

**Reestructuración del área de operaciones para la empresa Transporte y Logística
Rodríguez S.A.S. en el municipio de Chía.**



Mary Angélica Molina Chaparro

Ingrid Johanna Briceño Leal

Universidad de Cundinamarca

Facultad de ciencias económicas, administrativas y contables

Programa de administración de empresas

Chía

2019

Reestructuración del área de operaciones para la empresa Transporte y Logística Rodríguez
S.A.S. en el municipio de Chía.

Mary Angélica Molina Chaparro

Ingrid Johanna Briceño Leal

Trabajo de grado para optar para el título de administrador de empresas

Asesora de investigación

Olga Marina García Norato

(Título profesional)

Universidad de Cundinamarca

Facultad de ciencias económicas, administrativas y contables

Programa de administración de empresas

Chía

2019

Nota de aceptación del jurado

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Chía, mayo de 2019

Agradecimiento

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad. Gracias a nuestros padres por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado y sobre todo el tiempo valioso que es tenerlos a nuestro lado.

Agradecemos a nuestra asesora de investigación, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, por su paciencia y ayuda. De manera especial, a las personas de la empresa de transporte y Logística Rodríguez S.A.S. que accedieron a participar y por su valioso aporte para nuestro trabajo.

Dedicatoria

El presente trabajo de reestructuración lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser sus hijos, son los mejores padres.

A nuestros hermanas (os) por estar siempre presentes, acompañándonos y por el apoyo moral, que nos brindaron a lo largo de esta etapa de nuestras vidas y en especial a Shaira por acompañar este proceso y ser un ser lleno de amor en mi vida.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Contenido

	Pág.
Agradecimiento	4
Dedicatoria	5
Introducción	15
1. Título	16
2. Área, línea, programa y tema de investigación	17
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.1. Pregunta de investigación.....	19
4. OBJETIVOS.....	20
4.1. Objetivo general	20
4.2. Objetivos específicos	20
5. JUSTIFICACIÓN.....	21
6. MARCOS DE REFERENCIA	22
6.1. Marco de antecedentes	22
6.2. Marco teórico.....	23
6.2.1. Diagnostico organizacional.....	23
6.2.2. Las cinco fuerzas de Michael Porter	25
6.2.3. Auditoria interna	27
6.2.4. Matriz de evaluación del factor interno (EFI).....	28

6.2.5.	Matriz FODA	29
6.2.6.	Mejora continua.....	30
6.2.7.	Ciclo de control PHVA	31
6.3.	Marco conceptual	31
6.3.1.	Reestructuración.....	31
6.3.2.	Logística.....	32
6.3.3.	Cadena de suministro	33
6.3.4.	Cadena de Valor.....	33
6.3.5.	Canales de distribución	34
6.4.	Marco Institucional.....	34
7.	DISEÑO METODOLOGICO	36
7.1.	Método de investigación.....	36
7.2.	Tipo de investigación	36
7.3.	Objeto de estudio	36
7.3.1.	Población.....	36
7.4.	Instrumentos de la investigación	36
7.4.1.	Fuentes Primarias	36
7.4.2.	Fuentes Secundarias	37
7.5.	Plan de procesamiento de la información.....	37
8.	RECURSOS	38

9.	PROCESO DE PLANEACIÓN	40
9.2.	Análisis del sector (Fuerzas competitivas)	41
9.2.1.	Amenaza de nuevos competidores	41
9.2.2.	El poder de negociación de los proveedores	42
9.2.3.	Amenaza de productos y servicios sustitutos	43
9.2.4.	Poder de negociación de los clientes	44
9.2.5.	Rivalidad de la competencia actual.....	45
9.3.	Diagnóstico y análisis interno	46
9.3.1.	Matrices de evaluación interna del área operacional de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S.	46
9.4.	Matriz de evaluación de factores internos del área operacional.....	53
9.5.	Factores críticos de éxito del área operacional.....	54
9.6.	Matriz DOFA.....	56
9.7.	Matriz DOFA – Cruce de variables FO-DO-FA-DA.....	57
9.8.	Configuración de la empresa	58
9.8.1.	Estructura económica	58
9.8.2.	Estructura legal.....	60
9.8.3.	Estructura financiera	60
9.8.4.	Dirección y administración	61
9.8.5.	Estructura del área operacional	62

9.8.6. Estrategia de comercialización.....	63
10. PLAN DE MEJORAMIENTO.....	65
10.1. Plan de mejoramiento de la estrategia FO 1	65
10.2. Plan de mejoramiento de la estrategia DO 1.....	66
10.3. Plan de mejoramiento de la estrategia DO 2.....	67
10.4. Plan de mejoramiento de la estrategia DO 3.....	68
10.5. Plan de mejoramiento de la estrategia FA 1	69
10.6. Plan de mejoramiento de la estrategia DA 1.....	70
11. Impacto de las estrategias del plan de mejoramiento	71
11.1. Impacto de estrategia FO 1	71
11.2. Impacto de estrategia FO 1.....	76
11.2.1. Misión.....	77
11.2.2. Visión	77
11.2.3. Política organizacional	77
11.2.4. Objetivos	78
11.2.5. Valores	78
11.2.6. Principios.....	79
11.2.7. Indicador.....	79
11.2.8. Calendario	80
11.3. Implementación de la estrategia DO 2	81

	10
11.3.1. Antecedentes	81
11.3.2. Implementación.....	82
11.3.3. Calendario	84
11.4. Implementación de la estrategia DO 3.....	84
11.4.1. Antecedentes.....	84
11.4.2. Implementación.....	85
11.4.3. Indicador	86
11.4.4. Calendario.....	87
11.5. Implementación de la estrategia FA 1.....	88
11.5.1. Antecedentes.....	88
11.5.2. Implementación.....	88
11.5.3. Indicador	89
11.5.4. Calendario.....	90
11.6. Implementación de la estrategia DA 1	91
11.6.1. Antecedentes.....	91
11.6.2. Implementación.....	92
11.6.3. Indicador	93
11.7. Resumen de indicadores.....	94
12. Cronograma	96
13. Impacto.....	97

12.1.	Impacto Social.....	97
12.2.	Impacto económico.....	97
12.3.	Impacto Cultural.....	97
12.4.	Impacto ambiental.....	97
13.	Conclusiones.....	98
14.	Recomendaciones.....	99
	Bibliografía.....	100
	Anexos.....	102

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1 Recursos humanos, materiales, institucionales y financieros del trabajo de reestructuración del área operacional de la empresa Transporte y Logistica Rodríguez S.A.S	38
Tabla 2 Amenaza de nuevos competidores	41
Tabla 3 El poder de negociación de los proveedores	43
Tabla 4 Amenaza de productos y servicios sustitutos	44
Tabla 5 El poder de negociación d los clientes / compradores	44
Tabla 6 Rivalidad de la competencia actual.....	45
Tabla 7 Criterios de evaluación matrices internas de la empresa Transporte y Logistica Rodríguez	46
Tabla 8 Matriz de evaluación administración	47
Tabla 9 Matriz de evaluación de talento humano	48
Tabla 10 Matriz de evaluación de servicios administrativos	49
Tabla 11 Matriz de evaluación de marketing	50
Tabla 12 Matriz de evaluación del negocio	51
Tabla 13 Matriz de evaluación de finanzas	52
Tabla 14 Matriz de evaluación de factores internos del área operacional	53
Tabla 15 Factores críticos de éxito internas del área operacional.....	54
Tabla 16 Factores críticos de éxito internas del área operacional.....	55
Tabla 17 Lista de fortalezas y debilidades del área operacional de la empresa Transporte y Logistica Rodríguez S.A.S.	56

Tabla 18 Lista de oportunidades y amenazas del área operacional de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S.	57
Tabla 19 Cruce de variables FO -DO-FA-DA.....	57
Tabla 20 Normatividad relacionada con la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S	60
Tabla 21 Plan de mejoramiento de la estrategia FO 1.....	65
Tabla 22 Plan de mejoramiento de la estrategia DO 1	66
Tabla 23 Plan de mejoramiento de la estrategia DO 2	67
Tabla 24 Plan de mejoramiento de la estrategia DO 3	68
Tabla 25 Plan de mejoramiento de la estrategia FA 1	69
Tabla 26 Plan de mejoramiento de la estrategia DA 1	70
Tabla 27 Entregas y pedidos en el mes de abril con el Software Moveris y Google Calendar	75
Tabla 28 Calendario de actividades FO 1	76
Tabla 29 Calendario de actividades de la estrategia DO 1	80
Tabla 30 Acumulado de devoluciones mes febrero de 2019 del área operacional	81
Tabla 31 Acumulado de devoluciones mes de marzo de 2019	82
Tabla 32 Acumulado de devoluciones mes de abril de 2019	83
Tabla 33 Calendario de actividades de la estrategia DO 2.....	84
Tabla 34 Calendario de actividades de la estrategia DO 3.....	87
Tabla 35 Curso Construcción del proceso de innovación en la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S	90
Tabla 36 Calendario de actividades de la estrategia FA 1	90
Tabla 37 Resumen de indicadores del área operacional de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S.....	94

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1: Logo de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S	34
Figura 2: Ubicación geográfica de la empresa Transporte y logística Rodríguez S.A.S.	35
Figura 3: Estado de situación financiera de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S. 2017-2018.....	59
Figura 4: Estado de resultados integral de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S. 2018.....	61
Figura 5: Organigrama de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S.	62
Figura 6 Diagrama de flujo de la estructura operacional de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S.	63
Figura:7 Implementación Google Calendar en la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S.....	72
Figura 8 Implementación de la aplicación Moveris en el área operacional	73
Figura 9: indicador de los direccionadores estratégicos en la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S.	80
Figura 10: Seguimiento de Clientes CMR para la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S.....	87
Figura 11: Servicios profesionales - Perfil corporativo de la empresa Transporte y Logística Rodríguez	92
Figura 12: Categorización de los clientes mediante el portafolio Transporte y Logística Rodríguez S.A.S.....	93

Introducción

El presente trabajo de reestructuración tiene por objetivo Redefinir la estructura del área operacional basado en un diagnostico actual de los procesos de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S. en el municipio de chía. para lo cual se obtuvieron los datos de bases especializadas académicas y datos internos de la empresa para identificar por medio del diagnóstico interno las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas del área operacional de la empresa, con el fin de crear un plan de mejoramiento en el que se dicten actividades a ejecutar e implementar en la empresa Transporte y Logistica Rodríguez. S.A.S.

Para lo cual de forma metodológica se desarrolló una investigación cualitativa, con un marco teórico pertinente en la formulación de estrategias explícitamente en herramientas de ajuste como el DOFA. Por consecuente, este trabajo de reestructuración cuenta inicialmente con una formulación de la problemática del área operacional, para su posterior trazado de los objetivos, luego con un desarrollo metodológico en el que se encontrará los análisis y evaluaciones de factores internos administrativos, talento humano, servicios administrativos, negocio, marketing y finanzas que argumentan el desarrollo estratégico de un plan de mejoramiento con actividades de mejora en el área operacional.

Con este trabajo de reestructuración se pudo encontrar que el área operacional de la empresa Transporte y Logistica Rodríguez S.A.S presenta deficiencias en los factores de marketing y talento humano y fortalezas en los factores administrativos, de negocio, servicios administrativos y finanzas que conjunto a estrategias de desarrollo tecnológico pueden mejorar condiciones específicas en las devoluciones de pedido o entrega, en aumento de la capacidad formativa de la empresa y sobre todo un seguimiento a los clientes para mejorar su posición competitiva en el mercado de transporte de mercancías.

1. Título

Reestructuración del área de operaciones para la empresa transporte y logística rodríguez S.A.S. en el municipio de chía.

2. Área, línea, programa y tema de investigación

Área: emprendimiento y desarrollo empresarial

Línea: desarrollo de la capacidad empresarial

Programa: administración de empresas extensión chía

Actividad investigativa: Reestructuración organizacional.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Según (Robert & Chase, 2014) la administración de operaciones y cadenas de suministros (AOCS) se define como el diseño, operación y mejoramiento de los sistemas que crean y proporcionan los productos y servicios y el cual es un campo funcional del negocio con claras responsabilidades de administración de línea. Por consiguiente, la intervención o reestructuración del área de operaciones busca generar eficiencia y así mismo alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

La empresa Transporte y logística Rodríguez S.A.S ha ido creciendo poco a poco a lo largo de sus 4 años en la ciudad de Chía, la cual se dedica al transporte de mercancía de productos tecnológicos y domésticos se caracteriza por ser una empresa que adopta un manejo administrativo informal, donde, por lo general, se realizan actividades y toma de decisiones de manera empírica y en la que se evidencian actividades sin relación a un direccionamiento estratégico y que no poseen una estructura organizacional bien definida en su totalidad, con base en el marco de funciones, niveles jerárquicos o líneas de mando, manual de funciones del personal y la falta de procesos y procedimientos de la operación organizacional que busquen satisfacer las metas propuestas por la organización.

Precisamente en el área de operaciones de la empresa Transporte y logística Rodríguez S.A.S se presentan deficiencias en los manejos de tiempos con relación a la información del operador logístico y el distribuidor comercial, no realizan revisión previa de la documentación de rigor de mercancías y destino lo que ocasiona envíos a otros destinos e inadecuado almacenamiento de artículos en temporadas de gran movimiento, lo que ocasiona pérdidas y deterioros de la misma.

Actualmente la empresa brinda 7 empleos directos y 22 indirectos. Por consiguiente, la empresa presenta falencias en conocer y analizar las situaciones frente a factores internos y externos que esta pueda afrontar en su área operativa las cuales puedan apuntar a un crecimiento sostenible en su segmento de mercado.

1.1.Pregunta de investigación

¿De qué manera se puede fortalecer el área operativa de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S que permita minimizar las problemáticas encontradas en los factores internos y externos con búsqueda de un mejoramiento de la organización?

4. OBJETIVOS

4.1.Objetivo general

Redefinir la estructura del área operacional basado en un diagnóstico actual de los procesos de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S. en el municipio de Chía.

4.2.Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico del área operacional de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S para determinar los factores claves de éxito externo y poder identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.

Elaborar estrategias para el mejoramiento del área operacional de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S.

Determinar el impacto de las estrategias propuestas en el área operativa de la empresa Transporte y logística Rodríguez S.A.S.

5. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día la toma de decisiones en el área operativa define a las organizaciones en sostenibles en el tiempo o liquidadas en un periodo de tiempo definido. Es por eso, que las reestructuraciones organizacionales se deben hacer en el momento preciso y que sean las bases y pilares que argumenten un desarrollo coherente con su entorno interno y externo.

Sabiendo que la empresa Transporte y logística Rodríguez S.A.S. es una fuente de empleo y sostenimiento de familias; es fundamental reconocer que la consolidación de esta empresa en el mercado local y departamental es vital para la óptima toma de decisiones de los directivos de esta organización para lo cual es necesario comenzar con una reestructuración organizacional que revele un cambio o mejora de la situación real de la organización.

Una reestructuración en el área operativa en la que se puede identificar, medir y controlar procesos fundamentales de su objeto social, como lo son el manejo de tiempos de la relación del operador logístico y el distribuidor comercial, el manejo de la mercancía en almacén para programar entregas y una relación directa con los costos del proceso.

La importancia de este trabajo radicó en la formulación y evaluación de herramientas teóricas y prácticas administrativas para generar una propuesta de mejoramiento con el fin, de promover la mejora en el área operativa de la empresa TRANSPORTE Y LOGÍSTICA RODRÍGUEZ S.A.S. estimulando así, el crecimiento interno y externo, donde se podrá observar beneficios colectivos para cumplir con las proyecciones y metas de los integrantes de la organización.

6. MARCOS DE REFERENCIA

A continuación, se presentan los referentes sobre los cuales se basa el desarrollo del presente trabajo en la que se mencionan algunos postulados importantes que permite abordar el problema que se pretende desarrollar.

