

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTES SAN PABLO
S.A.**

JUAN PABLO CORTES ANGARITA
Código 2138128

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS M.B.A
BUCARAMANGA
2015

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTES SAN PABLO
S.A.**

JUAN PABLO CORTES ANGARITA
Código 2138128

Proyecto de Aplicación presentado como requisito para optar al título de Magister
en Gerencia de Negocios

DIRECTOR
Ing. Javier Arias Osorio
Magister en Administración

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS M.B.A
BUCARAMANGA
2015

DEDICATORIA

A Dios por todas las oportunidades que me ha dado en la vida, por mi salud y la persistencia que me acompañó en el camino de alcanzar este logro.

A mi familia seres incansables y que gracias a su apoyo y acompañamiento puedo decir que he alcanzado otro escalón en mi gran proyecto de vida.

JUAN PABLO CORTES ANGARITA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la empresa Transportes San Pablo SA, por su confianza, apoyo y disponibilidad para que este proyecto se realizara, así mismo a la Universidad Industrial de Santander por su orientación y guía en este camino académico.

Agradezco a mi director Ing. Javier Arias Osorio, a todos y cada uno de los docentes que me formaron como profesional en este Post grado, por su dedicación, soporte y enseñanzas.

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|------|
| INTRODUCCIÓN..... | 15 |
| 1. RESUMEN EJECUTIVO..... | 17 |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 19 |
| 2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 21 |
| 2.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA..... | 22 |
| 3. JUSTIFICACIÓN..... | 25 |
| 4. OBJETIVOS | 26 |
| 4.1 GENERAL | 26 |
| 4.2 ESPECÍFICOS..... | 26 |
| 5. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO..... | 27 |
| 5.1 NOMBRE DE LA EMPRESA | 27 |
| 5.2 MODELO DE NEGOCIO | 27 |
| 5.3 EQUIPO DE TRABAJO | 30 |
| 5.4 FUNCIÓN EMPRESARIAL | 30 |
| 6. MARCO REFERENCIAL | 34 |
| 6.1 MARCO CONCEPTUAL..... | 34 |
| 6.2 MARCO TEÓRICO | 37 |
| 6.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..... | 37 |
| 6.2.2 PLAN DE MERCADEO:..... | 41 |
| 6.2.3 POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO): | 45 |
| 6.2.4 MATRIZ DOFA | 46 |

| | |
|---|----|
| 6.2.5 MATRIZ PEYEA. | 46 |
| 7. ESTUDIO INTERNO DE LA EMPRESA PARA IDENTIFICAR Y DESCRIBIR LOS FACTORES DE ÉXITO DE TRANSPORTES SAN PABLO SA..... | 50 |
| 7.1 DIAGNOSTICO INTERNO GENERAL..... | 51 |
| 7.2 ANALISIS MATRIZ PEYEA..... | 56 |
| 8. ESTUDIO DEL ENTORNO QUE PERMITA CONOCER EL MERCADO DE LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE FLUVIAL EN LA REGIÓN..... | 64 |
| 8.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO..... | 64 |
| 8.1.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR. | 64 |
| 8.1.2 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR TRANSPORTE FLUVIAL EN COLOMBIA :..... | 67 |
| 8.1.3 PROYECTOS ACTUALES SOBRE EL RIO MAGDALENA:..... | 70 |
| 8.1.4 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO. | 74 |
| 8.2 MATRIZ DOFA | 77 |
| 9. PLAN ESTRATÉGICO QUE PERMITA DEFINIR LOS PLANES A SEGUIR PARA INCURSIONAR Y FORTALECER NUEVOS NICHOS DE MERCADOS EN LA REGIÓN..... | 78 |
| 9.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS..... | 79 |
| 9.1.1 OBJETIVO GENERAL..... | 79 |
| 9.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 79 |
| 9.2 ESTRATEGIAS..... | 79 |
| 9.2.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO:..... | 79 |
| 9.2.1.1 IDENTIFICAR EL SECTOR POTENCIAL | 80 |
| 9.2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA:..... | 82 |
| 9.2.3 PROYECCIÓN DE VENTAS..... | 83 |
| 9.2.4 PLAN TÁCTICO..... | 86 |

| | |
|---|-----|
| 10. PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA TRANSPORTES SAN PABLO S.A QUE LE PERMITA DETERMINAR EL COSTO BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS | 88 |
| 10.1 PLAN DE MERCADEO | 91 |
| 10.1.1 OBJETIVOS DE MARKETING..... | 91 |
| 10.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE MARKETING | 91 |
| | |
| 11. CONCLUSIONES | 93 |
| | |
| 12. RECOMENDACIONES..... | 96 |
| | |
| BIBLIOGRAFIA..... | 98 |
| | |
| ANEXOS | 101 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Figura 1 Espina de pescado Transportes San Pablo SA. | 20 |
| Figura 2. Transportes San Pablo SA | 29 |
| Figura 3. Equipo de Trabajo | 30 |
| Figura 4. Cinco fuerzas de Porter | 40 |
| Figura 5 Matriz EFI | 57 |
| Figura 6 Matriz EFE..... | 58 |
| Figura 7 Criterios para la evaluación de la estrategia. | 60 |
| Figura 8 Brechas. | 61 |
| Figura 9 Matriz PEYEA | 62 |
| Figura 10 embarcaciones que circulan en los afluentes colombianos | 66 |
| Figura 11 Transporte fluvial. | 68 |
| Figura 12 Relación inversión y kilómetros navegables..... | 69 |
| Figura 13 Área de cobertura. | 81 |
| Figura 14 Proyección ventas | 83 |
| Figura 15 Diseño del plan estratégico..... | 88 |
| Figura 16 Plan de acción | 89 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Tabla 1. Metodología de la propuesta..... | 24 |
| Tabla 2 diagnostico interno general. | 51 |
| Tabla 3 Matriz– PCI. (Ver anexo A – Respuestas)..... | 53 |
| Tabla 4 Control y seguimiento de estrategias. | 59 |
| Tabla 5 Matriz POAM de Transportes San Pablo SA..... | 74 |
| Tabla 6 Análisis de la Matriz POAM..... | 75 |
| Tabla 7. Matriz DOFA | 77 |
| Tabla 8 Iniciativas estratégicas. | 85 |
| Tabla 9 Iniciativas estratégicas de mercadeo. | 87 |
| Tabla 10 Programación de inversiones futuras. | 90 |
| Tabla 11 Plan Estratégico Mercadeo – Plan de acción. | 92 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|---------------------------------------|-------------|
| ANEXO A Matriz PCI – Respuestas | 101 |

RESUMEN

TÍTULO: DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTES SAN PABLO S.A. PARA EL FORTALECIMIENTO Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN EL MAGDALENA MEDIO *

AUTOR: JUAN PABLO CORTES ANGARITA **

PALABRAS CLAVES: plan estratégico, diseño estratégico, diagnostico, indicadores de gestión.

DESCRIPCIÓN:

El presente trabajo, tiene como finalidad Desarrollar un plan estratégico para la empresa de transportes San Pablo S.A, de la ciudad de Barrancabermeja orientado a consolidar su desarrollo sostenible en la región del magdalena medio.

Transportes San Pablo SA, es una empresa pionera en el transporte fluvial sobre el rio magdalena, brindando servicios especializados a empresas que orientan este transporte a brindar rapidez, prontitud y seguridad a sus funcionarios, por los recorridos, zonas y desplazamientos entre municipios del magdalena medio.

A través del desarrollo de un estudio interno de la empresa para identificar factores de éxito, se pretende conocer el estado de la empresa para aceptar estrategias de expansión y crecimiento, así mismo el realizar un estudio del entorno que permita conocer el mercado de los servicios de transporte fluvial y terrestre en la región, identificando las principales fortalezas y debilidades que deba asumir y ajustar con el nuevo enfoque empresarial, de igual forma formular un plan estratégico que permita definir los planes a seguir para incursionar y fortalecer nuevos nichos de mercados en la región y crear un plan de acción para la empresa Transportes san Pablo S.A que le permita determinar el costo beneficio de la implementación de las estrategias.

Lo oportuno del proyecto radica en que permitirá a transportes San pablo S.A, tener una visión clara para proyectar sus ingresos a atender nuevos nichos de mercados aprovechando las fortalezas empresariales con las que cuenta.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela: de Estudios Industriales y Empresariales Maestría en Gerencia de Negocios Director Ing. Javier Arias Osorio.

ABSTRACT

TITLE: DEVELOPMENT OF A STRATEGIC PLAN FOR TRANSPORT COMPANY SAN PABLO SA FOR STRENGTHENING AND BUSINESS GROWTH IN THE MIDDLE MAGDALENA *

AUTHOR: JUAN PABLO CORTES ANGARITA **

KEY WORDS: strategic plan, strategic design, diagnosis, management indicators.

DESCRIPTION:

The present work aims to develop a strategic plan for the transport San Pablo SA of Barrancabermeja aimed at consolidating its sustainable development in the region of Magdalena Medio.

Transportes San Pablo SA, is a pioneer in river transport on the Magdalena River, providing specialized services to companies that guide the shuttle to provide fast, promptness and security officials for the routes, areas and commuting between municipalities of Magdalena Medio.

Through the development of an internal study of the company to identify success factors, is to know the status of the company to accept strategies for expansion and growth, also performing a study environment that enables the market services river and road transport in the region, identifying the main strengths and weaknesses of settling and adjusting to the new business approach, similarly formulate a strategic plan to define plans to continue to penetrate and strengthen new niche markets in the region and create a plan of action for the company Transportes SA Paul that allows determining the cost benefit of implementing the strategies.

The timing of the project is to allow transport San Pablo SA, have a clear vision to project their income to meet new market niches leveraging corporate strengths that account.

* Graduation project

** Faculty of Engineering physicomachanical. School: Industrial and Business Studies Master in Business Management Manager Mr. Javier Arias Osorio..

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, que le permite a una empresa hacer un estudio en torno al que hacer actual y la orientación que se debe recorrer en el futuro, esto en aras de adecuar sus metas y objetivos a los cambios y a las demandas que les impone a las organizaciones el entorno y lograr al máximo la eficiencia y calidad en la ejecución de sus objetivos misionales.

Lograr que un plan estratégico tenga éxito requiere de criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias de igual forma se deben establecer parámetros o indicadores que permitan hacer seguimiento a dichas decisiones logrando monitorearlas o evaluarlas.

Enfocando estos apartes en términos de transporte fluvial en Colombia, se puede afirmar que éste cuenta con una serie de ventajas comparativas a nivel global ya que posee uno de los afluentes hídricos más importantes del país, como es el río Magdalena, el transporte que se realiza en dicho afluente proporciona a empresas y al país en general fuentes de ingresos importantes, que incide en el crecimiento del producto interno bruto de la nación.

Colombia cuenta con una red primaria¹ de 8.423 Km., de los cuales 1.486 km. están a cargo de Cormagdalena, la cual sirve como medio de comunicación entre los puertos fluviales y las carreteras de acceso a las diferentes capitales del país; y una red secundaria de 8.454 km., a cargo del Ministerio de Transporte, por las cuales es posible recorrer casi la totalidad del país y se caracteriza por cumplir una función de comunicación regional y local. Esta es una ventaja importante para

¹ Red Primaria: es aquella que sirve como medio de comunicación entre los puertos fluviales y las carreteras de acceso a varias capitales de departamento.

generar el desarrollo de zonas alejadas, donde es difícil llegar por otros medios de transporte

Transportes San Pablo SA, es una empresa dedicada al transporte de pasajeros, transporte especial empresarial, ubicada en la ciudad de Barrancabermeja puerto petrolero de Colombia, quien utiliza la red fluvial del magdalena medio para ejercer sus operaciones desde hace más de treinta años, ha sido proveedor de transporte fluvial para empresas como Ecopetrol, la Alcaldía de Barrancabermeja, entre otros, centrando sus operaciones netamente en el transporte de ejecutivos y empleados de dichas organizaciones. .

Por lo anterior, el presente proyecto busca diseñar un plan estratégico que le permita a Transportes San pablo S.A, fortalecer su modelo de negocio, a través del análisis interno y externo del sector de transportes fluviales, buscando el crecimiento empresarial en el magdalena medio, a través de una política de expansión a nuevos nichos de mercados, que logre la independencia financiera de segmentos monopolizados de clientes – Caso Ecopetrol.

1. RESUMEN EJECUTIVO

El transporte fluvial junto con el marítimo ha sido un medio de transporte utilizado desde el año 1200 A.C, importante para el desarrollo de pueblos y naciones, y fundamental para su crecimiento, pero al mismo tiempo ha sido un tema álgido a la hora de tomar decisiones económicas importantes para los países, llevando a desconocer el impacto real que se tiene sobre la sostenibilidad económica de una nación.

Transportes San Pablo SA, es una empresa pionera en el transporte fluvial sobre el rio magdalena, brindando servicios especializados a empresas que orientan este transporte a brindar rapidez, prontitud y seguridad a sus funcionarios, por los recorridos, zonas y desplazamientos entre municipios del magdalena medio.

Por lo anterior, el presente trabajo, tiene como finalidad desarrollar un plan estratégico para la empresa de transportes San Pablo S.A, de la ciudad de Barrancabermeja orientado a fortalecer el transporte fluvial con que se cuenta y diseñar estrategias que permitan incursionar en nuevos nichos de mercados, obteniendo con ello un desarrollo sostenible en la región del magdalena medio.

Enfocando un estudio interno de la empresa a identificar factores de éxito, se pretende conocer el estado de la misma para aceptar estrategias de expansión y crecimiento, determinando las fortalezas y debilidades para enfrentar mejor cobertura del mercado, así mismo el realizar un estudio del entorno, se determina la situación real del sector, sus características principales y así permitir conocer el mercado del transporte fluvial y terrestre en la región, identificando las principales oportunidades y amenazas que deba asumir y ajustar con el nuevo enfoque empresarial , de igual forma formular un plan estratégico que permita definir los planes a seguir para incursionar y fortalecer nuevos nichos de mercados en la

región y crear un plan de acción para la empresa Transportes san Pablo S.A que le permita determinar el costo beneficio de la implementación de las estrategias.

Lo oportuno del proyecto radica en que permitirá a transportes San pablo S.A, tener una visión clara para proyectar sus ingresos a fortalecer los nichos de mercados existentes, así como atender nuevos mercados aprovechando las fortalezas empresariales con las que cuenta.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Transportes San Pablo S.A, fue fundada por el señor Andrés Jaime Cortés Arteaga, en la ciudad de Barrancabermeja e inició actividades con una ruta entre San Pablo / Puerto Wilches / Barrancabermeja, prestando el servicio con 2 botes de aluminio y motores de 40 caballos de fuerza.

A mediados de 1973 inició el transporte del personal de Ecopetrol movilizándolo personal entre Islas de Cantagallo / Puerto Wilches / Cantagallo y Cantagallo / Barrancabermeja y viceversa. En octubre de 1993 la empresa decide hacer partícipes a sus trabajadores vinculándolos como socios activos de su empresa, vendiéndoles el 52% de las acciones, así la empresa pasó a ser una sociedad anónima y cambió su razón social por Transporte Fluvial San Pablo S.A.

En la actualidad la empresa cuenta con 35 empleados, de los cuales 27 son socios, laborando en los diferentes campos de trabajo, entre ellos Barrancabermeja (Santander), Yondó (Antioquia), Cantagallo (Bolívar), Puerto Wilches, Cicuco (Bolívar) y Magangué (Bolívar).

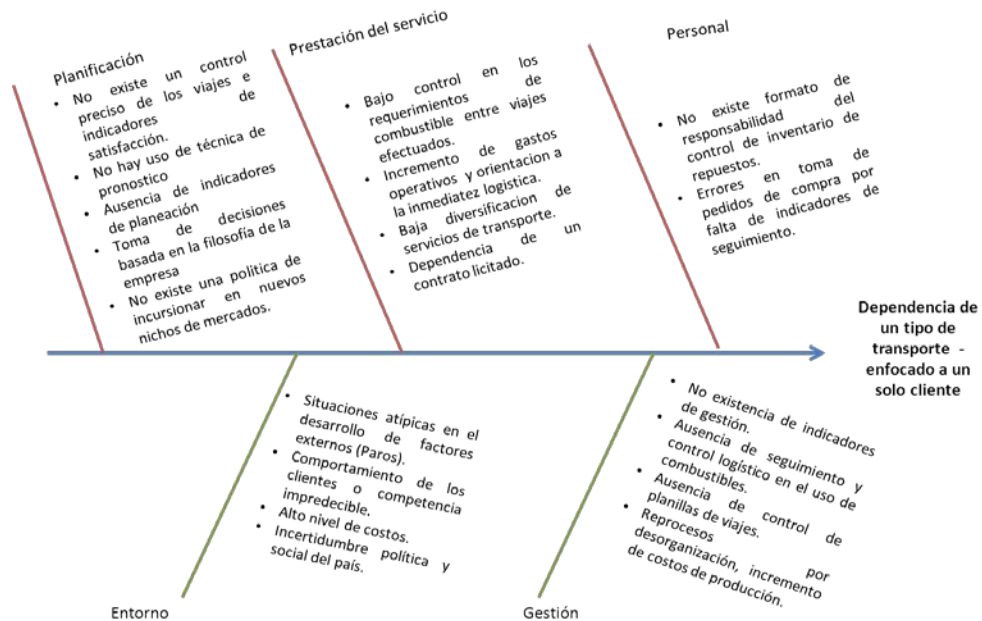
Sin embargo y pese a que la empresa se encuentra con una dirección orientada al logro, con bases sólidas y fortalecidas, los diferentes factores externos como los cambios en el clima que afectan el caudal, como se ha evidenciado a través de los diferentes informes del IDEAM, hace que la empresa deba reforzar sus planes de contingencia que incluyen variaciones en los recorridos establecidos, esto incide en sus tiempos de transporte y por ende en el número de recorridos realizados.

Adicional a ello, existe un indicador preocupante y la justificación de la propuesta del presente proyecto, y es que la empresa maneja un mínimo de contratos con diferentes organizaciones empresariales, es decir, su principal cliente sigue siendo

ECOPETROL a través de los contratos licitados con ellos durante los últimos 30 años, convirtiéndolo en cliente principal y cuya alianza genera entre el 80 y 90% de los ingresos totales de la empresa.

