PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA MOGOLLON S.A.S

.

Autores:

Anyi Yorgely Sanguino Rios, Dayanna Milena Ruiz Baez, Johanna Lisbeth Mendoza Rincón, María Claudia Estupiñan Sanabria, Luis Ernesto Mogollón Antolínez.

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

2021

PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA MOGOLLON S.A.S

Autores:

Anyi Yorgely Sanguino Rios, Dayanna Milena Ruiz Baez, Johanna Lisbeth Mendoza Rincón, María Claudia Estupiñan Sanabria, Luis Ernesto Mogollón Antolínez.

TUTOR:

JAVIER MAURICIO MOGOLLON

Diplomado en Alta Gerencia

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS – MODALIDAD A DISTANCIA

2021

Contenido

Metodología 10

CAPITULO 1 15

1.1 PRESENTACION DE LA EMPRESA 15

1.2 Etapas que ha vivido la empresa respecto su ciclo de vida. 16

1.3 Misión 16

1.4 Visión 17

1.5 Organigrama de la empresa 17

1.5 Instalaciones de la empresa 18

1.6 Parque automotor 19

1.7 Productos y/o servicios ofrecidos por la empresa 20

1.8 Objetivos que la empresa tiene en cursos, tanto generales como funcionales. 20

1.9 Expectativas que se tienen sobre la empresa por parte de los dueños, clientes, proveedores y trabajadores. 20

CAPITULO 2 22

2.1 ANALISIS DEL MACRO AMBIENTE 22

2.2 Entorno Económico. 23

2.3 Entorno Demográfico y Geográfico. 24

CAPITULO 3 27

3.1 ANALISIS DEL SECTOR ECONOMICO. 27

3.1.1 ANALISIS Y DESCRIPCION DEL SECTOR TRANSPORTE DE CARGA 27

3.1.2 Competidores directos. 32

3.1.3 Productos sustitutos 33
3.1.4 Barreras de entrada y barreras de salida de los competidores. 34
3.1.5 Poder de negociación de proveedores, y clientes. 35
3.1.6 Formulación de la matriz de las cinco fuerzas competitivas. 40
3.1.7 Formulación de Cadena de Valor 43
3.1.8 Formulación de la matriz del perfil competitivo 44
3.1.9 Matriz axiológica 47
CAPITULO 4 48
4.1 Análisis y evaluación actual de los factores externos. 48
4.1.1 Síntesis de las oportunidades que brindan los factores externos actuales a los negocios. 48
4.2 Factores Externos EFE 50
4.2.1 Formulación de la matriz actual de evaluación de los factores externos EFE. 50
4.3 Análisis matriz EFE. 51
CAPITULO 5 52
5. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA 52
5.1 Evaluación de los procesos gerenciales, estilos de gestión y Liderazgo 52
5.2 Análisis y evaluación de operaciones productivas y servicios 52
5.3 Análisis y evaluación de tecnología, investigación y desarrollo 53
5.4 Estado de Situación Financiera. 55
CAPITULO 6 56
6.1 Síntesis de los aspectos positivos o fortalezas de cada una de las áreas funcionales 56

6.2 Síntesis de los aspectos negativos o debilidades de cada una de las áreas funcionales 56
CAPITULO 7 57
7 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS 57
7.1 Análisis MEFI 58
7.2 Elaboración de la Matriz FODA 59
CAPITULO 8 63
8.1 REDEFINICION DE LA VISION Y LA MISION 63
CAPITULO 9 69
LISTA DE VARIABLES 72
Descripción de las variables 72
CAPITULO 10 81
10.1 ESTRATEGÍA (1) IMPLEMENTAR PLAN PROMOCIONAL / PLAN DE MEDIOS: 82
10.2 ESTRATEGÍA (2) IDENTIFICAR LAS COMPAÑÍAS FINANCIERAS QUE OFERTEN LEASING OPERACIONAL, EN FUNCIÓN DE CRECER LA DISPONIBILIDAD EN EL PARQUE AUTOMOTOR: 88
10.3 ESTRATEGÍA (3) CAPACITACIÓN DEL PERSONAL COMPETENTE: 94
CAPITULO 11 100
CONCLUSIONES 101
RECOMENDACIONES 102
Bibliografía 103

Lista de figuras

Figura 1 Logotipo 16

Figura 2. Organigrama de la empresa 17

Figura 3. Análisis macro-ambiente 22

Figura 4. Cadena de valor 44

Lista de tablas

Tabla 1 *Entorno Gubernamental, Político y Jurídico.* 25

Tabla 2. Unidades vendidas por segmento de carga 30

3.2 Tabla 3. Competidores directos. 32

Tabla 4. Cinco fuerzas competitivas 35

Tabla 5. Matriz del perfil competitivo. Fuente de elaboración Propia. 45

Tabla 6. Matriz Axiológica 47

Tabla 7. PESTEL 48

Tabla 8. Matriz EFE. 51

Tabla 9. Matriz DOFA 59

Tabla 10. *Matriz IE* 64

Tabla 11. *Matriz PEYEA* 66

Tabla 12 *Matriz BSC* 77

Titulo

Plan estratégico para la empresa Mogollón S.A.S.

Objetivo general

Desarrollar un Plan estratégico para la empresa Mogollón S.A.S. Operador Logístico.

Objetivos específicos

- Realizar una exploración documental acerca del sector transporte
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa Mogollón S.A.S
- Diseñar matrices que conlleven a definir un plan de acción para la empresa Mogollón S.A.S
- Proponer estrategias de mejora para afrontar las actuales amenazas y debilidades de la empresa Mogollón S.A.S

Introducción

El Transporte de Carga en Colombia se define como parte fundamental de la dinámica económica del país y además se constituye como criterio de medición en materia de competitividad, teniendo un alto grado de sensibilidad para el resultado final del PIB; incidiendo adicionalmente de forma transversal en el precio final de los bienes y servicios de la economía que van a impactar en otra variable macroeconómica como lo es el costo de vida de los colombianos (Min transporte, 2016).

MOGOLLON SAS Operador Logístico de Carga, es una compañía colombiana especializada y dedicada a transportar carga vía terrestre, con experiencia y conocimiento por varios años. Con resolución del Ministerio de Transporte 0020 del 31 de agosto de 2012; Código de Habilitación 2499; Nit. 900459526-8. Ubicada Av 7 # 19N-50 Modulo B Oficina 104, Parque Industrial De Oriente, Barrio Sevilla, en la ciudad Cúcuta, Norte de Santander, sus teléfonos de contacto (097) 5747037 Cel 3203018783 - 3156275458.

Metodología

Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizada en este trabajo se basó en un estudio descriptivo, cualitativo y el cual partió de la recopilación de información a la empresa Mogollón con el propósito de poder analizar los factores internos y externos de la empresa, así como sus amenazas, debilidades, oportunidades, fortalezas

Población de estudio y muestra

La población estuvo enfocada a los directivos de la empresa mediante un cuestionario donde se le solicitaba las posibles amenazas y debilidades de la empresa. La muestra estuvo escogida mediante 2 expertos de la empresa Mogollón que conocen la empresa a cabalidad.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la recolección de la información necesaria se utilizó una lista de chequeo y se complementó con la observación.

Descripción del problema

Los planes estratégicos consisten en una herramienta que acopia lo que las empresas desean obtener para desempeñar a cabalidad la misión y lograr su propia visión mediante acciones necesarias para alcanzar sus propios objetivos. De esta manera un plan estratégico determina algunos objetivos precisos y los medios que deben emplearse para alcanzarlos en un plazo dado también se define como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de estos, antes de emprender la acción

Según la (CEPAL, 2009), cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto, la PE es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica.

Así pues, la empresa Mogollón S.A.S no es ajena a la implementación de un plan estratégico para el redireccionamiento de la misma, ya que actualmente la ausencia de la misma no permite generar estrategias en función del buen desempeño, y no describen el cumplimiento de las actividades administrativas ni operativas, ni mecanismos de comunicación donde se aplique su misión y visión, generando una divergencia entre las necesidades de un adecuado redireccionamiento estratégico, con respecto a los procedimientos que se deben implementar al interior de la empresa.

De esta manera Mogollón S.A.S evidencia las fallas y debilidades que por ausencia de un plan estratégico genera la falta de identificación del mercado actual, así como un diseño de planes de administrativos, técnicos y operativos que redireccionen la misión y visión hacia un estado deseado.

Dicho lo anterior la empresa no cuenta con documentos escritos de las políticas y procedimientos que apoyen las actividades de manera eficiente, el cual por todo esto la compañía requiere de una mejora y un cambio para implementar un adecuado plan estratégico.

Adicionalmente la empresa Mogollón S.A.S causa de la inexistencia de un plan estratégico no permite medir, evaluar y comparar los procesos de la organización con los del sector y otras empresas, ni determinar su eficiencia, ni establecer la asignación de recursos para su ejecución, el cual debe generar objetivos, estrategias claras indicadores y metas, para lograr un plan estratégico adecuado.

En conclusión, la empresa no responde a las exigencias del entorno repercutiendo en la toma de decisiones, y según la ausencia de todos estos factores involucra el redireccionamiento mediante un plan estratégico, que cumpla a cabalidad el éxito de la implementación de la misión y la visión.

Justificación

El plan estratégico de una empresa es uno de los principales cimientos donde una organización responde a las exigencias del entorno, por medio de valores y creencias conocidos, aceptados y puestos en práctica por los miembros de una empresa, manifestando su acción diaria en el trabajo y en la alineación de sus decisiones (Saenz, 2014).

De esta manera mejorar el desarrollo de los procesos y procedimientos administrativos puede alcanzar un alto nivel de competitividad en el mercado local, y mundial para mejorar su estructura organizativa generado a partir de una planificación adecuada y formal de sus actividades, desempeño de sus actividades por medio del cual se puede obtener mayor ventaja competitiva y ahorro de recursos en los procesos de la organización mejorando la comunicación y la coordinación entre los empleados visualizando las oportunidades y amenazas, enfocándose en la misión de la empresa facilitando en la toma decisiones permitiendo y seleccionando la estrategia más adecuada a las necesidades de la organización asumiendo las variables existentes, que justifiquen el logro de los objetivos, así como las metas establecidas.

Por lo tanto, esta propuesta está justificada en la necesidad de crear estrategias que permitan determinar el nivel de competitividad detectando las diferentes oportunidades y amenazas y así poder desarrollar diferentes estrategias para aprovechar las oportunidades y manejar los cambios que se nos presenten en el ambiente competitivo.

De esta manera según (Portocarrero, 2107), un verdadero Plan Estratégico debe incidir en la toma de decisiones cotidiana de la organización si queremos que un proceso de planeamiento estratégico tenga éxito, en donde debe establecer criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente al cual se puedan monitorear o evaluar dichas decisiones.

No obstante, el plan estratégico se convierte en una herramienta fundamental para cualquier empresa u organización, por pequeña que sea, con o sin ánimo de lucro, ya que nos proporcionará un análisis de la situación actual en que se encuentra, la situación a la que se quiere llegar en un plazo determinado y qué tenemos que hacer para conseguirlo con los recursos que disponemos (GCIfinanzas, 2016).

De acuerdo con lo anterior la empresa Mogollón S.A.S., requiere de un plan estratégico que cuente con la participación de todos los integrantes de la organización y en especial del compromiso de la gerencia y la asignación de recursos para su ejecución, además el éxito del plan estratégico dependerá de una definición clara de objetivos, estrategias, indicadores y metas y lo más importante del seguimiento permanente por medio de ciclo planear, hacer verificar y actuar.

CAPITULO 1

1.1 PRESENTACION DE LA EMPRESA

La empresa MOGOLLON S.A.S, Operador Logístico de Carga, es una empresa que nació por la necesidad de formalizar la operación de una familia dedicada por muchos años al transporte de carga por vía terrestre, esta actividad comercial que con mucho esfuerzo creció bajo una cultura familiar y que encontró en su labor un desarrollo operacional y económico exitoso, se vio en la necesidad de acudir a la conformación de una empresa propia ante las diferentes necesidades y requerimientos tanto del medio como del estado en cuanto a la formalidad financiera y de operación, hoy por hoy propias de la actividad comercial del transporte de carga pesada por carretera. El 20 de Julio del año 2011, se convocó a los posibles accionistas bajo la asesoría de este servidor y mediante acta 001 y en consenso de voluntades se dio inicio a una sociedad por acciones simplificadas denominada MOGOLLON S.A.S, Operador Logístico de Carga, desde ese momento se comenzó a trabajar en los estatutos acorde a la ley 1258 de 2008 y demás requerimientos necesarios para la consecución de la habilitación como empresa operadora de servicio de carga por carretera, reglamentados en el decreto 173 del año 2000.

Es así como el 31 de agosto del año 2012 y después de haber dado una gran batalla jurídica para la obtención de la habilitación la empresa constituida como una sociedad por acciones

simplificadas denominada MOGOLLON S.A.S, Operador Logístico de Carga, recibe la resolución formal del Ministerio de Transporte para su operación.

Figura 1 *Logotipo*

1.2 Etapas que ha vivido la empresa respecto su ciclo de vida.

1.1 Presentación de la Misión y Visión actuales

1.3 Misión

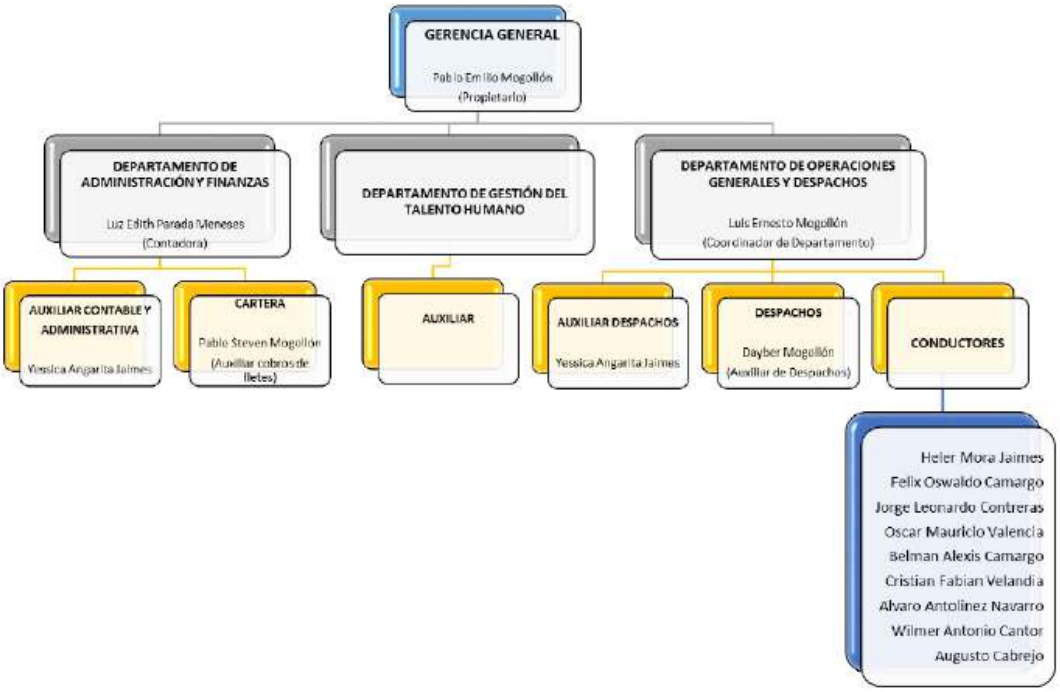
Prestar el mejor servicio de transporte de carga pesada y logística de la misma por vía terrestre, con seguridad, eficiencia y eficacia.

1.4 Visión

Consolidarnos como una empresa de transporte y logística de carga por vía terrestre altamente competitiva en el contexto nacional e internacional, respaldada por la calidad de sus servicios, el profesionalismo de su equipo humano, la actualización continua del parque automotor, sistemas de comunicación y seguridad.

1.5 Organigrama de la empresa

Figura 2. *Organigrama de la empresa*



Fuente: Transportes Mogollón

1.5 Instalaciones de la empresa

1.6 Parque automotor

1.7 Productos y/o servicios ofrecidos por la empresa

Transporte de aceite de Palma

1.8 Objetivos que la empresa tiene en cursos, tanto generales como funcionales.

SENA y estudios y capacitaciones a nivel operativo y medio ambiente

1.9 Expectativas que se tienen sobre la empresa por parte de los dueños, clientes, proveedores y trabajadores.

1.9.1 Expectativa por parte de los gerentes.

Aumentar el parque automotor para garantizar una respuesta efectiva a las exigencias de los clientes, así como aumentar el capital financiero, posicionándose a nivel nacional.

