

Diagnostico empresarial para la empresa Transportes Saferbo s.a. en la sede principal de la ciudad de Bogotá D.C.

Gómez León Luisa Fernanda

**Universidad De Cundinamarca
Facultad de Ingeniería
Programa de Ingeniería Industrial
Extensión Soacha
2017**

Diagnostico empresarial para la empresa Transportes Saferbo s.a. en la sede principal de la ciudad de Bogotá D.C.

Gómez León Luisa Fernanda

**Trabajo de grado para optar por el título de:
Ingeniero Industrial**

Director

Carlos Eduardo Castro Mateus

**Universidad De Cundinamarca
Facultad de Ingeniería
Programa de Ingeniería Industrial
Extensión Soacha**

2017

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Soacha, Cundinamarca 2017

Nota de Agradecimientos

A dios por conceder la oportunidad de a ver culminar el trabajo de grado.

A mi mamá y hermana por los consejos recibidos durante el desarrollo del proyecto.

Al docente Carlos Eduardo Castro Mateus por la asesoría y paciencia.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	2
OBJETIVO GENERAL.....	2
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
CAPITULO I	3
ANÁLISIS DE AMBIENTE EXTERNO	3
1.1 Macro ambiente.....	3
1.1.1 Económico:.....	3
1.1.2 Social:.....	4
1.1.3 Cultural:.....	4
1.1.4 Político:	5
1.1.5 Legal:.....	6
1.1.6 Medio Ambiente:.....	8
1.2 Micro ambiente	8
1.2.1 Análisis de la competencia:	8
1.2.2 Mano de Obra:	11
1.2.3 Proveedores:.....	11
1.2.4 Cliente:	11
1.2.5 Legislación y medio ambiente:	12
1.3 Evaluación de factores externos (EFE):	12
CAPITULO II	15
ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO	15
1.4 Superestructura:	15
3.1.1. Misión:.....	15
3.1.2. Visión:.....	15
3.1.5. Objetivo:.....	16
1.5 Estrategia Administrativa:	16
1.5.1 Estructura Administrativa:	17
3.2.2. Sistema de comunicación:	19
3.2.3. Planes:	19
3.2.4. Talento Humano:	19

3.2.5.	Finanzas:	19
3.2.6.	Compras:	20
3.2.7.	Facturación:.....	20
3.2.8.	Inventarios:.....	20
3.3.	Estrategia de Producción:.....	21
3.3.2.	Descripción – Proceso operativo:.....	21
3.3.3.	Proceso y Procedimientos:.....	23
3.4.	Estrategia de Mercadeo:.....	23
3.4.2.	Segmento de Mercado – Perfil del cliente:.....	23
3.4.3.	Mercadotecnia:	24
1.5.2	Sistema de comunicaciones de la mercadotecnia:.....	27
3.5.	Evaluación del Factor Interno (MEFI):	28
CAPITULO III		31
ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....		31
CAPITULO IV.....		34
PLAN DE MEJORAMIENTO		34
CONCLUSIONES.....		40
RECOMENDACIONES		41
BIBLIOGRAFÍA.....		42

LISTA DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURAS

Ilustración 1 Marco empresarial - Sector transporte terrestre de carga	5
Ilustración 2 Organigrama Transportes Saferbo S.A - A nivel nacional.....	17
Ilustración 3 Organigrama Transportes Saferbo S.A - A nivel Bogotá D.C	18
Ilustración 4 Diagrama proceso operativo.....	22
Ilustración 5 Diagrama de Flujo - Proceso Operativo.....	23
Ilustración 6 Marca.....	25
Ilustración 7 Etiqueta	26
Ilustración 8 Matriz de análisis estratégico	32

TABLAS

Tabla 1. Marco Normativo - Sector Transporte Colombia	6
Tabla 2. Evaluación de Competidores	10
Tabla 3. Evaluación Factores Externos	13
Tabla 4. Portafolio de servicios - Transportes Saferbo S.A	24
Tabla 5. Evaluación de Factores Internos.....	29

INTRODUCCIÓN

El diagnóstico empresarial es una herramienta de análisis que permite conocer el estado actual de un sector económico y de las áreas internas de una empresa. Además, permite detectar los principales obstáculos para poder alcanzar los objetivos planeados a corto, mediano y largo plazo. Hoy en día es importante que en las empresas realicen constantemente este tipo de análisis para ser más productivos y eficientes en el mercado.

La siguiente monografía es un diagnóstico descriptivo que se realizó en virtud a la problemática encontrada en la empresa Transportes Saferbo S.A. sede Bogotá D.C. Durante el proceso se detectó insatisfacción y deserción en clientes ya que no se cumplen tiempos de entregas estimados, no hay buena manipulación de la mercancía en arrumes de despacho y recogida. Además, se ve afectado el cumplimiento de las funciones organizacionales, el personal, el estado económico-financiero, y el no poder competir adecuadamente en el mercado.

El primer capítulo consta del análisis del ambiente externo que se divide en dos partes: Macro ambiente y Micro ambiente, la cual describen variables económicas, políticas, culturales, sociales, medioambientales, legales, mano de obra, proveedores, cliente y competidores. También se realiza: la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) que muestra oportunidades y amenazas del sector del transporte terrestre de carga para la empresa y la matriz de evaluación de competidores la cual indica cual es el competidor fuerte y débil para Saferbo S.A.

El segundo capítulo consta del análisis interno de la empresa, describe aspectos de superestructura, estrategias de administración-financiera, producción y mercadeo. Aquí se lleva a cabo la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) la cual refleja que tan débil o fuerte es Saferbo S.A en las principales áreas organizacionales.

En el tercer capítulo se realiza el análisis estratégico y la matriz D.O.F.A, consta de la formulación de nuevas estrategias que permitirán crear alternativas encaminadas a lograr la misión y objetivos.

En el cuarto capítulo se formula el plan de mejoramiento para la empresa de acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz de análisis estratégico, la cual está compuesto por acciones, metas, responsables, tiempo, recursos e indicadores.

El propósito de realizar el diagnóstico empresarial, es formular nuevas estrategias que permitan disminuir las desviaciones encontradas para que la empresa aumente el desempeño.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Formular estrategias para el mejoramiento del desempeño de la empresa Transportes Saferbo s.a a partir de un Diagnostico empresarial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar variables externas e internas para determinar las potencialidades del mercado y desarrollo de la empresa, a partir de información del sector económico y de la estructura interna de la organización.
2. Elaborar una selección de estrategias de mejoramiento de los procesos productivos y administrativos de la empresa, a partir de los resultados del diagnóstico, identificando las alternativas de funcionamiento de los servicios de la empresa y su crecimiento en el sector de transportes.
3. Formular el plan de mejoramiento estratégico de la organización en la empresa.

La situación actual del sector de transporte terrestre de carga en el país y la empresa Transportes Saferbo S.A, tienen aspectos positivos y negativos que inciden en la operación de la empresa. Estos son macroeconómicos, culturales, sociales, políticos, medioambientales, de control administrativo, operativo y comercial. La información es seleccionada para luego analizar en matrices de evaluación del ambiente interno y externo con el fin de formular estrategias gerenciales que permitan disminuir la problemática planteada y el mejoramiento organizacional de la empresa.

CAPITULO I

ANALISIS DE AMBIENTE EXTERNO

1.1 Macro ambiente

1.1.1 Económico:

Para el año 2016, el sector de Transporte represento en promedio aproximadamente los \$38.000 Millones de Pesos con relación al PIB, donde el transporte terrestre represento \$15.000 Millones de pesos, y el rendimiento del sector transporte terrestre tuvo un decrecimiento del 0,3%, comparado con el transporte de vía aérea que mostró un crecimiento de 5,1%, el transporte terrestre no es muy representativo. (DANE, 2016, pág. Rama Transporte) Por lo tanto, el sector de transporte terrestre representa un incremento en precios de bienes y servicios, y un decrecimiento en el rendimiento económico.

Por otro lado, el sector transporte no representa cifras importantes en el desarrollo de nuevos empleos para el país, en el año 2016 registró aproximadamente 8% de participación en la generación de empleos, con 12% Hombres y 3% Mujeres, mientras que el sector comercio participo con el 29% de los empleos. (DANE, 2005, pág. 274)

Lo anterior es consecuencia de falta de inversión en nuevas empresas, aumento en impuestos y el poco fortalecimiento para mejorar las condiciones de crecimiento en empresas del sector.

Los costos del sector de transporte están representados por combustibles con un 40%, Seguros, Impuestos, revisiones, Mano de obra directa (conductor y ayudante), costos de capital, peajes, Lubricantes, Filtros, Llantas, y pintura con un 45% mantenimiento, repuestos y otros insumos constituyen el 15% restante. (perfetti del corral, prada lombo, & freire delgado, 2017) Por último, represento en producción 140 Millones de Toneladas anuales a nivel nacional, es decir la cantidad de unidades movilizadas. (Colfecar, 2016)

1.1.2 Social:

Las personas vinculadas al gremio del transporte de carga por carretera, se organizan en empresarios que aglutinan a transportadores propietarios de vehículos de carga, quienes a su vez contratan a conductores y ayudantes para la movilización de los vehículos, cargue y descargue de mercancías.

Se encuentran vinculadas al sector, aproximadamente: 8.000 personas al transporte municipal, 19.000 al transporte intermunicipal, y 5.000 al transporte internacional de todos ellos, el grado de formación que más relevancia tiene es: media técnica en logística, sistemas, producción, y contabilidad. Los que más participan en la conducción de vehículos son los hombres; las mujeres participan en cargos administrativos y operativos en las empresas de transporte. Por lo general son casados (as), y tienen de uno a dos hijos (as), Las edades van desde los 18 años hasta los 70 años de edad, los ingresos son variables, según contratación. (DANE, 2005) Toda la operación depende de los principales actores de la cadena, que son: generador de la carga, empresas de transporte, propietario del vehículo, y cliente final. (CONPES, 3489)

1.1.3 Cultural:

A nivel cultural el conductor de vehículo, se separa del hogar por viajes largos y constantes ya que en ocasiones son de dos a tres meses, la alimentación es por cuenta propia o en pocos casos por cuenta de empresas que suplen viáticos, los días de descanso son reducidos, la educación es mínima, a la hora de iniciar contrato con empresas o propietarios, estos no les exigen título de bachiller, técnico o profesional, pero como requisito obligatorio deben tener al día licencia y curso de conducción, dentro de sus gustos está beber licor (cerveza en mayoría de los casos), y por tener amoríos.

Los ingresos no son fijos, su salario se fija porcentualmente y depende de: la carga, el cliente, y el propietario de vehículo. En ocasiones transportan mercancía a larga distancia y ganan \$200.000 por dos días en promedio, dicho ingreso debe suplir: el gasto para peajes, combustible, hotel, comida y manutención del hogar. Por lo tanto, sus ingresos son bajos e injustos de acuerdo con el trabajo que llevan a cabo.

El contrato es indefinido, solo tienen autorización del propietario de vehículo para transportar mercancía, la cantidad de trabajo depende del negocio que tengan el generador de la carga, las empresas de transporte y el propietario de vehículo. No les exigen experiencia ni estudios académicos, pero si les exigen tener una licencia de categoría C3 y estar afiliados al sistema de seguridad social.