Por esta razón el objetivo principal del proyecto radica en desarrollar un plan estratégico para la empresa de transportes San Pablo S.A, de la ciudad de Barrancabermeja orientado a consolidar su desarrollo sostenible, que permita fortalecer su modelo de negocios, buscar alternativas para expandirse fuera de la ciudad de Barrancabermeja a otras ciudades, o en su defecto incursionar en nuevos nichos de mercados dentro del magdalena medio para ello se realizó un análisis preliminar del comportamiento del mercado y como orienta las estrategias la empresa para asumir los cambios del entorno, por lo cual se evidencia en la siguiente figura 1 a través de un resume de una espina de pescado la orientación principal del desarrollo del plan estratégico para transportes San Pablo SA.

Figura 1 Espina de pescado Transportes San Pablo SA.



Fuente: Autor.

Como se observa, en cuanto a la planificación la empresa carece de controles precisos de viajes e indicadores de satisfacción, así mismo no hay una técnica de pronóstico de eventos que afecten el desempeño del transportes ofrecido, no hay indicadores de planeación, no hay políticas de incursión a nuevos nichos de mercados.

En cuanto a la prestación del servicio, no hay un control estricto de combustibles por viajes otorgados, hay un fuerte incremento de gastos operativos y orientación a la inmediatez logística. Hay baja diversificación de servicios de transporte y la dependencia total de un contrato licitado.

En materia del personal, no existe un formato de responsabilidad del control de inventarios de requisitos de mantenimiento, y existe la frecuencia de errores en toma de pedidos de comprar de piezas o repuestos por falta de indicadores de seguimiento.

El entorno proporciona situaciones atípicas y frecuentes en cuanto a paro de transportes, situaciones por políticas económicas del país, que impiden el buen ejercicio de los servicios ofrecidos.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿El desarrollo de un plan estratégico para la empresa de Transportes San Pablo S.A, de la ciudad de Barrancabermeja, le permitirá diseñar estrategias gerenciales e indicadores que logren su crecimiento y sostenibilidad en nuevos nichos de mercados en el magdalena medio?

1.1.1 Sistematización del problema.

- ✓ ¿Cómo está la situación interna y externa de la empresa actualmente?
- ✓ ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa?

- ✓ ¿Cuáles deben ser los objetivos estratégicos, tácticas, estrategias y planes de acción a determinar en la empresa transportes San pablo S.A?
- ✓ ¿Cuál debe ser el presupuesto y los indicadores adecuados para la empresa?

2.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.

La investigación propuesta para Transportes San Pablo S.A, bajo su consentimiento, busca mediante el análisis de la teoría y conceptos básicos de administración, mercadeo y finanzas, desarrollar un plan estratégico, que permita fortalecer su modelo de negocios, buscar alternativas para expandirse fuera de la ciudad de Barrancabermeja a otras ciudades, o en su defecto incursionar en nuevos nichos de mercados dentro del magdalena medio, con un esquema de operación más sencillo y fácil de controlar que se pueda ajustar a las necesidades de estabilidad empresarial, sin tener la dependencia de contratos concentrados en un solo cliente.

También es importante, que Barrancabermeja, es ciudad petrolera, solida económicamente, que sus cifras económicas la muestran como la segunda ciudad del departamento, por lo tanto, sea entonces propicio fortalecer relaciones y alianzas comerciales con otros sectores de la economía local, que ayude a motivar el desarrollo sostenible de la empresa de transportes y diversifique sus mercados.

Se espera que este plan estratégico, brinde a la empresa San Pablo SA, la organización, las estrategias y directrices necesarias para orientar su portafolio de servicios a cubrir un mayor sector empresarial, así mismo, pueda ser una solución y parte de la visión estratégica de la compañía para seguir expandiéndose y fortaleciendo su imagen en la región.

El transporte por el Río Magdalena se convierte en uno de los pilares estratégicos para la competitividad de la Nación, debido a los bajos costos y el desarrollo de infraestructura logística. La navegación también reviste un significativo avance en materia ambiental, puesto que genera aproximadamente un tercio de las emisiones de contaminantes resultantes del transporte convencional, esto y otras características permiten el desarrollo de la región.

Para que Transportes San Pablo S.A, logre incorporar este plan estratégico de manera exitosa, debe analizar muy bien entre tantos aspectos, las necesidades de la población en donde desea expandirse para ofrecer soluciones y servicios novedosos y la satisfacción a necesidades de sus clientes, con el fin de convertirlo en la mejor opción de negocios y transporte fluvial en el Magdalena Medio.

- Alcance

El presente proyecto es la formulación de un plan estratégico para la empresa de Transportes San Pablo S.A. para el fortalecimiento y crecimiento empresarial en el Magdalena Medio, lo cual permite determinar que el alcance del mismo es solo la propuesta y le corresponde a la empresa su validación y estudio para la implementación de las estrategias y objetivos diseñados en la misma.

Tabla 1. Metodología de la propuesta

| Metodología para el cumplimiento de Objetivos propuestos. | |
|--|--|
| <p>Desarrollar un estudio interno de la empresa para identificar y describir los factores de éxito que posee Transportes San Pablo SA.</p> <p>Realizar un estudio del entorno que permita conocer el mercado de los servicios de transporte fluvial y terrestre en la región.</p> <p>Formular un plan estratégico que permita definir los planes a seguir para incursionar y fortalecer nuevos nichos de mercados en la región.</p> <p>Crear un plan de acción para la empresa Transportes san Pablo S.A que le permita determinar el costo beneficio de la implementación de las estrategias.</p> | <p>Se realizará la aplicación de matrices herramientas para el analisis interno - Matriz PCI, EFI y PEYEA, así como la Matriz POAM y el analisis a través de la DOFA. Reuniones periodicas con los miembros de la junta Directiva y trabajadores administrativos para conocer las percepciones y fundamentar los estudios internos y externos.</p> <p>Revision de los mega planes para el rio Magdalena, estudios de Coormagdalena, el DANE, Ministerio de transporte, que permita dar una vision del entorno y proyeccion del transporte fluvial en el rio magdalena.</p> <p>Aplicación de teorías estratégicas, diseño del plan estratégico, iniciativas estratégicas operativas y logísticas que permitan diseñar indicadores de gestión para el abordaje de las oportunidades de mejora evidenciadas en los estudios internos y externos.</p> <p>Estructurar un plan de acción que permita determinar los responsables de los objetivos, actividades estratégicas, periodicidad de cumplimiento, metas y seguimiento a los mismos. y de acuerdo con la teoría principal de Humberto Serna.</p> |

3. JUSTIFICACIÓN

Hoy día las organizaciones han comenzado un proceso titánico de adoptar cambios continuos para ser competitivos en un entorno cambiante, la globalización ha obligado a las empresas colombianas a responder de manera eficiente y eficaz en sus procesos productivos y organizacionales con el fin de evitar sobrecostos, buscando siempre el mayor nivel de calidad posible en sus productos/ servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.

Pero cumplirlo no es una tarea fácil, para ello es necesario que las empresas posean un pensamiento estratégico que les permita analizar las tendencias de mercado actuales y futuras, realizar planes estratégicos, operacionales y tácticos, en aras de cumplir sus metas organizacionales y garantizar el sostenimiento a largo plazo.

El transporte fluvial no es ajeno a esta problemática, todo lo contrario, pese a que Colombia posee uno de los afluentes más ricos del mundo, su atraso es significativo en torno al desarrollo de este sector, sin embargo, existen oportunidades importantes en este medio de transporte para las empresas que deben trasladar sus ejecutivos y empleados a regiones del magdalena medio y que son más económicas en términos de costos de pasajes, por la trayectoria y el recorrido de los viajes.

Con base en este concepto, la empresa transportes San Pablo SA, espera desarrollar un plan estratégico, que brinde a la empresa San Pablo SA, la organización, las estrategias y directrices necesarias para orientar su portafolio de servicios a cubrir un mayor sector empresarial, así mismo, pueda ser una solución y parte de la visión estratégica de la compañía para seguir expandiéndose y fortaleciendo su imagen en la región.

4. OBJETIVOS

4.1 GENERAL

Desarrollar un plan estratégico para la empresa de transportes San Pablo S.A, de la ciudad de Barrancabermeja orientado a consolidar su desarrollo sostenible en la región del magdalena medio.

4.2 ESPECÍFICOS

Desarrollar un estudio interno de la empresa para identificar y describir los factores de éxito que posee Transportes San Pablo SA.

Realizar un estudio del entorno que permita conocer el mercado de los servicios de transporte fluvial y terrestre en la región.

Formular un plan estratégico que permita definir los planes a seguir para incursionar y fortalecer nuevos nichos de mercados en la región.

Crear un plan de acción para la empresa Transportes san Pablo S.A que le permita determinar el costo beneficio de la implementación de las estrategias.

5. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO

5.1 NOMBRE DE LA EMPRESA²

TRANSPORTES SAN PABLO SA.

5.2 MODELO DE NEGOCIO

Es una empresa de transportes fluvial, creada en 1973 por el señor, Andrés Jaime Cortés Arteaga, fundó la empresa Transporte Fluvial Fuera de Borda San Pablo como de su propiedad, e inició actividades con una ruta entre San Pablo / Puerto Wilches / Barrancabermeja, prestando el servicio con 2 botes de aluminio y motores de 40 caballos de fuerza.

A mediados de 1973 inició el transporte del personal de Ecopetrol movilizándolo personal entre Islas de Cantagallo / Puerto Wilches / Cantagallo y Cantagallo / Barrancabermeja y viceversa.

En la actualidad la empresa cuenta con 35 empleados, de los cuales 27 son socios, laborando en los diferentes campos de trabajo, entre ellos Barrancabermeja (Santander), Yondó (Antioquia), Cantagallo (Bolívar), Puerto Wilches, Cicuco (Bolívar) y Magangué (Bolívar).

MISION³

TRANSPORTES SAN PABLO S.A. presta servicios de transporte especial fluvial y terrestre a entidades públicas y privadas a nivel nacional. Contamos con infraestructura operativa moderna y confortable, con personal altamente calificado

² Transportes San Pablo SA. Página oficial. <http://www.transportessanpablo.com/>

³ Transportes san pablo. SA: En línea. http://www.transportessanpablo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=68

con una reconocida experiencia, responsabilidad y cumplimiento en la gestión del servicio; que ha garantizado la permanencia en el mercado, la fidelidad de nuestros clientes y el bienestar laboral a nuestros trabajadores.

VISION ⁴

Lograr para el año 2018 el liderazgo en la prestación del servicio de transporte fluvial a nivel nacional, fortalecer la participación en el servicio de transporte terrestre e incursionar y participar en otras actividades afines al objeto social de la empresa.

POLITICA INTEGRAL HSEQ

En TRANSPORTES SAN PABLO S.A. nos comprometemos con la prevención lesiones, enfermedades y de la contaminación ambiental, brindando un ambiente de trabajo seguro a nuestros trabajadores y demás partes interesadas, a través de la identificación y control de los riesgos y aspectos ambientales de mayor significancia asociados y derivados de nuestras actividades, la asignación efectiva de recursos y el cumplimiento de requisitos legales y otros aplicables en materia de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente. Tenemos el firme compromiso de satisfacer los requisitos de nuestros clientes en la prestación del servicio de transporte público especial fluvial y terrestre de pasajeros, contando con proveedores que suministren productos y servicios de calidad, garantizando el compromiso y competencia del talento humano, para contribuir al mejoramiento continuo de todos los procesos del sistema integrado de gestión.

OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTION INTEGRAL (SGI)

- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Asignar recursos para el desempeño del sistema.
- Contar con equipo humano competente
- Cumplir los requisitos contractuales

⁴ Ibid.

- Promover la mejora continua de los procesos.
- Identificar y controlar riesgos.
- Prevenir lesiones y enfermedades laborales.
- Cumplir los requisitos legales
- Promover la mejora continua de los procesos.
- Prevenir la contaminación ambiental.
- Controlar sus aspectos ambientales significativos

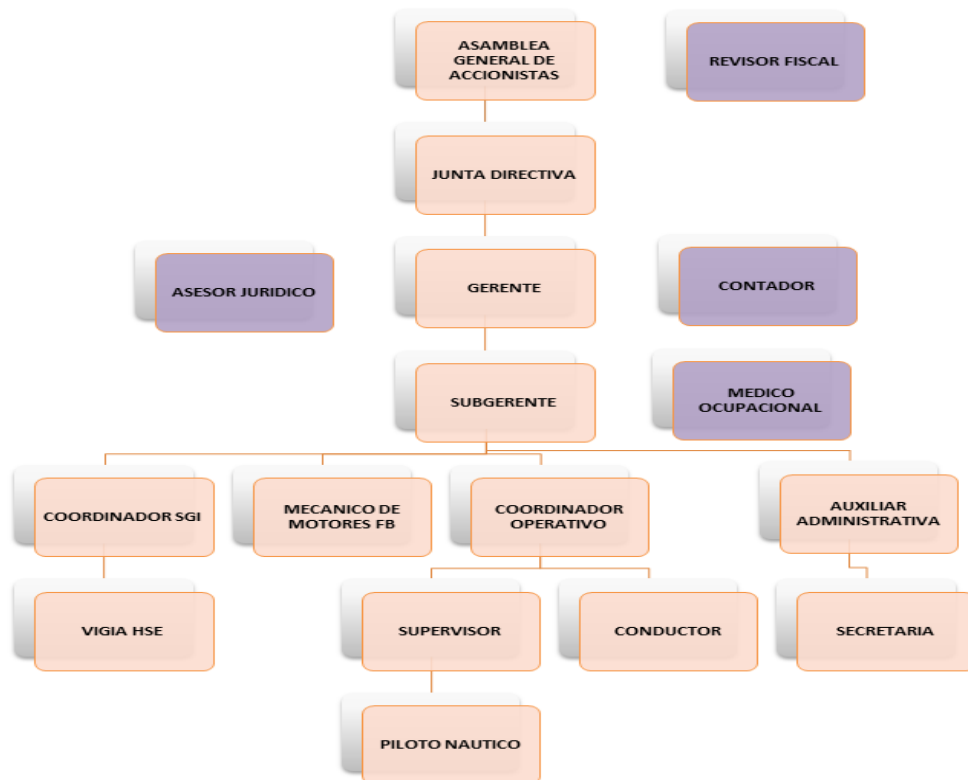
Figura 2.Transportes San Pablo SA



Fuente: Autor.

5.3 EQUIPO DE TRABAJO

Figura 3. Equipo de Trabajo



Fuente: Transportes San Pablo SA.

5.4 FUNCIÓN EMPRESARIAL

El Transporte Fluvial en Colombia está regido por el Código de Navegación Fluvial según la (Ley 1242 del 2008), que tiene como prioridad principal, proteger la vida y el bienestar de todos los usuarios del modo fluvial, garantizar la seguridad para el transporte fluvial y en las actividades de navegación y operación portuaria fluvial, y controlar la protección en el medio ambiente de los daños que la navegación y el transporte fluvial le ocasionen, desarrollar una normatividad que fomente el uso del modo de transporte fluvial, procurando su viabilidad como actividad comercial.

Además se puede resaltar que hay artículos contemplados donde rigen el funcionamiento de las embarcaciones en Colombia tal como es la resolución 2105 de 1999, donde muestra:

Reglas fundamentales que deben tener las embarcaciones de muelle y amarre que son:

- Toda embarcación con un motor fuera de borda debe llevar entre sus cosas, herramientas tales como los repuestos de bujías, hélices, pines de acero y platinas.
- Que las embarcaciones de pasajeros con motor fuera de borda deberán tener dentro de sus parámetros el tanque de la gasolina más retirado de la zona de pasajeros.

La embarcación que se dedica al servicio público de pasajeros para hacer un desplazamiento largo debe tener una estructura minuciosa sobre el cupo de pasajeros que debe llevar o contar con una cabina de techo rígido, también un pasadizo para que los pasajeros se muevan, además sillas con espaldar, no obstante debe tener un sitio para guardar equipaje etc.

Por otro lado al hacer un viaje y durante la ruta los pasajeros deben tener puesto su chaleco salvavidas que durante el recorrido se le proporciona el timonel o motorista.

También propone que a la embarcación no suban los pasajeros en estado de embriaguez ni el consumo de sustancias psicoactivas, que ocasionen problemas durante el viaje.

Tampoco se debe fumar dentro de la embarcación.

Dentro de esos parámetros o reglas se les prohíbe también el abastecimiento de combustible con pasajeros a bordo.

Dentro del transporte fluvial de servicio público de pasajeros está prohibido llevar material explosivo, tóxico, inflamable o perjudiciales para la salud.

Otro punto que ninguna embarcación puede desamarrar (elevar anclas cuando es bote y desamarrar cuando en chalupa) sin prender primero su motor.

Además que todo bote o embarcación debe tener un franco bordo de 30 centímetros, es una marca reglamentaria que debe tener los barcos en el frente.

También estipula que el cilindraje o caballaje de un motor menor para su desplazamiento es remontado por el fabricante o a su vez determinado por una entidad fluvial.

Por consiguiente el código de navegación fluvial donde en el artículo 45 proclama que se restringe el transporte de las embarcaciones menores por los ríos, ciénagas canales de Colombia en las horas de las 18:00 y 5:00 horas. Además debe tener unos cumplimientos en el uso de luces y señalización correspondiente.

Por consiguiente las autoridades fluviales que regulan en la navegación en el país son el Ministerio de Transporte, quien define, orienta e inspecciona las políticas relacionadas con las actividades portuarias y fluviales.

Es por eso en conjunto con la Armada Nacional, la Dimar, el Ministerio de Transporte y la superintendencia de puertos que trabajan de la mano para combatir la informalidad fluvial así evitar la piratería en los ríos. Se puede inferir que el transporte fluvial de pasajeros en Colombia está obsoleto, la infraestructura

de los puertos y terminales, son modelos pésimos, además no tiene una seguridad de viajar de noche y posee un sistema de información inadecuado, lo que implica a las autoridades realizar controles más estrictos, así como verificar el cumplimiento de las normas mínimas de seguridad para el transporte de personas por el Río Magdalena.

Se busca tener un plan estratégico para evidenciar que a pesar del entorno que rodea el transporte fluvial en Colombia, existen empresas que cumplen con la normativa y se realiza una gestión empresarial importante en este tipo de transportes, se requiere por lo tanto aumentar las 32 inspecciones fluviales, con el fin de poder actualizar sus sistemas de navegación satelital y modernizarlo.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO CONCEPTUAL

Plan Estratégico: La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo, su producto es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.⁵

Diversificación: La diversificación se utiliza con frecuencia en el ámbito del comercio para nombrar a la estrategia que adoptan ciertas empresas respecto a su oferta de productos. La diversificación tiene como objetivo principal disminuir el riesgo de una inversión al colocar los fondos en diferentes valores, pero el efecto de la diversificación no está dado por el promedio de los riesgos, ya que cada valor se ve afectado de manera muy distinta a los factores del entorno, si un valor reacciona en una alza de su precio otro puede caer, por lo que para saber el riesgo en la diversificación se debe conocer la correlación que guardan los valores comparados entre sí.