1.9.2 Expectativa por parte de los clientes

Contar con un aliado estratégico bien constituido y organizado para contar y garantizar nuestras necesidades y solicitudes de servicios, mejorando temas en retrasos del cargue y descargue

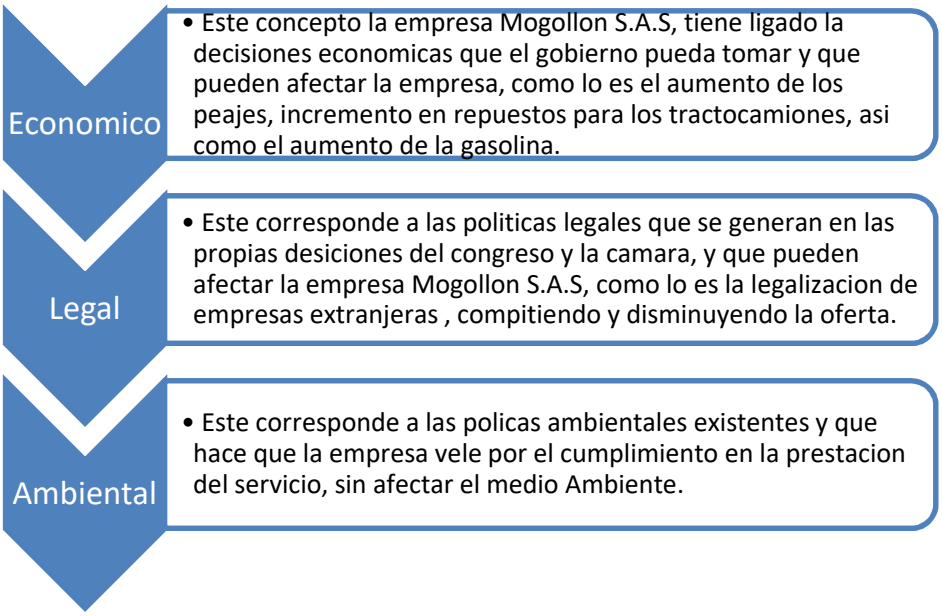
- Crecer personal y profesionalmente de la mano con la organización a la cual pertenezco, profundizando y estudiando todo lo relacionado con logística y transporte de carga por carretera.

CAPITULO 2

2.1 ANALISIS DEL MACRO AMBIENTE

El macroambiente según (Corvo, 2019), de una empresa puede definirse como el entorno total, que tiene una relación directa o indirecta con el funcionamiento de la empresa, y consiste en todas las fuerzas que dan forma a las oportunidades, pero también representan una amenaza para la empresa tales como los factores económicos, sociales, políticos, demográficos, tecnológicos, entre otros.

Figura 3. Análisis macro-ambiente



Fuente: Elaboración propia

2.2 Entorno Económico.

La economía colombiana registró para el año 2015 un crecimiento del PIB en 3.1% y una tasa de desempleo que se ubicó en 8.9%; por otro lado, la inflación del período fue de 6.77% por encima de la meta de inflación fijada por el Banco de la Republica y para el mismo periodo la devaluación real del tipo de cambio se ubicó en 13.94%1[1]

Para el análisis económico se toma en cuenta el análisis de los indicadores junto con las proyecciones de estos para entender mejor el fenómeno de la desaceleración y predecir el futuro para la operación de las empresas en relación con los hechos económicos. Para esto Miguel Ángel Cornejo en su libro "enciclopedia de excelencia "afirma que: "Los acontecimientos económicos que vive el mundo empresarial obligan a reflexionar profundamente sobre el presente y el futuro inmediato, para descubrir auténticas tendencias que está tomando nuestra economía… Es un deber evaluar todas sus dimensiones macro que marcarán decisivamente el futuro próximo" [2]

[1] https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf
[2] http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/4865/00005115.pdf?sequence=1&isAllowed=y

2.3 Entorno Demográfico y Geográfico.

De acuerdo con los datos demográficos, que se identifica en Countrymeters (2019), "el total de la población de Colombia es: 50. 324.873, siendo de género masculino 24. 751. 602 y de género femenino de 25. 573.271" [3]

Según Censo Nacional de Población y Vivienda (2018) de la fuente del DANE en Norte de Santander hay un total de 1.346.806 personas, donde 664.057 son de género masculino y 682.749 de género femenino. En San José de Cúcuta la población es de 629.414 de personas, donde 304.357 de género masculino y 325.057 son de género femenino. Mientras que en el municipio de Villa del Rosario hay 93.735 de habitantes. Por otro lado, cabe mencionar el reportaje de personas que son inmigrantes desde Venezuela a San José de Cúcuta y otros Municipios del Departamento de Norte de Santander, donde hace 12 meses existe una población de 18.938 en Cúcuta y en otros municipios de Norte de Santander 16.831 de personas, siendo un total de 35.769, destacando que entre los 5 años atrás desde la problemática de Venezuela han inmigrado 88.554 personas. [4]

[3] Countrymeters (2019). *Reloj de población de Colombia*. Recuperado de: https://countrymeters.info/es/Colombia
[4] DANE (2018). *Resultados Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190806-CNPV-presentacion-Norte-de-Santander.pdf

De este modo se determina que el incremento de la población origina una gran problemática económica y social, ya que se establece mayor desempleo, aumento del trabajo informal e inseguridad, pues se considera que no existen las suficientes estrategias económicas por parte del Gobierno Nacional, que permitan frenar estos problemas sociales. [5]

Tabla 1 *Entorno Gubernamental, Político y Jurídico.*

Decreto 1521 del 4 de agosto de 1998
Decreto 283 de 1990
Decreto 300 de 1993
Norma técnica colombiana NTC 3972
Resolución 2674 DE 2013
Resolución 0210 de 2013,
Decreto 2261 de 2012
Ley 336 de 1996
Decreto 2044 de 1988
Ley 105 de 1993

2.3 Entorno Tecnológico.

El entorno tecnológico del sector de transporte terrestre de carga está basado en las tecnologías de punta para poder realizar el seguimiento a las cargas, y en donde el GPS es la mejor herramienta que actualmente existe.

[5] RCN "Crisis de Venezuela, incrementó número de habitantes en Cúcuta y su área metropolitana". 2017 [En línea] Disponible en: https://www.rcnradio.com/colombia/santanderes/crisis-venezuela-incremento-numero-habitantes-cucuta-area-metropolitana

2.4 Entorno Ambiental

En el 2016, el sector transporte fue responsable del 36% de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) (IEA, 2016) en la Región de América Latina y el Caribe, siendo para un número importante de países su tasa de crecimiento mayor que la de la economía en general (CAF, SLOCAT & Despacio, 2015). El sector de autotransporte fue responsable de más del 80% de estas emisiones, con una distribución similar entre el transporte de pasajeros y de carga. Lo anterior involucrará nuevos patrones de consumo, cambios de comportamiento, innovaciones tecnológicas y la creación de nuevos modelos de negocio. Para ello, se necesitará la coordinación de los diferentes actores del sector, como son los gobiernos nacionales, regionales y locales; el sector privado y la sociedad civil, aunado a la cooperación con otros sectores que interactúan con éste, como son el sector energético y de desarrollo urbano, así como la banca multilateral y nacional de desarrollo.

La mayoría de los combustibles utilizados por el sector, así como sus respectivas emisiones de GEI, en la región, están asociadas al transporte carretero, tanto de pasajeros como de carga. En el 2016, el subsector de automóvil transporte fue responsable de más del 80% de las emisiones de GEI en el sector, con una distribución equivalente entre pasajeros y carga. Sin embargo, en el segmento de pasajeros, la flota de vehículos privados contribuyo al 47% de las emisiones (IEA, 2016).

CAPITULO 3

3.1 ANALISIS DEL SECTOR ECONOMICO.

3.1.1 ANALISIS Y DESCRIPCION DEL SECTOR TRANSPORTE DE CARGA

Ahora bien, el Transporte de Carga en Colombia se define como parte fundamental de la dinámica económica del país y además se constituye como criterio de medición en materia de competitividad, teniendo un alto grado de sensibilidad para el resultado final del PIB; incidiendo adicionalmente de forma transversal en el precio final de los bienes y servicios de la economía que van a impactar en otra variable macroeconómica como lo es el costo de vida de los colombianos. Dentro de los principales actores que interactúan en el sector de transporte de carga por carretera podemos encontrar: transportadores, operarios, gremios y entidades gubernamentales que trabajan en pro del crecimiento y la competitividad del país.

En este sentido, el Gobierno Colombia a través del CONPES 3489 de 2007 por el cual se plantea la "Política Nacional de Transporte Público Automotor de Carga" propone como política sectorial migrar a un esquema de Libertad Vigilada y la reglamenta a través del Decreto 2092 de 2011, por el cual se fija la política tarifaria y los criterios que regulan las relaciones económicas entre los diferentes agentes de la cadena.

Por otro lado, el Gobierno colombiano a través del CONPES 3547 de 2008 definió la Política Nacional de Logística con el objetivo principal de construir el "Sistema Logístico Nacional articulado y enfocado a la Competitividad" considerando puntos claves sobre: La institucionalidad; la gestión y capacidad de la cadena logística; capacitación e investigación; y la infraestructura para una logística especializada y de calidad. De igual forma, se determinaron las Zonas Logísticas Claves como herramienta que facilita un desarrollo enfocado a las necesidades de cada corredor y su articulación con los diferentes corredores, esto considerando los diferentes tipos de modalidad de transporte a mejorar dado que se considerarán transportes como el fluvial y ferroviario que anteriormente no se tenían en cuenta como actores principales. Dentro del enfoque de crecimiento sobre la competitividad, en lo relacionado con el transporte nacional de carga, Colombia utiliza en mayor proporción el transporte terrestre como su principal medio de distribución de logística nacional, a pesar de que somos un país con acceso a ambas costas: Atlántica y Pacífica, el desarrollo del sector industrial se centraliza al interior del país principalmente en tres (3) ciudades como Bogotá, Medellín y Cali y adicionalmente tiene una caracterización geográfica con una alta proporción en terrenos montañosos. A continuación, relacionamos el comportamiento de la economía colombiana, su industria y el sector transporte terrestre:

AÑO	PIB NACIONAL	PIB INDUSTRIA	PIB (Transporte Terrestre)	PIB Transporte Terrestre/PIB Nacional
2002	296.789	40.642	9.377	3,16%
2003	308.418	42.632	9.861	3,20%
2004	324.866	46.019	10.505	3,23%
2005	340.156	48.082	11.264	3,31%
2006	362.938	51.353	11.751	3,24%
2007	387.983	55.051	12.646	3,26%
2008	401.744	55.389	12.895	3,21%
2009	408.379	53.091	12.789	3,13%
2010	424.599	54.065	13.402	3,16%
2011	452.578	56.631	13.989	3,09%
2012	470.880	56.677	14.355	3,05%
2013	494.124	57.041	14.508	2,94%
2014	516.619	57.181	15.037	2,91%
2015	531.376	58.307	15.292	2,88%

Fuente: Banco de la República (2015)

De acuerdo con Carlos Luna, "en Colombia, el transporte por carretera es un pilar determinante para el desempeño económico del país por su papel en el comercio del país" [6], así mismo, según la revista Dinero "el 2011 fue uno de los mejores años en ventas para tractocamiones mientras que en el 2012, fue un año que marcó el descenso" [7]. Según el Registro Nacional de Despacho de carga, "en 2017 los tractocamiones movilizaron más del 70% de la carga del país" 6, lo que convierte al segmento de tractocamiones en el principal protagonista del sector para la movilización de mercancía.

[6] HSB NOTICIAS. El transporte de carga en Colombia debe asumir los retos: Fortalecimiento y Modernización. [Online]. (Fecha de consulta: agosto 22 de 2018).
[7] REVISTA DINERO. ¡Qué mulas! [Online]. (Fecha de consulta: agosto 22 de 2018). Disponible: https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/que-mulas/157376

Tabla 2. Unidades vendidas por segmento de carga

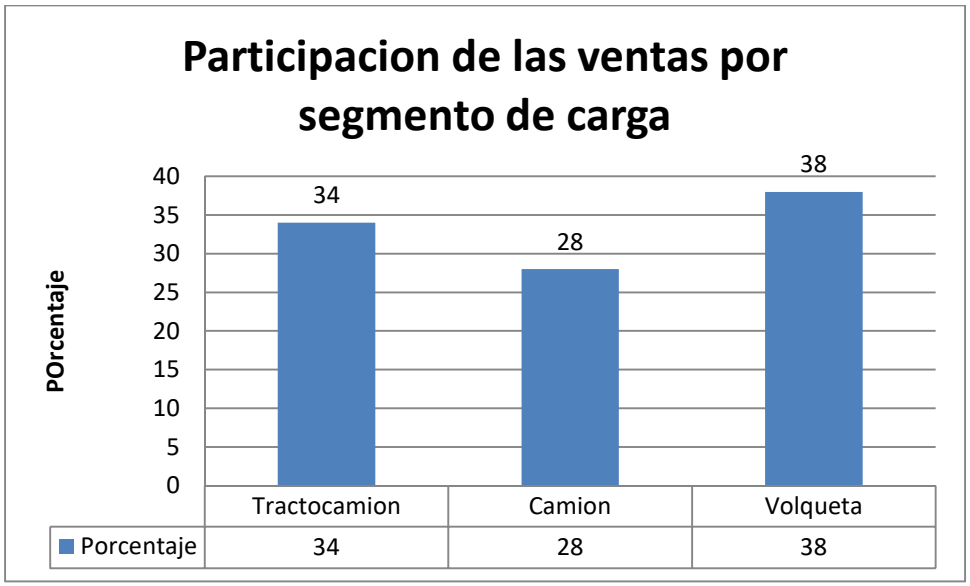
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Camión	1665	1574	1954	1718	1405	854
Volqueta	4238	2137	2710	1492	786	690
Tractocamión	9234	1912	1639	1311	191	99

La tabla anterior da a conocer el consolidado de las unidades vendidas en los segmentos de carga comprendidos en el año 2012 y 2017.

Para el año 2012, en un mercado de 15.137 unidades el segmento de tracto camiones tenía una partición del 61%, seguido por la volqueta y el camión respectivamente. Para ese año el segmento que alcanzó mayor participación puso en el mercado 9.234 unidades tractoras, esta composición del sector deja ver para el 2012 un mercado consolidado e importante para el sector de transporte de carga por carretera[8]

Tipo de Transporte	Porcentaje
Tracto camión	34
Camión	28
Volqueta	38

8 http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/4865/00005115.pdf?sequence=1&isAllowed=y



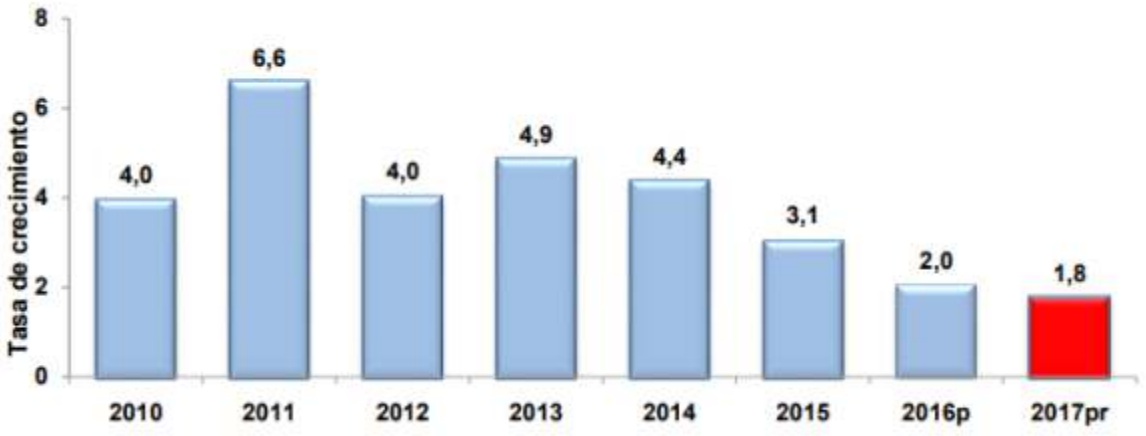
Para comenzar se debe tener en cuenta que se habla de PIB real y PIB nominal, la diferencia entre ellos está en que el PIB real tiene la afectación del fenómeno inflacionario por lo cual permite ver un crecimiento de la riqueza más cercano a la realidad. La siguiente habla muestra el comportamiento del PIB durante los últimos siete años. Se debe tener en cuenta este indicador debido a que el crecimiento de la economía es un elemento que está sustentado por el desarrollo de los sectores económicos. Fernando Ojeda en su libro entorno para los negocios expone que el PIB "mide el nivel de riqueza de un país, región o ciudad"[9]

Así pues, la economía colombiana en 2017 según la gráfica que se muestra a continuación no tuvo un buen comportamiento durante el último año, ya que tuvo

[9] OJEDA, Fernando Alonso. Entorno para los negocios. Bogotá D.C: Universidad Piloto de Colombia, 2015. 27 p

un descenso del 0.2% comparado con 2016. Para analizar las causas de este decrecimiento es necesario observar qué subsectores originaron la desaceleración, es así como encontramos que subsectores como la explotación de minas y canteras, la industria manufacturera, y la construcción tuvieron un decrecimiento que afectó el crecimiento del país.