6.1.Marco de antecedentes

Durante las dos últimas décadas, numerosas investigaciones publicadas por diversos organismos empresariales, instituciones reflejan una posición favorable respecto a la reestructuración organizacional debido a que ha aportado cambios significativos y enmarcando un camino de desarrollo a una organización. En particular, la entidad Cámara de comercio de Bogotá tiene en su primer proceso de acompañamiento empresarial realizar un diagnóstico empresarial para identificar específicamente que necesidades empresariales fortalecer y así, reestructurar procesos que disminuyan los riesgos que se corren sin contar con la alta experiencia de una entidad como lo es la cámara de comercio de Bogotá.

Como menciona, (Aguilera Morera & León Ortiz, 2008) el cual realizó las actividades de un análisis de antecedentes de tipo macroeconómico y social pertenecientes al sector floricultor colombiano. También la realización de un diagnóstico que permitió determinar la situación actual de la empresa y por último se realizó la propuesta la cual va orientada a que la empresa de una manera consecuente mejoró su competitividad de la mano con el crecimiento de la empresa. En este estudio, en el área de operaciones se pueden establecer criterios de mejora en los procesos de separación y alistamiento, planeación de horas y días de entrega, conteo, revisión, firma y facturación.

Por su parte, de acuerdo con la investigación (Fonseca Carreño, 2018) el cual realizó una propuesta de reestructuración organizacional para la microempresa Exploring en el municipio de Fusagasugá en la que se identificó los procesos administrativos, comerciales, producción y financiero que llevan en la empresa, evidenciando al detalle la situación de la organización y dejando la herramienta fundamental para llevar un proceso metodológico del proceso de reestructuración administrativo y organizacional.

De igual manera, el estudio realizado por (Melo Pachon, 2018) en el que describe el proceso de reestructuración organizacional de la microempresa Kmelo Peluqueros Bogotá, identificando la necesidad inicial de realizar un diagnóstico organizacional en el área administrativa, comercial, talento humano, operativa, contable y financiera, seguridad en el trabajo y gestión de calidad. Este estudio puede contribuir en la investigación debido a que enfoca una estructura de análisis de los resultados del diagnóstico para propiciar propuestas que contribuyan al mejoramiento de la empresa.

Como complemento, el estudio de (Valenzuela, Ramirez, Gonzalez Navarro, & Celaya Figueroa, 2010) menciona un acercamiento integral del concepto de diagnóstico organizacional, de sus ventajas, del origen y surgimiento en las organizaciones con su propósito específico de reflejar la situación actual de las empresas.

6.2.Marco teórico

6.2.1. Diagnostico organizacional

De acuerdo con Vidal Arizabaleta (2004) menciona que el proceso diagnóstico es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo

para la planeación estratégica que reconoce la existencia de un “otro”, lo que implica que el entorno es diferente de cero.

El diagnóstico es un componente de la dirección y la planeación estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización.

Vidal, postula el modelo inductivo, en el que se referencia al modelo tradicional DOFA, la cual está definida como la matriz que representa las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la que se identifica por los factores internos y externos. Vidal la define como herramienta de auditoría de la organización para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno, como los problemas propios de la organización. En ambos casos, plantea un procedimiento inductivo de gestión como lo veremos más adelante.

6.2.1.1. Objetivos del diagnóstico

Esta etapa persigue los objetivos siguientes:

Disponer de información confiable para construir el plan estratégico, a partir del cual deberán elaborarse los planes operativos para cada uno de los responsables y /o distintas áreas de trabajo de la organización.

Ayudar a identificar y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la organización.

Crear un espacio para tratar los aspectos institucionales con mecanismos participativos y fomentar la creatividad de los miembros de la organización.

Establecer una cultura de la sistematización y evaluación, juntar información, ordenar la información y analizarla para obtener mejores resultados.

Cuando una organización se propone realizar una planificación estratégica es necesario interpretar la realidad; no en toda su profundidad, sino sólo aquellos elementos que nos interesan particularmente, en función de los objetivos de la organización”¹

6.2.2.Las cinco fuerzas de Michael Porter

De acuerdo (Porter, 2008) la comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo.

La configuración de las cinco fuerzas competitivas varía según el sector y por lo tanto la estructura del sector es el resultado de un conjunto de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva.

Amenaza de entrada: Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.

La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores. (pág. 2)

¹ <http://es.scribd.com/doc/30380758/Manual-de-Planificacion-Estrategica-Ud-1>

El poder de los proveedores. Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores es poderoso si: está más concentrado que el sector al cual le vende, los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos, los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor, los proveedores ofrecen productos que son diferenciados, no existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor y el grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada. (págs. 4,5)

El poder de los compradores. Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Al igual que con los proveedores, existen distintos grupos de clientes con diversos poderes de negociación. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si: Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor, los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí, los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor, los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades. (pág. 6)

La amenaza de los sustitutos. Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre.

La amenaza de un sustituto es alta si: Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector y el costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo. (pág. 7)

La rivalidad entre competidores existentes. La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.

La rivalidad es más intensa cuando: Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia, el crecimiento del sector es lento, las barreras de salida son altas, los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular. (pág. 9)

6.2.3. Auditoría interna

El proceso de realizar una auditoría interna es muy semejante al proceso de llevar a cabo una auditoría externa. Los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de

dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I y D) y sistemas de información de la gerencia de la empresa.²

6.2.4. Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

Una matriz EFI se elabora en cinco pasos:

Paso 1: Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

Paso 2: Asigne un valor que vaya de 0.0 sin importancia a 1.0 muy importante a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.

Paso 3: Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor clasificación de uno, una debilidad menor clasificación de dos, una fortaleza menor clasificación de tres o una fortaleza mayor clasificación de cuatro. Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.

² (Fred R, 2003, pág. 121)

Paso 4: Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.

Paso 5: Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

6.2.5. Matriz FODA

“Es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor).”³

El procedimiento comúnmente usado para construir una matriz DOFA, es el siguiente:

1. Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Elabore una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Elabore una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.

³ (Fred R, 2003, págs. 202-204)

6. Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.

7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.

8. Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anote las estrategias DA resultantes.

6.2.6. Mejora continua

“El término Kaisen es de origen japonés, y significa "cambio para mejorar", lo cual con el tiempo se ha aceptado como "Proceso de Mejora Continua". La traducción literal del término es: KAI: Modificaciones, ZEN: Para mejorar. El principio en el que se sustenta el método Kaizen, consiste en integrar de forma activa a todos los trabajadores de una organización en sus continuos procesos de mejora, a través de pequeños aportes.⁴

La implementación de pequeñas mejoras, por más simples que estas parezcan, tienen el potencial de mejorar la eficiencia de las operaciones, y lo que es más importante, crean una cultura organizacional que garantiza la continuidad de los aportes, y la participación del personal en una búsqueda constante de soluciones adicionales.

Se tomara como referencia la teoría de mejora continua (kaizen) ya que esta teoría toma en conjunto la calidad y la mejora, mostrando como el mejoramiento continuo ofrece la oportunidad de hacer cambios para un mayor desempeño enfocándose en la gente y en la estandarización de procesos y facilitando su implementación ya que no es exclusividad de expertos, masters ni

⁴ Trabajo fin de Máster. Gestión de mantenimiento: Lean Maintenance y TPM. Disponible en: <http://docplayer.es/90637612-Trabajo-fin-de-master-gestion-de-mantenimiento-lean-maintenance-y-tpm.html>

doctorados en calidad sino que se implementa con el personal de planta coordinados por un facilitador quien implementa el proceso; esta teoría será enfocada en la solución de este trabajo con el fin de estipular el funcionamiento de nuevo proceso que garantice márgenes de eficiencia más elevados para la empresa TRANSPORTE Y LOGISTICA RODRIGUEZ S.A.S.

6.2.7. Ciclo de control PHVA

Este ciclo constituye una de las principales herramientas de mejoramiento continuo en las organizaciones, utilizada ampliamente por los sistemas de gestión de la calidad (SGC) con el propósito de permitirle a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos ofrecidos, mejorado permanentemente la calidad, también le facilita tener una mayor participación en el mercado, una optimización en los costos y por supuesto una mejor rentabilidad.

Por su dinamismo puede ser utilizado en todos los procesos de la organización y por su simple aplicación, que, si se hace de una forma adecuada, aporta en la realización de actividades de forma organizada y eficaz.

Con base a este modelo se trabajará para establecer una herramienta pertinente que brinde la facilidad de análisis, diagnóstico y creación de estrategias, la propuesta de implementación de proceso está encaminada a generar las herramientas necesarias para establecer indicadores que permitan reducir los índices de reproceso e implementar la disminución de los márgenes de error.

6.3.Marco conceptual

6.3.1. Reestructuración

Como menciona (Fred R, 2003) las empresas emplean a menudo la reestructuración cuando diversas razones no coinciden con los de sus competidores de acuerdo con la determinación realizada por medio de ejercicios de aplicación de criterios de referencia. La aplicación de criterios

de referencia consiste simplemente en la comparación de una empresa con las mejores empresas de la industria con base en una amplia variedad de criterios relacionados con el rendimiento. Algunos criterios de referencia utilizados con frecuencia para determinar la necesidad de la reestructuración son el recuento de personal con relación al volumen de ventas, la relación entre el personal corporativo y los empleados operativos o las cifras de margen de control. (pág. 250)

6.3.2. Logística

Según Porter (1985) la obtención de una ventaja competitiva no se puede entender si no se mira la empresa como un todo. Dicha ventaja parte de las actividades que realiza la empresa diseñando, produciendo, comercializando, entregando y apoyando el producto como un todo. La cadena agrega valor a una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes, para entender el comportamiento de los costos y de las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Una empresa obtiene ventaja competitiva haciendo sus actividades estratégicas mejor que sus competidores o a un costo menor.

Según, (Prida y Gutiérrez, 1996) el concepto logístico se caracteriza por jugar un papel de integración de las actividades que tienen que ver con el aseguramiento de un flujo dirigido a suministrar al cliente los productos y servicios que demanda en el momento que lo demanda, con la calidad exigida y al costo que está dispuesto a pagar. Para ello centra su actividad en realizar la coordinación de las actividades siguientes en función de asegurar el flujo que garantiza un alto nivel de servicio al cliente y de reducción de costos: (i) Producción, (ii) Manufactura, (iii) Almacenaje, (iv) Despacho, (v) Compras, (vi) Economía de material, (vii) Transporte externo, (viii) Transporte interno, (ix) Transporte ínter empresa, (x) Distribución, (xi) Tratamiento y atención de los pedidos, (xii) Reciclaje de residuos y de los productos desechados por el cliente, (xiii) Planificación de la producción, (xiv) Control de producción, (xv) Información y

comunicaciones, (xvi) Control de calidad, (xvii) Finanzas, (xviii) Mantenimiento, (xix) Mercadeo, (xx) Ventas, (xxi) Protección del medio ambiente.

6.3.3. Cadena de suministro

Como lo afirma (García Santiago, 2006) la cadena de suministro es el punto clave para la integración en el proceso de los negocios, desde los proveedores hasta que el producto llega a manos del consumidor final, el proveer de productos, servicios e información que agregan valor para los consumidores. Existen ocho claves para la administración de la cadena de suministro las cuales son: (i) Relación Cliente-Administración, (ii) Administración del servicio al cliente, (iii) Administración de la demanda, (iv) Cumplimiento de Orden, (v) Gerencia de flujo de fabricación, (vi) Logros, (vii) Desarrollo y comercialización del producto, (viii) Devoluciones.

Los puntos necesarios para la exitosa administración de la cadena de suministro son: soporte ejecutivo, liderazgo, actividad para el cambio y la capacidad del personal. (García Santiago, 2006)

6.3.4. Cadena de Valor

El concepto de cadena de valor, divide la actividad general de una empresa en actividades tecnológica y económicamente distintas conocidas como actividades de valor. Las actividades primarias se refieren a la realización física del producto, a su comercialización y distribución, así como actividades de apoyo y servicio posventa. Toda actividad emplea factores de producción comprados, recursos humanos y cierta combinación de tecnologías. La infraestructura de la empresa, en la que se incluyen la dirección general, asesoría jurídica y contabilidad sirve de soporte a toda la cadena conformando las actividades auxiliares. (Porter, 1997)

6.3.5. Canales de distribución

Los canales de distribución son también punto importante a considerar cuando hablamos de sistemas logísticos, por lo que es importante conocer un poco más acerca de ellos por lo que en el siguiente punto hablaremos de los canales de distribución.

Un canal de distribución es un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos a los consumidores finales. También se le define como la ruta que sigue el producto para llegar del fabricante al consumidor, este debe ser el adecuado para que se puedan lograr los objetivos de la empresa. (Ballou, 1991)

6.4.Marco Institucional

6.4.1. Objeto social

La empresa tiene por objeto el transporte de carga por carretera y el transporte de pasajeros.

Nit: 900746531-6

6.4.2. Logo



Figura 1: Logo de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S

6.4.3. Ubicación

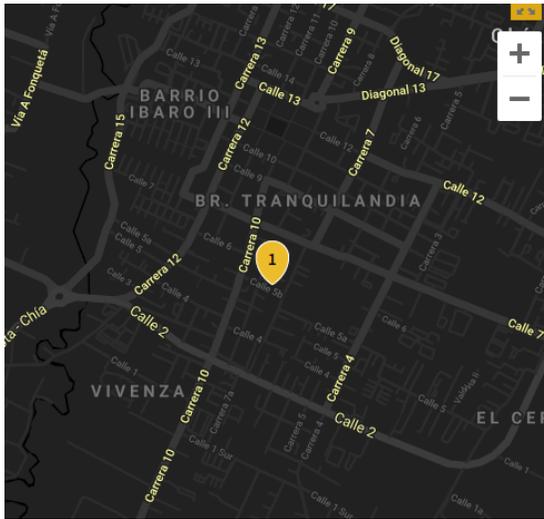


Figura 2: Ubicación geográfica de la empresa Transporte y logística Rodríguez S.A.S.

La ubicación de la empresa transporte y logística Rodríguez S.A.S. es en el departamento de Cundinamarca, en el municipio de Chía en la dirección calle 5 B 7 - 76 P- 1

7. DISEÑO METODOLOGICO

7.1.Método de investigación

El presente trabajo opto por un método de investigación descriptiva, ya que consiste en caracterizar la situación actual de la empresa, analizando las diferentes posibilidades que existen para la elaboración de una reestructuración del área operacional y de acuerdo a los resultados obtenidos se proponga un mejoramiento en la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S.

7.2.Tipo de investigación

Tipo de investigación cualitativa. De acuerdo con la ponderación de las matrices de las cinco fuerzas de Michel Porte, del entorno interno, bajo el análisis de indicadores de manejo de tiempos y ratios del diagrama de flujo del área operacional el cual tiene como objeto reunir un conjunto de información referente al tema de estudio.

7.3.Objeto de estudio

7.3.1. Población

El universo de estudio son todos los miembros pertenecientes a la empresa de transporte y logística Rodríguez S.A.S que estén identificados en sus respectivas áreas y funciones.

7.4.Instrumentos de la investigación

7.4.1. Fuentes Primarias

Se obtuvo la información por medio de instrumentos como la observación y las encuestas directas. A través del “formulario” realizado para el propietario y los colaboradores de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S.

Por medio de la entrevista con el propietario y administrador se recolectó datos internos de la empresa, como información relacionada con procesos administrativos, financieros y logísticos que nos permitan realizar la reestructuración del área operacional.

7.4.2. Fuentes Secundarias

Para recolección de datos de fuentes secundarias se realizó en bases de datos especializadas de investigación como por ejemplo Redalyc, Google académico, ScienceDirect, Scopus. Bases de datos del sector donde pertenece la empresa.