Mercadeo estratégico: Consiste en una gestión de análisis permanente de las necesidades del mercado, que desemboca en el desarrollo de productos y servicios rentables, destinados a grupos de compradores específicos⁶.

⁵ ZABALA, H. (Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas solidarias. Bogotá, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. 2005

⁶ GISPERT, Carlos. Enciclopedia Practica de Administración, 2003. Pág. 33

Objetivos estratégicos: Los objetivos estratégicos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Las estrategias son las acciones enfocadas a mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y así hacer realidad los resultados esperados; y los planes de acción son las tareas que se deben realizar para concretar dichas estrategias.

Estrategia de mercadeo: Es un curso de acción determinado, un camino definido para obtener los resultados esperados (llamados por lo general objetivos estratégicos)

Encuesta: Es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos de información por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.⁷

Análisis de mercado: Se entiende por análisis de mercados como la distinción y separación de las partes del mercado para llegar a conocer los principios o elementos de este.

Posicionamiento: Se llama posicionamiento a la referencia del lugar que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca lo que constituye la principal diferencia que existe entre una encuesta y su competencia. En marketing,

⁷ KINNEAR, Thomas C y TAYLOR, Jamer R. "Investigación de Mercados". 5 ed. Mc Graw Hill, 2000. p. 198.

se evita por todos los medios dejar que el posicionamiento ocurra sin la debida planificación razón por la que se emplean técnicas consistentes en la planeación y comunicación de estímulos diversos para la construcción de la imagen e identidad deseada para la marca a instaurar en la subjetividad del consumidor.

Competitividad: La competitividad se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible. Frecuentemente se usa la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto⁸.

Mezcla de mercadeo: Se denomina mezcla de marketing a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de marketing para cumplir con los objetivos de marketing de la compañía. Son la estrategia de marketing, o esfuerzo de marketing y deben incluirse en el Plan de Marketing (plan operativo).⁹

Transporte de servicio público: Tipo de servicio de transporte a las personas que necesitan trasladarse de un lugar a otro que se realiza por medio de vehículos (Embarcaciones, automóviles, etc) a cambio de un valor en dinero llamado tarifa o carrera.

Transporte especial: Tipo de servicio de transporte que se ofrece a personas o grupos de personas que formal o informalmente requieren desplazarse para determinado lugar, por lo regular este traslado es ida y vuelta, y se utiliza por el número de pasajeros por medio de busetas, microbuses o buses de mayor capacidad.

⁸ SERNA GÓMEZ. Humberto. Planeación estratégica. Bogotá. Legis Editores. 1994. Pág., 17-18.

⁹ Ídem.

6.2 MARCO TEÓRICO

6.2.1 Planeación Estratégica. Los elementos que intervienen en la estrategia de éxito son la definición del propósito y de los objetivos empresariales, el conocimiento profundo del entorno competitivo y la valoración objetiva de recursos, proceso que puede ser también implementado a nivel personal.¹⁰

Diferentes autores manifiestan y definen el propósito de un negocio o empresa, como la interacción de lo esperado con lo planeado, por ejemplo la definición más completa que presenta Derek F. Abell¹¹ en la que define el negocio de una empresa en un modelo tridimensional que muestra las siguientes líneas:

- Grupos de clientes atendidos. Categorías de clientes. (¿quién?)
- Funciones atendidas al cliente. Necesidades del cliente. (¿qué?)
- Tecnologías utilizadas. La manera en que las necesidades están siendo satisfechas (¿cómo?)

El caracterizar el tipo de negocio, el mercado, las necesidades satisfechas, hace que se priorice en las estrategias que se direccionan para este fin, según Walker y Orville¹² en su libro *Mercadeo Estratégico*, plantea la definición de plan de marketing como el documento escrito que detalla la situación actual respecto a los clientes, competidores y ambiente externo, y que proporciona las pautas para las asignaciones de objetivos, acciones de marketing y recursos a lo largo del periodo de planeación, para un producto o servicio existente o presupuesto. En la primera parte, el administrador del marketing detalla su evaluación de la situación actual de la compañía.

¹⁰ Grant, R.M. Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Madrid: Civitas, (5ª ed.). 2006.

¹¹ Dereck F. Abell. Administración mediante estrategias duales. Printing hall. 2010. Pags 292.

¹² WALKER Orville.BOYD Harper, MULLINS, Jhon & LARRECHE, Jean-Claude. Marketing estratégico. 4 ed. México: McGraw-Hill. 432 p

La planeación estratégica, es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos planteados por la organización.¹³

Para el autor Humberto Serna¹⁴, es un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone además de la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

✓ Pasos Para La Planeación Estratégica

- Formulación del Plan Estratégico
- Análisis FODA
- Visión- Misión
- Estrategias
- Control
- Plan Operativo

De igual forma, Michael Porter¹⁵ considera la existencia de cinco factores a los que denomina fuerzas fundamentales que definen las peculiaridades del sector y afectan la competitividad del sector y de sus distintas empresas.

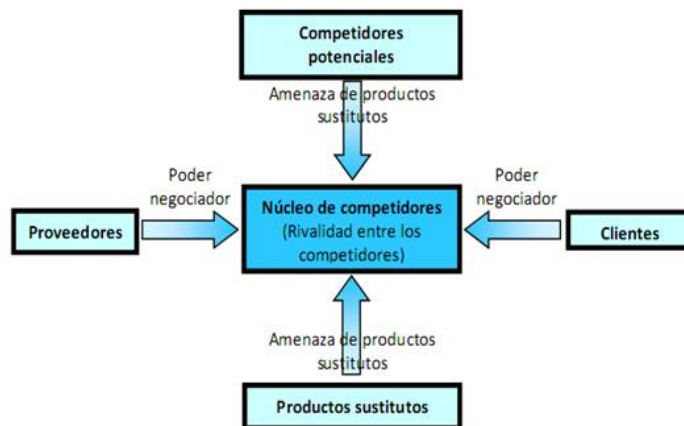
¹³ Steiner, George. A. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México. Continental. 1983. Página 21.

¹⁴ Serna Gómez. Humberto. Planeación estratégica. Bogotá. Legis Editores. 1994. Pág., 17-18.

¹⁵ PORTER, Michael E. La Ventaja Competitiva De Las Naciones. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina, 1991.

- Amenaza de entrada de productos sustitutos: Propensión del comprador a sustituir el producto. Precios relativos y rendimiento de los productos sustitutivos.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores: Si en un sector el rendimiento del capital invertido es mayor que su costo, el sector actuará como un imán para las empresas que estén fuera. La rentabilidad es mayor en sectores con barreras de entrada muy altas. La intensidad del capital y de la publicidad son variables clave para aumentar las barreras de entrada y elevar la rentabilidad del sector.
- Rivalidad entre competidores establecidos: Concentración. Se refiere al número y tamaño relativo de los competidores en un sector. Cuando está dominado por un pequeño grupo de empresas se llama oligopolio. Diversidad de competidores. Diferenciación del producto.
- Poder de negociación de los compradores: Hace referencia a los factores más relevantes para los compradores, el tamaño y la concentración de los compradores con respecto a los proveedores, la información de los compradores y la posibilidad de integración vertical que se pueda lograr con ellos.
- Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

Figura 4. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Tejera, 2010¹⁶.

Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado que son:

Competidores Directos: Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.

Clientes: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.

Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.

Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.

Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado.

Para identificar las fuerzas que intervienen en las decisiones gerenciales de todo negocio, se debe realizar un plan de negocio que no es otra cosa que una

¹⁶ Tejera Partido, R. La Bienal de La Habana: propuesta de una estrategia comercial. Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba, 2010

declaración formal de un conjunto de objetivos de una idea o iniciativa empresarial, que se constituye como una fase de proyección y evaluación. Se emplea internamente por la administración para la planificación de la empresa y complementariamente, es útil para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio.

6.2.2 Plan de Mercadeo: El proceso de desarrollar un plan de mercadeo¹⁷ debe ser aprender y descubrir el mercado, desarrollar las capacidades Empresariales, conocer las fortalezas y debilidades, establecer objetivos claros y medibles en el marco de las fortalezas y las debilidades, desarrollar las estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados, ejecutar los planes para que las cosas sucedan según lo programado y por último analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias.

Esto requiere por lo tanto de un resumen ejecutivo incluye un resumen corto de los planes para que sea revisado por el grupo ejecutivo, incluye resumen del mercado, competencia, productos, FODA, estrategias, planes de acción cronogramas y métodos de evaluación.

Análisis del mercado: es el proceso de describir cual es la situación del mercado en el momento del estudio, y debe claramente incluir el tamaño del mercado, su actividad hacia el crecimiento, cambios previsibles, segmentación del mercado y competencia y grupo objetivo incluyendo su demografía. Así mismo dentro el grupo objetivo también debe procederse con el análisis psicográfico para conocer las percepciones acerca de los beneficios y el valor del producto o servicio, en pocas palabras conocer por que compran o utilizan el producto o servicio. Dentro del análisis de la competencia se debe tener en cuenta en adición a la

¹⁷ Mora Vanegas, Carlos. La mezcla de mercados su relación con planeación estratégica y ventajas competitivas. En línea. Consultado en enero de 2015. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales3/mar/mezpla.htm>

competencia directa los sustitutos o competencia indirecta. Se debe proceder con un análisis FODA y como se puede capitalizar las debilidades y amenazas.

Todo plan de mercadeo debe estar acompañado de los objetivos mercadológicos para esto se debe incluir en el plan los recursos necesarios para poder mantener estadísticas confiables que nos permitan delimitar potencialidades que a su vez permitan definir el camino que se debe seguir para alcanzar los objetivos.

Posicionamiento sería el siguiente paso dentro del plan, se debe incluir desde un posicionamiento de carácter amplio hasta llegar a una situación estrecha y de gran esfuerzo que permita tener una definición del posicionamiento en forma específica que se alcanza mediante la traducción de las características del producto a beneficios tangibles únicos para el producto o servicio sujeto del plan.

El plan de mercadeo debe permitir poder llegar a definir un posicionamiento de valor que es la mezcla del precio, el producto y/o servicios, los canales de distribución que al final es una situación de percepción del consumidor.

La mezcla de mercadeo se entiende en su mayoría como las decisiones operativas del mercadeo, que se pueden enmarcar dentro de las 4 p, sean este producto como el producto físico incluido el servicio que se ofrezca como parte integral de éste, o el servicio ofrecido al consumidor. Decisiones de producto incluyen funcionalidad, apariencia, empaque, servicio, garantía etc. Precio que debe tomar en consideración la rentabilidad, la probabilidad de reacción de la competencia, descuentos, financiación, arrendamiento y cualquier otra variable asociada al valor de la transacción por el producto o servicio ofrecido. Promoción, entendido como las decisiones relacionadas con la comunicación orientada a la venta a los clientes potenciales. Este párrafo contempla el costo de adquirir un cliente adicional, la publicidad, las relaciones públicas, medios. Distribución entendida como las decisiones asociadas a los esquemas de trabajo de los

canales de distribución, logística asociada, cobertura de mercado, niveles de servicio.

✓ Metodología del árbol del problema

El árbol de problemas es un método de mapeo de los problemas fundamentales, junto con sus causas y efectos, ayudando a los planificadores de proyectos para identificar objetivos claros y manejables.

Al igual que cualquier otro árbol, el árbol de problemas tiene tres partes: un tronco, raíces y ramas. El tronco es el problema central. Las raíces representan las causas del problema central y las ramas representan los efectos. Al igual que las raíces de un árbol, las causas del problema central no siempre son evidentes de inmediato, pero si no entendemos las causas hay poco que podamos hacer para abordar el problema.¹⁸

✓ Matriz de factores internos

También denominada Matriz EFI, es la herramienta para la formulación de la estrategia, resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de la empresa¹⁹.

Una matriz EFI se elabora en cinco pasos.

- Enumerar los factores internos claves identificados en el proceso de auditoría interna, enumerar de diez a veinte factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades.

¹⁸ Foodgrainsbank. (2014). Recuperado el 09 de Noviembre de 2014, de <http://www.foodgrainsbank.ca/uploads/tips%20103%20problem%20tree.pdf>

¹⁹ DAVID, F. R. Conceptos de administración Estratégica. México: PEARSON EDUCACIÓN. 2003

- 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, ponderarlos y la sumatoria de las calificaciones debe ser igual a 1.0.
- Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una fortaleza mayor, 3 = una fortaleza menor, 2 = una debilidad menor y 1 = una debilidad mayor. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
- Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
- Sume los valores ponderados de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación²⁰.

²⁰ VAZQUEZ MARIA DEL SOCORRO. (s.f.). SDAD-UVM. Recuperado el 5 de Noviembre de 2014, de Wiki de la Materia de Sistemas de Dirección de Alto Desempeño: <http://sdad-uvu.wikispaces.com/file/view/MEFE%20y%20MEFI.pdf>

6.2.3 POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio): Este método permite identificar amenazas y oportunidades de una organización. Según Serna²¹ la metodología para su elaboración es la siguiente:

- Obtención de información primaria y secundaria.
- Identificación de las oportunidades y amenazas
- El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis y realiza una tormenta de ideas.
- Priorización y calificación de los factores externos.
- Calificación del impacto.
- Elaboración del POAM.

Proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos. Productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y como puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones que el ambiente presenta”²². Existen diversos métodos para realizar este análisis entre ellos el perfil de capacidad interna de la empresa (PCI). Perfil de capacidad interna. Toma en cuenta 5 categorías:

- Capacidad directiva.
- Capacidad competitiva o de mercadeo.
- Capacidad financiera.
- Capacidad tecnológica.
- Capacidad de talento humano

²¹ Op Cit. Pag. 37

²² Chiavenato, I. Administración: proceso administrativo. Bogota: MC Graw Hill. 2001.

6.2.4 Matriz DOFA . Esta matriz permite determinar qué tan competitiva es la empresa frente a los competidores y cuan capacitada esta para desempeñarse en el mercado. Es un complemento de la matriz PCI y la matriz POAM. “El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa”²³.

6.2.5 Matriz PEYEA. La matriz “PEYEA” (POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION) fue diseñada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel ²⁴; tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. Dentro de cada posición se establecieron dos grupos y en cada uno determinaron indicadores, los cuales fueron evaluados en una escala de uno (1) a seis (6).

- Posición Estratégica interna

El objetivo es elaborar el diagnóstico interno de la empresa para determinar su posición estratégica. El mejor reflejo es medir su fortaleza financiera, pues de esto depende cómo va a sobrevivir ante los cambios del entorno. Ante la oportunidad de nuevos proyectos, empresas con un ROE (Return on equity) mayor que la tasa de oportunidad esperada por los accionistas (K_e), un endeudamiento no cercano a los límites del 75% y con una política de dividendos adecuada, conseguirían seguramente financiación de terceros (deuda) o de los inversionistas. En caso contrario, sería prácticamente imposible realizarlos. De esta forma la fortaleza financiera se constituye en un escudo protector, un blindaje, ante los cambios del entorno.

²³ Serna Humberto. "Direccionamiento estratégico", Gerencia estratégica, p .144. 3r . 2003. editores.

²⁴ A. Rowe, R. Mason y K. Dickel. "Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach". Addison-Wesley, 1982.

Adicionalmente, se debe considerar lo expuesto por Michael Porter y otros autores, quienes argumentan que los costos inferiores a la competencia, es decir la eficiencia en los procesos internos, y el valor que represente para los consumidores el producto o servicio expresado en términos de calidad, diseño, precio, servicio post-venta, etc., constituyen lo que se conoce como ventaja competitiva. En otras palabras, si una empresa quiere incrementar su ventaja competitiva debe aumentar la eficiencia de sus procesos y añadir valor a su producto.

- Posición Estratégica externa

El poder o influencia que tenga el sector sobre los grupos de interés (“stakeholders”) para negociar como gremio entre otras, ventajas impositivas, menores precios en adquisición de materias primas, importación de nuevas tecnologías, imposición de barreras para evitar la nueva entrada de competidores, etc., determinan el potencial de crecimiento y de generación de utilidades; estos elementos constituyen la denominada fuerza industrial.

Pero la fuerza industrial no es solamente lo que determina la posición estratégica externa, sino que hay otros aspectos que influyen como la devaluación, la inflación, la elasticidad de la demanda y variabilidad de ésta última. La unión de la fuerza industrial y la estabilidad del ambiente determinan la posición estratégica externa.

- Indicadores

Definidas cómo están constituídas las posiciones estratégicas de la empresa, es necesario establecer los instrumentos que se van a utilizar como medidores. Dentro de esta investigación se proponen los que a juicio de los autores, permiten el mejor acercamiento al objetivo que se desea medir; lo anterior no significa que sean los únicos, probablemente, se podrán añadir o suprimir algunos de ellos.

Indicadores para posición estratégica interna:

1. Fuerza financiera: el ROE, el ROA, el endeudamiento y la liquidez son los índices que permiten diagnosticar adecuadamente a una empresa. Estudios realizados por Altman, demostraron que con solo cinco (5) indicadores es posible pronosticar la quiebra de una empresa. Utilizando la metodología de análisis discriminante, estudios similares realizados por los autores en Colombia, confirmaron las conclusiones de Altman.

Estos índices se definen de la siguiente forma:

$$\text{ROE} = \text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{ROA} = \text{Rentabilidad del activo} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo}}$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$$

$$\text{Grado de liquidez} = \frac{\text{Bancos} + \text{Inversiones Temporales}}{\text{Pasivo corriente}}$$

2. Ventaja competitiva: Se consideraron los siguientes:

$$\text{Participación en el mercado} = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas de la industria}}$$

Precio: comparación del precio de la empresa con el de la competencia

Calidad: considerar los atributos del bien o servicio que se está ofreciendo; por ejemplo, duración, potencia, velocidad. Su definición depende del tipo de producto.

- Indicadores para posición estratégica externa:

1. Fuerza industrial: se consideraron los potenciales de crecimiento de las utilidades y de las ventas así como las barreras de entrada a nuevos competidores, medido este último por el número de empresas registradas en la Cámara de Comercio de la región.

