministro para mejorar la competitividad y productividad en el sector Metalmecánico en Barranquilla, Colombia. Revista Informática y tecnológica. Vol. 30. N.º 2*. El artículo presenta niveles de competitividad y productividad que se encuentra en el sector Metalmecánico dentro de la cadena de suministro y abastecimiento de aquellas empresas que se encuentra en la ciudad de Barranquilla. Se conforma un modelo que evalúa y diagnostica a las empresas donde se presenta cinco parámetros evaluativos, abastecimiento, almacenamiento, gestión de inventarios, distribución y transporte y logística. Dentro de los procedimientos intervenidos en las empresas, cada una de las prácticas logísticas integrales determinadas dentro de los parámetros evaluativos, concluyó la búsqueda de acciones para mejorar dichos parámetros de la cadena de suministro.

4.1.6. Sistema de gestión para transporte de carga.

Bornas. (2018) *Propuesta de implementación del balanced Scorecard para mejorar el sistema de gestión de una Empresa de Transporte de Carga Pesada por Carretera*. El documento que se presenta dentro del proceso de investigación resalta la construcción de una propuesta de implementación sobre los cambios y las necesidades que se deben establecer dentro de las empresas de transporte de carga pesada. Para Perú, el proceso de carga pesada por carretera va creciendo tanto en las necesidades como en la expansión de empresas que se dedican a dicha actividad. Se realiza un diagnóstico empresarial a la entidad, objeto de estudio que, arroja la necesidad de cambios estructurales y, por consiguiente, se desarrolla dicha propuesta de implementación que

logra, en los primeros procesos adecuadas gestiones para los procesos de transporte de carga pesada.

Covas Varela, Daylí. Martínez Curbelo, Gretel. Delgado Álvarez, Noemí. Díaz Peña, Mailiú. (2017) *Mejora de procesos logísticos en la comercializadora agropecuaria Cienfuegos. Revista Ingeniería Industrial, Vol. 38, N.º 2, pp 210-222*. El artículo científico esboza un análisis de la necesidad de los procesos logísticos enfocados en las cadenas de suministro que se deben plantear y la prioridad de abordarlos para las comercializadoras agropecuarias dentro de la región Cienfuegos. Dentro del proceso, se establecen un conjunto de técnicas para reconocer el procedimiento de la cadena de suministro y abastecimiento que permita mejorar aquella cadena y logre un adecuado objetivo. En conclusión, la inadecuada función de una cadena de suministro trae grandes consecuencias para la producción agrícola y la insatisfacción que presentaría el consumidor final, por consiguiente, es necesario un adecuado proceso de planificación en mejorar los procesos logísticos para las comercializadoras agropecuarias.

Celis & Caicedo. (2011) *Propuesta de un sistema de gestión de transporte de carga terrestre en Halliburton Latín América S.A. Colombia*. El documento esboza la necesidad inminente de crear un sistema de gestión que vincula los procesos operativos, direccionales, administrativos, de proveedor y abastecimiento. La investigación resalta un diagnóstico donde reconoce la necesidad de establecer cambios y caracteriza cada uno de los procesos de la empresa, situación que trae consigo situaciones complejas en los procesos de transporte y cargas. Después del diagnóstico, se construye una propuesta para mejorar la eficacia y eficiencia.

4.2 Teorías y conceptos

4.2.1. Eficiencia operacional.

En un mundo globalizado la competencia empresarial se extiende, pues, la oferta y la demanda crece y las empresas deben buscar la mejor estrategia para sobrevivir y tener las mejores ventajas competitivas para abordar el mercado mundial o regional. Así mismo, las empresas deben repensarse y estructurar grandes acciones para lograr obtener los beneficios económicos y empresariales que cada uno busca; pues, constantemente, abordar el mercado y apropiarse de la compra de las poblaciones, se hace necesario, para las entidades comerciales, una acción que permita optimizar continuamente. Pues, uno de los puntos clave y propicios para lograr estar a la vanguardia de la alta competitividad, las empresas deben transformar gran parte de sus actividades y acciones tanto internas como externas.

La eficiencia operacional consiste en establecer y enfocar mejoras continuas y/o intervención en una empresa para lograr constituir ventajas competitivas ante un mercado grande y globalizado. Las empresas buscan maximizar sus procesos, para el mejoramiento continuo, estableciendo sistemas eficientes en lo cual, los que hacen parte de la entidad comercial constituyen acciones que permita buscar soluciones a los problemas que puedan presentar.

La eficiencia operativa trata en que nuestra competencia no realice las tareas de una mejor forma que nosotros, por lo tanto, no puede limitarse a ser solo eficaz como organización, sino que a su vez debe ser capaz de usar de manera inmejorable los recursos. En contraste, se torna de una manera incierta, y se denomina el buscar el posicionamiento estratégico, que significa hacer tareas distintas o similares comparativas a la competencia, pero mejorándolas. (Leal & Quispe, 2018, pág. 39)

Así mismo, las empresas deben establecer el reconocimiento de una ventaja que permita ser diferenciadora, alternativa y apropiada sobre la competencia del mercado. También deben estar presentes y activas en cada uno de los procesos y en cadena, así mismo, debe poseer una ventaja en la capacidad concisa de mantenerse diferenciadora y proyectada constantemente. Para el documento de los autores (Buiza & Alcantará, 2019) “Evaluación de la eficiencia operacional de equipos de carguío y acarreo aplicando el software control sense en la empresa San Martin de la unidad minera Shougang Hierro Perú” en su proceso de evaluación de la eficiencia, se reconoce que la empresa objeto de estudio presenta un problema en demoras por colas, cambios y la estructuración de elementos para ejercer los procesos de carga y acarreo, reconociendo un alto costo del 56% del costo total. No obstante, desde ese estudio se implementa un proceso de eficiencia que, de acuerdo con sus resultados se incrementó un 42% en los procedimientos de pala y en la espera hubo una reducción de 16.7% En cola de acarreo se redujo de 9.56%.

La implementación del software Control Sense en los equipos de carguío y acarreo, permite obtener en tiempo real la información de todos los equipos en campo permitiendo de esa manera tomar decisiones acertadamente además permite la asignación correcta de los equipos de acarreo para el cambio de turno en caliente, evitando que la productividad se vea afectada. (Buiza & Alcantará, 2019, pág. 76)

De acuerdo con los autores anteriores, la implementación de un proceso de eficiencia en las operaciones permite un mejoramiento de productividad y continuidad. Al momento de resolver cada uno de los problemas, las direcciones de las entidades, busca crear un conjunto de acciones para solucionar los problemas que permita, claramente, aumentar las ganancias y ventas de la empresa. Esto conlleva a que las empresas, establecen capacitaciones, constituir conocimiento que aporte al desarrollo laboral del personal e innovar en cada uno de los procesos de la empresa.

Franco & Morales. (2015) En su documento “Análisis y estudio de la eficiencia operacional al interior de la organización Ebingel utilizando metodología Kaizen” esboza un elemento sobre el análisis de la eficiencia operacional, con el propósito de generar unos parámetros de medición de costos de mano de obra y tiempos para proyectos. Dentro de la investigación se efectúan unos procesos de identificación de las actividades que se desarrollan en la obra los tiempos muertos como la disminución de la productividad, la mediación de aquellos procesos, la generación y sistematización de estrategias para la participación y elaboración de nuevas ideas. Dentro de la investigación y análisis previo se reconoce los siguientes puntos:

Las rentabilidades proyectadas nunca corresponden con las rentabilidades finales reales, viéndose afectada especialmente por los mayores costos de personal. Los costos administrativos, siempre se cotizan en el 9% del valor de la oferta comercial y en la realidad han estado oscilando entre el 17 y el 25% del costo directo del valor de la oferta, por lo tanto, debemos revisar cómo está estructurado este gasto a nivel contable y qué elementos hacen parte de él. Los gastos de mano de obra normalmente son mayores a los valores facturados y/o cotizados, muestra ineficiencia a la hora de cuantificar los proyectos y por parte del ingeniero en la administración de la obra.

(p.23)

Según lo implementado, el proceso de investigación conlleva a lograr la eficiencia operacional con la metodología Kaizen donde los aspectos a enfocar son la entrega de herramientas, recepción de herramientas, mediciones de tiempo de bienestar social, actividades de mampostería y alambrada. En cada uno de los procesos, la investigación resalta que dentro del análisis y estudio de la eficiencia operacional al interior de la organización Ebingel objeto de estudio, demuestra que en primera instancia se debe enfocar una medición y la no medición conlleva a no lograr procesos de control. Igualmente, la investigación expone que después de

realizar dicho proceso, se reconoce la necesidad inminente de la sensibilización del personal frente a los procesos de cambio, la interacción con agentes externos y el apoyo de los diferentes estamentos estructurales de la empresa para garantizar el proceso.

Un elemento fundamental del proceso de la eficiencia operacional es la prioridad de capacitar y educar a todo el personal de las empresas en elementos de análisis e investigación sobre la eficiencia operacional, abordando elementos como participación, identificación de los parámetros a investigar, entre otros. Estas acciones conllevan a que el personal reconozca e identifique las necesidades que se presentan dentro de la empresa y las estrategias a realizar

Capacitar y educar al personal en todas las áreas y niveles de la empresa con el fin de que se adquieran las habilidades de conocimientos, destrezas y aptitudes que respalden la propuesta de innovación. Las alianzas estratégicas pueden apoyar estas acciones, por lo que es importante contactarlos y solicitar su colaboración para la capacitación del personal. (López, González, & Vásquez, 2016)

Las entidades comerciales u organizaciones para mantenerse entre el gran mercado mundial y ofrecerle a la población un producto que contenga un valor diferencial agregado que este en renovación constante el producto. Es así, donde el producto debe tener un valor agregado de costos, de calidad, entre otros.

La eficiencia operativa radica en ejecutar las actividades de una mejor manera que la competencia, por lo que no debe limitarse a ser solo eficaz como organización, sino que a su vez debe ser estar preparada para hacer uso de los recursos de forma óptima. (Leal & Quispe, 2018, pág. 39)

La organización ante los cambios y las estrategias que puedan marcar, puede permitir una mayor rentabilidad, servicios y productos que pueda minimizar costos, mejorar calidad y agregar ganancias, pues; la población está constantemente alerta a lo nuevo, a lo mejorado, acción que permitiría apoderarse del mercado y clientes.

4.2.2. Planificación de procesos.

Cada uno de los procesos y acciones que debe determinar una empresa o entidad u organización, se proyecta a plantear situaciones fundamentales y elementos formales para una

debida respuesta a los objetivos que cumplan cada una. La gestión de procesos en la empresa hace parte de un procedimiento disciplinario que, está conformada por todo un conjunto de elementos metodológicos y tecnológicos, así mismo, de reconstituir un hecho de optimización en continuidad. “La Gestión de Procesos asegura que las actividades se piensen, diseñen y ejecuten en el marco de un proceso. Cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se encolumnan hacia metas comunes” (Mallar, 2010, pág. 13). De acuerdo con lo anterior, es necesario señalar que, el trabajo es mancomunado y la participación de toda la población que la conforma asegura el diseño y cumplimiento de actividades que se establezcan en el marco de la mejora continua.

El enfoque basado en procesos o gestión por procesos en las Organizaciones de Información, como en cualquier Organización, es la forma más eficaz para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Su implementación permite definir todos los recursos, las metodologías, los programas, el responsable de cada proceso y todos los aspectos que la Dirección Organizacional considere para asegurar la satisfacción de los usuarios internos y externos; con información relevante, oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas. (Moreira, 2006, pág. 22)

Los ambientes que se precisan en toda organización o empresa deben y tienen como obligatorio cumplimiento estar a la vanguardia de los elementos del desarrollo y los avances que pueden ser, tanto económicos, tecnológicos, sociales, administrativos, entre otros. Así mismo, generar una construcción de objetivo y metas de desempeño que permita priorizar las principales necesidades de la entidad. Igualmente, las empresas deben estar en funcionamiento ante una gestión de procesos para con ello lograr la eficiencia y eficacia que pueda ser permitido.

Dentro de la investigación de Rivas Vera, Claudia Gisella. Zamora Cárdenas, Heydy. (2019) esboza una propuesta de un plan de mejora para optimizar la gestión del proceso de transporte de inversiones Zamcar S.A.C, por lo cual se expone como proceso fundamental la necesidad de optimizar la gestión del proceso de transporte mediante un plan de mejora. Dentro de la investigación la empresa objeto de estudio ha tenido un crecimiento prioritario; no obstante, se relata sobre el incumplimiento en procesos de entrega, consumo alto de combustible, disminución de utilidades, ineficiencia en el rendimiento vehicular y de talento humano, entre otros.

La investigación se proyecta tres acciones encaminadas en reconocer cambios circunstanciales en la empresa; demostrando que mediante la implementación de los planes de mejora se logra un porcentaje del 15% de reducción de consumo de combustible en el sistema de gestión. No obstante, cabe señalar que, con la implementación del plan de mantenimiento en este parámetro se presenta la ejecución y hubo una reducción de un 15% en fallas mecánicas. Por último, en la aplicación de capacitaciones constante en la planificación de procesos se logra dar como resultado un 19.80 % de reducción en costos de mantenimiento.

Los procesos que se llevan a cabo están distribuidos entre las diferentes áreas funcionales que lo componen, por lo que de la misma manera un proceso (desde su entrada hasta su salida) puede cruzar uno o varios límites organizativos funcionales, impidiendo delimitar el responsable de los resultados de cada progreso en particular, ya que las diferentes áreas de trabajo que intervienen en un proceso dado se responsabilizan con las actividades que le corresponden a cada una, pero no con cada proceso en su totalidad, lo que conduce a un insuficiente control y dificultad para detectar rápidamente dónde radican las deficiencias, así como quién es el responsable de su gestión. (Moreira, 2006, pág. 23)

Como menciona el anterior autor que cada uno de los procesos puede estar limitada a un hecho que determine un inconveniente acarrea un resultado diferente al objetivo propuesto. La gestión de procesos se puede comparar con un eslabón, un rompimiento de alguno hace que el objetivo de aquel eslabón se pierda trayendo consigo consecuencias. Por ende, el cumplimiento de cada proceso, una gestión adecuada y priorización de cadena permite obtener resultados óptimos.

Sin embargo, no significa que cada uno de los departamentos que funciona la empresa debe tener una premisa clara, una funcionalidad de cada uno de los elementos en un solo objetivo, respetando la independencia de los procesos, pero, llevando una estructura singular para el éxito contundente.

Entre sus beneficios, la gestión por procesos facilita a la Organización tener una visión más allá de sus límites funcionales, mostrando la interrelación de todos los procesos como un sistema que contribuye, de forma conjunta, a satisfacer las necesidades de los usuarios. (Moreira, 2006, pág. 23)

Lo que corresponde a la funcionalidad, permite contribuir a cada proceso al mejoramiento óptimo del producto o servicio caracterizado por la delimitación de su responsabilidad. Es por ende

que, en primera instancia la identificación de los procesos debe ser un punto de partida para cumplir con cada una de las metas, aunque, cabe señalar la necesidad prioritaria de establecer unos objetivos y rutas. Cada uno de estos hechos permite en primera medida y con el trabajo de todo el personal de la entidad empresarial u organización poder realizar una reflexión e identificar las responsabilidades y actividades que cada departamento o trabajador posee. Teniendo en cuenta la premisa anterior, una investigación de Delgado. (2013) donde se diseña y se implementa una propuesta de mejora en los procesos administrativos y comerciales de la empresa Cootrasaravita LTDA, objeto de estudio, allí establece dentro de su proceso metodológico investigativo esbozar herramientas como POAM, PCI y DOFA que, abordadas encontraron un diagnóstico que no permitirá un mejoramiento continuo en diferentes áreas. Establecida la propuesta de mejora, las áreas y sus estructuras organizacionales presentaron mejorías, priorizando los procesos de funcionalidad y responsabilidad.

Reconociendo, problemáticas, ventajas, responsabilidades, la importancia de los procesos y como establecer mejora continua. En la gestión de procesos se puede identificar los siguientes procesos según la definición Earl, citado por (Moreira, 2006)

Procesos principales: aquellos que afectan el aspecto central de la organización, vinculados a sus usuarios externos y que constituyen las actividades primarias de la cadena de valor. Procesos de apoyo: actividades secundarias de la cadena de valor que tienen clientes internos o apoyan los procesos principales. Procesos de la red de negocios: atraviesan las fronteras de la organización en sus vínculos con proveedores, clientes y aliados. Procesos de gestión: se ejecutan en las organizaciones para planificar, organizar y controlar recursos. (p, 24)

4.2.3. Logística de transportes.

Las presiones competitivas contemporáneas propias de una economía globalizada plantean que, para que una empresa pueda prosperar, debe visualizar en términos mundiales a sus clientes, proveedores y competidores (Krajewski & Ritzman, 2000, pág. 285) De acuerdo con la cita anterior, existe en la actualidad aquellas presiones que para las empresas en su necesidad de establecer el cumplimiento de cada uno de los objetivos se proponen constituir un complemento total. La empresa debe cumplir para lograr acaparar el mercado e identificar las exigencias que tienen los clientes, la oferta de la competencia, las ventajas o acciones que permita diferenciar ante la competencia.