7.5. Plan de procesamiento de la información

La información será procesada de la siguiente manera:

1. Revisión crítica y objetiva.
2. Clasificación, filtración y depuración de la información.
3. Ordenamiento, organización y sistematización.
4. Tabulación, análisis y revisión.
5. Análisis e interpretación de resultados

8. RECURSOS

Tabla 1

Recursos humanos, materiales, institucionales y financieros del trabajo de reestructuración del área operacional de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S

Reestructuración del área de operaciones para la empresa transporte y logística rodríguez S.A.S. en el municipio de chía.					
Descripción del recurso	Cantidad	Horas	Precio Unitario	Precio Total	
Recursos Humanos					
Estudiantes					
Creación y desarrollo de la reestructuración organizacional	2	500	-	-	
Asesor de investigación					
Orientación del trabajo de grado en todo su contexto	1	60	-	-	
Total, recurso humano		560			
Recursos Materiales					
Equipo de oficina					
Material de papelería y oficina para las reuniones de trabajo, cuestionario presentado e impresión del trabajo	100		\$1.000	\$100.000	
Computador					
Equipos portátiles para la construcción del proyecto de investigación	2		\$1000.000	\$2.000.000	
Servicio de internet					
Conexión banda ancha para todo tipo de consulta necesaria para el proyecto	5		\$86.000	\$430.000	
Total, recurso material				\$2.530.000	
Recursos Institucionales					

E-biblioteca	Consulta de bases de datos para el desarrollo de la investigación.	-	-	-	-
Biblioteca	Libros, artículos y tesis relacionados con el objeto de la investigación	-	-	-	-
Total, recurso institucional					-
Recursos Financieros					
Transporte	Desplazamientos a la universidad y diferentes lugares para el desarrollo del proyecto de investigación	60		\$ 2.000	\$ 120.000
Gastos imprevistos	Material deteriorado	1		\$ 50.000	\$ 50.000
Total, Recurso financiero					\$170.000
Total, del proyecto de reestructuración					\$2.700.000

Fuente: Elaborado por los autores

9. PROCESO DE PLANEACIÓN

9.1. Descripción de la empresa

Nombre / Razón social: Transporte y Logística Rodríguez S.A.S.

NIT: 900746531-6

Número de matrícula: 2469980

Representante Legal: Pedro Pablo Rodríguez Acosta

Fecha de constitución: 2014-07-11

Actividad económica: 4923 Transporte de carga por carretera

Objeto Social: Prestación de servicios de transporte, con todas las garantías que se requieren para el ejercicio y prestación del servicio a las principales ciudades del país para su organización, clasificación, manejo, almacenaje y entrega puerta a puerta.

Tamaño de la empresa: De acuerdo con la ley 905 de agosto 2 de 2004 la empresa esta ubicada en micro empresa con planta personal no superior a 10 trabajadores e inferior a (500) SMMLV

Número de trabajadores: 7 directos y 22 indirectos

Dirección: Cl 5 B 7 - 76 P- 1 en el municipio de Chía Cundinamarca.

Teléfonos: 8636828 - 8575797

Correo Electrónico: transportesrodriguez_1@hotmail.com

La empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S. es una empresa que inició sus labores en el transporte de mercancías como productos tecnológicos, materia prima, artículos domésticos, etc. los cuales están basados en la demanda de los mismos por parte del crecimiento empresarial que ha tenido la región. Actualmente cuenta con una posición estratégica en cuanto a su ubicación debido a que abarca su operación para la ciudad de Bogotá D.C. y para los municipios del departamento de Cundinamarca como lo son Cajicá, Cota, Tocancipá y Chía.

9.2. Análisis del sector (Fuerzas competitivas)

Para el desarrollo del análisis del sector (Fuerzas competitivas) se utilizó la herramienta las cinco fuerzas planteada por Michael Porter.

9.2.1. Amenaza de nuevos competidores

De acuerdo con la revista (Dinero, 2018) se estableció que, al tener tarifa del transporte plena con el IVA, los costos aumentarían significativamente. No obstante, estimó necesario que se grave la actividad, con una tarifa reducida, para permitir descontar los costos de los IVA aplicados a los servicios y productos de su cadena de producción como los combustibles.

Tabla 2

Amenaza de nuevos competidores

		Amenaza de nuevos competidores					
		Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Inexistente
Barreras de entrada							
1	Niveles de economías a escala	X					
2	Operaciones compartidas			X			
3	Acceso privilegiado a materias primas		X				
4	Curva de aprendizaje			X			
5	Curva de experiencia		X				

6	Costos compartidos			X			
7	Tecnología				X		
8	Tiempos de respuesta			X			
9	Posición de Marca		X				
10	Posición de Diseño						X
11	Posición de servicio		X				
12	Niveles de inversión				X		
13	Acceso a canales de distribución						X
14	Políticas Gubernamentales						
15	Niveles de aranceles	X					
16	Regulaciones y marco legal		X				
17	Impuestos	X					
18	Respuesta de Rivales						
19	Nivel de liquidez					X	
20	Capacidad de endeudamiento					X	
		Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Inexistente
	Evaluación Final (N)	3	5	4	4	2	
	Amenaza de nuevos competidores (%)	17%	28%	22%	22%	11%	0%

Fuente: Elaborado por los autores

Es preciso mencionar que en las respuestas de los rivales se realizó con base a los 3 principales y directos competidores de la zona. En los que se describe la empresa Logística International Login S.A.S., cargas indivisibles de Colombia S.A.S. y S.A.N Transportes S.A.S

De acuerdo con la elaboración de la fuerza de la amenaza de nuevos competidores, en la que se evaluarán las barreras de entrada, las políticas gubernamentales y las respuestas por parte de los rivales se establece con un 28% en medio alto.

9.2.2. El poder de negociación de los proveedores

De acuerdo con la tabla 3, se evaluarán 7 variables como el grado de concentración del mercado, la presión de sustitutos, nivel de ventaja, nivel de importancia del insumo o proceso, el costo de cambio, la amenaza de integración adelante y la información del proveedor sobre el

comprador que determinaron que el poder de negociación de los proveedores tiene una evaluación final del 43% de participación en el nivel Medio alto. Es preciso mencionar que se tuvieron en cuenta los 4 directos proveedores de la empresa en la zona, los cuales son Serviteca San Francisco, N&S negocios y soluciones, TPM Solutions S.A.S y Transportes DFL Ltda.

Tabla 3
El poder de negociación de los proveedores

		El poder de negociación de los proveedores					
		Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Inexistente
1	Grado de concentración		X				
2	Presión de sustitutos		X				
3	Nivel de ventaja				X		
4	Nivel de importancia del insumo o proceso		X				
5	Costo de cambio				X		
6	Amenaza de integración hacia adelante	X					
7	Información del proveedor sobre el comprador					x	
		Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Inexistente
Evaluación Final (N)		1	3	0	2	1	0
El poder de negociación de los proveedores (%)		14%	43%	0%	29%	14%	0%

Fuente: Elaborado por los autores.

9.2.3. Amenaza de productos y servicios sustitutos

De acuerdo con la tabla 4, se evaluarán 4 variables de tendencias a mejorar los costos, tendencias a mejorar precios, tendencias a mejorar desempeño y tendencias en altos rendimientos que determinaron que la amenaza de productos y servicios sustitutos tiene una evaluación final del 50% de participación en el nivel Medio bajo. Es preciso mencionar que se tuvieron en cuenta servicios sustitutos como vehículos particulares en entregas pequeñas, bicicletas en pedidos urbanos y tráileres con capacidad de 1,5 toneladas.

Tabla 4
Amenaza de productos y servicios sustitutos

		Amenaza de servicios sustitutos					
		Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Inexistente
1	Tendencias a mejorar costos				X		
2	Tendencias a mejorar precios				X		
3	Tendencias a mejorar en desempeño			X			
4	Tendencias en altos rendimientos		X				
		Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Inexistente
Evaluación Final (N)			1	1	1		
Amenaza de servicios sustitutos (%)		0%	25%	25%	50%	0%	0%

Fuente: Elaborado por los autores.

9.2.4. Poder de negociación de los clientes

De acuerdo con la tabla 5, se evaluarón 8 variables como el grado de concentración, la importancia del cliente, grado de hacinamiento, costo de cambio, facilidad de integración hacia atrás, información del comprador sobre el proveedor, los compradores devengan márgenes y el grado de importancia del consumo que determinarán que el poder de negociación de los clientes tiene una evaluación final del 38% de participación en el nivel Medio alto. Es preciso mencionar que se tuvieron en cuenta la tipificación de los clientes independientes, empresariales y gubernamental.

Tabla 5
El poder de negociación de los clientes /compradores

		El poder de negociación de los clientes /compradores					
		Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Inexistente
1	Grado de concentración				X		
2	Importancia del proveedor para los clientes		X				
3	Grado de hacinamiento		X				
4	Costo de cambio	X					
5	Facilidad de integración hacia atrás					X	

6	Información del comprador sobre el proveedor				X	
7	Los compradores devengan bajos márgenes			X		
8	Grado de importancia del consumo		X			
		Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo Inexistente
	Evaluación Final (N)	1	3	1	2	1
	El poder de negociación de los clientes (%)	13%	38%	13%	25%	13%

Fuente: Elaborado por los autores.

9.2.5. Rivalidad de la competencia actual

De acuerdo con la tabla 6, y como eje rector de las cinco fuerzas de Porter se evaluarán 8 variables como el nivel de concentración, nivel de costos fijos, velocidad de crecimiento del sector, costos de cambio, grado de hacinamiento, incrementos en la capacidad, presencia extranjera y nivel de barreras de salida que determinarán que la rivalidad de la competencia actual tiene una evaluación final del 38% de participación en el nivel Medio bajo. Es preciso mencionar que se tuvieron en cuenta los costos de adquisición de planta y los 3 principales competidores de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S. que son Ag Trans S.A.S., Servilogístico López Roldán S.A.S y Transporte Cero Grados S.A.S

Tabla 6
Rivalidad de la competencia actual

		Nivel de rivalidad entre los competidores existentes				
		Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo Inexistente
1	Nivel de concentración		X			
2	Nivel de costos fijos			X		
3	Velocidad del crecimiento del sector		X			
4	Costos de cambio					X
5	Grado de hacinamiento					X
6	Incrementos en la capacidad				X	
7	Presencia Extranjera				X	

8	Nivel de Barreras de Salida	X					
		Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Inexistente
	Evaluación Final (N)	0	2	1	3	1	1
	Amenaza de nuevos competidores (%)	0%	25%	13%	38%	13%	13%

Fuente: Elaborado por los autores.

9.3. Diagnóstico y análisis interno

Para el desarrollo del diagnóstico se tuvieron en cuenta los criterios de evaluación expuestos en la tabla 7 sobre las matrices del análisis interno del área operacional de Transporte y Logística Rodríguez S.A.S y de acuerdo al uso de variables de cada factor ver anexo A.

Tabla 7

Criterios de evaluación matrices internas de la empresa Transporte y Logística Rodríguez

Criterios De Evaluación	Valor Absoluto	Valor Relativo	Interpretación
Muy Malo	1	< = 25%	Muy Malo
Malo	2	26% < = 60%	Malo
Bueno	3	61% < = 80%	Bueno
Excelente	4	81% < = 100%	Excelente

Fuente: Elaborado por los autores.

9.3.1. Matrices de evaluación interna del área operacional de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S.

En el desarrollo del diagnóstico fue necesario establecer 6 matrices en los que se enfocará la estructura del área operativa. Las cuales se evaluarán la administración, talento humano, servicios administrativos, marketing, evaluación del negocio y finanzas.

9.3.1.1. Matriz de evaluación administración

Tabla 8

Matriz de evaluación administración

Matriz de evaluación administración						
Variables	Ponderación	Evaluación	Resultado Ponderado	Máximo Esperado	Porcentaje Alcanzado	Interpretación
Toma decisiones	9%	2,67	0,23	0,35	67%	Bueno
Liderazgo	9%	2,83	0,26	0,37	71%	Bueno
Creatividad	5%	1,60	0,08	0,21	40%	Malo
Dirección estratégica	6%	2,00	0,13	0,26	50%	Malo
Gestión del conflicto	11%	3,40	0,38	0,44	85%	Excelente
Formación académica	6%	2,00	0,13	0,26	50%	Malo
Trabajo en equipo	11%	3,24	0,34	0,42	81%	Excelente
Comunicación	9%	2,78	0,25	0,36	70%	Bueno
Ética	11%	3,25	0,34	0,42	81%	Excelente
Manejo de la información	8%	2,50	0,20	0,32	63%	Bueno
Gestión del riesgo	8%	2,50	0,20	0,32	63%	Bueno
Indicadores de gestión	6%	2,00	0,13	0,26	50%	Malo
Total	100%	2,56	2,68	4,00	67%	Bueno

Fuente: Elaborado por los autores

En la evaluación de la matriz de administración su resultado final tiene una interpretación buena del 67%, es decir se realizan las actividades en gestión del conflicto, trabajo en equipo y la

ética son representativas en el área operacional de la empresa. De acuerdo con los criterios de evaluación de la matriz interna, se establece que son consideradas como fortalezas menores y mayores. Sin embargo, la toma de decisiones sea a corto o largo plazo en una dirección estratégica, la formación académica y la creatividad por mejorar procesos y productos, refleja situaciones críticas del 40% la más baja de la evaluación. Para lo que se menciona que las variables menores de 60% son consideradas debilidades menores y menores de 25% como debilidades mayores.

9.3.1.2. Matriz de evaluación de talento humano

Tabla 9

Matriz de evaluación de talento humano

Matriz de evaluación de talento humano						
Variables	Ponderación	Evaluación	Resultado Ponderado	Máximo Esperado	Porcentaje Alcanzado	Interpretación
Formación profesional	16%	3,00	0,48	0,63	75%	Bueno
Atracción	16%	3,00	0,48	0,63	75%	Bueno
Promoción y desarrollo	14%	2,67	0,38	0,56	67%	Bueno
Motivación	15%	2,75	0,40	0,58	69%	Bueno
Productividad	13%	2,50	0,33	0,53	63%	Bueno
Bienestar institucional	11%	2,00	0,21	0,42	50%	Malo
Ausentismo	16%	3,00	0,48	0,63	75%	Bueno
Total	100%	2,70	2,27	3,37	67%	Bueno

Fuente: Elaborado por los autores.

En la matriz de evaluación del talento humano, la interpretación es del 67% igual que la matriz de administración. En la que se identificó que el bienestar institucional tiene baja

ponderación y que no refleja un área operacional basado en una estructura coherente con sus actividades, para lo cual se considera una debilidad menor en esta matriz.

Ahora bien, la formación profesional, con la atracción del personal, la promoción y desarrollo, la motivación, la productividad y el ausentismo, a pesar de que tienen una interpretación buena, refleja que el entorno no tiene ninguna fortaleza mayor con la que pueda determinar acciones de mayor impacto.

9.3.1.3. Matriz de evaluación de servicios administrativos

Tabla 10
Matriz de evaluación de servicios administrativos

Matriz de evaluación de servicios administrativos						
Variables	Ponderación	Evaluación	Resultado ponderado	Máximo esperado	porcentaje alcanzado	Interpretación
Mantenimiento	14%	2,50	0,36	0,57	63%	bueno
Calidad	11%	2,00	0,23	0,46	50%	malo
Procesos	11%	2,00	0,23	0,46	50%	malo
Productividad	17%	3,00	0,52	0,69	75%	bueno
Buenas practicas	19%	3,30	0,62	0,76	83%	excelente
Diseño	10%	1,67	0,16	0,38	42%	malo
Gestión de inventarios	17%	3,00	0,52	0,69	75%	bueno
Total	100%	2,50	2,63	4,00	66%	bueno

Fuente: Elaborado por los autores.

En la evaluación de servicios administrativos, se evaluaron 7 variables en la que se evidencia que la interpretación del diseño, precisamente en la innovación es precaria. No obstante, los procesos y la calidad son pilares independientes en el área operacional y reflejan una interpretación no mayor del 50% las cuales son consideradas como debilidad mayor. Es importante que los procesos tengan un mejor rendimiento a que en su transformación, capacidad y procesos operacionales son bajos. Sin embargo, las buenas prácticas con sentido de querer hacer las cosas bien y de una forma clara se reflejan el área operacional con una interpretación del 83% lo que la convierte en una fortaleza mayor.

9.3.1.4. Matriz de evaluación de marketing

Tabla 11

Matriz de evaluación de marketing

Matriz de evaluación de marketing						
Variables	Ponderación	Evaluación	Resultado ponderado	Máximo esperado	Porcentaje alcanzado	Interpretación
Investigación mercados	15%	2,13	0,31	0,59	53%	Malo
Marca	7%	1,00	0,07	0,28	25%	Muy malo
Producto de entrega	16%	2,33	0,38	0,65	58%	Malo
Comunicación	10%	1,50	0,16	0,41	38%	Malo
Venta	14%	2,00	0,28	0,55	50%	Malo
Servicios	21%	3,00	0,62	0,83	75%	Bueno
Precio	17%	2,50	0,43	0,69	63%	Bueno
Total	100%	2,07	2,25	4,00	56%	Malo

Fuente: Elaborado por los autores.