El núcleo familiar está constituido por la esposa, que es quien se encarga de las labores del hogar, los hijos que varían de uno a tres o más y son quienes estudian

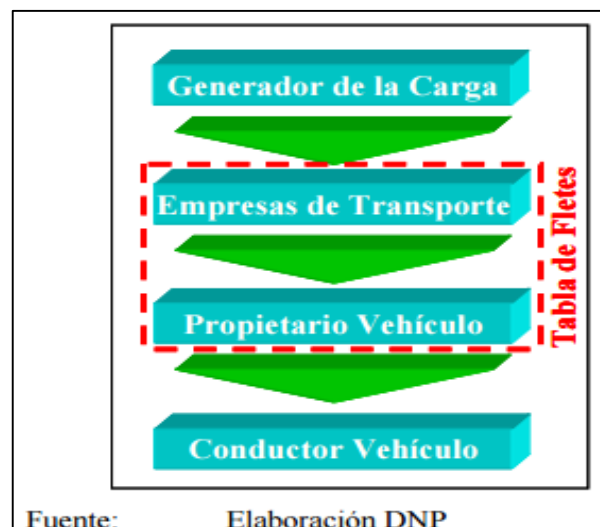
su bachillerato o se dedican a trabajar desde que son menores de edad. (Herrera, 2017)

Los generadores de carga, empresarios y propietarios son personas que cuentan con título profesional o son empíricas, es decir que llevan cierta cantidad de tiempo trabajando en el sector transporte y cuenta con amplia experiencia. La mayoría cuenta con contrato y salario fijo. La oportunidad para ascender en empresas se da en mayor proporción, tienen más días de descansos para estar en familia, tienen gusto por viajar y enriquecer su formación técnica, profesional o especialista. (Serna, 2017)

1.1.4 Político:

El sector de transporte terrestre de carga es un servicio regulado por el gobierno, debe estar soportado por un modelo empresarial, equipamiento y recurso humano. Se divide en: generador de la carga, Empresas de transporte (son actores autorizados a transportar y garantizar la carga por medio de seguros), Propietarios y conductores de vehículos (son actores que transportan la carga, están agremiados para exigir mejores tarifas y condiciones de trabajo), entre las empresas de transporte y el propietario de vehículo, hay libertad en manipular tarifas de fletes, en ocasiones se fijan por encima de lo estipulado por el gobierno. (CONPES, 3489) A continuación, se muestra gráficamente, el modelo empresarial:

Ilustración 1 Marco empresarial - Sector transporte terrestre de carga



El generador de la carga se contacta directamente con las empresas de transporte, estas transportan la carga con sus propios vehículos, dependiendo de la operación, contratan propietarios de vehículos, y así recogen, transportan y entregan la mercancía. En el caso del conductor es el actor primordial para completar la operación, ya que es quién transporta los vehículos. (Caicedo, 2013, págs. 12 - 13)

En Colombia se conformó el registro único de tránsito (RUNT), para controlar y legalizar la expedición de licencias de conducción. (Transporte, 2017) Con este mecanismo disminuye la cantidad de vehículos mal registrados contenidos en el parque automotor, la cual son chatarrizados. Para el año 2016 disminuyeron en aproximadamente 250.000 vehículos con 4.700 Tractocamiones y 28.000 camiones. (Colfecar, 2016) A nivel nacional, los actores que incurren en la operación del sector deben contar con licencia de tránsito, la cual permite registrar al vehículo automotor, acreditar su propiedad, propietario y su circulación en vías. En cambio, la licencia de conducción es de carácter personal, expedida por autoridades y autoriza a una persona a conducir vehículos. (Transporte, 2017)

El gobierno colombiano estipuló para los años 2014 a 2018 el proyecto de la construcción de vías 4G, descrito en el plan nacional de desarrollo, con el fin de aumentar la movilización de mercancías, mejora de la infraestructura del país, y la competitividad del sector. (Gaviria Muñoz, 2014 - 2018, págs. 184 - 225)

1.1.5 Legal:

El marco normativo del sector transporte terrestre de carga en Colombia, parte de lo general a lo empresarial, donde del marco general la ley 105 de 1993 y 769 de 2002, permiten que se derive normativa en relación a: condiciones de equipo, pesos, dimensiones, manejo de contenedor, seguridad, transporte de alimentos, mercancías peligrosas y normas de tránsito. Todo con el fin de: regular, dictar y reglamentar todo el sector. (bogota) Las leyes, decretos, resoluciones, se relacionan entre sí, y se define su concepto.

Tabla 1. Marco Normativo - Sector Transporte Colombia

Marco Normativo	
General	
Código de Comercio-Título IV	Regula como debe ser el contrato en cualquier tipo de transporte y el transporte de cosas, con fletes e indemnizaciones.
Ley 105 de 1993, 136 de 1996 y 769 de 2002	Dictan disposiciones básicas para el transporte, el estatuto nacional de transporte (fletes y tarifas) y el código nacional de tránsito.
Empresarial	

Decreto 2044 de 1988, 1499 de 2009	Dictan el reglamento para el transporte de mercancía especial y el registro que debe tener todo vehículo.
Condiciones de Equipo	
Res. 3253 de 2008 y 4160 de 2008	Reglamentan y definen los procedimientos y condiciones para los vehículos de transporte de carga para su registro y desintegración.
Pesos y Dimensiones	
Res. 4959 de 2006 y Res. 1782 de 2009	Fijan requisitos, procedimiento y reglamentan permisos para carga extradimensionada y extrapesada.
Manejo de contenedor y seguridad	
Res. 9606 de 2003 y Res. 2394 de 2009	Dictan y establecen los requisitos técnicos de seguridad en contenedores y los equipos de transporte.
Transporte de Alimentos	
Decreto 3075 de 2007	Dictan y reglamentan medidas sanitarias para el transporte de alimentos, materias primas e insumos.
Mercancías Peligrosas	
Decreto 1609 de 2006	Establece requisitos técnicos y de seguridad para el transporte de mercancías peligrosas.
Normas de Tránsito	
Decreto 4116 de 2004	Reglamenta el nuevo código de tránsito terrestre.

Res. 0319 de 2008	Dicta el reglamento para la transformación de vehículos articulados de transporte de carga.
Res. 1384 de 2010	Adopta las normas de tránsito terrestre y los límites de velocidad para carreteras nacionales.
Fuente: 1. Zona Logística, Herramientas, Normativa Vigente-Sector Transporte de Carga, 2017. 2. Alcaldía de Bogotá, Normas, Sector Transporte Terrestre de Carga, 2017.	

El sector está legalmente constituido, pero hay poco control y vigilancia por parte del gobierno. Esto genera insuficiencias como la movilización de unidades con categoría peligrosa/inflamable o alimentos sin tener en cuenta condiciones de seguridad e higiene. Es importante que cada actor del sector actúe con responsabilidad ambiental.

1.1.6 Medio Ambiente:

El sector es generador de: contaminación visual ya que modifica el entorno natural, con uso de publicidad, contaminación del aire debido al material particulado que generan los vehículos, contaminación acústica por parte de vehículos de carga, la cual generan de 90 a 100 decibeles, los tránsitos de vehículos intensifican la ocupación vial, por un lado transitan con exceso de peso y perjudican la malla vial, por otro consumen lubricantes, gasolina y filtros. (noticias, 2015)

Para disminuir los efectos negativos generados por el sector, es necesario realizar estudios que permitan disminuir el impacto ambiental y recuperar el entorno natural. Se debe hacer cumplir el marco normativo, en relación al transporte de mercancías peligrosas, alimentos, manejo de contenedores, y demás.

1.2 Micro ambiente

1.2.1 Análisis de la competencia:

Son varias las empresas, que proveen soluciones en la cadena logística, van desde el transporte terrestre de mercancías, hasta el almacenamiento de unidades. Algunas de las grandes empresas son: DHL, Blu Logistics, Fedex. Sus servicios característicos son: transporte marítimo, aéreo, almacenamiento y transporte de mercancías compradas por internet. Entre las medianas empresas están:

Servientrega, Coordinadora Mercantil, Inter rapidísimo, TCC, entre otras. Adicionalmente, las empresas dedicadas al transporte de pasajeros, tales como Flota La Macarena, Expreso Bolivariano, Coomotor, Expreso Palmira, Auto Fusa, compañía de taxis verdes, entre otras, Sus servicios característicos son: el transporte de mensajería, mercancías y paquetes a poblaciones donde las otras empresas no llegan o llegan en menor frecuencia; la diferencia básicamente radica en que estas empresas no tienen el servicio de recogida y entrega puerta a puerta.

Para el análisis de la competencia, se seleccionó TCC y Coordinadora Mercantil, porque la primera genera valor agregado ofreciendo diseño y ejecución de proyectos dentro de cadenas de abastecimiento, compra de SOAT, giros nacionales e internacionales y servicio de empaque para que cada uno de los envíos se realice en mejores condiciones. Es una empresa que cuenta con tecnología de punta que permite obtener información detallada de los envíos y rastreos correspondiente, sus instalaciones facilitan el Cross docking y que el tránsito de mercancía sea ágil. Además, cuentan con un sistema de mantenimiento, para que los envíos se transporten en las mejores condiciones. (TCC, 2017)

Coordinadora Mercantil, transporta mercancía a nivel nacional con sus propios vehículos, mensajería a nivel nacional e internacional por tercerización. Cuenta con un sistema especializado para cotizar envíos, generar guías, etiquetas y dar seguimiento de carga. Sus instalaciones son completamente automatizadas, cuenta con bandas transportadoras, sistema para el control de inventarios y demás. (Coordinadora, 2017)

1.2.1.1 Evaluación del Perfil Competitivo:

La evaluación identifica competidores valiosos para Transportes Saferbo S.A, así como sus fortalezas y debilidades características. Se realiza una selección entre 5 a 10 factores fundamentales para la empresa, luego se les asigna una ponderación que indica importancia correspondiente, esto varía de 0.0 Sin importancia a 1.0 muy importante. La columna de las ponderaciones debe sumar 1.0.

Continuando se asigna la debilidad o fortaleza de las empresas frente a cada factor donde:

Cuadro de valoración:
1 es la debilidad grave. 2 la debilidad menor. 3 la fortaleza menor. 4 la fortaleza importante.

Por último, se suman los resultados ponderados para determinar cuál es el competidor fuerte o débil.

Tabla 2. Evaluación de Competidores

Factores Clave para el éxito- Transporte de Carga	Peso	TCC		Coordinadora		Saferbo	
		Calif.	Peso pond.	Calif.	Peso pond.	Calif.	Peso pond.
Portafolio de servicios (paqueteo, mensajería, casillero internacional y masivo) y valor agregado.	0,20	4	0,80	4	0,80	3	0,60
Competitividad en precios (portafolio de servicios).	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80
Flota moderna y en buenas condiciones.	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Cubrimiento nacional e internacional y promover portafolio de servicios (canales de venta y medios de comunicación).	0,20	4	0,80	4	0,80	3	0,60
Instalaciones (automatización, sistemas de inventarios, rastreo y demás).	0,20	4	0,80	4	0,80	2	0,40
Cumplimiento en acuerdos de entrega (tiempo, entre otros).	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
TOTAL	1,00		3,70		3,50		2,80

Fuente: Elaboración Propia-Guía libro Conceptos Básicos de Administración, Fred David.

Los factores se seleccionan porque son esenciales para competir en el sector de transporte terrestre de carga. Es importante contar con un portafolio de servicio amplio que genere valor agregado, competir con precios para obtener más clientes. Además, contar con flota moderna y en buenas condiciones que permita estar en vanguardia con la tecnología y ser responsable con el medio ambiente, promover portafolio de servicios por canales de venta como las redes sociales permite soluciones integrales e inmediatas o por otros medios de comunicación dan mayor reconocimiento en el mercado, las instalaciones hacen que la operación sea más eficiente y la mercancía se transporte adecuadamente. Cumplimiento en acuerdos de entrega es primordial ya que se debe satisfacer las necesidades del cliente respetando tiempos, precios, entre otros.

A partir de los resultados el competidor fuerte es TCC con un total de 3,70 y como competidor débil es Saferbo con un total de 2,80. Al observar la matriz del perfil competitivo, TCC genera valor en su portafolio de servicios, hace uso de tecnología de punta en instalaciones e implemento una aplicación que permite incrementar sus ventas. Mientras que Saferbo debe ampliar su portafolio para que genere valor agregado, usar más tecnología para mejorar su operación y realizar mantenimiento periódico a su flota.

1.2.2 Mano de Obra:

El personal que está vinculado con las empresas de transporte, son personas, técnicas con formación o empíricas en el mayor de los casos, profesionales y especialistas en menor grado. Existen cargos: no calificados, que son personas que cuentan con el título de bachiller o técnico en secretariado y auxiliar contable; en cambio el personal calificado cuenta con educación tecnológica, profesional y especialista en logística, mercadeo, mantenimiento, negocios internacionales, automatización, lenguajes entre otros. En el caso de los conductores deben tener curso de conducción y exámenes médicos certificados. La cantidad necesaria para cumplir con la operación depende de cada empresa, de la demanda que generen al día, del personal disponible y los vehículos.

1.2.3 Proveedores:

Los insumos de transporte son suministrados por empresas especializadas, estos proporcionan: filtros, autopartes, cilindros, vehículos, aceites. Entre las empresas se encuentran: Importadoras de Colombia, Autopartes Nacional, Metalox, Yamaha, Goodyear, Chevrolet, Foton, Kenworth. Para los insumos de gestión empresarial como software, elementos de cómputo, dotación, muebles y enseres, son abastecidos por las empresas: Hewlett Packard, Compucom, Uniroca, entre otras.

En el caso de los combustibles las empresas transportadoras, hacen convenios con los bancos para que cada conductor haga uso de una tarjeta de crédito y realice el recargo en las estaciones de servicio, como: Shell, Esso, Texaco o Terpel. Por último, en el caso de la revisión tecnomecánica y mantenimiento de vehículos, se asiste a talleres especializados periódicamente o las empresas transportadoras cuentan con su propio personal de mantenimiento. (Serna, 2017)

1.2.4 Cliente:

Los clientes son generadores de carga, son personas de naturaleza jurídica o natural, les gusta que ofrezcan tarifas no caras, que la mercancía sea transportada en buenas condiciones y que sean la prioridad para las transportadoras. Tienen como preferencia que les sea recogida y entregada la mercancía, o en otros casos asisten a los puntos de recepción y realizan la compra. Además, es de su preferencia tener la libertad de escoger la opción que satisfaga mejor sus necesidades. Su tipo de compra es racional ya que se piensa en los envíos.

Cuando son clientes industriales, importadores o exportadores firman y legalizan convenios y tarifas. Se caracterizan por ser clientes constantes, ya que sus recogidas o entregas de unidades son a altos volúmenes y son todos los días. El motivo de la compra, puede ser por qué, tienen negocios en el país o fuera de él. En el caso de los clientes no constantes solicitan el servicio desde los puntos de recepción, fijan el destino, pago por el servicio y día de entrega.

1.2.5 Legislación y medio ambiente:

En Bogotá, está establecido, el decreto 520 de 2013, que tiene como fin describir las restricciones para la circulación de vehículos de carga en vías públicas y privadas, se restringen: vehículos con carga superior a 7 toneladas y en horas pico, el cargue y descargue de mercancías en zonas no aptas, Además, existe el pico y placa ambiental, que consiste en reducir las emisiones de dióxido de carbono y la afectación en la capa de ozono. Este pico y placa se realiza teniendo en cuenta el día hábil par e impar, y se restringe, vehículos obligatoriamente. Por último, los vehículos como norma de seguridad deben tener al día, la revisión técnico mecánica, con el fin de reducir, controlar: accidentes y que los vehículos transiten en buenas condiciones. (D.C, 2013)

El sector se vería afectado con los tiempos de entrega y recogida de carga, pero desde otro punto de vista es beneficio ya que permite que en la ciudad de Bogotá disminuya el tráfico mejorando la movilización de vehículos y el impacto ambiental.

1.3 Evaluación de factores externos (EFE):

En el siguiente proceso se resumen y evalúan los factores externos encontrados en el análisis de macro y micro entorno, estos se clasifican como oportunidades y amenazas. Se tiene en cuenta que el puntaje más alto es igual a 4,0, el más bajo 1,0 y el promedio es de 2,5.

Posteriormente se realiza una lista entre 5 a 20 factores críticos en el sector transporte terrestre de carga, se les asigna una calificación desde 0,0 sin importancia hasta 1,0 muy importante. Luego se suman y el total debe ser igual a 1.0. Para terminar la evaluación se realiza una clasificación con lo siguiente:

Cuadro de valoración:
4 la oportunidad mayor.
3 la oportunidad menor.
2 la amenaza menor.
1 la amenaza mayor.

Los resultados obtenidos se multiplican por el valor principal para obtener el ponderado que determinara si el sector es amenazante u ofrece buenas oportunidades.

Tabla 3. Evaluación Factores Externos

Matriz de Factores Externos	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
Disminución de unidades contenidas en parque automotor-Incremento en legalidad en licencias de conducción.	0,10	3	0,30
Construcción de vías 4 G para incrementar competitividad del sector.	0,15	4	0,60
Marco normativo legalmente constituido.	0,10	4	0,40
Convenio entre empresas transportadoras y bancos para adquirir insumos.	0,05	3	0,15
Decreto 520 de 2013 que permite la restricción vehicular en horas pico y zonas de Bogotá, disminuyendo el tráfico vehicular.	0,10	3	0,30
Amenazas			
Incremento en precios de bienes y servicios generando bajo rendimiento económico del 0,3%.	0,15	1	0,15
Poca participación en la generación de empleos con un 8%.	0,10	1	0,10
Incremento en costos de transporte, caracterizando los peajes, mano de obra directa, filtros entre otros con un 45%.	0,15	1	0,15
Mano de obra (conductor-ayudante) con salarios bajos e injustos.	0,05	2	0,10
Transportadores generan contaminación del aire y acústica (90 a 100 decibeles).	0,05	2	0,1
TOTAL	1,00		2,35

Fuente: Elaboración Propia-Diagnóstico ambiente externo.

Durante el proceso de investigación del ambiente externo se encuentran variables muy influyentes para el comportamiento del sector de transporte terrestre de carga. En el caso de las amenazas son factores que hacen que el sector no sea atractivo para inversionistas extranjeros, no aumenten las exportaciones y baje la producción del mismo. En cambio, las oportunidades permiten que se legalicen los procesos para el trámite de licencias, las empresas operen en buenas condiciones de

seguridad, que el tránsito de vehículos de carga se realice en horarios adecuados y el sector aumente su competitividad a nivel Latinoamérica. Al evaluar el comportamiento del sector frente a cada factor se obtiene 2,35 es decir que está por encima del promedio, refleja disminución de unidades en parque automotor, convenio entre empresas-bancos, el marco normativo y la construcción de vía 4 G. Además, el incremento de costos de transportes los bajos salarios para la mano de obra y la llegada de empresas extranjeras con el fin de apoderarse del sector y ofrecer precios más económicos que las empresas nacionales. Por último, tanto el gobierno como los entes del sector deben trabajar en conjunto para disminuir los aspectos desfavorables aprovechando las oportunidades.

CAPITULO II

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

Transporte Saferbo S.A comienza la trayectoria transportando ganado entre los municipios de Medellín y el área metropolitana, a pasar el tiempo uno de sus primeros clientes fue la Cervecería Unión S.A dando pie a expandir el negocio en las principales ciudades del país. (Gómez Chauza, 2012, pág. 27) Donde Bogotá es el centro de distribución con mayor capacidad y número de empleados. A continuación, en el análisis del ambiente interno se describen las siguientes variables:

1.4 Superestructura:

La superestructura o también planteamiento ontológico hace referencia a la naturaleza y esencia de una empresa. Define: Visión: ¿qué se quiere llegar a ser?, Misión ¿cuál es el negocio?, Valores: cualidades, principios o creencias, Objetivos: Resultados que se pretende alcanzar, con qué recursos y Políticas: cuáles serán las directrices y reglas para lograr los objetivos. (Fred D. R., Conceptos Básicos de administración estratégica, 2003, págs. 5-13) A continuación se describen los aspectos de la empresa Transportes Saferbo S.A:

3.1.1. Misión: Desarrollar relaciones beneficiosas y cercanas con nuestros colaboradores, clientes, socios y proveedores en el sector logístico de Colombia y asegurar la experiencia Saferbo con todos ellos. (saferbo, 2017)

3.1.2. Visión: Consolidar el grupo económico especializado TRANSPORTES SAFERBO, como la opción logística y de distribución que genera valor a sus clientes, inspira a sus colaboradores y une negocios en Colombia a través de una amplia oferta de servicios. (saferbo, 2017)

3.1.3. Valores:

- Buen trato: Cuido las personas, mi trabajo, las cosas, y los tratos pensando siempre como me gustaría ser tratado.
- Excelencia: Soy responsable de mi éxito. Me preocupo por lograr los mejores resultados, ser líder, sobresaliente y perseverante.
- Buen servicio: Cuando de satisfacer a un cliente se trata, voy más allá de prestar sólo un servicio.
- Compromiso: Las tareas y responsabilidades que convenimos con los demás, las cumplimos, logrando los resultados esperados y dentro del plazo establecido. Siempre estando disponibles, atentos y dispuestos a ayudar a los demás en el trabajo.

- **Pasión:** Lo que hago, lo hago con amor. En el trabajo siempre pongo el corazón. Vibro por Saferbo. Lo llevo siempre en el corazón.
- **Buena actitud:** Porque existe una mejor manera de hacer las cosas, buscamos la mejor solución y creemos en el bienestar general, porque somos dueños de la mejor compañía por eso lo entregamos todo.
- **Responsabilidad:** Asumimos la responsabilidad por los riesgos derivados del transporte, de acuerdo con las normas legales que regulan la materia. Sólo transportamos mercancías con el valor declarado. (saferbo, 2017)

3.1.4. Políticas:

- Comprometerse continuamente en el mejoramiento de nuestros procesos y procedimientos internos con ayuda de personal competente.
- Recoger, transportar y distribuir paquetes a nivel regional, urbano, nacional e internacional puerta a puerta, respetando los tiempos de entrega y condiciones convenido con clientes.
- Desarrollar soluciones integrales para nuestros clientes en todo el portafolio de servicios, con ayuda de nuestro talento humano e infraestructura. (Saferbo, Políticas, 2010)

3.1.5. Objetivo: Una completa entrega. (saferbo, 2017)

La misión, la visión y valores describen los propósitos que deben distinguir a la empresa de otras, además debe identificar el alcance de las operaciones de una empresa, las creencias, directrices y prioridades. Si están bien elaboradas impulsa a considerar el atractivo potencial de los mercados y las actividades a futuro. (Fred D. R., Conceptos Básicos de administración estratégica, 2003) De acuerdo a este argumento se valora que los aspectos de la empresa no describen exactamente la esencia, pierden clientes constantemente, los empleados no trabajan en conjunto y el servicio presenta inconsistencias.

Los objetivos son los resultados de las metas propuestas, las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos para dichos objetivos. (Fred D. R., Conceptos Básicos de administración estratégica, 2003) Lo descrito en la superestructura refleja que la empresa no fija metas para cada área (administrativa, producción y mercado), las directrices no son medibles, tampoco se evidencia una relación entre ambos conceptos. Concluyendo es importante replantear los conceptos descritos, que permita basarse en creencias claras, servicio y rentabilidad.

1.5 Estrategia Administrativa:

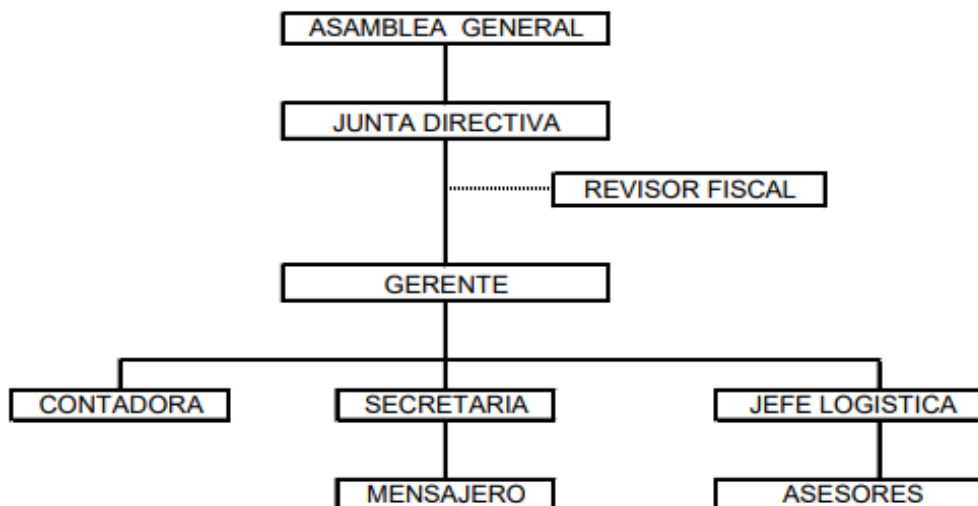
1.5.1 Estructura Administrativa:

1.5.1.1 A Nivel nacional:

Transportes Saferbo S.A. es una organización de tipo formal y descentralizada, esto quiere decir que su estructura está definida para la toma de decisiones, comunicación y control. Tiene forma vertical (Ver figura 2), los principales líderes son los de la Asamblea General de socios que son la máxima autoridad, adoptan acuerdos y demás lineamientos de acuerdo a normas legales y estatutos. Luego se desprenden:

- Junta directiva: se encarga de que los estatutos se cumplan en cada agencia regional asegurando que las operaciones se realicen en la empresa y agencias, ajustándose a directrices de la asamblea y leyes vigentes.
- Revisor fiscal: es el encargado de auditar permanentemente la junta directiva y aprueba los documentos que estos presenten, posteriormente debe rendir información de los otros departamentos a los mismos.
- Gerente: es el responsable de dirigir todas las agencias regionales, para que cada una cumpla con los propósitos de la empresa.
- Secretaria: recibe y redacta la correspondencia del gerente, se encarga también de llevar la agenda y custodiar los documentos.
- Contador: gestiona, aplica, registra e interpreta la historia contable de la empresa, realiza informes para la toma de decisiones financieras.
- Jefe de logística: supervisa y dirige las actividades diarias con el fin de mejorar de manera coordinada con las funciones del centro de distribución. (Saferbo, Perfil de Cargos, 2006)

Ilustración 2 Organigrama Transportes Saferbo S.A - A nivel nacional



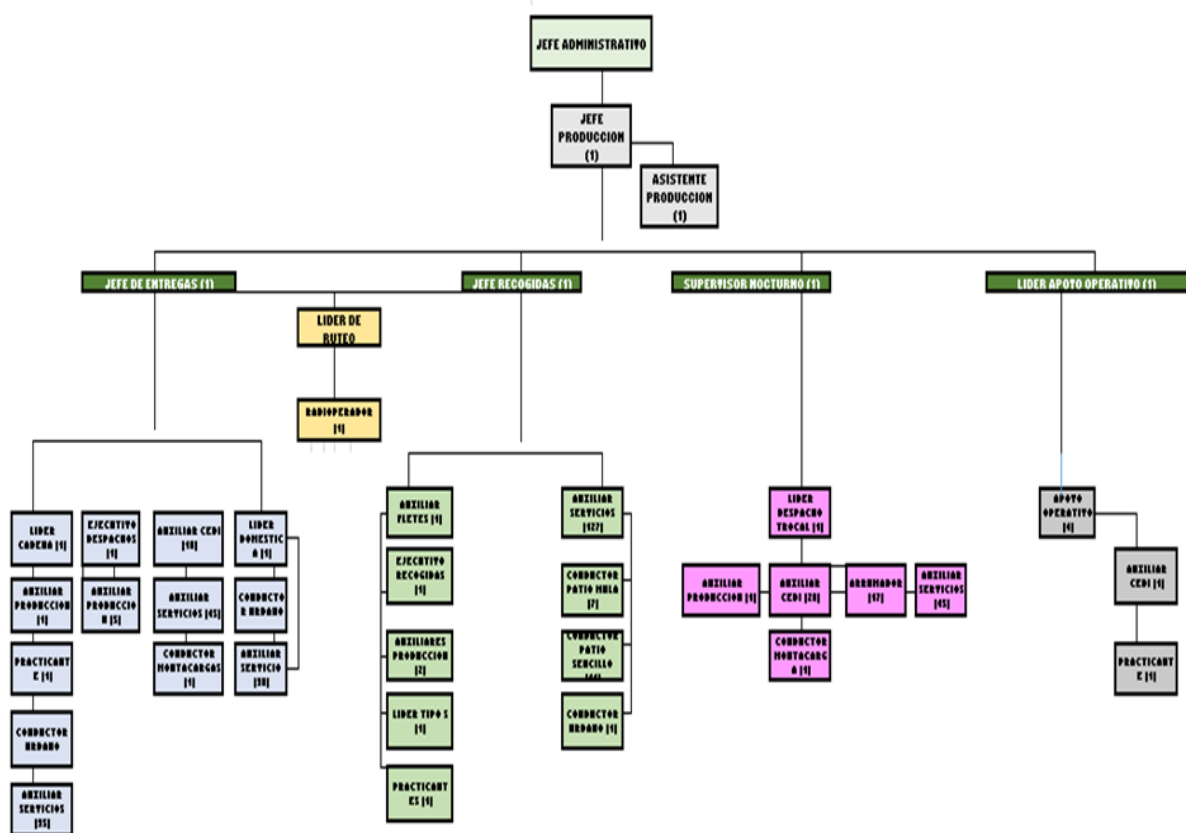
Fuente: Archivo interno de la empresa.

1.5.1.2 A nivel Bogotá:

En Bogotá (Ver figura 3) el principal líder es el Jefe Administrativo, este depende del Gerente a nivel nacional y es el representante de la empresa en la ciudad, administra el recurso humano, físico y financiero con el fin de lograr utilidades y el desarrollo integral de los empleados.

Luego en el área operativa el personal que se encarga de organizar, controlar y optimizar el transporte y distribución de unidades son los jefes de producción, entregas, recogidas y apoyo operativo, trabajan en conjunto con el supervisor nocturno que se encarga de que cada auxiliar de bodega cumpla con el cargue y descargue de unidades dentro del centro de distribución. (Saferbo, Perfil de Cargos, 2006)

Ilustración 3 Organigrama Transportes Saferbo S.A - A nivel Bogotá D.C



Fuente: Archivo interno de la empresa.

Para comprender mejor la estructura administrativa de la empresa, se describen los siguientes aspectos:

3.2.2. Sistema de comunicación: Transportes Saferbo S.A opera bajo dos tipos de comunicación:

3.2.2.1. Descendente: que va desde la máxima autoridad, gerente y jefes hasta los auxiliares, a través de instrucciones orales, reuniones, llamadas telefónicas e informes mensuales.

3.2.2.2. Ascendente: que va desde los auxiliares a directivos y jefes, a través de encuestas, formularios de sugerencias y entrevistas.

3.2.3. Planes:

Son planes tácticos ya que los jefes junto con el gerente se reúnen quincenalmente y mensualmente, trabajan sobre metas de cada departamento, determinando propósitos y recursos, a corto plazo ya que la solución de problemas se debe hacer al instante con el fin de garantizar la optimización de los procesos. Como base importante se tiene en cuenta la orientación y limitación de los planes. Por último, se realiza una retroalimentación a nivel nacional y local con los demás empleados. (Serna, 2017)

3.2.4. Talento Humano:

La selección del personal inicia cuando el personal de selección se encarga de revisar cada hoja de vida que llega por correo o es dejada en el centro de distribución, se analizan perfiles y candidatos de acuerdo a convocatoria. Luego se gestiona la entrevista preliminar para reunir requisitos mínimos de acuerdo a las políticas de la empresa que permitan el desempeño exitoso del cargo, el candidato es evaluado con pruebas psicotécnicas y entrevista personal. Si este cumple con el perfil es llamado a exámenes médicos y los resultados finales son llevados a la empresa para luego indicar día de inicio de labor en la empresa, el día que inician labores se aplica un programa de inducción y reinducción. El programa consiste en preparar, desarrollar y complementar las capacidades de los trabajadores en todo lo relacionado con los riesgos labores, funciones a cumplir y quién serán los jefes a cargo. (alcaldía mayor de Bogotá, 2015)

Los empleados cuentan con experiencia técnica, y conocimientos operativos prácticos que permiten desempeñar una buena labor. El ausentismo es notable, pero para la reducción de esta problemática imponen sanciones a los malos comportamientos. Para la empresa es importante que el personal tenga un salario justo, buen trato, por lo general el trabajador se encuentra a gusto con el pago del salario acordado. (Gómez Chauza, 2012) Cuando el personal se encuentra en operación no hacen uso de elementos de protección personal. Es poco el conocimiento por parte de los empleados de la ontología organizacional.

3.2.5. Finanzas:

3.2.5.1. Liquidez - Cartera: Recibe pagos en efectivo y a crédito por medio de convenios con entidades privadas y públicas. Cuenta con un respaldo

financiero sólido que permite apalancar sus finanzas. Maneja sistemas contables administrados por el contador. En el de cartera se observó en ocasiones que al otorgar crédito a los clientes estos se demoran en sus pagos.

3.2.5.2. Contabilidad: los registros de efectivo los llevan en sistemas contables administrados por el contador y con un informe de ingresos y egresos mensuales. Toda la información contable es acertada y bien manejada, se presenta con estados financieros mensuales. (Gómez Chauza, 2012)

3.2.6. Compras:

El departamento de compras opera en la ciudad de Medellín, estos se contactan con los proveedores para comprar insumos de gestión empresarial, estos son: zunchos, cintas, resmas, vinipel, entre otros. Verifican que se ajusten a los lineamientos corporativos como: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y de pago. Luego el personal del departamento recibe, clasifica, realiza un inventario y controla según características, pueden ser peso o medidas. Los insumos son enviados a todos los centros de distribución de todo el país, y centros de recepción de mercancías de cada ciudad. Por último, el centro de distribución de Bogotá, se contacta con la empresa Papyser, para el suministro de equipos para oficinas, accesorios de escritorio, archivo, equipos de sistema y útiles de oficina como: lápices, esferos, Bisturí, borrador, entre otros. (Serna, 2017)

3.2.7. Facturación:

El área de facturación en la empresa es importante ya que se concretan las facturas y documentan los ingresos. Luego se examinan, aceptan o rechazan según requisitos exigidos por la misma. La factura debe describir tipo de mercancía, cantidad, peso y valor declarado.

Transportes Saferbo S.A factura contra cumplido, es decir que entregan las unidades al cliente con factura y él se encarga de hacer un giro con el pago, como acuerdo del proceso se deja un dinero base que es usado en el caso de dar garantía.

Antes de entregar las unidades la empresa genera guías para cada una, que aclare especificaciones internas, luego el cliente debe firmarlas, se verifica documentación extra que este completa y se ingresa al sistema operativo toda la información, finalmente se envían con documentos anexos al cliente. (Serna, 2017)

3.2.8. Inventarios:

En el departamento de inventarios se administra, controla y mantiene actualizado todo lo relacionado con los bienes de la empresa (recursos administrativos), cada departamento se hace responsable de llevarlos a cabo mensualmente. La información debe ser ingresada al sistema operativo, para actualizar periódicamente.

Para la mercancía se lleva a cabo un proceso llamado arqueo, que consiste en contabilizar las unidades que han quedado en el centro de distribución y no fueron despachadas, luego las novedades encontradas se registran en una base de datos y se retroalimentan a nivel nacional.

Otro caso es cuando la mercancía presenta novedad por avería, faltante o sobrante, el departamento de apoyo operativo, crea la novedad y la almacena en el área de custodia. Asimismo, mensualmente contabiliza todas las unidades con el fin de que se puedan movilizar. (Serna, 2017)

3.3. Estrategia de Producción:

3.3.2. Descripción – Proceso operativo:

El proceso operativo (Ver figura 4) para prestar el servicio de transporte de mercancías, mensajería y masivo, inicia con la solicitud del cliente por vía telefónica o personal, aquí se indican requerimientos: hora, lugar y fecha para recoger y entregar las unidades.

El jefe de producción recibe la solicitud y la reporta a los jefes de recogidas y entregas, para coordinar la operación bajo los requerimientos dados por el cliente. Luego los auxiliares de producción se desplazan al lugar indicado por el cliente. Ellos deben esperar para realizar el cargue de las unidades a los vehículos asignados, mientras se genera la orden de servicio identificada por un número, y donde especifican los datos del cliente con las características del envío.

Cuando se termina la operación anterior los auxiliares se dirigen al centro de distribución, descargan y zonifican las unidades, es decir que las clasificadas y seleccionan de acuerdo al destino, departamento, ciudad, servicio local y zona de la ciudad. Todas las unidades que se encuentran en el CEDI son registradas en el sistema operativo para generar la guía de cada uno. La guía describe toda la información del destinatario y remitente, tienen un número, la cual es suministrada consecutivamente por el sistema. Cuando se ha realizado son adheridas a las unidades.

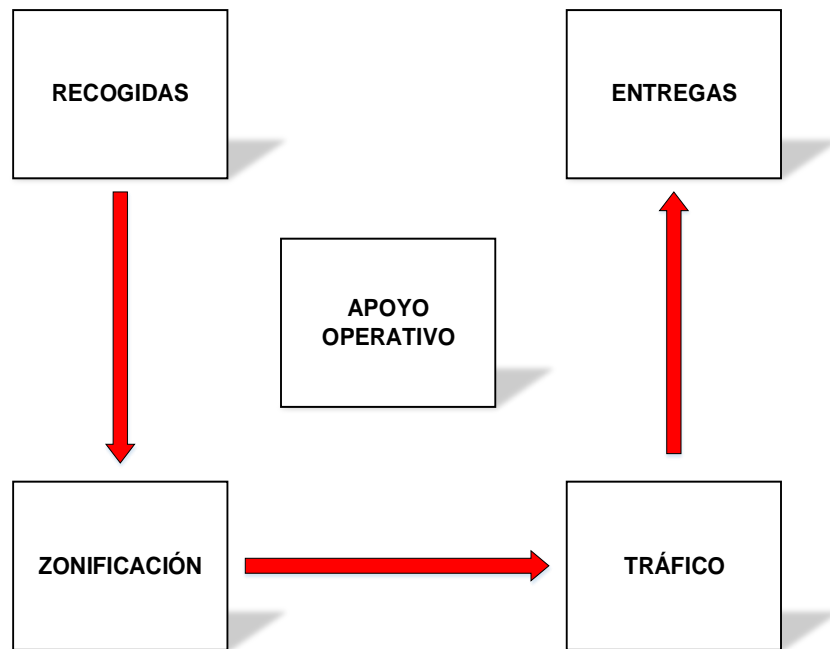
Una vez zonificadas las unidades, se elabora una planilla de distribución relacionando los números de guía correspondiente, a cada zona y encargado. La planilla se elabora por medio del sistema operativo con el fin de hacer un seguimiento al proceso de distribución.

Después el supervisor de producción hace entrega de las planillas y envío al encargado de la distribución departamental o local, cuando es distribución local se organiza el recorrido, por calles o carreras.

Las entregas deben ir soportadas con un documento que muestre nombre, firma o sellos de quien recibe la unidad, fecha y hora. En el caso de que no se pueda realizar

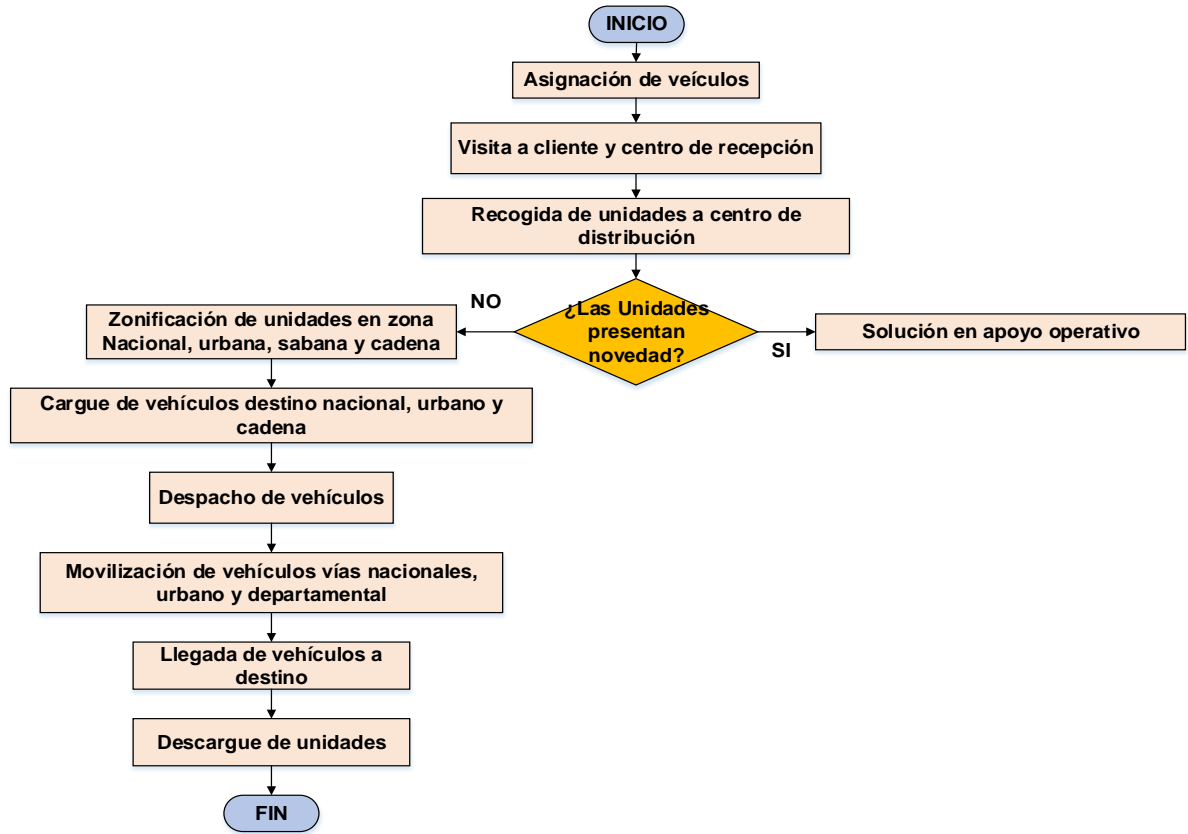
una entrega efectiva de las unidades, se realiza una descripción en un documento del motivo, en la empresa esto se conoce como una devolución donde se lleva a cabo un registro por sistema y se comunica a cada asesor.

Ilustración 4 Diagrama proceso operativo



Fuente: Archivo Interno de la empresa.

Ilustración 5 Diagrama de Flujo - Proceso Operativo



Fuente: Elaboración Propia

3.3.3. Proceso y Procedimientos:

Transportes Saferbo S.A cuenta con manuales de procedimiento y reglamento interno de trabajo. Estos proporcionan las pautas para el buen funcionamiento de la empresa, son expuestos en la recepción, donde el flujo de personal es constante. Se aclara que pocas veces son consultados por los empleados. (Gómez Chauza, 2012)

3.4. Estrategia de Mercadeo:

3.4.2. Segmento de Mercado – Perfil del cliente:

Transportes Saferbo S.A se encuentra en el sector económico del transporte de carga, logística y distribución, envía mercancías a las ciudades principales del país y opera en los centros de distribución y recepción de la ciudad de Bogotá D.C.

Los clientes son grandes y medianas empresas que comercializan o producen productos. Además, pueden ser personas naturales que solicitan el servicio de forma esporádica. Se encuentran en la ciudad de Bogotá D.C o en la sabana Cundinamarquesa. A diario generan carga de 4.5 a 35 toneladas, en el plan de ventas los clasifican de acuerdo a la cantidad que solicitan el servicio son: estratégicos, preferenciales, potenciales y nuevos. (Serna, 2017) Por ejemplo, uno de los clientes estratégicos para la empresa es Comestibles Italo s.a, este diariamente solicita que transporten unidades a altos volúmenes con destino a almacenes de cadena, locales, y negocios a nivel nacional.

A profundidad la empresa no estudia las expectativas y necesidades del cliente, dando pie a que se fidelicen a otras empresas transportadoras, además debido al incremento en novedades sea por avería o faltante y la pronta solución, no mejoran los servicios ofrecidos. Es importante medir el grado de satisfacción del cliente y así entender los requerimientos, que esperan del servicio y que perspectiva tienen de la empresa.

3.4.3. Mercadotecnia:

3.4.3.1. Descripción del portafolio de servicios:

3.4.3.1.1. Características Internas:

Tabla 4. Portafolio de servicios - Transportes Saferbo S.A

<p>Paqueteo Distribución Nacional y Metropolitana de envíos. Recoge, transporta y distribuye paquetes a nivel urbano, regional, nacional e internacional y con certificado puerta a puerta. Adicional, ofrece el servicio de recolección a domicilio sin costo adicional y rastreo en línea de sus envíos.</p>	<p>Mensajería Envío terrestre y/o aéreo de documentos a nivel urbano, regional nacional, e internacional, se encuentran seis categorías: Mensajería Expresa: envío de sobres o paquetes, con peso máximo de 5 kilos, según cobertura nacional, urbana y tiempos de entrega. Mensajería Masiva: manejo de altos volúmenes de documentos con peso no mayor a 1 kilo, tales Como revistas, catálogos, extractos entre otros. Mensajería Saferbo AM: entregas con alta prioridad en horas de la mañana del día siguiente, aplica para documentos y paquetes en ciudades (según cobertura). Aplica garantía</p>
---	---

	<p>Mensajería internacional: por medio del operador logístico internacional manejan sobres o paquetes a nivel mundial.</p> <p>Mercancía Express: Recolección, transporte y distribución de paquetes y mercancías, vía a aérea o terrestre con entregas entre 24 y 72 horas según los destinos.</p> <p>Radicación de documentos o facturas: devolución del documento radicado y firmado por el destinatario.</p>
<p>Carga Masiva - Mastertrans Transporte de carga masiva, especializada en el servicio de carga terrestre, en cupos completos y contenedores a un sólo destinatario en todo el territorio nacional.</p>	<p>Casillero Internacional - Saferbo Box Con este servicio se facilita el proceso de compras por Internet. Los usuarios obtienen una dirección personalizada en la ciudad de Miami, para ser usada como la dirección de envío de sus compras, mercancías o documentos. Luego sus envíos son despachados hacia Colombia, donde expertos en transporte y aduanas realizan la entrega en su casa u oficina de una forma segura. (saferbo, 2017)</p>

Fuente: Página web empresarial.

3.4.3.1.2. Características Externas:

3.4.3.1.2.1. Marca:

La marca de la empresa representa el negocio familiar fundado por el señor Said Fernando Botero y los servicios de transporte de mensajería, mercancía y carga masiva. Actualmente se encuentra registrada ante la superintendencia de industria y comercio, su diseño se caracteriza por tener color azul y rojo que significan honestidad, fuerza, acción y pasión.

Ilustración 6 Marca



Fuente: Archivo interno empresa.

3.4.3.1.2.2. Empaque:

El cliente es quien proporciona el empaque, Transportes Saferbo S.A se encarga de adherir la guía, es decir con lo que se identifican las unidades. Aquí se describen: nombre del cliente, destinatario, valor declarado, número de unidades, espacio para la firma de recibido, y novedad. También estas van con el sello corporativo de seguridad, para garantizar que las unidades a transportar no han sido abiertas sin autorización. Actualmente no tienen diseñado un empaque en cartón que permita mejorar imagen corporativa y ampliar portafolio de servicios.

Continuando otro elemento que es importante para el transporte óptimo de unidades son los vehículos, la empresa cuenta con Turbo, sencillo y tractomulas. En ocasiones estos no se encontraban en buenas condiciones. La superficie tenía fisuras o estaban oxidadas y en la parte superior había goteras ocasionando filtración, esto incrementa el número de averías en unidades. Por último, la ubicación de las unidades dentro de los vehículos no era de acuerdo a la naturaleza de las mismas, se arrumaban alimentos junto con productos de aseo, es importante llevar a cabo un programa de mantenimiento periódico e inspección.

3.4.3.1.2.3. Etiqueta:

La empresa se enfoca en exponer su marca por medio de guías, documentos internos, sellos de seguridad y avisos publicitarios. Aquí describen información en relación a las unidades que transportan, asuntos organizacionales y promueven su portafolio de servicios. Prosiguiendo, se puede observar cómo es su etiqueta en guías:

Ilustración 7 Etiqueta

The image shows a shipping label for Transportes Saferbo S.A. The label is white with blue and red text. At the top left is the Saferbo logo. To the right of the logo is the company name and phone number: TRANSPORTES SAFERBO S.A. HT. 890.520.990-3. Below the logo is the text 'RENDICIÓN TRÁMITE' and 'RÁPIDO FLETERIAO AL DESTINO'. A barcode is located on the right side. The main body of the label is divided into several sections. On the left, there is a section titled 'FLETES CONTADO' with a warning: 'UNA vez PAGADOS CONTRIBUYENTES SOMOS RESPONSABLES DE SU NO SOMOS RESPONSABLES DE SU'. Below this is a grid for tracking information with columns for 'Nº', 'PERSONA RESPONSABLE', 'TELÉFONO', 'CALLE DESTINO', 'DEPARTAMENTO', 'CANTÓN', 'PROVINCIA', 'CÓDIGO POSTAL', and 'TOTAL'. The 'FACTURA DE VENTA FLETE CONTADO' section is on the right, with the number 'No. 15360719' handwritten in red. Below this is the 'REMITENTE' section with fields for 'NOMBRE EMPRESA', 'C.C. / RUT', 'TEL.', 'CALLE', 'CANTÓN', and 'PROVINCIA'. At the bottom, there is a small disclaimer in red text.

3.4.3.2. Política de Precios y Descuentos:

La empresa es competitiva en sus tarifas ya que estas son constantes, el departamento de mercado fija cada dos años la tabla de precios, se observa que son acordes al mercado y consumidor.

Cuando se aplican descuentos se tiene en cuenta el acuerdo comercial, y la producción que genere el usuario. Es decir que, si el cliente produce a un alto volumen, se distribuyen constantemente y se aplican considerables descuentos. Saferbo tiene un interés por tener servicio personalizado para la permanencia del cliente. (Serna, 2017)

3.4.3.3. Distribución:

La empresa hace parte del canal de distribución, son parte de la logística entre productores, mayoristas, detallistas y consumidores. Por lo cual el canal es directo ya que no requiere de intermediarios, se contacta con el fabricante y el consumidor final. En el caso de que se realice un servicio internacional, se contactan con un tercero que permita optimizar el servicio. Por lo tanto su distribución va desde los centros de recepción hasta el centro de distribución local para luego enviar a nivel nacional partiendo para su destino, sea residencia o entidad empresarial. (Thompson, 2017)

1.5.2 Sistema de comunicaciones de la mercadotecnia:

1.5.2.1 Publicidad:

Se lleva acabo publicidad selectiva, enfatizando los beneficios que ofrece la empresa, esta es por medio de visita a clientes describiendo el portafolio de servicios y precios. Otra es la publicidad masiva, donde promociona su marca y portafolio por medio de vehículos, avisos publicitarios en centros de distribución y recepción, entrega de volantes y página web.

1.5.2.2 Relaciones públicas:

Las acciones que se llevan a cabo para crear y mantener la buena imagen de la empresa a nivel externo son: participación en la feria del calzado dos veces al año, se ubican en un stand y durante el evento interactúan con empresarios, inversionistas, entre otros. Con el fin de promover servicios y obtener más clientes. A nivel interno realizan campañas en internet comunicando cambios situación actual del sector y cómo afecta la operación.

1.5.2.3 Fuerza de ventas:

Existe dos grupos de vendedores: de centros de recepción y los que visitan al cliente hasta la empresa. Los clientes pueden ser nuevos o que ya tienen cuenta interna. Normalmente los vendedores son llamados como asesores comerciales, mensualmente el jefe principal del departamento de ventas que trabaja desde la ciudad de Medellín, asigna una meta para cada uno de los asesores de las otras sucursales. Cuando visitan a los nuevos clientes se les ofrece un acuerdo comercial sobre su base de producción, con descuentos e incentivos. A cada asesor se le asigna un código de identificación que va conectado a nivel nacional, se retroalimenta todo lo que han vendido, si cumplió o no con la meta asignada. (Serna, 2017) El gerente es quien los supervisa y analiza los resultados finales.

Una de las principales falencias es el incremento de otorgamiento de créditos a clientes nuevos y la oferta de precios económicos. Esto genera inconsistencias y despreocupación por prestar un servicio apto para el cliente.

1.5.2.4 Merchandising:

La empresa realiza actividades que estimulan la compra de servicios de forma personal y desde los puntos de venta. Cuando es de forma personal los vendedores presentan al cliente el Brochure, hacen el acuerdo de venta, dejan tarjeta y envían oferta comercial. En el caso de los puntos de venta los administradores llevan a cabo animaciones para que sea más atractivo para los usuarios. Estos están condicionados para llevar a cabo el proceso de venta cuentan con cintas o zunchos, basculas y elementos de computo.

3.5. Evaluación del Factor Interno (MEFI):

En el siguiente proceso se resumen y evalúan los factores internos encontrados en el análisis interno de Saferbo, estos se clasifican como fortalezas y debilidades. Se tiene en cuenta que el puntaje más alto es igual a 4,0, el más bajo 1,0 y el promedio es de 2,5.

Posteriormente se realiza una lista entre 5 a 20 factores críticos de la empresa, se les asigna una calificación desde 0,0 sin importancia hasta 1,0 muy importante. Luego se suman y el total debe ser igual a 1.0.

Para terminar la evaluación se realiza una clasificación con lo siguiente:

Cuadro de Valoración:
4 la fortaleza principal.
3 la fortaleza menor.
2 la debilidad menor.
1 la debilidad principal.

Estos se multiplican por el valor principal para obtener el ponderado que determinara si la empresa es fuerte o débil en sus áreas internas.

Tabla 5. Evaluación de Factores Internos

Matriz de evaluación de Factores internos	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
Gestión en los sistemas de comunicación para la pronta solución de problemas.	0,05	4	0,20
Respaldo financiero sólido e información contable acertada y bien manejada.	0,10	3	0,30
Precios competitivos con otras transportadoras, promociones personalizadas.	0,10	3	0,30
Preocupación por que el personal esté a gusto con el salario y reciba buen trato.	0,05	4	0,20
Debilidades			
La estructura organizacional no representa las estructuras departamentales y las relaciones jerárquicas dentro de la empresa.	0,10	2	0,20
Las variables de superestructura irregular y no definida.	0,20	1	0,20
Poco control administrativo, escaso conocimiento por parte de los empleados de la ontología organizacional.	0,10	2	0,20
Enfoque al cliente no definido.	0,20	1	0,20
Vehículos en malas condiciones.	0,10	1	0,10
Total	1,00		1,90

Fuente: Elaboración Propia-Diagnóstico ambiente interno.

Las fortalezas son seleccionadas debido a que predominan en el comportamiento de la empresa, los sistemas de comunicación son importantes para cumplir con objetivos y metas, el respaldo financiero y los precios competitivos permiten el financiamiento para realizar proyectos y aumentar el número de clientes. En el caso de las debilidades permiten que los empleados no muestren interés, compromiso

por los procesos internos de la empresa, no se distingan cargos funcionales, se opere sin tener en cuenta el marco normativo del sector, escaso conocimiento de las expectativas del cliente, poco reconocimiento en el mercado y ofrecer servicios no efectivos. Se obtiene un total de 1.90 es decir que la empresa debe replantear superestructura, estructura organizacional, realizar seguimiento al cumplimiento de sus objetivos y metas, promover el sentido de pertenencia entre los empleados, evaluar el grado de satisfacción del cliente, ampliar servicios y gestionar un programa de mantenimiento. Otro aspecto importante sería aprovechando las oportunidades principales, si comunican bien la información y los empleados se sienten a gusto con sus salarios, ¿porqué no gestionar mejor los procesos internos?

Comentario:

La empresa aun no es tan desarrollada como lo exigen los estándares de tecnología hoy en día, según la información es una empresa que se preocupa constantemente por dar estabilidad laboral a sus empleados, ser cumplida en el pago de nómina, dar oportunidad a personas jóvenes que están iniciando su vida laboral. Además, le interesan los cambios siempre y cuando no requieran de inversiones grandes.

CAPITULO III

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico es una herramienta que permite formular nuevas estrategias ajustando los factores externos e internos encontrados en el diagnóstico empresarial realizado. Para llevar a cabo este proceso de formulación se en listan las oportunidades con amenazas externas y fortalezas con debilidades internas de la empresa. Luego se establece una relación entre cada una teniendo en cuenta lo siguiente:

Cuadro de Valoración:
<ul style="list-style-type: none">✓ Estrategias FO: Utilizar fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.✓ Estrategias DO: Mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.✓ Estrategias FA: Usar fortalezas internas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.✓ Estrategias DA: Reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Ilustración 8 Matriz de análisis estratégico

	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión en los sistemas de comunicación para la pronta solución de problemas. 2. Respaldo financiero sólido e información contable acertada y bien manejada. 3. Precios competitivos con otras transportadoras, promociones personalizadas según cliente. 4. Preocupación por que el personal esté a gusto con el salario y reciba buen trato. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La estructura organizacional no representa las estructuras departamentales y las relaciones jerárquicas dentro de la empresa. 2. Las variables de superestructura irregular y no definida. 3. Poco control administrativo, escaso conocimiento por parte de los empleados de la ontología organizacional. 4. Enfoque al cliente no definido. 5. Vehículos en malas condiciones.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de unidades contenidas en parque automotor-Incremento en legalidad en licencias de conducción. 2. Construcción de vías 4 G para incrementar competitividad del sector. 3. Marco normativo legalmente constituido. 4. Convenio entre empresas transportadoras y bancos para adquirir insumos. 5. Decreto 520 de 2013 que permite la restricción vehicular en horas pico y zonas de Bogotá, disminuyendo el tráfico vehicular. 	<p>Estrategias FO</p> <p>Integrar de forma optima tecnologías de información para aumentar ventas.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>Estructurar plan de capacitación orientado a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marco normativo en el país del sector transporte terrestre de carga 2. Atención al cliente en los procesos de entrega y recogida. 3. Ontología organizacional. <p>Implementar Programa de mantenimiento periódico para vehículos en mal estado de acuerdo a reglamento nacional para disminuir impacto ambiental y optimiar servicios.</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento en precios de bienes y servicios generando bajo rendimiento económico del 0,3%. 2. Poca participación en la generación de empleos con un 8%. 3. Incremento en costos de transporte, caracterizando los peajes, mano de obra directa, filtros entre otros con un 45%. 4. Mano de obra (conductor -ayudante) con salarios bajos e injustos. 5. Transportadores generan contaminación del aire y acústica (90 a 100 decibeles). 	<p>Estrategias FA</p> <p>Gestionar importancia del cuidado ambiental por medio de sistemas de comunicación.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Implementar métodos para evaluar grado de satisfacción del cliente y aumentar productividad.</p> <p>Replantear estructura administrativa y variables de superestructura para mejorar imagen corporativa.</p>

Fuente: Elaboración Propia – Diagnóstico empresarial.

Las estrategias formuladas presentan la siguiente relación: En el caso de estrategias FO con la construcción de vías 4 G aumenta la competitividad del sector y la inversión extranjera, por ende, se puede aprovechar la gestión en los sistemas de comunicación para integrar de forma óptima técnicas de venta. Con las estrategias DO se aplica un programa de capacitación para disminuir el poco control administrativo, definir el enfoque al cliente y mejorar las condiciones en vehículos de transporte de carga. En las estrategias FA, para evitar las amenazas de sector transporte, con la gestión en sistemas de comunicación y la preocupación por que el personal esté a gusto con el salario, la empresa puede participar activamente en

generar empleos teniendo en cuenta la responsabilidad social. Igualmente se gestionaría el cuidado ambiental ya que al movilizar unidades se generan altos niveles de contaminación del aire y acústica. En las estrategias DA se evidencia que el sector presenta bajo rendimiento económico, para ello la empresa puede aumentar la productividad replanteando estructura administrativa, superestructura e implementar métodos para evaluar el grado de satisfacción del cliente. Así la empresa podría aportar positivamente en la economía del país. Las estrategias formuladas harán parte del plan de mejoramiento.

CAPITULO IV

PLAN DE MEJORAMIENTO

Objetivo General:

Proponer cambios organizacionales para Transportes Saferbo S.A a partir del diagnóstico empresarial realizado con el fin de mejorar continuamente en las debilidades encontradas.

Objetivos Específicos:

1. Replantear la superestructura de la empresa, proponiendo una nueva misión, visión, valores, políticas y objetivos.
2. Ajustar las estrategias de administración, producción y mercadeo para el desarrollo de la nueva superestructura.
3. Presentar alternativas de implementación de los aspectos ajustados, mediante un programa de divulgación y capacitación, orientado a fortalecer la cultura organizacional y mejorar el ambiente laboral, enfocado en el servicio al cliente.

Acciones del plan:

El plan de mejoramiento gira en torno al mejoramiento de Transportes Saferbo S.A. Se lleva acabo el replanteamiento de la superestructura y modificaciones de las estrategias de administración, producción y mercadeo, que se explican a continuación.

➤ Cambios en la Superestructura, se sugiere lo siguiente:

Visión:

Convertir el servicio de transporte de carga en la mejor experiencia para nuestros clientes y uno de los mejores a nivel nacional.

Misión:

Desarrollar soluciones integrales en transporte de carga en la ciudad de Bogotá D.C junto con socios, proveedores y empleados para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Valores:

Los valores descritos en el análisis interno no definen la experiencia Saferbo y la cultura organizacional, por ello se llega a los siguientes valores: 1. Cordialidad que es un factor importante para la amabilidad entre empleados y clientes, 2. Compromiso lo cual permite la disposición de los empleados para ayudar a los demás en el logro de buenos resultados, 3. Responsabilidad para cumplir con tareas internas y responder con prontitud a las necesidades del cliente, 4. Trabajo en equipo

para trabajar de una forma determinada entre todos los empleados de la empresa y el logro de objetivos.

Políticas:

- **Administrativa:**

Garantizar que todos los elementos de la empresa estén dispuestos al cliente.

- **Producción:**

Capacitar y formar auxiliares, conductores, asistentes y jefes para mejorar servicios de transporte de mercancías.

- **Mercadeo:**

Estudiar alternativas para mejorar atención al cliente y ampliar portafolio de servicios.

Objetivos:

- **Administrativo:**

Manejar de manera eficiente los recursos de la empresa que permitan generar valor y el desarrollo personal de los empleados.

- **Producción:**

Estructurar planes que permitan mejorar la recogida, distribución y entrega de mercancías.

- **Mercadeo:**

Dar a conocer nuevos servicios e incentivar ventas que permitan mejorar la participación en el mercado y la imagen corporativa.

Meta: Replantear nueva Superestructura.

Tiempo: 3 Meses.

Responsable: Jefe Administrativo.

Costo: No requiere.

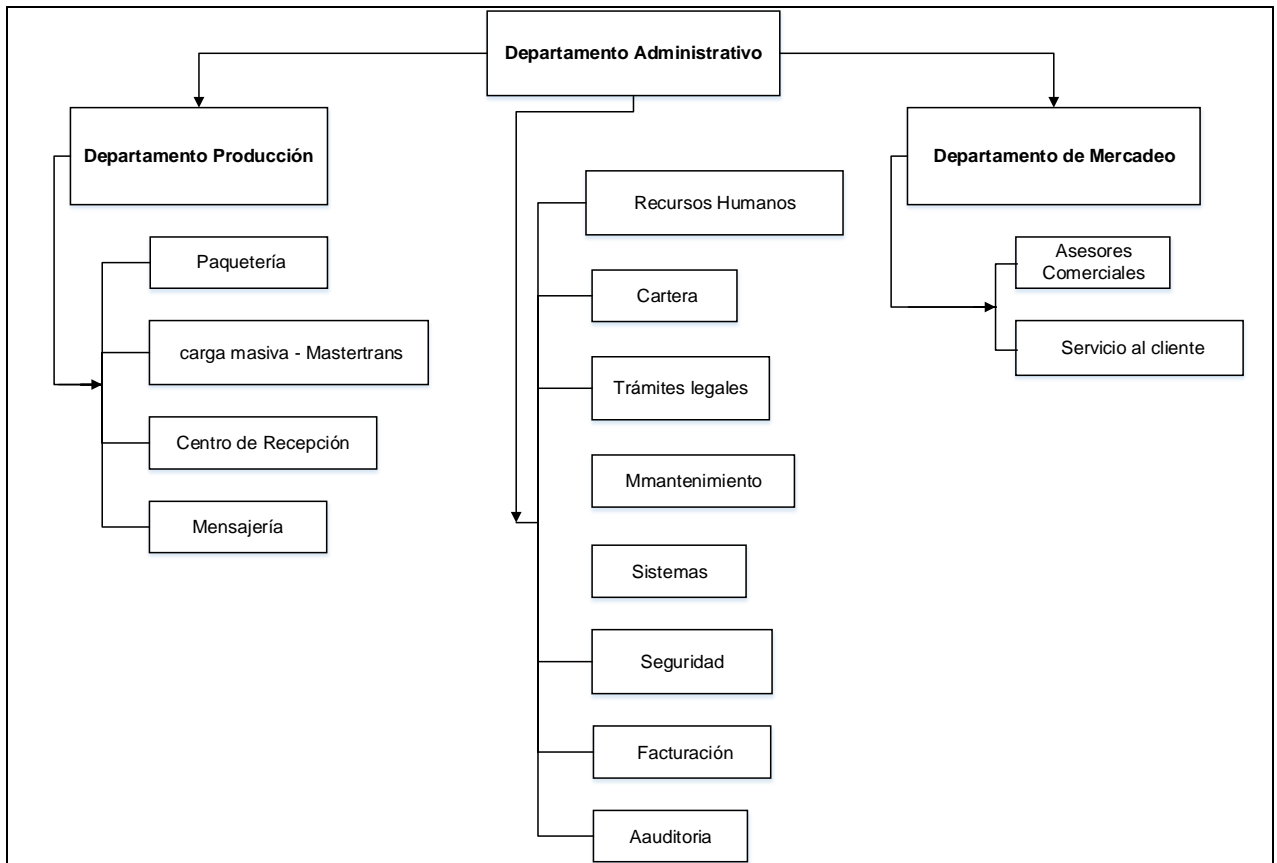
Indicador: Publicación y difusión de la nueva Superestructura.

➤ **Cambios en la estrategia administrativa, se sugiere lo siguiente:**

Estructura Administrativa:

Se propone para la sede de la ciudad de Bogotá D.C una estructura (Ver Figura 5) dividida por departamentos: el Administrativo, la cual es el principal, el de producción y el de mercadeo. De aquí se desprenden las áreas de: cartera, recursos humanos, términos legales, seguridad, Mantenimiento, Sistemas, Facturación, auditoría, paquetería, mensajería, carga masiva, centros de recepción, Asesores comerciales y servicio al cliente. Además, permite identificar cada área, líneas de autoridad y comunicación.

Figura 5. Organigrama sede Bogotá D.C:



Gestionar cuidado ambiental:

Publicar información en relación a tipos de contaminación e impacto de cada una, como se pueden contrarrestar e incentivar responsabilidad ambiental.

Meta: Replantear nueva estructura administrativa.

Tiempo: 3 Meses.

Responsable: Jefe Administrativo.

Costo: No requiere.

Indicador: Publicación y difusión de la nueva estructura administrativa.

➤ **Cambios en la estrategia de producción, se sugiere lo siguiente:**

Programa de mantenimiento periódico:

Se llevaría a cabo la siguiente revisión y verificación para cada vehículo:

- A nivel general consistiría en el cambio de aceite, filtros, bujías, muelles, neumáticos, llantas y baterías. Se estima cada dos semanas o cada mes.
- A nivel interno se verifica temperatura del motor, estado de correas, filtros de combustible, aire y dependiendo por cada kilometraje estimado cambio de rodamientos. Se estima de seis meses a un año para llevarse a cabo.
- A nivel externo se revisan luces, nivel de alumbramiento y desgaste de neumáticos. Se estima de seis meses a un año para llevarse a cabo.

Se tendrá en cuenta la frecuencia con que transitan los vehículos de carga terrestre en la ciudad de Bogotá D.C o en las principales ciudades del país. En definitiva, en el programa de mantenimiento debe incluirse la participación de los conductores que transitaron el vehículo asignado.

Meta: Mejorar condiciones de los vehículos.

Tiempo: 6 Meses.

Responsable: Jefe Producción.

Costo: realizar el programa no requiere inversión cuando se va a implementar se debe considerar el cálculo sobre previsiones futuras.

Indicador: Evaluación e Inspección de cada vehículo mensualmente.

➤ **Cambios en la estrategia de mercadeo, se sugiere lo siguiente:**

Integrar de forma óptima tecnologías de información para aumentar ventas:

A través del Networking se puede crear una red de contactos para establecer más negocios y construir relaciones a largo plazo. Asimismo, se puede establecer una nueva estrategia para realizar ventas por internet por medio de redes sociales.

Métodos para evaluar grado de satisfacción del cliente:

- Realizar un seguimiento a los clientes nuevos y estratégico por medio de encuestas de satisfacción cortas.
- Informes en campo que permita obtener la opinión directa del cliente en el mercado y que percepción tienen los servicios de la empresa.
- Investigaciones de mercado que permita conocer los consumidores reales y potenciales, con el fin de autoevaluarse en comparación con los servicios que ofrece la competencia.
- Organizar reuniones periódicas con clientes estratégicos para abordar el cumplimiento de acuerdos, ¿en qué fallo la Saferbo S.A o el cliente?

Además se debe fortalecer la formación de los asesores comerciales, participar en más eventos masivos, renovar plan de ventas y realizar análisis periódicos que permitan evidenciar indicadores.

Meta: Aumentar ventas e incrementar niveles de satisfacción en clientes.

Tiempo: 6 Meses.

Responsable: Jefe Mercadeo.

Costo: \$700.000 mensuales

Indicador: Evaluaciones mensuales.

<p>➤ Implementación del plan de mejoramiento, se sugiere lo siguiente:</p> <p>Estructurar programa de capacitación orientado a dar a conocer los cambios en la súper estructura, y las estrategias de producción, administración y mercadeo:</p>	
Programa de Capacitación	
Alcance	
Capacitar a todo el personal de la empresa desde empleados nuevos hasta jefes.	
Objetivos	
Mejorar el rendimiento de la empresa y empleados.	
Aportar conocimientos que permitan mejorar el rendimiento de la empresa y empleados.	
Desarrollar habilidades para reducir deficiencias.	
Contribuir al clima organizacional y la motivación del personal.	
Estrategias	
Exposición	
Encuesta	
entrevista	
Tipo de Capacitación	
Inductiva	Para la integración de nuevo personal
Correctiva	Para mejorar desempeño organizacional
Modalidad	
Formación	
Temas	
Marco Normativo en el país del sector transporte terrestre de carga.	
Atención al cliente en procesos de entrega y recogida	
Ontología organizacional.	
Subtemas	
Cargue adecuado de vehículos, documentación, manipulación de mercancías, tipos de mercancías, pesos por vehículo permitidos, entre otros.	
Técnicas para atender al cliente	
Misión, visión, valores, políticas, objetivos.	
Recursos	
Encargados	
Líder de apoyo producción, Asistente de Recursos Humanos y Asistente Administrativo.	
Materiales	

Salón de Capacitaciones
Equipo multimedia
Cuadernos
Lápices
Papel
Formatos de evaluación
Presupuesto
Se ajustan honorarios.

Para llevar a cabo el plan de capacitación se debe considerar sesiones de días completos para personal operativo y jornadas dobles para personal administrativo, a fin de no entorpecer las actividades corrientes de la empresa.

Cronograma:

Actividades	Tiempo			
	Ene. - Febr. - Mar.	Abr. - May. - Jun.	Jul. - Agos. - Sept.	Oct. - Nov. - Doc.
Cambios en la Superestructura				
Cambios en la estructura administrativa				
Programa de mantenimiento periódico				
Integrar de forma óptima tecnologías de información para aumentar ventas				
Métodos para evaluar grado de satisfacción del cliente				
Implementación del plan de mejoramiento				

CONCLUSIONES

El diagnóstico empresarial realizado permitió conocer aspectos externos e internos del sector transporte terrestre de carga y la empresa Transportes Saferbo S.A, donde el sector en aspectos económicos, políticos, legales y sociales reflejo aspectos negativos. Mientras que la empresa en el análisis interno obtuvo más debilidades que fortalezas. Esto es debido a que no tienen definido el enfoque al cliente dando pie a que se fidelizan a otras transportadoras.

Los aspectos anteriores se determinan por medio del desarrollo de matrices de evaluación de factores internos y externos, lo cual permiten conocer la importancia de cada factor seleccionado, la principal o menor amenaza, oportunidad, fortaleza y debilidad.

Para disminuir los aspectos negativos aprovechando los positivos, se lleva acabo el análisis estratégico y la respectiva evaluación, luego se formulan nuevas estrategias que permitan optimizar el crecimiento organizacional.

Por último, el plan de mejoramiento teniendo en cuenta los aspectos del análisis interno y las estrategias ajustadas en el análisis estratégico. Se contemplan sugerencias a implementar por la compañía, es importante tener en cuenta que es primordial mejorar la atención al cliente, evaluando el grado de satisfacción y qué opinión tienen de la empresa, además a medida que se disminuyan las desviaciones encontradas se puede ampliar servicios, creando responsabilidad ambiental y social con el fin de obtener una imagen corporativa mejor.

RECOMENDACIONES

Transportes Saferbo S.A debe crear una cultura organizacional que permita mejorar continuamente en las áreas internas, capacitando al personal y replanteando estructura administrativa. Se debe estar en vanguardia con el mundo de hoy, por ello se debe implementar un sistema de seguridad y salud, de calidad y medio ambiente con el fin de disminuir riesgos laborales, deserción de clientes e impacto ambiental.

Para generar valor agregado se puede ampliar portafolio de servicios, enfocados en la atención al cliente, ya que es lo primordial. Continuando porque no hacer uso de tecnologías de información que optimicen el proceso de mercadeo.

Algo muy importante es contar con personal capacitado para cumplir con las tareas, por ende se debe capacitar constantemente para que fortalezcan habilidades y conocimientos, con ellos se les da oportunidad de pertenecer a otros cargos con mejores ingresos o que puedan conseguir empleo en otras compañías.

BIBLIOGRAFÍA

- alcaldía mayor de Bogotá, S. (2015). *Alcaldía mayor de Bogotá - Consulta la Norma*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62506>
- bogota, a. (s.f.). *Consulta la norma*. Obtenido de <http://www.bogota.gov.co/>
- Caicedo, P. F. (2013). *Análisis del sector transporte por carretera en la economía Colombiana, restos y dificultades*. Bogotá D.C: Universidad militar nueva granada.
- Colfecar. (2016). Obtenido de <http://www.colfecar.org.co/estudios-economicos/indicadores-sector-transporte/>
- CONPES. (3489). *DNP*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/CONPES/Paginas/conpes.aspx>
- Coordinadora. (2017). *Coordinadora Mercantil*. Obtenido de <http://www.coordinadora.com/>
- D.C, a. B. (2013). *alcaldía Bogotá D.C*. Obtenido de <https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjXt8e4zY7XAhUC0iYKHYolDycQFggI MA A&url=http%3A%2F%2Fwww.alcaldiabogota.gov.co%2Fsisjur%2Fnormas%2FNorma1.jsp%3Fi%3D55472&usg=AOvVaw2YAf mN3esWMKDuo1aXqz8r>
- DANE. (2005). Obtenido de FILCO: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-general-2005-1>
- DANE. (IV Trimestre de 2016). *DANE*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib>
- federico. (2005). analisis del ambiente externo. *el tiempo*, 5-8.
- Fred, D. (2003). *Conceptos Básicos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- Fred, D. R. (2003). Conceptos Básicos de administración estratégica. En D. R. Fred, *Fred, David R;* (págs. 238-240). México: Pearson Education.
- Fred, D. R. (2003). Conceptos Básicos de administración estratégica. En D. R. Fred, *Conceptos Básicos de administración estratégica* (págs. 5-13). México: Pearson Education.
- Fred, D. R. (2003). Conceptos Básicos de administración estratégica. En D. R. Fred, *Conceptos Básicos de administración estratégica* (págs. 9-10). México: Pearson Education.
- Gaviria Muñoz, S. (2014 - 2018). *DNP*. Obtenido de <file:///C:/Users/lenovo/Documents/estudios/udec/anteproyecto/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf>
- Gómez Chauza, E. J. (2012). *Plan estratégico para la empresa Transportes Saferbo S.A*. Pasto: Universidad de Nariño.
- Herrera, C. (2017). *Cultura Conductores*. (L. Gómez, Entrevistador)

noticias, a. d. (2015). *Universidad Nacional*. Obtenido de <http://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/transporte-de-carga-cause-impacto-social-y-ambiental-en-las-ciudades.html>

perfetti del corral, m., prada lombo, c. f., & freire delgado, e. e. (Marzo de 2017). *DANE*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ictc/bol_ICTC_2017_marzo.pdf

Saferbo. (2006). *Perfil de Cargos*. Medellín.

Saferbo. (2010). *Políticas*. Medellín.

saferbo. (2017). *Saferbo S.A.* Obtenido de <http://www.saferbo.com/nuevo/empresa.html>

Serna, J. (2017). Cultura gremio sector transporte y descripción aspectos internos de la empresa. (L. Gómez, Entrevistador)

TCC. (2017). *TCC*. Obtenido de <https://www.tcc.com.co/web/portal/acerca-de-tcc>

Thompson, I. (2017). *Promonegocios.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>

Transporte, M. (2017). *RUNT*. Obtenido de <http://www.runt.com.co/sobre-runt/que-es-runt>