Los potenciales de crecimiento de las ventas y las utilidades se obtienen relacionando sus valores absolutos con respecto al año anterior, para determinar el cambio porcentual del período.

Otro factor a considerar dentro de este grupo, es el conocimiento tecnológico, el cual puede medirse comparando los gastos en desarrollo e investigación que realiza la industria objeto de análisis en el año, con respecto a períodos previos.

2. Estabilidad ambiental: su medición se realiza mediante indicadores macroeconómicos como tasas de inflación y devaluación, variabilidad de la demanda del producto y su elasticidad. El impacto de la devaluación dependerá del tipo de bien: es benéfica si el producto se exporta pero afecta en forma negativa los productos y materias primas importadas por cuanto los encarece.

Estas herramientas permiten realizar un diagnóstico orientado a diseñar estrategias que ayuden a reorganizar las oportunidades de mejora encontradas.

7. ESTUDIO INTERNO DE LA EMPRESA PARA IDENTIFICAR Y DESCRIBIR LOS FACTORES DE ÉXITO DE TRANSPORTES SAN PABLO SA.

Son diversas las definiciones que pueden encontrarse en la literatura relativas a qué se entiende por éxito competitivo o competitividad empresarial. Según Rubio Baños y Aragón Sánchez²⁵ *“el éxito competitivo de una empresa depende de su capacidad para conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener unos resultados superiores sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción”*.

De igual forma para Vallejo Mejía²⁶, la competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado. Si la rentabilidad de una empresa, en una economía abierta, es inferior a la de sus rivales, aunque tenga con qué pagar a sus trabajadores, proveedores y accionistas, tarde o temprano será debilitada hasta llegar a cero y tornarse negativa. Para otros la competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Se puede decir que la competitividad se basa en la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o ciudadanos a los cuales sirve, en su mercado objetivo, de acuerdo a su misión específica para la cual fue creada.

²⁵ Aragón, A. y Baños A. Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las PYMES del estado de Veracruz. Revista Contaduría y Administración. No 216. Mayo-Agosto de 2006. México.

²⁶ Vallejo Mejía, P. Competencia y Estrategia Empresarial, Pontificia Universidad Vargas Leyva, Ruth. 2003.

Para realizar un análisis interno acorde con la propuesta del plan estratégico, se opta por la aplicación de la matriz PCI, determinando las diferentes dimensiones estratégicas que toda organización debe contemplar para evaluar sus fortalezas y debilidades.

Identificar las competencias básicas de la empresa, al establecer con claridad las oportunidades y amenazas del ambiente externo de la empresa se procede a responder la siguiente pregunta ¿cuáles son aquellas capacidades o competencias distintivas de la compañía?; para ello se elabora la matriz PCI cuyo proceso comienza por obtener información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis, mediante la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa, las cuales posteriormente son agrupadas por capacidades ya sea directiva, competitiva, financiera, técnica o tecnológica y de talento humano, luego son calificadas según la prioridad de la fortaleza o debilidad en la escala alta media-baja, se pondera el impacto y se interpreta la matriz como se evidencia en la tabla 1.

7.1 DIAGNOSTICO INTERNO GENERAL

Tabla 2 diagnostico interno general.

| Administración | | Financiero | Operativo |
|-----------------------|---|--|--|
| PLANEACION | Existe una inconsistencia entre la misión, objetivos y visión organizacional. Insuficiencia en planes de acción de contingencia administrativa – falta de conexión entre las estrategias y procedimientos definidos. | Carece de una planeación estratégica que dirija los contratiempos financieros en la consecución de nuevos ingresos. Escasez en políticas establecidas económicas. | Carencia de estrategias de la adopción de modelos gerenciales de contingencia. |

| | | | |
|--------------|---|---|--|
| ORGANIZACIÓN | Incoherencia en la estructura organizacional. No existe un análisis de cargos, que este acorde con la misión. | Identificación de planes de mejora para organizar la división del trabajo. No existen indicadores de gestión, análisis de resultados – puestas en común de tomas de decisiones. | La coordinación de la operación logística de rutas de transporte fluvial presenta anomalías. |
| DIRECCION | Escases de liderazgo. No existe un direccionamiento de marketing que permita incursionar en nuevos nichos de mercados. Poca motivación al logro. | La supervisión permanente es insuficiente, lo cual no garantiza resultados. No hay claridad de comunicación organizacional. No existe un control permanente en las operaciones realizadas propias del ejercicio. | Ausencia de motivación de la empresa a sus empleados. Se realizan capacitaciones de seguridad, se mantienen los estándares de seguridad exigidos por los clientes y autoridades competentes. |
| CONTROL | Se obtienen algunos resultados financieros para determinar viabilidad de contratación de recorridos y transportes. No se ejerce control preventivo sino correctivo en los requerimientos de mantenimiento de las embarcaciones. No se gestionan indicadores de control. | No se ejerce control de despacho de combustibles para las embarcaciones. No hay estimaciones de gastos y costos injustificados o por reprocesos. No hay control de presupuestos de compras. Se ejerce control contable correctivo. (prioridad inmediatez) | No existe un control eficiente de los perfiles del recurso humano. Controles de bitácoras que garantizan el servicio prestado. Controles periódicos en las condiciones físicas y mecánicas de las embarcaciones. |

Fuente: autor.

Como se evidencia en el diagnostico básico partiendo desde la función como jefe de despachos y control organizacional, se puede apreciar que existen deficiencias que son convertidas en debilidades internas en la empresa, ya que se centran las actividades a cubrir el contrato de transporte con la empresa Ecopetrol, dejando a

un lado directrices y gestiones pertinentes para ingresar a nuevos mercados. De igual forma se presenta la matriz PCI en la tabla 2.

Tabla 3 Matriz- PCI. (Ver anexo A – Respuestas).

| | FACTORES CLAVES INTERNOS | PESO | CALIFICACIÓN | TOTAL |
|----|--|------|--------------|-------|
| | <u>1. DIRECTIVA</u> | | | |
| 1 | Imagen Corporativa, responsabilidad social. | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 2 | Evaluación y pronóstico del medio | 0,06 | 4 | 0,24 |
| 3 | Comunicación y control gerencial | 0,02 | 3 | 0,06 |
| 4 | Orientación empresarial | 0,04 | 4 | 0,16 |
| 5 | Habilidad para responder a la tecnología cambiante | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 6 | Habilidad para manejar la inflación | 0,01 | 3 | 0,03 |
| 7 | Agresividad para enfrentar la competencia | 0,01 | 3 | 0,03 |
| | | | | 0,92 |
| | <u>2. TECNOLÓGICA</u> | | | 0 |
| 8 | Habilidad técnica | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 9 | Capacidad de innovación | 0,04 | 4 | 0,16 |
| 10 | Nivel de tecnología utilizado en los productos | 0,04 | 4 | 0,16 |
| 11 | Intensidad de mano de obra en el producto | 0,02 | 4 | 0,08 |
| 12 | Fuerza de certificaciones | 0,01 | 3 | 0,03 |
| 13 | Nivel de integración con otras áreas | 0,02 | 3 | 0,06 |
| 14 | Flexibilidad del servicio. | 0,01 | 3 | 0,03 |
| | | | | 0,61 |
| | <u>3. TALENTO HUMANO</u> | | | 0 |
| 15 | Nivel académico del talento | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 16 | Experiencia Técnica | 0,04 | 4 | 0,16 |
| 17 | Estabilidad laboral | 0,02 | 4 | 0,08 |
| 18 | Pertenencia | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 19 | Nivel de remuneración | 0,03 | 3 | 0,09 |
| | | | | 0,68 |
| | <u>4. COMPETITIVA</u> | | | 0 |
| 20 | Fuerza de producto, calidad, exclusividad | 0,08 | 4 | 0,32 |
| 21 | Lealtad y satisfacción del | 0,02 | 3 | 0,06 |

| | | | | |
|----|---|------|---|------|
| | cliente | | | |
| 22 | Grandes barreras en entrada de productos en la compañía | 0,02 | 4 | 0,08 |
| 23 | Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado | 0,03 | 4 | 0,12 |
| | Fortaleza capacidad de negociación con proveedores para obtener insumos | 0,02 | 4 | 0,08 |
| 24 | Portafolio de productos | 0,02 | 4 | 0,08 |
| | | | | 0,74 |
| | <u>5. FINANCIERA</u> | | | 0 |
| 25 | Acceso a capital cuando lo requiera | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 26 | Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento | 0,01 | 3 | 0,03 |
| 27 | Rentabilidad, retorno de la inversión | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 28 | Liquidez, disponibilidad de fondos internos | 0,02 | 3 | 0,06 |
| 29 | Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda | 0,01 | 3 | 0,03 |
| 30 | Estabilidad de costos | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 31 | Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica | 0,04 | 3 | 0,12 |
| | | | | 0,68 |
| | | | | 3,63 |

1

Fuente: Autor.

De acuerdo a la anterior matriz se determinaron algunas debilidades de la empresa que se debe a la forma empírica con la que se administra la empresa:

- Uso de planes estratégicos: la empresa Transportes San Pablo SA, no tiene en cuenta este tipo de planeación en el desarrollo de su operación, lo que conlleva a generar un alto impacto puesto que no encaminara su situación actual hacia las situaciones futuras deseadas.
- La comunicación y el control gerencial, se ubicaron dentro de las debilidades altas con generación de impacto alto, puesto que en toda

organización se debe contar con una excelente y asertiva comunicación para el desarrollo de sus operaciones.

Así mismo se encontraron fortalezas importantes dentro del servicio ofrecido por transportes San Pablo SA.

- El tema de seguridad y calidad en el servicio, distinguiéndose por tener los certificados pertinentes al servicio con calidad y el más seguro para las empresas que solicitan sus portafolios.
- El sistema de toma de decisiones es una fortaleza media, que genera un alto impacto, puesto que ellas se toman para garantizar su sostenibilidad y crecimiento.

En cuanto al nivel tecnológico posee debilidades en cuanto a la coordinación e integración de áreas, puesto que una empresa de transportes que no tenga definidos sus procesos no posee un punto de partida definido para el logro de objetivos y propósitos.

En términos de capacidad competitiva Transportes SAN PABLO SA, se encuentra en una debilidad, dependiendo únicamente de un contrato que genera el 80% de los ingresos totales de la empresa, dejando a un lado las prioridades de expansión y búsqueda de nuevos nichos de mercados.

Esto se ve reflejado en la estabilidad de costos sin tener fortalezas significativas para las diferentes recesiones que actualmente están afectando el sector petrolero y por consiguiente el puerto de Barrancabermeja oficina principal de transportes SAN PABLO SA, evitando con ello que las utilidades aumenten.

El portafolio de servicios a su vez se encuentra en una fortaleza baja, ya que solo se orienta a un solo cliente en particular y no proporciona estrategias para abarcar nuevos nichos de mercados.

La motivación constituye una debilidad alta, con impacto alto; ya que si el talento humano no está motivado, su nivel desempeño no va ser el esperado ni el suficiente para el rendimiento y el crecimiento de la empresa.

7.2 ANALISIS MATRIZ PEYEA

La matriz “PEYEA” (POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION) fue diseñada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel²⁷; tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. Dentro de cada posición se establecieron dos grupos y en cada uno determinaron indicadores, los cuales fueron evaluados en una escala de uno (1) a seis (6).

Para llevar a cabo el diseño y análisis de la matriz PEYEA, se requiere hacer diferentes estudios a nivel interno, analizarlos y colocarlos en contexto con la situación y capacidades propias de la empresa, determinando los factores claves para tener éxito y los que inciden como amenazas y oportunidades. Dentro de los factores a analizar para transportes SAN PABLO SA, están como se evidencia en la figura 3 la matriz EFI, en la figura 4 la matriz EFE,

²⁷ A. Rowe, R. Mason y K. Dickel. “Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach”. Addison-Wesley, 1982.

Figura 5 Matriz EFI

**MATRIZ EFI
(FACTORES INTERNOS)
TRANSPORTE SAN PABLO SA.**

| Factores | Peso | Calificación | Calificación Ponderada |
|--|-------------|--------------|------------------------|
| Debilidades | | 50% | |
| 1. Inversión en Investigación y equipamiento de las embarcaciones. | 0,1 | 4 | 0,4 |
| 2. Baja inversión en publicidad. | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 3. Falta del plan global de crecimiento. | 0,1 | 1 | 0,1 |
| 4. Falta servicio al cliente | 0,2 | 3 | 0,6 |
| Fortalezas | | 50% | |
| 1. Talento humano calificado | 0,1 | 4 | 0,4 |
| 2. Costos operativos bajos. | 0,1 | 3 | 0,3 |
| 3. Experiencia en el Sector | 0,15 | 4 | 0,6 |
| 4. Estructura jerárquica achatada | 0,15 | 1 | 0,15 |
| Totales | 100% | | 2,75 |

| | | |
|-----------------------------|----------|------------------------|
| Calificar entre 1y 4 | 4 | Fortaleza Mayor |
| | 3 | Fortaleza Menor |
| | 2 | Debilidad Mayor |
| | 1 | Debilidad Menor |

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado...

De una calificación de **2.75** quiere decir que la empresa está en condiciones adecuadas
Donde los factores de fortalezas más importante son:
Experiencia en el sector

Donde los factores de debilidades más importantes son:
Falta del plan global de crecimiento

Cuando el Índice total es mayor a **2.5** se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades

Fuente: Autor.

Figura 6 Matriz EFE.

MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS) EMPRESA...

| Factores | Peso | Calificación | Calificación Ponderada |
|---|------------|--------------|------------------------|
| AMENAZAS | | 50% | |
| 1. Cambios en las políticas económicas | 0,15 | 4 | 0,6 |
| 2. Sobre oferta en el mercado | 0,2 | 3 | 0,6 |
| 3. sobretasa de hidrocarburos | 0,15 | 4 | 0,6 |
| OPORTUNIDADES | | 40% | |
| 1. Demanda ascendente. | 0,1 | 2 | 0,4 |
| 2. Bajos costos por nueva tecnología. | 0,05 | 3 | 0,05 |
| 3. Disminución tasas de interes | 0,15 | 1 | 0,15 |
| 4. Políticas de hidrocarburos - crisis nacionales | 0,1 | 4 | 0,5 |
| Totales | 90% | | 2,9 |

| | | |
|-----------------------------|----------|------------------------|
| Calificar entre 1y 4 | 4 | Muy Importante |
| | 3 | Importante |
| | 2 | Poco Importante |
| | 1 | Nada Importante |

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado...

De una calificación de **2,9** quiere decir que la empresa no está en condiciones adecuadas
Donde los factores de Amenazas más importante son:

Cambios en las políticas económicas.
Sobre tasa de hidrocarburos

Donde los factores de oportunidades más importantes son:

Política de hidrocarburos - crisis nacional

Cuando el Índice total es mayor a **2.5** se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas

Fuente: Autor.

Partiendo de los análisis anteriores se establece, que se requiere direccionar estrategias que se enfoquen en el incremento de participación en el mercado, estableciendo porcentajes fáciles de cumplir en un determinado tiempo.

Tabla 4 Control y seguimiento de estrategias.

CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

| FACTOR | OBJETIVO | ESTRATEGIA | ACTIVIDAD ESTRATÉGICA | ACTIVIDAD ESTRATEGICA | INDICADOR PARTICULAR | ESTADO DEL FACTOR PARTICULAR | INDICADOR GLOBAL | ESTADO DEL FACTOR GLOBAL |
|-----------------------------|---|-----------------------|-----------------------------------|--|---|------------------------------|---|--------------------------|
| Participación en el mercado | Incrementar la participación en el mercado en un 10% (Pasar de un 20% a un 30%) | INTENSIVAS | Penetración en el Mercado | Estrategia de promoción, mes de locura promocional que incluye paquetes promocionales. | Aumento en las ventas por actividades promocionales (45% a 70%) | 60% | % de Aumento de participación en el mercado | 27% |
| | | | Desarrollo de Mercados (De 1 a 2) | Apertura de negocio en el Magdalena medio | # de negocios aperturados | 2 | | |
| | | FORMACIÓN DE ALIANZAS | Desarrollar alianzas estratégicas | Alianza con aliados estratégicos (Proveedores) que apalanquen las ventas. | # de alianzas constituidas | 0 | | |

Fuente: Autor.

Partiendo de lo anterior se debe realizar un seguimiento a cada uno de los factores internos que requieren atención y para ello se presenta la evaluación de los factores en la figura 5.

Dentro de las actividades de penetración de mercado se parte de crear paquetes promocionales de rutas o servicios específicos de transportes fluvial, una ruta común y muy solicitada es la Barranca – cantagallo, en ella se puede especificar qué días de rotación más lenta se pueden ofertar servicios más económicos por grupos por dar un ejemplo. Así mismo, dentro de las alianzas con otros proveedores, puede ser las reparaciones preventivas, con talleres o almacenes de repuestos que ofrezcan descuentos por volumen de pedidos dirigidos a Transportes San Pablo SA.

Figura 7 Criterios para la evaluación de la estrategia.