En esta evaluación de marketing, su interpretación global es mala, debido a que su calificación solo ocupa el 56% alcanzado. Es un entorno en el cual se requiere un esfuerzo mayor para mejorar variables como el producto, la comunicación, la venta y la investigación de mercados

las cuales tuvieron una interpretación con resultado negativo. Aclarando que la variable de marca es la más crítica y por la cual debe comenzarse a mejorar las demás variables por medio de esta. Por tal razón, están consideradas como debilidades mayores.

Hecha la evaluación anterior, se destaca que las variables de servicios y precios son las de mayor ponderación y que servirán como fortalezas menores para la elaboración de estrategias.

9.3.1.5. Matriz de evaluación del negocio

Tabla 12

Matriz de evaluación del negocio

Matriz de evaluación del negocio						
Variables	Ponderación	Evaluación	Resultado ponderado	Máximo esperado	Porcentaje alcanzado	Interpretación
Planeación	14%	2,00	0,28	0,56	50%	Malo
Compras	19%	2,75	0,53	0,77	69%	Bueno
Servicio al cliente	22%	3,10	0,67	0,87	78%	Bueno
Procesos	15%	2,13	0,32	0,59	53%	Malo
Devoluciones	16%	2,33	0,38	0,65	58%	Malo
Distribución	14%	2,00	0,28	0,56	50%	Malo
Total	100%	2,38	2,46	4,00	61%	Bueno

Fuente: Elaborado por los autores.

En esta matriz del negocio se determinó que las variables de planeación, las devoluciones y la distribución están directamente relacionadas. Cada una de ellas, se interpretó como debilidades menores debido a que su porcentaje alcanzado no supera el 60%. Por su parte en las compras y el servicio al cliente son evidencia discreción y amabilidad para poder relacionarse con sus proveedores. Sin embargo, su calificación las determina como fortalezas menores en la que toca trabajar para la elaboración de estrategias que articulen un mejor desempeño de estas.

9.3.1.6. Matriz de evaluación de finanzas

Tabla 13

Matriz de evaluación de finanzas

Matriz de evaluación de finanzas						
Variables	Ponderación	Evaluación	resultado ponderado	Máximo esperado	Porcentaje alcanzado	Interpretación
Rentabilidad	8%	1,50	0,13	0,34	37,5%	Malo
Liquidez	11%	2,00	0,23	0,45	50,0%	Malo
Endeudamiento	15%	2,67	0,40	0,60	66,7%	Bueno
Margen bruto	17%	3,00	0,51	0,68	75,0%	Bueno
Margen operacional	17%	3,00	0,51	0,68	75,0%	Bueno
Margen neto	14%	2,50	0,35	0,57	62,5%	Bueno
Gestión financiera	17%	3,00	0,51	0,68	75,0%	Bueno
Total	100%	2,52	2,64	4,00	66,0%	Bueno

Fuente: Elaborado por los autores.

En la matriz de evaluación de finanzas se desarrollaron 7 variables para lo cual obtiene una interpretación buena del 66% es decir el negocio produce, paga sus compromisos, pero se evidencia que la rentabilidad y la liquidez es atacada por agentes directos en devoluciones, dobles envíos, costos de mantenimiento y accidentes de tránsito. Por lo tanto, está considerada como una debilidad mayor.

Es preciso mencionar que el endeudamiento obtuvo una interpretación buena debido a que la función principal de la empresa es pagar sus obligaciones ya que están inmersos en inversión operacional de la misma.

9.4. Matriz de evaluación de factores internos del área operacional

En la tabla 14 se representan los resultados obtenidos de los factores internos del área operacional de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S.

Tabla 14

Matriz de evaluación de factores internos del área operacional

Matriz de evaluación de factores internos						
Dimensiones	Ponderación	Evaluación	Resultado ponderado	Máximo esperado	Porcentaje alcanzado	Interpretación
Administración	27%	2,7	0,73	1,08	67,1%	Bueno
Talento Humano	17%	2,3	0,38	0,67	56,7%	Malo
Servicios administrativos	15%	2,6	0,40	0,62	65,7%	Bueno
Marketing	13%	2,2	0,29	0,51	56,2%	Malo
Negocio	13%	2,5	0,31	0,50	61,4%	Bueno
Finanzas	16%	2,6	0,41	0,62	66,0%	Bueno
Total	100%	2,49	2,51	4,0	62,9%	Bueno

Fuente: Elaborado por los autores.

De acuerdo con el resultado final de la matriz de los factores internos, es preciso mencionar que, de los 6 factores evaluados 2 de ellos obtuvieron una interpretación mala, es decir igual o por debajo del 60%. Este es el caso del factor del talento humano y del factor de marketing los cuales son factores que representan el 30% del total evaluado.

Es evidente que son considerados como factores para tener en cuenta en la evaluación como debilidades menores y que es un punto de partida por el cual empezar a trabajar.

Por otra parte, el factor de administración, el factor de servicios administrativos, factor de negocio y el factor finanzas, obtuvieron una interpretación buena y son considerados como fortalezas menores en la evaluación. El factor interno en general se considera bueno, estable en una media cercana al 60% por la cual se presenta con un porcentaje del 62% alcanzado.

9.5. Factores críticos de éxito del área operacional

A partir del resultado de la matriz de evaluación interna, se continuó con realizar las ponderaciones de las fuerzas internas y externas críticos para el área operacional de la empresa Transporte y Logística Rodríguez para establecer las variables determinantes para considerarse como oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas del sector.

Tabla 15

Factores críticos de éxito internas del área operacional

Factor	Valor	Evaluación	Ponderado
Fortalezas Internas			
Administración	27%	2,7	0,7
Gestión del conflicto	0,09		
Trabajo en equipo	0,08		
Ética	0,08		
Servicios Administrativos	15%	2,6	0,4
Buenas practicas	0,15		
Marketing	13%	2,2	0,29
Servicios	0,16		
Debilidades Internas			
Administración	27%	2,7	0,7
Dirección estratégica	0,05		
Formación académica	0,05		

Marketing	13%	2,3	0,29
Investigación de mercados	0,11		
Venta	0,11		
Negocio	17%	2,3	0,4
Devoluciones	0,13		
Total	1		2,50

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 16

Factores críticos de éxito internas del área operacional

Factor	Valor	Evaluación	Ponderado
Oportunidades Externas			
Negocio	13%	2,5	0,3
Servicio al cliente	0,17		
Servicios administrativos	15%	2,6	0,4
Productividad	0,13		
Finanzas	16%	2,6	0,41
Margen operacional	0,13		
Gestión Financiera	0,13		
Talento Humano	17%	2,3	0,7
Formación profesional	0,12		
Amenazas Externas			
Marketing	13%	2,2	0,29
Comunicación	0,08		
Marca	0,05		
Finanzas	16%	2,6	0,4
Rentabilidad	0,07		
Administración	27%	2,7	0,7
Creatividad	0,04		

Servicios de administración	15%	2,6	0,4
Diseño	0,07		
Total	1		2,58

Fuente: Elaborado por los autores.

9.6. Matriz DOFA

Producto de los factores críticos de éxito internos y externos, se procedió utilizar la herramienta de ajuste DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) para establecer alternativas estratégicas.

Se comenzó por en listar tanto las oportunidades y las amenazas de los factores claves de éxito externo como lo refleja en la tabla 10 y las fortalezas y debilidades de los factores claves de éxito interno como lo refleja la tabla 11, es decir las que tuvieran mayor peso porcentual, para establecer un mejor impacto estratégico en el DOFA.

Tabla 17

Lista de fortalezas y debilidades del área operacional de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S.

FORTALEZAS: F		DEBILIDADES: D	
1	En la gestión del conflicto, se toman las decisiones en conjunto y se tiene en cuenta la participación de todos los colaboradores.	1	Baja planificación estratégica del modelo de negocio.
2	Existe un alto nivel de integración en las actividades laborales y consecución de objetivos	2	El personal administrativo no cuenta con formación profesional especializada en el sector.
3	La ética, principios y valores generan una cultura humana.	3	Bajo nivel de segmentación de mercado y análisis de los clientes.
4	Cuenta con certificaciones en buenas prácticas de distribución	4	Bajo conocimiento en técnicas de ventas y negociación.
5	Alto nivel de satisfacción de los clientes en las entregas	5	14% en devoluciones de productos que no cumplen con la promesa de venta.

Fuente: Elaborado por los autores.

Tabla 18

Lista de oportunidades y amenazas del área operacional de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S.

Oportunidades: O		Amenazas: A	
1	Aumento en las plataformas electrónicas para el seguimiento y atención al cliente	1	Ausencia del conocimiento a través de las relaciones públicas.
2	Horarios de entrega en baja movilidad para aprovechar la relación beneficio - Sector.	2	Baja divulgación y reconocimiento de la marca
3	Mejora en los costos operacionales en tanqueo completo y de acuerdo a ruta.	3	La competencia realiza constante ampliación de su patrimonio
4	Manejo de estados financieros como ruta en las decisiones de inversión y apalancamiento	4	Participación nula frente a talleres de innovación del servicio
5	Mayor importancia en formación logística y académica del personal operativo.	5	Elevados costos unitarios de entrega

Fuente: Elaborado por los autores.

9.7. Matriz DOFA – Cruce de variables FO-DO-FA-DA.

Luego de tener las listas de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, se realiza una relación (Cruce) entre ellas. De acuerdo con la tabla 19 se realizó el Cruce entre las fortalezas y oportunidades (FO) con el fin de convertir esas fortalezas en oportunidades y entre las debilidades y oportunidades (DO) para permitir que esas debilidades se conviertan en oportunidades.

Tabla 19

Cruce de variables FO -DO-FA-DA

Estrategias FO:		Estrategias DO:	
1	Establecer con el equipo de trabajo horarios de entrega en los que sea pertinente con el cliente por medio de plataforma electrónica. (O1, O2, O3, F1)	1	Fomentar el uso de la planeación y control para generar análisis estratégico y poder evaluar objetivamente el desempeño del área operacional. (D1, O5, D5)
		2	Establecer criterios de envío y entrega con el objetivo de reducción de las devoluciones de productos. (O5, D5, O3)

-
- 3 Diseñar una plantilla para el seguimiento de los clientes y poder evaluar la gestión logística de la empresa. (O5, D3)

Estrategias FA:

- 1 Acercamientos con institución de formación empresarial en temas específicos de innovación del servicio en búsqueda de disminuir costos unitarios de entrega. (F4, A4, A5)

Estrategias DA:

- 1 Diseño de portafolio de Servicios definido en cliente corporativo. (A2, D1, D3)

Fuente: Elaborado por los autores.

9.8. Configuración de la empresa

9.8.1. Estructura económica

De acuerdo con la figura 3, la estructura económica de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S. para el año 2017 era equivalente al 85% en el pasivo, es decir fuertemente apalancada y un 15% al patrimonio. Para el año 2018 el pasivo bajo un 21% con respecto al año anterior, esto quiere decir que la empresa está en función de la deuda de inversión para la operación y el patrimonio se consolidó en un 36% con respecto a los activos del año 2018.

TRANSPORTE Y LOGISTICA RODRIGUEZ S.A.S
NIT: 900746531-6

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Por los periodos terminados en:
 Cifras en pesos colombianos

	Notas	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2018
ACTIVO			
CORRIENTE			
Efectivo y equivalentes de efectivo		5.400.000 	6.300.000
Cuentas por cobrar		13.000.000	11.539.000
Inventario		1.200.000	2.500.000
Mercancia no fabricada por la empresa		6.500.000	13.700.000
Total activo corriente		26.100.000	34.039.000
No corriente			
Propiedad planta y equipo			
Vehiculos		134.000.000	134.000.000
Equipo de computación y comunicación		3.600.000	3.600.000
Total activo no corriente		137.600.000	137.600.000
TOTAL DEL ACTIVO		163.700.000	171.639.000
PASIVO			
CORRIENTE			
Proveedores		2.734.000 	3.420.000
Cuentas por pagar		52.300.000 	43.100.000
Obligaciones financieras		84.000.000	62.832.000
Total Pasivo		139.034.000	109.352.000
TOTAL PASIVO		139.034.000	109.352.000
PATRIMONIO			
Capital suscrito Natural		24.666.000	62.287.000
TOTAL PATRIMONIO		24.666.000	62.287.000
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO		163.700.000	171.639.000

Figura 3: Estado de situación financiera de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S. 2017-2018

Fuente: Asesora contable - Autores

9.8.2. Estructura legal

Tabla 20

Normatividad relacionada con la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S

Norma	Descripción	Ley, artículo
Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones Simplificada	La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.	1258 de 2008 Art. 1, 2, 3,4.
Ley 590 de 2000	Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.	Ley 905 2004
Por la cual se adiciona y modifica el código nacional de tránsito terrestre. Ley 769 de 2002	Con el fin de garantizar la sostenibilidad del RUNT de que tratan los artículos 8° y 9° de la ley 769 de 2002, establézcase el método y el sistema que se regirá por las normas de la presente ley.	Ley 1005 de 2006
Decreto 736 de 2014	Por el cual se reglamenta la planeación de los proyectos de infraestructura de transporte con la finalidad de asegurar la intermodalidad, multimodalidad, su articulación e integración, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 9 de la Ley 1682 de 2013.	Ley 1682 de 2013

Fuente: Elaborado por los autores.

9.8.3. Estructura financiera

De acuerdo con la figura 4, la empresa en su estructura financiera presenta una utilidad neta equivalente al 13% frente a la utilidad bruta. Lo que quiere decir que cumple con las obligaciones financiadas, tiene capital de trabajo para la operación y gastos administrativos. Por otra parte, los costos de ventas representan el 71% de los ingresos de actividades ordinarias de la empresa.

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL				
TRANSPORTE Y LOGISTICA RODRIGUEZ S.A.S.				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018				
INGRESOS VENTAS			215.639.000	
INGRESO TOTAL				215.639.000
COSTO DE TRANSFORMACIÓN				
INVENTARIO			13.700.000	
MAT.PRIMA (Empaque)			2.500.000	
TOTAL COSTOS		16.200.000		
COSTO DE ADQUISICIÓN				
GASTOS ALMACEN	54.000.000			
OTROS GASTOS INDIRECTOS	7.384.300			
TOTAL COSTOS INDIRECTOS		61.384.300		
NOMINA			88.220.000	
NOMINA DE OPERARIOS INDIRECTOS			11.704.000	
COSTO DE VENTAS.				154.100.300
UTILIDAD BRUTA				61.538.700
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS			30.000.000	
GASTOS FINANCIEROS			9.125.000	
INTERES PRESTAMO MEDIANO PLAZO		10.200.000		
TOTAL CARGOS FINANCIEROS			10.200.000	
				49.325.000
UTILIDAD OPERATIVA				12.213.700
IMPUESTO (.32 DEL INGRESO)				3.908.384
UTILIDAD NETA				8.305.316

Figura 4: Estado de resultados integral de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S. 2018

Fuente: Asesora contable – Autores.