Grafica 1 Comportamiento PIB 2010-2017 en Colombia



Fuente: DANE

3.1.2 Competidores directos.

3.2 Tabla 3. Competidores directos.

Logiscarga **CALLE 7 9 55 BRR LIBERTADORES** ,	**Transportes Flórez** **CALLE 8 N 11 68** ,	**CAES** **LUGAR KM 2 VDA LA BATERIA CORR CAMPO DOS BARRIO FUERA DEL MUNICIPIO DE TIBU** ,

TIBU **NORTE SANTANDER** **Transporte de carga por carretera** **SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA**	**TIBU** **,** **NORTE SANTANDER** **Transporte de carga por carretera** **SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA**	**TIBU** **,** **NORTE SANTANDER** **Transporte de carga por carretera** **SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA**

3.1.3 Productos sustitutos

Los productos o servicios sustitutivos según (Delgado & Preciado, 2019), pueden ser una latente amenaza para los servicios/o productos ofrecidos por una determinada empresa de manera que estos, a simple vista no se presentan como un factor amenazante pero paulatinamente reemplazan las prácticas adquisitivas y consumidoras de la demanda, lo que puede ser contraproducente para la oferta de un producto que ha permanecido en el mercado. Por ello, se requiere de la planeación estratégica por parte de las empresas para que innoven la presentación, calidad y oferta de sus productos y servicios con el propósito de permanecer en el mercado y no dejarse desplazar o sustituir por otros. Puede decirse en este respecto que, una de las grandes características de los productos

sustitutos es su innovación, de manera que estos siempre se muestran atractivos y con mayores facilidades de adquisición y uso para la demanda.

Los bienes sustitutos para el sector de transporte terrestre de carga son los modos alternos de transporte; es decir, el transporte aéreo, marítimo y férreo son los bienes sustitutos directos. El transporte aéreo se convierte en sustituto, cuando los servicios que presta el terrestre no cumplen con las necesidades del cliente; en este caso, el transporte aéreo tiene costos más altos pero un rendimiento mayor. El transporte marítimo presenta costos bajos, rendimientos bajos y no es un transporte muy desarrollado al interior del país (Cardona, 2012).

Para la empresa Mogollón S.A.S los productos sustitutos son realizados en un primer lugar por vía aérea, en donde algunos competidores pueden verse beneficiados por la gran cantidad de volumen que manejan, y la entrega es mucho más rápida.

3.1.4 Barreras de entrada y barreras de salida de los competidores.

Barreras de entrada:

- Nuevas políticas a nivel legal
- Requerimientos de inversión
- Acceso de canales de distribución y/o comercialización
- Competidores ilegales
- Aumento del dólar
- Incertidumbre por la pandemia y nuevas cepas

Barreras de salida

- Restricciones gubernamentales
- Acceso a tecnologías de punta
- Costos de operación
- Barreras emocionales

3.1.5 Poder de negociación de proveedores, y clientes.

Entrada de competidores potenciales

Tabla 4. Cinco fuerzas competitivas

CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN					
		AMENAZA			OPORTUNIDAD		
		A	M	B	B	M	A
ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES	Niveles de inversión requeridos por posibles nuevos competidores.			x			
	Nuevas estrategias de penetración en el mercado usadas por nuevos competidores		x				
	Barreras en términos de normas existentes que tiene el sector.					x	
	Barreras en términos de conocimiento.				x		
	Barreras en términos relacionales y de vinculación "cliente-empresa".					x	
	Acceso a los canales de distribución por parte de nuevos competidores				x		

Poder de negociación con los proveedores

CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN					
		AMENAZA			OPORTUNIDAD		
		A	M	B	B	M	A
PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES	Nivel de dispersión que existe entre los proveedores.		x				
	Tamaño económico de los proveedores frente al tamaño de nuestra organización					x	
	Posibilidad de nuevas líneas de negocio que puedan tener nuestros proveedores.						x
	Manejo autónomo que nuestros proveedores le pueden dar al precio de venta de sus productos/servicios				x		
	Nivel de exclusividad o innovación que tengan nuestros proveedores.				x		
	Existencia de limitaciones técnicas, económicas o relacionales.			x			
	Disponibilidad y acceso de materias primas o insumos en el mercado.						x

Poder de negociación con los clientes

CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN					
		AMENAZA			OPORTUNIDAD		
		A	M	B	B	M	A
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	Intencionalidad de los clientes de la organización en integrarse hacia atrás.		x				
	Capacidad técnica, económica o relacional del cliente para abandonar nuestra propuesta de valor.		x				
	Tamaño económico de los clientes frente al tamaño económico de la organización			x			
	Manejo autónomo que nuestros clientes le pueden dar al precio final de compra.		x				
	Influencia que el cliente tiene sobre la relación que tenemos a partir del nivel de información que éste posee.			x			

Intensidad de la competencia

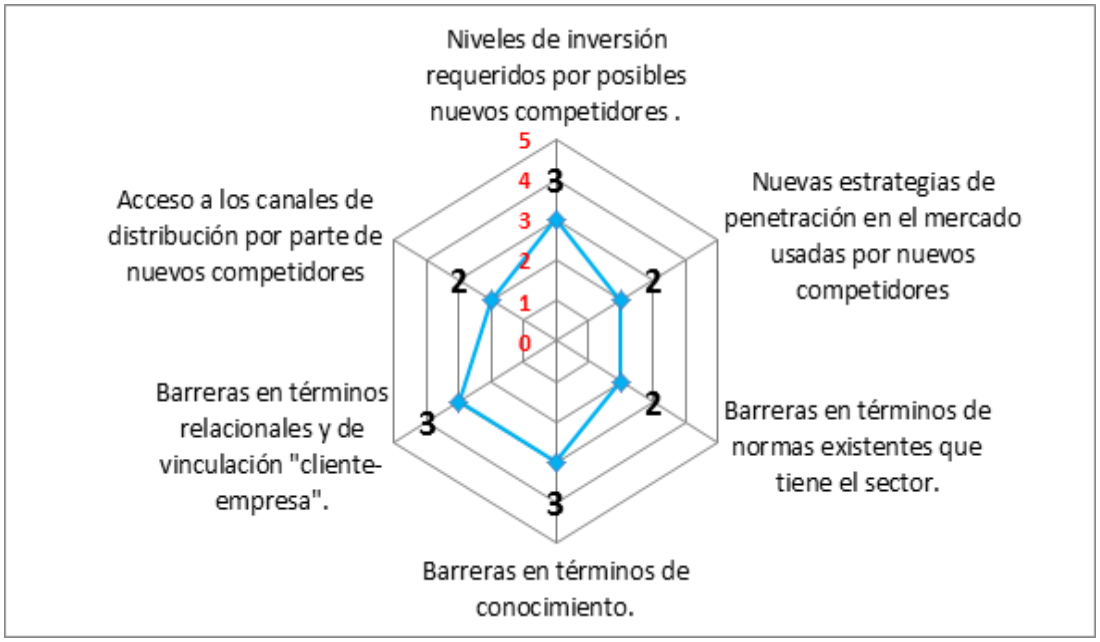
CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN					
		AMENAZA			OPORTUNIDAD		
		A	M	B	B	M	A
INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	Tamaño y poder de los competidores de la empresa	**x**					
	Número de competidores actuales existentes en el mercado		**x**				
	Nivel de innovación que se encuentra por parte de nuestra competencia ya sea en sus procesos o productos/servicios		**x**				
	Velocidad de crecimiento de la competencia		**x**				
	Tendencia al uso del precio de venta como principal factor de competencia por parte del sector		**x**				
	Nivel de diferenciación entre los diferentes competidores en el mercado					**x**	

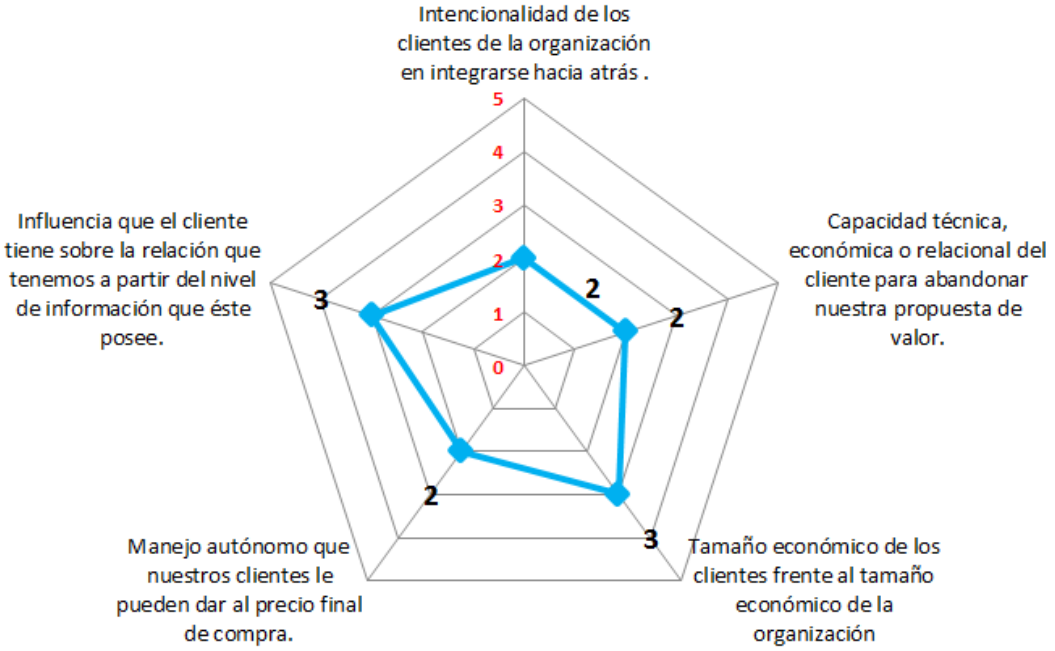
Productos sustitutos

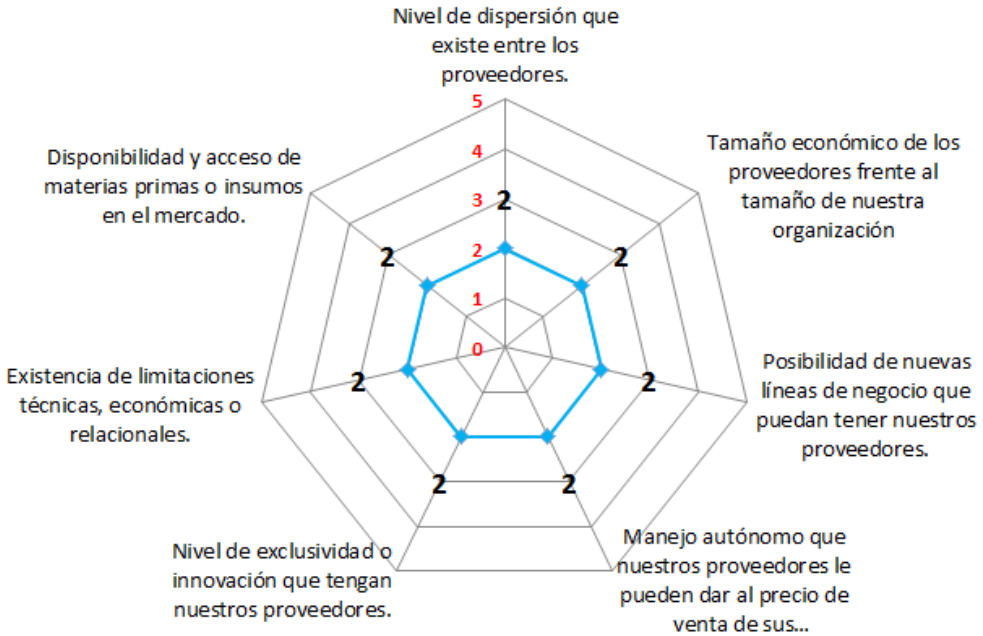
CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN					
		AMENAZA			OPORTUNIDAD		
		A	M	B	B	M	A
PRODUCTOS SUSTITUTOS	Posibilidad de que los productos/servicios de la organización sean fácilmente sustituidos por otros que presenten iguales o mejores atributos			x			
	Posibilidad real de encontrar en el mercado productos/servicios complementarios que apoyen la actual oferta de productos o servicios de la organización		x				
	Capacidad de la competencia de generar productos /servicios complementarios que favorezcan la posición en el mercado por parte de ellos						
	Tendencias legales que lleven a los clientes a buscar productos/servicios que sean sustitutos a los que ofrece la organización			x			x
	Tendencias tecnológicas que hagan ver los productos/servicios como obsoletos			x			
	Probabilidad que en un futuro los productos sustitutos parcialmente en la actualidad sustituyan por			x			

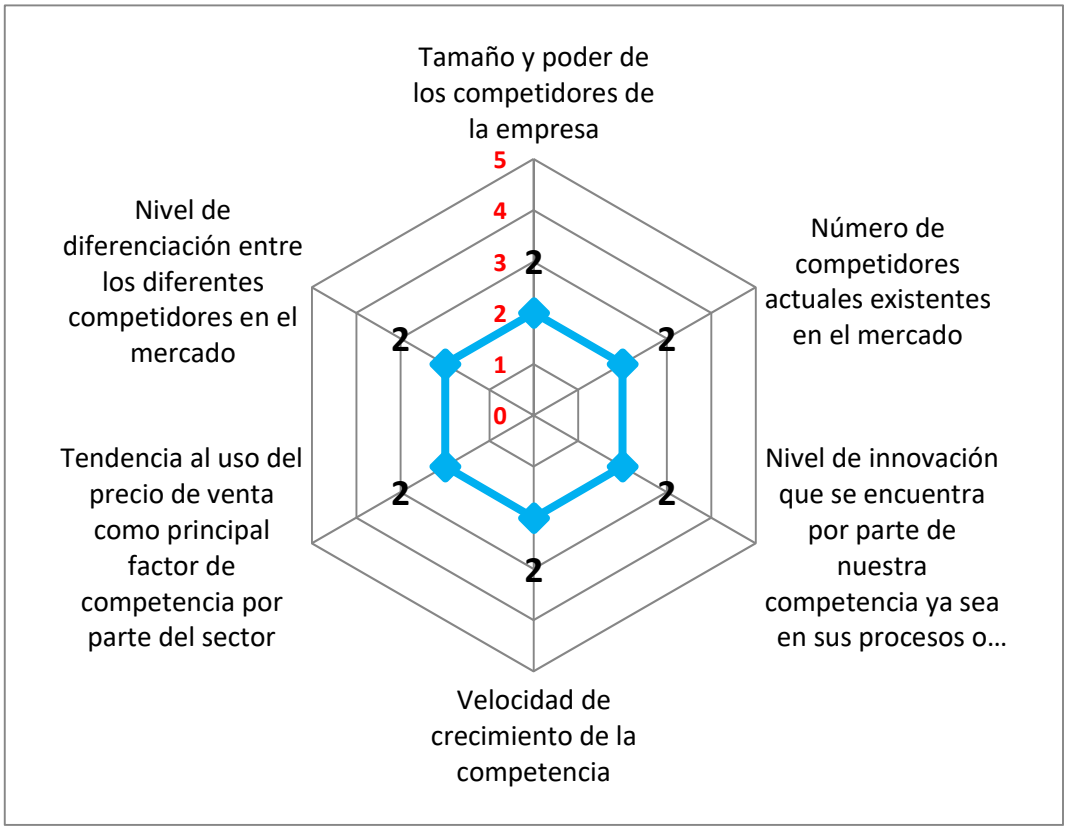
	completos los de la organización						
	Capacidad de la organización de generar productos /servicios complementarios o sustitutos que favorezcan la posición en el mercado					x	

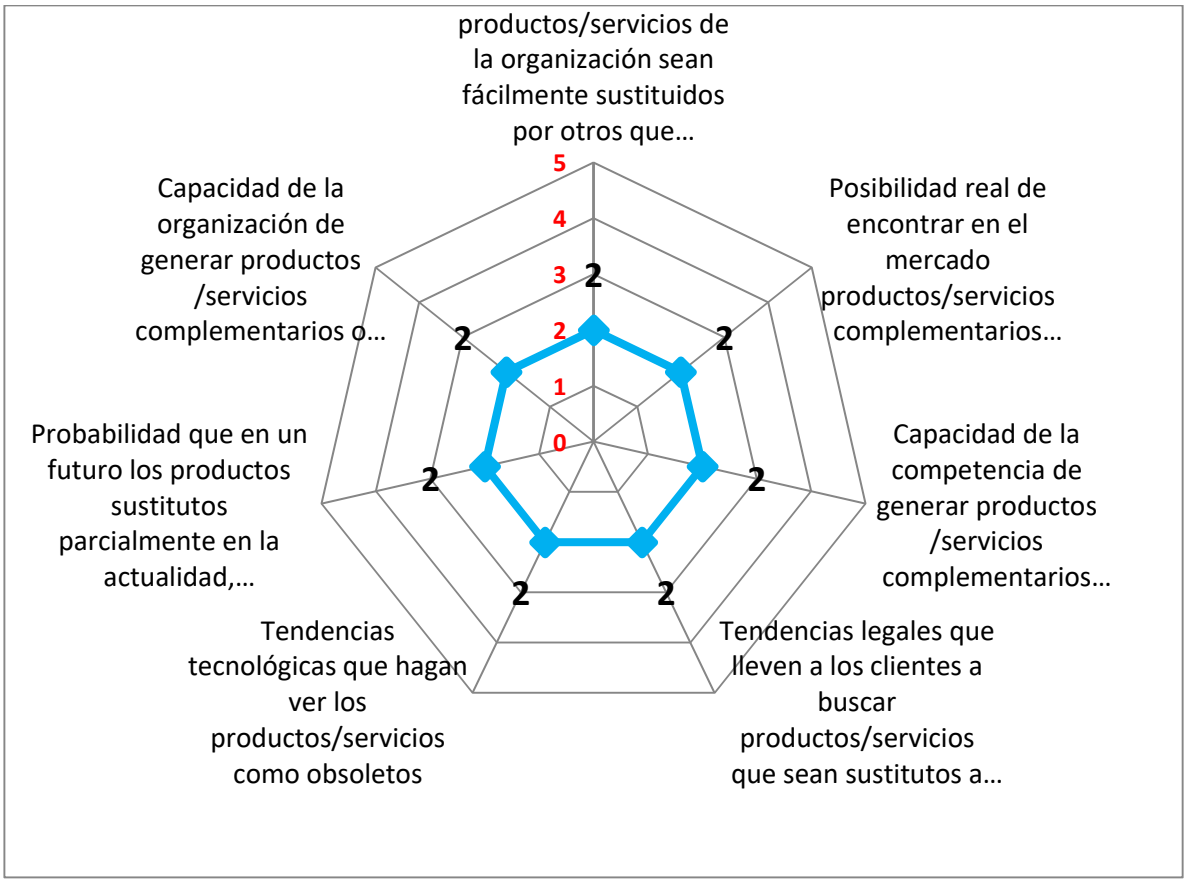
3.1.6 Formulación de la matriz de las cinco fuerzas competitivas.




Intencionalidad de los clientes de la organización en integrarse hacia atrás .
Capacidad técnica, económica o relacional del cliente para abandonar nuestra propuesta de valor.
Tamaño económico de los clientes frente al tamaño económico de la organización
Manejo autónomo que nuestros clientes le pueden dar al precio final de compra.
Influencia que el cliente tiene sobre la relación que tenemos a partir del nivel de información que éste posee.
5
4
3
2
1
0
2
2
3
2
3


Nivel de dispersión que existe entre los proveedores.
Tamaño económico de los proveedores frente al tamaño de nuestra organización
Posibilidad de nuevas líneas de negocio que puedan tener nuestros proveedores.
Manejo autónomo que nuestros proveedores le pueden dar al precio de venta de sus...
Nivel de exclusividad o innovación que tengan nuestros proveedores.
Existencia de limitaciones técnicas, económicas o relacionales.
Disponibilidad y acceso de materias primas o insumos en el mercado.
5
4
3
2
1
0
2
2
2
2
2
2
2


Tamaño y poder de los competidores de la empresa
Número de competidores actuales existentes en el mercado
Nivel de innovación que se encuentra por parte de nuestra competencia ya sea en sus procesos o…
Velocidad de crecimiento de la competencia
Tendencia al uso del precio de venta como principal factor de competencia por parte del sector
Nivel de diferenciación entre los diferentes competidores en el mercado
5
4
3
2
1
0
2
2
2
2
2
2



Fuente de elaboración propia.

3.1.7 Formulación de Cadena de Valor

Una cadena de valor es un modelo de negocios que describe el rango completo de actividades necesarias para crear un producto o servicio. Para las empresas que producen bienes, esta cadena comprende los pasos que llevan un producto desde la etapa de concepción hasta la de distribución. Las empresas pueden realizar un análisis de cadena de valor al evaluar los procedimientos relacionados a cada paso que deben seguir. Su propósito es incrementar la eficiencia en la

producción a fin de entregar el máximo valor con el menor gasto posible (CERTUS, 2020).

Figura 4. *Cadena de valor*

Fuente de elaboración propia.

3.1.8 Formulación de la matriz del perfil competitivo

La matriz del perfil competitivo (MPC) es una herramienta que compara la empresa y sus rivales y pone de manifiesto sus fortalezas y debilidades relativas. Con el fin de comprender mejor el entorno externo y la competencia en una industria en particular. La matriz identifica los principales competidores de una empresa y los compara a través del uso de los factores críticos de éxito de la industria.

Tabla 5. Matriz del perfil competitivo. Fuente de elaboración Propia.

MATRIZ MPC									
	MOGOLLON S.A.S			**Logis carga**		**Transportes Flórez,**		**CAES**	
Factores críticos para el éxito	**Peso**	**Calificación**	**Peso Ponderado**	**Calificación**	**Peso Ponderado**	**Calificación**	**Peso Ponderado**	**Calificación**	**Peso Ponderado**
Participación en el mercado	2	3	6	3	6	3	6	4	8
Eficiencia	1	2	2	3	3	2	2	3	3
Eficacia	1	2	2	3	3	3	3	3	3
Talento humano	0,5	3	1,5	3	1,5	4	2	3	1,5
Capacidad tecnológica	1	3	0	3	3	3	3	4	4
variedad de servicios	1	2	0	4	4	3	3	3	3
Experiencia	0,5	3	0	3	1,5	3	1,5	4	2
Posición financiera	2	3	6	4	8	3	6	4	8
Calidad en el servicio	0,5	4	2	3	1,5	3	1,5	3	1,5
Lealtad de los clientes	0,5	2	1	2	1	2	1	2	1
Total	1000 %		20,5		32,5		29		35

Matriz del perfil competitivo. Fuente de elaboración Propia.

La matriz del perfil competitivo muestra la posición de la empresa Mogollón S.A.S frente a la competencia. El análisis también revela las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, por lo tanto, la empresa sabría, qué áreas debe mejorar y que áreas proteger. En este aspecto se puede observar que la empresa:

De acuerdo con la matriz del perfil competitivo podemos ver que unas de las empresas con las que compite a nivel regional y nacional es Logis carga, transportes Flórez, y CAES y evidenciamos que los mayores puntajes los tiene los competidores, evidenciando que existe una gran necesidad de fortalecer el perfil competitivo de Transportes Mogollón., donde la capacidad tecnológica y participación en el mercado donde la empresa CAES tiene el puntaje más alto, así como su experiencia y posición financiera.

Adicionalmente el puntaje más bajo que obtuvo la empresa Mogollón fue en la experiencia, pues los competidores llevan más tiempo en el mercado. La empresa transporte Flórez, evidencio un puntaje alto en el tema de talento humano, también muy bajo respecto a la empresa Mogollón, por lo tanto, es importante revisar la necesidad de ampliar el recurso humano y así prestar servicios como los presta la competencia.

3.1.9 Matriz axiológica

Tabla 6. Matriz Axiológica

Compañía: MOGOLLON S.A.S. Operador Logístico de Carga					
MATRIZ AXIOLOGICA					
	Proveedores	**clientes**	**Sociedad**	**protección medio ambiente**	**Trabajadores**
Creencias					
Trabajo en equipo					**X**
Responsabilidad	**x**	**x**	**x**	**x**	**X**
Sentido de pertenencia					**X**
Seguridad	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**
Principios					
Calidad	**X**	**X**			
Eficiencia y eficacia	**X**	**x**		**X**	
Sostenibilidad ambiental				**X**	
Valores					
Ética.	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**
Espíritu emprendedor	**X**				**X**
Respeto	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**
Honestidad.	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**

La matriz anterior llamada axiológica da a conocer las diferentes creencias, principios y valores que la empresa tiene, el cual se registraron en la respectiva

tabla con el propósito de ser puesta a la vista de los clientes, en las instalaciones de la empresa.

CAPITULO 4

4.1 Análisis y evaluación actual de los factores externos.

4.1.1 Síntesis de las oportunidades que brindan los factores externos actuales a los negocios.

Se determina que los factores externos de oportunidad se encuentran constituidos por variables que se deben evaluar para el actual o futuro estudio de la empresa, estas son: variable económica, demográfica y geográfica, gubernamental, política y jurídico, sociocultural, tecnológico y el ambiental.

Tabla 7. PESTEL

ANALISIS DEL ENTORNO

TABLA 2. MATRIZ PESTEL			
FACTORES	**Importancia**	**Calificación**	**Ponderación**
ENTORNO ECONOMICO			
Inflación	1%	1	0,01
TRM	1%	1	0,005
Inseguridad	1%	1	0,014
Transporte ilegal de carga y mercancías	1%	1	0,008
Empleo	1%	1	0,006
TLC	1%	3	0,024
Aumento de precios en gasolina o ACPM	1%	1	0,009
Aumento IVA	5%	1	0,1
Retención en la fuente	1%	1	0,018

Aumento precios peajes	1%	1	0,012
ENTORNO POLITICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES			
Decreto 1521 del 4 de agosto de 1998	4%	4	0,16
Decreto 283 de 1990	3%	3	0,09
Decreto 300 de 1993	1%	3	0,018
Norma técnica colombiana NTC 3972	4%	4	0,16
Resolución 2674 DE 2013	5%	3	0,15
resolución 0210 de 2013,	5%	3	0,15
Decreto 2261 de 2012	5%	3	0,15
Ley 336 de 1996	1%	3	0,018
Decreto 2044 de 1988	1%	3	0,018
Ley 105 de 1993	1%	3	0,018
ENTORNO SOCIAL, CULTURAL, DEMOGRAFICO Y AMBIENTAL			
Ley 09 1979	4%	3	0,08
Decreto 02 1982	4%	1	0,12
Decreto 948 1995	4%	3	0,08
Resolución 1351 de 1995	4%	1	0,12
Resolución 005 de 1996	4%	2	0,12
Resolución 0000164 de 2015	4%	3	0,12
Resolución 1111 de 2013	4%	3	0,12
Resolución 2400 de 1979	4%	4	0,16
Decreto 2721 de 1991	1%	4	0,024
Decreto 1875 de 1979	4%	3	0,12
ENTORNO TECNOLOGICO			
Decreto 1815 1992	5%	2	0,1
Compes 3489 de 2007	5%	3	0,15
Decreto 1842 de 2007	5%	3	0,15
Ley 1205 de 2008	6%	4	0,24
Compes 3759 de 2013	1%	3	0,024
Ley 1205 de 2008	1%	3	0,018
Decreto 650 de 1998	1%	2	0,02
Ley 430 de 1998	1%	3	0,03
Totales	100%		2,934

En la matriz PESTEL realizada a la empresa Mogollon , se tuvo en cuenta:

MODO DE CALIFICACIÒN	
Amenaza grave	1
Amenaza leve	2
Oportunidad leve	3
Oportunidad grande	4

Así mismo, se identifico inicialmente el entorno economico, gubernamental, politica demografico y ambiental que la empresa tiene, de manera que se le dio una calificacion de 1 a 4 y es en esta matriz donde se realiza un analisis descriptivo de la empresa en todos sus entornos, donde se le da una ponderacion si puede ser una amenza o una oportunidad. para el caso de la anterior matriz, las amenzasa mas graves, se encuentran en el entorno economico, ya que esta desequilibran cuando los costos de materia prima y combustibles, asi como impuestos sube, en comparacion con los entornos ambientales , politicos y tecnologicos, que puede ser aprovechado como oportunidades. Asi pues la legislacion y la normatividad puede ser manejada como oportunidades leves, que sirven para mejorar y dar continuidad a un servicio eficiente y eficaz

4.2 Factores Externos EFE

4.2.1 Formulación de la matriz actual de evaluación de los factores externos EFE.

Tabla 8. Matriz EFE.

Matriz de Evaluación de Factores Internos		Ponderación	Calificación	Producto	1,00
1,00	Fortalezas				
F1	Procesos y procedimientos claros a nivel administrativo	0,10	4	0,40	
F2	Excelente atención al cliente	0,12	4	0,48	
F3	Capacitaciones constantes en la empresa (a los empleados)	0,10	4	0,40	
F4	Calidad en la prestación de los servicios	0,09	3	0,27	
F5	Precios estables	0,09	4	0,36	
F6	Experiencia en el mercado	0,11	3	0,33	
F7	Valor agregado en el servicio	0,10	4	0,40	
F8	entorno laboral y clima laboral aceptable	0,10	4	0,40	
F9	Contactos a nivel nacional	0,09	3	0,27	
F10	Personal calificado	0,10	4	0,40	
1,00	Debilidades				
D1	Departamentos no definidos	0,06	2	0,12	
D2	Poco personal	0,05	1	0,05	
D3	Falta de tecnologías de punta	0,08	2	0,16	
D4	Instalaciones arrendadas. no son propias	0,05	1	0,05	
D5	Ausencia de certificaciones	0,05	1	0,05	
D6	Poca preparación para contingencias como la pandemia	0,05	2	0,10	
D7	No cuenta con un software contable	0,06	2	0,12	
D8	Contrataciones tipo OPS	0,50	2	1,00	
D9	No se tiene plan de marketing	0,06	2	0,12	
D10	Ausencia en tecnologías de información (Pagina web)	0,04	2	0,08	
		1,00		5,56	6,56

4.3 Análisis matriz EFE.

El resultado ponderado en la matriz EFE es de 2.68, lo cual indica que: Teniendo en cuenta la matriz MEFE el resultado obtenido es de 2,68 lo que nos indica que en cuanto a las oportunidades de la entidad para todas las variables frente a los distintos factores externos están en continua mejoría e implementación de estas lo que ayuda a mitigar las amenazas que como podemos observar son muy importantes ya que la más fundamental se enfoca en el alza del dólar y el aumento

de precios en los auto repuestos, informalidad del sector debido a que dos de las amenazas. En las oportunidades se evidencian la expansión y ampliación esto gracias a que la entidad ha venido creciendo y se ha logrado establecer en forma continua.

CAPITULO 5

5. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

5.1 Evaluación de los procesos gerenciales, estilos de gestión y Liderazgo

MOGOLLON S.A.S. operador logístico de carga, en cumplimiento de su política de calidad desarrolla sus programas de Formación y Capacitación de acuerdo con lo descrito en el presente documento, el cual busca el fortalecimiento del servicio de transporte de carga por carretera a través de la capacitación de sus colaboradores. El alcance de los programas de capacitación diseñados al personal operativo (Transportador de carga líquida y sólida) y personal administrativo que laboran en MOGOLLÓN S.A.S Operador logístico de Carga.

5.2 Análisis y evaluación de operaciones productivas y servicios

Temas de la capacitación Dietas y comidas saludables: Recomendaciones para comer sano durante la jornada laboral. Riesgos y prevención de hipertensión,

colesterol y cuidado del peso corporal. Con entrega de folletos con sugerencias de dietas y control de peso.

Ergonomía: Riesgos y prevención, sobreesfuerzos, posturas forzadas, trastornos musculoesqueléticos.

Instrucción vial: Riesgos y prevención, conducción segura en rutas y caminos, normas de tránsito, importancia del respeto de las normas.

Vibraciones y ruidos: Riesgos y prevención, reconocimiento de síntomas provocado por vibraciones de cuerpo entero, e influencia del medio ambiente.

Transporte de cargas: Riesgos y prevención, manejo de cargas peligrosas, plan de contingencia ante derrames o escapes imprevistos.

Manejo del estrés y carga mental: Cómo contrarrestar el estrés, manejo de ansiedad, depresión etc.

5.3 Análisis y evaluación de tecnología, investigación y desarrollo

Dentro del marco de la pandemia originada por el contagio del COVID-19 y el aislamiento preventivo obligatorio al que ha llevado, es importante y necesario que las empresas definan un protocolo de actuación para efectuar el retorno seguro al trabajo, que hace parte integral del Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo (SGSST) y que debe garantizar la Prevención, contención y mitigación del riesgo por contagio del COVID-19 de sus

trabajadores bajo los protocolos y medidas de prevención previstas por los entes gubernamentales.

El protocolo aplica para:

✔ Los operadores y conductores de la cadena logística de transporte de carga terrestre y fluvial

✔ Empresas y conductores de servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros Terminales de transporte terrestre

✔ Transporte férreo

✔ Entes gestores y concesionarios de los sistemas de transporte masivo en los vehículos y equipos de todas las modalidades de transporte

5.4 Estado de Situación Financiera.

MOGOLLON SAS OPERADOR LOGISTICO DE CARGA
NIT. 900.459.526 – 08
SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA A NIVEL NACIONAL VIA TERRESTRE

MOGOLLON SAS OPERADOR LOGISTICO DE CARGA S.A.S
NIT. 900.459.526 - 8
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
A DICIEMBRE 31 DE 2020

		DICIEMBRE 31 DE 2020	DICIEMBRE 31 DE 2019
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	1	147,134,000	46,504,000
Caja		-	1,589,738
Bancos		147,134,000.00	44,914,262
Cuentas de Ahorros		-	-
Deudores Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar	2	990,865,000	1,367,258,353
Clientes		810,562,000	1,047,967,152
Anticipos y avances		49,235,000	98,118,927
Cuentas por cobrar a socios		103,887,000	102,778,000
Anticipo de imptos y contribuciones		27,181,000	97,391,438
Ingresos por cobrar		-	18,000,000
Deudores Varios		-	3,002,836
Total Activo Corriente		1,137,999,000	1,413,762,353
ACTIVO NO CORRIENTE			
Propiedad Planta y Equipo	3	143,932,991	142,932,991
Muebles y enseres		7,766,312	7,766,312
Equipo de Computo y Comunicación		6,370,000	5,370,000
Flota y equipo de transporte		241,200,000	241,200,000
Maquinaria y equipo		-	-
Depreciación Acumulada		-111,403,321	-111,403,321
Otros Activos		3,649,000	-
Licencias y Software		3,649,000	
Total Activo no Corriente		147,581,991	142,932,991
Total Activos		1,285,580,991	1,556,695,344

CAPITULO 6

6.1 Síntesis de los aspectos positivos o fortalezas de cada una de las áreas funcionales

Fortalezas
Procesos y procedimientos claros a nivel administrativo
Excelente atención al cliente
Capacitaciones constantes en la empresa (a los empleados)
Calidad en la prestación de los servicios
Precios estables
Experiencia en el mercado

6.2 Síntesis de los aspectos negativos o debilidades de cada una de las áreas funcionales

Debilidades
Departamentos no definidos
Poco personal
Falta de tecnologías de punta
Instalaciones arrendadas. no son propias
Ausencia de certificaciones
Poca preparación para contingencias como la pandemia
No cuenta con un software contable
Contrataciones tipo OPS
No se tiene plan de marketing
Ausencia en tecnologías de información (Pagina web)

CAPITULO 7

7 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

	Matriz de Evaluación de Factores Externos	Ponderación	Calificación	Producto	1,00
1,00	Oportunidades				
O1	Activación y apertura de la frontera con Venezuela	0,09	3	0,27	
O2	Crecimiento y creación de nuevas plantas de palma de aceite	0,09	4	0,36	
O3	Empleo	0,13	3	0,39	
O4	Tendencias a mejorar el servicio	0,12	3	0,36	
O5	Capacitaciones continuas con el min trabajo	0,08	3	0,24	
O6	costos de la materia prima accesibilidad	0,08	3	0,24	
O7	fortalecimiento del sector de carga	0,11	3	0,33	
O8	acceso a tecnologías de punta	0,10	3	0,30	
O9	Innovación en procesos en la prestación de los servicios	0,12	3	0,36	
O10	Acceso a restamos bancarios	0,08	4	0,32	
1,00	Amenazas				
A1	Informalidad en el sector	0,14	2	0,28	
A2	Aumento impuestos	0,10	1	0,10	
A3	Alza en peajes	0,08	1	0,08	
A4	Alza combustible	0,13	1	0,13	
A5	Alza de precios en repuestos para los tracto camiones	0,11	2	0,22	
A6	TRM(aumento de dólar)	0,10	2	0,20	
A7	Inseguridad vial	0,10	2	0,20	
A8	Cambios climatológicos	0,12	2	0,24	
A9	Continuos derrumbes en las vías	0,12	2	0,24	
A10				0,00	
		1,00		4,86	5,86

La anterior matriz denominada matriz de evaluación de factores externos, el cual permite comprender, anticiparse y conocer el entorno en el que se desarrolla nuestro negocio o actividad. Además, permite la detección de vías de acción orientadas a aumentar las probabilidades de tener éxito. En este se identificó las oportunidades de la empresa mogollo, en donde una nueva apertura con la República Bolivariana de Venezuela sería muy beneficiosa, la creación de más

campos de cultivo de palma de aceite, puede ser otra oportunidad para ampliar el parque automotor, el cual tiene a mejorar el servicio con eficiencia y eficacia. Dentro de las amenazas más complejas para la empresa, están el aumento de los impuestos, y el alza de peajes, combustible y repuesta como llantas. La anterior matriz se calificó como 1 una debilidad mayor. 2 debilidad menor.3 fortaleza menor y 4. Fortaleza mayor.

7.1 Análisis MEFI

El análisis interno nos permitirá detectar las fortalezas y debilidades de los factores internos de la empresa Mogollón, e identificar atributos, individuales y grupales, que permitió obtener una ventaja competitiva. El peso más importante en las fortalezas, están relacionadas con el ambiente y clima organizacional de la empresa, donde este valor agregado convierte a la empresa en una empresa con un alto talento humano.

En cuanto a las debilidades se pudo hallar que esta con el puntaje más bajo, todo lo relacionado con certificaciones de calidad y/o ambiental, así como la ausencia de publicidad y promoción de los servicios, mediante página web y redes sociales.

7.2 Elaboración de la Matriz FODA

Tabla 9. Matriz DOFA

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Procesos y procedimientos claros a nivel administrativo	Departamentos no definidos
	Excelente atención al cliente	Poco personal
	Capacitaciones constantes en la empresa (a los empleados)	Falta de tecnologías
	Calidad en la prestación de los servicios	Instalaciones arrendadas. no son propias
	Precios estables	Ausencia de certificaciones
	Experiencia en el mercado	Poca preparación para contingencias como la pandemia
	Valor agregado en el servicio	No cuenta con un software contable
	Entorno y clima laborales aceptable	Contrataciones tipo OPS
	Contactos a nivel nacional	No se tiene plan de marketing
	Personal calificado	Ausencia en tecnologías de información (Página web)
OPORTUNIDADES	**F.O**	**D.O**
Activación y apertura de la frontera con Venezuela Crecimiento y creación de nuevas plantas de palma de aceite	F4O1 Aprovechar las nuevas políticas para la apertura de la frontera F2O2 Contar con inversiones y socios para ampliar la empresa F2O3Proponer a otros clientes el servicio	D2O1 Proponer alianzas estratégicas con el vecino País. D2O2 Promover la incorporación de socios inversionistas D2O3 Diseñar portafolio de nuevos servicios de carga. D2O4 Gestionar con el Min trabajo oportunidades de disminución de impuestos

Tendencias a mejorar el servicio Capacitaciones continuas con el min trabajo Costos de la materia prima accesibilidad Fortalecimiento del sector de carga Acceso a tecnologías de punta Innovación en procesos en la prestación de los servicios Acceso a préstamos bancarios	F2O4Acceder a las alianzas estratégicas con el min trabajo F2O5Asistir a ferias y eventos empresariales de productos relacionados con la palma de aceite	D2O5Diseñar nuevos modelos para ofrecer los nuevos servicios D2 A6 Proponer el diseño de Plan de Financiación Operativa en Leasing para los Vehículos de Carga. D2 A7 Proponer una publicidad atractiva para cliente, a través de plataformas digitales. (FACEBOK, INSTAGRAM)
AMENAZAS Alza en peajes Alza combustible Alza de precios en repuestos para los tractos camiones TRM (aumento de dólar)	**F.A** FA A1 Proponer la estrategia de calidad total, a través de un programa de mejora continua de su proceso y servicio. **FA A2** Propender por que los viajes sean completos **FA A3** Contar con un buen stock de repuestos	**D.A** D A1 Proponer un plan de mejoramiento continuo para analizar las diferentes áreas de la empresa y encontrar falencias que impida el buen desempeño de la empresa. D A2 Proponer un plan de reorganización para el almacenamiento de repuestos y organizarlos correctamente.

Inseguridad vial Cambios climatológicos Continuos derrumbes en las vías	comprados en temporadas bajas. FA A4 Evitar viajar por sectores inseguros Implementar el GPS para los vehículos. FA A5 Realizar revisiones a las llantas en temporadas de lluvias	 D A5 Generar estrategias de valor agregado para dar a conocer los servicios que presta la empresa D A6 Contar con un programa de prevención vial.

TABLA 6. Matriz FODA. Fuente de elaboración propia.

La anterior matriz denominada FODA tuvo como propósito, a partir de las debilidades, y amenazas definir estrategias para poder mitigar los impactos que generan en la empresa y a su vez generan incertidumbre. Las fortalezas más importantes están enfocadas a la atención al cliente y el clima organizacional al interior de la empresa y la buena atención al cliente. En cuanto a las debilidades que tiene la empresa Mogollón, es la falta de página web y el manejo de búsqueda de clientes en línea, donde actualmente las redes sociales están como estrategias muy importantes para crecer en los negocios.

Otra debilidad, que lo diferencia de la competencia, es que la empresa Mogollón requiere de certificaciones de calidad, y de mejoramiento continuo, el cual puede ser realizado por el ICONTEC. Otra debilidad es la ausencia de instalaciones propias, el cual generan costos a largo plazo más altos. Las amenazas más latentes

en la empresa Mogollón están todas enfocadas a la inseguridad y el alza de combustibles y accesorios como repuestos, ya que el continuo aumento del dólar encarece este tipo de necesidades que la empresa tiene.

CAPITULO 8

8.1 REDEFINICION DE LA VISION Y LA MISION

Misión

Facilitar el transporte de carga con calidad, seguridad y eficiencia en la prestación de sus servicios beneficiando a nuestros clientes, velando por la conservación del medio ambiente como patrimonio de la sociedad de la cual pertenece.

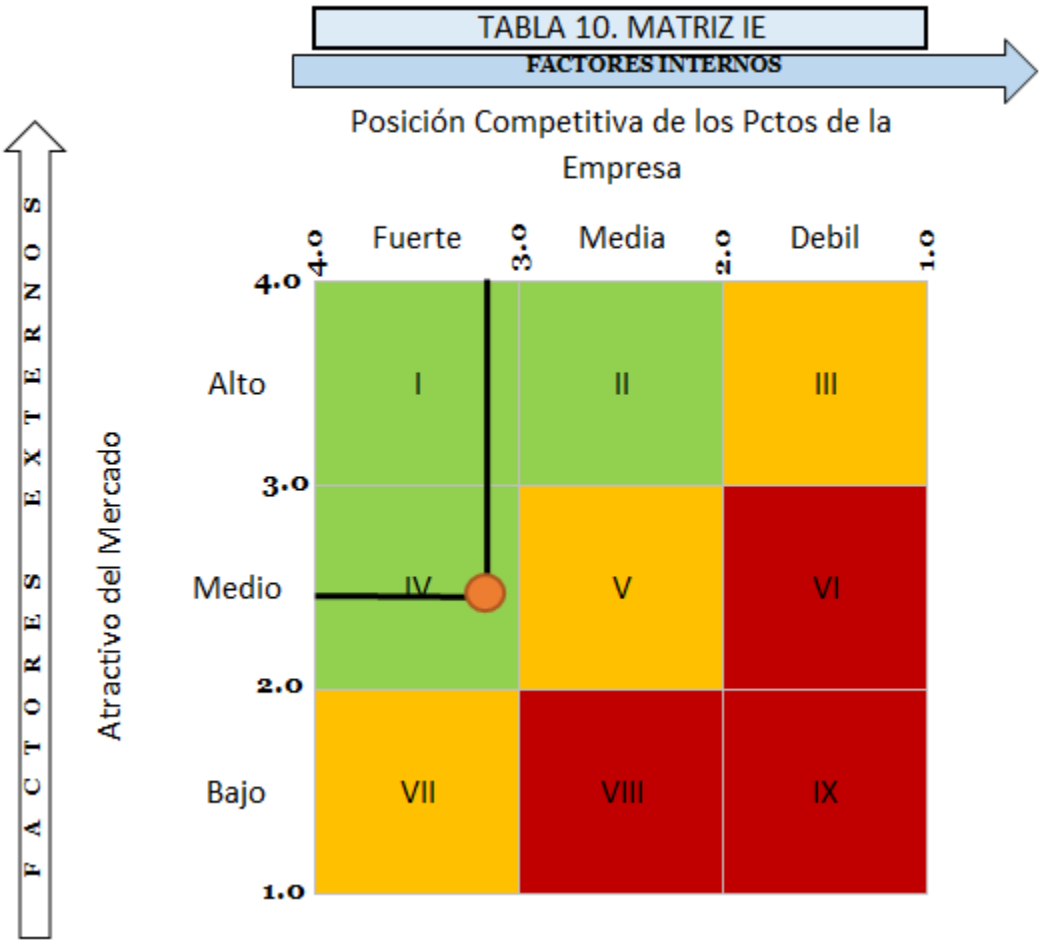
Visión

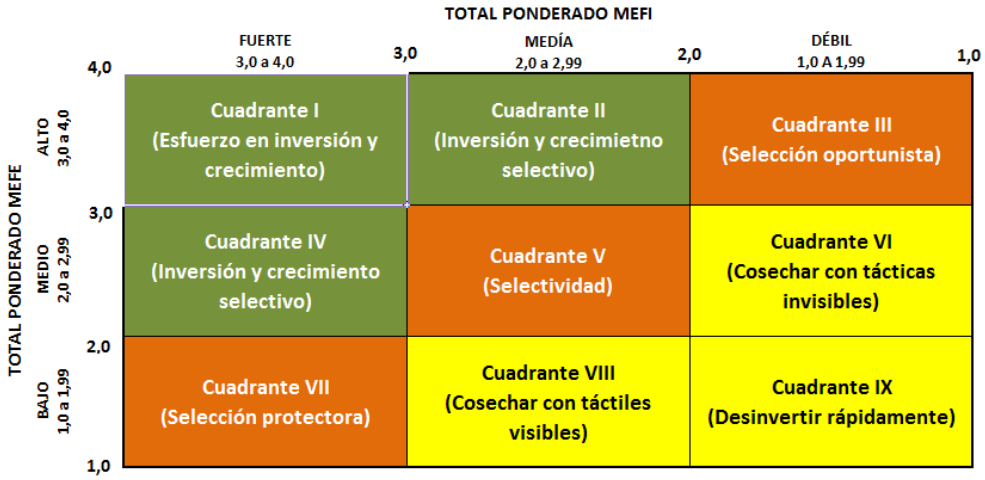
Ser una empresa exitosa para el año 2026 a nivel regional, que ofrezca satisfacción integral a los clientes, para adquirir un crecimiento exponencial a través del tiempo.

Formulación de la Matriz IE.

La matriz Interna Externa constituye un instrumento para evaluar a una organización, tomando (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

Tabla 10. *Matriz IE*





Posición competitiva de los productos de la empresa

Atractivo del mercado	Fuerte	Media	Débil
Alto	1 Esfuerzo en inversión y crecimiento	2 Inversión y crecimiento selectivo.	3 Selección oportunista.
Medio	4 Inversión y crecimiento selectivo.	5 Selectividad.	6 Cosechar con tácticas invisibles.
Bajo	7 Selección protectora.	8 Cosechar con tácticas visibles.	9 Desinvertir rápidamente.

El cruce de la matriz MEFI Y MEFE se ubica en el cuadrante IV lo que quiere decir que la estrategia de la empresa debe de estar concentrada a desarrollarse en inversión y crecimiento selectivo para mejorar ya que está ubicada al interior de los factores externos que arroja un resultado medio y dentro de la celda de los factores internos que nos da un promedio fuerte. Mogollón S.A.S tiene valores internos que le permiten estar en un promedio y externamente en un nivel medio y así mismo representar la mayor parte de utilidades e ingresos obtenidas por la empresa, es una buena opción buscar el desarrollo para ir mejorando selectivamente para de esta manera aumentar los ingresos la empresa.

Matriz PEYEA

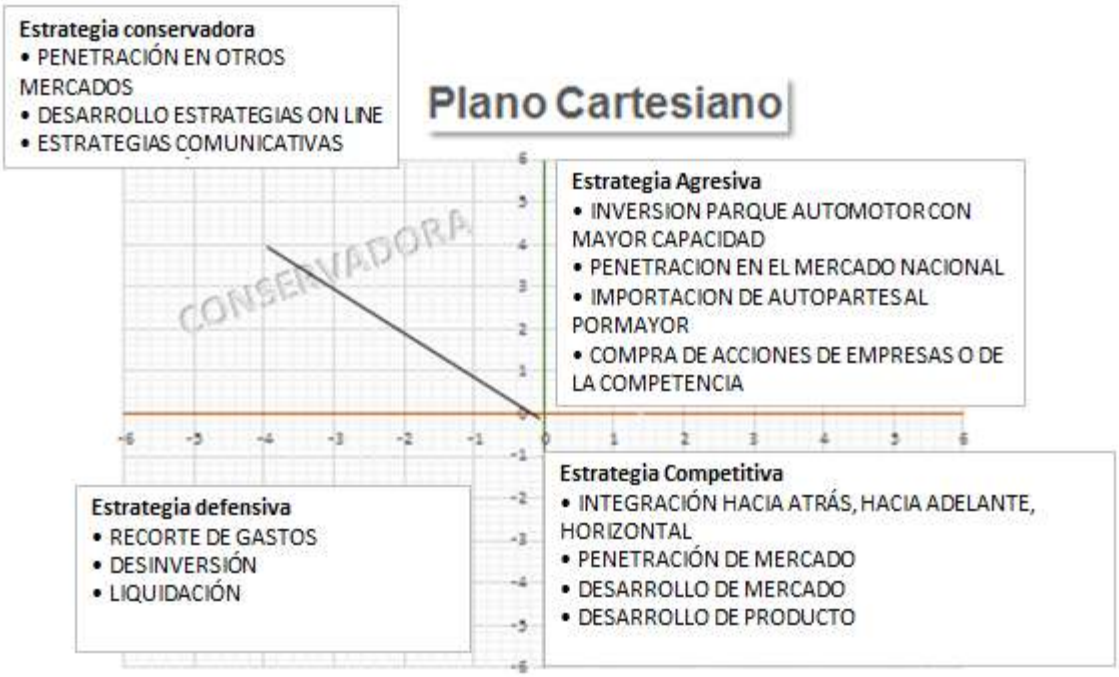
Tabla 11. *Matriz PEYEA*

TABLA 12. MATRIZ PEYEA			
Posición estratégica interna		**Posición estratégica externa**	
Fuerza financiera (FF)		***Estabilidad del Ambiente (EA)***	
Acceso a buenos créditos	5	Cambios tecnológicos	-4
contactos	5	Tasa de inflación alta	-2
Liquidez de la organización	2	Variabilidad de la demanda	-1
Capital humano	5	Inestabilidad de los fletes	-6
Acceso a flujo de caja	3	Barreras para entrar en el mercado	-6
Facilidad para invertir	6	Competencia leal	-4
Riesgos implícitos del negocio	4	Aumento del dólar	-4
Total	**30**	**Total**	**-27**
Ventaja Competitiva (VC)		***Fuerza de la Industria (FI)***	
Participación en el mercado	-1	Oportunidad de crecimiento	5
Servicio de calidad	-6	Repuestos suficientes	1
Rotación de servicios	-2	Acceso a tecnologías de punta	3
Clientes satisfechos	-6	oportunidad de expansión a otras ciudades	5
Conocimiento de la competencia	-6	Conocimiento de los proveedores y clientes	6
Conocimientos del sector	-2	Intensidad de capital	2
Negocio competitivo	-6	Facilidad para entrar en el mercado, Productividad, aprovechamiento de la capacidad	5
Total	**-29**	**Total**	**27**

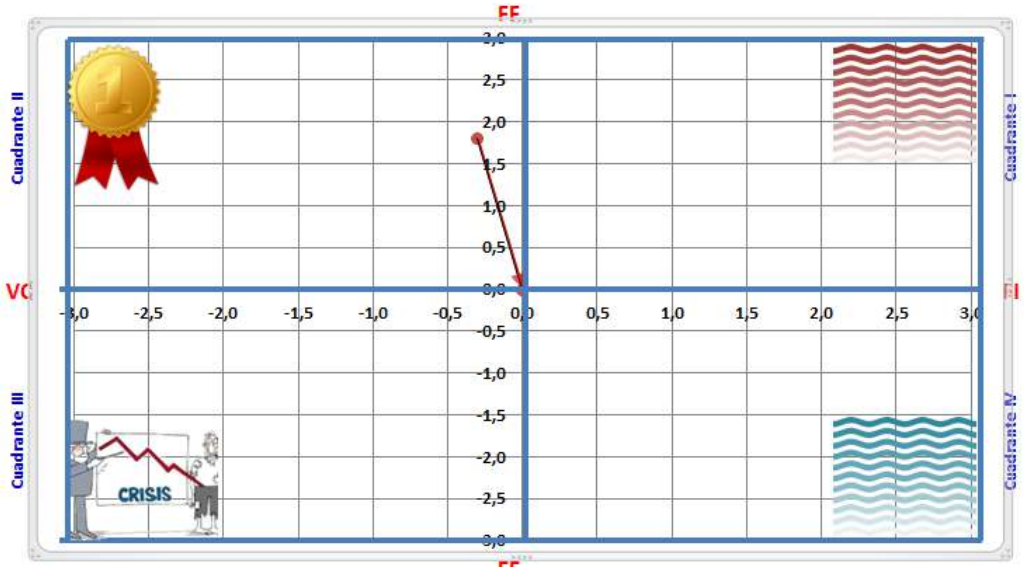
La matriz PEYEA nos permite establecer las mejores estrategias a utilizar una vez definida su posición interna y externa. También se emplea para conocer el desempeño competitivo actual y a futuro de toda organización, así como también

es una herramienta útil en el análisis de esta. Busca también de cierta forma el crecimiento y la participación de la organización, pero se rige en la identificación de sus fuerzas, es decir, su fuerza financiera o industrial, sus ventajas competitivas y la estabilidad ambiental

Teniendo en cuenta el sector del transporte (Empresa Mogollón S.A.S -1 más fuerte - 6 más débil, en cuanto a la fuerza financiera, se puede concluir que Mogollón S.A.S presenta una mayor ventaja en cuanto a oportunidades a créditos, facilidad para invertir, así como la facilidad para acceder a créditos, y muy débil en cuanto a liquidez y flujos de efectivo, en cuanto a la ventaja competitiva siendo -6 más fuerte - 1 más débil, presenta mayor debilidad en cuanto a la rotación en servicios y participación en el mercado, y como factor fuerte esta la satisfacción de los clientes, conocimiento de la competencia y productos de calidad. Seguidamente en cuanto a la estabilidad del ambiente la debilidad se encuentra en tasas de inflación, variabilidad de la demanda, y como factor fuerte se encuentra acceso a cambios tecnológicos, estabilidad de los precios, y barreras para entrar al mercado. Así pues, en cuanto a la fuerza de la industria el factor más fuerte se encuentra oportunidad de expansión, oportunidad de crecimiento, así como el aprovechamiento de recursos.



Plano cartesiano Matriz PEYEA. Fuente de elaboración propia.



5.1 MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA

La Matriz cuantitativa de planeación estratégica MCPE, utiliza el resultado de los análisis de las etapas anteriores del modelo de esta investigación como son la etapa de insumos y la etapa de adecuación para determinar de manera objetiva la selección de la estrategia a implementar en la unidad de negocio, La MCPE permite que los estrategas evalúen de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos- internos y externos- identificados anteriormente basándose en su análisis e intuición.

CAPITULO 9

9.1DESCRIPCION GENERAL DE LAS OPCIONES MACRO ESTRATEGICAS.

Analizar los escenarios futuros de la empresa utilizando el software prospectivo MICMAC – MACTOR.

Descripción de los participantes

Anyi Yorgely Sanguino Rios

Rol: Consultora empresarial

Sociedad: Dejac Consultores S.A.S.

Profesión: Administradora de empresas

Dirección: Avenida 2E #11-15 Oficina 403 Ed. Lizarazo Barrio Caobos, Cúcuta.

Teléfono: 3046449651

Email: anyi.sanguino@unipamplona.edu.co

Comentario:

Administradora de empresa, con más de 3 años de experiencia en el área de mercadeo y ventas, con experiencia en el sector privado.

Dayanna Milena Ruiz Baez.

Rol: Consultora empresarial

Sociedad: Dejac Consultores S.A.S.

Profesión: Administradora de empresas

Dirección: Avenida 2E #11-15 Oficina 403 Ed. Lizarazo Barrio Caobos, Cúcuta.

Teléfono: 3008688752

Email: dayanna.ruiz@unipamplona.edu.co

Comentario:

Administradora de empresa, con más de 7 años de experiencia en el área de talento humano.

Johanna Lisbeth Mendoza Rincón

Rol: Consultor empresarial
Sociedad: Dejac Consultores S.A.S.
Profesión: Administrador de empresas
Dirección: Avenida 2E #11-15 Oficina 403 Ed. Lizarazo Barrio Caobos, Cúcuta.
Teléfono: 310 6697957
Email: Johanna.mendoza@unipamplona.edu.co
Comentario: Administrador de empresas, con más de 5 años de experiencia en el área financiera.

María Claudia Estupiñan Sanabria

Rol: Consultor empresarial

Sociedad: Dejac Consultores S.A.S.

Profesión: Administrador de empresas

Dirección: Avenida 2E #11-15 Oficina 403 Ed. Lizarazo Barrio Caobos, Cúcuta.

Teléfono: 310 5573469

Email: maría.estupiñan@unipamplona.edu.co

Comentario: Administrador de empresas, con más de 5 años de experiencia en el área de administración.

Luis Ernesto Mogollón Antolínez.

Rol: Consultora empresarial

Sociedad: Dejac Consultores S.A.S.

Profesión: Administradora de empresas

Dirección: Avenida 2E #11-15 Oficina 403 Ed. Lizarazo Barrio Caobos, Cúcuta.

Teléfono: 313 3763763

Email: luis.mogollon@unipamplona.edu.co

Comentario:

Administradora de empresa, con más de 3 años de experiencia en el área de mercadeo y ventas.

Empresa: MOGOLLON S.A.S. OPERADOR LOGISTICO DE CARGA

LISTA DE VARIABLES

1. Nuevos competidores en el mercado (n.c.m)
2. Aumento de la comercialización (a.c)
3. Calidad en el servicio (ca)
4. Incumplimiento ante nuevos reglamentos ambientales (in.amb)
5. Productos sustitutos (ps)
6. Fenómenos climáticos (fc)
7. Portafolio de productos (pp)
8. Personal competente (pc)
9. Estrategias de promoción y publicidad (epp)
10. Licencias ambientales (lam)
11. Paro nacional (p.n)

Descripción de las variables

1. Nuevas tendencias del mercado (n.t.m)

Descripción: La calidad y nuevos servicios de carga conllevan a la penetración de nuevos servicios en la región, dando la oportunidad de expansión en el mercado.

Tema: **Servicio**

2. Aumento de la comercialización (a.c)

Descripción: Hoy en día, el sector de servicios se encuentra en la etapa de crecimiento a nuevos mercados.

Tema: **Servicio**

3. Calidad en el servicio (ca)

Descripción**:** Se cuenta con un excelente servicio de calidad.

Tema: **Servicio**

4. Incumplimiento ante nuevos reglamentos ambientales (in.amb)

Descripción: Actualización en las normas y políticas ambientales.

Tema: **Medio Ambiente**

5. Productos sustitutos (ps)

Descripción: Nuevos servicios sustitutos que afectan el servicio de carga.

Tema: **Servicio**

6. Fenómenos climáticos (fc)

Descripción: Los fenómenos climáticos afectan en un alto riesgo el servicio de carga.

Tema: **Medio Ambiente**

7. Portafolio de productos (pp)

Descripción: Se cuenta con un pequeño portafolio de servicios.

Tema: **Mercadeo**

8. Personal competente (pc)

Descripción: La empresa cuenta con poco personal, por lo que busca la ampliación en el personal que este comprometida.

Tema: **Talento Humano**

9. Estrategias de promoción y publicidad (epp)

Descripción: La empresa Mogollón S.AS., debe de invertir más y emplear estrategias de marketing para innovar y llegar a nuevos mercados.

Tema: **Mercadeo**

10. Licencias ambientales (lam)

Descripción: La empresa, debe de tener más en cuenta las normas ambientales, ya que ellos trabajan transportando aceite de palma, entre otros.

Tema: **Medio Ambiente**

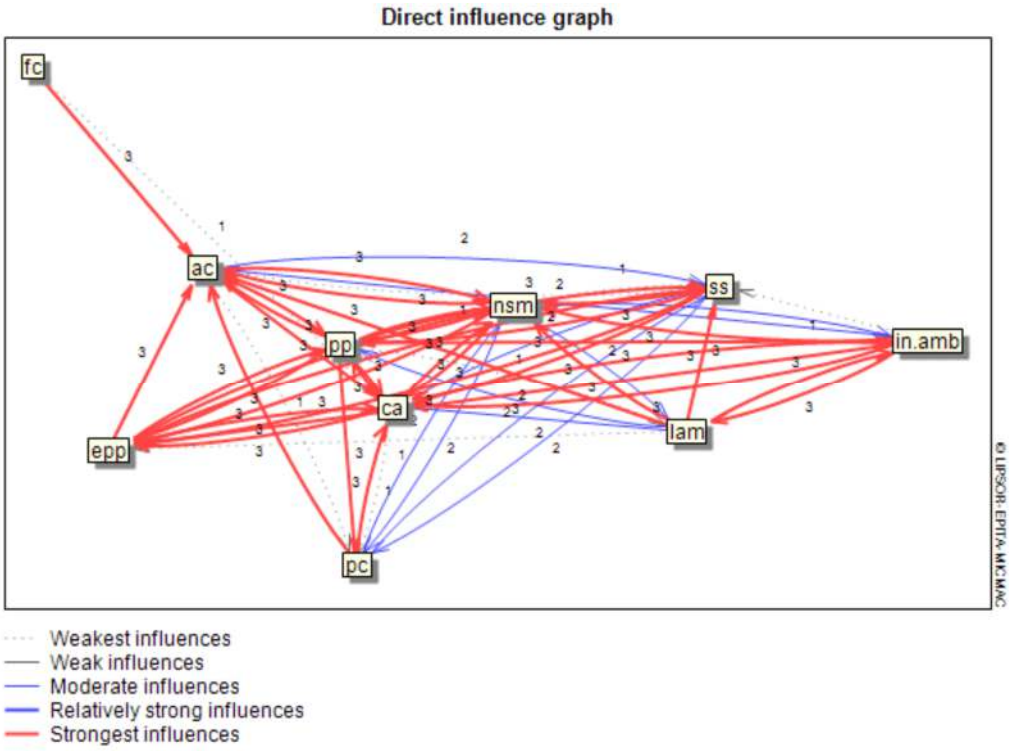
GRAFICA 9. Influencia directa potencial

El plano influencia y dependencia permite estudiar las variables motrices o dependientes.

En este caso se fija la ubicación respectiva de los datos de la organización Mogollón S.A.S. Operador Logístico de Carga en el plano y se identifica:

- En la parte superior izquierda se encuentran las variables de entrada que son: Licencias Ambientales (Iam), Incumplimiento ante nuevos reglamentos ambientales (in.amb), estas variables son fuertemente motrices, poco dependientes, y determinan el funcionamiento del sistema.

- En el Centro se encuentra la variable de regulación, que es el Personal Competente (pc), y el aumento de la comercialización. Dichas variables influyen en el funcionamiento normal del sistema.
- En la parte inferior izquierda están las variables autónomas que son los fenómenos climáticos (fc); esta variable es poco lo que influyente y dependiente.
- Parte superior derecha, están las variables de reto que son nuevos servicios en el mercado (nsm), portafolio de productos (pp), calidad en el servicio (ca) servicios sustitutos (ss), estrategias de promoción y publicidad (epp), estas variables son muy motrices y muy dependientes, ya que afectan el funcionamiento normal del sistema.



GRAFICA 10. Gráfico de influencia directa potencial.

En el área de influencia directa se encuentran las variables más importantes que son; aumento de la comercialización (ac), portafolio de servicios (pp) personal competente (pc), licencias ambientales (lam) nuevos servicios en el mercado (ncm), calidad en el servicio (ca), estrategia de promoción y publicidad (epp), incumplimiento ante nuevos reglamentos ambientales (in.amb).

Las influencias relativamente importantes son; Fenómenos climáticos (fc), servicios sustitutos (ps),

9.3 Elaboración del BALANCE SCORECARD – Mapa Estratégico

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral**,** es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de

una organización. Esta metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio (Roncancio, 2018).

Tabla 12 *Matriz BSC*

Perspectiva	Cod	Estrategias
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	**I1**	Implementar plan promocional
	I2	Gestionar el financiamiento inteligente y estratégico de los recursos a partir de los programas nacionales del ministerio del transporte
	I3	Capacitar en temas relacionados con el desempeño laboral de cada trabajador
	I4	Implementar plan de estudios con el SENA para los trabajadores vía virtual
	I5	Implementar App para la comunicación en línea de la información de la empresa
	I6	Generar actividades relacionadas con plan de evacuación de emergencias
	I7	Diseñar programas de prevención en salud
	I8	Realizar actividades relacionadas con la protección del medio ambiente
	I9	generar conciencia en el buen manejo de residuos solidos
	I10	Realizar programas de uso y ahorro eficiente de energia y de agua
	P1	Implementar sistemas de GPS para el parque automotor
	P2	Implementar un plan de calidad para diseñar procedimientos internos
	P3	Generar un normo grama
	P4	Implementar un plan de retención documental para los procesos
	P5	Implementar un plan de gestión ambiental
	P6	Abarcar más clientes potenciales
	P7	Participar en reuniones de alta gerencia con el gremio de transportadores

	P8	Socializar los diferentes procesos que existen al interior de la empresa
	P9	Implementar nuevos programas de educación a distancia
	P10	Realizar auditorías internas
	C1	Obtener nuevos ingresos mediante la venta de otros productos y servicios complementarios a los ya ofrecidos (ventas cruzadas), así como la adquisición de clientes nuevos
	C2	Diseñar página web
	C3	Hacer publicidad por redes sociales
	C4	Tener mayor capacidad para transportar más carga
	C5	Realizar encuestas de satisfacción a los clientes
	C6	Tener un portafolio de servicios para dar a conocer todos los servicios de la empresa
	C7	Realizar programas para la atención del cliente
	C8	Incrementar los canales de comunicación
	C9	Diseñar alternativas para quejas y reclamos
	C10	Amabilidad todo el tiempo y buen servicio
	F1	Proponer compra de tracto camiones por leasing
	F2	Proponer alianzas con empresas que manejan la misma línea de servicios.
	F3	Llevar un software contable
	F4	Tener indicadores financieros
	F5	Realizar balances cada trimestre
	F6	Implementar un plan de ahorro para actividades internas
	F7	Buscar medios de financiación
	F8	Realizar descuentos a clientes especiales
	F9	Invertir en equipos de tecnología de punta
	F10	Pagar a proveedores y evitar intereses de mora
	S1	Controlar los pagos en servicios adicionales
	S2	Documentar los gastos y presentarlos al revisor fiscal cada 6 meses

INDICADOR	INDUCTOR
Cantidad fechas especiales	Gerencia
Gestión de planes y proyectos	Gerencia
Capacitaciones semestrales	Gerencia
Preparación en temas más específicos	Gerencia
Mejoramiento de las comunicaciones	Gerencia
Prevenir accidentes	Gerencia
Mejorar la salud de los trabajadores	Gerencia
Aportar al medio ambiente	Gerencia
Disminuir residuos solidos	Gerencia
Mejorar la eficiencia de los servicios públicos	Gerencia
Prevenir robos de tracto camiones	Gerencia
Mejorar en los procesos de la empresa	Gerencia
Estar al día con la normatividad legal vigente	Gerencia
Levar seguimiento a los procesos	Gerencia
Mitigar el cambio climático	Gerencia
Aumentar ingresos	Gerencia
Mejorar las alianzas estratégicas	Gerencia
Mejorar en los conocimientos de las labores diarias	Gerencia
Mejorar en las capacidades de los trabajadores	Gerencia
Mejora continua de los procesos	Gerencia
Aumentar clientes potenciales	Gerencia
Dar a conocer más servicios	Gerencia
Generar más clientes	Gerencia
Ser más eficiente y eficaz en el servicio	Gerencia
Conocer mejor lo que piensan los clientes	Gerencia
Aumentar los servicios	Gerencia
Mejorar la atención al cliente	Gerencia

INDICADOR	INDUCTOR
Comunicaciones más eficientes	Gerencia
Mejorar atención al cliente	Gerencia
Buen trato	Gerencia
Ahorro en gastos de financiación	Gerencia
Mejorar los cargues	Gerencia
Tener información contable a la mano	Gerencia
Mejorar en las metas	Gerencia
Seguimiento oportuno a los gastos	Gerencia
Mejorar eficiencia en gastos menores	Gerencia
Alternativas con menos intereses	Gerencia
Mejorar el good will	Gerencia
Ser más eficientes en el cargue y descargue	Gerencia
Tener pagos al día	Gerencia
Ser austeros y disminuir gasto anualmente	Gerencia
Verificación de resultados financieros	Gerencia

Elaboración del BALANCE SCORECARD – Mapa Estratégico.

CAPITULO 10

PLAN ESTRATEGICO FORMULADO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTES MOGOLLON S.A.S								
ESTRATEGIA	*OBJETIVOS*	*ACCIONES*	*DISEÑO*	*RESPONSABLE*	*TIEMPO*	*RECURSOS*		*PRESUPUESTO*
						HUMANOS	*TECNICOS*	
Implementar Plan Promocional	Publicitar los servicios desarrollados por la compañía, a través de las redes sociales.	Ofertar mediante Facebook, la eficacia en los servicios prestados.	Diseño del portafolio de servicios de carga. Proyectar campaña publicitaria en redes sociales corporativas.	Área de Mercadeo y Publicidad.	2 meses	Profesional en Mercadeo	Equipos de computo	200.000
	Creación del Portafolio de Servicios.	Contratar asesoría especializada – DEJAC Consultorios S.A.S.				Consultoría empresarial (outsourcing)		1.100.000

10.1 ESTRATEGÍA (1) IMPLEMENTAR PLAN PROMOCIONAL / PLAN DE MEDIOS:

Con respecto, para la estrategia de Implementación de Plan Promocional, se logró determinar que la empresa de Transportes Mogollón S.A.S requiere definir las redes sociales y mejorar la oferta de servicios de manera eficiente. Contribuyendo al aumento y solidez del buen nombre corporativo, en pro de generar un constante impacto en la mente de los clientes potenciales.

Actualmente la agrupación posee una dirección en la red social Facebook creada desde el 6 de septiembre de 2012 (https://www.facebook.com/Mogollon-SAS-482321065122577/). Más, sin embargo, la herramienta hoy en día solamente cuenta con 14 me gustas. Una cantidad bastante poco trabajada y afluida teniendo en cuenta los años transcurridos desde su creación.

Esencialmente una página de Facebook nos permite representar con calidad la calidad en los servicios en logística y tiempos de envío ágil que han caracterizado a la empresa en dirección a un público objetivo segmentado desde el aplicativo de la red social. La ejecución de la actividad estuvo encargada desde el equipo de Mercadeo y Ventas de la empresa Transportes Mogollón S.A.S. Y concretamente se logró fortalecer los buzones de sugerencias, consultas sobre horarios de atención, ubicación, costos de los servicios y cualquier información adicional.

Por el anterior escenario y en cumplimiento al Plan Estratégico para la Empresa Mogollón, se generó el contacto con la Empresa de Outsourcing "DEJAC CONSULTORES S.A.S" entidad formulada en ejercicio académico con el objetivo de fortalecer el cumplimiento de los objetivos de la actual línea de mejora continua.

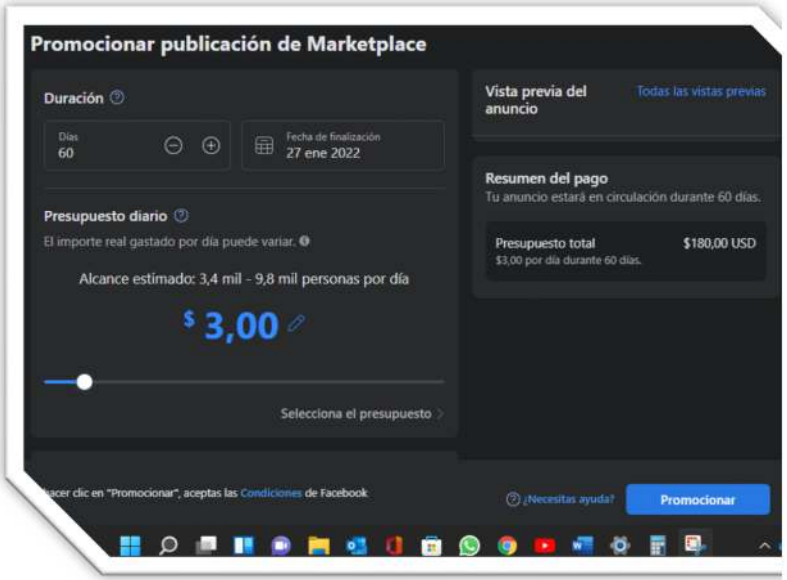
Consolidándose los siguientes entregables y/o acciones de mejora, así:

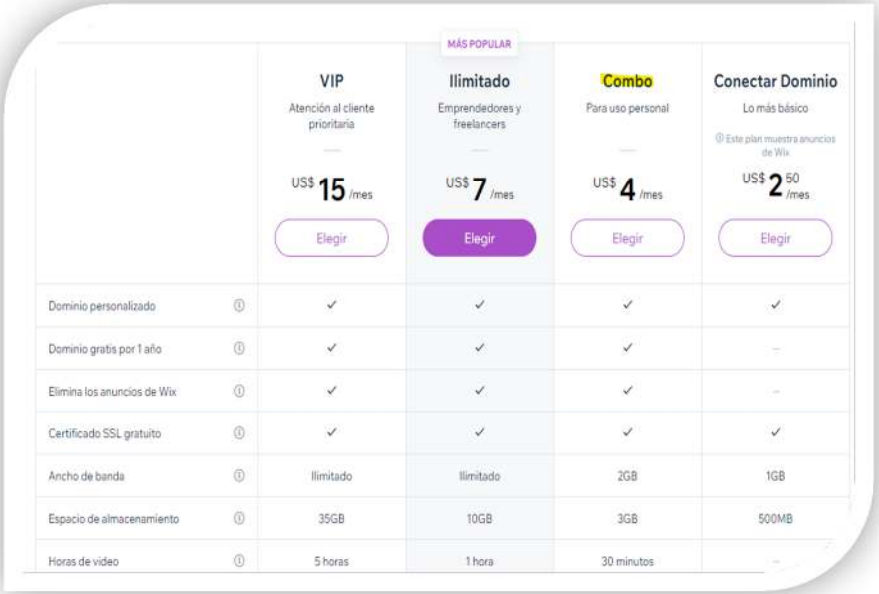
1. Creación Portafolio de Servicios de Carga,
2. Creación de página web en el proveedor Wix.com,
3. El aumento de seguidores efectivos constantes en la Red Social Facebook,
4. Creación de red social de Instagram y canal de YouTube para compartir contenido constante sobre Comercio Internacional, hablar del Aceite de Palma y resolver inquietudes con respecto al Transporte Integral de Carga.

En consenso de los recursos asignados para la implementación de la primera estrategia enfocada al plan promocional, fue destinado un valor de un millón trecientos mil pesos (1.300.000,00), ejecutados de la siguiente manera:

- Campaña publicitaria con la plataforma Facebook por 60 días, con una inversión día de doce mil pesos (12.000) para un total de setecientos veinte mil pesos (720.000). Con un aprovechamiento y alcance estimado al público objetivo de 3,4 mil - 9,8 mil personas por día. Valuando promover el reconocimiento de la empresa Transportes Mogollón S.A.S en la oferta de los servicios de Transporte nacional, Almacenamiento de Mercancías y Servicios Especializados.
- Pago de Suscripción del portal de página Web Wix, Plan Personal por los 2 meses de la estrategia, con un costo de treinta y dos mil pesos ($32.000).
- Creación del Portafolio de Servicios de la Empresa de Transportes Mogollón S.A.S en formato digital y cartilla presencial, con el fin de entregarle al público objetivo; parte de la filosofía corporativa, detallar las características de la oferta comercial. Con el fin de dirigirse a potenciales clientes, posibles socios comerciales, proveedores, entre otros. Los costos por concepto de diseño, producción de ejemplares físicos y sintetizar los documentos digitales fueron misionados por la Consultoría Especializada DEJAC S.A.S, con un valor de quinientos mil pesos ($ 500.000).
- En apoyo del área de Mercadeo y Ventas, se desarrolló la creación de los perfiles corporativos en la red social Instagram, plataforma de videos en YouTube y ejecutar un cronograma de aportes semanales direccionados con 3 contenidos los lunes, jueves y sábado. El costo incurrido fue de cuarenta y ocho mil pesos ($ 48.000) en el concepto de solicitud de apoyo en la formulación de imagen corporativa, enfatizando los colores amarillo y naranja para las entregas en los perfiles mencionados.

Portafolio de Servicios Vigencia 2021 / Página Web Transportes Mogollón portal WIX.





Notificación cotización por la Campaña Publicitaría correspondiente al Plan de Medios.

PLAN ESTRATEGICO FORMULADO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTES MOGOLLON S.A.S								
ESTRATEGIA	*OBJETIVOS*	*ACCIONES*	*DISEÑO*	*RESPONSABLE*	*TIEMPO*	*RECURSOS*		*PRESUPUESTO*
						HUMANOS	*TECNICOS*	
Identificar las compañías financieras que oferten Leasing Operacional, en función de crecer la disponibilidad en el parque automotor.	Disminuir los costos por cuotas e intereses en compra de acivos a largo plazo (vehiculos de transporte)	Revisión documental, compañias de Leasing Operacional en Colombia.	Determinación y postura con respecto al arrendamiento de vehiculos de transporte, como ventaja competitiva.	Gerencia	1 año	Administrador de empresas	Equipo de computo.	Pendiente por analizar.
	Causar las Alianzas Estrategicas al corto plazo.	Agendar participación en eventos relacionados con el Leasing operacional.				Administrador de empresas		1700.000

10.2 ESTRATEGÍA (2) IDENTIFICAR LAS COMPAÑÍAS FINANCIERAS QUE OFERTEN LEASING OPERACIONAL, EN FUNCIÓN DE CRECER LA DISPONIBILIDAD EN EL PARQUE AUTOMOTOR:

Para la empresa de Transportes Mogollón S.A.S, es de gran relevancia forjar las notas técnicas al Estado de Situación Financiera a corte 31 de diciembre de 2020, principalmente con la cuenta del Activo por nombre de Efectivo y equivalentes de efectivo, presentando un valor en la vigencia de 2019 de cuarenta y seis millones quinientos cuatro mil pesos ($ 46.504.000). Pero al compararlo con la vigencia 2020 se logró identificar un aumento significativo, cerrándose el Estado de Situación Financiera con un monto de ciento cuarenta y siete millones de pesos ($ 147.134.000).

La anterior situación no logró verse reflejada en la Cuenta del Activo con la misma proporción referente a la Propiedad planta y equipo, concretamente con la Flota y equipo de transporte, manteniéndose en ambas vigencias para un total de doscientos cuarenta y un millones doscientos mil pesos ($241.200.000).

Por ello se direccionó la estrategia del Leasing operacional, luego de recibir la asesoría técnica con el equipo de Consultoría DEJAC. La entidad aliada nos indicó que la empresa actualmente cuenta con mayores recursos para lograr financiarse en instrumentos que le permitan ser más competitivos frente al sector de transporte terrestre a nivel de Norte de Santander, en una problemática identificada para los momentos de mayor demanda de servicios, con insuficientes vehículos de carga larga y pesada.

En cumplimiento de la estrategia “Identificar las compañías financieras que oferten Leasing Operacional” se desarrolló una búsqueda documental de la aplicabilidad del Leasing. Y con cuales empresas con reconocimiento a nivel nacional

se logró destinar una sección de los recursos de la compañía para mejorar la disponibilidad y cuidado en los tiempos de entrega al destino. Lograremos generar las cotizaciones por arrendar los vehículos de carga.

Seguidamente, el Administrador de Empresas de Transportes Mogollón S.A.S, continuo y verificó la estrategia formulada por el equipo interdisciplinario de Consultoría DEJAC S.A.S. Interpretando el escenario del Leasing Operacional, como el tipo de producto financiero capaz de potencializar el efecto positivo en el ámbito social y económico de los actores internos y externos de la empresa de transportes integrales de carga. El leasing se constituye como una alternativa estratégica para facilitar la financiación de los medios de transporte y actuar como un fermento de la actividad productiva. Además, permite equipo directivo simplemente usar, vehículos costo-eficientes y modernos sin necesidad de invertir grandes sumas de dinero en ello. Para esto, es crucial que haya mayor conocimiento del leasing respecto a sus bondades, ventajas, alcances y rol en la financiación de activos productivos.

Entre los aportes, conseguimos enumerar para la entidad del carácter financiero, con quien se realizó consulta de procedimientos, requisitos de aplicabilidad y tarifas en costos. Continuamente permaneciendo y planificándose para comienzos del mes de enero del año 2022, concibiendo ostentar un 100% de cumplimiento en la estrategia del Plan de Fortalecimiento Empresarial para la Empresa de Transportes Mogollón. Y realizando las solicitudes concretas de recibir atención presencial en cualquiera de las sedes de las entidades de financiamiento que manejan arrendamiento operacional en vehículos de carga larga.

A continuación, se mencionará la entidad que ofertó los servicios de Leasing en Colombia, para nuestra empresa de Transportes Mogollón S.A.S:

- Empresa**: LEASING CORFICOLOMBIANA**

  Tels: PBX: (2) 898 22 98 Fax: 898 22 99 – 883 36 57

  Dirección: Calle 10 No. 4 – 47 Piso 17 Ciudad: Cali

  E-mail: contactenos@leasingcorficolombiana.com

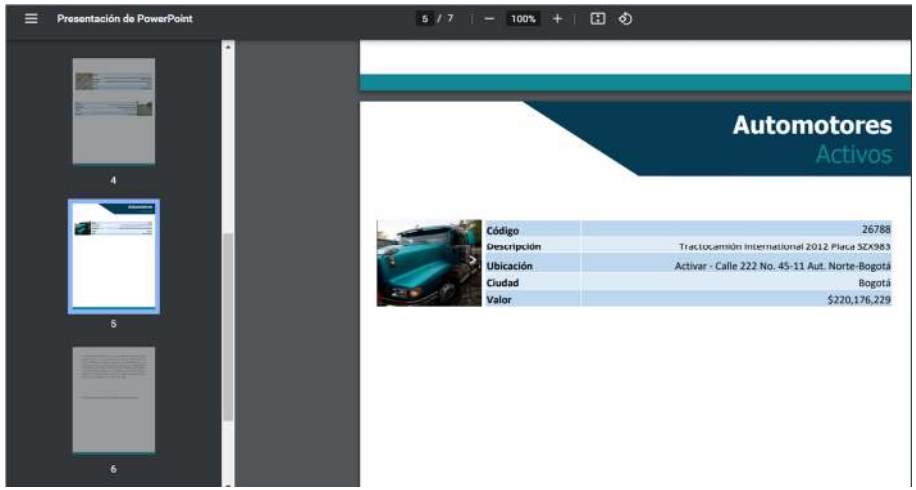
  Dirección Internet: www.leasingcorficolombiana.com

  Antecedentes Leasing Corficolombiana, antes Leasing del Valle fue constituida en 1988, con sede principal en Cali. Filial de la Corporación Financiera Colombiana S.A., hace parte del Grupo AVAL Calificada por Duff and Phelps de Colombia en deuda a Largo Plazo en AA+ (Doble A más). Esta calificación se otorga a emisiones con muy alta calidad crediticia donde los factores de protección son muy fuertes. El riesgo es modesto, pero puede variar ligeramente por las condiciones económicas. La calificación en la deuda de Corto Plazo es DP1+ que significa emisiones con la más alta certeza en el pago oportuno. La liquidez de la empresa es correcta y esta soportada por buenos factores de protección. Por mencionar algunos tenemos:

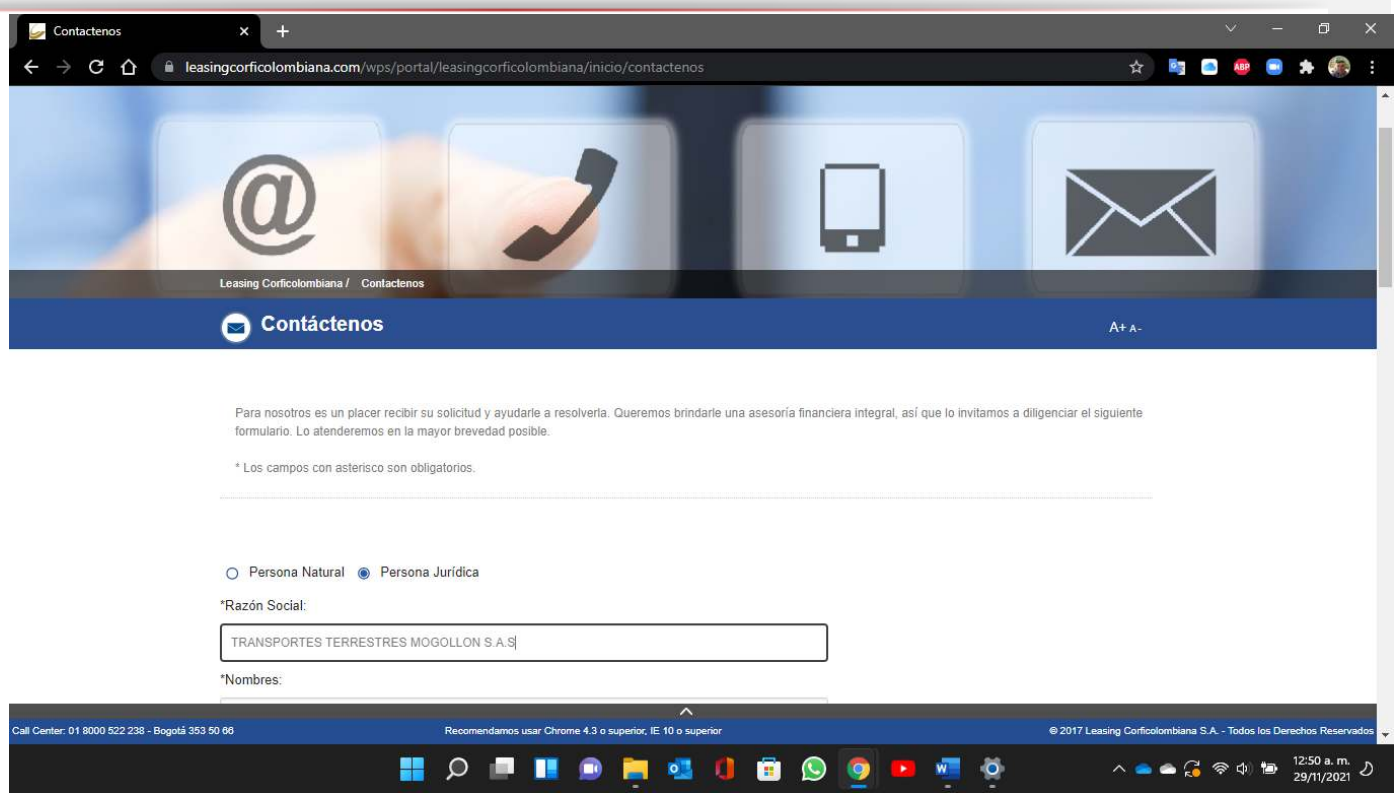
  - Los riesgos son muy pequeños.
  - Servicios Leasing Financiero
  - Leasing Operativo
  - Leasing Importación

A modo de soportar el cumplimiento en el presente Plan Estratégico, se gestionó cita en modalidad no presencial, para consultar y examinar la información suficiente sobre las cláusulas, requisitos especiales, tasas y costos que afrontaría

la Empresa de Transportes Mogollón S.A.S. Con la finalidad de soportar la gestión de manera óptima, priorizando el principio administrativo del Costo-Beneficio.



Catálogo de LEASING CORFICOLOMBIANA – Vehículos de Carga.



Contacto realizado a la Entidad Financiera - LEASING CORFICOLOMBIANA.

PLAN ESTRATEGICO FORMULADO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTES MOGOLLON S.A.S								
ESTRATEGIA	*OBJETIVOS*	*ACCIONES*	*DISEÑO*	*RESPONSABLE*	*TIEMPO*	*RECURSOS*		*PRESUPUESTO*
						HUMANOS	*TECNICOS*	
Capacitación del personal competente	Supervisión de Perfiles academicos de la Plataforma SofiaPlus con el SENA.	Visitar al Sena en la sucursal de la ciudad de Cúcuta.	Capacitación a los Colaboradores	Talento Humano	1 año	Talento Humano	Equipos de computo	Gratis
	Capacitar a colaboradores por medio de Diplomados, Talleres sobre el Comercio Internacional.	Ejecutar reunion vía Teams, sobre el plan de trabajo para realizar el Taller y Diplomado (equivo directivo) Capacitaciones mensuales.				Talento Humano		

10.3 ESTRATEGÍA (3) CAPACITACIÓN DEL PERSONAL COMPETENTE:

Concluyendo con la última estrategia de gestión para la empresa Transportes Mogollón S.A.S, es definida por el conjunto de esfuerzos direccionados a fortalecer la calidad técnica, emocional y en la toma de decisiones del talento humano de cada área de la compañía.

Luego de concurrir personalmente a la sede presencial del SENA, el desarrollo de cada objetivo fue materializar el Plan de Capacitación al Personal, en apoyo del instructivo y portal web http://portal.senasofiaplus.edu.co/index.php/cronograma para la "Convocatoria I - 2022 Modalidad Presencial y a Distancia de programas de formación.". Teniendo muy definida la calidad metodológica en agenda educativa del SENA encaminada a ofrecer la mejor formación técnica y tecnológica de Colombia. A través de distintas carreras y cursos complementarios, se exigirá a cada colaborador de la Empresa de Transportes Mogollón S.A.S el asumir la responsabilidad de aplicar el principio de la educación auto asistida como pilar para el mejoramiento continuo que requieren las empresas competitivas.

Como único documento y/o punto de control soporte para la empresa, será el seguimiento en la plataforma Sofía Plus http://oferta.senasofiaplus.edu.co/sofia-oferta/ de cada colaborar inscrito, verificando los correos electrónicos que evidencien la inscripción efectiva a los cursos de la rama Administración – Logística - Comercio. En concordancia a las actividades que emplea cada colaborador de Transportes Mogollón S.A.S. Es de gran impacto resaltar que la inversión de contingencias por Certificaciones Educativas por el SENA es gratuita.

En apoyo a los créditos asignados como misión institucional a cada colaborar en la institución SENA, nuestro equipo de la Consultoría DEJAC S.A.S en alianza con el área de Talento Humano de Transportes Mogollón S.A.S concretó el concepto teórico de la primera Campaña de Capacitación Integral 2022-1, con la temática de: Gestión de Transporte y Logística. Se inició el encuentro sincrónico definido por 2 horas de conexión vía Microsoft Teams los sábados a las 6:00 p.m.

En consenso, los temas que conformaran la Campaña de Capacitación Integral 2022-1 será seccionada de la siguiente forma:

TEMATICA EDUCACIÓN AUTO ASISTIDA - GESTIÓN DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA.

- Descripción

Producto de la globalización del comercio, es que el traslado, almacenaje y distribución de carga, bienes o mercancías en el mundo, se han transformado en elementos diferenciadores entre las empresas que venden y compran dichos bienes. El articular el traslado, resguardar el almacenaje dependiendo de la característica de la carga y su posterior distribución en tiempo y forma, han surgido como los principales desafíos para la industria, buscando las eficiencias de estos procesos y el menor costo posible. El presente programa cubre todos los aspectos nacionales e internacionales de las principales actividades de los agentes de carga y operadores logísticos. Esto incluye planeación del transporte de carga y mercancías, legislación nacional e internacional, tecnologías complementarias que facilitan la operación y los elementos técnicos del comercio internacional.

- Objetivos

Al finalizar el Plan de Capacitación, los colaboradores alcanzarán las competencias necesarias para dirigir, planificar, implementar, tomar decisiones y realizar los controles adecuados de las actividades relacionadas con la gestión estratégica de las operaciones dentro de la cadena de suministros, de transporte y distribución, tanto nacional como internacional.

- Módulos

Módulo 1: Gestión y Operación del Agente de Carga Internacional.

- Introducción al agente internacional de carga.
- Comercio internacional y organizaciones en el agenciamiento de carga.
- Organización internacional de una agencia de carga.
- Requerimientos financieros y legales.
- Geografía general y transporte.
- Tecnologías de comunicación e informáticas.

Módulo 2: Gestión y Operación en Transporte de Mercancías Peligrosas y Seguros a la Carga.

- Seguros y Safety & Security.
- Mercancías peligrosas.

Módulo 3: Gestión y Operación del Transporte Aéreo de Carga.

- Condiciones generales para la carga aérea.
- Especificaciones técnicas de aeronaves y normativas de carga.
- Requerimientos del flete aéreo.
- Geografía del transporte aéreo.

Módulo 4: Uso y Aplicación de las Tics en el Agenciamiento de la Carga.

Tecnologías de la información y comunicación en el agenciamiento de carga.

Módulo 5: Logística General, Gestión y Operación del Transporte Multimodal.

Módulo 6: Gestión y Operación del Transporte Marítimo y Aguas Interiores.

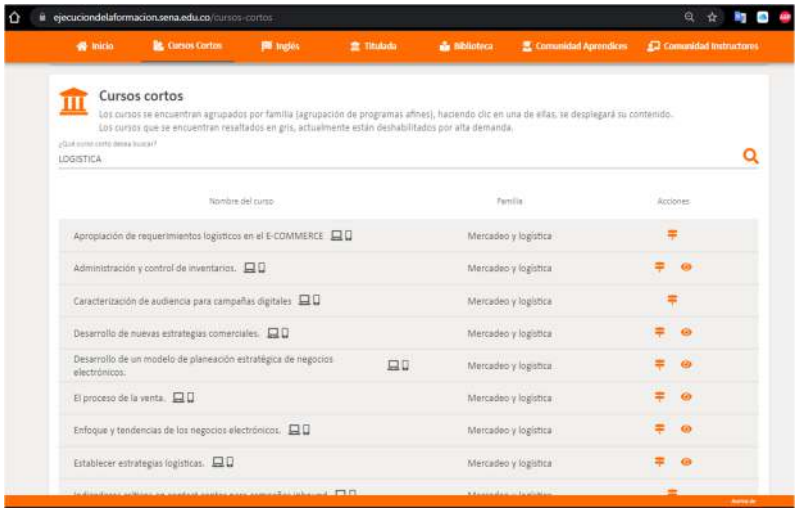
- Transporte marítimo.
- Contenedores marítimos y transporte en aguas interiores.

Módulo 7: Gestión y Operación de los Procedimientos Aduaneros.

- Información de administración general de Aduanas.
- Tarifas aduaneras.
- Procedimientos aduaneros en Chile.
- Responsabilidad del agente de carga (AC)

- Convenciones Internacionales.

Módulo 8: Gestión y Operación del Transporte Terrestre y Ferroviario.



Soporte del Portal de SofiaPlus – SENA y/o Cursos Cortos de 140 horas en los temas de Administración – Logística – Comercio Exterior.

Soporte de las Conexión Microsoft Teams – Personal de Transportes Mogollón S.A.S

CAPITULO 11

2. **Título:** Propuesta de mejoramiento continuo a la Cadena de Valor de la Empresa Transportes Mogollón S.A.S

OBJETIVO GENERAL

Formular Estrategias de Mejoramiento continuo con relación a las actividades soporte de la Gestión de los Recursos Humanos, Infraestructura de la Empresa y la actividad primaria correspondiente al Mercadeo y Ventas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Implementar del Plan de Medios, estrategia destacada en la mejora en la Oferta de los Servicios Integrales de Carga.
- Proyectar la Estrategia Financiera del Leasing Operacional y determinar el Costo-Beneficio, que representaría para la Empresa, en Pro de Aumentar la capacidad Operativa con respecto a Equipos Tecnológicos y/o Vehículos de Transporte de Carga.
- Estructurar la Ejecución del Plan de Capacitación a los Colaboradores de la Empresa Transportes Mogollón, enfocados al Estado del Arte de su Gestión principal como lo es la Logística – Administración y Comercio Internacional.

CONCLUSIONES

El presente Plan Estratégico realizado para la empresa Mogollón S.A.S tuvo como propósito generar estrategias, según la información recopilada en las diferentes matrices, y por ende lograremos anunciar las siguientes consumaciones:

- La empresa cuenta con un clima organizacional adecuado y muy bien definido.
- La mayor amenaza está en el alza de combustible y repuestos de automotores.
- La debilidad más grande es la ausencia de publicidad y promoción de sus servicios mediante el Plan de Medios, y la Capacitación al Personal no se encuentra instaurada y tampoco en ejercicio.
- La empresa no invierte en estudios de mercado para mejorar ante la competencia la oferta de servicios.
- La empresa Mogollón S.A.S. debe expandirse con nuevos servicios y/o de mercancías de gran oferta en Norte de Santander de cargas de carbón, cerámica, entre otros.
- La empresa debe gestionar el estudio y propuesta de comprar una sede propia, para no pagar arriendo y lograr adaptar sus instalaciones a los requerimientos del Sector Transporte.

RECOMENDACIONES

- Profundizar la consulta especializada con el profesional en Finanzas Corporativas para estudiar el costo-beneficio que representó el acceder a un crédito leasing operativo en pro del aumento de la flota automotora de manera eficiente, con beneficios y barreras de salida suficientemente cómodas para determinar en el momento que la demanda de servicios lo exige; el poder aumentar los contratos de arrendamiento, disminuir la flota de vehículos, o cambiar los tipos de carrocerías de carga pesada. Generando una ventaja competitiva al contar una flota eficiente, dinámica, actualizada y con facilidad de elegir nuevos productos de arrendamiento por las similares cifras de obligación.
- Proyectar las Campañas de Capacitaciones a sus colaboradores, como un pilar de Mejoramiento Continuo, enriqueciéndose actualmente en el enfoque del Estado del Arte sobre la Gestión del Transporte Internacional.
- Continuar en diligencia activa e ininterrumpida con el crecimiento del Plan de Medios, creciendo en seguidores efectivos con la Red Social principalmente Facebook y el Instagram, divulgación en formato físico y digital, con el fin de captar nuevos clientes y potencializar las prestaciones de los servicios.

Bibliografía

Cardona, D. (2012). *Análisis estratégico sector transporte de carga por carretera.* Bogotá: Universidad del Rosario.

CEPAL. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.* Cepal.

CERTUS. (2020). *Cadena de valor.* Recuperado el 2021, de https://www.certus.edu.pe/blog/que-es-cadena-valor/

Corvo, H. (2019). *Macroambiente de la empresa.* Recuperado el 2021, de https://www.lifeder.com/macroambiente-empresa/

Delgado, D., & Preciado, A. (2019). *Formulación de un plan estratégico para la empresa línea Buenaventura.* Buenaventura: Universidad del Valle,sede Pacífico.

Economianivelusuario.com. (2014). *Matriz Boston.* Recuperado el 2018, de https://economianivelusuario.com/2014/09/30/que-es-la-matriz-de-boston-consulting-group/

GCIfinanzas. (16 de Junio de 2016). *La importancia de elaborar un plan estratégico.* Obtenido de http://www.gcifinanzas.com/noticias/la-importancia-elaborar-plan-estrategico/

Min transporte. (2016). *Boletín de coyuntura económica al transporte de carga en Colombia.*

Planestrategy. (2012). *Matriz PEYEA.* Recuperado el 2018, de http://planestrategy.blogspot.com/2011/08/matriz-peea-matriz-de-la-gran.html

Portocarrero, J. P. (2107). *Fundametos,preparación, y diseño de un plan estratégico.* Obtenido de http://athanorperu.com/descargas/07Planeamiento%20estrategico.pdf

Roncancio, G. (2018). *Que es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral?* Recuperado el 2021, de https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen

Saenz, J. C. (2014). *La necesidad de implementar un plan estratégico en una compañía del sector de alimentos.* Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.