Un valor agregado para la empresa es contar con toda la estructura de los procesos del producto o servicio, partiendo desde la materia prima, producción, logística de transporte y la satisfacción del cliente. Esta última, encamina a ser parte fundamental para el cumplimiento de la cadena empresarial, una cadena de abastecimiento. La gestión logística según Christopher (Christopher, 1994)

Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los clientes a través de la coordinación de las materias primas y el flujo de información que se extiende desde el mercado a través de la firma y sus operaciones y más allá de ésta hasta los proveedores. (p.184)

Esta integración logística, es un enlace fundamenta para el comportamiento del producto y de la demanda. La realización adecuada de aquella gestión de logística permite, cumplir cabalmente con las necesidades del cliente, el fortalecimiento de la empresa y la satisfacción del cliente que, por ende, trae beneficios económicos y comerciales a la empresa. Arango, et al (2017) en su investigación Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: un enfoque desde el transporte de carga terrestre, en su artículo de investigación presenta un conjunto de patrones que son clave para medir y evaluar el desempeño de las actividades clave en las empresas de transporte de carga terrestre. El artículo expone cuatro áreas decisionales a considerar dentro del conjunto de parámetros para medir y evaluar: La gerencia, Soporte administrativo, Operaciones-logística, tecnología de procesos.

En la siguiente tabla se muestra como la investigación de Arango, et al (2017) señala cuatro categorías a evaluar con varios indicadores identificados, de igual manera las categorías señalan tiempos, costos, calidad y confiabilidad que se abordan dentro de la matriz de logística de transporte que, las empresas necesitan visualizar para lograr identificar cambios y transformaciones en las empresas.

Tabla 2
Matriz logística de transporte

Categoría	Indicadores identificados
Tiempos	Tiempo de procesamiento del pedido. Tiempo de respuesta a los clientes. Tiempos de consolidación y/o desconsolidación.
Costos	Costo de consolidación y/o desconsolidación. Costo total de transporte.

	Costo de corregir errores logísticos.
	Costo de combustible.
Calidad	Nivel de satisfacción del cliente.
	Despachos erróneos.
	Número de empleados capacitados.
Confiabilidad	Cumplimiento en el tiempo de entrega.
	Velocidad promedio.
	Trazabilidad o uso de las TI.
	Mantenimientos realizados.
	Accidentalidad.

La tabla 2, muestra la matriz de logística de transporte. Fuente: Arango Serna, Martín Darío. Ruiz Moreno, Silvana. Ortiz Vásquez, Luisa Fernanda. Zapata Cortes, Julián Andrés. (2017)

En la investigación plantea que, en el desarrollo de cada uno de los indicadores propuestos son útiles en las empresas de transporte de carga terrestre, igualmente, es innovadora y posee un elemento transversal para las diferentes áreas y sus estructuras organizacionales. Pues, es una representación de las condiciones reales de las empresas obtener unos valores que permita generar estrategias.

Entre uno de los procesos de logística de vital importancia es la logística de transporte, pues, involucra la cadena del producto de la empresa y el cumplimiento a cabalidad de las metas u objetivos de esta.

Es una de las actividades esenciales de la logística; el sistema de transporte comprende la gestión de los modos, los medios, la carga y la infraestructura de terminales. Cada modo se utiliza según los medios disponibles y estos últimos, se condicionan en función del tipo de carga. La rapidez, seguridad y regularidad son algunos indicadores que miden el desempeño de un sistema de transporte. (Sarache, Tamayo, & Builes, 2007)

La logística de transporte involucra a diferentes elementos de la cual pertenece como los costos de transporte, contratación, cadenas de abastecimiento, inventario, entrega de productos, entre otros. Así mismo, la necesidad y exigencia de establecer unos tiempos adecuados y prioritarios para la entrega del producto o servicio. “Los sistemas de transportes y logística han estado estrechamente relacionados a las transformaciones históricas en el comercio, la inversión y la movilidad del capital humano a escala mundial” (Díaz F. D., 2014) Retomando al autor anterior, Aguilar et al (2012) su investigación El otro lado de la logística, una visión estratégica: tendencias del aprovisionamiento en las cadenas de valor para el desarrollo sostenible, señala la necesidad inminente que las empresas establezcan cambios circunstanciales e innovadores dentro del

mercado que es altamente competitivo. Lograr un proceso de transformación requiere que, exista un elemento transformador, una nueva perspectiva sobre sus procesos dentro del mismo sistema para un adecuado cambio. El autor señala la necesidad de evaluar los procesos de aprovisionamiento en las cadenas de valor y detallar modelos pertinentes para lograr las transformaciones históricas que se requiere.

Lograr ser una empresa sostenible es lograr ser competitivo y esto ha generado un pilar de las estrategias de las empresas en los últimos años, los entornos económicos, políticos y culturales en donde se desenvuelven las empresas han exigido cambios más rápidos, el éxito depende en gran medida de la forma adecuada en que las áreas directivas relacionan los conjuntos externos de la organización que se caracterizan por variables altamente dinámicas. (Aguilar, Posada, & Soto, 2012)

Cada una de las oportunidades que se presentan a las entidades comerciales, trazar unos procesos de logística de transporte es fundamental para el sostenimiento y apropiación del mercado. Así mismo, es necesario señalar que, grandes transformaciones comerciales y económicas de los países es debido a construir de infraestructura de transporte, una logística de esta permite, llevar el producto y servicio a todos los rincones de las regiones. “Una parte importante del flujo de actividad económica y social se deriva así de los sistemas de transportes y del desempeño logístico de las naciones, regiones y personas” (Díaz F. D., 2014)

La logística debe cuidar el transporte de materiales sin descuidar los flujos de información y de documentación. La logística es una disciplina que se encarga de la administración de los materiales y la información asociada, desde los proveedores hasta los clientes, garantizando la entrega de los productos en las cantidades pactadas, con las especificaciones acordadas, en los tiempos establecidos y al menor costo (Orjuela, Castro, & Suspes, 2005)

Estos espacios de movilidad permiten, una relación y comunicación más efectivo entre sociedad y servicio. Una logística de transporte evidencia la necesidad de una movilidad del producto y servicio para con las empresas, permite en primera instancia se ve un hecho necesario y prioritario por la expansión demográfica, los cambios que se realizan en poblaciones, nuevos comportamiento y acciones para lograr tal consumo.

4.2.4. Estrategias empresariales y operacionales.

Una competencia altamente proporcional y la globalización de la economía, trae consigo la necesidad inminente de las empresas en constituir lanzamientos de acciones y estrategias que permita tomar ventajas proporcionales y diferenciales para acaparar el mercado y, así, mejorar sus ganancias financieras. Para las empresas u organizaciones, asimilar aquellos cambios, donde se permita, mejorar continuamente, hacer acompañamiento a la misma y contribuir con elementos adecuados, hace significativamente influir en la competencia.

Las estrategias adoptadas por una organización indican si las directivas pensadas para ésta tienen o no a la innovación como base de orientación en sus negocios. Es más, las estrategias tomadas por una organización determinan su proceso de innovación. Este proceso define su proyecto organizativo que, a su vez muestra la manera en que organiza sus niveles de trabajo y, también, la forma de gestionar las informaciones en la construcción de nuevos conocimientos. (Corre, Sugghara, & Rodrigues, 2015)

Según el autor, estrategias e innovación son un punto concreto de relación para buscar significativamente ideas que permita, producir cambios de impacto y llevar la empresa a un desarrollo prospero. Para Miles & Snow (2003) la estrategia es percibida según la capacidad de innovación, en tanto que Mojica (2005) la analiza de acuerdo con la visión y la construcción de futuro. Es entonces, la estrategia empresarial como una búsqueda concreta donde, la empresa busca innovar y ver hacia el futuro la construcción de la empresa. Así mismo, la estrategia empresarial debe prepararse a que los cambios no afecten literalmente el desarrollo de sus actividades constantes. Para Glueck en 1992 citado por (Rue & Byars, 1995) clasifica las estrategias según la orientación general de la empresa en las siguientes: crecimiento, estabilidad y reducción, igualmente, también las estrategias empresariales están enfocadas en evidenciar un liderazgo latente que impacte positivamente a la empresa, así mismo, la búsqueda de reducción de costos y crecimiento económico y financiero.

La investigación expuesta por Matus. (2018) que se denomina implementación operativa de un modelo de intervención para la mejora del desempeño organizacional; dentro de la investigación, el autor plantea un modelo para la integración de las variables administrativas y operativas, desde un conjunto de dimensiones; las que la integran son elementos administrativos que se componen de, cultura corporativa, estructura funcional, administración por objetivos, metas

mensuales, indicadores cuantitativos y cualitativos. De igual manera las variables que integran los elementos operativos, capacitación y desarrollo humano, plan comercial, ciclos de vida de la organización, gobierno corporativo e innovación. En la evaluación se realiza una investigación de estudios de casos que, después de realizado el procedimiento concluye que, en la estrategia empresarial y operacional logra gestionarse un desempeño organizacional alto. La implementación y aplicación del modelo operativo sistematizado conllevó a propiciar una mejora del conjunto de variables que se integran en los elementos de la organización y su evaluación de desempeño.

El modelo operativo apoya a la organización de una manera sencilla a implementar e institucionalizar el modelo de mejora de desempeño organizacional propuesto con anterioridad; la ventaja principal que aporta este es la capacidad de autogestionarlo internamente y no requerir de un equipo consultor de tiempo completo para su adecuada implementación. (Matus, 2018, pág. 83)

Las empresas buscan un direccionamiento constante que, puede estar enfocado en un proceso de corto y largo plazo. Allí, la empresa permite direccionar metas donde al implementarse que se adapte a los cambios, a constituirse como una estructura empresarial que pueda fortalecerse diariamente y que, integre los diferentes departamentos, elementos y acciones dentro y fuera de la empresa.

Para Colombia, las estrategias empresariales no solo han estado enfocados desde la visualización de la empresa privada, también el estado colombiano, en su necesidad de fortalecer la empresa para el mejoramiento económico del país, interviene y construye acciones que permita fortalecer los sectores empresariales del país.

La estrategia consiste en focalizar los productos que más impacto tienen en el mercado internacional, en el producto interno bruto (PIB), en la generación de empleo, nuevos conocimientos e innovación. De igual manera, pretende aumentar la eficiencia de los procesos de las empresas, a través de intervenciones y diagnósticos directos, capacitaciones, cofinanciación y potenciación en el comercio. (Tiempo, 2017)

Es allí, donde las empresas en Colombia poseen un apoyo progresivo para que las empresas puedan fortalecer el brazo empresarial desde sus procesos de producción y construcción de nuevos

elementos de innovación empresarial para así mismo aumentar la eficiencia y calidad en los productos.

4.2.5. Cadena de Abastecimiento.

Una cadena de abastecimiento como el conjunto de unos elementos que posee la empresa u organización que permite llevar a cabo el desarrollo de un producto o servicio y satisfacer al cliente en el final. La integración en la cadena de abastecimiento es definida como la forma en que se pueden soportar los procesos de negocio de una organización a través de la red de abastecimiento (Romano, 2003) Las cadenas de abastecimiento abarcan los procesos de negocio, el talento humano, los elementos organizacionales, las tecnologías y plataformas de información, la infraestructura física, procesos de servicios y manufactura, entre otros con el cumplimiento de la satisfacción de las necesidades del consumidor final. La cadena de abastecimiento como un sistema compuesto por tres elementos fundamentales que están interrelacionados:

La gestión de la cadena de Abastecimiento hace parte de una práctica que tiene como estructura fundamental la planificación, organización y el control de los flujos de la red de valor. Dentro de la estructura de la logística y transporte la cadena de abastecimiento hace parte de un elemento fundamental para evaluar los procesos de logística. Proaño. (2020) en su investigación señalada como Reducción del costo de operación y logística mediante el rediseño del proceso de planificación de la cadena de suministro en un operador logístico, esboza dentro de la investigación un conjunto de documentos y revisión de literatura que proyecta los factores blandos unas variables que se evalúan, Cultura organizacional, Capital social, Gestión del conocimiento. En la investigación se identifica la siguiente premisa:

Los estudios sobre los determinantes de la gestión de las cadenas de abastecimiento en las empresas han enfatizado más sobre los factores técnicos que sobre factores blandos, a pesar de que se reconoce que son, básicamente, estos últimos los que más influyen en la construcción de interacciones de largo plazo en esas cadenas. (Proaño, 2020, pág. 112)

4.2.6. Infraestructura vial.

Cada una de las oportunidades que se encuentran desarrollando en el comercio, se debe claramente a las transformaciones de infraestructura de transporte que se ha constituido para la

movilidad y flujo de las actividades económicas. Desde infraestructura vial terrestre, marina y aérea. Además, es de vital importancia y por consiguiente una obligación contundente de los estados el fortalecimiento de la infraestructura vial para el cumplimiento de la movilidad de la económica regional.

Los medios de transporte deben ser eficaces, contar con la infraestructura necesaria en puertos, aeropuertos y carreteras e ir modernizándola de forma permanente de acuerdo con las necesidades y cambios del país. De acuerdo con la naturaleza de la carga, ésta puede ser perecedera, frágil, peligrosa y especial; las actividades de preparación de la carga involucran el embalaje, el marcado y la unitarización (Hesse & Rodríguez, 2004, pág. 171)

De acuerdo con lo anterior, esto significa que, para reflejar la potencia y el avance comercial y económico de un país, se es necesario desarrollar una infraestructura vial imponente y acorde a los cambios constantes que realiza el mercado global. Las entidades empresariales buscan un apoyo concreto por parte del estado para abordar sus actividades económicas, pues, ese resultado apropiado es prioritario para la economía nacional. Según la revista semana, unas proyecciones ambiciones para las concesiones de vías 4G, se implementan poco a poco para la modernización de la infraestructura vial del país.

El programa de cuarta generación de concesiones (4G) como primer paso y eje del Plan Maestro de Transporte Intermodal 2035, fue desarrollado para dar el salto de calidad que la infraestructura colombiana necesita. El objetivo es potenciar la productividad real del país y su comercio exterior, al conectar entre sí a las 18 principales ciudades-región, donde se origina el 85 por ciento del PIB, con las fronteras y los puertos del Caribe y del Pacífico. (Revista Semana, 2019)

Aunque es necesario que Colombia aún se encuentra un poco débil ante el desarrollo de la malla e infraestructura vial, se necesita fortalecer, con prontitud los problemas que se presentan para el desarrollo de la economía nacional. También, el país, tiene el 99% de su carga es manejada por las vías del país, demostrando una vez más que se es netamente inminente fortalecer otros procesos de transporte, la vía marítima y férrea. Pues un país con grandes ríos de posibilidad navegable y el paso de un procedimiento de museo las vías férreas, ante estos hechos, cabe señalar

que, el fortalecimiento de la infraestructura del país sería evidente en enlazar lo marítimo, lo férreo y lo vial como una sola estructura de transporte en el país.

4.2.7. DOFA.

La matriz DOFA, hace parte de un acrónimo en inglés SWOT, que en español aluden a ser fortalezas, oportunidades amenazas y debilidades. Es una herramienta que presenta un diagnóstico oportuno y apropiado para identificar algunas acciones de la empresa.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Ponce, 2007, pág. 114)

Para las empresas aquella matriz es un punto clave en la necesidad de evaluación y autoevaluación para poder lograr e intervenir algunas acciones, formular por parte del conjunto de operaciones de la empresa algunas acciones que se necesitan reestructurar y, por consiguiente, diseñar o formular estrategias o planes que permita destacar la organización. Igualmente, ayuda a reconocer los factores que puedan determinar las fallas y las ventajas que posee la empresa para lograr sus objetivos y metas para la competitividad. La matriz DOFA se define de la siguiente manera, identificando aquellos aspectos desde una evaluación conjunta:

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. (Ponce, 2007, pág. 115)

4.2.8. Planes de mejora o de intervención.

En primera medida, se entiende que mejoramiento, es un cambio sustancial que se debe realizar para corregir alguna debilidad o error. Igualmente, también se puede evidenciar que hace

parte de cambios que determina para la organización o la empresa fortalecer o construir efectividad, eficiencia y calidad.

La planeación como tal es el arreglo sistemático de las tareas para realizar un objetivo. Un plan debe exponer de manera estructurada qué es lo que se necesita hacer para conseguir lo estipulado y cómo hacerlo, cuáles son los pasos o el cronograma por seguir. El plan a su vez se convierte en un parámetro contra el cual se puede comparar el avance real y así hacer ajustes y correcciones necesarias y no desviarse del camino que lleva a los objetivos. (Gido & Clements, 2008, pág. 69)

Un plan de mejora y/o de intervención hace parte de la construcción de unos pasos determinados y lógicos que permite la constitución de una alternativa de cambio para el cumplimiento de unos objetivos precisos que ayuden a la empresa y organización el fortalecimiento de esta. Así mismo, evidenciar y demostrar unos adecuados resultados.