9.8.4. Dirección y administración

9.8.4.1. Organigrama

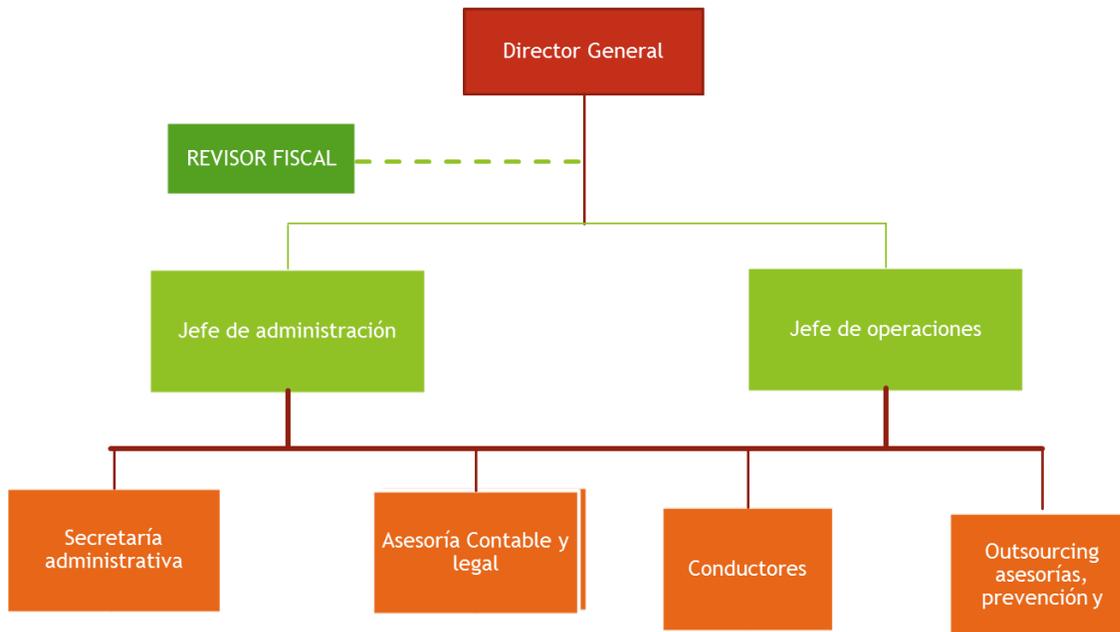


Figura 5: Organigrama de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S.

Fuente: Elaborado por los autores.

9.8.5. Estructura del área operacional

Los procesos que maneja el área operacional de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S. son horizontales es decir con entrada, transformación y salida. Los cuales están distribuidos en 8 puntos de desarrollo de la misma, como la Logística de pedido o entrega de mercancía, el almacén, la secretaria administrativa, portería, los transportadores, el auxiliar de carga, el jefe de operaciones y el control de calidad.

Cada punto tiene un responsable, para lo cual se procedió a realizar un diagrama que represente la estructura del área operacional de la empresa. Como se ilustra en la figura 6.

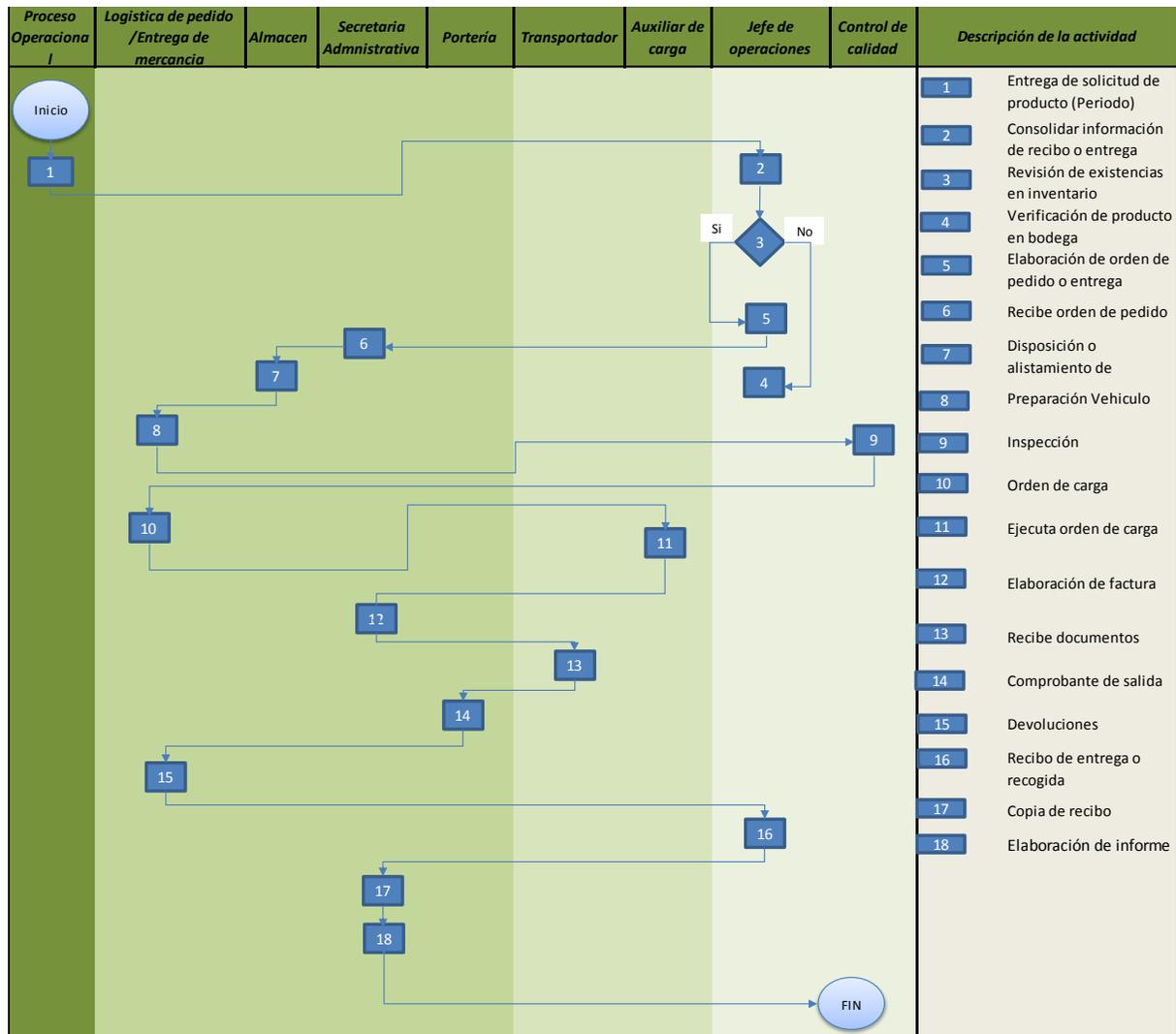


Figura 6 Diagrama de flujo de la estructura operacional de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S.

Fuente: Elaborado por los autores.

9.8.6. Estrategia de comercialización

Actualmente la empresa presta 3 tipos de servicios:

- *Servicio de cargue y descargue (equipos livianos y/o mercancía seca)*

Se presta el servicio de transporte de carga nacional, sean de productos importados o de elaboración nacional, dentro de los parámetros urbanos, empresarial y particular. También, se

desarrolla el transporte de mercancía especializada. En este servicio se presenta de acuerdo a características específicas del cliente y/o producto. Por el cual, se maneja normalmente por mercancía suelta o contenerizada.

- ***Acompañamiento vehicular (a nivel nacional)***

Este servicio está enfocado en la seguridad vial de la mercancía. Para el cual se hace un monitoreo constante y con criterios de seguridad específicos por parte del cliente.

- ***Servicios de transporte (a nivel nacional)***

Este servicio está enfocado a los proyectos logísticos empresariales, los cuales están orientados a optimizar los recursos de nuestros clientes y mejorar su nivel de servicio. Se brinda un acompañamiento logístico dentro de las instalaciones del cliente (In-House).

10. PLAN DE MEJORAMIENTO

Para el desarrollo del plan de mejoramiento se tomarón las estrategias encontradas en la matriz DOFA y se sugirieron monitoreo de envíos, administración estratégica, criterios de envío y entrega y seguimiento y evaluación.

10.1. Plan de mejoramiento de la estrategia FO 1

Tabla 21

Plan de mejoramiento de la estrategia FO 1

Objetivo	Programa	Subprograma	Línea Base	Indicador	Responsable	Fecha prevista	Recursos
Establecer con el equipo de trabajo horarios de entrega en los que sea pertinente con el cliente por medio de plataforma electrónica.	Monitoreo de envíos	Control de tiempos	Se interpreta la hora de llegada	Hora de entrega/horario de entrega	Jefe de operaciones, Agentes de la reestructuración	25 de febrero de 2019	Humanos tecnológicos
Situación inicial	Efecto esperado		Solución				
FO 1 Los productos desde que salen de la empresa, no han podido darle tranquilidad al cliente y certeza de cómo va su mercancía en un tiempo estipulado. Además, que el manejo de las fechas esta impuesta por la empresa y no por el cliente.	Se estima que se pueda implementar una aplicación que pueda dar contacto directo con el cliente, que tenga opción para definir la fecha de entrega y establecer horarios de entrega de la mercancía		Utilizar la herramienta Google Calendar en la que se comparte por semana la disponibilidad de carga o descarga con el cliente para que este pueda elegir su fecha de entrega. También, se hizo el registro en la app Movertis la cual puede sincronizarse con el cliente para que este en coherencia con el destino y horario de entrega.				

10.2. Plan de mejoramiento de la estrategia DO 1

Tabla 22

Plan de mejoramiento de la estrategia DO 1

	Objetivo	Programa	Subprograma	Línea Base	Indicador	Responsable	Fecha prevista	Recursos
	Fomentar el uso de la planeación y control para generar análisis estratégico y poder evaluar objetivamente el desempeño del área operacional.	Administración Estratégica	Dirección estratégica	Experiencia y valores de negocio	Conocimiento empresarial/# de personas informadas	Jefe administrativo, Agentes de la reestructuración	1 de abril de 2019	Humanos Fuentes académicas
DO 1	Situación inicial			Efecto esperado		Solución		
	La empresa no tiene plasmado un concepto propio de negocio, el cual sirva para la orientación estratégica del modelo de negocio y de esa manera poder difundir esas características a los colaboradores en el área operacional de la organización.		Se pretender realizar un diseño de direccionadores estratégicos para la empresa, en los cuales se haga total divulgación en el área operacional de la organización.			Realizar reuniones con el jefe administrativo y con el personal del área operacional para la construcción de los direccionadores estratégicos de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S y de ese modo difundir un sentido organizacional propio.		

Fuente: Elaborado por los autores.

10.3. Plan de mejoramiento de la estrategia DO 2

Tabla 23

Plan de mejoramiento de la estrategia DO 2

Objetivo	Programa	Subprograma	Línea Base	Indicador	Responsable	Fecha prevista	Recursos
Establecer criterios de envío y entrega con el objetivo de reducción de las devoluciones de productos	Criterios de envío y entrega	Devoluciones	14% porcentaje de productos en devolución	# de pedidos en devolución/# total de pedidos	Jefe de operaciones, Agentes de la reestructuración	20 abril de 2019	Humanos Físicos (Papejería) Tecnológicos
Situación inicial			Efecto esperado		Solución		
<p>DO 2</p> <p>La empresa bajo un 14% en devoluciones de los productos transportados presenta molestias, costos y demoras en la entrega. Por la cual, no se tienen documentos que permitan la información del tipo de devolución y los criterios para no entregar cualquier producto.</p>			<p>Se estima que con criterios de envío y entrega se pueda reducir el porcentaje de devoluciones totales frente al total de pedidos y que los operadores tengan herramientas para la entrega o no entrega de los productos.</p>		<p>Analizar el diagrama de flujo del área operacional, en la que se pueda identificar los puntos específicos de interacción del pedido o entrega para generar herramientas y mecanismos para lograr la reducción de las devoluciones.</p>		

Fuente: Elaborado por los autores.

10.4. Plan de mejoramiento de la estrategia DO 3

Tabla 24

Plan de mejoramiento de la estrategia DO 3

Objetivo	Programa	Subprograma	Línea Base	Indicador	Responsable	Fecha prevista	Recursos
Diseñar una plantilla para el seguimiento de los clientes y poder evaluar la gestión logística de la empresa.	Seguimiento y evaluación	CRM	No encontrada	# de clientes con seguimiento/total de clientes	Jefe de operaciones, Agentes de la reestructuración	25 de abril de 2019	Humanos Físicos (Papelería) Tecnológicos
Situación inicial			Efecto esperado			Solución	
DO 3							
La empresa en su labor cotidiana se centra en la ejecución de las tareas de entregas y envíos, pero descuida la pertinencia de querer, mantener y retener a los clientes en un ambiente que genere confianza y disponibilidad para ellos.			Se estima el uso de una herramienta que pueda orientar un seguimiento del cliente para así mismo tener claridad de clientes potenciales y clientes de paso.			Diseñar y aplicar la herramienta CRM (Gestión sobre la relación con los clientes) para establecer un seguimiento y evaluación del mismo.	

Fuente: Elaborado por los autores.

10.5. Plan de mejoramiento de la estrategia FA 1

Tabla 25

Plan de mejoramiento de la estrategia FA 1

	Objetivo	Programa	Subprograma	Línea Base	Indicador	Responsable	Fecha prevista	Recursos
	Acercamientos con institución de formación empresarial en temas específicos de innovación del servicio en búsqueda de disminuir costos unitarios de entrega.	Administración Estratégica	Desarrollo de servicio	Formación	Asistencias al curso/# personas del área operacional	Jefe de operaciones, Agentes de la reestructuración	20 de abril de 2019	Humanos Económicos Fuentes académicas
FA 1	Situación inicial			Efecto esperado			Solución	
	La empresa tiene la percepción de evolución y de una manera proporcional un desarrollo empresarial pertinente para la organización, para lo cual no se ha invertido en acciones específicas en innovación del servicio que enfoquen una disminución de los costos de entrega.			Los participantes del área de operaciones comprendan y apliquen criterios de innovación en el servicio con el fin de establecer disminución de los costos unitarios de entrega.			Realizar un acercamiento a la institución gubernamental Cámara de comercio de Bogotá y establecer cursos en los que se pueda apropiar el conocimiento en innovación en el servicio y con este se comience a generar estrategias de disminución de costos unitarios en la entrega.	

Fuente: Elaborado por los autores.

10.6. Plan de mejoramiento de la estrategia DA 1

Tabla 26

Plan de mejoramiento de la estrategia DA 1

Objetivo	Programa	Subprograma	Línea Base	Indicador	Responsable	Fecha prevista	Recursos
Diseño de portafolio de Servicios definido en cliente corporativo.	Administración Estratégica	Cliente corporativo	Tipificación del servicio	Portafolio *número de clientes	Jefe administrativo, Agentes de la reestructuración	25 de abril de 2019	Humanos Económicos Fuentes académicas
Situación inicial		Efecto esperado		Solución			
<p>DA 1</p> <p>La empresa actualmente no presenta un portafolio en la que se presente sus servicios y que correspondan a una estrategia establecida a los clientes corporativos</p>		<p>Que la empresa comience a orientar los servicios de acuerdo a las necesidades de clientes corporativos, los cuales devengan un servicio constante y periódico.</p>		<p>Diseñar un portafolio en la que se expongan la caracterización del cliente corporativo y con ellas pueda brindar una imagen empresarial sostenible.</p>			

Fuente: Elaborado por los autores.

11. Impacto de las estrategias del plan de mejoramiento

Después de identificar las áreas débiles y realizar el plan de acción para mitigar los problemas, se procede a implementar la reestructuración empresarial:

11.1. Impacto de estrategia FO 1

FO 1: Establecer con el equipo de trabajo horarios de entrega en los que sea pertinente con el cliente por medio de plataforma electrónica.

11.1.1. Antecedentes

La forma como desarrollaba la agenda de entrega de los pedidos de la empresa Transporte y logística Rodríguez S.A.S era por medio de teléfono, correo electrónico y en algunas veces con pedidos por voz cercanos a la organización. Lo anteriormente mencionado, ocasionaba que los clientes no están en el preciso momento para recibir el pedido, que no tenían disponibilidad los días que, si podía la empresa y más aún, se dejan de entregar pedidos a tiempo por los cambios repentinos del cliente para una nueva fecha.

No obstante, los clientes hacían hasta 10 y 14 llamadas a la empresa para saber cómo va su entrega o su pedido y no se tenía información de ella, hasta que se llamaba al transportador para tener una información precisa. Con dolores de cabeza cuando había 15 pedidos en un mismo día y en momentos el celular descargado del transportador.

11.1.2. Implementación

Para el desarrollo de esta estrategia se utilizaron 2 herramientas digitales (una gratuita, la otra con costo). De acuerdo a los antecedentes, se tenía que organizar por una parte la agenda y por otra la ubicación del transportador. Para lo cual se identificaron 2 herramientas que actúan directamente sobre la problemática y dan solución a ella.