INDICADORES Y CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

70%

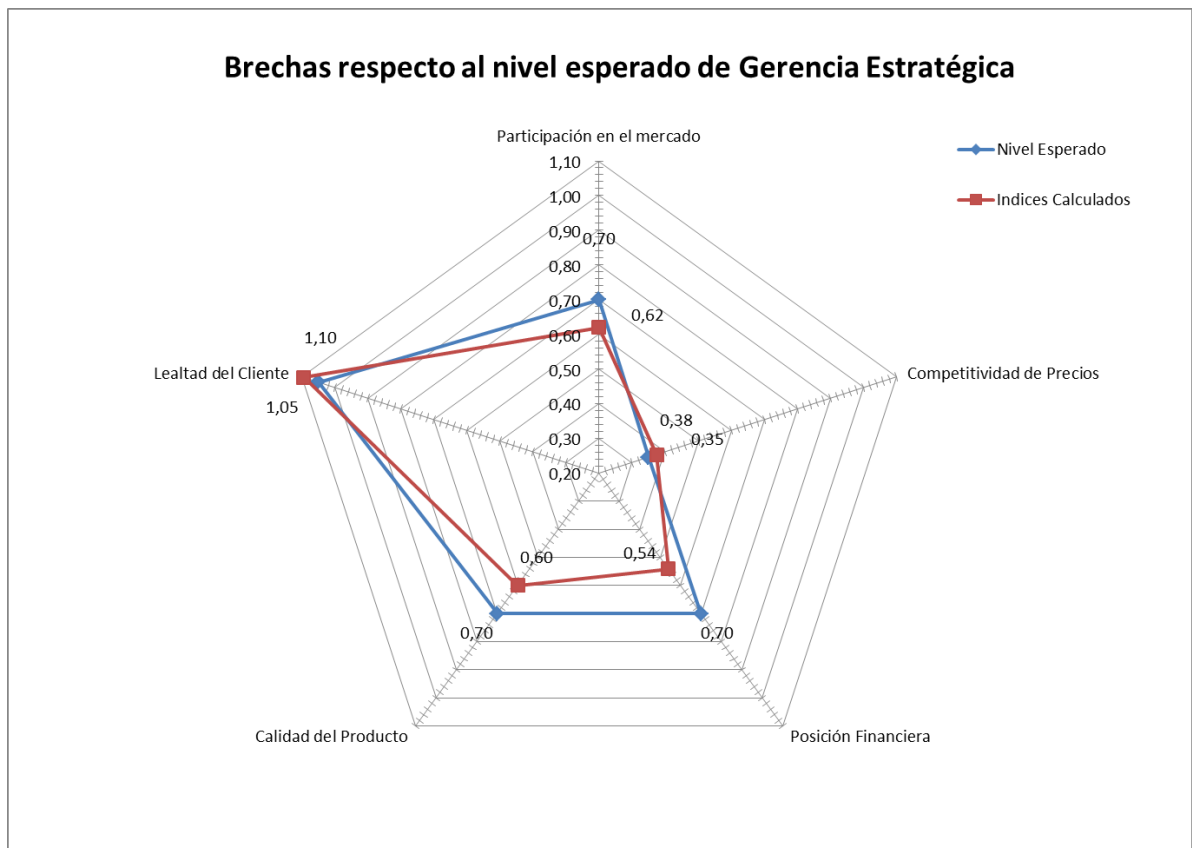

| Área Principal | Ponderación Area Principal | Indicadores o Criterios por Area | Ponderación Criterio | Puntuación asignada | Puntuación calculada Area Indic | Indices Calculados por Area I. | Nivel Esperado por Area I. | Observación |
|--|----------------------------|---------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------------|
| Participación en el mercado | 0,20 | Visión estratégica de posicionamiento | 0,20 | 2 | 1,9 | 0,38 | 0,70 | SEGUIMIENTO REQUERIDO |
| | | Desarrollo de mercados | 0,30 | 1 | | | | |
| | | Desarrollo de alianzas | 0,20 | 3 | | | | |
| | | Desarrollo del producto | 0,30 | 2 | | | | |
| Competitividad de Precios | 0,10 | Revisión costos | 0,25 | 4 | 3,25 | 0,33 | 0,35 | SEGUIMIENTO REQUERIDO |
| | | Estrategias de precios | 0,25 | 3 | | | | |
| | | Costo de ventas | 0,25 | 2 | | | | |
| | | Estructura operativa y funcionalidad | 0,25 | 4 | | | | |
| Posición Financiera | 0,20 | Revisión estructura financiera | 0,20 | 3 | 2,2 | 0,44 | 0,70 | SEGUIMIENTO REQUERIDO |
| | | Gestion financiera y contable | 0,30 | 2 | | | | |
| | | Revisión de Estados Financieros | 0,20 | 2 | | | | |
| | | Valoración de la empresa | 0,20 | 3 | | | | |
| Calidad del Producto | 0,20 | Desarrollo del producto | 0,35 | 4 | 4 | 0,80 | 0,70 | APROBADO |
| | | Mejoramiento de bondades | 0,30 | 4 | | | | |
| | | Cumplimiento especificidades | 0,35 | 4 | | | | |
| Lealtad del cliente | 0,30 | Fidelización de clientes | 0,35 | 4 | 3,65 | 1,10 | 1,05 | APROBADO |
| | | Orientación hacia el cliente | 0,35 | 3 | | | | |
| | | Estrategias de fidelización | 0,30 | 4 | | | | |
| EVALUACION DE LA GESTION DE LA ESTRATEGIA | | | | | | 3,04 | 3,50 | SEGUIMIENTO REQUERIDO |

APROBADO
SEGUIMIENTO REQUERIDO

Fuente: Autor.

Revisando la figura 6, se evidencia que existen seguimientos requeridos, dentro de los que se encuentran, la visión estratégica de Transportes San Pablo SA, así como el desarrollo de alianzas, desarrollo de mercados y una ampliación del portafolio, así mismo existen seguimientos en cuanto a la gestión financiera y contable o la revisión de estados financieros, esto con el fin de crear o diseñar indicadores de gestión que orienten el plan de acción a seguir por parte de la empresa.

Figura 8 Brechas.



Fuente: Autor.

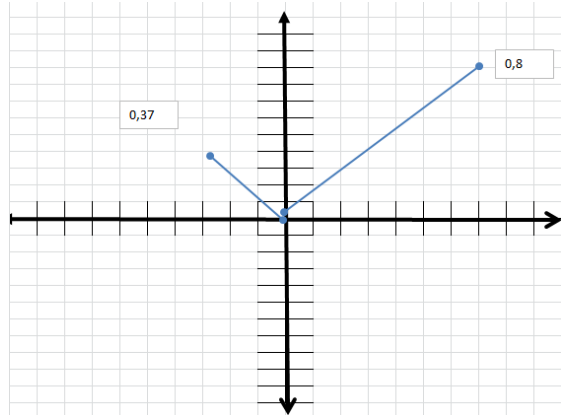
Como se muestra en la figura, los índices calculados están por debajo de los niveles esperados, mostrando que la empresa posee falencias importantes en dar a conocer su portafolio, ampliar su portafolio empresarial, incentivar la lealtad del cliente, y establecer indicadores de los estándares cumplidos de calidad del servicio.

Para determinar las estrategias que deben desarrollarse se crea la matriz PEYEA como se evidencia en la figura 7.

Figura 9 Matriz PEYEA

**EMPRESA TRANSPORTES SAN PABLO SA.
MATRIZ PEYEA**

| VARIABLES A EVALUAR | | VALOR | SUMATORIA | SUMATORIA |
|---|--|--------------|--------------|--------------|
| FUERZAS FINANCIERAS | | | EJE X | EJE Y |
| Solvencia | | 4 | 0,37 | 0,8 |
| Apalancamiento | | 3 | | |
| Liquidez | | 4 | | |
| Capital de Trabajo | | 3 | | |
| Riesgos Implícitos del Negocio | | 1 | | |
| Flujos de Efectivo | | 4 | | |
| PROMEDIO | | 3,2 | | |
| FUERZAS DE LA INDUSTRIA | | VALOR | | |
| Abundancia, diversidad de insumos y proveedores | | 3 | | |
| Potencial de Crecimiento | | 4 | | |
| Conocimientos Tecnológicos | | 5 | | |
| Productividad, aprovechamiento de la capacidad | | 3 | | |
| Demanda | | 5 | | |
| Regulaciones del sector | | 4 | | |
| PROMEDIO | | 4,00 | | |
| VENTAJAS COMPETITIVAS | | VALOR | | |
| Participación en el mercado | | -2 | | |
| Calidad del producto | | -5 | | |
| Lealtad de los clientes | | -3 | | |
| Control sobre proveedores y distribuidores | | -4 | | |
| Utilización de la capacidad competitiva | | -2 | | |
| PROMEDIO | | -3,2 | | |
| ESTABILIDAD DEL AMBIENTE | | VALOR | | |
| Cambios tecnológicos | | -5 | | |
| Tasa de Inflación | | -2 | | |
| Variabilidad de la demanda | | -3 | | |
| Presión competitiva | | -2 | | |
| Estabilidad política y social | | -2 | | |
| PROMEDIO | | -2,8 | | |



Fuente: Autor.

Como se demuestra en la matriz PEYEA, Transportes SAN PABLO SA, mantiene unas variables importantes que impactan en sus fortalezas como son su solvencia, la liquidez y el flujo de efectivo, pese a que existen factores externos que impactan directamente en sus ingresos y el flujo de caja como es la actual situación crítica del precio del petróleo, que influye en las prestaciones directas del servicio de transportes para los funcionarios de ECOPETROL, adicionalmente cuenta con un potencial de crecimiento alto que le permite tener las metas de ampliar su

participación en el mercado y convirtiendo este factor en oportunidad, así mismo en la calidad del servicio se encuentra en un umbral importante, de igual forma esto le permite obtener una posición conservadora, es decir, la imagen institucional que posee en la región, realizando estrategias y creando alianzas para penetrar el mercado sin hacer inversiones excesivas, impulsando una diversificación concéntrica ya que los servicios de la organización están decayendo en ventas por que la demanda está decreciendo en el mercado, de igual forma la inclinación es optar por estrategias agresivas aprovechando las fortalezas del transportes san pablo, en cuanto a los potenciales de crecimiento con que se cuentan.

8. ESTUDIO DEL ENTORNO QUE PERMITA CONOCER EL MERCADO DE LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE FLUVIAL EN LA REGIÓN

8.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

8.1.1 Descripción del Sector. :El transporte fluvial tiene connotaciones en otros países como un medio eficiente, rápido y económico, donde se logra un ahorro de combustible, así mismo, permite generar alternativas para crear espacios y herramientas que sirvan como motor de progreso en términos turísticos, económicos, sociales y culturales, permitiendo con ello desarrollar nichos de mercado sostenibles alrededor de éste.

Sin embargo, para el caso concreto de Colombia el escenario es más bien desalentador, ya que participa de diferentes alzas de combustibles que son acompañadas con un incremento en el costo de vida y con un malestar social, los transportes tradicionales no abren espacios para generar nuevas estrategias que permitan un desarrollo sostenible entorno al transporte fluvial o férreo. Es factible que los ríos tengan la capacidad de movilizar carga casi ilimitada pero esto requiere inversión y apoyo gubernamental.

Una de las características del transporte fluvial es su forma de llevar carga tanto líquida o sólida, así mismo estos ya sean representados en volúmenes grandes como el petróleo o en su defecto sus derivados, el carbón, los minerales y productos agrícolas entre otros son de fácil movilización por este medio, evitando sobre costos de operación.

- Colombia cuenta con tres grandes caminos fluviales los cuales son:

El río Magdalena que va por el centro del país, el Oriental que es con el río Orinoco y su tributario el Meta, y el sistema sur que está compuesto por tres ríos y se unen en Brasil que son el Amazonas Putumayo y el Caquetá. El más importante para la economía es el del río Magdalena que desde la colonia este gran río ha servido como arteria económica y se considera como puente de desarrollo comercial.

Por ese mismo el recorrido navegable del río Magdalena se encontró con puertos que fueron decayendo y perdiendo importancia del sistema de transporte fluvial que son Calamar Zambrano, Magangué Mompox el Banco Gamarra, Puerto Wilches Barrancabermeja, Puerto Berrío, Puerto Salgar y la conocida Dorada.

Sin embargo el Magdalena no se queda atrás de las expectativas del transporte de integración mundial. La Corporación Yuma trabaja en varios frentes para adecuar la mayor arteria fluvial de Colombia a la articulación del transporte carretero, férreo, marítimo y fluvial, en momentos que el progreso es faro de la actividad nacional. Cormagdalena cuenta con un sistema satelital en convenio con la Universidad del Norte. Esto permite llevar carga en la noche en partes más profundas, ahorrando 33 por ciento de tiempo.²⁸

Los puertos a lo largo de la importante vía fluvial, deben recuperarse y vincularse a la red nacional de transporte de carga y pasajeros, lo que representará un avance notorio en la proyección de obras de infraestructura. Los apostaderos Capulco en Gamarra, departamento de Cesar; Galán en Barrancabermeja, Santander y Berrío en Antioquia se adecuan; varios entregados a concesionarios, modalidad con positivos resultados de administración.

²⁸ Gerney Ríos González. Río Magdalena: AUTOPISTA FLUVIAL DEL FUTURO. Artículo. En línea. Consultado en julio de 2015. Disponible en: <http://primiciadiario.com/archivo/2015/rio-magdalena-autopista-fluvial-del-futuro/>

El más importante y conocido caudal colombiano, fue protagonista central de la actividad comercial del siglo XIX y eje económico del país que comenzaba su apertura, crecimiento industrial y demográfico. Estimuló a las comunidades que habitaron y moran en sus orillas en el largo trayecto de sur a norte. Fue y será polo de progreso si se concretan los programas oficiales para la recuperación de sus trechos navegables en la era de los mercados globalizados.

El Río Grande de la Magdalena, que nace en el Páramo de las Papas, macizo de Colombia a 3 mil 685 metros sobre el nivel del mar, debe su nombre al capitán Rodrigo de Bastidas, quien lo descubrió y recorrió con sus soldados invasores en 1501. Desde entonces ha sido centro de la atención oficial para aprovechar sus aguas en la navegación, transporte de mercancías y turismo.

Figura 10 embarcaciones que circulan en los afluentes colombianos



Fuente: Min transporte. Página oficial caracterización embarcaciones

8.1.2 Comportamiento del sector transporte fluvial en Colombia : La red fluvial todavía no es una alternativa de transporte relevante, pero el río Magdalena es una vía fluvial con potencial para el transporte de carga. En Colombia, la red fluvial está compuesta por 18.225 kilómetros de ríos navegables y 6.500 kilómetros de ríos no navegables²⁹. A pesar de que se cuenta con una extensión importante de ríos navegables, su utilización para el transporte de carga y pasajeros es limitada y la red fluvial todavía no es una alternativa de transporte relevante a escala nacional. Con excepción del tránsito por el río Magdalena, este modo beneficia principalmente la conectividad local, pero es muy importante para conectar zonas aisladas. El río Magdalena es el más importante, pues atraviesa el país de sur a norte y cuenta con más de 1000 kilómetros. Sin embargo, este río presenta limitaciones temporales de calado en ciertos puntos, lo que hace imposible la navegación permanente, por lo que se considera estacional.

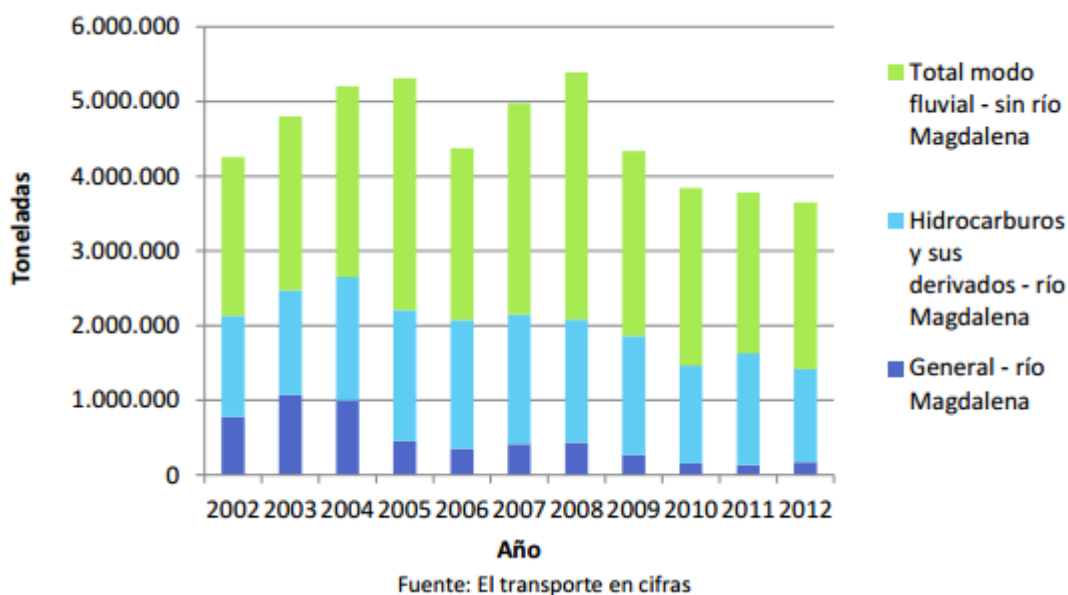
Existen 32 puertos fluviales de interés nacional y 52 puertos regionales. El país cuenta con 32 puertos fluviales de interés nacional y 52 puertos regionales. Los puertos de interés nacional cumplen funciones de centros de transferencia de carga, sirven de acceso a las capitales departamentales o están localizados en zonas fronterizas. Los puertos de carácter regional, por su parte, cubren necesidades de transporte local y regional. Es importante tener en cuenta que la utilización del transporte fluvial siempre se tiene que dar en un esquema de transporte intermodal (a menos que sea carbón o petróleo entre las 2 refinерías), por lo que es fundamental contar con conexiones adecuadas a los puertos fluviales.

El transporte de carga fluvial representa el 1,2% de las toneladas transportadas y se concentra en el río Magdalena. El transporte por modo fluvial se concentra en el río Magdalena y es usado principalmente para transportar petróleo y sus

²⁹ Indicadores del sector transporte en Colombia. Fedesarrollo. Informe anual. En línea. Consultado en febrero de 2015. Disponible en: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Indicadores-del-sector-transporte-en-Colombia-Informe-Consolidado.pdf>

derivados. En el año 2012 se movieron 3,5 millones de toneladas de carga por este modo, de las cuales el 41% corresponden a carga transportada por el río Magdalena. Adicionalmente, del total de toneladas transportadas por el río Magdalena, el 88% corresponde a carga de hidrocarburos y sus derivados. En cuanto a la evolución del transporte de carga por modo fluvial, es importante notar que, como se muestra en el en la figura 4, la carga transportada por modo fluvial ha disminuido en los últimos años, en particular aquella que es transportada por el río Magdalena³⁰.

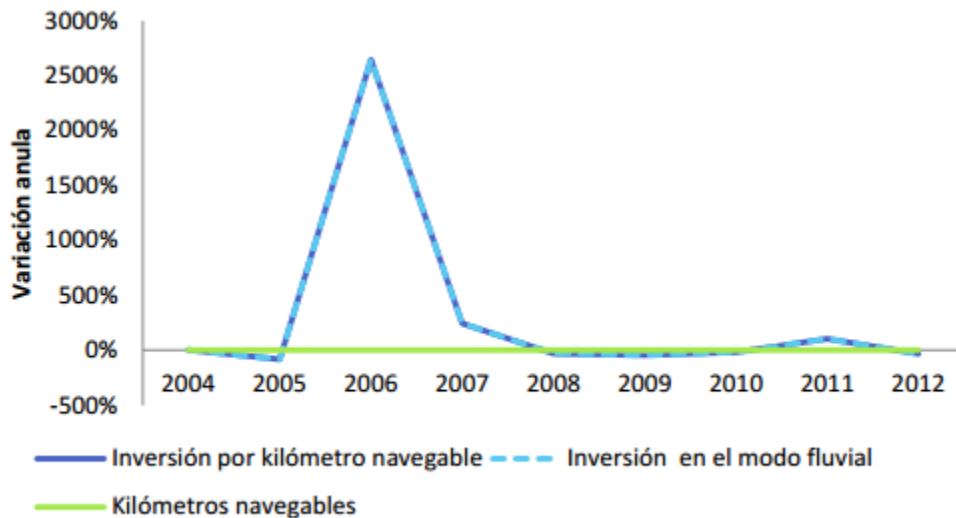
Figura 11 Transporte fluvial.



En el modo fluvial, la relación entre la inversión y el número de kilómetros navegables, corresponde a la relación entre los insumos y producto en este modo de transporte y es un indicador de eficiencia de la inversión en el sector transporte.

³⁰ Ibíd. pág. 124.

Figura 12 Relación inversión y kilómetros navegables



Fuente: elaboración de Fedesarrollo con base en Transporte en Cifras 2012

La variación anual del indicador de inversión por kilómetro navegable está determinado por la inversión en este sector, más no por variación de los kilómetros navegables. Tanto la variación en infraestructura como la variación anual de inversión por kilómetro de red férrea fueron negativas para los años 2004 y 2005, y presentaron un pico importante en el 2006 (2600%), indicando grandes inversiones en ese año con respecto a años anteriores. A partir de ese momento, la variación anual en inversión cayó de manera importante y fue negativa para los años 2008, 2009 y 2010, mientras no hubo ningún cambio en los kilómetros navegables, de manera que el indicador de eficiencia se ve determinado únicamente por la inversión en el modo fluvial y no por la variación en los kilómetros que pueden utilizarse para la navegación.

Naturalmente estas cifras también se ven afectadas por los diferentes cambios climáticos como es el fenómeno del Niño que azota fuertemente a Colombia ha dejado las rutas navegables inmersas en la aceptación de los bajos caudales del

rio, otras veces el represamiento por la mala utilización de las dragas que limpian el caudal del río, dañando embarcaciones y represando el flujo normal del río.

El Río Magdalena, a pesar de sus altos niveles de agua, en sectores como el de Barrancabermeja y San Pablo, está por debajo de los promedios históricos, por lo que la Corporación Autónoma Regional del Río Grande de la Magdalena (Cormagdalena) decidió restringir, más no suspender, la navegación por este, esto impide y genera cambios en las rutas de transporte establecidas³¹.

Un funcionario técnico de la corporación, afirmo que para los meses de enero, febrero y marzo, el río tradicionalmente cuenta con niveles bajos de agua, no obstante, en este momento se han acentuado. Agregó que dicho fenómeno retrae las lluvias y produce efectos en la navegación, la cual ya se encuentra en algunos puntos restringida.

La restricción consiste en que el convoy de navegación, que está compuesto por seis barcazas y un remolcador y que movilizan normalmente 7 mil 200 toneladas, es decir, el equivalente a 240 tracto mulas, ya no puede hacer el paso completo. Los sitios más críticos del río están entre Barranquilla y Barrancabermeja, kilómetro 630 si el cero está en la capital del Atlántico y San Pablo, donde alrededor de 40 kilómetros poseen dificultades más notorias de lo normal, por lo que se hizo necesaria la restricción del paso a tres convoyes.³².

8.1.3 Proyectos actuales sobre el Río Magdalena: El Mega proyecto del Río Magdalena ha sido publicado en el portal del portafolio, la generación de energía, navegación y protección ambiental de la cuenca, son los principales objetivos del

³¹ Redacción nacional. Restringen navegación en el Río Magdalena. El espectador. En línea. Consultado en enero de 2015. Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/nacional/restringen-navegacion-el-rio-magdalena-articulo-537023>

³² *Ibíd.* Pág. 3

Plan Maestro elaborado por la firma Hydrochina, que debería estar listo en el 2030³³.

Las intenciones del Gobierno en la utilización del río Magdalena van más allá de la navegabilidad entre Puerto Salgar y Bocas de Ceniza, en Barranquilla.

Un estudio entregado recientemente por la firma Hydrochina a Cormagdalena incluye una radiografía minuciosa sobre las riquezas de la cuenca entre San Agustín, en su nacimiento en pleno macizo Colombiano, y la desembocadura en el Caribe. El informe se resume en tres aspectos centrales de gran interés para el Gobierno: navegación, generación de energía y protección ambiental.

De acuerdo con Hydrochina, el Plan Maestro para el Manejo y la Utilización del río Magdalena incluye la construcción de entre 13 y 17 hidroeléctricas de diferente capacidad, a lo largo del río. Los puntos identificados como potenciales para la ubicación de las represas son: Guarapo, Chillurco, Oporapa, Pericongo, Quimbo, Betania, El Manso, Veraguas, Bateas, Balsillas, Carrasposo, Nariño, Lame, Ambalema, Cambao, Honda y Piedras Negras.

El periodo de ejecución del Plan a corto plazo es al 2020, en tanto que el de largo plazo se extiende hasta el 2030. El proyecto plantea la necesidad de que Gobierno subsidie la construcción de las iniciativas hidroenergéticas. Las tareas para las partes altas son principalmente energía hidroeléctrica, protección ambiental, irrigación, pesca, disminución de riesgos de inundación y erosión, y consolidar una zona de protección ecológica y de recreación desde el nacimiento del río hasta el municipio de San José de Isnos.

³³ Megaplan del río Magdalena incluye 17 hidroeléctricas. En línea. Consultado en mayo de 2015. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/megaplan-rio-magdalena>

En la parte central y baja se trabajará en navegación, control de inundaciones, drenajes, protección ambiental, pesca, recreación, y producción de energía hidroeléctrica. Se debe ajustar la secuencia de la construcción de las represas teniendo en cuenta el impacto ambiental. Las represas con mayor sensibilidad ecológica se deben posponer³⁴.

- Objetivos para el 2020

El Plan Maestro proyecta consolidar y mejorar las vías fluviales entre Barrancabermeja y el Canal del Dique, mejorar la navegabilidad entre Puerto Salgar y Barrancabermeja, desarrollar el servicio de transporte terrestre y fluvial para la movilización de petróleo, carbón, contenedores, promover la construcción de 3 o 4 represas hidroeléctricas en las zonas altas del Magdalena, construir un marco para el control de inundaciones y mitigación de desastres, mejorar la irrigación, controlar las fuentes domésticas de contaminación y establecer un sistema de monitoreo ambiental.

En los objetivos de largo plazo, es decir, al 2030, se propone terminar la construcción del sistema de transporte fluvial, implementar un control de inundaciones y de mitigación de desastres adaptable al desarrollo económico y social, y mejorar el manejo de la contaminación.

- Indicadores De Control

Para las actividades de desarrollo económico y social se deben determinar fuentes específicas que garantizan la seguridad ecológica, propender el desarrollo y obtener el manejo integral de toda la cuenca.

Se planea establecer tres zonas de control ambiental a lo largo de la ribera del río. El proyecto advierte sobre la necesidad de definir un plan especial de control de inundaciones en La Dorada, Barrancabermeja, Puerto Wilches, La Gloria,

³⁴ Ibid.

Tamalameque, El Banco, Pinillos, Magangué, Plato, Calamar, Ponedera, Soledad y Barranquilla.

El estudio concluye que es económica y técnicamente viable la construcción de una represa en Honda, la cual representa grandes beneficios. Sin embargo, implicaría la reubicación de la población. Esta obra debe desarrollarse en una siguiente etapa del Plan Maestro.

“Los recursos hídricos deben utilizarse apropiada y coordinadamente, controlando la relación con los usuarios”. La meta a largo plazo en navegación es tener una vía fluvial de 887 kilómetros entre Puerto Salgar y el Canal del Dique e implementar el plan energético.

- El Estudio Plantea Ampliar La Información

“La información necesaria requerida para este plan es insuficiente, por eso debe hacerse más investigación, observación y monitoreo de la información básica y de los problemas que surjan con la implementación del plan.

Se debe establecer un sistema para el manejo de la cuenca. El Gobierno debe definir la inversión de capital y garantizar los recursos. Es necesario iniciar los trabajos preliminares de los planes a corto plazo e impulsar las construcciones. En Honda se deben realizar estudios sobre indicadores de la inundación y del impacto ambiental para que en la próxima etapa se justifique el uso razonable de la represa que se construirá en este lugar³⁵.

³⁵ Ibid.

8.1.4 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio.

Tabla 5 Matriz POAM de Transportes San Pablo SA.

| FACTORES | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
|---|-----------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| ECONÓMICAS | | | | | | | | | |
| - Tiene un presupuesto fijo-Transportes san pablo SA. | | X | | | | | X | | |
| - Depende de la variación del precio de los combustibles. | | | | X | | | X | | |
| - Sujeto a la política económica del país | | | X | | | | | X | |
| POLÍTICAS | | | | | | | | | |
| Sujetos a reformas de tratados reglamentos del min transporte | | | | | X | | | | X |
| -Sujeto a cambio de gobierno (política del país) | | | X | | | | X | | |
| SOCIALES | | | | | | | | | |
| -Depende de su estructura socio económica | | | | | | | X | | |
| - Incremento de la migración a las ciudades principales | | X | | | | | | X | |
| -Política salarial | | X | | | | | X | | |
| -No hay discriminación salarial | | | X | | | | | X | |
| TECNOLÓGICAS | | | | | | | | | |
| Recibe apoyo de mantenimiento de personal | X | | | | | | X | | |
| - Dificultad en el acceso a la tecnología | | | | | X | | X | | |
| -Globalización en el aspecto tecnológico | | | | X | | | | X | |
| -Resistencia a los cambios tecnológicos | | | | | X | | | | X |
| -Buen nivel tecnológico de los insumos utilizados | X | | | | | | X | | |
| COMPETITIVOS | | | | | | | | | |
| -Alta competencia del transporte terrestre | X | | | X | | | X | | |
| Mercado fluvial nacional desprotegido | | | | | X | | X | | |
| - No existe inversión extranjera | X | | | | | | X | | |
| Poca competitividad de las empresas nacionales | X | | | | | | X | | |
| GEOGRAFICAS | | | | | | | | | |
| Cambios climaticos que afectan la navegabilidad del magdalena | X | | | | | | X | | |
| Falta de infraestructura que canalice planes de contingencia | | | | | X | | | X | |

Fuente: Autor.

Tabla 6 Análisis de la Matriz POAM

| FACTORES EXTERNOS CLAVES | PESO | RANGO | PESO PROM. |
|--|------|-------|------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| Cambios climáticos que afectan la navegabilidad del magdalena | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Recibe apoyo de entretenimiento de personal | 0.05 | 4 | 0.2 |
| - Recibe un presupuesto fijo | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Sujetos a reformas de tratados reglamentos del min transporte | 0.01 | 3 | 0.03 |
| - Buen nivel tecnológico en los insumos de trabajo | 0.01 | 3 | 0.03 |
| - Presencia de la clase media en su estructura socio económica | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Mercado fluvial nacional desprotegido | 0.02 | 3 | 0.06 |
| - La globalización en el aspecto tecnológico | 0.01 | 3 | 0.03 |
| - No hay discriminación social | 0.04 | 3 | 0.12 |
| Poca competitividad de las empresas nacionales | 0.1 | 4 | 0.4 |
| AMENAZAS | | | |
| - Dificultad en el acceso a la tecnología | 0.09 | 2 | 0.18 |
| -Alta competencia del transporte terrestre | 0.1 | 1 | 0.1 |
| - Depende de la variación del precio del combustible | 0.05 | 1 | 0.05 |
| - Sujeto a la política económica del país | 0.05 | 2 | 0.1 |
| - Resistencia a los cambios tecnológicos | 0.02 | 2 | 0.04 |
| - Incremento migratorio a ciudades principales | 0.03 | 2 | 0.06 |
| - Infraestructura comparativa | 0.05 | 1 | 0.05 |
| -Sujetos a cambios de gobierno (política nacional) | 0.07 | 1 | 0.07 |
| - No existe inversión extranjera | 0.01 | 2 | 0.02 |
| - Política salarial | 0.03 | 2 | 0.06 |
| | 1 | | 2.56 |

Fuente: Autor

Para realizar el POAM se siguió la siguiente metodología.

- 1-. Identificar los asuntos que pueden ser oportunidades o amenazas
2. Agrupar los asuntos por factores (Económicos, políticos, tecnológicos, sociales, geográficos, competitivos).
- 3 Identificar las oportunidades o amenazas
- 4-. Calificar y dar prioridad a la oportunidad o amenaza en la escala: alta, media o baja.

5-. Ponderar el impacto de la oportunidad o amenaza en el éxito del plan estratégico para transportes San pablo SA.

6-. Identificar oportunidades y amenazas de acuerdo con el impacto en el negocio.

El resultado de lo estudiado da como respuesta 2,56, esto quiere decir o indica que la empresa se encuentra y compite en un nivel intermedio; sus políticas internas son cumplidas de manera regular y los cambios externos que se pudieran producir algunos son significativos.

El entorno le es medianamente atractivo a Transportes SAN PABLO SA, en particular por la disponibilidad de llegar a puntos alejados y la poca competitividad de las demás líneas nacionales, pero le impactan las políticas económicas nacionales y las crisis de hidrocarburos que afectan directamente a su cliente principal ECOPETROL, para resumir y centrar los análisis realizados se presenta la matriz DOFA que direcciona y orienta los hallazgos y oportunidades de mejora que la empresa Transportes San pablo SA debe aplicar y corregir.

8.2 MATRIZ DOFA

Tabla 7. Matriz DOFA

FORTALEZAS

- 1F Experiencia operativa en la prestación del servicio por pilotos de las empresas - algunos poseen más de 20 años de experiencia en la navegación del río Magdalena.
- 2F Acceso a contratos que no alcanzan otras empresas.
- 3F Entidad con una estructura organizacional fundamentada en servicios.
- 4F Emplea infraestructura propia reduciendo sus costos.
- 5F Existencia de pocos competidores en el mercado nacional.
- 6F Acceso a proveedores de suministros y servicios más puntuales que la competencia.
- 7F Capacidad de brindar otros servicios que no posee la competencia.
- 8F Promoción de turismo interno.
- 9F Imagen orientada a empresas con necesidades puntuales de transporte.
- 10F Autonomía de su manejo, independiente de la junta directiva.

OPORTUNIDADES

- 10 Planes macro para la navegabilidad del Río Magdalena.
- 20 Certificaciones y ampliación de rutas del río Magdalena.
- 30 Legislaciones locales que incentivan el transporte fluvial de la región.
- 40 Leyes y normatividad ajustada para acceder a los mega proyectos del río Magdalena.
- 50 Disminución de la competitividad de empresas fluviales en el sector.
- 60 No existencia de restricciones para el usuario.
- 70 Existencia de pocos competidores en el mercado nacional.

DEBILIDADES

- 1D Poca experiencia en el campo comercial.
- 2D Limitaciones para ampliar sus rutas al resto del territorio nacional.
- 3D Escasa disponibilidad de recursos para realizar grandes inversiones (públicas e infraestructura).
- 4D Planes estratégicos deficientes para conservar la participación del mercado frente a competidores agresivos.
- 5D No existe planes de contingencia para mitigar los efectos operacionales y logísticos debido a las protestas constantes de las empresas de hidrocarburos.
- 6D Tecnología insuficiente para la monitorización de combustible.
- 7D Carencia de indicadores de seguimiento al personal.
- 8D Su subsistencia depende del mercado. Políticas nacionales.

AMENAZAS

- 1A Dificultad con el acceso a la tecnología
- 2A Fuerte presencia y competencia del medio de transporte terrestre.
- 3A Grande influencia por las variaciones del precio del combustible.
- 4A Posible cambio de poder político.
- 5A Inmigración masiva a ciudades más importantes.
- 6A Aumento de la pobreza.
- 7A Renovación tecnológica incierta.
- 8A Desarrollo de la empresa sujeto a la política económica del país.
- 9A Visión corporativa y cultural organizacional más sólida por parte de la competencia.

Fuente: Autor.

9. PLAN ESTRATÉGICO QUE PERMITA DEFINIR LOS PLANES A SEGUIR PARA INCURSIONAR Y FORTALECER NUEVOS NICHOS DE MERCADOS EN LA REGIÓN.

En el proceso de desarrollo de una planeación estratégica requiere de una planeación integral y detallada, deben ser razonadas los análisis, recomendaciones, datos recolectados y perspectivas de todos los colaboradores de la empresa. Por esta razón, a lo largo de la construcción de este proyecto, fueron realizadas reuniones programadas en la empresa (con los directivos de Transportes San Pablo SA) con el fin de presentar la justificación de este trabajo, recibir por parte de todos la información que resultaría relevante, identificar los procesos y el funcionamiento de los mismos, identificar faltantes combustible, indicadores de gestión de las operaciones logísticas realizadas y valorar la motivación de los empleados en la empresa, para proyectar las estrategias necesarias para incursionar en nuevos nichos de mercados en el magdalena medio.

- **Calidad en el Servicio**

Los objetivos enfocados a la calidad del servicio al cliente son fundamentales en cualquier organización, ajustando su nivel de administración como factor principal para el desarrollo exitoso de toda la empresa. La calidad es una prioridad institucional que se debe convertir en un valor que forme parte de cada empleado de la Empresa Transportes San Pablo SA., el cual desplegará acciones de mejoramiento continuo en sus diferentes actividades.

- **Responsabilidad Social**

La empresa Transportes San Pablo SA. es generadora de empleo, por lo tanto contribuye con el desarrollo económico y social del país.

- Competitividad

La competitividad exige control en costos y altos estándares de calidad, así es como la Empresa Transportes San Pablo SA. da una satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente estableciendo un compromiso de precio, calidad y servicio.

9.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

9.1.1 Objetivo General: Incrementar las ventas de servicios en un 15% en un espacio de 15 meses para el año 2016 en la ciudad de Barrancabermeja, logrando con ello organizar los procesos para dar un correcto servicio de calidad en el transporte fluvial.

9.1.2 Objetivos Específicos

- Crear estrategias de servicio que permitan Fidelizar los clientes de transportes San Pablo SA.
- Aumentar el portafolio en 2 tipos de servicios: Transporte fluvial y Transporte terrestre empresarial especializado.
- Fortalecimiento de la marca Transportes San Pablo SA, a través de canales de comunicación asertivos.

9.2 ESTRATEGIAS

9.2.1 Segmentación del mercado: Transportes San Pablo SA., necesita herramientas que permitan desarrollar nuevas estrategias que brinden a la empresa, la posibilidad de consolidarse en el mercado y le permita lograr un mayor posicionamiento dentro del mismo. Al realizar la segmentación de mercado,

se podrá establecer los grupos de usuarios/consumidores que para la operación de la empresa, requieren de sus servicios, teniendo claro el segmento se deberá tener plena claridad en sus necesidades, características y hábitos de compra.

Para ello se requiere identificar los nichos de mercado existentes, descrito a continuación:

9.2.1.1 Identificar el sector potencial: Para ofrecer los servicios de la empresa, en este caso el sector potencial es el empresarial.

Identificar las empresas (Las empresas constructoras de las hidroeléctricas, empresas de estudios ambientales y técnicos, y las empresas de canalización o dragado del río.) que participarán en el macro proyecto Mega plan Río Magdalena con el ánimo de ofrecer los servicios de transporte especial y participar de las alianzas estratégicas de la navegabilidad del Río.

Determinar el Mercado Potencial: Para identificar el Mercado Potencial en el cual se pueden ofrecer los servicios para suplir las necesidades de los clientes, se deben establecer los sub mercados potenciales para la empresa.

Empresas públicas o privadas que requieran el servicio.

Desarrollo de servicio:

Actividades:

Resultados Esperados

- Ingreso al Mercado
- Persuadir a los clientes actuales
- Atraer clientes de la competencia – empresas contratistas, empresas del magdalena medio.

- Inducir a clientes no decididos a convertirse en prospectos.
- A través de la implementación de costos y contratos estables, la compra de nuevas embarcaciones, potencial diversificación de servicios (carga especial – refrigerada – carga normal).
- Precio.
- Los precios dependerán del tipo de negociación con los diferentes proveedores. Los precios varían según los índices de precios del consumidor.
- Plaza

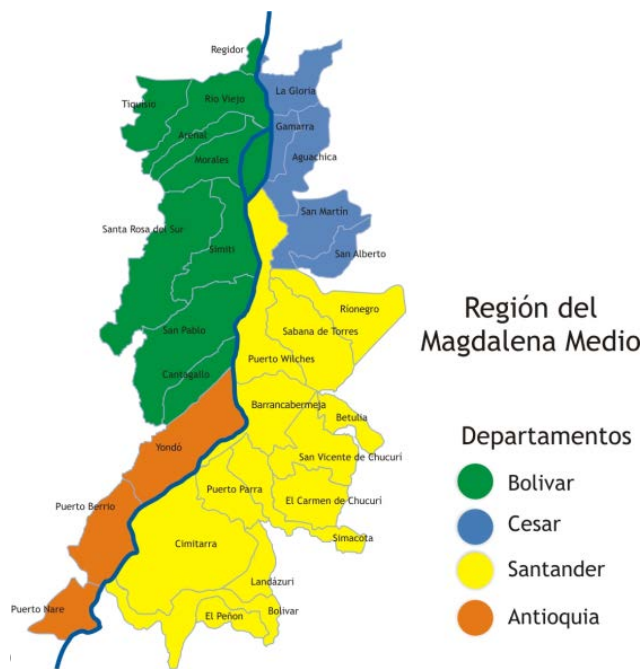
Lugar: Magdalena medio.

En cuanto a los horarios de atención, lunes a viernes 12.01 am a 12. 01 am – Servicio de 24 horas. 365 días al año.

a. Canales De Distribución:

b. Cubrimiento:

Figura 13 Área de cobertura.



Fuente: Colombia

- Promoción

Estrategia de Publicidad

a. Logo e Imagen Corporativa:



b. Comunicación Institucional:

- c. Medios masivos de comunicación.
- d. Pautas Publicitarias Impresas.
- e. Pautas publicitarias en internet.
- f. Eventos
- g. Venta Personal.

9.2.2 Análisis de la Demanda: Actualmente en la ciudad de Barrancabermeja, las empresas se han visto afectadas por los constantes ciclos económicos del sector de hidrocarburos que manejan la economía local y nacional, impidiendo con ello realizar contratos con la empresa más grande del país en el sector ECOPELROL.

Dentro del potencial de empresas que se pueden atender en el sector de Barrancabermeja están las siguientes:

Para transporte terrestre

- INGENIERIA COLOMBIANA DE PROYECTOS INCOLPROY

Para transporte fluvial

- ECOPETROL S.A.
- SHELL EXPLORATION AND PRODUCTION COLOMBIA
- SCHLUMBERGER SURENCO S.A.
- ANTEA COLOMBIA S.A.S
- GEOCOL CONSULTORES S.A.
- EDP SOLUCIONES S.A.S

CLIENTES COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES

- CONSORCIO CDE CONCRELEC
- CONSORCIO CONFIPETROL S.A.
- TRANSPORTES PETROWIL S.A.S
- EQUIRENT
- MECANICOS ASOCIADOS S.A.S
- SERVICIO SUMINISTROS Y TRANSPORTE LTDA

9.2.3 Proyección de ventas

Figura 14 Proyección ventas

| MERCADO OBJETIVO | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Tasa de crecimiento poblacional para transportes | | | | | | | | |
| POBLACION TOTAL TRANSPORTADA - SA | 146.683 | 285.641 | 152.536 | 158.378 | 164.444 | 170.742 | 177.282 | 184.072 |
| promedio de personas transportadas por mes | 12.224 | 23.803 | 12.711 | 13.198 | 13.704 | 14.229 | 14.773 | 15.339 |
| Promedio de personas transportadas día | 407 | 793 | 424 | 440 | 457 | 474 | 492 | 511 |
| % mercado reactivado estabilizacion de petroleo. | | 48,0% | 6.101 | 6.335 | 6.578 | 6.830 | 7.091 | 7.363 |
| Total crecimiento | | | 158.637 | 164.713 | 171.022 | 177.572 | 184.373 | 191.434 |
| Porcentaje de captacion de nuevos clientes | | 40,0% | 222.092 | 230.599 | 239.430 | 248.601 | 258.122 | 268.008 |
| Total de personas transportadas mensualmente clientes nuevos | | | 18.508 | 19.217 | 19.953 | 20.717 | 21.510 | 22.334 |
| Total personas nuevas transportadas día | | | 617 | 641 | 665 | 691 | 717 | 744 |

Fuente: Autor.

Las variaciones de un año a otro, en el caso particular del 2014 al 2015, fue el resultante de la crisis de petróleo que se ha generado por la baja del barril de crudo a nivel mundial, esto afectó el desarrollo de proyectos de ampliación de la refinería en la ciudad de Barrancabermeja.

Se espera que la normalización del precio del petróleo comience en el 2016 para estabilizar los servicios y ampliar el portafolio a clientes potenciales, así mismo, el proyecto del Dragado del Río con la multinacional IMPALA quien generara un nuevo contrato para la prestación del servicio de transporte fluvial.

De acuerdo al análisis y matriz DOFA, se diseña a continuación las estrategias a implementar para el desarrollo y crecimiento empresarial esperado.

Tabla 8 Iniciativas estratégicas.

| INICIATIVAS ESTRATEGICAS DE TRANSPORTES SAN PABLO SA. | |
|---|--|
| ESTRATEGICAS | OPERATIVAS |
| Gestionar alianzas estrategicas con entidades financieras para ampliar la capacidad instalada | Generar capacitaciones para garantizar actualizaciones permanentes a los pilotos de las embarcaciones, en la utilizacion de los dispositivos de rastreo y seguimiento que se intalaran en las naves. |
| Redireccionar la estructura de transporte a las nuevas necesidades empresariales del sector, mitigando con ello la crisis del petroleo actualmente. | Motivar al personal para la organización de los perfiles a requerir con las nuevas empresas clientes |
| Promocionar la imagen de la empresa a traves del portafolio extendido a otras regiones, garantizando con ello participacion mas amplia del mercado. | implementar el uso de GPS en las embarcaciones brindando seguimiento y tranquilidad a los clientes |
| Dar a conocer la experiencia del transporte fluvial y rutas navegables a nuevos y potenciales clientes, mostrando con ello la seriedad, calidad y responsabilidad que se | Instalar dispositivos para la monitorizacion de la medicion de galones combustible. |
| Mejorar los aspectos de mercadeo para la incursion a nuevos mercados a traves de estrategias de marketing. | Evaluar los requerimientos de los clientes en las adecuaciones de las embarcaciones de acuerdo a las necesidades del servicio |
| Crear un departamento financiero encargado de conocer, diagnosticar y presupuestar sus flujos de ingresos y egresos con el fin de conocer aspectos fundamentales como liquidez, apalancamiento y solvencia financiera, entre otros. Esta estrategia debe tener un componente tecnológico relacionado con la sistematización de la información financiera. | Desarrollar informes de seguimiento al personal para evaluar el desempeño |
| Ampliar el numero de embarcaciones para atender las nuevas solicitudes de empresas en cuanto al servicio de transporte fluvial especial. | Determinar las especificaciones tecnicas y los requerimientos operativos requeridos para ampliar la capacidad instalada |

Fuente: Autor.

9.2.4 Plan Táctico.

1. Realizar solicitudes de cupo de créditos ante entidades financieras que apalanquen las futuras inversiones con tasas de interés que favorezcan la rentabilidad de la empresa.
2. Solicitar especificaciones técnicas y capacitaciones en el manejo e instalación de dispositivos de seguimiento de combustible.
3. Crear cronogramas de capacitación a pilotos con su respectivo documento registro.
4. Ejecutar el cronograma de mantenimiento y reparación de embarcaciones en taller generando los informes puntuales de eficiencia.
5. Evaluar periódicamente el servicio a través de encuestas de satisfacción a clientes.
6. Crear un video institucional actualizado que permita mostrar a clientes fidelizados y potenciales clientes, la experiencia y certificaciones adquiridas con el cumplimiento del servicio.
7. Crear la figura de departamento financiero para evaluar económicamente las propuestas que se puedan generar con el mega proyecto rio magdalena.

De acuerdo a lo anterior se deben establecer los principios corporativos. Según Humberto Serna en su libro Gerencia Estratégica, la metodología para la definición de los principios corporativos es la elaboración de un plan de acción que permita determinar desde lo administrativo, operativo y legal las acciones y responsables que protagonizaran el cambio, por ello se presentan a su vez las iniciativas estratégicas de mercadeo.

Tabla 9 Iniciativas estratégicas de mercadeo.

| PLAN DE MERCADEO - ESTRATEGICO |
|--|
| INICIATIVAS ESTRATEGICAS |
| <p>Gestionar la divulgacion de un video institucional que permita promocionar las ventajas y fortalezas del transporte ofrecido asi como la experiencia y certificaciones que se poseen a todas las empresas de la region del magdalena medio.</p> |
| <p>Motivar a las empresas de la region que puedan promocionar sus productos y servicios a traves de las embarcaciones de transportes san pablo SA</p> |
| <p>Realizar un seguimiento de frecuencia de clientes a traves de la figura de CRM (Customer Relationship Management) es la sigla que se utiliza para definir una estrategia de negocio enfocada al cliente, en la que el objetivo es reunir la mayor cantidad posible de información sobre los clientes para generar relaciones a largo plazo y aumentar así su grado de satisfacción.</p> |
| <p>Crear alianzas estrategicas de marketing con otras empresas para ofrecer descuentos a sus clientes en transporte fluvial</p> |

Fuente: Autor.

10. PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA TRANSPORTES SAN PABLO S.A QUE LE PERMITA DETERMINAR EL COSTO BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

Para consolidar su sistema de gestión integral y garantizar su supervivencia en el mercado, Transportes San Pablo SA, diseñará e implementará un proceso de Direccionamiento Estratégico (DE) que define el plan de acción y que consolida la orientación de los objetivos, misión y visión de la empresa.

La estrategia de Transportes San Pablo SA, siempre ha estado orientada a lograr diferenciación por la oferta de servicios de alta calidad, respaldados en la seguridad, cumplimiento y enfocada a ofrecer valor agregado y precios competitivos en el mercado.

Para consolidar y diseñar el plan de acción se tuvo en cuenta lo siguiente:

Figura 15 Diseño del plan estratégico.



Fuente: Autor.

Figura 16 Plan de acción

| AREA | OBJETIVO - ESTRATEGICO | ACTIVIDAD - PROYECTO | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO | | | FINALIZACION | | | RESULTADO ESPERADO | RECURSOS REQUERIDOS | SEGUIMIENTO | |
|----------------|---|---|---|-----------------|-----|-----|--------------|-----|-----|--|---------------------|---------------------------|---------------|
| | | | | AÑO | MES | SEM | AÑO | MES | SEM | | | DESCRIPCION ULTIMO AVANCE | OBSERVACIONES |
| ADMINISTRATIVA | Generar capacitaciones para garantizar actualizaciones permanentes a los pilotos de las embarcaciones, en la utilización de los dispositivos de rastreo y seguimiento que se instalarán en las naves. | Desarrollar un control preciso de viajes a través de la capacitación constante del compromiso y el sentido de pertenencia del personal de apoyo. Motivar al personal del uso de las nuevas tecnologías como parte fundamental de su desempeño | Gerente - Jefe de Personal | 2015 | 6 | 1 | 2015 | 12 | 4 | Actas de capacitación | Recurso humano | | |
| | Mejorar la infraestructura y confortabilidad de las embarcaciones, brindando con ello comodidad y excelencia en el servicio prestado | Determinar el plan de inversiones para la adquisición de embarcaciones periódicamente buscando con ello incrementar la capacidad instalada | Gerente - Junta Directiva | 2015 | 6 | 2 | 2015 | 12 | 4 | Cotizaciones de motores, adecuaciones de estructura de embarcaciones - regulaciones potenciales clientes | Recurso humano | | |
| | Rediseñar la estructura de transporte a las nuevas necesidades empresariales del sector, mitigando con ello la crisis del petróleo actualmente | Consultar con los operadores y jefe de despachos las adecuaciones pertinentes para brindar nuevas soluciones de transporte a las empresas del sector | Gerente - Jefe de Personal - Supervisores | 2015 | 6 | 3 | 2015 | 12 | 4 | Rutas y mapas precisos de los servicios prestados y proyecciones | Recurso humano | | |
| | Promocionar la imagen de la empresa a través del portafolio extendido a otras regiones, garantizando con ello participación más amplia del mercado | Diseñar estrategias de marketing digital que permita la recordación de marca en el sector | Gerente - Junta Directiva | 2016 | 6 | 2 | 2015 | 12 | 4 | Página web actualizada | Recurso humano | | |
| | Dar a conocer la experiencia del transporte fluvial y rutas navegables a nuevos y potenciales clientes, mostrando con ello la seriedad, calidad y responsabilidad que se posee | Concretar desayunos empresariales con gerentes de la zona, así como indagar sobre los avances de las etapas del mega plan del río Magdalena para consolidar los servicios a ofrecer | Gerente - Junta Directiva | 2016 | 6 | 2 | 2015 | 12 | 4 | Campañas de promoción de la imagen y servicio de la empresa | Recurso humano | | |
| | Gestionar alianzas estratégicas con entidades financieras para ampliar la capacidad instalada | Realizar solicitudes de créditos ante entidades financieras que apalancen las futuras inversiones con tasas de interés que favorezcan la rentabilidad de la empresa. | Gerente - Junta Directiva | 2016 | 6 | 2 | 2015 | 12 | 4 | Consección de préstamos con intereses blandos para la estabilización de ingresos | Recurso humano | | |
| | Mejorar los aspectos de mercadeo para la incursión a nuevos mercados a través de estrategias de marketing. | Mantener el crecimiento del negocio de Transportes San Pablo SA, y aprovechar la expansión general del sector | Gerente | 2016 | 6 | 2 | 2015 | 12 | 4 | Plan de mercadeo con resultados concretos de contratos firmados con entidades diferentes a Ecopetrol | Recurso humano | | |
| | Crear un departamento financiero encargado de conocer, diagnosticar y presupuestar sus flujos de ingresos y egresos con el fin de conocer aspectos fundamentales como liquidez, apalancamiento y solvencia financiera, entre otros. Esta estrategia debe tener un componente tecnológico relacionado con la sistematización de la información financiera. | Asegurar una participación líder en el negocio de los viajes fluviales especial a nivel del Magdalena medio, con presencia en los principales mercados geográficos. "Proporcionar un servicio integral superior y mejor valor por dinero en cada uno de los segmentos de mercado donde competimos y somos especialistas | Gerente - Junta Directiva | 2016 | 6 | 2 | 2015 | 12 | 4 | Comités de decisiones financieras. | Recurso humano | | |
| OPERATIVO | Ampliar el número de embarcaciones para atender las nuevas solicitudes de empresas en cuanto al servicio de transporte fluvial especial. | Determinar el número de nuevas embarcaciones buscando la rentabilidad del negocio con nuevas formas de contratos - Buscar participar de las empresas presentes en el nuevo mega plan del río Magdalena buscando consolidar la empresa en el mercado del transportes fluvial | Gerente - Junta Directiva | 2016 | 6 | 2 | 2015 | 12 | 4 | Adquirir 5 embarcaciones nuevas para el año 2016 | Recurso humano | | |
| | Motivar al personal para la organización de los perfiles a requerir con las nuevas empresas clientes | Mantener un ritmo de calidad, innovación y prestación de servicio, que nos mantenga por delante de la competencia | Gerente - Operarios - Pilotos - Junta Directiva | 2016 | 6 | 2 | 2015 | 12 | 4 | Perfiles de cargos actualizados | Recurso humano | | |
| | Implementar el uso de GPS en las embarcaciones brindando seguimiento y tranquilidad a los clientes | Mantener los nuevos indicadores de costos y gastos representados en el buen uso de recursos | Gerente | 2016 | 6 | 2 | 2015 | 12 | 4 | Instalación por etapas de los GPS y dispositivos de control de combustible | Recurso humano | | |
| | Evaluar los requerimientos de los clientes en las adecuaciones de las embarcaciones de acuerdo a las necesidades del servicio | Determinar indicadores de satisfacción | Gerente Supervisores | 2016 | 6 | 2 | 2015 | 12 | 4 | Encuestas de satisfacción | Recurso humano | | |
| | Desarrollar informes de seguimiento al personal para evaluar el desempeño | Diseñar métodos de seguimiento y control del personal | Gerente | 2016 | 6 | 2 | 2015 | 12 | 4 | Informes de seguimiento e indicadores de gestión que permitan la toma de decisiones | Recurso humano | | |
| | Instalar dispositivos para la monitorización de la medición de galones combustible. | Adquirir dispositivos de control de combustible. | Gerente - Junta Directiva | 2016 | 6 | 2 | 2015 | 12 | 4 | | Recurso humano | | |
| | Cumplir a cabalidad las disposiciones legales de la navegabilidad por el río Magdalena y todas las demás normas empresariales. | Controlar las disposiciones de ley en materia de RTHH y gestión administrativa | Gerente | 2016 | 6 | 2 | 2015 | 12 | 4 | No poseer sanción alguna. | Recurso humano | | |

Fuente: Autor.

Tabla 10 Programación de inversiones futuras.

| PRESUPUESTO PLAN DE INVERSIONES | | | |
|---|--------------------|------------------------------|----------------|
| TRANSPORTES SAN PABLO SA. | | | |
| 2016 - 2020 | | | |
| ESTRATEGIA | RECURSO FINANCIERO | FUENTE | TIEMPO |
| Generar capacitaciones para garantizar actualizaciones permanentes a los pilotos de las embarcaciones, en la utilización de los dispositivos de rastreo y seguimiento que se instalaran en las naves. | \$ 630.000 | Recursos propios | Anuales |
| Capacitaciones futuras - conocimiento segundo idioma - primeros auxilios. | \$ 250.000 | Recursos propios | Semestrales |
| Mejorar la infraestructura y confortabilidad de las embarcaciones, brindando con ello comodidad y excelencia en el servicio prestado | \$ 54.000.000 | Recurso financiero - credito | Anual |
| Rediseñar la estructura de transporte a las nuevas necesidades empresariales del sector, mitigando con ello la crisis del petroleo actualmente | \$ 432.000.000 | Recurso financiero - credito | 2016-2020 |
| Promocionar la imagen de la empresa a traves del portafolio extendido a otras regiones, garantizando con ello participacion mas amplia del mercado | \$ 12.000.000 | Recursos propios | Anual |
| Dar a conocer la experiencia del transporte fluvial y rutas navegables a nuevos y potenciales clientes, mostrando con ello la seriedad, calidad y responsabilidad que se posee - Video promocional - desayunos empresariales | \$ 6.000.000 | Recursos propios | Anual |
| Gestionar alianzas estrategicas con entidades financieras para ampliar la capacidad instalada | \$ 5.000.000 | Recursos propios | Semestrales |
| Crear un departamento financiero encargado de conocer, diagnosticar y presupuestar sus flujos de ingresos y egresos con el fin de conocer aspectos fundamentales como liquidez, apalancamiento y solvencia financiera, entre otros. Esta estrategia debe tener un componente tecnológico relacionado con la sistematización de la información financiera. | \$ 42.000.000 | Recursos propios | Anual |
| implementar el uso de GPS en las embarcaciones brindando seguimiento y tranquilidad a los clientes | \$ 8.100.000 | Recursos propios | Anual |
| Instalar dispositivos para la monitorizacion de la medicion de galones combustible. | \$ 5.400.000 | Recursos propios | Una sola vez |
| Cumplir a cabalidad las disposiciones legales de la navegabilidad por el rio magdalena y todas las demas normas empresariales- Certificaciones | \$ 9.000.000 | Recursos propios | Cada dos años. |
| Auditorias internas y externas | \$ 5.200.000 | Recursos propios | Anual |
| TOTAL | | \$ 579.580.000 | |

Fuente: Autor.

10.1 PLAN DE MERCADEO

10.1.1 Objetivos de Marketing

- Incrementar las ventas en un 15% en un espacio de 24 meses para el año 2016 en la región del Magdalena Medio.

10.1.2 Objetivos específicos de marketing

- Alcanzar un nivel de ventas de \$ 360.000.000 mensuales
- Crear estrategias de servicio que permitan fidelizar los clientes actuales de transportes San Pablo SA.
- Aumentar el portafolio en 2 tipos de servicios: transporte fluvial y terrestres, pero fortaleciendo el transporte fluvial con los nuevos planes para el río Magdalena.
- Fortalecimiento de la marca transportes San Pablo SA a través de canales de comunicación asertivos y promocionales- fidelización de clientes.

Tabla 11 Plan Estratégico Mercadeo – Plan de acción.

| PLAN DE MERCADEO | | | | | | | | |
|--|---|--|--|--|-------------------------------------|-------------------|-------------------------------|-----------------|
| OBJETIVO - ESTRATEGICO | INICIATIVA ESTRATEGICA | TACTICA | ACCIONES | INDICADOR | RESPONSABLE | PRESUPUESTO | TIEMPO | FRECUENCIA |
| Alcanzar un nivel de ventas de \$ 360.000.000 mensuales | Intensificar los esfuerzos de marketing en el magdalena medio | Publicidad en revistas, prensa local, publicidad estatica y movil como carro vallas. Etc. Realizar patrocinio de eventos locales deportivos generando recordacion de marca. | Contacta agencias publicitarias - personal idoneo. Identificar los diferentes eventos programados para destinar publicidad en los mismos. | Numero de contratos nuevos generados / numero de agencias contactadas | Gerente | \$ 10.000.000 | Julio - Diciembre 2015 | Anual |
| Crear estrategias de servicio que permitan Fidelizar los clientes actuales de transportes San Pablo SA. | Gestionar la divulgacion de un video institucional que permita promocionar las ventajas y fortalezas del transporte ofrecido asi como la experiencia y certificaciones que se poseen a todas las empresas de la region del magdalena medio. Motivar a las empresas de la region que puedan promocionar sus productos y servicios a traves de las embarcaciones de transportes san pablo SA | Contactar con agencia para la creacion, montaje y diseño del video promocional para la fidelizacion y captacion de clientes | Presentar la experiencia adquirida y los diferentes estandares, certificaciones y normas obtenidas. | Numero de emisiones del video / nuevos clientes sensibilizados | Gerente - junta directiva | \$ 25.000.000 | Julio - Agosto 2015 | Cada tres años. |
| Aumentar el portafolio en 2 tipos de servicios: transporte fluvial y terrestres, pero fortaleciendo el transporte fluvial con los nuevos planes para el rio magdalena. | Realizar un seguimiento de frecuencia de clientes a traves de la figura de CRM (Customer Relationship Management) es la sigla que se utiliza para definir una estrategia de negocio enfocada al cliente, en la que el objetivo es reunir la mayor cantidad posible de información sobre los clientes para generar relaciones a largo plazo y aumentar así su grado de satisfacción. | Alianzas estratégicas con otras empresas para prestar nuevos servicios | Explorar necesidades de clientes potenciales. | Número de acuerdos logrados Número de lineamientos y políticas establecidos | Gerente | \$ 12.000.000 | Julio - Diciembre 2015 - 2016 | Anual |
| Fortalecimiento de la marca transportes San Pablo SA a través de canales de comunicación asertivos y promocionales- fidelización de clientes. | Crear alianzas estrategicas de marketing con otras empresas para ofrecer descuentos a sus clientes en transporte fluvial | Identificar que tipo de incentivos son más valoradas por nuestros clientes Realizar entrevistas personales y encuestas Gestionar listas de chequeo con clientes | Usar incentivos tangibles e intangibles Mejorar el servicio al cliente | Numero de incentivos identificados. Número de alternativas escogidas | Gerente | \$ 2.500.000 | julio - diciembre 2015 | Anual |
| Mejorar nuestro portafolio de servicio | Mejorar la empresa en su estructura | Reingeniería de procesos y gestión administrativa | Ponerlos en marcha (al servicio de los afiliados) | Número de servicios utilizados en estos nuevos negocios | Gerente - junta directiva | \$gun lo planeado | 2016 - 2020 | Anual |
| Crear una página web, mediante la cual, la comunidad de afiliados activos, y potenciales (no activos) y la comunidad en general, puedan interactuar virtualmente, para que pueda conocer la historia, los objetivos corporativos, la misión y la visión de la compañía y su portafolio de servicios y productos. | Crear un dialogo abierto entre la comunidad y la compañía por medio de un proceso interactivo y retroalimentador, con el fin de ofrecer el mejor de los servicios a los afiliados en tiempo real. | Gestionar el comprar un servidor para resguardar las bases de datos generadas | Interactuar para conocer necesidades y requerimientos de las empresas clientes de T. San pablo SA | Numero de visitas e interacciones diarias | Ing sistemas - Administrador portal | \$ 25.000.000 | 2015 | Anual |

Fuente: Autor

11. CONCLUSIONES

Dentro del diseño propuesto para Transportes San Pablo S.A, se puede concluir que el objetivo principal del presente proyecto se cumplió, permitiendo con ello desarrollar un plan estratégico que tuviese en cuenta la orientación que debía tomar la empresa para consolidar su desarrollo en la región del magdalena medio.

De igual forma al realizar el estudio del entorno, se encontraron algunos factores importantes que tuvieron bastante injerencia en el cumplimiento del segundo capítulo de la investigación, toda vez que se no existía una inconsistencia entre la misión de la empresa y los objetivos y visión organizacional, careciendo de una planeación estratégica que direccionara la gerencia para afrontar contratiempos financieros, buscando establecer políticas económicas que le ayudaran a la empresa a apalancar los cambios existentes en el entorno. Asi mismo, se establecieron las correcciones para la estructura organizacional de la empresa, planes de mejora para permitir una mejor división del trabajo y evitar con ello reprocesos logísticos.

Como ventaja adicional, se reestructuró la dirección de la organización, centrando decisiones importantes y estratégicas con base en estudios y análisis de indicadores de gestión aplicados una vez se detectaron los planes de mejora, asi mismo, como resultado de los análisis aplicados a la logística de operación, la dirección tomo la decisión de la instalación de GPS en las embarcaciones que permiten el control y seguimiento de los recorridos y viajes contratados y asignados a cada bote.

Durante el analisis del entorno que permitiera conocer el mercado de servicios de transporte fluvial en el sector, se detectaron que de los 6.500 kilometros de rio navegables, se evidencia que la falta de mantenimiento y desatención del estado

por el transporte fluvial, afecta considerablemente e impacta en los rendimientos que este transporte genera en la región, lo cual genera desempleo y reprocesos por el cambio de rutas debido al mal mantenimiento del río, sumando a ello los cambios climáticos que afectan directamente la navegabilidad, ya que los tiempos de sequía como son los actuales retrasan y afectan el desarrollo del objeto de la empresa.

Una vez detectados los factores que desde el entorno inciden en el desarrollo del transporte fluvial de Transportes San Pablo S. A, se detectaron también los grandes proyectos viales que son una oportunidad importante empresarial, tales como el mega proyecto del Río Magdalena para la construcción de hidroeléctricas que generaran empleo, incrementaran la comercialización de bienes y requerirán transporte especial para los ingenieros, planchones de carga entre otros, adicionalmente también se detectó el proyecto del consorcio Navelena, integrado por la compañía brasileña Norberto Odebrecht y la firma colombiana Valores y Contratos (Valorcon), quienes esperarán la evaluación de la corporación y de salir elegidos se le adjudicará el proyecto por \$2,5 billones.

Adicionalmente se detectaron las empresas potenciales que requerirán el transporte fluvial, de las cuales se ha gestionado el plan de mercadeo generando contratos que apalancan el funcionamiento y la gestión administrativa proyectada.

Una vez direccionado cada uno de los análisis, se procedió a diseñar el plan estratégico que permitiera definir planes a seguir para incursionar y fortalecer nuevos nichos de mercados en la región del Magdalena medio, dando como resultado la creación de los objetivos estratégicos de Transportes San Pablo S.A, que se enmarcan en el aumento de las ventas, la organización de la empresa, la reingeniería de procesos y perfeccionar el servicio ofrecido a través de la calidad del transporte fluvial.

Una vez creados se orientó la identificación de sectores potenciales a atender, dando como resultado que se dejó la dependencia de un solo cliente para la consecución de ingresos por el ejercicio empresarial, es decir, actualmente se presta el servicio de transporte fluvial a cuatro grandes empresas como son Ecopetrol, Navelena, Antea group y Coochoferes, permitiendo con ello distribuir los ingresos 75%, 12%, 7% y 6% respectivamente, esto representa que la gestión efectuada a través de la planeación estratégica propuesta, ya genera indicadores óptimos.

Así mismo, una vez detectadas las estrategias a aplicar en cada una de las fases de la planeación, se creó el plan de acción que será el oriente estratégico que reúne los objetivos estratégicos por área, las actividades claves del proyecto, los responsables de ejecutarlo, el periodo de cumplimiento, los resultados esperados y los recursos requeridos, así mismo el soporte de seguimiento a cada una de las actividades propuestas, de igual forma, se diseñó el presupuesto propuesto para dar cumplimiento a dichas estrategias y la fuente de recursos que se asignará para ejecutarlas, así como el plan de mercadeo requerido para cumplir las metas trazadas.

Todo lo anterior permitió como profesional aplicar los conocimientos adquiridos en la maestría en gerencia de negocios M.B.A, identificando desde los referentes teóricos que metodologías debían ser aplicadas para efectuar correctamente los análisis estratégicos, así como las herramientas gerenciales para dar una orientación real al plan estratégico propuesto para Transportes San Pablo S.A.

12. RECOMENDACIONES

De acuerdo al desarrollo de cada objetivo para dar validez al objetivo general planteado en el presente proyecto, se llega a una serie de recomendaciones claves para la implementación y desarrollo del plan estratégico de Transportes San Pablo SA, como son:

1. A través del desarrollo de las estrategias propuestas, ya se han implementado una serie de acciones que han arrojado resultados positivos, toda vez, que se han ajustado los procesos al interior de la empresa, se ha gestionado la adquisición de dispositivos electrónicos para monitorear el aprovisionamiento de combustible para las embarcaciones, ideas que han sido más agresivas y que sobrepasan la propuesta diseñada en este proyecto. Por lo tanto se recomienda que la Empresa de Transportes San Pablo SA, siga implementando estrategias de marketing, asignando presupuesto para llevar a cabo el video institucional, la ampliación del portafolio de servicios y general posicionamiento en el mercado del magdalena medio.
2. Para continuar con lo planeado, se requiere que la junta directiva de transportes San Pablo SA, vea esta planeación estratégica como una inversión a corto, mediano y largo plazo y no como un gasto para un análisis de mercadeo
3. Se recomienda así mismo, asignar un comité de estrategias que haga el seguimiento del cumplimiento de las tareas y metas propuestas para Transportes San Pablo SA.
4. Se sugiere que se realicen informes de gestión, seguimiento y control a las estrategias propuestas, en periodos mensuales, semanales y anuales.

5. Sera indispensable que la responsabilidad de este cumplimiento de actividades estratégicas permanezca el Gerente de transportes San Pablo SA, apoyado por la junta directiva de la misma, brindando con ello sentido de pertenencia y verificaciones de cumplimiento.

BIBLIOGRAFIA

DAVID, F. R. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación. 2008.

DAVID, FRED. La gerencia estratégica. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1990.

DERECK F. ABELI. Administración mediante estrategias duales. Printing hall. 2010. Pags 292.

GISPERT, Carlos. Enciclopedia Práctica de Administración, 2003. Pág. 33

GRANT, R.M. Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Madrid: Civitas, (5ª ed.).2006.

HILL, CHARLES W. JONES GARETH R, Administracion Estratégica – Un enfoque integrado. Tercera Edicion. Editorial Mc Graw Hill. Mexico. 1996.

KINNEAR, Thomas C y TAYLOR, Jamer R. “Investigación de Mercados”. 5 ed. Mc Graw Hill, 2000. p. 198.

KOTLER, Philip y BLOOM, Paul. Mercadeo de servicios profesionales. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1988.

KOONTZ, H., y HEINZ, W. (2001). Administración una perspectiva global. México: Editorial McGraw-Hill

MORA VANEGAS, Carlos. La mezcla de mercados su relación con planeación estratégica y ventajas competitivas. En línea. Consultado en enero de 2015. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales3/mar/mezpla.htm>

PORTER, Michael E. La Ventaja Competitiva De Las Naciones. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina, 1991.

RODRIGO VARELA, innovación empresarial- arte y ciencia en la creación de empresas, ed prentice hall, 2001, P. 160

SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993.

SÁNCHEZ BLANCO C. Planificación estratégica. Madrid: Editorial Universitas; 2011.

SERNA GÓMEZ. Humberto. Planeación estratégica. Bogotá. Legis Editores. 1994. Pág., 17-18.

STEINER, GEORGE. A. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México. Continental. 1983. Página 21.

TEJERA PARTIDO, R. La Bienal de La Habana: propuesta de una estrategia comercial. Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba, 2010

WALKER Orville. BOYD Harper, MULLINS, Jhon & LARRECHE, Jean-Claude. Marketing estratégico. 4 ed. México: McGraw-Hill. 432 p

ZABALA, H. (Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas solidarias. Bogotá, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. 2005

ANEXOS

ANEXO A Matriz PCI – Respuestas

**EN CUANTO A REALIZAR UN ANALISIS INTERNO DE TRANSPORTES
SAN PABLO SA- USTED COMO CONSIDERA QUE ESTA SE ENFRENTA
AL MERCADO?**

| CAPACIDAD | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
|--|-----------|-------|------|-----------|-------|------|---------|-------|------|
| | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO |
| 1. DIRECTIVA | | | | | | | | | |
| Imagen Corporativa, responsabilidad social. | | X | | | | | | | |
| Uso de planes estratégicos, análisis estratégicos. | | | X | X | | | | | |
| Evaluación y del pronostico medio | | | | | X | | | | |
| Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes | | X | | | | | | | |
| Flexibilidad estructura organizacional | | | | X | | | | | |
| Comunicación y control gerencial | | | | | X | | | | |
| Orientación empresarial | | | | | X | | | | |
| Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa | | | | X | | | | | |
| Habilidad para responder a la tecnología cambiante | | X | | | | | | | |
| Habilidad para manejar la inflación | | | | X | | | | | |
| Agresividad para enfrentar la competencia | X | | | | | | | | |
| Sistemas de Control | | X | | | | | | | |
| Sistema de toma de decisiones | | | X | | | | | | |
| Evaluación de la gestión | | | | | X | | | | |
| 2. TECNOLOGICA | | | | | | | | | |
| Habilidad técnica y de manufactura. | | X | | | | | | | |
| Capacidad de innovación | | X | | | | | | | |
| Nivel de tecnología utilizado en los productos | | X | | | | | | | |
| Fuerza de patentes | | | | | | | | | |
| Efectividad de la producción y programas de entrega | | X | | | | | | | |