En primera instancia, la empresa debe evaluar cada uno de los procesos que posee. Al reconocer en sus resultados las fallas que pueda tener, el plan de mejora permite fortalecer los procesos, mejorar algunas situaciones que conllevan a generar problemas en la entidad y antes de construir innovación o cambios sustanciales se necesita, un plan de mejora.

4.2.9. Matriz de evaluación de factores internos.

Después de constituir la matriz DOFA, desarrollado un análisis y reconocer mediante la matriz las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa mediante la estructura señalada anteriormente, el siguiente paso es evaluar los factores internos de la empresa. Según Ponce (2007) Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (p.4). La matriz de evaluación de factores internos, (EFI), esta matriz es un instrumento que, desde su ejecución y el resultado de su análisis permite reconocer o identificar a tiempo las fortalezas y debilidades de mayor envergadura en las áreas de mayor función en la empresa. En la elaboración de la matriz es necesario que se construya por medio de unos juicios de valor y, dentro de ellos, reconocer el conjunto de parámetros o factores que tanto conllevan a la empresa al éxito como también sea algo débil.

Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un actor clave es la fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquellos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa” (Chasiluisa & Murillo, 2012, pág. 44)

4.2.10. Matriz de evaluación de factores externos.

En la realización de las matrices, la evaluación de factores externos es de vital importancia y prioritario para organizar y estructurar las decisiones que se tomen de acuerdo con el proceso analizado dentro de las matrices. Dentro de la evaluación de los factores externos, se enfoca en reconocer las oportunidades, amenazas que se encuentran en la empresa desde la acción externa. También, este proceso es prioritario para la toma de decisiones de las empresas.

Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa; Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0; Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una

respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión. (Ponce, 2007, pág. 6)

4.2.11. Matriz de perfil competitivo (MPC).

Desde el desarrollo de las matrices, evaluar el perfil competitivo de la empresa es vital, reconociendo que la competitividad es alta y el procedimiento globalizante se expande constantemente. La matriz de perfil competitivo logra identificar a los competidores de la organización empresarial y que es determinante desde los factores internos.

Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la Matriz de Perfil Competitivo. Se enlistan los aspectos o factores a considerarse, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles según sea el caso de cada empresa u organización analizada. Se le asigna un peso a cada uno de estos factores. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, y los valores de las calificaciones son las siguientes: a) debilidad; b) menor debilidad; c) menor fuerza; d) mayor fuerza. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniendo el peso ponderado correspondiente. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados. (Ponce, 2007, pág. 7)

5. Marco institucional de la empresa donde realizará el trabajo dirigido

En el siguiente capítulo se esboza las concepciones del marco institucional de la empresa, estableciendo los elementos que posee la misma, objeto de estudio, las orientaciones, normatividad legal, acciones estructurales como misión, visión, estructura organizacional, mapa de procesos de la empresa, reseña histórica de la empresa, políticas de la empresas y servicios que ofrece. El capítulo esboza claramente la composición de la empresa que permite reconocer adecuadamente el objeto de estudio.

5.1. Misión

ETP Logística y Transporte SAS ofrece soluciones inmediatas a nuestros clientes, de manera responsable y eficiente, conservando el compromiso de brindar un excelente servicio en el área de logística y transporte terrestre automotor de carga a nivel nacional, cumpliendo con las necesidades de nuestros asociados de negocio y a la vez los requerimientos de la cadena de suministro. Contando con el conocimiento y experiencia de nuestro equipo de trabajo, enfocados al mejoramiento continuo y al cumplimiento de los sistemas de gestión integrados. (ETP Logística y Transporte SAS, 2019)

5.2. Visión

ETP Logística y Transporte S.A.S en el 2020 seremos reconocidos como una empresa líder del mercado de transporte de carga terrestre, en el ámbito tanto regional como nacional, brindando servicios de calidad y comprometidos con políticas de mejoramiento continuo, para lo cual se establecerán alianzas estratégicas e identificando las necesidades de nuestros clientes y sus objetivos corporativos. (ETP Logística y Transporte SAS, 2019)

5.3. Estructura Organizacional

En la siguiente tabla muestra la estructura organizacional de la empresa de transporte ETP logística y transporte, objeto de estudio. Esbozando dentro de la misma estructura el proceso direccional y estructural de la empresa que inicia por el gerente y que se presentan tres direccionamientos que permite construir el trabajo organizacional con el gerente.

Figura 1.

Organigrama de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.



La figura 1, ilustra la estructura organizacional de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S. Fuente. ETP Logístico y Transportes SAS. (2019)

5.4. Mapa de Procesos

El mapa de proceso que es un diagrama de valor que representa y recoge toda la interrelación de todos los procesos. En la siguiente tabla, se presenta el mapa de procesos ETP logística y transporte S.A.S identificando los procesos y gestión de cada departamento y acciones que se realizan en la empresa. El mapa de procesos que se esboza a continuación permite visualizar cada procedimiento y direccionamientos que posee la empresa ETP logística y transporte S.A.S objeto de estudio.

Figura 2.

Mapa de procesos de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.,



La figura 2, ilustra la estructura organizacional de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S. Fuente. ETP Logístico y Transportes SAS. (2019)

5.5. Reseña Histórica de ETP Logística Y Transporte SAS

ETP LOGÍSTICA Y TRANSPORTE SAS nace de la necesidad de consolidarnos como empresa, a un grupo de personas que veníamos prestando servicios de transporte y logística en la región de Puerto Gaitán en el centro poblado planas región en la cual el sector hidrocarburos está iniciando proyectos de sísmica para mirar las posibilidades de hidrocarburos en la zona, de ahí nace la necesidad de consolidarnos como empresa debido a la oportunidad laboral que se presentaba en el momento, desde ahí se tomó la iniciativa de fundar la empresa. Después de fundada la empresa y al ver que el negocio se veía muy bueno se fueron creando muchas empresas más en la zona y se fue complicando las asignaciones de trabajo porque ya se tenía que compartir los contratos o posibles proyectos con otras empresas que había ingresado nuevas a la región de ahí

la operadora al ver los problemas que se estaban presentando por conflictos empresariales se ven en la obligación de iniciar a exigir nuevos requisitos que generaban que las empresas hicieran grandes inversiones para poder ser competitivos y poder cumplir con normas y leyes que estaban impuestas por el ministerio de transporte; de ahí, ETP LOGÍSTICA Y TRANSPORTE SAS en el año 2013 inicia el proceso de habilitarse como empresa de transporte de carga e inicia adaptarse y asume nuevos retos en el mercado; para cumplir con normas y leyes, requerimientos de nuestros clientes, como empresa seria, incursionando en habilitarse en transporte de carga como empresa legal ante la superintendencia de puertos y transporte y así fueron pasando los años y cada día que pasaba se requería asumir nuevos retos entre esos estaba certificarnos y calificarnos con los sistemas de gestión Integral; dichas certificaciones de ISO 9001:2015 , OHSAS 18001:2015 , ISO 14001:2007 fueron certificadas a la empresa en el año 2018, en todo ese proceso que ETP ha ido asumiendo se han presentado muchas problemáticas por motivos de la competencia desleal que hay en la región de Puerto Gaitán – Meta. (ETP Logística y Transporte SAS, 2019)

A pesar de los años que lleva ETP Logística y Transporte SAS en el sector de hidrocarburo desarrolla actividades de servicio de transporte de carga a muchas multinacionales e incluso empresas de prestigio en el país.; pero se siente la necesidad de crecer más en el sector o buscar la forma de expandirse a otras fuentes de trabajo.

La cadena del sector hidrocarburos corresponde al conjunto de actividades económicas relacionadas con la exploración, producción, transporte, refinación o procesamiento y comercialización de los recursos naturales no renovables conocidos como hidrocarburos (material orgánico compuesto principalmente por hidrógeno y carbono), dicho conjunto también está conformado por la regulación y administración de estas actividades (AHN, 2018)

La empresa mantiene un buen movimiento comercial dentro del sector de los hidrocarburos en la región de la Orinoquía generando fuentes de empleo y ofertando el servicio de transportes de carga, teniendo en cuenta:

La tecnificación también llegó al transporte de hidrocarburos, que migró de movilizar barriles de petróleo en pequeños camiones y barcos a vapor a hacerlo por medio de

oleoductos. El primero de estos se inauguró en 1926 y conectó el campo Infantas con los centros de acopio. (La República, 2018)

La empresa ETP Logística y Transporte SAS está en una posición en el mercado como empresa que presta un servicio de transporte de carga enfocada y con experiencia en el sector petróleo hace más de 6 años en el mercado, el propósito de mejoramiento a la propuesta es detectar las posibles falencias que están afectando al departamento operativo en la planeación de los servicios de transporte de carga y lograr que esa planificación se desarrolle de una forma efectiva logrando mejorar las condiciones productivas y rentables de la empresa a largo plazo.

La empresa se encuentra en una posición muy buena en el mercado a pesar de que es una pequeña empresa, se cree que le hace falta mejorar en algunos procesos a comparación de empresas que tienen una estabilidad económica en los mercados del sector petróleo. La empresa ETP Logística y Transporte SAS carece de capital para ser inversiones a escala mayores, el progreso de la empresa ha sido a través de las contrataciones que se han hecho al pasar de los tiempos, ETP Logística y Transporte SAS es una empresa que en el sector petróleo, ha sido reconocida pero se cree que debe de mejorar e iniciar a pasar a otros eslabones con el fin de lograr definir sus procesos logísticos basados en la normatividad y en los estándares que nos exigen nuestros clientes.

Al pasar del tiempo el sector transporte ha venido cambiando debido al crecimiento de los mercados y a las nuevas imposiciones de reglas y normatividad que se debe cumplir al ministerio de transporte que ha empezado a controlar ese sector de importancia para la economía de un país.

5.6. Política integral

ETP LOGÍSTICA Y TRANSPORTE S.A.S, garantizara la más alta calidad en la prestación de servicios de transporte de carga terrestre y transporte especial a nuestros clientes, enfocándonos en la mejora continua de nuestro SGI, cumpliendo con la legislación vigente y demás reglamentos que apliquen a la organización o que la empresa suscriba, comprometida con la implementación del SGI para la prevención de accidentes de trabajo, enfermedades laborales y daños a la propiedad, gestionando los riesgos laborales asociados a las condiciones de seguridad e higiene, previniendo la contaminación del medio ambiente y buscando la plena satisfacción de los clientes con el fin de convertirnos en sus aliados estratégicos, lo anterior basado en nuestra capacidad técnica, experiencia y adecuación tecnológica. (ETP Logística y Transporte SAS, 2019)

5.7. Política seguridad vial

Para ETP LOGÍSTICA Y TRANSPORTE S.A.S, es primordial promover, prevenir, implementar y mantener prácticas encaminadas a la reducción de los riesgos viales, para ello la gerencia está comprometida con el establecimiento de medidas y controles que prevengan accidentes en vía pública y privada, por lo tanto todos los afiliados, contratista, subcontratistas y personal propio provistos con vehículos de la empresa o de terceros para el ejercicio de su labor diaria, son responsables de participar en las diversas actividades que se programen y desarrollen por parte de ETP LOGÍSTICA Y TRANSPORTE S.A.S con el objetivo de mitigación de los accidentes de tránsito que se puedan presentar en la operación y que afecten los trabajadores, los clientes, la comunidad, los equipos, las instalaciones o el medio ambiente. (Ibíd. 2019)

5.8. Política responsabilidad social empresarial

En ETP LOGÍSTICA Y TRANSPORTE S.A.S., la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es parte integral de nuestra estrategia de negocio, nuestro objetivo es contribuir al desarrollo humano sostenible por medio de la generación de valor, conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social, de acuerdo a nuestra actividad, y la mejora continua para la protección del medio ambiente, creando cultura de respeto hacia nuestros grupos de interés. Para ETP LOGÍSTICA Y TRANSPORTE S.A.S, la actuación empresarial socialmente responsable, tiene como pilar la ética a partir del reconocimiento de los impactos que se generen de las decisiones sobre los compromisos adquiridos en nuestra política RSE que sean afectados. Somos una empresa comprometida y socialmente responsable con nuestros trabajadores, clientes, contratistas, subcontratistas y la sociedad en general buscando contribuir al desarrollo del País. (Ibíd. 2019)

5.9. Servicios

Transporte carga seca, carga líquida y maquinaria amarilla, por lo anterior, se presta el servicio de carga para productos tales como.

- Productos secos en general.
- Agregados pétreos como grava, crudo de río, base, subbase, etc.
- Arenas, lodos, etc.
- Aguas industriales,
- Abonos e insumos agrícolas.

- Materias primas.
- Cerámica y carbón.
- Contenedores.
- Maíz, arroz y productos agrícolas.
- Plásticos y productos terminados. (Ibíd. 2019)

Figura 3.
Servicios de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S. que oferta en el mercado nacional



La figura 3, ilustra los servicios de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S. que oferta en el mercado nacional, ETP Logístico y Transportes SAS. (2019)

Transporte carga líquida:

- “Tractocamiones y doble troques, tanques en lámina corriente y en acero inoxidable”
(Ibíd, 2019, p.8)

Figura 4.
Tractocamiones y doble troques de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.



La figura 4 ilustra los tractocamiones y doble troques de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S. que oferta en el mercado nacional, Fuente. ETP Logístico y Transportes SAS. (2019)

- “Camiones sencillos en lámina corriente y acero inoxidable” (Ibíd, 2019, p.9)

Figura 5.

Camiones sencillos de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.



La figura 4 ilustra los camiones sencillos de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S. que oferta en el mercado nacional, Fuente. ETP Logístico y Transportes SAS. (2019)

Transporte de carga seca: “volquetas, tractocamiones en estacas y/o carrocerías, doble troques en estacas y/o carrocerías, camiones sencillos en estacas y/o carrocerías, movilización y desmovilización de maquinaria y equipos (cama baja, cama alta, contenedores)” (Ibíd, 2019, p.10)

Figura 6.

Volquetas, tractocamiones en estacas y/o carrocerías, doble troques en estacas y/o carrocerías



La figura 6, ilustra las volquetas, tractocamiones en estacas y/o carrocerías, doble troques en estacas y/o carrocerías, camiones sencillos en estacas y/o carrocerías, movilización y desmovilización de maquinaria y equipos de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S. que oferta en el mercado nacional, Fuente. ETP Logístico y Transportes SAS. (2019)

Transporte de maquinaria amarilla: “excavadora sobre grúas, excavadora cargadora, cargadoras, monta cargas minicargador, vibro compactadores”. (Ibíd, 2019, p.11)

Figura 7.

Excavadora sobre grúas, excavadora cargadora, cargadoras, monta cargas minicargador



La figura 7, ilustra excavadora sobre grúas, excavadora cargadora, cargadoras, monta cargas minicargador, vibro compactadores de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S. que oferta en el mercado nacional, Fuente. ETP Logístico y Transportes SAS. (2019)

6. Diseño metodológico del proyecto

En el capítulo del diseño metodológico se establece los instrumentos y la naturaleza metodológica de la investigación del proyecto. Igualmente, dentro de este capítulo se establece tipo de investigación, procedimiento y técnicas y los instrumentos que se estructuran para desarrollar y obtener los resultados de los objetivos propuestos dentro de la investigación.

6.1. Tipo de investigación

En el trabajo dirigido, plantea el propósito de elaborar un plan de intervención que optimice la eficiencia operacional en la planificación de los procesos en la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S., por consiguiente, se hace intervención para dar respuesta a la problemática existente. Por lo cual, la investigación cuenta con un diseño no experimental de tipo descriptivo en donde se observa los instrumentos operacionales y financieros, con el ánimo de estudiar “las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto” (Bernal A., 2010, pág. 113) y por lo tanto en “estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías” (Ibíd. 2010, p. 113) No obstante, se

basa como enfoque mixto permitiendo una mezcla entre lo cualitativo y cuantitativo, y así poder llevar una intervención en la eficacia operacional en los procesos de la empresa ETP.

6.2. Procedimientos y técnicas

La información es recopilada, a través, de la intervención en el proceso operacional mediante la recolección de datos con respecto a las causas que se origina en la problemática planteada, por consiguiente, en el desarrollo del marco metodológico se tienen en cuenta los objetivos específicos de la investigación y por consiguiente se esbozan en 4 fases.

Fase 1. Elaboración del diagnóstico de la situación actual en la planificación de los procesos del departamento operativo del servicio de transporte de carga de la empresa ETP. La situación actual se identifica mediante la aplicación del modelo DOFA en los temas con mayor relevancia para realizar el diagnóstico en el departamento operativo de la empresa ETP, herramienta por lo cual ayuda a tomar decisiones, a través, del diagnóstico de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, como se observa en la tabla 2. De igual forma la veracidad a la información encontrada se desarrolla la evaluación de los factores internos y externos, aplicados a través de la matriz EFE como se observa en la tabla 3, “permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva” (Nuevas Normas ISO, 2015) la matriz EFI en la tabla 4, “Es un instrumento que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas” (Brenes, 1998, pág. 77) y el perfil competitivo comparado con dos empresas del sector del transporte como se evidencia en la matriz MPC tabla 5

Fase 2. Análisis de la competencia y estudio de mercado en la región de la Orinoquia.

Se recopila la información de cada empresa catalogada como competencia dentro del territorio de la región Orinoquía, con el propósito de analizar el estado de la empresa con respecto a la competencia, como se observa en la tabla 6.

Fase 3. Estrategias competitivas que reestructuren las condiciones de la prestación del servicio de carga, tarifas, ruto gramas, generación de clientes nuevos.

Se establece requerimientos para evaluar y analizar la problemática existente, estableciendo soluciones y creación de planes de acción. De igual manera se plantean la jerarquización de prioridades en los temas con mayor relevancia con respecto a expectativas y con

el fin de generar eficiencia operacional en la planificación de procesos; mediante la aplicación de la matriz análisis de la competencia MAC, como se observa en la tabla 7.

Fase 4. Diseño de plan de intervención para la optimización en la planificación de los procesos en la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.

Una vez definido el diagnóstico de la situación actual, la elaboración de la matriz DOFA, EFE, EFI y MPC, se plantea las estrategias competitivas en la prestación del servicio, se construye un plan de intervención para optimizar la planificación de los procesos mediante la elaboración de propuestas como se observa en la tabla 8.

Fuentes de información

Fuentes primarias. Los datos recopilados se toman, a través, de la inspección de trabajo de campo de la matriz DOFA como punto referente inicial. Dentro del proceso de las fuentes primarias, se estableció una relación directa con el gerente de la empresa, pues, asumir los hechos de la investigación y el análisis a desarrollar de la empresa debe ser asumido por medio de la autorización del gerente. Dentro de cada una de la revisión, los procedimientos de solicitud se hicieron adecuadamente con el gerente, construyendo la disposición del conjunto de documentos e informes que posee la empresa para su respectivo análisis.

Igualmente, se realiza una respectiva revisión en la empresa, accediendo a la totalidad de los procedimientos, acciones, elementos, documentos y departamentos que tiene la empresa, una respectiva revisión y profundización exhaustivo de los detalles que conforman la empresa; para así mismo, resaltar un conjunto de conclusiones que conllevaron a implementar dichos objetivos propuestos. Los procedimientos de observación de la empresa fueron desarrollados de acuerdo con la implementación de las matrices, valoraciones DOFA, matrices de evaluación de factores internos (EFI), EFE, y Matriz Análisis de competencia, realizando un paso a paso y seguimiento del cumplimiento o no cumplimiento de cada uno de los factores que lo componen.

En el proceso de la Matriz DOFA, se estableció un seguimiento de las valoraciones sobre las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de acuerdo con los detalles reconocidos en las reuniones abordadas con el gerente y los análisis desarrollados dentro de la empresa. En el análisis de la matriz DOFA, los procesos evaluados están determinados a la documentación que tiene la empresa de la lectura realizada en el proceso investigativo.

Las matrices EFI y EFE, se establecen de acuerdo con lograr analizar los factores que intervienen en las empresas desde los procesos internos y externos; aquellos que logran mejorar

las condiciones para estar acorde en el mercado regional o minimizar dichos impactos. Todos estos elementos permiten reconocer las necesidades de la empresa.

Por último, se aplica una encuesta a 11 personas de las empresas determinadas con base en la puesta en marcha de la operación como consecuencia de estudios de mercadeo de los últimos dos años; con base en los resultados obtenidos se desarrolla una matriz de Análisis de la Competencia, donde se establece un proceso de factores que evalúa un análisis de la competencia de la empresa con otras; presentando un conjunto de fuentes empresariales como búsqueda bibliográfica, documentos o investigaciones que evalúa empresas de la región, objeto de estudio para identificar implementaciones o evaluaciones. Posterior a la anterior, se evalúa también en plataformas y web donde se presenta los perfiles de las empresas, evaluación de la competencia según la gerencia, entre otras. Estos detalles establecen dentro de la matriz evalúa el papel de la empresa, objeto de estudio dentro de la competencia regional.

Fuentes secundarias. Como segunda fuente se recopila mediante el estudio de resúmenes, repositorios, investigaciones, artículos científicos, documentos de la empresa y análisis de documentos. Los documentos evaluados dentro de estas fuentes, se realizan una inspección constante dentro de las plataformas virtuales de las principales universidades de Colombia y América Latina. Igualmente, se realiza una inspección dentro de las principales revistas científicas y en matrices que abordan un conjunto de revistas, allí, se establece los procesos de búsqueda de acuerdo con unos parámetros establecidos mencionados.

Se realiza una paneo exhaustivo sobre las investigaciones que establecen los siguientes parámetros de documentos abordados en las fuentes secundarias, Repositorios y artículos tanto nacionales como internacionales en cadena de abastecimiento, evaluación y diagnóstico sobre la optimización de procesos, procedimientos abordados para lograr la eficiencia operacional en la planificación de los procesos en las empresas, políticas públicas elementos evaluativos y de diagnóstico e intervención en Empresas de Logística y transporte, planes de intervención en empresas operativas, de transporte y logística, elaboración de diagnóstico sobre las situaciones actuales que se encuentran en los procesos de planificación y necesidad de las empresas, evaluación de la competencia y las estrategias plantear dentro del mercado competitivo y sus condiciones. De igual manera se esboza la ejecución de la investigación a través del diagrama de GANTT (Ver Anexo A)

PARTE II

7. Desarrollo del trabajo

En el presente capítulo se presenta el desarrollo del trabajo que, inicia con el proceso del diagnóstico de la empresa, evaluando inicialmente con el proceso de la matriz DOFA que permite identificar elementos y requerimientos necesarios para reconocer el estado de la empresa. Cada una de las matrices que se expone en el desarrollo del trabajo, permite identificar por medio de criterios y elementos que evalúan todos los factores externos, internos y direccionamientos de la entidad. Por último, dentro del capítulo, se esboza el análisis de los resultados que, determina por medio de la investigación reconocer los resultados que se presentan por medio de las matrices y de allí, se esboza las necesidades y prioridades que se debe realizar en la empresa.

7.1. Diagnóstico

El trabajo de campo se realiza, a través de una planeación estratégica bajo la valoración del sector externo donde las oportunidades son los factores con mayor relevancia positiva que se puede percibir de la entidad hacia el mercado objetivo y las amenazas son los riesgos que pueden afectar a la empresa de manera interna o dentro del mismo entorno empresarial; por lo tanto, los factores externos encontrados se deben justificar con el hecho de convertirlos y ser tomarlas como ventajas, para los factores internos se deben optar como mecanismos de prevención en la toma de decisiones.

Para determinar la valoración del trabajo de campo se debe realizar la aplicación de la matriz DOFA “como instrumento viable para realizar análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para su difusión y divulgación” (Ponce, 2007, pág. 3) donde se tienen en cuenta los siguientes aspectos tomados como “factores clave externos (económicos, político-legal,- gubernamental, social-cultural-demográficos-ambientales, tecnológicos y competitivos) como factores internos (administración, marketing, finanzas-contabilidad, investigación-desarrollo y administración de sistemas de la información)” (Amaya, 2012, pág. 78), lo anterior está elaborado con el fin de identificar aquellos factores que favorecen y al mismo tiempo que afectan la productividad de la empresa ETP, de igual manera las Oportunidades y Amenazas parten de la identificación de los factores externos y las Fortalezas más la Debilidades son encontrados a partir de los factores internos de la organización; luego de ello se procede a establecer criterios para

poder formular estrategias con el ánimo de poder tomar las mejores decisiones organizacionales de manera grupal para beneficio del personal y de la misma empresa.

Tabla 3
Matriz DOFA

Matriz DOFA	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del mercado en los últimos años. - Reestructuración de operaciones financieras y administrativas de Presupuesto/ Centro de Costos. - La competencia no desarrolla planes de marketing en el sector del Transporte con respecto a la crisis económica que se pueda presentar. - Participación en licitaciones públicas y/o privadas. - Beneficios tributarios de los últimos tres años. - Disposición de la empresa al nuevo cambio. - Mejorar la imagen de la empresa de transporte ante el cliente. - Extensión de estrategias de calidad, medio ambiente, logística inversa, logística de transporte. - Incorporación de nuevas tecnologías de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Insatisfacción de los clientes y su deserción al servicio. - Competencia empresarial – desleal. - Problemática social (medio carretero ineficiente en Colombia conlleva a generar altos costos de logística) - Incumplimiento/ Cambio Legislación en Colombia. - Problemática ambiental (Desastres Naturales. - Avance de transporte privado (Liberación laboral y reglamentaria) - Globalización, Exigencia de servicio en América Latina, Colombia y entrada de empresas de transportes internacionales al país. - Los grandes cargadores tienden a la concentración de sus proveedores de transporte.
	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener sin sanciones por parte de entes de control. - Musculo financiero para mantener la operación y crecimiento de la compañía a nivel nacional. - Estandarización de procesos. - Excelentes relaciones comerciales de la gerencia con los clientes estratégicos. - Oferta de productos y/o servicios: carga liviana, carga pesada. - Mayor calidad, flexibilidad, fiabilidad y rapidez para las estrategias logísticas de los clientes. - Cobertura a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de una herramienta tecnológica para manejo de inventarios. - Fallos en la capacidad de planeación y gestión de los cargadores. - Estacionalidad de la demanda. - Deficiencia de la oferta. - Alto riesgo en la filtración de información privada de la compañía. - Falta de Formación funcional y en TIC aplicadas a la logística y al transporte. - Ausencia de Tecnología (Sistematización electrónica en los procesos) - Desactualización de las normas ISO 9001, 14001 y 18001.

La tabla 3, muestra la matriz DOFA. Fuente. Elaboración propia basada en la Matriz DOFA, Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones en Ponce (2007, p.114)

Ya establecidos los factores externos (oportunidades y amenazas) y los factores internos (fortalezas y debilidades) se procede a evaluar de manera sistemática, a través, de la matriz EFE y EFI, La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y La matriz de evaluación de los factores internos EFI. De igual manera, se relacionan los criterios encontrados y plasmados en la matriz EFE, No obstante, se debe contemplar las calificaciones en del peso nivel de la industria

oscilan de entre 0.00 y 1, en cuanto al calificación nivel de respuesta de la organización los promedios oscilan de 1 con menor importancia y 5 de mayor importancia con relación a los criterios evaluados por la gerencia de la empresa y la participación de los autores de la presente investigación. A continuación, se presenta la Matriz EFE (Matriz de evaluación de factores externos) donde, se evalúa un conjunto de factores que, desde elementos externos también influyen y precisan acciones para el desarrollo y la transformación.

Tabla 4
Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE				
Factores Externos (1)	Criterio	Peso (2) Nivel de la industria	Calificación (3) Nivel de respuesta organización	Calificación ponderada (4)
Oportunidades				
O1	Crecimiento del mercado en los últimos años	0,15	2	0,3
O2	Reestructuración de operaciones financieras y administrativas de Presupuesto/ Centro de Costos	0,07	3	0,21
O3	La competencia no desarrolla planes de marketing en el sector del Transporte con respecto a la crisis económica que se pueda presentar	0,15	3	0,45
O4	Participación en licitaciones públicas y/o privadas	0,05	5	0,25
O5	Beneficios tributarios de los últimos tres años	0,05	2	0,1
O6	Disposición de la empresa al nuevo cambio	0,18	3	0,54
O7	Mejorar la imagen de la empresa de transporte ante el cliente	0,16	3	0,48
O8	Extensión de estrategias de calidad, medio ambiente, logística inversa, logística de transporte	0,13	2	0,26
O9	Incorporación de nuevas tecnologías de la información	0,06	3	0,18
Calificación total (Σ O1:O9)		1		2.77
Amenazas				
A1	Insatisfacción de los clientes y su deserción al servicio	0,18	2	0,36
A2	Competencia empresarial – desleal	0,16	3	0,48
A3	Problemática social (medio carretero ineficiente en Colombia conlleva a generar altos costos de logística)	0,17	3	0,51
A4	Incumplimiento/ Cambio Legislación en Colombia	0,08	3	0,24
A5	Problemática ambiental (Desastres Naturales)	0,15	2	0,3
A6	Avance de transporte privado (Liberación laboral y reglamentaria)	0,14	4	0,56
A7	Globalización, Exigencia de servicio en América Latina, Colombia y entrada de empresas de transportes internacionales al país	0,05	2	0,10
A8	Los grandes cargadores tienden a la concentración de sus proveedores de transporte	0,07	3	0,21
Calificación total (Σ A1:A8)		1		2.76

La tabla 4, muestra la matriz EFE Fuente. Fuente. Elaboración propia basada en la Matriz DOFA, Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones en Ponce (2007, p.119)

A continuación, se relaciona la interpretación de resultados con respecto a la matriz EFE, reconocen los procesos de puntuación para la empresa y como aquel resultado obtenido influye directamente en el posicionamiento y control.

Tabla 5

Interpretación de resultados Matriz EFE

Escala de evaluación	Interpretación Resultado
Puntuación 1	Indica que la organización No está aprovechando las Oportunidades Ni contrarrestando las debilidades externas. (Mala)
Puntuación 2	Indica que la organización responde de forma deficiente a las Oportunidades y Amenazas externas
Puntuación 3	Indica que la organización responde de forma aceptable a las Oportunidades y Amenazas externas
Puntuación 4	Indica que la organización responde de forma buena a las Oportunidades y Amenazas externas
Puntuación 5	Indica que la organización responde de forma Sobresaliente a las Oportunidades y Amenazas externas

La tabla 5, muestra la interpretación de la matriz EFE Fuente. Elaboración propia basada en la Matriz DOFA, Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones en Ponce (2007, p.119)

Una vez revisado el resultado de la matriz EFE teniendo en cuenta que los promedios ponderados mayor de 4.0 son de confiabilidad y si es menor 1.0 es alarmante, según la tabla 3 se obtiene una calificación total evaluada por las oportunidades es de 2.77, por lo tanto, representa una puntuación donde indica una respuesta de forma deficiente y la empresa debe brindar mejor apoyo logístico al manejo de puntual en la toma decisiones en cuanto las oportunidades que se puedan presentar en un futuro, de igual manera las amenazas detectadas reportan una calificación de 2.76 donde su puntuación indica una respuesta de forma deficiente comparada a la tabla 4.

Obtenidos los datos recopilados y luego de revisar los resultados es evidente el precedente por lo cual se deben crear estrategias empresariales con el ánimo de mejorar exponencialmente el rol gerencial, administración y operativo de la organización ETP. A continuación, se presenta la matriz EFI (Matriz de evaluación de factores internos) donde se expone unos criterios, peso nivel de recursos, calificación de respuesta de organización y ponderación; son los cuatro tópicos que proceden en la tabla de la matriz para ser evaluada dentro de la empresa, objeto de estudio.

Tabla 6
Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI				
FACTORES INTERNOS CLAVE (1)	Criterio	Peso (2) Nivel de recursos, capacidades y competencias	Calificación (3) Nivel de respuesta organización	Calificación ponderada (4)
Fortalezas				
F1	Mantener sin sanciones por parte de entes de control.	0,12	5	0,6
F2	Músculo financiero para mantener la operación y crecimiento de la compañía a nivel nacional	0,16	3	0,48
F3	Estandarización de procesos.	0,15	5	0,75
F4	Excelentes relaciones comerciales de la gerencia con los clientes estratégicos	0,13	3	0,39
F5	Oferta de productos y/o servicios: carga liviana, carga pesada	0,15	3	0,45
F6	Mayor calidad, flexibilidad, fiabilidad y rapidez para las estrategias logísticas de los clientes	0,16	2	0,32
F7	Cobertura a nivel nacional	0,13	3	0,39
Calificación total (Σ F1:F7)		1		3.38
Debilidades				
D1	Falta de una herramienta tecnológica para manejo de inventarios	0,13	3	0,39
D2	Fallos en la capacidad de planeación y gestión de los cargadores	0,11	5	0,55
D3	Estacionalidad de la demanda	0,1	4	0,4
D4	Deficiencia de la oferta	0,15	5	0,75
D5	Alto riesgo en la filtración de información privada de la compañía	0,14	5	0,7
D6	Falta de Formación funcional y en TIC aplicadas a la logística y al transporte	0,13	5	0,65
D7	Ausencia de Tecnología (Sistematización electrónica en los procesos)	0,11	5	0,55
D8	Desactualización de las normas ISO 9001, 14001 y 18001	0,13	5	0,65
Calificación total (Σ D1:D8)		1		4.64

La tabla 6, muestra la matriz EFI Fuente. Elaboración propia basada en la Matriz DOFA, Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones en Ponce (2007, p.117)

A continuación, se relaciona la interpretación de resultados con respecto a la matriz EFE.

EFE, reconocen los procesos de puntuación para la empresa y como aquel resultado obtenido influye directamente en el posicionamiento y control de esta.

Tabla 7
Interpretación de resultados Matriz EFI

Escala de evaluación	Interpretación Resultado
Puntuación 1	Indica que la organización No está aprovechando las Fortalezas Ni contrarrestando las debilidades internas. (Mala)
Puntuación 2	Indica que la organización responde de forma deficiente a las Fortalezas y Debilidades internas
Puntuación 3	Indica que la organización responde de forma aceptable a las Fortalezas y Debilidades internas
Puntuación 4	Indica que la organización responde de forma buena a las Fortalezas y Debilidades internas
Puntuación 5	Indica que la organización responde de forma Sobresaliente a las Fortalezas y Debilidades internas

La tabla 7, muestra la interpretación de la matriz EFI Fuente. Elaboración propia basada en la Matriz DOFA, Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones en Ponce (2007, p.117)

Una vez revisado el resultado de la matriz EFI teniendo en cuenta que los “promedios ponderados mayor de 4.0 son de confiabilidad y si es menor 1.0 es alarmante” (Ponce, 2007, pág. 73) según la tabla 5 se obtiene una calificación total evaluada por las fortalezas es de 3.38 por lo tanto, representa una puntuación donde indica una respuesta de forma aceptable y aún la empresa debe mejorar el manejo de puntual para fortalecer los posibles factores encontrados, de igual manera las debilidades detectadas reportan una calificación de 4.64 donde su puntuación indica una respuesta de forma buena comparada con la tabla 6.

Resumiendo, los datos expuestos y luego de revisar los resultados es evidente, al igual que en el diagnóstico de la matriz MEFI se debe crear estrategias para fortalecer y mantener las debilidades con criterio empresarial mejorando los roles, funciones y presentación de la organización ETP.

De acuerdo con la relación planteada en la búsqueda comparativa sobre la competencia en el sector transporte, con respecto a la eficiencia operacional actual sobre el mercado, se establecen los parámetros de evaluación bajo los criterios propios basados en la matriz de perfil competitivo y se retoman ciertos aspectos, con el fin de crear un nuevo diseño de valoración según las habilidades de las organizaciones en común, según la actividad. A continuación, se relaciona los parámetros:

1. Se relacionan las empresas competidoras de manera secuencial según la antigüedad en el mercado, el posicionamiento, automotor propio y manejo de flujo de caja con mayor envergadura.

2. Se enlistan los aspectos a evaluar como elementos críticos involucrados en las áreas de ventas, financiero y de operaciones aplicados en todas las organizaciones (precio, Calidad, imagen, Marca, Relación con clientes, Ubicación, Servicio al cliente, Servicio Post – venta, Servicios adicionales, Tiempo de entrega, Formas de pago, Costos, Recursos financieros, Red de ventas, Línea de productos, Equipo de gestión, Personal calificado, Acceso a proveedores, Tecnología, Maquinaria, Vehículos Propios, Alianzas, Sistema de Producción)

4. A cada organización enlistada en la tabla se le determina una calificación, por cuanto se relacionan los siguientes parámetros como valores donde 1 es la calificación más baja, 5 es una puntuación promedio y 10 la más alta.

5. Una vez valorados los puntos a evaluar por aspecto o variable planteada, se determina el total del puntaje con respecto a la sumatoria total por cada empresa (sumatoria por columna)

6. Una vez totalizados los resultados, se procede a obtener una totalidad en porcentaje teniendo en cuenta que son 24 aspectos y cada uno puede obtener la calificación de 10 (más alta) y por consiguiente presentarían una sumatoria de 240 puntos que es igual a un 100%

Según los resultados obtenidos mediante las matrices DOFA, EFE y EFI, se plantea una valoración comparativa de factores internos y externos entre sí con respecto a las empresas que compiten a nivel del servicio de transporte en la región, con el fin de compararla con la empresa ETP LOGÍSTICA Y TRANSPORTE S.A.S.; por lo anterior, para poder establecer la evaluación del análisis de competencia se establecen nuevos criterios basados sobre los “factores críticos para el éxito de la matriz de perfil competitivo - MPC” (Ponce, 2007, pág. 120) como aspectos para evaluar; La actividad a valorar consiste en alistar aquellos aspectos fundamentales que contemplan las empresas en la actualidad para el desarrollo de la operación del transporte como precio, calidad, imagen, marca, relación con clientes, ubicación, servicio al cliente, servicio de post - venta, servicios adicionales, tiempo de entrega, forma de pago, costos, recursos financieros, red de ventas, línea de productos, equipo de gestión, personal no calificado, personal no calificado, acceso a proveedores, tecnología, maquinaria, vehículos, propios, alianzas y sistemas de producción. Una vez establecidos los aspectos a evaluar se estiman 11 empresas incluyendo a ETP Logística y Transporte S.A.S., con el ánimo de recolectar información como lo ilustra Ponce (2007) a cada una de las organizaciones enlistadas se asignan valores de 1 a 10 por lo tanto, dichos valores son

basados bajo elaboración propia por medio de una escala numérica basada en la matriz de perfil competitivo -MPC, 1 a 10 donde 1 es deficiencia, “deficiente utilización que de su propia naturaleza” (Gómez, 2002, pág. 14), 2 es mayor deficiencia, 3 es menor deficiencia, 4 es debilidad, 5 es menor debilidad, 6 es debilidad aceptable, 7 mayor fuerza, 8 medianamente fuerza, 9 fuera aceptable y 10 es mayor. Una vez generada la valoración según los 24 criterios por empresa, se procede a ejecutar una sumatoria planteando 240 puntos como un cien por ciento (100 %), Por consiguiente, se presenta una nueva puntuación que corresponde a calificación de resultados obtenidos procediendo a proyectar una nueva ponderación correspondiente a revisar los criterios evaluados donde...

Las áreas son de suma importancia, tanto en unidad como en conjunto, por eso se toma la decisión de ponderarlas con igual porcentaje, ya que conllevan a una cadena de negocios que es como se debe ver la empresa. El porcentaje es del 25% para cada una, el que será evaluado con indicadores representativos para el área y para la función que debe cumplir dentro de la empresa, los que fueron seleccionados después de ser estudiados ampliamente con expertos en cada una de las áreas. (Montilla, 2004, pág. 6)

Por lo anterior, se esboza una nueva “tabla donde se establece la tendencia y la calificación, a cada tendencia, según el resultado del indicador, se le da un puntaje, el máximo de puntos a obtener por tendencia excelente es de” (Ibíd, 2004, p. 6) de 240 puntos. Esta tabla está basada en la gestión de empresas industriales, sin embargo, es una elaboración estructurada por los investigadores.

Tabla 8
Porcentajes

Tendencias	Puntos	Porcentaje	Porcentajes
Excelente	240	100%	81% al 100%
Bueno	192	80%	61% al 80%
Aceptable	144	60%	41% al 60%
Deficiente	96	40%	21% al 40%
Ineficiente	48	20%	0% al 20%

La tabla 8, muestra la interpretación porcentajes. Fuente. Elaboración propia basada en el modelo para la evaluación de gestión de empresas industriales (Montilla, 2002, p. 6)

Según los resultados obtenidos en la tabla 8 de la columna de porcentajes se formula, a través, de regla de tres simple.

Método que sirve para calcular un valor desconocido de una proporción directa, dados los otros tres. La regla de tres es un mecanismo que permite la resolución de

18	Personal no calificado	5	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
19	Acceso a proveedores	5	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
20	Tecnología	6	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8
21	Maquinaria	5	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
22	Vehículos Propios	5	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8
23	Alianzas	5	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8
24	Sistema de Producción	5	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Total, puntaje		156	206	200	200	200	200	201	203	203	201	203
Total, porcentaje		65%	86%	83%	83%	83%	83%	84%	85%	85%	84%	85%

La tabla 9, muestra la matriz análisis de la competencia. Fuente. Elaboración propia basada en la matriz de perfil competitivo -MPC (Ponce, 2007, p. 120) y el modelo para evaluación de gestión de empresas industriales (Montilla, 2002, p. 6)

Los datos recolectados se basan en el feedback relacionado en la investigación de la competencia alrededor del entorno donde es evidente que la empresa ETP Logística y Transporte actualmente reside con 56% dando un resultado de manera aceptable en comparación a lo contemplado en la matriz de análisis de la competencia con respecto a las 10 empresas evaluadas presentándose con resultados excelentes entre un rango 83% a 86% dejando a Logística y Transporte como la de menor obtención de resultados con respecto a la operación de transporte.

Dentro de la matriz del análisis de la competencia, se reconoce la existencia de cinco variables en la empresa ETP Logística y Transporte, por lo cual genera un alto impacto en su puntuación por esbozar resultados más altos para la empresa, objeto de estudio, dentro de las acciones comparativas con otras empresas, las variables son Calidad, servicio al cliente, tiempo de entrega, formas de pago, línea de producto y personal calificado. Frente a estas cinco variables mencionadas anteriormente, es necesario como un hecho prioritario que la empresa, objeto de estudio, mantenga el proceso de fuerza que, de acuerdo con los resultados, logra mantenerse en el mercado competitivo con otras empresas. Sin embargo, estos resultados no son suficientes para alcanzar la eficiencia operacional con respecto a las demás empresas evaluadas. Por lo tanto, es prioritario para la empresa realizar un aprovechamiento de estas cinco variables, identificar, visualizar los procedimientos y las acciones que realiza la empresa frente a estas variables de alto impacto y puntaje y, lograr hacer repercusión de los procesos que se reconocen en otras variables un determinado equilibrio entre todo lo evaluado dentro de la matriz de la competencia.

Igualmente, marca, formas de pago, equipos de gestión, acceso a proveedores y alianzas, son los ítems o variables que también poseen un puntaje menos que los mencionados anteriormente.; para estos ítems evaluados, la empresa debe fortalecer sus respectivos procesos,

accionando un plan que logre hacer escala con los ítems altos evaluados, creando una correlación fuerte y, así mismo, es determinante para fortalecer una alianza entre las variables evaluados y promover un crecimiento favorable en la empresa.

7.2. Análisis de resultados

Para la verificación del proyecto se plantea una tabla bajo una calificación del 1 al 5 donde se plantea que el puntaje 1 es las menos importantes y 5 con mayores importancias; por ello se valoran algunos criterios que se estima para el desarrollo inicial de las actividades del planteamiento del problema localizado en el numeral 1.2.

Tabla 10
Viabilidad del proyecto

Criterios	Viabilidad o facilidad
Acceso a la información de la empresa	5
Personal de la empresa disponible para la creación de Nuevas alternativas de intervención	4
Información entregada a tiempo	4
Visitas a campo para generar información al proceso de intervención	5
Disponibilidad de programas o recursos para mejorar el problema	4
Costos de la investigación	5

En la tabla 10, muestra la viabilidad del proyecto. Fuente. Elaboración propia basada en documentos de seminario de proyectos de la EAN.

De acuerdo con la información suministrada la empresa ETP Logística y Transporte SAS de la elaboración del plan de intervención que optimice la eficiencia operacional, a través de la disponibilidad de tiempo y recursos con el objeto de identificar las falencias en la oferta comercial que presenta la empresa.

De acuerdo con la solución se puede presentar limitaciones como en el análisis real de los indicadores de los procesos relacionados con las ofertas comerciales y la contratación efectiva a terceros. De igual manera se tiene en cuenta que el periodo de enero a junio de 2019 el porcentaje en las ventas es de un 46%, demostrando una limitación en la información con respecto a los años anteriores de 2018 y 2019, ya que en su defecto la empresa lleva un historial de una mayor al 100% de lo planeado.

Al desarrollar las actividades de planeación eficiente en los servicios de transporte puede acarrear la generación de nuevos clientes en la región donde se opera, con la disposición de los recursos óptimos y acceso a la información en tiempo real.

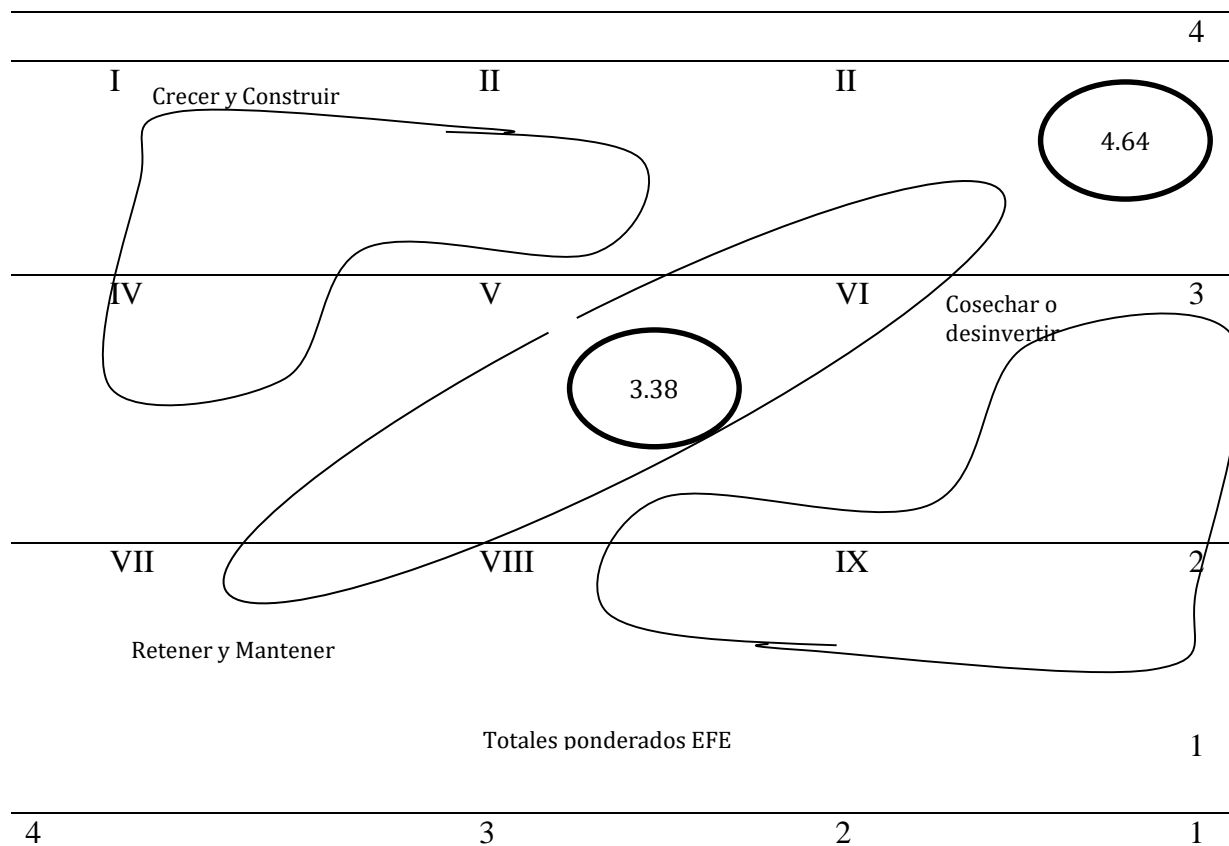
Para que el proceso se lleve a cabo con la normalidad y eficacia necesaria debe contar con los componentes fundamentales, tales como: Proveedores: aquellas personas u organizaciones que se encargan de distribuir, ofrecer, conceder o arrendar el uso de bienes y servicios. Transporte: encargados del traslado de materias primas, productos terminados e insumos entre empresas y clientes. Fabricantes: corresponde a los que transforman la materia prima en algún artículo. Clientes: parte importante de la cadena de suministros, aquellos cuyas necesidades deben estar cubiertas. Comunicación: es una característica básica para que las operaciones entre cada elemento de la cadena fluyan y se desarrolle correctamente. Tecnología: permite a los elementos de la cadena de abastecimiento optimizar sus tareas y realizarlas en menor tiempo. (Arcia, 2018)

Por lo anterior citado y lo que esboza el numeral 7.1 diagnóstico, se evidencian una serie de factores tanto internos como externos de la empresa ETP dando origen a 9 Oportunidades encontradas en pro de la empresa y 8 amenazas localizadas como elementos externos que afectan directamente el buen desarrollo de la organización. Al igual se evidencian 7 fortalezas que aseguran el buen funcionamiento, sin embargo, hay 8 debilidades que pueden disminuir de manera objetiva los pilares de la misión de la empresa.

De igual manera, con el ánimo de identificar variables y poder evaluar de manera minucioso se toma como instrumento la matriz EFE y EFI como se determina en la tabla 3, de acuerdo con el resultado expuesto es de 2.77 y 2.76 sobre la escala de evaluación permite demostrar que los factores externos en las oportunidades y las amenazas indican que la “organización responde de manera deficiente” (Hernández M. G., 2016)

A continuación, se presenta la gráfica Elaboración propia, basada en Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE, Hernández (2016), dentro de la gráfica EFE se esbozan elementos estructurales de retener y mantener, crecer y construir y retener y mantener; son los factores que se exponen en la gráfica, por consiguiente, se evalúa su posición.

Tabla 12
Gráfico EFI



La tabla 12, muestra la gráfica EFI. Fuente. Elaboración propia, basada en Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE, Hernández (2016)

Según los resultados de la matriz EFI reflejan el hecho de cosechar, dando lugar a proponer estrategias que optimicen la eficiencia operacional en la planificación de procesos de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.,

Los resultados obtenidos, a través, de la matriz análisis de competencia generan una serie comparaciones con la empresa ETP y 10 empresas del sector transporte de la región, por cuanto a ello se presentan los siguientes comparativos:

- Precio: tan solo ETP Logística y Transportes S.A.S., y Transureno muestran una valoración de 7 puntos en comparación con las otras 9 empresas; ya que sus valores no pueden bajar con respecto a los precios establecidos internamente por cada empresa evaluada.
- Calidad: en este comparativo la empresa ETP se encuentra a nivel alto comparadas con las 10 empresas evaluadas.

- Marca: en cuanto a este ítem se relacionan todos los resultados de la misma manera; ya que su valoración es de 8 igual que todas y a la fecha todas las empresas requieren mejorar su imagen.
- Relación con los clientes: ETP Logística y Transporte, es valorada con los clientes, ya que a la fecha se ha bajado el ritmo de ingreso a licitaciones con respecto a las otras empresas valoradas. Lo anterior se mide por vía telefónica a cada una de las empresas identificadas en la tabla 7.
- Ubicación: de ante mano se evidencia que la empresa ETP Logística y Transporte se encuentra ubicada en el municipio de Puerto Gaitán – Meta. Donde su operación se relaciona a nivel nacional, sin embargo, a comparación con las otras empresas se encuentran ubicadas en otras ciudades y municipios con cercanías a las operaciones nacionales.
- Servicio al cliente: la calificación que se le otorga a la empresa ETP Logística y Transporte es igual a las demás, bajo un puntaje de 8 donde se focaliza con atenciones dentro del entorno laboral y a los clientes donde la operación se determina según las políticas que tiene cada cliente.
- Servicios Post Venta: ETP Logística y Transporte tiene una valoración baja de 5 puntos dado el caso que se encuentra a menor escala dentro de la participación de licitaciones comparadas con las empresas competidoras con mayor postulación en el mercado.
- Servicios adicionales: la calificación se estima bajo 5 ya que la empresa ETP Logística y Transporte no cuenta con una capacidad instalada propia.
- Tiempos de entrega: la empresa ETP presenta tiempos de entrega a menor escala por su ubicación geográfica.
- Formas de pago: se mantiene igual con la misma ponderación que las demás empresas teniendo en cuenta las licitaciones que postulan los operadores de mayor capacidad instalada.
- Costos: la valoración que tiene ETP Logística y Transporte se encuentra a baja escala comparada con las demás empresas teniendo en cuenta dos factores, la primera por la ubicación de entrega y la segunda por falta de capacidad instalada propia.
- Recursos financieros: se postula por debajo de las demás empresas comparadas, teniendo en cuenta la baja licitación en el periodo del 2019.

- Red de ventas: ETP Logística y Transporte continua una baja calificación, ya que, a la fecha no cuenta con un equipo de trabajo que postule nuevas licitaciones y proyecciones de venta.
- Línea de productos: la calificación de ETP Logística y Transporte se encuentra localizada con 9 puntos igual que las demás empresas comparadas por el manejo transitorio según las licitaciones en el mercado.
- Equipo de gestión: la empresa ETP Logística y Transporte cuenta con una calificación de 8 puntos por el área administrativa que mantiene el rol interno del mantenimiento integral de los procesos, aunque se encuentran desactualizados en la certificación de la ISO 9001.
- Personal calificado: se mantiene en una calificación promedio de 8 puntos ya que la empresa genera contratación con personal calificado siempre y cuando ingresen a nuevas licitaciones otorgadas en el mercado.
- Personal no calificado: se presenta un puntaje de 7 por debajo a las empresas comparadas por la misma razón teniendo en cuenta que cada licitación exige contratación según el área focalizada en cada operación otorgada; a esto conlleva menos población en los campos de acción o territorios lejanos.
- Acceso a proveedores: es notoria la calificación según las empresas que ofrecen las licitaciones con tiempos retirados o lo proyectado.
- Tecnología: el comparativo está por debajo de las demás empresas, ya que, ETP Logística y Transporte no cuenta con la suficiente tecnología y apoyo a los proyectos PMI.
- Maquinaria: por falta de no tener una capacidad instalada su calificación es de 5 puntos por motivos de tercerización por cada licitación.
- Vehículos propios: Aunque la empresa ETP Logística y Transporte tiene en la actualidad una flota pequeña de vehículos no cuenta con mayor envergadura comparada con las demás empresas valoradas.
- Alianzas: su calificación es promedio ya que muy poco se generan alianzas o consorcios para licitar a algún operador mayor, siempre cada empresa sesga la información.
- Sistemas de producción: la capacidad instalada de ETP Logística y Transporte limita por su baja flota operativa que tiene actualmente.

Una vez revisados los puntajes suman con una calificación global de 156 puntos de 24 criterios evaluados y cada punto valorado el máximo valorado es 10, por lo cual, la totalidad de ítem valorados serían para un total de 240 máximo, no obstante, a la empresa ETP Logística y Transporte arroja un 65% con resultados de cálculo con resultados aceptables, la empresa con mayor puntaje es Puerto oriente con 206 puntos para un total de 86%, y las demás empresas se encuentran entre el 83% y 85% mostrándose entre los rangos con mayor excelencia en el mercado.

PARTE III

Después de realizada el diagnóstico a la empresa y construyendo un trabajo prioritario con las diferentes herramientas e instrumentos expuestos, se reconoce un conjunto de fallas y acciones que la empresa tiene para lograr mejorar y entrar adecuadamente dentro del mercado competitivo de la misma. El diagnóstico evaluado permite, para la investigación y la empresa la necesidad de un plan de intervención, un plan que logre minimizar los impactos encontrados en la evaluación y aborde elementos fundamentales que desarrolle para mejorar su direccionamiento y concebir resultados que conlleven a la empresa a ser altamente competitiva dentro del mercado regional. La empresa ETP Logística y Transporte arroja un 65% con resultados de cálculo con resultados aceptables, este resultado final del diagnóstico y evaluación permite, para la investigación, estrategias prioritarias que ayude y mejore los resultados y los procedimientos.

8. Plan de intervención

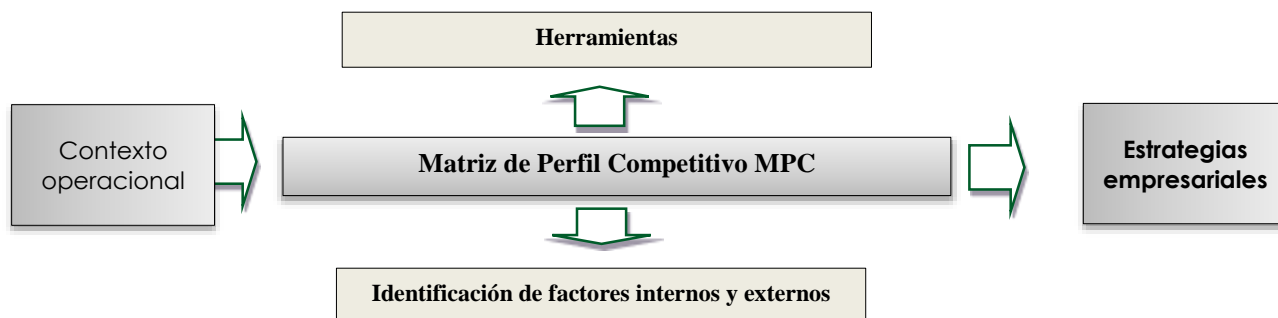
La aplicación del plan de intervención radica en la identificación de hechos estructurales que afectan directa o indirectamente a la organización “El proceso de intervención comunitaria que proponemos, pretende diseñar, desarrollar y evaluar las acciones” (Mori, 2008, p. 5) con base en el análisis exhaustivo que se efectúa a través de indagación en las áreas operacionales de la empresa, al igual el estudio según el feedback hecho a 10 empresas de la región. y como consecuencia esboza un modelo de plan de inversión.

8.1. Modelo del plan de intervención

El presente modelo se fundamenta en la descripción detallada de los componentes identificados en los factores internos y externos de la situación actual de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S., con el ánimo de percibir detalladamente toda variable que incide en los procesos operacionales según las áreas afectadas.

El modelo muestra un contexto operacional dentro del ciclo de identificación de fases como plan de acción a intervenir en los procesos afectados.

Figura 8.
Modelo de intervención en la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.



La figura 8, ilustra el modelo de intervención en la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S., Fuente. Elaboración propia basada en la construcción de un plan de intervención.

8.1.1. Contexto operacional

Dentro del contexto se evidencia diferentes facetas aplicadas en las políticas definidas por parte de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S., de carácter funcional en las áreas operacionales donde implican al rol de ejecución y acción por parte de los integrantes de esta.

Los factores claves que intervienen son el económico, tecnologías y gubernamental, por cuanto a demoras en la trazabilidad como unidad empresarial.

Excelencia de procesos.

Dentro de la excelencia de procesos parte de un plan determinado a ejecutar con miras a tener un seguimiento y control institucional con el ánimo de reconocer alertas anticipadas para plantear mejora continua de la misma.

La excelencia de procesos es un elemento transversal a los factores estratégicos, operacionales y de tecnología que permite la alineación con la estrategia organizacional mediante la optimización e innovación de operaciones. Para lograr esto, las organizaciones deben centrarse en el desarrollo de nuevos procesos, técnicas, entrenamiento del personal, implementación de nuevas tecnologías o desarrollo de infraestructura que soporte la continuidad del negocio y la sostenibilidad de sus resultados. (Madrid, 2020, pág. 72)

8.1.2. Matriz de Perfil Competitivo MPC

Una vez recolectada la información según los resultados de las matrices EFE, EFI y análisis de competencia con base en el diagnóstico realizado, a través, de las técnicas utilizadas en la identificación de los factores internos y externos, dan lugar a plantear estrategias para fortalezas y

oportunidades como debilidades y oportunidades, por otro lado, se generan indicios para diseñar estrategias relacionadas en la tabla 11 “matriz de perfil competitivo MPC”. A continuación, se presenta la evolución en de la Matriz de Perfil Competitivo MPC que esbozan mediante dos columnas las estrategias fundamentadas y los planteamientos de la estrategia para el plan de intervención.

Tabla 13
Evolución matriz de perfil competitivo MPC

Matriz de Perfil Competitivo MPC	
Estrategia	Planteamiento de la estrategia
FO 1	- Crear un grupo de trabajo que logre abordar los objetivos del musculo financiero y establezca direccionamientos fuertes para fortalecer su sistema financiero.
FO 2	- Construir un plan de marketing de alto impacto que permita desarrollar nuevos mercados y fortalecerse ante los cambios y crisis que presenta el país.
FO 3	- Realizar una capacitación sobre licitación pública y nuevas perspectivas para lograr abordar con fuerza dicho sector.
FO 4	- Incorporar por medio de un estudio técnico y financiero nuevas tecnologías tanto administrativas como operativas para fortalecer el mercado de la empresa.
FO 5	- Crear estrategias que se permita para la empresa actualizarse constante, en la adaptación de cambios oportunos para fortalecer relaciones con los clientes.
DO 1	- Actualizar la herramienta tecnológica para el sistema de inventarios, logística y transporte en la empresa que permita mejorar las condiciones técnicas de la empresa y contribuir a la vanguardia.
DO 2	- Proponer la compra de un sistema de seguridad tecnológica para la información de la empresa.
DO 3	- Direccionar en la empresa un programa de dirección de planeación y gestión para los cargadores de la empresa.
DO 4	- Diseñar un plan de cambio de imagen y transformaciones circunstanciales para la empresa que logre adaptarse a los cambios oportunos.
DO 5	- Realizar un diagnóstico de la oferta y demanda que tiene la empresa, por medio de un estudio investigativo profundo; así mismo, de acuerdo con los resultados contribuir en un plan estratégico fuerte que identifique los mercados oportunos, fortalecer los que se poseen y crear nuevos procesos para licitación.
FA 1	- Diagnosticar las acciones de la competencia empresarial y reconocer cuales son las fortalecer que necesita mantener y las debilidades que tiene la empresa a comparación para mejorar dichas condiciones.
FA 2	- Constituirse un plan de servicio al cliente, diagnosticando la deserción de algunos, fortalecer los clientes potenciales que se poseen y crear planes de cambio que incluya acciones para atraer nuevos clientes.
FA 3	- Formalización del gremio empresarial grupal para solicitar reuniones con el estado que se permita construir una hoja de ruta para actualizar las vías del país, la creación de adoptar leyes que fortalezcan el premio y no debilitarlo.
FA 4	- Capacitar a la empresa en cambios, necesidades y transformaciones para competir con las transnacionales y, diseñar un plan de marketing que logre fortalecer el sistema de logística de la empresa, como actualización, sistema financiero, entre otros.
DA 1	- Realizar la compra de un sistema tecnológico para abordar las acciones técnicas y administrativas de la empresa, un sistema actualizado, confiable y seguro que permita mejorar las condiciones de la empresa en el fortalecimiento de la entidad.
DA 2	- Identificar por medio de un diagnostico los retos y acciones que necesita la empresa en materia de oferta, demanda, proyecciones y logística del mismo sistema; así mismo, crear cambios oportunos y necesarios desde el direccionamiento hasta los procesos que establece la empresa para mitigar impactos.
DA 3	- Construir una hoja de ruta para los cambios oportunos, prioritarios y de seguimiento y control; los cambios direccionales son fundamentales para dar un nuevo hecho de transformación a la empresa.
DA 4	- Actualizar los procesos de logística, transporte, concentración en el sistema técnico de la empresa, así mismo, encontrarse a la vanguardia y los nuevos procesos empresariales dentro del sistema gremial.

La tabla 13, muestra la Evolución matriz de perfil competitivo MPC Fuente. Elaboración propia basada en el repositorio diagnóstico y estrategia para la explotación del nopal y sus frutos En Colombia, Ariza et al (2013, pág. 42)

Después de haber sido identificadas los factores internos y externos como base fundamental de la problemática del plan de intervención como propuesta de mejora en la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S., se diseña la tabla 12 con preguntas claves para la

optimización de procesos y como alternativa segura de actividades a realizar bajo los criterios de la identificación del problema, objetivo y/o estrategia, qué, como, por qué, para que, donde, costo, tiempo, tipo de intervención, inicio, recursos e indicadores, obteniendo resultados óptimos para que la organización contemple su ejecución según la proyección mediante el cronograma de actividades planteado *Ver Anexo C*.

Tabla 14

Preguntas Claves, Plan de intervención para la optimización de procesos

Ítem	Problema	Objetivo y/o estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Para qué?	¿Dónde?	¿Quiénes?	¿Cuánto cuesta?		Tiempo	Tipo de intervención	Como iniciar	Recurso humano	Para que intervenir	Indicador
1	Ausencia operaciones financieras y administrativas de Presupuesto/ Centro de Costos	Crear grupo de trabajo financiero	Resuelva el fortalecimiento financiero	Seleccionando un equipo estratégico dentro de la organización bajo asesoría externa	Los resultados en los últimos 3 años (2017,2018 y 2019) reportan bajos ingresos	Fortalecer estrategias financieras	En el municipio de Puerto Gaitán -Meta	La empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.	EL 0,125 % de lo proyectado a ejecutar (2,000,000,000) o en su defecto el valor de \$ 2.500.000	\$ 2.500.000	1 mes	Directo	Bajo la autorización de la junta directiva de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S	Asesor financiero	Recuperar ingresos a futuro.	Asesoría proyectada / asesoría ejecutada
2	La competencia no desarrolla planes de marketing en el sector del Transporte con respecto a la crisis económica que se pueda presentar incluyendo a la empresa ETP	Construir un plan de marketing	Proyecte para ejecución de nuevos negocios sobre nuevas líneas de servicio en la empresa ETP	Solicitando asesoría externa recurrente para la construcción de plan de mercados	Los datos financieros arrojan decremento de las ventas obtenidas en los últimos tres años (2017, 2018 y 2029)	Generar nuevas líneas de negocio y obtención de ingresos	En el municipio de Puerto Gaitán -Meta	La empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.	EL 0,2 % de lo proyectado a ejecutar (2,000,000,000) o en su defecto el valor de \$ 2.500.000	\$ 4.000.000	1 mes	Directo	Bajo la autorización de la junta directiva de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S	Asesor de marketing	Generar nuevas líneas de negocio y nuevos mercados	Asesoría proyectada / asesoría ejecutada

3	Ausencia de participación en licitaciones públicas y/o privadas	Realizar una capacitación sobre licitación	Proyecte para nuevas licitaciones y búsqueda de nuevos clientes	Solicitar capacitación sobre nuevas plataformas de licitaciones gubernamentales y no gubernamentales	Refuerzo de nuevos mercados y nuevos clientes	Fortalecer conocimientos en licitaciones con proyección de nuevos mercados	En el municipio de Puerto Gaitán -Meta	La empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.	EL 90% de un salario mínimo por persona \$ 817.673	\$ 817.673	1 mes	Directo	Bajo la autorización de la junta directiva de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S	Consultor externo en licitación pública	Fortalecer campos en licitaciones	Número de personas capacitadas
4	Ausencia de Tecnología (Sistematización electrónica en los procesos)	Incorporar nuevas tecnologías	Implementar software para procesos de implementación	Adquiriendo software con todos los aplicativos y/o roles empresariales	Sistematiza la información dejando resultados en tiempo real	Para toma de decisiones en tiempo real.	En el municipio de Puerto Gaitán -Meta	La empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.	\$ 8,000,000	\$ 8.000.000	3 meses	Directo	Bajo la autorización de la junta directiva de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S	Consultor externo experto en software	Fortalecer en campos de direccionamiento estratégico	tiempo ejecutado o optimo del software/ tiempo proyectado a ejecutar
5	Insatisfacción de los clientes y su deserción al servicio.	Fortalecer relaciones con los clientes	Implementar estrategias sobre relaciones públicas	Solicitando capacitación externa	Porqué falta de relacionamiento estratégico con nuevos mercados	Ampliar la cantidad de nuevos clientes	En el municipio de Puerto Gaitán -Meta	La empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.	EL 0,125 % de lo proyectado a ejecutar (2,000,000,000) o en su defecto el valor de \$ 2.500.000	\$ 2.500.000	1 mes	Directo	Bajo la autorización de la junta directiva de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S	Asesor relaciones públicas y servicio al cliente	Fortalecer en campos de direccionamiento estratégico	Asesoría proyectada / asesoría ejecutada
6	Alto riesgo en la filtración de información privada de la compañía.	Adquirir tecnología de la información	Implemente la seguridad informática	Adquiriendo software con todos los aplicativos de seguridad informática	Sistematiza la información dejando resultados seguridad informática en tiempo real	Preservación de la información	En el municipio de Puerto Gaitán -Meta	La empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.	\$ 4,000,000	\$ 4.000.000	1 mes	Directo	Bajo la autorización de la junta directiva de la empresa ETP Logística	Consultor externo experto en seguridad informática	Fortalecer en campos de direccionamiento estratégico	tiempo ejecutado o optimo del software/ tiempo proyectado a ejecutar

7	Fallos en la capacidad de planeación y gestión de los cargadores .	Direccionar un programa de dirección y planeación PMI	Implemente técnicas del PMI para mejorar la capacidad de planeación y contratación con terceros	Planteando un sistema de PMI con centros de costos	Genera confiabilidad en los procesos y determina la tercerización	Poder obtener beneficios de los terceros y así mismo ofrecer garantías en la ejecución de proyectos	En el municipio de Puerto Gaitán -Meta	La empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.	\$ 4,000,000	\$ 4.000.000	1 mes	Directo	Bajo la autorización de la junta directiva de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S	Consultor externo experto en PMI	Fortalecer en campos de direccionamiento estratégico	tiempo ejecutado o optimo del PMI/ tiempo proyectado a ejecutar
8	Desmejoramiento la imagen de la empresa de transporte ante el cliente	Diseñar cambio de imagen empresarial	Implemente una actualización sobre la filosofía corporativa ajustando la misión y visión de la empresa	Solicitando actualización de imagen	Genera confiabilidad en los procesos y determina conveniencia con la tercerización y la búsqueda de nuevos clientes	Resaltar la imagen y mejorar cambios corporativos	En el municipio de Puerto Gaitán -Meta	La empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.	\$ 4,000,000	\$ 4.000.000	1 mes	Directo	Bajo la autorización de la junta directiva de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S	Consultor externo imagen corporativa	Fortalecer en campos de direccionamiento estratégico	tiempo proyectado / tiempo ejecutado
9	Estacionalidad de la demanda. Deficiencia de la oferta.	Realizar plan estratégico oferta y demanda, mercados oportunos	Implemente un plan estratégico de oferta y demanda	Utilizando la información recolectada en el plan de marketing diseñado y fusionado con las licitaciones públicas	Por la baja en ventas en el 2019	Crecer empresarialmente y obtención de nuevos ingresos	En el municipio de Puerto Gaitán -Meta	La empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.	\$ 2,000,000	\$ 2.000.000	1 mes	Directo	Bajo la autorización de la junta directiva de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S	Consultor externo marketing y licitaciones	Fortalecer en campos de direccionamiento estratégico	tiempo proyectado / tiempo ejecutado
10	Competencia empresarial desleal.	Diagnosticar las acciones de la competencia empresarial	Implemente un estudio exhaustivo sobre el Feedback	Solicitando asesoría externa recurrente en el plan de mercados	Por los bajos precios ofertados por otras empresas	Fortalecer el campo de acción de mercados y mantener precios a nivel competitivo	En el municipio de Puerto Gaitán -Meta	La empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.	\$ 2,000,000	\$ 2.000.000	1 mes	Directo	Bajo la autorización de la junta directiva de la empresa ETP Logística	Consultor externo marketing y licitaciones	Fortalecer en campos de direccionamiento estratégico	tiempo proyectado / tiempo ejecutado

11	Incumplimiento/ Cambio Legislación en Colombia.	Formalización del gremio empresarial grupal de transporte nacional vs gobierno nacional	Implemente un plan de acción de seguimiento a la legislación del transporte en Colombia	Solicitando asesoría jurídica	Por los cambios estructurales de la legislación	Fortalecer procesos jurídicos	En el municipio de Puerto Gaitán -Meta	La empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.	\$ 2,000,000	\$ 2.000.000	1 mes	Directo	Bajo la autorización de la junta directiva de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S	Consultor externo jurídico	Fortalecer en campos de direccionamiento estratégico	tiempo proyectado / tiempo ejecutado
12	Problemática social (medio carretero ineficiente en Colombia conlleva a generar altos costos de logística)	Capacitar a la empresa en cambios, necesidades y transformaciones para competir con las transnacionales	Implemente campos de acción de rutas	Solicitando asesoría en rutas de transportes	Por los altos costos de las rutas	Fortalecer costos operacionales	En el municipio de Puerto Gaitán -Meta	La empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.	\$ 2,000,000	\$ 2.000.000	1 mes	Directo	Bajo la autorización de la junta directiva de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S	Consultor externo en transportes	Fortalecer en campos de direccionamiento estratégico	tiempo proyectado / tiempo ejecutado
13	Desactualización de las normas ISO 9001, 14001 y 18001.	Actualizar los procesos de calidad, logística, transporte, concentración en el sistema técnico de la empresa	Implemente recertificación en las ISO	Solicitando recertificación	Por desactualización de las normas	Fortalecer los procesos operativos y administrativos	En el municipio de Puerto Gaitán -Meta	La empresa ETP Logística y Transportes S.A.S.	\$ 11,000,000	\$ 11.000.000	1 mes	Directo	Bajo la autorización de la junta directiva de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S	Consultor externo en certificación ISO	Fortalecer en campos de direccionamiento estratégico	tiempo proyectado / tiempo ejecutado

La tabla 14, muestra Preguntas Claves, Plan de intervención para la optimización de procesos. Fuente. Elaboración propia basada en Editorial Universidad (EAN, 2016)

El plan de intervención genera un presupuesto de ejecución por valor total de \$ 48.817.673

9. Recomendaciones

De acuerdo con el desarrollo establecido en la investigación, es de vital importancia que la gerencia de la empresa ETP Logística y de Transportes S.A.S., revise exhaustivamente los procedimientos que son constituidas dentro de la empresa y evalúe de manera directa el presente plan de intervención con el ánimo de contemplarse como factor guía y lo pueda aplicar en la planeación real de la organización y en su ejecución. Por lo tanto, la compañía debe optar por la implementación de esta, reconociendo que, al ser aplicada los procesos de la empresa logrará cambios circunstanciales, mejoramiento continuo, eficiencia operacional. Igualmente, aporta al crecimiento financiero y abarcar la competitividad de la región de manera apropiada para su crecimiento empresarial.

Es necesario, acorde a la evaluación realizada en la investigación, proyectar en futuras investigaciones análisis empresariales, de logística y procedimientos en cadena de abastecimiento, pues, ello permitiría que, dentro de lo investigado en futuros trabajos aportar al crecimiento de las empresas en el sector evaluado y ser parte todos estos procesos teóricos en planes de guía y seguimiento para un sector que requiere urgente mejorar sus condiciones.

En los procesos de implementación, se hace necesario dentro de las recomendaciones que las empresas al asumir los actuales procesos investigativos detallados dentro del trabajo, realizar un seguimiento constante y exhaustivo, seguir paso a paso cada elemento señalado dentro de la investigación, con ello, facilita que la empresa asuma el protagonismo dentro del mercado competitivo.

10. Conclusiones

La investigación como plan de intervención para la optimización de la planificación de los procesos parten en la aplicación de los conocimientos adquiridos en la maestría durante el programa de formación de la maestría “Gerencia de la Cadena de Abastecimiento”, ya que, se crea un registro de validación, creación y difusión del aprendizaje en el contexto como solución para la problemática existente, garantizando el modelo funcional en la administración del conocimiento. La cadena de suministro cumple un papel fundamental; por ende se genera a partir de la asignación de recursos físicos, distribución, transporte y la entrega al cliente final, dado el caso que para el presente estudio aporta con mayor interés en optimizar la planeación de los procesos generando canales de comunicación, con dirección y liderazgo adecuado, evitando pérdidas, mejorando el nivel de inventarios, según la información recolectada sobre las necesidades del departamento operativo y planeación del servicio de transporte de carga de la empresa ETP.

Según el análisis de la competencia y el estudio en la región se estima que la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S., prevalece sobre un margen inferior de un 73% con respecto a las empresas analizadas.

Se sugiere a la compañía en mención estructurar estrategias competitivas que generen nuevas condiciones de la prestación del servicio de carga, tarifas, ruta gramas, generación de clientes nuevos, entre otros. Ya que a la fecha no fue posible por los cambios ofertados en el mercado de clientes potenciales bajo políticas propias. Se diseñó un plan de intervención donde puede optimizar la eficacia operacional en la planificación de los procesos de la empresa ETP Logística y Transportes S.A.S., aplicados en la búsqueda de nuevos clientes.

Los planes de intervención, para las empresas están estructurados y desarrollados de acuerdo con varios puntos previos, un análisis del diagnóstico sobre las empresas, analizando previamente una evaluación de lo que es la empresa, de acuerdo con el conjunto de unos factores evaluativos. Se realiza una conclusión de lo evaluado hasta ese momento y, por consiguiente, dentro de esa evaluación, presentar unos objetivos que conlleva al plan de intervención que permitiría, de acuerdo con lo planteado, mejorar las condiciones de la

empresa y lograr un alto rendimiento competitivo. La propuesta de intervención que se plantea en la investigación permite mejorar las condiciones en la empresa, teniendo en cuenta los resultados obtenidos dentro del proceso de diagnóstico.

El plan de intervención, Instrumento que te permitirá realizar un “mapa” o “ruta” que deberás seguir durante un periodo limitado; para ello, los planes de intervención que se realiza dentro de las empresas van acorde a identificar las principales necesidades de la empresa, objeto de estudio y, visualizar dentro de aquellas preguntas sobre las necesidades establecer el plan de intervención, reconociendo por medio de parámetros las acciones que se deben cumplir y estructurando por cada parámetro las intervenciones a enfocar. Las características del plan de intervención que se proponen dentro de esta investigación esbozan el cumplimiento de un estudio previo y los parámetros que se deben evaluar para lograr que el plan de intervención mejore las condiciones. Dentro de este resultado, demuestra que, los planes de intervención, en las acciones generales de la empresa, permiten condicionar elementos y acciones acorde a la caracterización de la empresa; resultado que ofrece a respaldar los conceptos teóricos generales para las empresas lograr mejorar sus condiciones de alta competitividad.

Referencias

- Aguilar, R. O., Posada, V. R., & Soto, S. M. (2012). *El otro lado de la logística, una visión estratégica: tendencias del aprovisionamiento en las cadenas de valor para el desarrollo sostenible*. Universidad La Salle. México: Revista del Centro de Investigación. vol. 10, núm. 38.
- AHN, A. N. (2018). *Cadena del sector de hidrocarburos*. Obtenido de <http://www.anh.gov.co/porta regionalizacion/Paginas/LA-CADENA-DEL-SECTOR-HIDROCARBUROS.aspx>
- Aldana, B. J., & Bernal, T. C. (2019). *Factores Blandos en la Gestión de Integración de las*. Universidad Nacional de Colombia, Universidad la Sabana, Vol. 29(2), 103-114 (2018). Bogotá, Colombia: Información Tecnológica.
- Amaya, J. (2012). *Gerencia: planeación y estrategia, fundamentos, modelo y software de planeación. Ed La vid Cuarta Edición*.
- Arango, S. M., Gómez, M. C., & Serna, U. C. (2017). *Modelos Logísticos aplicados en la distribución urbana de mercancías*. Escuela de Ingeniería de Antioquía. Envigado, Colombia: Revista EIA. Vol. 14, N° 28. pp 57-76. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1492/149255960004.pdf>
- Arango, S. M., Ruiz, M. S., & Ortiz, V. L. (2017). *Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: un enfoque desde el transporte de carga terrestre*. Arica, Chile: Ingeniare. Revista chilena de ingeniería. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052017000400707&script=sci_arttext&tlng=en
- Arcia, M. (2018). *Cadena de suministro, qué es y cómo funciona*. *Entreprenur*.
- Ariza, t. A., Crespo, C. P., & Mojica, C. J. (2013). *Diagnóstico y estrategia para la explotación del Nopal y sus frutos de Colombia*. Obtenido de Repositorio Universidad EAN: Documento recuperado en <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3834/ArizaAna2013.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

- Bernal A., C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 30 de septiembre de 2019, de <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bornas Bellido, E. S. (2018). *Propuesta de implementación del balanced Scorecard para mejorar el sistema de gestión de una Empresa de Transporte de Carga Pesada por Carretera*. Repositorio Institucional, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6348>
- Brenes, L. (1998). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes. Ed Agora, serie cuaderno. N° 3. Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica*.
- Briceño, L. I., & Molina, C. M. (2019). *Reestructuración del área de operaciones para la empresa Transporte y Logística Rodríguez*. Repositorio Institucional, Universidad de Cundinamarca, Chía, Colombia. Obtenido de <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/2448>
- Buiza, M. C., & Alcantará, U. L. (2019). *Evaluación de la eficiencia operacional de equipos de carguío y acarreo aplicando el software control sense en la empresa San Martin de la unidad minera Shougang Hierro Perú*. Repositorio Institucional, Cajamarca Perú. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23836/Buiza%20Mendoza%20Carlos%20Augusto%20-%20Alc%c3%aIntara%20Urrutia%20Leyden%20Humberto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cano, O. P., Orue, C. F., Martínez, F. J., Mayett, M. Y., & López, N. G. (2015). *Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México*. México: Contaduría y Administración. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/395/39533059008.pdf>
- Celis Laverde, C. A., & Caicedo Benavides, C. S. (2011). *Propuesta de un sistema de gestión de transporte de carga terrestre en Halliburton Latín América S.A. Colombia*. Repositorio Institucional, Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/7447/tesis623.pdf?sequence=1>
- Cevallos, B. M., & Ayala, A. M. (2016). *Sistema de costeo a los servicios de transporte de carga pesada que ofrece la empresa "Transevanruz Cía. Ltda." ubicada en la ciudad de Quito*. Quito: Quito: UCE. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/16055>

- Chafra, S. M. (2016). *Proyecto de factibilidad para la creación de una microempresa dedicada a la prestación de servicios de transporte de carga pesada, ubicada en la ciudad de Quito*. Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador: Quito: UCE. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/10234>
- Chamorro, C., & Leonardo, D. (2014). *El Servicio de Transporte Internacional de Carga Pesada y la Estrategia de integración empresarial entre la sucursal de Transportes Humadea en Ipiales – Colombia y la Cooperativa de Transporte Pesado Continental del Norte en Tulcán - Ecuador*. Repositorio Institucional, Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Tulcán - Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/382?mode=full>
- Chasiluisa, V. C., & Murillo, C. D. (2012). *lanificación estratégica aplicada a la empresa confecciones Llapa para el periodo 2012-2016*. Repositorio. Universidad de Cuenca.
- Colombia, U. N. (2008).
- Contreras. Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia: Revista Pensamiento y Gestión. N° 35. pp 152-181. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Corre, J. C., Sughara, C. R., & Rodrigues, d. S. (2015). *Estrategia empresarial e innovación tecnológica de las industrias brasileñas*. Revista Invenio, N° 18. Vol, 35. p 65-84. . Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5242503>
- Covas Varela, D., Martínez Curbelo, G., Delgado Álvarez, N., & Díaz Peña, M. (2017). *Mejora de procesos logísticos en la comercializadora agropecuaria*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana Cuba: Ingeniería Industrial. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360452099010.pdf>
- Cristopher, M. (1994). *Logística y aprovisionamiento cómo reducir costes, stocks y mejorar los servicios*. Obtenido de Dialnet, Biblioteca de Empresa. Ediciones Folio. Barcelona, España.: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=71784>
- Delgado, G. E. (2013). *Diseño e implementación de una propuesta de mejora de los procesos administrativos y comerciales en la empresa Cootrasaravita Ltda.* . Repositorio Institucional, Universidad Industrial de Santander, Facultad de

- Ingeniería Fisicomecánicas, Bucaramanga. Obtenido de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2013/147385.pdf>
- Demera, A. L. (2014). *Creación de una empresa de servicios logísticos de transporte terrestre de carga pesada a nivel nacional*. Repositorio Institucional, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/2678>
- Díaz, B. J., & Pérez, A. D. (2012). *Optimización de los niveles de inventario en una cadena de suministro*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. Ingeniería Industrial Ing. Ind. vol.33 no.2 . La Habana, Cuba: Scielo. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1815-59362012000200004
- Díaz, F. D. (2014). *Transporte y Logística en la Economía Mundial*. Obtenido de Revista de Economía Mundial, núm. 38, septiembre-diciembre, 2014, pp. 19-22: <https://www.redalyc.org/pdf/866/86632965001.pdf>
- EAN, U. (2016). *Intervención e innovación para el direccionamiento estratégico. Modelo de intervención e innovación para la gestión de organizaciones*. Ediciones EAN. Obtenido de <https://editorial.universidadean.edu.co/acceso-abierto/intervencion-e-innovacion-para-el-direccionamiento.pdf>
- ETP Logística y Transporte SAS. (25 de octubre de 2019). *Portafolio empresarial*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/316908>
- Franco, I. F., & Morales, D. (2015). *Análisis y estudio de la eficiencia operacional al interior de la organización Ebingel utilizando metodología Kaizen*. Repositorio Institucional, Uniminuto , Medellín, Colombia. Obtenido de https://repository.uniminuto.edu/jspui/bitstream/10656/5609/1/TEGP_FrancoItaliaFernanda_2015.pdf
- Fuertes, C. A. (2015). *Manual administrativo para la compañía de transporte de carga pesada nacional e internacional WHITE CITY "TRAPEWHICY S.A" en la ciudad de Ibarra*. Repositorio Institucional, Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Ecuador.
- Gido, J., & Clements, J. P. (2008). *Administración Exitosa de Proyectos. Edición Quinta*. Ceange Learning México.

- Gómez, L. R. (2002). *Análisis de los métodos didácticos de la enseñanza*. Publicaciones, N° 32. Universidad nacional de educación a distancia de Málaga. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/638360.pdf>
- Gómez, P. A. (2016). *Evolución del transporte terrestre de carga en Colombia y*. Repositorio Institucional , Universidad EACFIT, Medellin, Colombia. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/9526>
- González, C. N. (2016). *Presentación: transporte y logística*. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina: Revista Transporte y Territorio. , núm. 14, pp. 1-4. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=333046307001>
- Granillo, M. R., Olivares, B. E., Martínez, F. J., & Caballero, M. S. (2017). *Gestión de operaciones en una cadena de suministro agroalimentaria*. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, vol. 23, núm. 4,. Holguín, Cuba: Ciencias Holguín. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181553376001.pdf>
- Guasch, J. L. (2011). *La logística como motor de la competitividad en América Latina y el Caribe*. Santo Domingo, Republica Dominicana: Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-log%C3%ADstica-como-motor-de-la-competitividad-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Henao, V. M., & Sánchez, P. S. (2016). *Propuesta para optimizar la operación logística en los procesos de alistamiento y despacho de mercancía en el centro de distribución Colfrigos S.A.S*. Repositorio Insitucional, Universidad Distrital Francisco José de Caldas , Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/4696/HenaoVillalbaMarcoEl%EDas2016.pdf?sequence=1>
- Hernández, G. I. (2016). *El impacto del transporte terrestre de carga en Colombia*. Revista *Gestión de Desarrollo Administrativo*. Ensayo Argumentativo, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15691/HernandezGaliciaIndira2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Hernández, M. G. (2016). *Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE*.
Obtenido de <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Hesse, M., & Rodríguez, J. (2004). *The transport geography of logistics and freight distribution -Journal of Transport Geography, Volume 12, Issue 3, Pages 171-184*.
- Jaramillo, G. A., & Ramírez, S. M. (2012). *Caracterización del Sector Transporte de Carga Terrestre y su estructura de costos en Pereira y Dosquebradas*. Repositorio Institucional , Universidad Católica de Colombia, Pereira, Colombia. Obtenido de <https://repositorio.ucp.edu.co/handle/10785/1009>
- Jiménez , J. E., & Jiménez, J. (2016). *Logística del autotransporte de carga: estrategias de gestión*. (Publicación técnica No. 483) Recuperado el 25 de octubre de 2019, de Instituto mexicano del transporte:
<https://imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt483.pdf>
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis*. Obtenido de 5a Edición. Prentice Hall. México, D.F.:
<https://books.google.com.co/books?id=B6LAqCoPSeoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- La República, p. (2018). *Seguridad, el reto del sistema de transporte de petróleo en Colombia*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/seguridad-el-reto-del-sistema-de-transporte-de-petroleo-en-colombia-2790210>
- Leal, A. E., & Quispe, R. C. (2018). *Gestión Por Procesos Para Mejorar La Eficiencia Operativa Del Centro Odontológico Dento Stetic Cajamarca 2018*. Obtenido de Repositorio Institucional:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27823/leal_ae.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- López , C., Bautista , L., & Bravo, E. (2017). *Marco de referencia de enseñanza-aprendizaje para la formación de investigadores en desarrollo de dispositivos médicos* (Universidad Industrial de Santander UIS ed., Vol. 17). México, México: Innov educ. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732017000200081

- López, P. M., González, N. N., & Vásquez, T. M. (2016). *Modelo de innovación para las Pymes a partir de la práctica guiada*. (Revista Global de Negocios) Obtenido de IBFR: <https://www.theibfr.com/download/rgn/2016-rgn/rgn-v4n7-2016/RGN-V4N7-2016-3.pdf>
- Madrid, G. A. (2020). *Propuesta de intervención para la optimización de la gestión de comprar e inventarios de materiales formativos en el centro de comercio del Sena de la regional Quindío*. Repositorio Institucional, EAN Universidad, Bogotá, Colombia.
- Mallar, M. Á. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Vol. 13, núm. 1. (R. C. futuro", Productor) Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Massabie, G., Pietrocola, N., Nicolao, G. J., & Morcela, O. A. (2019). *Análisis de la cadena de suministros de una Pyme marplatense, en el contexto de la gestión de la innovación tecnológica*. Artículo , Universidad Nacional Mar de la Plata, Mar de la Plata, Argentina.
- Matus, P. D. (2018). *Implementación operativa de un modelo de intervención para la mejora del desempeño organizacional*. Universidad Iberoamericana de León, ISSN: 2145-1389 / Vol. 10 / N.º 2. México: SIGNOS. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5604/560459866004/index.html>
- Mejía, V. J., Palacio, L. Ó., & Adarme, J. W. (2013). *Efecto látigo en la planeación de la cadena de abastecimiento, medición y control*. Universidad Militar Nueva Granada, vol. 23, núm. 2, . Bogotá, Colombia: Ciencia e Ingeniería Neogranadina. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/911/91130493003.pdf>
- Miles, R., & Snow, C. (2003). *Organizational strategy, structure and process*. New York, Stanford University Press.
- Mojica, F. (2005). *La construcción del futuro*. Bogotá, Convenio Andrés Bello-Universidad Externado de Colombia.
- Montilla, G. O. (2004). *Modelo para evaluación de gestión de empresas industriales del subsector de cosméticos*. Universidad Libre. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v20n92/v20n92a02.pdf>

- Mora García, L. A. (2016). *Gestión Logística Integral, las mejores prácticas de la cadena de abastecimiento*. Revista Ecoe Ediciones. Biblioteca Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia: Revista ECOE, Ediciones Biblioteca Nacional de Colombia. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jXs5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5#v=onepage&q&f=false>
- Moreira, D. M. (2006). *La gestión por procesos en las instituciones de información*. Obtenido de Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de información. Un caso de estudio. Segunda Parte. Ciencias de la Información, Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000500011
- Nuevas Normas ISO, E. E. (2015). *ISO 9001:2015 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/03/iso-90012015-matriz-evaluacion-factores-externos-mefe/>
- Orjuela, J. A., Castro, O. Ó., & Suspes, B. E. (2005). *Operadores y plataformas logísticas*. Revista Tecnura 8 (16), pp. 115-127. Obtenido de <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/Tecnura/article/view/6249>
- Peña Orozco, D. L., Bolaños Carranza, D. F., & Salcedo Peláez, P. (2016). *Diseño de cadena de abastecimiento bajo el concepto de logística inversa para el sector*. Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia: Scientia Et Technica. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84950881006.pdf>
- Ponce, T. H. (2007). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones Enseñanza e Investigación en Psicología*. Obtenido de , vol. 12, núm. 1, pp. 113-130 Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México .
- Proaño, F. J. (2020). *Reducción del costo de operación y logística mediante el rediseño del proceso de planificación de la cadena de suministro en un operador logístico*. Universidad de las Américas. Quito, Ecuador: Quito: Universidad de las Américas, 2020. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/jspui/handle/33000/12476>
- Ramírez, B. E. (2014). *Análisis comparativo de la logística de transporte de carga en Colombia – Bogotá*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia: Revista de Logística. Obtenido de

- <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13272/ENTREGA%20FINAL%20-%20EDWIN%20RAM%c3%8dREZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez, J., & de Aguas P., J. (Diciembre de 2017). *Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2017*. Recuperado el 26 de octubre de 2019, de Oficina de la Cepal en Bogotá. Naciones Unidas:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43156/1/S1800010_es.pdf
- Revista Semana. (2019). *La infraestructura en el país se moderniza paso a paso*. Obtenido de <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/el-pais-si-fluye/articulo/avance-de->
- Reyes Vílchez, C. S. (2016). *Implementación de un plan de mejora en la actual cadena de abastecimiento y su efecto en el nivel de ventas de GLP a GRANEL de la empresa 3JL transporte S.A.C durante el año 2015*. Repositorio Institucional, Lima, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/18649/Reyes_VCS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rivas, V. C., & Zamora, C. H. (2019). *Propuesta de un plan de mejora para optimizar la gestión del proceso de transporte de inversiones Zamcar S.A.C*. Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú. Obtenido de https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2725/IND-T030_40455246_T%20%20%20RIVAS%20VERA%20CLAUDIA%20GISELLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Romano, P. (2003). *Co-ordination and integration mechanisms to manage logistics processes across supply networks*, *Journal of*. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v29n2/0718-0764-infotec-29-02-00103.pdf>
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (1995). *Administración. Teoría y aplicaciones*. Ed, Alfaomega. *Primera Edición*.
- Salas Navarro, K., Meza, J. A., Obredor Baldovino, T., & Mercado Caruso, N. (2019). *Evaluación de la cadena de suministro para mejorar la competitividad y productividad en el sector Metalmecánico en Barranquilla, Colombia*. *Revista Informática y tecnológica*. Vol. 30. N.º 2. Universidad Pontificia Bolivariana. Pontificia Bolivariana: Información Tecnológica. Obtenido de

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000200025&script=sci_arttext

- Sánchez, A. A. (2016). *Desarrollo de metodología para el registro, control y toma de decisiones de la operación de transporte de vehículos por tierra, para el departamento de logística de la empresa Fotón Colombia*. Repositorio Institucional, Universidad Santo Tomas, Bogotá, Colombia. Obtenido de <http://repository.usta.edu.co/handle/11634/2723>
- Sarache, C. W., Tamayo, A. J., & Builes, O. S. (2007). *La logística del transporte: un elemento estratégico en el desarrollo agroindustrial*. Obtenido de Cadenas de abastecimiento: su importancia estratégica. Universidad Nacional : <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/55904/9789584427540.pdf>
- Servera, F. D. (2010). *Concepto y evolución de la función logística*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia: INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. , vol. 20, núm. 38,. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81819024018.pdf>
- Soto, A. E. (2011). *Diccionario ilustrado de conceptos matemáticos. Tercera edición. México*. Obtenido de <http://wordpress.colegio-arcangel.com/matematicas/files/2012/10/DICM.pdf>
- Tapia, M., & Burdiles, G. (2012). *La Organización Retórica del Marco Referencial en Tesis de Trabajo Social. Artículo científico. Alpha Osorno*. Obtenido de Universidad Católica de la Santísima, Facultad de Educación, Concepción, Chile. Alpha (Osorno), (35), 169-184: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43156/1/S1800010_es.pdf
- Tiempo, E. (2017). *Focalizar sectores, la nueva estrategia para mejorar la productividad. Economía*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/estrategia-del-ministerio-de-comercio-para-mejorar-la-productividad-61780>

Anexos

Anexo A, Diagrama de Gantt

Tabla 15
Diagrama de GANTT

<i>Fases</i>	<i>Actividad</i>	<i>Junio</i>	<i>Julio</i>	<i>Agosto</i>	<i>Septiembre</i>	<i>Octubre</i>	<i>Noviembre</i>	<i>Diciembre</i>
<i>Construcción de la propuesta</i>	Consolidación de los objetivos y la propuesta							
	Construcción de la propuesta							
<i>Diagnostico</i>	Construcción y evaluación de las matrices							
	Construcción de los instrumentos de investigación							
<i>Investigación</i>	Implementación de las matrices, DOFA, EFI, EFE, MPC							
	Implementación de los instrumentos de investigación							
	Análisis de la información recolectada							
<i>Consolidación del documento</i>	Construcción y consolidación del documento final.							

La tabla 15, muestra la programación ejecutada durante el desarrollo de la intervención de la investigación. Fuente. Elaboración propia basada en Editorial Universidad EAN

Anexo B, Encuesta

Tabla 16
Encuesta

Valoración de factores interno y externos

Estimado encuestado, a continuación, encontrara unos criterios con el fin de establecer el comportamiento de los factores internos y externos con respecto a la operación de la empresa en el sector de transporte.

El presente cuestionario hace referencia de vital cumplimiento sobre Ley 1581 de 2012 Protección de datos personales y Decreto 1377 de 2013 Tratamiento de datos personales.

Recuerde que la información recolectada es de carácter confidencial con fines académicos, ¿desea participar en el desarrollo de la presente encuesta? Sí____ No____

Nombre de la empresa: _____

Nombres y apellidos: _____

**Puntuar de 1 a 10 para nuestra empresa y para cada competidor, donde 1 deficiente y 10 sobresaliente
24 Ítems por 10 el puntaje máximo es igual 240 puntos generales.**

ítem	Aspectos a evaluar	Calificación
1	Precio	
2	Calidad	
3	Imagen	
4	Marca	
5	Relación con clientes	
6	Ubicación	
7	Servicio al cliente	
8	Servicio Post – venta	
9	Servicios adicionales	
10	Tiempo de entrega	
11	Formas de pago	
12	Costos	
13	Recursos financieros	
14	Red de ventas	
15	Línea de productos	
16	Equipo de gestión	
17	Personal calificado	
18	Personal no calificado	
19	Acceso a proveedores	
20	Tecnología	
21	Maquinaria	
22	Vehículos Propios	
23	Alianzas	
24	Sistema de Producción	

La tabla 15, muestra el diseño de la encuesta para entrevistar en el gremio del sector de trasporte. Fuente. Elaboración propia basada en la matriz de perfil competitivo -MPC (Ponce, 2007, p. 120)

Anexo C, Cronograma plan de intervención

Tabla 17

Cronograma plan de intervención

<i>Fases</i>	<i>Actividad</i>	<i>Junio</i>	<i>Julio</i>	<i>Agosto</i>	<i>Septiembre</i>	<i>Octubre</i>	<i>Noviembre</i>	<i>Diciembre</i>
Operaciones financieras y administrativa	Creación grupo de trabajo financiero							
Plan de marketing	Construcción un plan de marketing							
Participación en licitaciones públicas y/o privadas	Capacitación sobre licitación							
Tecnología (Sistematización electrónica en los procesos)	Implementación software para procesos							
Clientes y su deserción al servicio	Implementación de estrategias sobre relaciones públicas							
Programa de dirección y planeación PMI	Implementación de técnicas del PMI							
Imagen de la empresa de transporte ante el cliente	Implementación una actualización sobre la filosofía corporativa ajustando la misión y visión de la empresa							
Actualización de las normas ISO 9001, 14001 y 18001.	Implementación de recertificación en las ISO 9001, 14001 y 18001							

La tabla 17, muestra la proyección del plan de intervención mediante la asignación de actividades en el cronograma de plan de intervención. Fuente. Elaboración propia.