La primera herramienta fue Google Calendar. La cual es una agenda y calendario electrónico desarrollado por Google que permite sincronizarlo con los contactos de Gmail de manera que se pueda invitar y compartir eventos. Con esta herramienta se puede lograr interactuar con los clientes, de una manera compartida para que ellos mismos organizarán las fechas de entrega de sus productos, con notas exponiendo sus recomendaciones y argumentos de pedido o envío según el caso. Como se puede ver en la figura

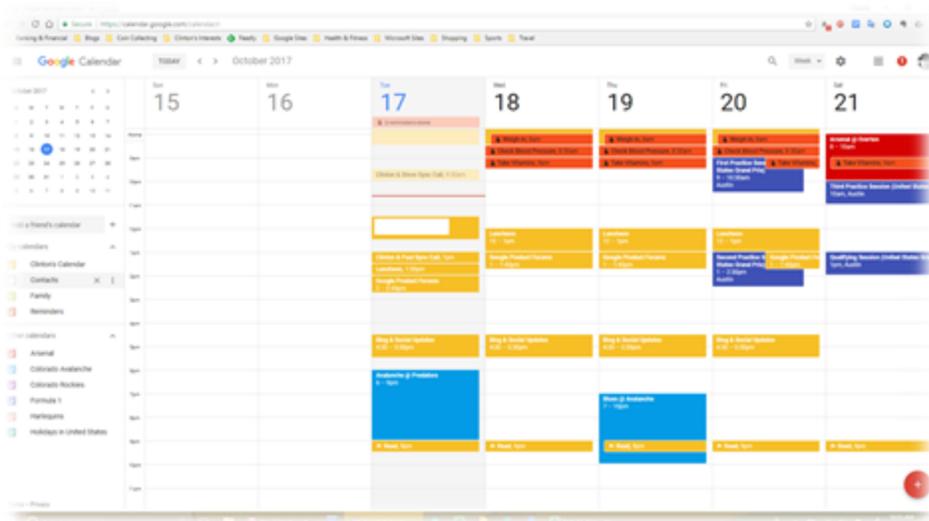


Figura:7 Implementación Google Calendar en la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S.

Fuente: Tomado por el área operativa.

Ahora bien, los parámetros de los clientes para agendar sus pedidos o entregas se realizarán por colores, de acuerdo a la siguiente caracterización:

Color Rojo: Agenda con características especiales de entrega o de envío. Frágil, Valor Económico, Valor Sentimental, líquidos, No empacados, con empaque roto o abierto.

Color Naranja: Agenda con características de tiempo definido de entrega o de envío. Es decir, a una hora fijada la cual no podrá pasarse.

Color Amarillo: Agenda con características Normales o estándar. Sólido, Peso adecuado (1 persona), Tiempo flexible durante el día o tarde, mercancía seca, empacada o con anotación por empacar.

Color azul: Agenda con características de envíos o entregas a nivel departamental y nacional.

Color purpura: Agenda con características de multi entregas o multi envíos. Es decir, de dos o más productos en diferentes destinos.

Color Rosada: Agenda con características de envió o entregas el mismo día de pedido, sin importar la hora.

Por su parte, la segunda herramienta utilizada fue el software Movertis, el cual es de gestión de flotas personalizado y de tan solo 10 minutos de aprender a manejar. Con este software se puede controlar la localización por GPS, el cual hace un seguimiento en tiempo real, una visualización de los recorridos, viene incorporado un chat para hablar directamente con el cliente y desde la oficina central administrativa poder visualizar todos camiones y furgones en su ubicación exacta.

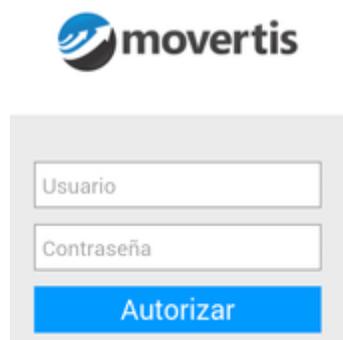


Figura 8 Implementación de la aplicación Movertis en el área operacional.

Fuente: Captura de pantalla de la aplicación Movertis.

11.1.3. Indicador

Hora de entrega
Horario de entrega

Inicialmente, se realizó la solicitud demo para comprender el uso y la aplicabilidad. Se realizaron las primeras pruebas con 2 clientes urbanos por el tiempo de uso del demo de 15 días. El resultado fue satisfactorio, se cumplió con el objetivo de entregar la hora de pedido o entrega, la localización del vehículo, el envío de factura por PDF y con el Google calendar, la organización de las prioridades de pedidos o entregas para la empresa tomar decisiones frente a la operación.

Actualmente, la empresa tiene contratado un pack de 6 meses por valor de 15 USD el mes y tiene vinculado a 4 vehículos de transporte y 3 particulares. Se ha realizado la incorporación de esta aplicación con 16 pedidos y 13 entregas de mercancías, de las cuales se expresan en la tabla 27.

Para un resultado satisfactorio de los pedidos y efectivo del 87% en las horas de pedido programadas, es decir cuando se le entregó al destinatario. Por otra parte, en el manejo del horario programado final tuvo una efectividad del 77% el cual es representativo para la empresa y la organización que se le está dando a la información fue precisa para el área operacional de la empresa.

Tabla 27

Entregas y pedidos en el mes de abril con el Software Movertis y Google Calendar

Entregas y pedidos en el mes de abril con el Software Movertis y Google Calendar							
Pedidos	Hora de pedido programada	Hora de pedido final	Cambios informados de hora	Entregas	Horario de entrega programado	Horario de entrega realizado	Cambios informados de horario
Pedido 1	11:00 a. m.	10:58 a. m.	No	Entrega 1	6 de abril	6 de abril	No
Pedido 2	8:00 a. m.	8:00 a. m.	No	Entrega 2	6 de abril	6 de abril	No
Pedido 3	3:00 p. m.	2:51 a. m.	No	Entrega 3	6 de abril	6 de abril	Si
Pedido 4	4:45 p. m.	4:40 p. m.	No	Entrega 4	9 de abril	9 de abril	No
Pedido 5	9:00 a. m.	9:00 a. m.	No	Entrega 5	10 de abril	10 de abril	No
Pedido 6	10:00 a. m.	10:02 a. m.	Si	Entrega 6	10 de abril	10 de abril	No
Pedido 7	8:00 a. m.	8:00 a. m.	No	Entrega 7	10 de abril	10 de abril	No
Pedido 8	11:30 a. m.	11:35 a. m.	Si	Entrega 8	13 de abril	13 de abril	Si
Pedido 9	7:00 a. m.	6:58 a. m.	No	Entrega 9	13 de abril	13 de abril	No
Pedido 10	11:00 a. m.	11:00 a. m.	No	Entrega 10	22 de abril	22 de abril	No
Pedido 11	8:00 a. m.	7:50 a. m.	No	Entrega 11	22 de abril	22 de abril	Si
Pedido 12	12:00 a. m.	12:20 a. m.	Si	Entrega 12	24 de abril	24 de abril	No
Pedido 13	9:00 a. m.	8:54 a. m.	No	Entrega 13	25 de abril	25 de abril	No
Pedido 14	5:00 p. m.	5:00 p. m.	No				
Pedido 15	3:00 p. m.	2:45 p. m.	Si				
Pedido 16	9:30 a. m.	9:25 a. m.	No				
Total, de pedidos finales			16	Total, de entregas finales			13
Total, de pedidos programadas correctamente finales			2	Total, de entregas programadas correctamente finales			3

Efectividad	87%	Efectividad	77%
--------------------	------------	--------------------	------------

Fuente: Elaborado por los autores.

11.1.4. Calendario

Tabla 28

Calendario de actividades FO 1

FO1 Actividades	Calendario de actividades															
	Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Búsqueda de solución a la problemática	X	X	X													
Exposición de la solución a la empresa				X												
Solicitud del Software demo					X											
Aplicación piloto a clientes						X	X									
Evaluación del software								X								
Compra pack Software x6 meses									X							
Implementación Software										X	X	X				

Fuente: Elaborado por los autores.

11.2. Impacto de estrategia FO 1

DO 1: Fomentar el uso de la planeación y control para generar análisis estratégico y poder evaluar objetivamente el desempeño del área operacional.

Para el siguiente objetivo se realizó el direccionamiento estratégico basado en el manual de planeación estratégica de Martín⁵ en el que se creó objetivamente primero la misión en la que se resolvió la pregunta ¿Para qué existe Transporte y Logística Rodríguez? Luego se pasó a la visión denotando el sueño al que aspira llegar la empresa en el largo plazo.

⁵ Martín Álvarez Torres. *Manual de planeación estratégica*. 2006. tomado de:

https://books.google.com.uy/books?id=NKbFooXrnyOC&pg=PA35&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false

En ese orden de ideas, luego se puede continuar con la política organizacional, objetivos, principios y valores de esta.

Se contó con el apoyo incondicional con el director general, en el que se realizaron varias propuestas que realmente enfocará con su objeto social y propiciar una identidad que promoviera a la organización al logro de sus metas.

11.2.1. Misión

Garantizar el servicio óptimo de transporte terrestre de logística en carga y soluciones de envío de mercancías a nivel nacional, soportados con un equipo humano competente y comprometido, en la puntualidad y seguridad exaltando la excelencia y calidad en el servicio, en el objetivo de generar beneficios a nuestros usuarios y colaboradores.

11.2.2. Visión

Brindar a nuestros usuarios la mejor opción en el Servicio de Transporte por carretera de envíos de mercancías y carga a nivel nacional; lo anterior como resultado de la implementación de altos estándares de calidad y que los usuarios se sientan totalmente a gusto con nuestros servicios y seamos reconocidos por nuestros valores empresariales.

11.2.3. Política organizacional

La empresa Transportes y Logística Rodríguez tiene el compromiso de la ejecución de actividades de carga y envío de mercancías con el firme propósito de mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Para lo cual, la administración deberá estar enfocada hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades y al desarrollo de productos y servicios innovadores, acordes con los avances tecnológicos.

11.2.4. Objetivos

Prestar un servicio de calidad y en condiciones de seguridad, de acuerdo a la naturaleza de los riesgos, enfocado en satisfacer las necesidades de los clientes.

Asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información por parte de los clientes.

Garantizar y optimizar el bienestar de los grupos de interés, identificando peligros, valorando riesgos y estableciendo controles, promoviendo la prevención de lesiones y enfermedades laborales.

Ampliar selectivamente nuestro portafolio global de empresas.

Tener un desempeño financiero a largo plazo y ser la organización más recomendada en nuestra industria.

11.2.5. Valores

Los valores empresariales que enmarcan la filosofía empresarial de transporte y Logística Rodríguez son los siguientes:

i. Puntualidad y Cumplimiento

Se busca que los servicios se brinden en el horario planificado y al conocimiento de los clientes. Teniendo rutas que cumplen con partidas y llegadas en los tiempos establecidos para su mejor servicio; sin desmerecer sus expectativas de seguridad y comodidad.

ii. Eficiencia y Honestidad

Se refiere a nuestro esfuerzo por aumentar la productividad en todas las áreas de la empresa, evitando inconvenientes en el servicio a nuestros clientes

iii. Innovación

Consiste en usar nuestro conocimiento, creatividad, tecnología e investigación para el cambio y la mejora de nuestros servicios.

iv. Igualdad

Definida como “el trato idéntico que un organismo, estado, empresa, asociación, grupo o individuo le brinda a las personas sin que medie ningún tipo de reparo por la raza, sexo, clase social, u otra circunstancia plausible de diferencia”

11.2.6. Principios

- i. Amor y pasión.
- ii. Espíritu de trabajo en equipo.
- iii. Seguridad en el trabajo.
- iv. Calidad y mejora continua.

11.2.7. Indicador

Número de personas informadas de los direccionadores estratégicos organizacionales
/Total de personas de la empresa.

Para el desarrollo de este indicador y con base a la figura 9 se tomarón como base las experiencias que han tenido el personal de la organización integrando la parte directiva y la parte operacional. En ellas se recapitularon los direccionadores estratégicos y con el trabajo de un mes en reuniones con el jefe administrativo se pudo comunicar a 18 personas de las 22

personas que estaban para el mes de abril, lo que enmarca una influencia del 82% en la organización.

Para el trabajo de reestructuración de este objetivo, ver a todas las personas participando y con ánimos de fortalecer una empresa que brinda su trabajo fue gratificante en la forma que visualizan la proyección de la empresa y que pueden hacer parte del equipo en cualquier momento.

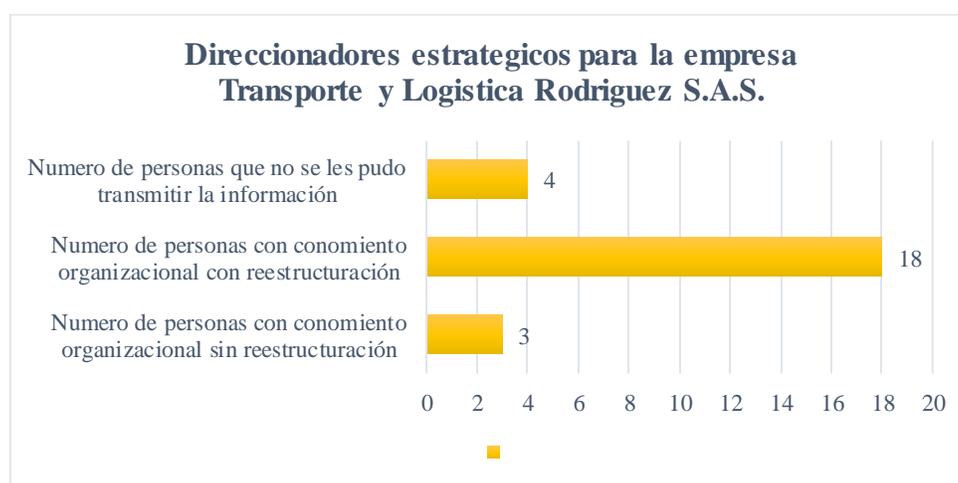


Figura 9: indicador de los direccionadores estratégicos en la empresa Transporte y Logistica Rodríguez S.A.S.

Fuente: Elaborado por los autores.

11.2.8. Calendario

Tabla 29

Calendario de actividades de la estrategia DO 1

DO1 Actividades	Calendario de actividades															
	Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Consulta en bases de datos y fuentes académicas	X	X	X													
Descripción de componentes de los direccionadores estratégicos								X								

Información de actividades estratégicas al personal	X	
Reunión con el personal organizacional	X	X
Consolidación de la información		X

Fuente: Elaborado por los autores.

11.3. Implementación de la estrategia DO 2

DO 2: Establecer criterios de envío y entrega con el objetivo de reducción de las devoluciones de productos.

11.3.1. Antecedentes

La empresa Transporte y Logística Rodríguez a través de su manejo operacional ha notado que el aumento de las devoluciones de productos enviados o entregados es persistente y que esto incurre en un desgaste económico para la empresa y una imagen negativa con respecto al tratamiento del producto con el cliente. En la tabla 30 se establecen las causas de las devoluciones, con su respectivo porcentaje de acumulado y el nivel de participación de las mismas.

Tabla 30

Acumulado de devoluciones mes febrero de 2019 del área operacional

Acumulado de devoluciones febrero de 2019			
Causas	#Unidades o artículos reportados	% Acumulado	% Participación
Incumplimiento en la elaboración del empaque	12	27%	27%
Unidades de empaques diferentes a las matriculadas	5	39%	11%
Fechas de vencimiento enmendadas o sobrepuestas	2	43%	5%
Mercancía averiada	1	45%	2%
Contenido no explícito de la mercancía	6	59%	14%
Pedido vencido o cancelado	7	75%	16%
Factura con inconvenientes en NIT y Razón Social	6	89%	14%

Entrega en diferente día programado	5	100%	11%
Total	44		100%

Fuente: Elaborado por los autores.

Al finalizar el mes de febrero se encontró una cantidad de 44 unidades o artículos de envío o entrega que corresponden al 14% del total de los productos entregado o enviados.

11.3.2. Implementación

De acuerdo con la información anteriormente mencionada, se procedió a realizar una plantilla de recepción de productos en los que se establecen 3 tiempos de verificación para evitar llegar a la devolución. La verificación interna, la verificación de carga y la verificación destinatario. Ver anexo B y C.

Tabla 31

Acumulado de devoluciones mes de marzo de 2019

Acumulado de devoluciones marzo de 2019			
Causas	#Unidades o artículos reportados	% Acumulado	% Participación
Incumplimiento en la elaboración del empaque	8	44%	44%
Unidades de empaques diferentes a las matriculadas	5	72%	28%
Fechas de vencimiento enmendadas o sobrepuestas	1	78%	6%
Mercancía averiada	2	89%	11%
Contenido no explícito de la mercancía	2	100%	11%
Pedido vencido o cancelado	0	100%	0%
Factura con inconvenientes en NIT y Razón Social	0	100%	0%
Entrega en diferente día programado	0	100%	0%
Total	18		100%

Fuente: Elaborado por los autores.

De acuerdo con la implementación de los formatos de verificación de características para envío y entregas de productos se procedió inicialmente en la contextualización de la

importancia de los formatos al personal del área de operación. Los cuales de una manera atenta y receptiva los tomaron como una herramienta para mejorar la operación de sus actividades.

Por consecuente, en el mes de marzo como lo evidencia la tabla 31, las devoluciones pasaron de 44 unidades a 18 unidades. Esto genero satisfacción en el personal del área operacional. Sin embargo, el efecto también fue positivo por los clientes debido a que ahora era la empresa llamando para confirmar datos. Esto hizo que los clientes comentarán que se sentían tranquilos con la información y la corroboración de la misma, evitando así dobles viajes de envíos y de entregas.

Tabla 32

Acumulado de devoluciones mes de abril de 2019

Acumulado de devoluciones abril de 2019			
Causas	#Unidades o artículos reportados	% Acumulado	% Participación
Incumplimiento en la elaboración del empaque	6	43%	43%
Unidades de empaques diferentes a las matriculadas	3	64%	21%
Fechas de vencimiento enmendadas o sobrepuestas	1	71%	7%
Mercancía averiada	3	93%	21%
Contenido no explícito de la mercancía	1	100%	7%
Pedido vencido o cancelado	0	100%	0%
Factura con inconvenientes en NIT y Razón Social	0	100%	0%
Entrega en diferente día programado	0	100%	0%
Total	14		100%

Fuente: Elaborado por los autores.

Para el mes de abril, se puede observar en la tabla 32 que las unidades bajaron de 18 a 14 con respecto al mes anterior. Es evidente que es preferible reafirmar datos del cliente, organizar

la información, tener un control de la misma y sobre todo poderla evaluarla. Es por eso que actualmente la empresa está enfocada en reducir los incumplimientos en la elaboración de empaques, en las unidades de empaques diferentes a las matriculadas y mercancía averiada las cuales son las que tienen mayor participación en las devoluciones.

11.3.3. Calendario

Tabla 33

Calendario de actividades de la estrategia DO 2

DO2 Actividades	Calendario de actividades															
	Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recolección de causas de las devoluciones en envío y entregas	X	X	X													
Diseño de formato integral de verificación interna, de carga y de destinatario							X									
Implementación de formatos						X	X	X	X	X	X	X	X			
Evaluación mensual de las devoluciones									X							X
Consolidación de la información																X

Fuente: Elaborado por los autores.

11.4. Implementación de la estrategia DO 3

DO 3: Diseñar una plantilla para el seguimiento de los clientes y poder evaluar la gestión logística de la empresa.

11.4.1. Antecedentes

En la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S. nunca se ha hecho seguimiento del cliente. Su forma de operación con el cliente es cuando este lo necesita y siempre ha mantenido el mismo trato con él.

11.4.2. Implementación

De acuerdo con las necesidades de establecer una gestión con el cliente, ofertar lo servicios en momentos pensados y programados para evitar que el cliente tenga otras opciones fue preciso la utilización de la herramienta Monday. Es una plataforma en la que se puede planificar, organizar, monitorear, tener un espacio visual de las actuaciones con los clientes en un campo específico de CMR. Para lo cual, por medio de esta herramienta de gestión, deja agregar o quitar paneles para hacer personalizado el tratamiento con el cliente.

En la empresa se realizaron 6 seguimientos a clientes comprendidos en los meses de marzo y abril del presente año y que estuvieron sujetos a los tableros de:

- i. Clasificación de clientes por Mes
- ii. Clasificación de clientes particulares
- iii. Clasificación de clientes empresariales
- iv. Clasificación de clientes sin llamar

Por su parte, en cada uno de estos tableros se desarrollaron los siguientes paneles para crear el seguimiento del cliente:

- i. Mensajería instantánea por parte del jefe administrativo, en caso de alguna comunicación personal con el cliente.
- ii. Asignación de un responsable de comunicación
- iii. Situación del cliente (se establecieron estados en negociación, ganados, perdidos y prospectos)
- iv. Hora de actuación
- v. Último contacto realizado con el cliente.

- vi. Siguiendo contacto con el cliente (Este debe ser programado según la naturaleza del consumo del mismo)
- vii. Propuesta (Acuerdo o cotización establecida) la cual será vista como metas en clientes para la empresa.

11.4.3. Indicador

Número de clientes con seguimiento/ Total de clientes

En el desarrollo de este indicador fue necesario hacer el proceso lentamente, debido a factores de marketing que no están establecidos y que no generan identidad con la empresa. Por el cual de un promedio de 16 clientes mensuales se optaron por comenzar hacer seguimiento con 5 clientes mensuales comprendidos en los meses de marzo y abril.

De acuerdo al resultado y a la figura 10, 6 clientes del total de 16 clientes fueron los que se les hizo seguimiento, para el cual 3 clientes por mes para un balance de 38% de ejecución por los dos meses. Es prudente aclarar que para no tener ningún proceso de seguimiento y en el poco tiempo de desarrollo de esta plataforma es satisfactorio el proceso. Además, que la cautela en el tratamiento del cliente es muy importante para no saturar a un cliente con necesidades diferentes.

Marzo	Reponsable	Situación	hora	Ultimo Contacto	Siguiente cont...	Propuesta	Close Probability	Forecast value
Ciente 1	JF	Perdido	04:20 AM	May 2		\$4.500	50%	\$2.250
Ciente 8		Negociación	07:21 PM	Apr 10...	Jul 20...	\$1.100	75%	\$825
Ciente 3		Prospecto	09:20 PM	Jun 29...	May 1...	\$2.350	15%	\$352,5
+ Agregar						\$7.950 sum	46,667% avg	\$3.427,5 sum

Abril	Reponsable	Situación	hora	Ultimo Contacto	Siguiente cont...	Propuesta	Close Probability	Forecast value
Ciente 6	JF	Prospecto	04:20 AM	Apr 12	May 10	\$2.100	50%	\$1.050
Ciente 9		Negociación	07:20 PM	Mar 2...	Jul 20...	\$3.200	75%	\$2.400
Ciente 5		Prospecto	09:20 PM	Mar 2...	Aug 1...	\$1.500	15%	\$225
+ Agregar						\$6.800 sum	46,667% avg	\$3.675 sum

Figura 10: Seguimiento de Clientes CMR para la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S.

Fuente: Disponible en <https://transporte-y-logstica-rodriguez-sas.monday.com/boards/224918137>

11.4.4. Calendario

Tabla 34

Calendario de actividades de la estrategia DO 3

DO 3 Actividades	Calendario de actividades																
	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Búsqueda de posibles alternativas a la problemática	X	X															
Capacitación de la herramienta de gestión				X	X												
Tipificación del cliente				X													
Implementación de la herramienta de gestión					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Consolidación de la información																X	

Fuente: Elaborado por los autores.

11.5. Implementación de la estrategia FA 1

FA 1: Acercamientos con institución de formación empresarial en temas específicos de innovación del servicio en búsqueda de disminuir costos unitarios de entrega.

11.5.1. Antecedentes

La empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S. no ha realizado nunca procesos de aprendizaje y desarrollo de conocimiento con el personal. Sin embargo, la dirección administrativa reconoce que las posibilidades de crecer como organización en la prestación del servicio, la primera fuente es creer en su valor humano. El personal del área operacional, está compuesto de forma directa por 4 transportadores de vehículos furgones y camiones con formación educativa básica bachiller y de forma indirecta 6 auxiliares de carga, 2 operarios de vehículos de carga.

11.5.2. Implementación

De acuerdo con la necesidad planteada por la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S. se realizaron acercamientos con la institución gubernamental Cámara de Comercio de Bogotá en la que se encontraron 3 cursos virtuales con el propósito de la innovación en el servicio, los cuales son:

- i. Construcción del proceso de innovación
- ii. Fundamentos de innovación
- iii. El sentido de innovar

Para el cual se seleccionó el curso de construcción del proceso de innovación debido a que su componente enmarca la temática de entender que es un proceso de innovación y sus principales componentes, definir cuáles son las etapas que se implementarán en su organización, estructurar el prototipo del proceso de innovación para la organización, validar y ajustar el prototipo del proceso de innovación y construir el cronograma de implementación del proceso de innovación.

En su correcto desarrollo, la empresa informó al personal del área operativa la pertinencia de tomar el curso y en su totalidad estuvo de acuerdo, comentaron que les parecía interesante. Sin embargo, como los cursos son virtuales tenían tiempo para profundizar en la casa o espacio libre, pero se programó bajo la dirección administrativa una hora a la semana para que en equipo se discutieran las unidades y el desarrollo del mismo.

11.5.3. Indicador

Asistencias al curso/# personas del área operacional

De acuerdo con lo planteado en el curso, se programaron 13 clases semanales de las cuales 8 se han realizado y se les hizo un seguimiento de las asistencias, impartiendo de acuerdo a la tabla 37 una participación de asistencia del 87% para el mes de marzo y del 92% para el mes de abril sobre el total de personas contratadas laborando en el correspondiente mes.

Además, que con toda la orientación de cada clase. Cámara de Comercio de Bogotá tenían un cierre del curso al mes, en el cual no se alcanzaría cumplir con las clases por el ritmo propuesto, para lo cual se pidió no cerrar la plataforma virtual y se habilitó por 2 meses

más. Tiempo suficiente para acabar el curso. En cada clase se motivó la participación con un compartir alimenticio significativo.

Tabla 35

Curso Construcción del proceso de innovación en la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S

Curso Construcción del proceso de innovación en la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S						
FA 1	Número total de personas Asistentes del área operacional mes de Marzo		Total, de personas del área operacional trabajando	Número total de personas asistentes del área operacional mes Abril		Total, de personas del área operacional trabajando
	Sesión 1	Sesión 2	Marzo	Sesión 1	Sesión 2	Abril
Clases						
Clase 1: Presentación de ejemplos de procesos de innovación implementados en empresas nacionales o internacionales.	10	13	14	12	11	12
Clase 2: Entender que es un proceso de innovación y sus principales componentes.	11	11	14	11	11	12
Clase 3: Definir cuáles son las etapas que se implementarán en su organización	14	14	14	11	10	12
Promedio de personas capacitadas		12	14		11	12
% Asistencia			87%		92%	

11.5.4. Calendario

Tabla 36

Calendario de actividades de la estrategia FA 1

Calendario de actividades				
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo

FA 1	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades																
Búsqueda y contacto con la institución gubernamental cámara de comercio de Bogotá.	X	X														
Información al personal del área operacional.			X	X												
Clase 1: Presentación de ejemplos de procesos de innovación implementados en empresas nacionales o internacionales.				X	X											
Clase 2: Entender que es un proceso de innovación y sus principales componentes.						X	X									
Clase 3: Definir cuáles son las etapas que se implementarán en su organización								X	X	X		X				
Clase 4: Estructurar el prototipo del proceso de innovación para su organización													X	X		
Clase 5: Validar y ajustar el prototipo del proceso de innovación															X	X
Clase 6: Construir el cronograma de implementación del proceso de innovación																X

Fuente: Elaborado por el autor.

11.6. Implementación de la estrategia DA 1

DA 1: Diseño de portafolio de Servicios definido en cliente corporativo.

11.6.1. Antecedentes

La empresa en el desarrollo de sus servicios, ha tenido la poco a poco la conexión con clientes importantes que garantizan la operación de la empresa. Sin embargo, todo ha sido por voz a voz o por contactos en los que la empresa Transporte y Logística Rodríguez ha hecho estos vínculos.

Esto ha provocado, una necesidad de tener una carta de presentación frente a clientes corporativos en los que tengan una primera imagen de la empresa para ser portales de información y de los servicios que se ofrecen.

11.6.2. Implementación

La empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S, junto al equipo de reestructuración se dieron en la tarea de la recolección de características especiales de los clientes corporativos, para hacer un portafolio en el que se pueda centrar unos servicios específicos para ellos.



Figura 11: Servicios profesionales - Perfil corporativo de la empresa Transporte y Logística Rodríguez

Fuente: Elaborado y tomado del portafolio corporativo de la empresa de transporte y Logística Rodríguez S.A.S.

Disponible en: <https://transporteylogisti7.wixsite.com/rodriguez>

De acuerdo con las características y la dirección administrativa se pudo concretar 3 tipos de servicios indispensables que deben estar en el portafolio. Los cuales fueron; Transporte express, operaciones in house y monitoreo integral, como lo ilustra la figura 11.

Para la elaboración del portafolio se utilizó la herramienta gratuita Wix. La cual es una plataforma virtual para el diseño de páginas web, portafolios y tiendas online el cual permite tener un espacio en la Web. Esta herramienta es precisa ya que tiene un desarrollador

“Chat” que esta sincronizado con el correo interno de la empresa para que cualquier pregunta o información se notifique de inmediato.

11.6.3. Indicador

Portafolio * número de clientes

Categorización de los clientes mediante el portafolio Transporte y Logística Rodríguez S.A.S							
Tipo de servicio	Número de solicitudes de información	Descripción del servicio	Uso	Localidad	Utilización del Chat	Sector cliente	Periodicidad
Transporte Express	13	Flota propia, Sencilla	Necesidad de traslado Abastecimiento de bodegas Entregas a clientes	Urbana	Si	Tecnologico	Semanal
				Urbana	Si	Hogar	Cada 3 dias
				Municipal	Si	Textil	Cada 15 dias
				Urbana	No	Material industrial	Mensual
				Departamental	Si	Contenedorizado	Mensual
Carga In house	1	Adaptación del vehículo Puntualidad Seguridad	Lectura de inventario Formato de inventario estándar Acreditación Fidelización Objetivo	Urbana	Si	Papeleria	Semanal
Monitoreo Integral	2	Acompañamiento vehicular	No existe devolución de producto Colaboración con transportador Experiencia confiable y sistemática	Departamental	No	Bicicletas	Mensual

Figura 12: Categorización de los clientes mediante el portafolio Transporte y Logística Rodríguez S.A.S

Fuente: Elaborado por los autores.

Este portafolio se pudo enviar a 35 clientes que estaban en bases de datos y no se habían tenido acercamientos anteriormente. De los cuales se centralizó el servicio y se obtuvieron respuestas de 16 clientes, según su tipificación, descripción del servicio, uso del insumo, localidad, utilización del Chat, sector del cliente y periodicidad del servicio como se ilustra en la figura 12.

De acuerdo al uso del portafolio se pudo llegar a 16 nuevos clientes, en los que se les pudo mostrar la empresa y dejar un canal abierto de comunicación.

11.7. Resumen de indicadores

Tabla 37

Resumen de indicadores del área operacional de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A. S.

Resumen de indicadores						
	Indicador	Ejecución	Contrataciones o suscripciones	Inversión necesaria	Permisos	Posibles riesgos y problemas
FO1	Hora de entrega/horario de entrega	100%	Software Movertis Cuenta Gmail	\$ 270.000	Área operacional	Es necesario invertir en una aplicación que este personalizada a la empresa y que pueda juntar los 2 elementos en una sola aplicación No estar alimentando la dirección
DO1	Conocimiento empresarial/# de personas informadas	100%	-	\$ -	Área Administrativa	estratégica con políticas de las demás áreas y de problemas específicos Es necesario implementar una codificación propia para cada
DO2	# de pedidos en devolución/# total de pedidos	100%	-	\$ -	Área operacional	característica de devolución para poder gestionar mejor el control de los productos. No alimentar el seguimiento con redes sociales en el que se pueda diversificar la
DO3	# de clientes con seguimiento/total de clientes	35%	-	\$ -	Área operacional	

						estrategia comercial
FA 1	Asistencias al curso/# personas del área operacional	80%	Registro Cámara y Comercio de Bogotá	\$110.000	Área operacional	Parar de capacitarse y no aplicar lo aprendido en la empresa No realizar portafolio para cada segmento de mercado específico.
DA 1	Portafolio *número de clientes	50%	-	\$ -	Área Administrativa	

Fuente: Elaborado por los autores.

12. Cronograma

ACTIVIDADES	Reestructuración del área de operaciones para la empresa transporte y logística rodríguez S.A.S. en el municipio de chía															
	2019															
	febrero				marzo				abril				Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Realizar un diagnóstico externo e interno de la empresa Transporte y logística Rodríguez S.A.S para determinar los factores claves de éxito externo y poder identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.																
1.1. Recopilación de información bibliográfica.																
1.2. Preparación del diagnóstico interno.																
Elaborar estrategias para el mejoramiento del área operacional para la empresa Transporte y logística Rodríguez S.A.S.																
2.1. Análisis de los datos.																
Elaboración de estrategias para el área administrativa.																
Determinar el impacto de las estrategias propuestas en el área operativa de la empresa Transporte y logística Rodríguez S.A.S.																
Realización e implementación de la reestructuración en el área operacional.																
Control de los indicadores previstos y seguimiento.																
Análisis de los resultados y conclusiones.																

13. Impacto

12.1.Impacto Social

Este trabajo de reestructuración generó un alto impacto social, específicamente un impacto directo a todos los miembros de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S. debido a que toda la experiencia, la comunicación, la enseñanza por parte del equipo reestructurador fue brindada con fines específicos para que la empresa se fortalezca y genere más empleos en la región.

12.2.Impacto económico

Este trabajo de reestructuración estuvo diseñado para generar un impacto positivo económico en velar que se pudiera de alguna manera contribuir a la reducción de costos innecesarios y costos que se pueden controlar. Además, la búsqueda insaciable de que la empresa sea cabeza principal del perfil competitivo del sector transporte.

12.3.Impacto Cultural

En el impacto cultura de este trabajo se reflejó en la curiosidad insinuada del equipo de reestructuración, de querer encontrar un sentido, un sentimiento por la empresa y de las ganas de aprender bastante de ella. Por su parte es necesario impactar en un cambio cultural del manejo administrativo del sector y propiciar confianza y seguridad competitiva.

12.4.Impacto ambiental

Este trabajo está diseñado para comenzar una línea estratégica de los recursos del medio ambiente y que el reto de innovar en procesos que sean totalmente amigables con el entorno y macro entorno ambiental.

13. Conclusiones

- El diagnóstico interno del área operacional presenta deficiencias en los factores de talento humano y marketing para los cuales se posicionaron como debilidades y amenazas del área operacional. Por su parte, los factores de administración, servicios administrativos, negocios y finanzas no tienen un manejo excepcional, pero si constituye un buen camino para un desarrollo integral de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S de conformidad, los factores anteriormente mencionados se consideraron fortalezas y oportunidades para el área operacional.
- Se determinaron 6 estrategias de acuerdo al uso de la herramienta cruce de variables DOFA para el cual en cada eje se desarrollaron estrategias que impactarán el área operacional administrativa, teniendo como resultado la planificación de actividades definidas en un periodo dar un mejoramiento en el área operacional de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S.
- La implementación de herramientas tecnológicas como Movertis, Google calendar, Monday, Wix hacen revolucionar procesos en una organización o área en específico; para lo cual se presentaron mejoras contundentes en el manejo del tiempo, en la agenda de los clientes, en la localización de las mercancías, en la reducción de las devoluciones pasando de 44 a 14 en 2 meses.
- La empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S con su gran equipo de trabajo pudo fomentar las capacidades formativas de su labor cotidiana, de una manera feliz, con gracia, pero sobre todo con responsabilidad con una empresa que esta orientada al capital humano.

14. Recomendaciones

- Es necesario, realizar una retroalimentación general de la reestructuración al área administrativa para que de una forma precisa se realice el mismo trabajo y poder articular mejor las estrategias del área operacional de la empresa Transporte y Logística Rodríguez S.A.S.
- Es crucial continuar con la implementación de las estrategias para la empresa, ya que está inmerso en un sector que al más mínimo cambio sea tecnológico, político, legal, económico, cultural y ecológico puede definir su estructura competitiva.
- Mantener una visión a largo plazo para establecer una planeación estratégica que pueda tener impacto proyecto a 3, 5 y 10 años de la empresa Transporte y Logística Rodríguez.

Bibliografía

- Aguilera Morera, K. V., & León Ortiz, J. C. (2008). *Propuesta de un plan de reestructuración estratégica con énfasis en el área de producción para la empresa flores San Fernando ubicada en Guasca Cundinamarca Vereda de San Jose*. Bogotá D.C.: Universidad de la Salle.
- Avendaño Pachon, J. L. (2018). ¿La implementación de un diagnóstico organizacional en maderanía cambia el chip de sus trabajadores y ayuda a la mejora? *Universidad Militar Nueva Granada, Facultad a Distancia (FAEDIS) Diplomado en Alta gerencia*, 24.
- Dinero. (2018). ¿Para dónde irá el transporte de carga en 2019? *Dinero*, 2.
- Fonseca Carreño, N. E. (09 de Mayo de 2018). *Propuesta de reestructuración organizacional para la microempresa exploring en el municipio de Fusagasugá*. Obtenido de Universidad Cundinamarca:
<http://repositorio.ucundinamarca.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1187/PROPUESTA%20DE%20REESTRUCTURACION%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20LA%20MICROEMPRESA%20EXPLORING%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fred R, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica Novena edición*. Mexico: Pearsón.
- García Santiago, F. A. (2006). La gestión de cadenas de suministros: Un enfoque de integración global de procesos. *Visión Gerencial*, 53-62.
- Melo Pachon, K. J. (6 de Junio de 2018). *Reestructuración organizacional de la microempresa Kmelo peluqueros Bogotá*. Obtenido de Repositorio Universidad de Cundinamarca:

<http://repositorio.ucundinamarca.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1399/REESTRUCTURACION%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LA%20MICROEMPRESA%20KMELO%20PELUQUEROS%20BOGOTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia .
Harvard Business Review. America Latina, 18.

Robert, J. F., & Chase, R. B. (2014). Administración de operaciones - Producción y cadena de suministros. Mexico: Mc Graw Hill Education.

Valenzuela, C. M., Ramirez, R. G., Gonzalez Navarro, N., & Celaya Figueroa, R. (9 de Noviembre de 2010). *Diagnostico organizacional, una mirada hacia el futuro*.
Obtenido de Itson:

https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf

Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnostico Organziacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Anexos

Anexos A: Variables de los factores internos del área operacional

Administración		
Toma de decisiones	Oportunidad	3,0
	Participación	2,0
	Asertividad	3,0
	Total	2,7
Liderazgo	Estilo de Dirección	2,0
	Escucha	3,5
	Comunicación	3,0
	Total	2,8
Creatividad	Ideas	2,0
	Aplicabilidad	2,0
	Participación	
	Talleres de innovación	1,0
	originalidad	1,0
	Innovación en el servicio	2,0
	Total	1,6
Dirección Estratégica	Objetivos	2,0
	Planificación	2,0
	Implementación	2,0
	Total	2,0
Gestión del Conflicto	Carisma	4,0
	Empoderamiento	3,0
	Proceso	3,0
	Visita en la inspección sanitaria	4,0
	Ejecución proyectos municipales	3,0
	Total	3,4
Formación Académica	Especialización	1,0
	Profesional	1,0
	tecnólogo	3,0
	técnico	3,0
	Total	2,0
Trabajo en equipo	Liderazgo efectivo	3,4

	Iniciativa	3,0
	Integración	3,8
	Comunicación	4,0
	Percepción de trabajo asociaciones	2,0
	Total	3,2
Comunicación	Asertividad	3,5
	Oral	3,0
	Escrita	2,0
	Difusión	3,4
	Efectividad en los medios	2,0
	Total	2,8
Ética	Moral	3,0
	Principios	4,0
	Valores	3,0
	Equidad de genero	3,0
	Total	3,3
Manejo de la información	Dominio	2,0
	Difusión	2,0
	Confidencialidad	3,0
	Mecanismos de aprendizaje	3,0
	Total	2,5
Gestión del riesgo	Riesgo en salud	2,0
	Riesgo Operativo	3,0
	Total	2,5
Indicadores de gestión	Sistema Administración riego en salud	2,0
	Política de gestión	2,0
	TOTAL	2,0
Talento Humano		
Formación Profesional	Cumplimiento del perfil profesional deseado	2
	Idoneidad del talento humano seleccionado	3

	Experiencia del talento humano	4,0
TOTAL		3,0
Atracción	Personal idóneo que se conserva	4
	Vinculación al sector	2,0
	Remuneración	3,0
TOTAL		3,0
Promoción y desarrollo	Cumplimiento del plan de formación anual	2
	Horas de formación por el productor	3
	Existencia de manuales de preparación	3,0
TOTAL		2,7
Motivación	Actividades de motivación en el año	2
	Pago de incentivos	2
	Clima laboral	3
	Importancia de la capacitación	4,0
TOTAL		2,8
Productividad	Servicio / Horas hombre empleadas	3
	Oportunidad de entrega de los productos	2
	Tenencia del terreno	3,0
	Relación beneficio - Sector	2,0
TOTAL		2,5
Bienestar institucional	Cumplimiento en las prestaciones de ley	1
	Pago oportuno de nómina	3
TOTAL		2,0
Ausentismo	Accidentes laborales	3
TOTAL		3,0

Servicios administrativos		
	Impacto de los desperdicios - desechos	2,0
Mantenimiento	Consumo energía eléctrica	3
	Consumo de combustible	2
TOTAL		2,5
	Costos del servicio no conforme	2
Calidad	Cantidad de certificaciones	2
	Cumplimiento de programa de inspección	2
TOTAL		2,0
	Unidades entregadas	4
	Eficiencia	2
Procesos	Transformación y capacidad en el servicio	1,0
	Servicios con procesos especializados	1,0
TOTAL		2,0
	Unidades en servicio	3
Productividad	costo mano de obra	3
	rentabilidad	3
TOTAL		3,0
Buenas practicas	Certificaciones en buenas prácticas de carga	3,0

	Cumplimiento procedimientos	3,6
TOTAL		3,3
	innovación	1
Diseño	Desarrollo de nuevas ideas	1
	Satisfacción mercado	3
TOTAL		1,7
	Revisión del inventario	2
	Periodicidad inventario	3
	Rotación del inventario	3
Gestión de inventarios	Nivel de obsolescencia	3
	Valor del inventario	3
	Costos de almacenamiento	3
	Costos de pedido	4
TOTAL		3,0

Marketing

	Mercado Meta	1
	Elementos	
Investigación de mercados	Claves Decisión de Compra	3,4
	Ciclo de vida del servicio	2,0
TOTAL		2,1
	Creación y desarrollo de marca	1,0
Marca	Reconocimiento de la marca	1

	Diferenciación percibida en el mercado respecto a la marca	1
TOTAL		1,0
	Ciclo de Vida del servicio/ servicios Plazo de recuperación de la inversión para los cambios en antiguos servicios.	3
Producto	Plazo de recuperación de la inversión para los nuevos servicios.	2
	Tiempo en mercado de servicios existentes	2
TOTAL		2,3
	Conocimiento del producto a través de acciones de Relaciones Públicas	2
Comunicación	Conciencia de los clientes de la imagen de los productos o servicios	1
TOTAL		1,5
Venta	Políticas de comercialización	2,0
TOTAL		2,0
Servicios	Niveles de Satisfacción de los Clientes	3

TOTAL		3,0
Precio	Precio del servicio/servicio frente a la competencia	3
	Nivel de Negociación del precio	2
TOTAL		2,5

Negocio		
Planeación	Manejo de tablero de control en servicio	1,0
	Pronósticos de Inventarios	3
TOTAL		2,0
Compras	Certificación de Proveedores	3
	Calidad de los pedidos Generados	3
	Volumen de compra	2
	Entregas perfectas recibidas	3
	Ciclo de la Orden de compra	
TOTAL		2,8
Servicio al cliente	Entregas perfectas	3
	Entregas a tiempo	2,5
	Pedidos entregados completos	4
	Documentación sin problemas	3
	Parámetros de satisfacción del cliente	3,0
TOTAL		3,1
Procesos	Capacidad	2
	Diseño	1

	Insumos y productos	3
	Legal y regulatorio	2,5
TOTAL		2,1
	Devoluciones del cliente	2
	reacondicionamiento de los productos	3
Devoluciones	recuperación, reciclaje de envases y embalajes y residuos peligrosos.	2
TOTAL		2,3
Distribución	Costos logísticos Vs. Ventas	2
TOTAL		2,0

Finanzas

	Rentabilidad esperada	2,0
	Calidad informes contables	1,0
Rentabilidad	Crecimiento en su patrimonio	2,0
	Conocimientos financieros y contables	1,0
TOTAL		1,5
	Capital de trabajo (Act Cte-Inv-cxc/pas Cte)	2
Liquidez	Razón Corriente (Act Corriente / Pas Cte)	2
	Prueba acida (Act cte-inv/pas Cte)	
	Nivel de ingresos	2,0
TOTAL		2,0
	Apalanca Total (Pas Total / Patrimonio)	3
Endeudamiento	Razón de Endeudamiento (Pas Total/ Act Total)	2
	Rota Interés (Utl Operacional /Gasto Financiero)	3

TOTAL		2,7
Margen Bruto	Utilidad Bruta / Ventas Netas	3
TOTAL		3,0
	% utilidad Operación promedio Sector	3
Margen operacional	% Utilidad Operación promedio Empresa 5 Años	3
TOTAL		3,0
	% utilidad Neto promedio Sector	2,5
Margen neto	% Utilidad Neto promedio Empresa 5 Años	2,5
TOTAL		2,5
	Rotación de Pago a Proveedores	3
Gestión financiera	Ciclo de Operacional	3
	Rotación Activo Total	3
TOTAL		3,0

Anexos B: Formato de verificaciones de características para envío de productos.

EMPRESA TRANSPORTE Y LOGISTICA RODRIGUEZ S.A.S
Formato de verificación de características para envío de productos
Logística y envío de pedido
Fecha:
Código:
Versión 1
Datos generales
Procedencia:
Fecha de recibido:
Fecha de envío:
Conductor:
Vehículo:
Verificación Interna
Nombre del producto:
Peso:
Cantidad:
Volumen:
Nit de envío:
Razon Social de entrega:
Características o link de compra:
Confirmación día anterior realizada: Si ___ No ___
Verificación Carga
Color de agenda de cliente o destinatario:
Características o notas:
Confirmación del empaque:
Confirmación de la etiqueta:
Verificación Destinatario
Nombre o Razon social:
Nit o numero de identificación:
Dirección de envío:
Horario de envío:
Horario de entrega:
Persona que recibe:
Telefono:
Correo electronico:
Persona alterna a recibir:
Telefono persona alterna a recibir:

Anexos C: Formato de verificación de características para entrega de productos.

EMPRESA TRANSPORTE Y LOGISTICA RODRIGUEZ S.A.S
Formato de verificación de características para entrega de productos
Logística y entrega de pedido
Fecha:
Código:
Versión 1
Datos generales
Procedencia:
Fecha de recibido:
Fecha de entrega:
Conductor:
Vehículo:
Verificación Interna
Nombre del producto:
Peso:
Cantidad:
Volumen:
Nit de entrega:
Razon Social de entrega:
Características o link de compra:
Confirmación día anterior realizada: Si ___ No ___
Verificación Carga
Color de agenda de cliente o destinatario:
Características o notas:
Confirmación del empaque:
Confirmación de la etiqueta:
Verificación Destinatario
Nombre o Razon social:
Nit o numero de identificación:
Dirección de entrega:
Horario de entrega:
persona que recibe:
Telefono:
Correo electronico:
Persona alterna a recibir:
Telefono persona alterna a recibir: