

**ESTUDIO SISTÉMICO DEL SECTOR DE TRANSPORTE TERRESTRE DE
CARGA EN COLOMBIA – CASO SERVIENTREGA**

**SUSANA COGOLLO ROJAS
LUCÍA HERNÁNDEZ CABEZAS**

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., ENERO DE 2010**

**ESTUDIO SISTÉMICO DEL SECTOR DE TRANSPORTE TERRESTRE DE
CARGA EN COLOMBIA – CASO SERVIENTREGA**

**SUSANA COGOLLO ROJAS
LUCÍA HERNÁNDEZ CABEZAS**

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR
GUIDO ANGELLO CASTRO RIOS**

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., ENERO DE 2010**

DEDICATORIA

Han transcurrido cinco años en los cuales tomé todo lo positivo de aquellas personas que me acompañaron en mi camino de aprendizaje y de crecimiento. Este trabajo demuestra todo el amor y afecto que tengo hacia mi familia, especialmente a mis padres, ya que gracias a sus esfuerzos y buenos consejos alcancé este logro y es gracias a ellos que soy la mujer que soy.

Susana C.

*Es un honor saber que Dios
te escogió para ser mi padre terrenal,
soñamos juntos este momento y hoy es una
realidad, gracias por pensar en mi futuro.
Por eso a ti Papá que en el cielo estas,
te dedico mi trabajo de grado,
símbolo que en mi corazón
siempre estarás.*

Lucía H.

AGRADECIMIENTOS

*A Dios por iluminarme y darme la sabiduría para hacer todo de manera correcta
A mis padres....por ser maravillosos y los mejores del mundo
A mi hermano...por ser mi amigo y confidente
A mi hermana Natalia por acompañarme y estar conmigo en cada etapa de mi vida
A Lucía...por compartir esta alegría conmigo
A Guido por ser partícipe de un sueño y acompañarme a hacerlo realidad
A todos y cada uno de los docentes que ayudaron a forjar mi carrera profesional*

Susana C.

*Gracias....
...a mi guía y confidente, Dios
...a mi modelo de mujer, Edith
...a mi hermano que adoro, Daniel
...al amor de mi vida, Andrés
...a mi fiel amiga, Susi
... a mi querido tutor, Guido
Por que cada uno tiene
parte importante en la realización
de este trabajo
Mil gracias.*

Lucia H.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1 DEFINICIÓN DE LOGÍSTICA	5
1.1 ¿Qué es logística?	5
2 OPERACIONES LOGÍSTICAS	8
2.1 Operaciones de Almacenamiento	9
2.2 Operaciones de Abastecimiento.....	10
2.3 Operaciones de Inventario	11
2.3.1 Optimizar la gestión de recursos	12
2.3.2 Costes de gestión de inventarios.....	12
2.4 Operaciones de Información	12
2.5 Operaciones de Transporte	14
2.5.1 Tipo de Carga	15
2.5.2 Costo de Transporte.....	15
2.5.3 Confiabilidad del medio de transporte.....	16
2.5.4 Tiempo de Entrega	16
ANTECEDENTES	16
3.1 Crecimiento y desarrollo	19
3.2 Importancia del Sub - Sector Logístico de Transporte terrestre de carga en Colombia.....	23
3 HACINAMIENTO CUALITATIVO	24
4.1 Nivel de imitación.....	27
4.2 Grado de confluencia estratégica.....	30
HACINAMIENTO CUANTITATIVO	32
LEVANTAMIENTO DEL PANORAMA COMPETITIVO	40
6.1 Estudio de Vectores.....	40
6.1.1 Variedades de productos o servicios.....	40
6.2 Necesidades.....	46
6.3 Canales de distribución	48
Matriz T	50
7.1 Manchas blancas para decisiones estratégicas	50

ESTUDIO DE COMPETIDORES	54
8.1 Nivel de rivalidad entre competidores existentes	54
8.2 Poder de negociación de los compradores	55
8.3 Riesgo de ingreso.....	56
8.4 Poder de negociación con proveedores.....	57
8.5 Bienes Sustitutos.....	58
Prospectiva – Servientrega S.A.	59
9.1 Variables	59
9.2 Caracterización de las variables	71
9.3 Hipótesis.....	72
9.4 Histograma de Extremos.....	73
ESCENARIOS IDENTIFICADOS	76
10.1 “Escenario # 1: APNEA.....	76
10.2 Escenario # 2: EN SERVIENTREGA S.A. S.A.EL PAPEL LO AGUANTA TODO....	76
10.3 Escenario # 3: ARCHIPIÉLAGO SERVIENTREGA S.A.....	77
10.4 Escenario # 4: DIPLOMADO SERVIENTREGA S.A.	78
10.5 Escenario # 5: LA LIEBRE Y LA TORTUGA	78
10.6 Escenario # 6: FEDEX QUIERE SER COMO SERVIENTREGA S.A.....	79
ESCENARIO ATRACTOR (APUESTA)	80
CONCLUSIÓN	82
BLOGRAFÍA	85
ANEXOS	88

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Proceso Logístico	1
Ilustración 2: Evolución movimiento transporte de carga terrestre nacional....	28
Ilustración 1 Nivel de imitación Sector de transporte terrestre de carga.....	35
Ilustración 2 Confluencia Estratégica - Sector transporte terrestre de carga....	37
Ilustración 3 Hacinamiento 2005.....	41
Ilustración 4 Hacinamiento 2006.....	42
Ilustración 5 Hacinamiento 2007.....	43
Ilustración 6 Hacinamiento 2008.....	43
Ilustración 7 Hacinamiento 2009.....	44
Ilustración 8 Evolución de la media, mediana y tercer cuartil 2005 – 2009....	45
Ilustración 9 Nivel de rivalidad competidores.....	59
Ilustración 10 Poder de negociación de compradores.....	60
Ilustración 11 Riesgo de ingreso.....	61
Ilustración 12 Fuente: Tomado de software estudio competidores.....	62
Ilustración 13 Bienes sustitutos.....	63
Ilustración 14 Histograma de extremos.....	78

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Evolución movimiento transporte de carga terrestre nacional.....	27
Tabla 2: Hacinamiento Cualitativo.....	32
Tabla 1: Nivel de imitación - Sector de transporte terrestre de carga.....	34
Tabla 2 Grado de confluencia estratégica - Sector de transporte terrestre de carga.....	36
Tabla 3 ROA 2005 Empresas en estudio.....	38
Tabla 4 ROA 2006 Empresas en estudio.....	38
Tabla 5 ROA 2007 Empresas en estudio.....	39
Tabla 6 ROA 2008 Empresas en estudio.....	39
Tabla 7 ROA 2009 Empresas en estudio.....	39
Tabla 8 ROA 2005 - 2009 Empresas en estudio.....	40
Tabla 9 Indicadores Estadísticos aplicados al ROA STTC en Colombia.....	40
Tabla 10 Empresas del sector de transporte terrestre de carga por zonas de hacinamiento 2005 – 2009.....	41
Tabla 11 Servicios de transporte terrestre de carga en Colombia de las empresas en estudio.....	51

Tabla 12 Servicios de las empresas en estudio – Referencia Servicios Servientrega.....	51
Tabla 13 Nivel de rivalidad entre competidores existentes.....	59
Tabla 14 Poder de negociación de compradores.....	60
Tabla 15 Poder de negociación con proveedores.....	62
Tabla 16 Bienes sustitutos.....	63
Tabla 17 Caracterización Variables.....	75
Tabla 18 Hipótesis.....	76

RESUMEN

Las organizaciones que componen los distintos sectores productivos en Colombia contribuyen, en mayor o en menor medida, a la economía del país y de ellos depende la solidez con que este se muestre ante las demás naciones. Empresas como Servientrega, perteneciente al sector de transporte terrestre de carga, es un claro ejemplo de cómo se deben aprovechar las oportunidades convertir las ventajas competitivas en objetivos de negocio con el fin de fidelizar la marca y ganar participación en el mercado.

Por medio de un Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE) y un Estudio de Prospectiva se comprueba los nichos de mercado que faltan por explorar y cuál es el escenario más conveniente para llevar a cabo sus estrategias.

PALABRAS CLAVE

Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE): Metodología utilizada para determinar el nivel de hacinamiento y de imitación en el sector económico.

Estudio Prospectivo: Análisis realizado con el objetivo de identificar el mejor escenario a futuro para una compañía.

Sector de transporte terrestre de carga: Sector productivo en Colombia encargado del envío y traslado de diferente tipo de mercancía.

ABSTRACT

The organizations that make up the different productive sectors in Colombia contribute, with a greater or a lower impact, to the country's economy and, at the same time, the soundness of the country that is shown to other nations depends on their performance. Organizations like Servientrega, member of the land loading transportation sector, clearly show how to take advantage of the opportunities and how to turn competitive advantages into business objectives in order to "fidelizar" the brand and to gain market share.

By means of a Strategic Sector Structural Analysis (AESE) and a Prospective Study, it is shown that there are market niches that haven't been explored as well as the most convenient scenario to develop their strategies.

KEY WORDS

Strategic Sector Structural Analysis (AESE): Methodology used to determine the overcrowding and the imitation level of the economic sector.

Prospective Study: Analysis used to identify the best future scenario for an organization.

Land loading transportation sector: Colombian productive sector responsible for sending and transporting different types of merchandise

INTRODUCCIÓN

Durante siglos, las crisis mundiales han afectado tanto las grandes y pequeñas economías globales, las cuales centran sus ingresos en las operaciones de las compañías que han tenido sus orígenes en un país en específico o por el contrario llegan a otras naciones con el fin de invertir capital y ampliar su mercado. Es así como los gobiernos buscan, la mayoría de las veces, generar oportunidades con el fin que los empresarios encuentren diferentes alternativas de llevar a cabo sus negocios, proporcionando condiciones de estabilidad y crecimiento para la nación.

En algunas ocasiones, tales factores pueden representar niveles de riesgo, los cuales, dependiendo de la manera como sean afrontados, surgirán los resultados que determinarán el éxito o fracaso de los planes de desarrollo establecidos.

Ahora, lo anterior es aplicable de acuerdo a la empresa y al sector donde ella esté llevando a cabo sus actividades. Como es muy bien sabido, existen sectores de la economía que contribuyen en mayor o en menor medida a su progreso y que de una forma u otra, por su razón social, poseen más facilidades cuando realizan negocios ya sea por el nivel competitivo, el tipo de producto o de servicio que ofrezcan, la amplitud del mercado, entre otros, permitiendo generar utilidades sobresalientes.

Sin embargo, las compañías no deben limitarse sólo a las oportunidades que el mercado externo ofrece, sino que es obligación de ellas abrirse paso con el fin de aumentar su competitividad, consolidarse dentro del sector y fundamentar sus ventajas competitivas y comparativas, asegurando su perdurabilidad en el tiempo.

Entonces, el desempeño que presente cada organización dentro de su sector productivo, determinará el desarrollo tanto de la compañía como de su sector, reflejándose así, en la economía de la cual hace parte.

En Colombia por ejemplo, prevalecen sectores como el de la agricultura y la ganadería, que son los más representativos de éstos. A pesar de ello, con el transcurrir del tiempo otros sectores han comenzado a tomar auge, llevando a la implementación de nuevas estrategias a través de la ampliación del portafolio de productos y servicios así como también al incremento en la participación del mercado y la adquisición de nuevos clientes y consumidores.

Un sector con esta clase de características es el sector de transporte de carga terrestre en Colombia, el cual hace algunos años no tenía mayor trascendencia en la economía nacional, pero debido a los cambios en la forma de transportar cualquier tipo de elemento, tanto en personas naturales como jurídicas, se incrementó la demanda en dicha zona económica además de la aparición de nuevas empresas competidoras.

Por tal razón, la presente investigación pretende dar a conocer las principales características que envuelven al Sector de Transporte Terrestre de Carga en Colombia, así como las empresas más reconocidas involucradas en él y la participación de cada una de ellas. Tal visión se considera necesaria para comprender y entender el funcionamiento y la estrategia enfocada hacia el perfeccionamiento y crecimiento de sus operaciones de una de las empresas líderes del sector como lo es *Servientrega S.A.*

En el primer segmento, o primera parte como se ha denominado, se menciona un breve concepto de logística, su surgimiento, etapas y consolidación del transporte dentro del territorio colombiano. Seguida a esta, la segunda parte, se enfoca exclusivamente al *Análisis Sistémico de Sectores Estratégicos (AESE)*, refiriéndose específicamente al Sector de Transporte Terrestre de Carga en Colombia, analizando las empresas que a él pertenecen, la participación que han obtenido en los últimos cuatro años (siempre comparando dichos resultados con los de la compañía en estudio; Servientrega S.A) y por medio de la Matriz T se determinará que nichos del mercado se encuentran sin explorar, conociendo así puntos clave en donde podrían obtener mayores beneficios si mejoran o enriquecen su ventaja competitiva.

El *AESE* también permitirá observar el grado de hacinamiento que existe en el sector investigado y las razones por las cuales se presenta un alto o bajo grado de hacinamiento. Podría decirse, anticipadamente, que es posible que los efectos producidos se deriven de un aumento en el nivel de imitación, analizado igualmente en este capítulo.

Por último, la tercera parte se dedica exclusivamente a Servientrega S.A. y para ello se realiza un *Análisis Prospectivo*, permitiendo vislumbrar el mejor escenario posible para la compañía en los próximos tres años. Para tal fin se va a contar con la ayuda de herramientas tecnológicas como el MIC-MAC y el SMIC que muestran los diferentes entornos a los cuales se puede ver enfrentada la organización (desde el peor hasta el ideal), concluyendo el más conveniente teniendo presente las dificultades que pueden encontrar durante el camino.

Aunque inicialmente el lector encontrará una breve reseña de los procesos logísticos y de transporte a través del tiempo en Colombia, al final del estudio, por medio de un *AESE (Análisis Sistémicos de Sectores Estratégicos)* y un *Análisis de Prospectiva*, entenderá como una empresa como Servientrega S.A. obtuvo el liderazgo dentro del sector y así mismo amplió su portafolio de productos para ganar mayor participación y por ende contribuir a la consolidación del sector como uno de los más importantes para la economía del país.

1 DEFINICIÓN DE LOGÍSTICA

1.1 ¿Qué es logística?

Entendiendo que las operaciones logísticas se componen de distintos procesos como son la manipulación de los productos que se van a comercializar, su almacenaje, el transporte por medio del cual se harán llegar a su destino final y por ende su distribución, es relevante, entonces, comprender la importancia de la logística dentro de la organización.

La palabra logística se deriva de la palabra francesa “*logistique*”, haciendo referencia a todas aquellas actividades realizadas por los jefes de campo en el siglo XVII, convirtiéndose en el siglo XX, en un término utilizado no sólo en la milicia sino también en el sector empresarial.

Es así, que la logística es definida en un principio como la “*rama de la Ciencia Militar que trata de la adquisición, suministro y mantenimiento del equipo, así como del movimiento del personal, servicios de soporte y del resto de actividades relacionadas con ellos*”. (Muñoz Machado, Andrés. 2007, p.2).

A continuación, se darán a conocer algunas definiciones de logística de diferentes autores, con el fin de lograr una comprensión clara y precisa.

“La logística se define, como la manipulación de bienes y servicios que requieren o producen las empresas o los consumidores finales, mediante las funciones de transporte, almacenaje y aprovisionamiento y/o distribución de mercancías (...)”¹

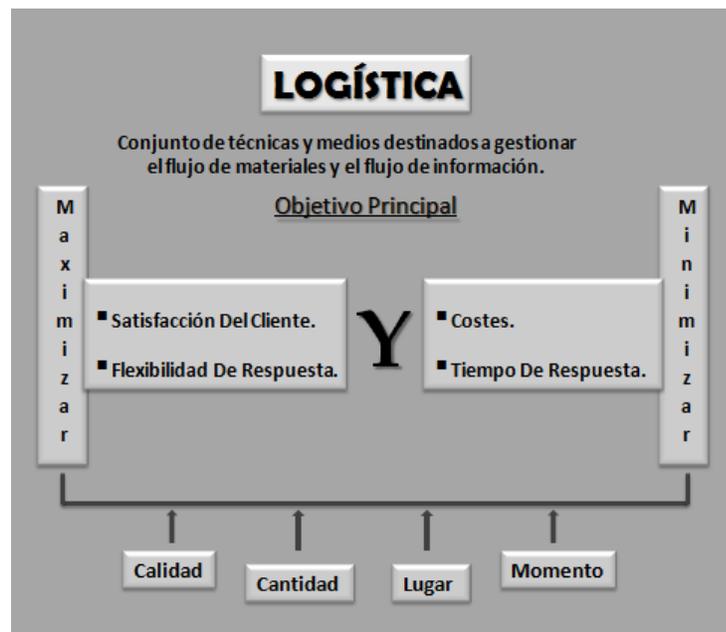
Según Jordi Pau i Cos y Ricardo de Navascués y Gasea, *“el concepto de logística da a los negocios reglas que permiten a la dirección seguir, valorar, priorizar y controlar todos los distintos elementos de aprovisionamiento y distribución que inciden en la satisfacción del cliente en los costes y beneficios”*. **(Pau I Cos, Jordi y Navascués y Gasea, Ricardo de. 2008, p. 2.)**

También podría decirse que *“la logística incluye todas y cada una de las operaciones necesarias para mantener una actividad productiva: desde la programación de compras hasta el servicio postventa pasando por aprovisionamiento de materias primas, planificación y gestión de la producción, almacenaje, diseño, embalaje, etiquetaje, clasificación y distribución física. A este flujo de materiales se sobrepone un flujo de información que puede tener, en función del valor añadido aportado por esta información en cuanto a productividad, desde un papel irrelevante hasta un papel fundamental en la concepción y gestión de un sistema logístico”*. **(Francesc Robusté. 2005, p.13).**

¹CIMALSA. Empresa Pública de la Generalitat de Catalunya (España) encargada de la promoción de infraestructura logística especializada. *Centrales e infraestructura para la movilidad y las actividades logísticas*.

Teniendo claro que la logística contiene elementos claves y diferentes operaciones ocurren dentro de ella, se cree conveniente ilustrar la manera como se lleva a cabo mencionado proceso:

Ilustración 15 Proceso Logístico



Fuente: Elaboración propia basado en Manual de Logística Integral. 2008.

En síntesis, la logística es el conjunto de operaciones que se encarga de llevar a cabo el flujo de materiales, de procesos y de información, teniendo como fin la satisfacción de necesidades tanto del cliente como del mercado.

Dentro de dicho proceso es fundamental la coordinación de tareas de cada uno de los participantes, para que así, se dé una entrega adecuada y a tiempo del producto que se esté comercializando. Importante también resaltar, que el

seguimiento y control que se realice sobre la actividad mencionada, generará cada vez más un nivel de servicio satisfactorio, creando confianza en los clientes y/o consumidores, los cuales, son los que permiten la sostenibilidad y perdurabilidad de la empresa en el sector; es decir, *“la logística debe ser la respuesta inmediata a las demandas del mercado con bajos costos, con eficiencia y oportunidad y con seguridad.”* **Ministerio de Transporte: Oficina Asesora de Planeación. 2008, 24.p).**

Es por ello que en una organización, la logística tiene un papel fundamental, ya que se ha convertido en una herramienta indispensable para el desarrollo de su razón social. Su trascendencia cobra sentido en el momento en que, una vez terminada la producción de aquellos bienes que la empresa realiza, deben ser entregados al cliente y consumidor final, los cuales, desean adquirir productos de calidad, a precios razonables y en el menor tiempo posible. Es, en este punto, donde una planeación adecuada y una estrategia precisa, permiten la consecución de dicho objetivo.

2 OPERACIONES LOGÍSTICAS

Para el desarrollo de la actividad logística en una organización, es necesario tener claridad en cada uno de los procesos que se deben llevar a cabo para una correcta gestión de la misma. Es por lo anterior, que la consecución de tareas de manera ordenada y precisa, aumenta el nivel de servicio hacia los clientes y por ende el nivel de confianza hacia la empresa.

Por lo tanto, las operaciones que se nombran y explican a continuación, hacen parte del proceso logístico como tal, con el fin de dar cumplimiento a las metas y objetivos que persigue la organización a través de ésta actividad.

2.1 Operaciones de Almacenamiento

La gestión de almacenamiento, consiste básicamente en tener en bodega o en otras instalaciones destinadas a este fin, existencias de productos de diversos tipos, de tal forma, que los espacios sean optimizados sin descuidar las características de tales bienes, es decir, calidad, estado de la mercancía, fechas de vencimiento, fecha de expedición, embalaje, tamaño, peso, volumen, entre otras.

Según Jordi Pau i Cos y Ricardo de Navascués y Gasea, la gestión de almacenamiento *“es aquella función logística que permite mantener cercanos los productos a los distintos mercados, al tiempo que, en colaboración con la función de regularización, ajusta la producción a los niveles de demanda y facilita el servicio”*.

Los principios de almacenaje son:

- Aprovechar el espacio
- Mínima manipulación
- Fácil acceso al stock
- Flexibilidad en la colocación
- Facilite la rotación del stock
- Facilite el control del stock”

Es así como, se han establecido ciertas técnicas para cumplir tales requerimientos, dentro de las cuales se encuentran:

- a. Carga Unitaria
- b. Cajas
- c. Estanterías
- d. Columnas
- e. Apilamientos
- f. Contenedores

2.2 Operaciones de Abastecimiento

La gestión de abastecimiento se refiere a la manera como se provee al departamento de producción de materia prima e implementos necesarios para la elaboración de productos.

Así como las demás operaciones logísticas son importantes, el abastecimiento es esencial para llevar a cabo las funciones logísticas y además cumplir con los requerimientos y obligaciones que tiene la empresa con sus clientes.

Se infieren tres funciones dentro de la operación de abastecimiento, las cuales consisten en la gestión de compras, en la recepción del pedido y por último el almacenaje de los mismos (**Banchieri, Boland, Carro, Gismano y Stancatti. 2007, 126.p**). La realización de dichos pasos refleja, en el proceso logístico, el orden y la optimización de tiempos y de recursos con la que se trabaje.

El objetivo primordial de la gestión de abastecimiento es coordinar los faltantes y excesos de materia prima dentro de la empresa, con el fin que no se presente un excedente de inventarios o por el contrario al momento de producir, no sea posible cumplir con el pedido por falta de previsión.

2.3 Operaciones de Inventario

La gestión de inventarios es una de las actividades primordiales de la cadena de suministro, ya que un importante porcentaje de capital destinado a invertir en determinada actividad, se enfoca al mantenimiento de inventario. Lo anterior, debido, a que se torna complejo manejar los tiempos de requerimiento respecto a las necesidades del consumidor, necesidades de producción y llegar a un acuerdo con los proveedores para la obtención de materias primas.

“El principal objetivo del manejo de inventarios es asegurar que el producto esté disponible en el momento y en las cantidades deseadas. **(Ballou, Ronald. 2004, 336.p)**. Igualmente, las dos funciones básicas a las cuales debe estar dirigida dicha operación, es a la reducción de costes operacionales y al mantenimiento de unidades de producto que satisfagan la futura demanda.

El manejo de inventarios presenta tres aspectos relevantes a tener en cuenta para la adecuada utilización de los mismos:

2.3.1 **Optimizar la gestión de recursos:** Mantenimiento de un nivel adecuado de materiales.

2.3.2 **Costes de gestión de inventarios:** Referentes a costes de conservación, costes de riesgo, costes financieros y costes de gestión.

2.3.2.1 Tipos de Inventarios:

- a. Materias primas.
- b. Productos Semi-elaborados.
- c. Empaquetados.
- d. Consumiblesl.
- e. Productos terminados.

Las tres funciones básicas de la gestión de inventarios se resume en:

- a. Calidad en la prestación del servicio a los clientes.
- b. Minimizar las unidades en inventario.
- c. Manejo de inventarios que generen bajos costos a la compañía.

2.4 Operaciones de Información

El término información se refiere a un conjunto de datos que están organizados y que tienen un significado relevante para la toma de decisiones. Por lo tanto, *“la información consiste en datos dotados de relevancia con relación a una cierta finalidad”*(**García Suárez, José Luis. 2006, 6.p**) Dicha finalidad se enfoca a la

resolución de problemas, la creación de nuevos productos o servicios o el mejoramiento de procesos corporativos.

Entonces, la información consiste en la adquisición de material que permite transmitir datos verídicos a los usuarios de ella y de igual forma conlleva a tomar decisiones coherentes con las políticas organizacionales.

Ahora, la utilidad de la información en el ámbito empresarial se refleja en la medida que ésta satisfaga las necesidades de información de los usuarios. Al no ser homogénea, se debe acomodar de acuerdo a las distintas tareas y operaciones que se realicen en el desarrollo de los procesos de gestión al interior de las empresas.

2.4.1 Características básicas de la información:

- a. Completa
- b. Confiable
- c. Oportuna

Es de vital importancia que los datos que se obtengan, cumplan con estos elementos particulares, ya que deben ser empleados para *“establecer relaciones con clientes, colaboradores, distribuidores; realizar procesos en la organización, crear productos/servicios con un alto grado de valor que le proporcionen a la organización una ventaja competitiva. Es sobre la base de esto, que la gestión de información (GI), es decir, la obtención de la información adecuada, a su precio*

adecuado, en el tiempo y lugar adecuado, para tomar la decisión adecuada, adquiere un valor real”.

(CAPOTE MARRERO, Belina. La gestión de información como herramienta fundamental en el desarrollo de los centros toxicológicos. 2003. (s.t). Recuperado el día 26 de junio de 2009. De www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_2_03/aci030203.htm).

Por lo anterior, la información se considera indispensable para aumentar el nivel de servicio al cliente, mejorar la calidad en cuanto a productos y/o servicios, desarrollar su competitividad y por ende ser más participativo en el mercado internacional.

2.5 Operaciones de Transporte

La operación de gestión de transporte se convierte en un punto de vital importancia a la hora de evaluar la manera de hacer llegar los productos de la mejor manera posible al cliente final, teniendo en cuenta siempre la calidad y los costes en los cuales se incurrirán para cumplir con la meta planteada.

Por lo tanto, la finalidad del servicio de transporte es *“la movilización de objetos entre dos lugares, desde el momento en que éstos se encuentran dentro del vehículo dispuestos a ser movilizadas, hasta que el vehículo se halla en su destino final listo para ser descargado, en cierto plazo y por un precio aceptados por las partes” (Documento CONPES 3489. Pág. 2).*

Los factores que inciden en la escogencia e un medio de transporte son:

2.5.1 Tipo de Carga:

De acuerdo al producto o bien que desee transportarse, se debe analizar cuál es el mejor medio para movilizar la mercancía.

Por ejemplo:

- a. Líquidos: Carro Tanques.
- b. Sólidos: Contenedores, furgones.
- c. Altas cantidades: Tracto mulas.
- d. Paquetes: Sistema de paqueto.
- e. Granel: Marítimo y Ferroviario.
- f. Medicamentos: Aéreo.

2.5.2 Costo de Transporte

El costo medio del transporte debe estar sustentado por el valor del producto, para que de esta manera se vea reflejada la inversión en la modalidad de transporte que se escoja y por ende la ganancia que se obtenga de dicha operación.

Los aspectos a tener en cuenta para establecer un costo aceptable de flete, son la competencia, la distribución y el costo de bienes parecidos, y la manera cómo afectará el precio de venta final del producto en el consumidor.

2.5.3 Confiabilidad del medio de transporte

Hace referencia a la seguridad, el manejo y el nivel de servicio que se presente para llevar a cabo la operación de la mejor forma posible.

2.5.4 Tiempo de Entrega

Cumplir con los acuerdos establecidos entre las partes con anterioridad, en cuanto a tiempos de entrega de la mercancía, siguiendo con los requisitos y convenios predeterminados.

Evolución del Sub - Sector Logístico de transporte de carga terrestre en Colombia.

ANTECEDENTES

La historia del transporte de carga en Colombia se remonta, posiblemente, a la época de la conquista, cuando llegan los españoles y la población indígena empieza a ser la base para el comercio interno de forma más estructurada. Es así, como los animales son utilizados como medio de transporte para movilizar, de un lugar a otro, aquellos artículos que eran fabricados o extraídos de la naturaleza por los aborígenes, y comercializados, directamente, por los españoles.

Aunque, ya hace varios siglos, la rueda había hecho su aparición, en América Latina, sólo fue conocida cuando los europeos empiezan a colonizar territorios del continente y es utilizada básicamente para la producción de cierto tipo de textiles por los indígenas.

La evolución del transporte se da entonces, cuando el ferrocarril es usado de manera frecuente en la distribución de bienes, (ferrocarril de Panamá instituido en 1928) así como también, los ríos ayudan a fomentar la navegabilidad de bienes y personas. Por ende, con el fin de reemplazar las canoas y/o piraguas y disminuir el tiempo de movilización de la mercancía, el barco a vapor se convierte en la mejor opción para comercializar dentro del país.

Igualmente, el cable aéreo se presenta como una alternativa de movilización, específicamente para personas; es así, como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, el país realiza un convenio con una compañía alemana de aviación comercial, la cual, años después, sería reemplazada por la Aerovías Nacionales de Colombia (Avianca) en 1940.

Hablando específicamente del transporte terrestre de carga, su evolución, avance y aporte a la economía del país fue mucho más lento, debido a la falta de infraestructura y a políticas de los gobiernos de turno para dar prioridad a la realización de carreteras y caminos que facilitaran el transporte de mercancías o de los mismos habitantes. Es así como al ferrocarril y a la navegación por el río Magdalena se le da mayor importancia, desconociendo que el transporte terrestre cobraba relevancia a la hora de comunicarse con otras poblaciones y comerciar con las mismas.

Sin embargo, el 7 de mayo de 1845 surge la primera ley para la realización de un plan de caminos nacionales. La idea inicial, era la construcción de caminos, partiendo de Bogotá hacia diferentes lugares del país, de la cual no se logró ni la cuarta parte del plan, como consecuencia de la falta de seguimiento y desvío del presupuesto hacia otras actividades. Es por lo anterior que *“antes de 1920 toda discusión sobre fletes terrestres es muy poco productiva porque sobre todo el territorio nacional impera la arriería. Los ferrocarriles todavía no se han integrado y las carreteras prácticamente no existen”*. **Alvear Sanín, José. 2007.122.p)**

Es entonces, que con la llegada del primer automóvil al país, iniciando el siglo XX, se da a conocer otro medio de transporte, el cual fue integrándose a la sociedad colombiana lentamente y solamente en la élite, ya que era la única, en ese momento, que podía tener acceso a ella.

Luego de la década de 1920, el Estado, deja un poco relegado la construcción y el mantenimiento de vías férreas, para dedicarse a la realización de caminos decentes para la circulación de automóviles. Consiguiente a esto, paulatinamente, aparecen carros con mayor capacidad, como autocamiones y autobuses.

“A partir de la crisis económica causada por la recesión del año 1929, se decide fomentar la explosión del transporte carretero, entre cabeceras urbanas. Este nuevo medio en Colombia, facilita trasladar los beneficios del café, a la economía del campo: además del puesto de salud, el acueducto, la electricidad y la escuela, se abren las vías rurales para el Willys y la “Chiva”².

² Historia del transporte en Colombia y el Eje Cafetero. 2007. (s.t). Recuperado en Julio 07 de 2009. De <http://gduquees.Blogspot.com/2007/11/historia-del-transporte-en-colombia-y.html>

Es así como en la década de 1940, el país, ya cuenta con más de 1.800 unidades de vehículos, dentro de los cuales se encuentran camiones, autobuses, automóviles y camionetas. No obstante, en 1960, en el territorio circulaban más de 180.000 vehículos, movilizandando tanto a personas como bienes de consumo.

Por lo anterior, el transporte terrestre de carga cobra importancia sobre las otras modalidades de distribución, movilizandando en mayor proporción mercancía por carretera, reemplazando el ferrocarril y el río. Todo ello conlleva a que en el año de 1990 se transporte en camiones aproximadamente el 90% de la producción nacional. Se podría inferir además, que aquellas empresas encargadas del transporte ferroviario y/o fluvial, debían ser reformadas o liquidadas, con el fin de organizar todo lo referente en materia de transporte y así contribuir al crecimiento y economía de Colombia.

3.1 Crecimiento y desarrollo

Sin duda alguna, el transporte terrestre de carga se ha convertido en el medio más utilizado de movilización de mercancía tanto en el comercio interno como en materia de importaciones y exportaciones. Ello debido al desarrollo en los últimos años de carreteras en todo el país, el relevo de ésta modalidad frente a modos como el ferroviario o el fluvial y por supuesto, los bajos costos que presenta al compararlo con otros medios de transporte.

Si se observa detenidamente, puede inferirse que la adecuación de carreteras para el transporte de cualquier clase de vehículo, gracias a la gestión de cada

departamento, ha generado el desarrollo económico de las ciudades, viéndose reflejado también en la economía del país y en la apertura hacia nuevos mercados.

Sin embargo, el crecimiento no se ha dado de manera constante. A pesar de la apertura económica de la década del noventa y la ampliación de la estructura terrestre, la falta de seguridad a raíz de los conflictos sociales internos y las continuas luchas de poder, desencadenó, a mediados de la década de los noventa, la desaceleración de la economía como consecuencia de la imposibilidad de llevar de forma segura y a tiempo la mercancía a su lugar de destino, siendo este la fuente principal de ingresos netos y crecimiento del país.

No obstante, a través de una serie de reformas y cambios en los gobiernos de turno, la situación mejoró de manera significativa, sin dejar de lado, que aún se presentan inconvenientes en materia de seguridad, pero que permiten, la consecución permanente de la movilidad de transporte de carga para el desarrollo sostenible de la nación.

ANEXO A. Carreteras para la movilización de vehículo. 1924

ANEXO B. Carreteras para la movilización de vehículo. 2006

Se observa, entonces, la evolución de la estructura de la red vial nacional, dando paso a la consolidación de rutas para la distribución de mercancía. Como se ha mencionado, no ha sido fácil la consecución de tal objetivo,

pero se debe tener en cuenta que la mayoría de bienes que se movilizan dentro y fuera del país (fronteras), representa la mayor parte de los ingresos nacionales.

La siguiente tabla reflejará la evolución en cuanto al movimiento de carga en Colombia en los últimos once años.

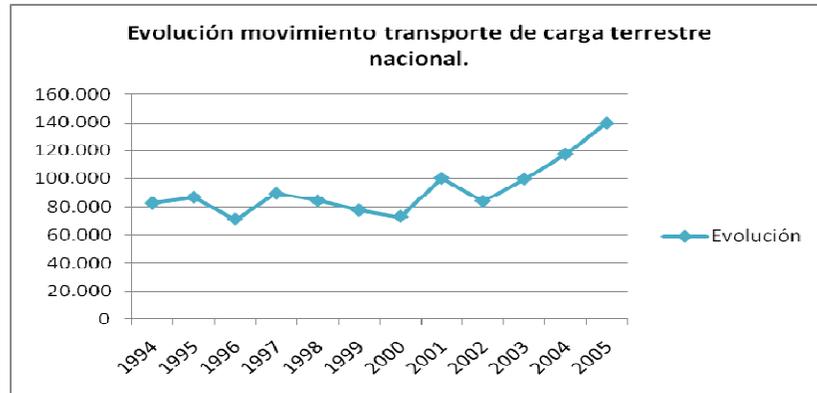
Tabla 19 Evolución movimiento transporte de carga terrestre nacional

AÑOS	MILES DE TONELADAS MOVILIZADAS
1994	82.483
1995	86.742
1996	71.168
1997	89.399
1998	84.350
1999	77.674
2000	73.034
2001	100.284
2002	84.018
2003	99.782
2004	117.597
2005	139.725

FUENTE: Dirección de Transporte y Tránsito MINTRANSPORTE.

(Como se cita en Diagnóstico del sector transporte 2008. 2008).

Ilustración 16 Evolución movimiento transporte de carga terrestre nacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Dirección de Transporte y Tránsito MINSTRANORTE.

De la anterior estadística se puede inferir que, durante la mitad de la década de los noventa y finalizándola, fue inestable la cantidad de mercancía que se transportaba, a raíz de los problemas de seguridad en el país y también de la recesión económica sucedida en el año 1999; conduciendo al declive de la economía nacional. Fue entonces, a partir del año 2001, que la reactivación de la economía, permitió, que las empresas volvieran a confiar en el país y por lo tanto comenzarán, de nuevo, a transportar su producción por el modo terrestre, contribuyendo también al auge de la actividad financiera en Colombia.

Seguido a ello, los productos con mayor nivel de movilidad, son aquellos que le generan más capital al país. Dentro de estos se encuentran el carbón, el cemento, manufacturas diversas, el azúcar, el maíz y el papel cartón. Ahora, el 80.5% de los productos que se transportan por carretera, hasta el año 2005, consistían en químicos, arroz, petróleo, abonos, café, entre otros, (**Ministerio de Transporte: Oficina Asesora de Planeación. 2008, 26.p).**

3.2 Importancia del Sub - Sector Logístico de Transporte terrestre de carga en Colombia.

Indudablemente, uno de los principales actores que aporta a la economía nacional es el sub – sector de transporte terrestre de carga. Su trascendencia cobra importancia cuando cualquier cantidad de artículos llegan a lugares apartados del país, generando, de esta manera, utilidades tanto en el campo empresarial como en la parte gubernamental. Sin embargo, viéndolo desde otra perspectiva, la satisfacción de necesidades y el reconocimiento a nivel nacional e internacional, proporciona mayor confianza para invertir y trabajar en el mismo.

Adicional a ello, la economía se ve favorecida por el incremento en el porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB), llevando a la consolidación y estabilidad financiera del país, fomentando mayores oportunidades de empleo y por ende, mejor calidad de vida en la población.

Es importante tener claridad en que, la repercusión de este sector en la economía del país, no puede darse positivamente, si el Estado no le da seguimiento a la infraestructura de transporte, para dar continuidad a los procesos logísticos de carga llevados a cabo.

Entonces, además del mantenimiento que se le debe dar a la red vial de carreteras, igualmente es necesaria y urgente la construcción de nuevas vías que den paso a la apertura de nuevos mercados, ya que, como se mencionó, debe realizarse una proyección a largo plazo, la cual contribuya a la sostenibilidad y perdurabilidad de la economía colombiana.

HACINAMIENTO CUALITATIVO

Por medio del hacinamiento cualitativo se pretende mostrar las similitudes y diferencias de cada uno de los servicios y estrategias utilizadas por las empresas del sector de transporte de carga terrestre para la ejecución y continuación de su razón social.

Se empezará entonces con un breve pero completo análisis de las cinco P's, donde la matriz muestra la forma de operación de cada una de las compañías. (Tabla 20)

Luego de ello, el nivel de imitación y el grado de confluencia estratégica, permitirán visualizar de manera más clara la convergencia que puede llegar a presentar las compañías de transporte en estudio.

Para lo anterior, se establecieron unas categorías de análisis que determinarán el nivel de imitación que se presenta. Igualmente, a estas se les asignó un porcentaje que arroja datos específicos, los cuales ayudarán al análisis e interpretación de información, concluyendo, de esta manera, la compañía de transportes que refleja mayor imitación dentro del sector.

Dentro de las categorías de análisis se incluyen las siguientes:

- Precio: El precio de los servicios que ofrece cada compañía está determinado, por el tipo de mercancía que se va a transportar, el lugar al cual debe llegar y la rapidez con que el cliente necesita que esté en el lugar de destino. En el caso del sector de transporte de carga terrestre, como se observa más adelante en la matriz de hacinamiento cualitativo, los precios que manejan las compañías son competitivos, es decir, no reflejan mayor diferencia las unas de las otras a excepción de DHL, la cual compite con precios altos debido a que su target es un poco más exclusivo y su mayor actividad la tiene a nivel internacional.

- Plaza: Todas las compañías poseen sucursales con atención personalizada donde los clientes pueden acceder a los múltiples servicios que ofrecen, tanto en Bogotá como en las demás ciudades y municipios del país.
- Producto: Las compañías en estudio ofrecen varios servicios, unos más especializados que otros. Los productos que son comunes entre las cinco son el envío de documentos y de paquetería o mercancía de bajo volumen y tamaño.
- Promoción: Las diferentes compañías dan a conocer sus productos y/o servicios al público a través de medios de comunicación como televisión, radio, prensa e internet en algunos casos.

Tabla 20 Hacimientos Cualitativo

INDUSTRIA TRANSPORTE DE PAQUETE	PRECIO	PLAZA	PROMOCION	PRODUCTO	PUBLICIDAD
Servientrega S.A.	Precios Competitivos.	Cubrimiento nacional y en otros países como Panamá, Ecuador, Venezuela y Miami.	La compañía no maneja promociones directamente. Es una intermediaria para promociones de otras empresas. Por ejemplo al depositar determinada cantidad de empaques de un producto en específico, en unas colocadas en sucursales de Servientrega, se puede participar en un sorteo.	Portafolio de Servicios: Transporte de documentos, mercancías y valores. Servicio de micromercadeo, de empaque y embalaje, servicios internacionales, almacenamiento y administración de inventarios.	Alta inversión en publicidad y promoción de servicios.
DHL Express	Precios altos debido un target más exclusivo.	Cubrimiento nacional e internacional.	A través del servicio de Economy Select, los usuarios, más envíos realices por ésta modalidad, tienen la oportunidad de ahorrar un 20% en el precio total y además participar en 200.000 millas de la aerolínea American Airlines	Portafolio de Servicios: Entrega de mercancía puerta a puerta, envíos internacionales, servicios no estandarizados de retiro y entregas, servicios informativos, servicios aduaneros, artículos peligrosos, servicios de facturación, seguros, empaque, retiro y entrega a demanda, servicio de firmas, servicio en áreas remotas, envío no-estándar, destinos con acceso restringido, menjo de multiplas.	Baja inversión en publicidad.
Coordinadora Mercantil	Precios Competitivos.	Cubrimiento nacional e internacional.	No maneja promociones como estrategias de venta o de captación de nuevos clientes.	Portafolio de Servicios: Transporte integral, recoger y entregar mercancía a tiempo, fletes al cobro para clientes corporativos, reexpediciones, generación de remisiones.	Alta inversión en publicidad y promoción de servicios.
Colvanes (Envía)	Precios Competitivos.	Cubrimiento nacional e internacional.	La compañía no maneja promociones directamente. Es una intermediaria para promociones de otras empresas. Se encarga de la entrega de los premios y de la gestión de los concursos.	Portafolio de Servicios: Transporte de mercancía, transporte a nivel nacional e internacional, transporte de documentos, administración de envíos empresariales, transporte de carga de gran volumen y peso, entregas en el mismo día.	Poca o nula inversión en publicidad.
TCC	Precios Competitivos.	Cubrimiento nacional e internacional.	Descuentos por volumen de carga enviada y realización de sorteos entre clientes por mayor cantidad de envíos.	Portafolio de Servicios: Distribución de pequeños y grandes paquetes, valores, documentos. Envíos nacionales, envíos internacionales, domicilios, servicio urbano, fletes contra entrega, reclame en bodega, logística inversa, redistribución de inventario, entregas en almacenes de cadena.	Alta inversión en publicidad y promoción de servicios.

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de calificar y comparar variables comunes entre las compañías, de acuerdo a una metodología, se han asignado ponderaciones así:

1 = No presenta imitación

2 = Imitación parcial

3 = Imitación total

A continuación el desarrollo del análisis y los resultados arrojados por este con el fin de determinar el nivel de imitación dentro del sector de transporte de carga terrestre:

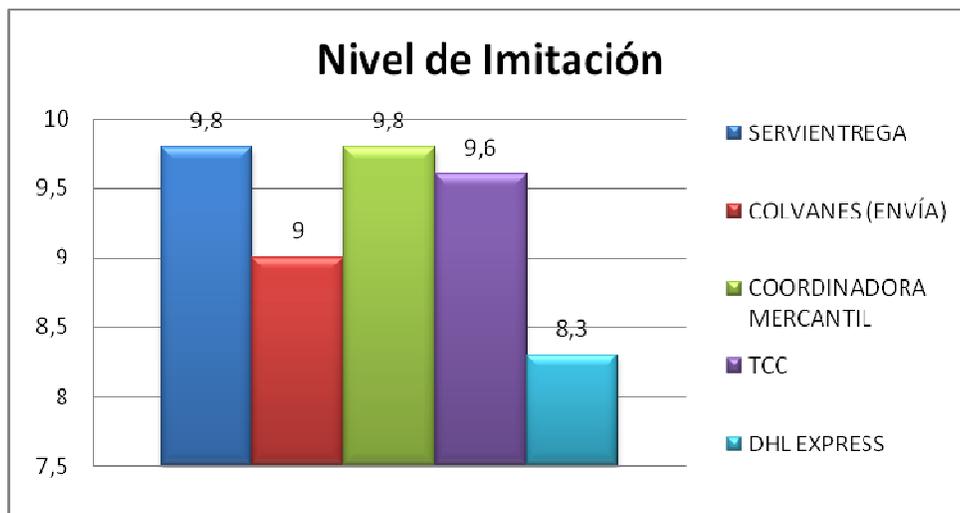
4.1 Nivel de imitación

Tabla 21 Nivel de imitación - Sector de transporte terrestre de carga

VARIABLES			EMPRESAS				
TIPO	PESO %	NECESIDADES	SERVIENTREGA	COLVANES (ENVÍA)	COORDINADORA MERCANTIL	TCC	DHL EXPRESS
PRECIO	30%	Alternativas	3	3	3	3	3
		Precio bajo	2	2	2	2	2
		Tipos de negociación	2	2	2	2	2
		Sumatoria	7	7	7	7	7
		Calificación	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
PRODUCTO	20%	Tecnología	2	2	2	2	3
		Agilidad	2	2	3	2	2
		Atención personalizada	3	3	3	3	2
		Cumplimiento de políticas	3	3	3	3	3
		Infomes de gestión	2	2	2	2	2
		Tipos de pago	3	3	3	3	3
		Sumatoria	15	15	16	15	15
		Calificación	3	3	3,2	3	3
PLAZA	30%	Cobertura nacional	3	3	3	3	2
		Contact center	2	2	2	2	2
		TICs	2	2	2	2	2
		Sumatoria	7	7	7	7	6
		Calificación	2,1	2,1	2,1	2,1	1,8
PROMOCION	20%	Publicidad impresa	3	3	3	3	3
		Publicidad radial	3	3	3	3	1
		Publicidad televisión	3	1	3	2	1
		Publicidad internet	1	1	1	1	1
		Reconocimiento de marca	3	1	2	3	1
		Sumatoria	13	9	12	12	7
		Calificación	2,6	1,8	2,4	2,4	1,4
TOTAL	9,8	9	9,8	9,6	8,3		

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 17 Nivel de imitación Sector de transporte terrestre de carga



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico anterior, el nivel de imitación dentro del sector es altísimo. Todas las empresas estudiadas, a excepción de DHL Express prestan los mismos servicios o muy parecidos entre sí, en el país. Sin embargo, a pesar de ofrecer los mismos intangibles, actualmente los líderes del mercado son Servientrega S.A. y Coordinadora Mercantil. Lo anterior es posible debido a la confiabilidad y fidelidad que han logrado por parte de sus clientes, que aunque existan compañías con servicios similares y tal vez a un menor precio, la realización del mismo marca la diferencia ante las demás.

Se utilizó la misma ponderación para calificar las variables que hacen posible analizar el grado de confluencia estratégica en el sector de transporte de carga terrestre, es decir, sí las compañías presentan un comportamiento similar dentro del mismo al realizar su actividades y poner en marcha sus estrategias, con el fin de lograr ventajas competitivas y comparativas.

En este caso, se establecieron otras categorías de análisis, las cuales son:

- Productos: Aquellos servicios que son comunes entre las empresas que conforman el sector y que contribuyen a la realización de sus actividades.
- Proveedores: Hacen posible la ejecución de acciones en pro de la continuidad de la compañía. Por ejemplo, los proveedores de camiones para el transporte de mercancía, elementos de empaque, uniformes para los empleados y demás implementos necesarios para el ejercicio de la razón social.
- Servicios: Atributos como cobertura nacional, atención personalizada, contac center, entre otros, que dan un valor agregado a la prestación del servicio.

Entonces, de acuerdo a lo anterior, se presenta el análisis de confluencia estratégica del sector de transporte de carga terrestre:

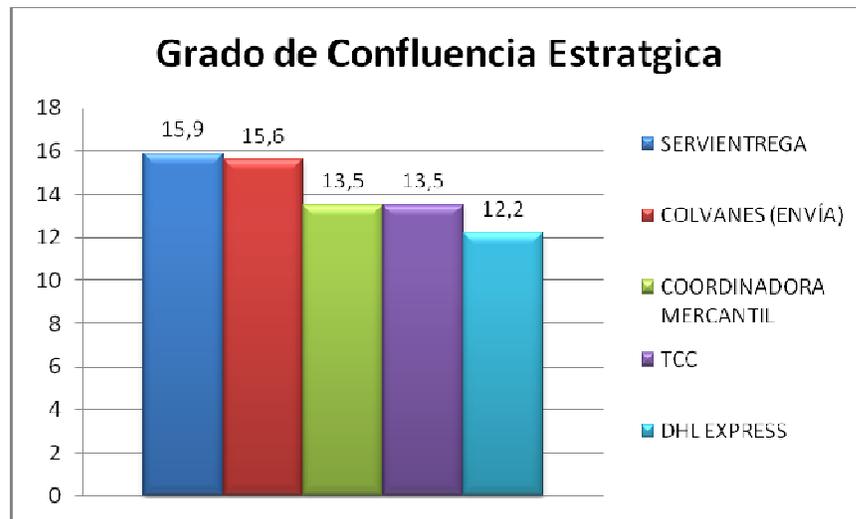
4.2 Grado de confluencia estratégica

Tabla 22 Grado de confluencia estratégica - Sector de transporte terrestre de carga

VARIABLES			EMPRESAS					
TIPO	PESO %	NECESIDADES	SERVIENTREGA	COLVANES (ENVÍA)	COORDINADOR A MERCANTIL	TCC	DHL EXPRESS	
Productos	30%	Documento unitario	3	3	3	3	3	
		Documento masivo	3	3	1	1	1	
		Mercancía premier	3	3	3	3	3	
		Mercancía industrial	3	3	3	3	1	
		Carga masiva	3	3	3	3	1	
		Tula bancaria	2	2	1	1	1	
		Valija de seguridad	2	3	1	1	1	
		Mercancía valores	1	1	1	1	1	
		Devolucion loterías	3	1	1	1	1	
		Solución de empaque y embalaje sobre medidas	2	2	1	1	2	
		Reclame en bodega	3	3	3	3	3	
		Transporte de artículos peligrosos	1	1	1	1	1	
		Destinos con acceso restringido	2	2	1	1	1	
		Sumatoria		31	30	23	23	20
		Calificación		9,3	9	6,9	6,9	6
Proveedores	30%	Transporte terrestre	1	1	1	1	1	
		Otros proveedores	1	1	1	1	1	
		Sumatoria	2	2	2	2	2	
		Calificación	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	
Servicios	40%	Cobertura nacional	3	3	3	3	2	
		Contact center	2	2	2	2	2	
		TICs	2	2	2	2	2	
		Atención especializada	3	3	3	3	3	
		Tiempos de entrega	2	2	2	2	2	
		Estado de la mercancía	3	3	3	3	3	
		Sumatoria	15	15	15	15	14	
		Calificación	6	6	6	6	5,6	
TOTAL		15,9	15,6	13,5	13,5	12,2		

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 18 Confluencia Estratégica - Sector transporte terrestre de carga



Fuente: Elaboración propia basado en Tabla 4

Como se observa, el comportamiento de las empresas estudiadas dentro del sector, es muy similar. Ofrecen servicios que tratan de satisfacer la mayor cantidad de necesidades del mercado, manejan proveedores que suplen sus requerimientos y los servicios adicionales que enriquecen sus productos también proceden de forma homogénea.

Tanto en el nivel de imitación como en el grado de confluencia, la empresa que menor porcentaje arrojó fue DHL Express, que maneja servicios adicionales a los prestados por las compañías colombianas y además su target, como se mencionó anteriormente, tiene un enfoque principalmente en el transporte internacional. Cabe aclarar que aunque en ambos análisis la diferenciación es relativamente baja, Servientrega S.A. es líder en la prestación de los servicios y/o productos ofertados entre las empresas comparadas del sector.

HACINAMIENTO CUANTITATIVO

Una vez se tienen los resultados del hacinamiento cualitativo, se debe desarrollar un estudio de hacinamiento cuantitativo para tener mayor exactitud sobre el grado de hacinamiento del sector en general. Se ha determinado tomar el ROA³ de los últimos 5 años de cada una de las empresas de estudio como indicador de asimetría financiera.

Tabla 23 ROA 2005 Empresas en estudio

2005 (Millones)			
Empresa	Utilidad Antes de Impuestos	Activos Totales	ROA
Servientrega	\$ 17.181	\$ 81.383	21,11%
TCC	\$ 0	\$ 0	0,00%
Colvanes (Envia)	\$ 15.302	\$ 39.318	38,92%
Cordinadora Mercantil	\$ 5.331	\$ 53.783	9,91%
DHL Express Colombia	\$ 256	\$ 41.569	0,62%

Fuente: Elaboración propia basado en datos del Vademécum mercados 2005

Tabla 24 ROA 2006 Empresas en estudio

2006 (Millones)			
Empresa	Utilidad Antes de Impuestos	Activos Totales	ROA
Servientrega	\$ 15.318	\$ 87.165	17,57%
TCC	\$ 22.539	\$ 61.012	36,94%
Colvanes (Envia)	\$ 3.313	\$ 48.868	6,78%
Cordinadora Mercantil	\$ 4.901	\$ 70.686	6,93%
DHL Express Colombia	-\$ 1.372	\$ 45.306	-3,03%

Fuente: Elaboración propia basado en datos del Vademécum mercados 2006

³ ROA: Se calcula así $ROA = (\text{Utilidad antes de impuestos} / \text{Activos Totales})$

Tabla 25 ROA 2007 Empresas en estudio

2007 (Millones)			
Empresa	Utilidad Antes de Impuestos	Activos Totales	ROA
Servientrega	\$ 21.961	\$ 92.429	23,76%
TCC	\$ 28.844	\$ 72.302	39,89%
Colvanes (Envia)	\$ 0	\$ 52.311	0,00%
Cordinadora Mercantil	\$ 1.912	\$ 88.342	2,16%
DHL Express Colombia	-\$ 3.684	\$ 46.235	-7,97%

Fuente: Elaboración propia basado en datos del Vademécum mercados 2007

Tabla 26 ROA 2008 Empresas en estudio

2008 (Millones)			
Empresa	Utilidad Antes de Impuestos	Activos Totales	ROA
Servientrega	\$ 22.677	\$ 140.082	16,19%
TCC	\$ 27.895	\$ 77.869	35,82%
Colvanes (Envia)	\$ 3.762	\$ 59.729	6,30%
Cordinadora Mercantil	\$ 4.522	\$ 120.008	3,77%
DHL Express Colombia	\$ 9.777	\$ 54.816	17,84%

Fuente: Elaboración propia basado en datos del Vademécum mercados 2008

Tabla 27 ROA 2009 Empresas en estudio

2009 (Millones)			
Empresa	Utilidad Antes de Impuestos	Activos Totales	ROA
Servientrega	\$ 39.595	\$ 158.449	24,99%
TCC	\$ 19.438	\$ 78.853	24,65%
Colvanes (Envia)	\$ 8.590	\$ 64.818	13,25%
Cordinadora Mercantil	\$ 3.744	\$ 107.731	3,48%
DHL Express Colombia	\$ 10.152	\$ 53.052	19,14%

Fuente: Elaboración propia basado en datos del Vademécum mercados 2009

En base a los resultados del ROA 2005-2009 de las empresas en estudio del sector de transporte terrestre de carga, se obtiene lo siguiente:

Tabla 28 ROA 2005 - 2009 Empresas en estudio

ROA - Sector Transporte Terrestre de Carga en Colombia 2005 - 2009					
Empresa/ Años Estudio	2005	2006	2007	2008	2009
Servientrega	21,11%	17,57%	23,76%	16,19%	24,99%
TCC	0,00%	36,94%	39,89%	35,82%	24,65%
Colvanes (Envia)	38,92%	6,78%	0,00%	6,30%	13,25%
Cordinadora Mercantil	9,91%	6,93%	2,16%	3,77%	3,48%
DHL Express Colombia	0,62%	-3,03%	-7,97%	17,84%	19,14%

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el ROA como indicador de medición financiera, se calculan los indicadores estadísticos para el periodo comprendido entre en 2005 y el 2009, para el sector, obteniendo lo siguiente:

Tabla 29 Indicadores Estadísticos aplicados al ROA STTC en Colombia

Indicadores Estadísticos aplicados al ROA Sector Transporte Terrestre de					
	2005	2006	2007	2008	2009
Media	14,11%	13,04%	11,57%	15,98%	17,10%
Mediana	9,91%	6,93%	2,16%	16,19%	19,14%
Tercer Cuartil	21,11%	17,57%	23,76%	17,84%	24,65%
Desviación Estándar	16,30%	15,22%	19,72%	12,65%	9,00%
Curtosis	3,55%	123,51%	-107,50%	108,01%	-2,34%

Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos de los indicadores estadísticos, aplicados al sector de transporte terrestre de carga, se ubican las empresas en cinco zonas de hacinamiento, cuyos resultados se muestran a continuación:

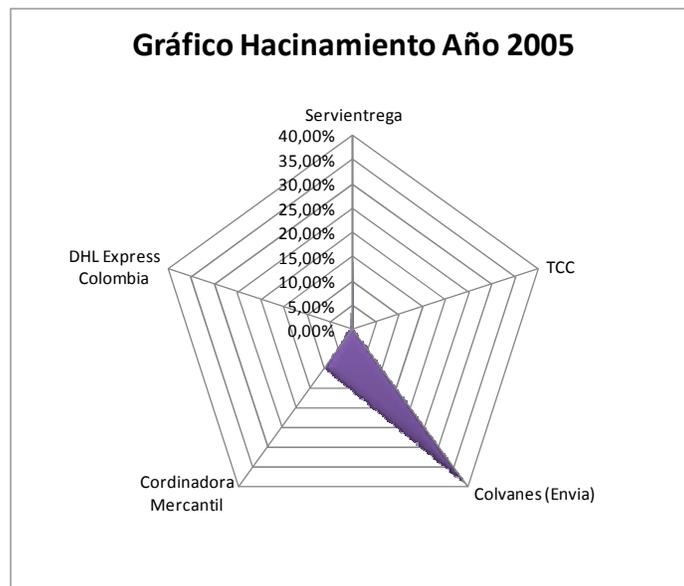
Tabla 30 Empresas del sector de transporte terrestre de carga por zonas de hacinamiento 2005 – 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
ZONA 1	1	1	1	1	1
ZONA 2	0	0	2	1	1
ZONA 3	0	0	0	1	1
ZONA 4	2	2	1	2	2
ZONA 5	0	0	1	0	0
TOTAL	3	3	5	5	5
ZONA 1	ROA Mayor al tercer cuartil				
ZONA 2	ROA entre la media y el tercer cuartil				
ZONA 3	ROA entre la mediana y la media				
ZONA 4	ROA menor a la mediana				
ZONA 5	ROA negativo				

Fuente: Elaboración propia

Por medio de gráficos radiales se muestra el hacinamiento que ha tenido el sector año a año, mostrando la evolución o la forma en que la concentración del mismo va cambiando en cada una de las empresas, en estos resultados influyen factores del macro y micro entorno que afectan la utilidad anual de las empresas y por tanto el ROA varía con los años.

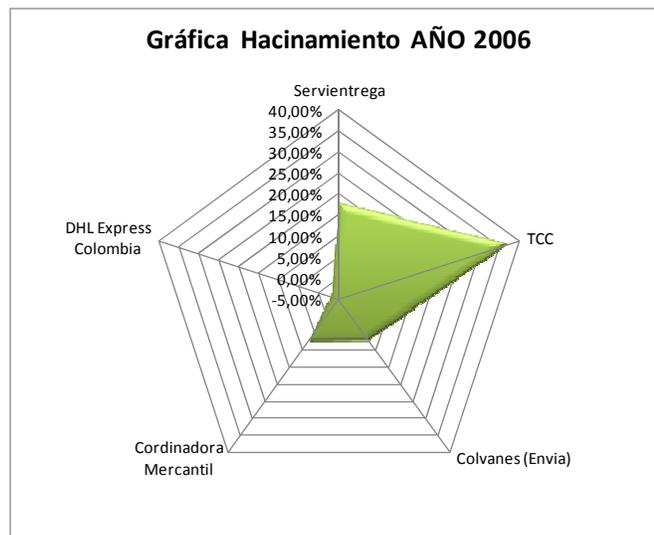
Ilustración 19 Hacinamiento 2005



Fuente: Elaboración propia en base a datos Tabla 5

Se observa que en el año 2005, el sector no presenta hacinamiento. La causa de este resultado se debe a que Colvanes tenía la mayor concentración del mercado en el portafolio de productos de transporte terrestre de carga en el país. Sin embargo empresas como Servientrega buscaban aumentar la concentración el mercado para llegar a ser líderes del mismo.

Ilustración 20 Hacinamiento 2006

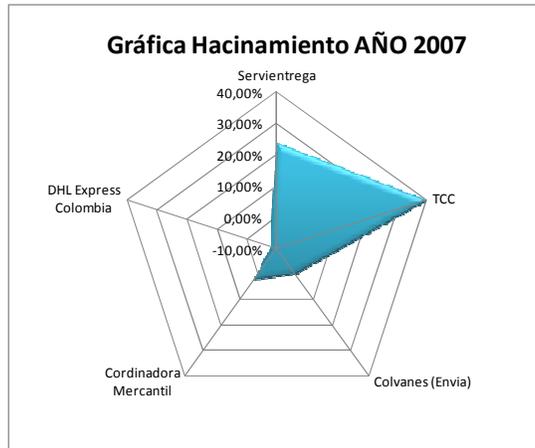


Fuente: Elaboración propia en base a datos Tabla 6

Para el 2006, el gráfico de hacinamiento muestra que Colvanes pierde concentración comparado con el año anterior, ya que TCC con estrategias y nuevos servicios logra satisfacer las necesidades del mercado en ese momento, lo que le permite tener ventajas competitivas frente a las demás empresas del sector y el mayor porcentaje de concentración para el 2006. Por otra parte Servientrega, presenta una disminución en el porcentaje de concentración comparado con el año anterior, debido a los nuevos servicios ofertados por la competencia (TCC),

además de otras como Coordinadora Mercantil y Colvanes que ganaron un mínimo de participación en el sector.

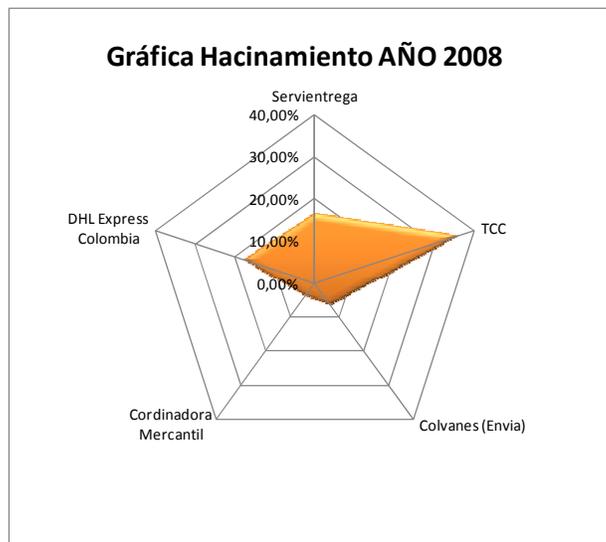
Ilustración 21 Hacinamiento 2007



Fuente: Elaboración propia en base a datos Tabla 7

La gráfica de hacinamiento del año 2007 no muestra mayor variación en cuanto al año anterior. Sin embargo se observa que TCC continua creciendo y Servientrega implementa estrategias que le ayudan a crecer y mejorar su participación en el sector.

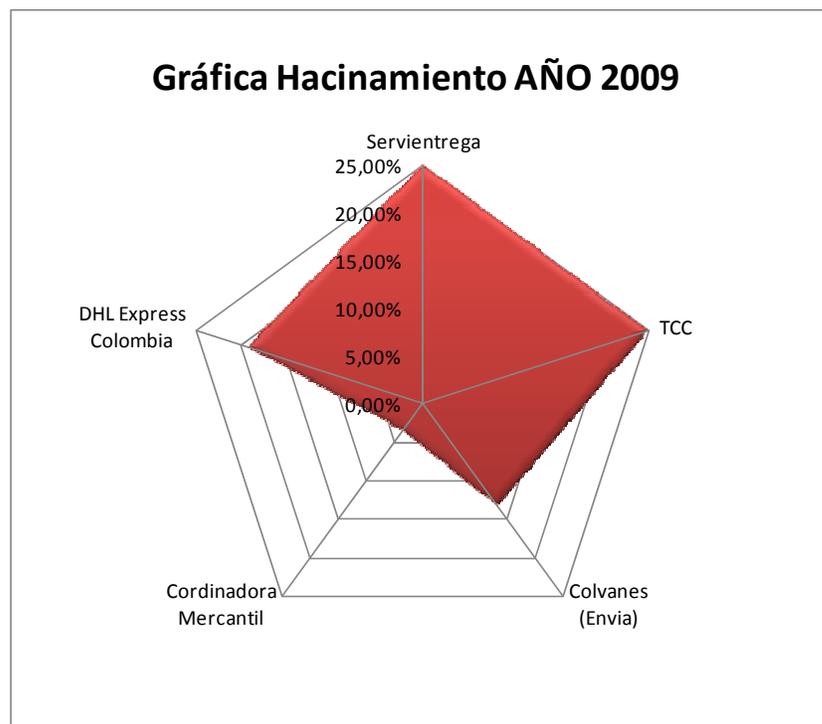
Ilustración 22 Hacinamiento 2008



Fuente. Elaboración propia en base a datos Tabla 8

Para el año 2008, según la gráfica de hacinamiento se observa que DHL Express tiene una concentración importante en el sector. A pesar que su mercado objetivo es el internacional, en este año algunos de sus servicios se enfocaron en el mercado nacional, por tal razón pierden participación empresas como Servientrega y TCC.

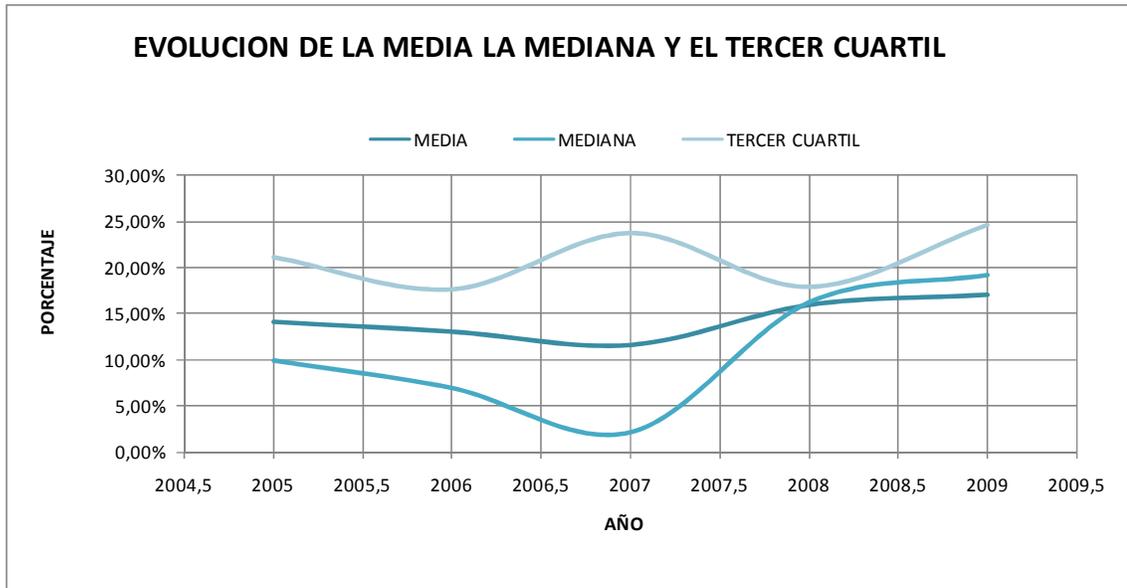
Ilustración 23 Hacinaamiento 2009



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Tabla 9

En el 2009, la gráfica muestra un nivel de hacinaamiento alto dentro del sector, ya que el porcentaje de participación de DHL Express siguió aumentando, TCC se mantuvo y Servientrega amplió su portafolio de servicios, satisfaciendo otras necesidades del sector que le permitieron adquirir una ventaja competitiva dentro del mismo en el año en el que los precios eran mas competitivos.

Ilustración 24 Evolución de la media, mediana y tercer cuartil 2005 – 2009



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Tabla 11

Teniendo en cuenta los indicadores estadísticos, se observa una evolución durante el periodo comprendido entre los años 2005 y 2009, como lo muestra el siguiente gráfico:

En conclusión, después del estudio cualitativo y cuantitativo, se infiere que el sector de transporte terrestre de carga en Colombia ha presentado en los últimos cinco años un aumento en el nivel de hacinamiento.

Lo anterior se debe a diversos factores, uno de ellos es tener precios altamente competitivos lo cual genera, que su único factor diferenciador sea la prestación de los servicios. Es por ello que el portafolio de productos es similar entre las empresas, lo que genera que las mismas busquen alternativas que permitan lograr un aumento en el porcentaje de participación sin importar el nivel de hacinamiento que exista.

Es así que compañías como DHL Express deciden enfocar sus estrategias hacia el mercado internacional, sin dejar de lado las necesidades del mercado nacional. Por su parte Servientrega, dirigió sus esfuerzos en satisfacer al mercado que no

son comunes pero que al incluirlas dentro de su portafolio de servicios como un producto, le genero una ventaja competitiva que hoy en día hace que sean líderes en el sector de transporte terrestre de carga en Colombia.

Además de esto, empresas que no poseen su propia flota de transporte se han visto en la obligación de contratar un tercero para llevar a cabo las actividades que se derivan de su razón social, convirtiéndose en otra de las principales causas que conlleva al hacinamiento en el sector.

LEVANTAMIENTO DEL PANORAMA COMPETITIVO

6.1 Estudio de Vectores

6.1.1 Variedades de productos o servicios

Los productos o servicios que tiene el sector de transporte terrestre de carga en Colombia, cumplen un papel fundamental en el desarrollo de las actividades del sector, ya que estos deben ir encaminados a satisfacer las necesidades de los usuarios.

Las cinco empresas del sector que se estudian en este trabajo, presentan servicios similares pero que por su autonomía tienen nombres diferentes, además de otros servicios que no son comunes y que generan una ventaja competitiva frente a las demás. Los servicios que se relacionan con el tema en estudio de cada una de ellas son:

6.1.1.1 Servicios Servientrega:

- “Documento Unitario: Servicio de recolección, transporte y entrega certificada puerta a puerta de documentos o sobres uno a uno.

- Documento Masivo: Producto especializado en impresión, recolección, alistamiento, empaque, transporte y entrega de grandes volúmenes de envíos.

- Mercancía Premier: Servicio dirigido a empresas que tienen alta dispersión de sus envíos por número de destinatarios en las diferentes ciudades y a personas naturales donde cada envío está amparado por una guía.

- Mercancía Industrial: Servicio orientado a empresas con despachos constantes y ventas a mayoristas, almacenes de cadena, distribuidores, etc., en donde con una sola guía se amparan todas las unidades para un mismo destinatario.

- Carga Masiva: Solución dirigida a empresas que buscan soluciones integrales de carga masiva que van a un solo destinatario en el territorio nacional.

- Tula Bancaria: Recolección, transporte y distribución especializada de las remesas bancarias entre oficinas de una misma entidad y de doble vía.

- Valija de Seguridad: Recolección, transporte y distribución especializados de chequeras y plásticos de seguridad entre una oficina central de un banco y sus sucursales.

- Mercancías de Valores: Recolección, transporte y distribución especializada de todo tipo de papeles de seguridad.

- Devolución de Loterías: Recolección y transporte de boletería no vendida de las loterías, antes de sorteo.
- Solución Empaque y Embalaje sobre Medidas: Solución integral de procesos orientados a garantizar protección interna y externa de artículos, elementos o mercancías durante etapas de almacenamiento, manipulación y/o transporte.”⁴

6.1.1.2 Servicios TCC:

- “Envíos Nacionales: Transporte de mercancía a nivel nacional con un tiempo corto de entrega en más de 1200 destinos.
- Domicilio: Servicio de recogida de mercancía desde el lugar de residencia o el lugar de trabajo, el cual se puede solicitar por la línea de servicio al cliente o por la oficina virtual.
- Servicio Urbano: Servicio de recogida y entrega de mercancía, documentos u otros artículos dentro de la misma ciudad. (Solo en ciudades principales)
- Reclame en Bodega: Servicio de recogida de un envío en la bodega por comodidad y economía del usuario que envía el paquete o documento.

⁴ Colombia. (2010, enero). *Servicios y Tarifas*. : Recuperado el 15 de enero de 2010.del sitio Web de Servientrega: <http://www.servientrega.com.co/>

- Mensajería Especializada: Servicio de entrega y transporte de pequeños paquetes y sobres en ciudades capitales.
- Transporte de carga masiva a Nivel Nacional: Movilización de mercancías como materias primas y productos terminados dentro del territorio nacional en cualquier cupo completo de vehículo.”⁵

6.1.1.3 Servicios Colvanes:

- “Mercancía Vía Terrestre: Transporte de mercancías y productos a nivel nacional a través de 240 rutas establecidas.
- Envía HOY: Envíos de 1 a 20 kilogramos recogidos antes de las 10.AM, para ser entregados máximo hasta las 18 horas del mismo día (Verificar cubrimiento).
- Envía Masivos: Servicio especial para empresas que transporta grandes volúmenes de correo o mercancías.
- Mensajería Especializada: Transporte de sobres, documentos, cajas o paquetes de 1 a 2 kilogramos, por unidad de empaque.”⁶

⁵ Colombia. (2010, enero). *Servicios* : Recuperado el 15 de enero de 2010.del sitio Web de TCC: <http://www.tcc.com/>

⁶ Colombia. (2010, enero). *Portafolio* . : Recuperado el 15 de enero de 2010.del sitio Web de Colvanes: <http://www.colvanes.com/portafolio.htm>

6.1.1.4 Servicios Coordinadora Mercantil:

- “Transporte Integral y siempre a tiempo: Servicio puerta a puerta, justo a tiempo y con un solo transportador, para despachos de documentos, paquetes y grandes volúmenes a nivel nacional.
- Recogidas Nacionales: Servicio de recogida de los envíos en el lugar de residencia o en el lugar de trabajo.”⁷

6.1.1.5 Servicios DHL Express:

- “Cargas no Contenerizada: Servicio especial que se encarga de transportar carga sobredimensionada o que pasan las infraestructuras normales de tráfico.
- Servicios de Pago / Facturación: DHL brinda opciones de facturación y pago para cargos de transporte, cargos e impuestos. Esta flexibilidad le da la libertad de facturar al remitente, al destinatario o a un tercero.
- Retener en Oficinas: Servicio que permite al destinatario del envío recoger el paquete en la terminal de DHL.”⁸

⁷ Colombia. (2010, enero). *Servicios* : Recuperado el 15 de enero de 2010.del sitio Web de Coordinadora: <http://www.coordinadora.com>

⁸ Colombia. (2010, enero). *Servicios* : Recuperado el 15 de enero de 2010.del sitio Web de DHL Express <http://www.dhl.com.co>

A continuación se presenta una tabla resumen de los servicios que se relacionan con el transporte de carga terrestre en el territorio nacional, encontrados en cada una de las empresas que se tomaron como base para el presente estudio sistémico:

Tabla 31 Servicios de transporte terrestre de carga en Colombia de las empresas en estudio.

SERVICIOS - TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA				
Servientrega	TCC	Colvanes	Coordinadora Mercantil	DHL Express
Documento Unitario	Envíos Nacionales	Mercancía Vía Terrestre	Transporte Integral	Servicio de pago
Documento Masivo	Domicilio	Envía HOY	Recogidas Nacionales	Carga no contenerizada
Mercancía Premier	Servicio Urbano	Envía Masivos		Retener en oficinas
Mercancía Industrial	Mensajería especializada	Mensajería especializada		
Carga Masiva	Transporte de carga masiva a Nivel Nacional			
Tula Bancaria				
Valija de Seguridad				
Mercancía de Valores				
Devolución de Loterías				
Solución de Empaque y Embalaje				

Fuente: Elaboración propia

Para efectos del levantamiento del panorama competitivo, se han agrupado los servicios que prestan estas empresas teniendo como marco los de Servientrega S.A, ya que sobre esta empresa se presenta el estudio. La clasificación se hizo observando funcionalidades en los servicios y la forma en que estos se presentan al usuario; encontrando lo siguiente:

**Tabla 32 Servicios de las empresas en estudio – Referencia
Servicios Servientrega**

SERVICIOS	EMPRESAS				
	Servientrega	Colvanes	Coordinadora	TCC	DHL
Documento Unitario	X	X	X	X	X
Documento Masivo	X	X		X	
Mercancía Premier	X	X	X	X	X
Mercancía Industrial	X	X	X	X	
Carga Masiva	X	X	X	X	
Tula Bancaria	X	X			
Valija de Seguridad	X	X			
Mercancía de Valores	X				
Devolución de Loterías	X				
Empaque y Embalaje	X		X		X
Destino Zona Restringida	X	X			
Reclamo en Bodega	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

La información relacionada en la tabla anterior es la que se toma como parámetro para la elaboración de la Matriz T, que finalmente indicará que nichos del mercado están desatendidos y donde existen oportunidades de desarrollar una ventaja competitiva.

6.2 Necesidades

- Entrega Inmediata: Es cuando se necesita enviar algo de carácter urgente y se requiere que llegue el mismo día, el usuario deberá tener en cuenta algunas restricciones que tienen las empresas que prestan este servicio.
- Entrega Personalizada: Se necesita que los envíos sean entregados directamente a la persona a la que va dirigido el paquete y no un tercero que no esté autorizado.

- Cumplimiento en los tiempos de entrega: Que los tiempos establecidos entre la empresa y el usuario del servicio sean respetados, es decir se cumpla con lo pactado antes del envío del paquete.
- Flexibilidad Horaria: Tener un horario con un amplio cubrimiento en la semana que contemple todo tipo de cliente o usuario del servicio.
- Seguridad: Es indispensable y muy importante para el usuario que el paquete o mercancía llegue de la forma en que se envió, sin averías ni daños, y que en caso de presentarse algún imprevisto se cuente con una garantía sobre el valor de lo enviado.
- Rastreo de envíos: Es el seguimiento que el usuario puede hacer para saber en qué estado se encuentra el despacho de su paquete. Algunas empresas lo hacen a través de un número de guía que les permite verificar por medio de la página web o por teléfono donde se encuentra su envío.
- Calidad en el servicio: Es de vital importancia tener una excelente calidad en el servicio para generar una fidelización de la empresa prestadora con el usuario, este proceso va desde una asesoría para el envío del paquete, hasta el momento en el que este es recibido en el lugar de destino.
- Pago contra entrega: Es la posibilidad que tienen los usuarios de enviar el paquete y que el flete sea pagado por el destinatario.
- Acceso a medios de pago en línea: Es la posibilidad de pagar el costo del transporte de un paquete o mercancía a través de la página web de la

empresa o de alguna entidad bancaria, de tal forma que el envío llegue sin contratiempos.

- Fácil acceso a los servicios: Es muy importante para este tipo de servicios, que las empresas tengan diferentes puntos de entrega de mercancía a los cuales el usuario pueda tener acceso para hacer sus envíos.

6.3 Canales de distribución

- Representantes Comerciales: Son personas que representan a la empresa y se encargan de ofrecer sus servicios a otras compañías que no tienen flota propia y que lo necesitan para ejercer sus actividades.
- Puntos de Venta: Son los diferentes centros de venta a los cuales tiene acceso el usuario para el envío de su mercancía o paquetes.
- Auxiliares de Venta: Son las personas que acompañan los carros en los que se transporta la mercancía y que son capaces de dar la información sobre el portafolio de productos de la empresa a cualquier usuario.
- Call Center: Es el medio por el cual se presta el servicio de atención al cliente desde un medio telefónico, para consultar o para verificar el estado de un servicio ya escogido.

- Página Web: Es una herramienta que le permite al usuario tener un acceso rápido y oportuno para conocer los servicios de la empresa y cual de ellos se ajusta a su necesidad.
- Publicaciones Especiales: Hacen referencia a las publicaciones de pauta publicitaria que tienen las empresas prestadoras de estos servicios en revistas económicas, revistas de turismo, entre otros.
- Televisión: Es un medio masivo a través del cual pauta unos minutos para dar a conocer la empresa y algunos de sus servicios.
- Radio: Es un medio masivo a través del cual hacen pautas cortas por radio para dar a conocer la empresa y los servicios de las mismas, es un medio netamente auditivo.
- Prensa: Es un medio masivo de comunicación, en el cual se hace publicidad impresa generando en los lectores recordación de marca e informándolos de los servicios.
- Voz a Voz: Es una buena experiencia en servicio, calidad, precio, seguridad entre otros factores los que hace que un usuario se encargue de recomendar determinada empresa.
- Top of Mind: Ser la primera opción que se viene a la mente cuando se consulta por una marca o empresa asociada a un sector específico.

- Eventos y Ferias: Se da a conocer la empresa y sus servicios en ferias y eventos especiales donde estas empresas puedan tener participación y por medio de estas afianzar sus relaciones con los usuarios o ganar nuevos usuarios.

Matriz T

Para la elaboración de la Matriz T se tuvieron en cuenta los servicios, las necesidades y los canales mencionados anteriormente, se usaron estas convenciones para denotar las empresas estudiadas:

Ilustración 25 Convenciones Matriz T

CONVENCIONES	
	Servientrega
	TCC
	Colvanes (Envía)
	Cordinadora Mercantil
	DHL Express Colombia

Los resultados obtenidos fueron:

VER MATRIZ T ANEXO C

7.1 Manchas blancas para decisiones estratégicas

Según la Matriz T, se observa que en el sector, existen varios espacios que no han sido explotados y otros que han sido medianamente explotados por una o dos empresas.

En cuanto a servicios, se encuentra una gran mancha blanca en todo lo que hace referencia a mercado de valores, lo cual incluye transporte de tulas bancarias,

valijas de seguridad, devolución de loterías entre otros servicios relacionados. De las cinco empresas en estudio, Servientrega S.A es la única que abarca estos servicios, lo que significa que tiene una ventaja competitiva frente a las demás empresas del sector; por su parte Colvanes Envía está incursionando en este tipo de servicios y cuenta con algunos de ellos como son tula bancaria y valija de seguridad, sin embargo, aún no cuentan con una gran fortaleza en este nicho.

El servicio de llegar a zonas de acceso restringido solo está cubierto por dos de las cinco empresas, Servientrega S.A y Colvanes, al respecto a pesar de que se presenta como mancha blanca, existen factores por los cuales las demás empresas no han incursionado en este servicio; En Colombia, por razones de orden público llegar a ciertas poblaciones se torna difícil ya que grupos al margen de la ley suele realizar bloqueos de las vías de acceso, lo cual aumenta el riesgo para ingresar por vía terrestre a realizar cualquier actividad de transporte. Por tanto este espacio aunque desatendido, no es un punto fuerte para que el sector se desarrolle, sino por el contrario Servientrega y Colvanes buscar fortalecerse en la prestación del mismo para que esta necesidad no quede completamente desatendida.

Se refleja en la Matriz T una gran oportunidad en un servicio básico para algunas empresas y es la solución de empaque y embalaje, este servicio aumenta la calidad y seguridad de la mercancía a transportar y da un beneficio a aquellos usuarios que no cuentan con los materiales o recursos adecuados para despachar la mercancía. Aunque es un servicio básico, requiere de una dotación especial de elementos, sin embargo, esta inversión se verá compensada con un aumento en los envíos y un leve incremento en el precio del servicio de transporte, pero le agrega valor a la compañía e incrementa fidelización por parte de nuevos usuarios.

En el mundo de hoy, la mayoría de las operaciones se hacen sin salir de casa, y estas empresas no son una excepción, ya que tienen el servicio de recogida de mercancía a domicilio, pero a la hora de efectuar el pago es necesario hacerlo en efectivo, bien sea hay mismo o adquiriendo el servicio de pago contra entrega, y es en este punto donde aparece una mancha blanca muy importante: la facilidad de acceder a los medios de pago en línea; hasta el momento ninguna empresa tiene este servicio implementado, y es una muy buena oportunidad para desarrollar una estrategia que les permita tener una ventaja competitiva más alta dentro del sector.

A nivel de canales como forma de dar a conocer las empresas del sector y los servicios que están prestando, existe una mancha blanca en los medios impresos en general para servicios de contratación empresarial, es decir dar a conocer los servicios de carga masiva, mercancía premier o industrial, para aquellas empresas que no tienen flota propia de transporte, al tener más publicidad pueden aumentarse las contrataciones y aumentar las utilidades por contratos fijos por un lapso largo de tiempo, muchas compañías cuando requieren de un servicio como este, acuden a lo que saben por un voz a voz, que no siempre es 100% confiable, por eso el servicio de pauta en los medios debe ir acompañado de una línea de servicio al cliente para tener una asesoría y tener mayor seguridad y conocimiento sobre la empresa que se escogerá para transportar la mercancía.

Dentro de la Matriz T en términos generales se encuentra que Servientrega S.A, es la empresa con el portafolio más amplio de servicios de transporte terrestre carga y todo lo que ello implica, lo cual hace que dentro del sector sea la número uno y más destacada, además de ser preferida por los usuarios que requieren de este tipo de servicios, desarrolla una ventaja competitiva que se ve reflejada en las utilidades que dejan sus operaciones.

Las otras empresas pueden no tener un tan amplio portafolio de productos y tener sus clientes segmentados, pero a pesar de ello, la Matriz T muestra diversas oportunidades en las cuales estas pueden agregar valor a sus operaciones e ir ganando ventaja competitiva dentro del sector.

ESTUDIO DE COMPETIDORES

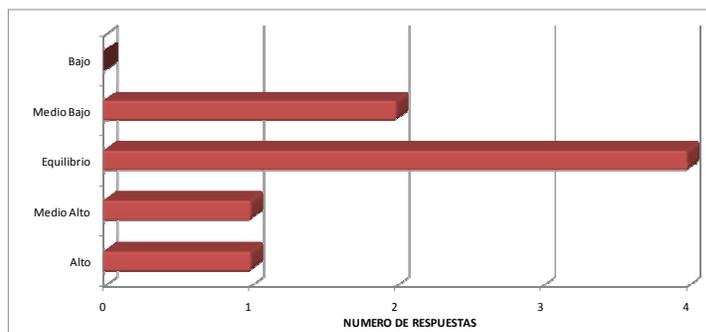
8.1 Nivel de rivalidad entre competidores existentes

Tabla 33 Nivel de rivalidad entre competidores existentes

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Nivel de concentración		x				
2 Nivel de costos fijos			x			
3 Velocidad de crecimiento del sector			x			
4 Costos de Cambio				x		
5 Grado de hacinamiento	x					
6 Incrementos en la capacidad			x			
7 Presencia Extranjera				x		
8 Nivel de Barreras de Salida			x			
a. Activos Especializados		x				
b. Costos Fijos de Salida			x			
c. Inter-relaciones Estratégicas				x		
d. Barreras Emocionales			x			
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales	x					
EVALUACION FINAL						
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
SERVIENTREGA S.A	1	1	4	2	0	0
	12,5%	12,5%	50,0%	25,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Tomado de software estudio de competidores

Ilustración 26 Nivel de rivalidad competidores



Fuente: Tomado de software estudio competidores

La gráfica muestra un nivel de rivalidad de competidores en equilibrio, debido a unos costos y una velocidad de crecimiento similar entre las empresas del sector.

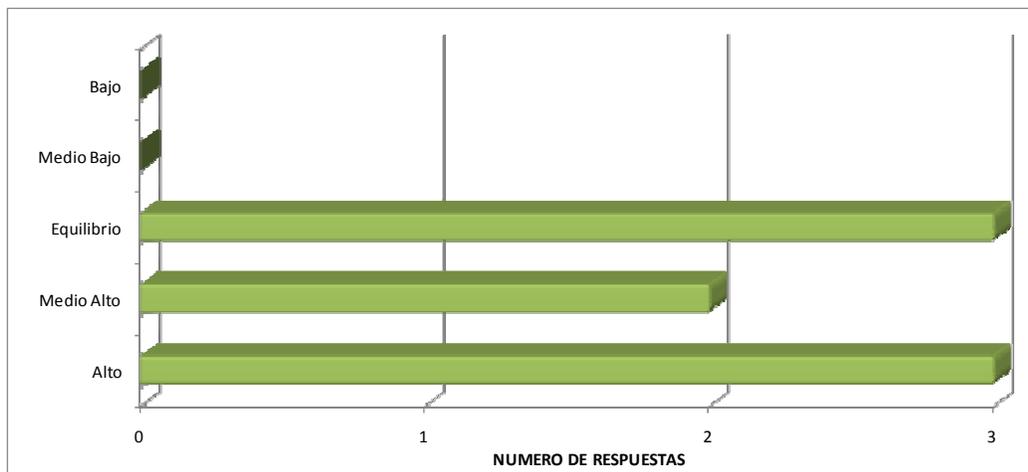
8.2 Poder de negociación de los compradores

Tabla 34 Poder de negociación de compradores

PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración		×				
2 Importancia del proveedor para el comprador	×					
3 Grado de hacinamiento		×				
4 Costos de cambio	×					
5 Facilidad de Integración hacia atrás			×			
6 Información del comprador sobre el proveedor			×			
7 Los compradores devengan bajos márgenes			×			
8 Grado de Importancia del Insumo	×					
EVALUACION FINAL						
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	3	2	3	0	0	0
%	37,5%	25,0%	37,5%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Tomado de software estudio competidores

Ilustración 27 Poder de negociación de compradores



Fuente: Tomado de software estudio competidores

El poder de negociación de los compradores muestra un nivel alto y en equilibrio como consecuencia de la importancia que tiene satisfacer completamente los requerimientos de los clientes

8.3 Riesgo de ingreso

Ilustración 28 Riesgo de ingreso

RIESGO DE INGRESO						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Barreras de Entrada Ocultar detalle						
1 Niveles de economías de escala						×
2 Operaciones Compartidas Mostrar				×		
3 Acceso privilegiado materias primas						×
4 Procesos productivos especiales						×
5 Curva de aprendizaje		×				
6 Curva de experiencia	×					
7 Costos Compartidos						×
8 Tecnología		×				
9 Costos de Cambio	×					
10 Tiempos de Respuesta		×				
11 Posición de Marca	×					
12 Posición de Diseño	×					
13 Posición de Servicio	×					
14 Posición de Precio	×					
15 Patentes						×
16 Niveles de Inversión		×				
17 Acceso a Canales		×				
Políticas Gubernamentales						
18 Niveles de Aranceles						×
19 Niveles de Subsidio						×
20 Regulaciones y marco legal			×			
21 Grados de Impuestos		×				
Respuesta de Rivales						
22 Nivel de liquidez		×				
23 Capacidad de endeudamiento		×				
EVALUACION FINAL						
RIESGO DE INGRESO	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	6	8	1	1	0	7
%	26,1%	34,8%	4,3%	4,3%	0,0%	30,4%

Fuente: Tomado de software estudio competidores

El riesgo de ingreso al sector es denominado medio alto, ya que es altamente competitivo y las Servientrega S.A. continuamente está realizando estrategias de fidelización hacia cliente.

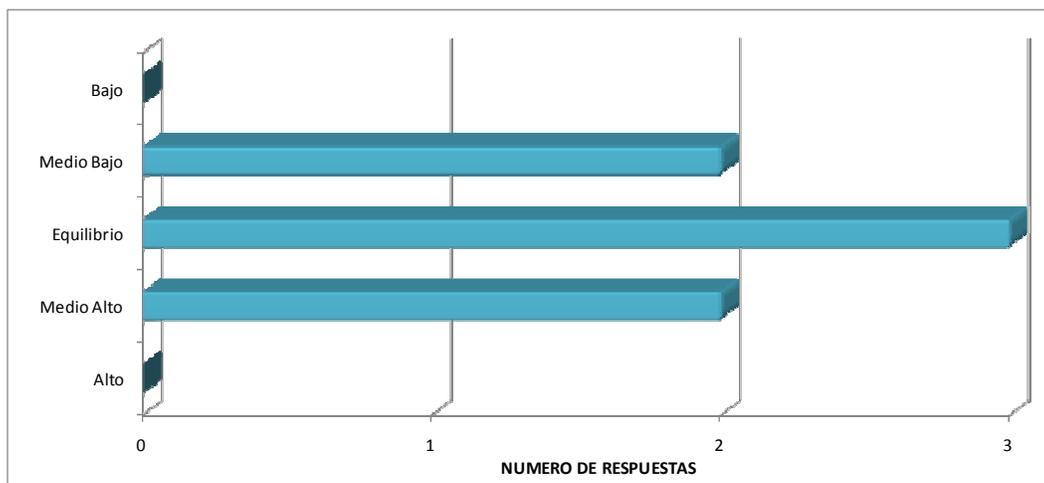
8.4 Poder de negociación con proveedores

Tabla 35 Poder de negociación con proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración				×		
2 Presión de sustitutos		×				
3 Nivel de ventaja		×				
4 Nivel de importancia del insumo en procesos						×
5 Costos de cambio			×			
6 Amenaza de integración hacia delante			×			
7 Información del proveedor sobre el comprador			×			
8 Grado de hacinamiento				×		
EVALUACION FINAL						
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	0	2	3	2	0	1
%	0,0%	25,0%	37,5%	25,0%	0,0%	12,5%

Fuente: Tomado de software estudio competidores

Ilustración 29 Fuente: Tomado de software estudio competidores



Fuente: Tomado de software estudio competidores

El poder de negociación de los proveedores, de acuerdo a la gráfica, se encuentra en equilibrio, gracias a las necesidades satisfechas de la compañía dentro del sector y la buena relación existente entre ambas partes.

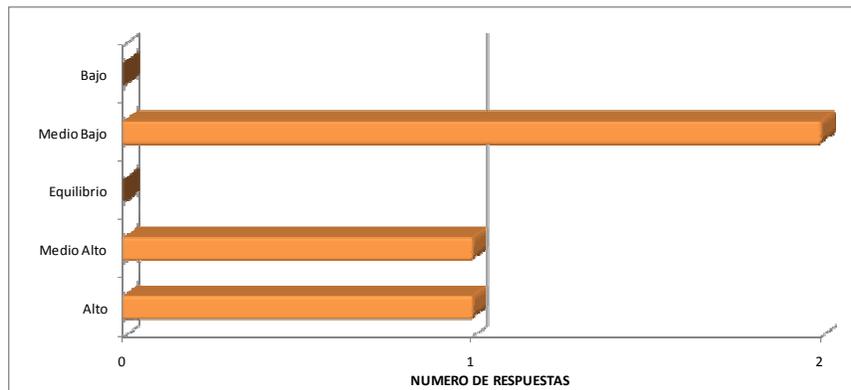
8.5 Bienes Sustitutos

Tabla 36 Bienes sustitutos

BIENES SUSTITUTOS						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Tendencias a mejorar costos				×		
2 Tendencias a mejorar precios				×		
3 Tendencias a mejoras en desempeño		×				
4 Tendencias a altos rendimientos	×					
EVALUACION FINAL						
BIENES SUSTITUTOS						
SERVIENTREGA S.A						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	1	1	0	2	0	0
%	25,0%	25,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Tomado de software estudio competidores

Ilustración 30 Bienes sustitutos



Fuente. Tomado de software estudio competidores

Los bienes sustitutos presentan un nivel medio bajo dentro del sector, porque, aunque estos tiendan a mejorar costos y precios, no poseen el nivel de servicio que ofrece Servientrega S.A.

Prospectiva – Servientrega S.A.

La proyección de una empresa en el futuro, esta dado en su mayoría por la forma en que se planea para el largo plazo, teniendo en cuenta el entorno cambiante y la posición de la competencia.

El éxito radicaré en el direccionamiento estratégico que cada empresa tenga y que le permitirá generar valor, desarrollando una ventaja competitiva con factores diferenciadores frente a los rivales dentro del sector.

La aplicación de la metodología de prospectiva, a través de programas como Mic-Mac y Smic-Prob-Expert, permite tomar de un contexto histórico y un marco conceptual, variables claves que al estudiarlas e implementarlas en estas herramientas, arrojaran unos escenarios posibles que podrán encaminar una empresa en el largo plazo, teniendo en cuenta el entorno cambiante y un tiempo límite para lograr objetivos.

Para el caso de Servientrega S.A. S.A.S.A, hasta el momento líder en el sector de transporte terrestre de carga en Colombia, se ha tomado como referencia, un estudio realizado por la Universidad del Rosario, “**Construcción colectiva estrategia 2010**”, el cual proyectó la implementación de la herramienta a tres años.

9.1 Variables

Las variables obtenidas en el reporte de la herramienta Mic- Mac son:

- a. Generación de valor (G. Valor)

Descripción: Resultado de todas las actividades realizadas por la empresa que le permiten superar sus expectativas y las de los stake holders

- b. Perdurabilidad del negocio (Per. Negoc)
Descripción: Capacidad de mantener la empresa vigente a lo largo del tiempo

- c. Agilidad de la innovación (Agil. Inno)
Descripción: Capacidad de respuesta de la empresa para el desarrollo de nuevas soluciones

- d. Imitación del sector (Imit. Sect)
Descripción: Ofrecer los mismos productos, con igual precio, ubicación geográfica, canal y con iguales estrategias de promoción de las empresas del mismo sector.

- e. Liderazgo sostenible de la Empresa en el mercado (Lid. Sost)
Descripción: Capacidad de la empresa para mantenerse como líder del sector a lo largo del tiempo

- f. Riesgo país (R. Pais)
Descripción: Factores propios de cada país que pueden afectar los interés de la empresa

- g. Salarios (Salarios)
Descripción: Contraprestación económica otorgada por la empresa a un empleado por la labor realizada.

- h. Responsabilidad social (RSE)
Descripción: Actividades que realiza la empresa orientadas a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también al cuidado y preservación del entorno.

- i. Clima organizacional (cog)
Descripción: Variable asociada a la medición del ambiente laboral y de la percepción de los colaboradores hacia la empresa frente a la cultura organizacional.

- j. Fidelización cliente (fde)
Descripción: Estrategias de mercadeo encaminadas a la generación de valor para el aseguramiento de la recompra, lealtad y preferencia por una marca o producto determinado

- k. Empoderamiento (emp)
Descripción: Asignación de responsabilidades y toma de decisiones a colaboradores que tienen las competencias para un fin, lo cual conlleva a la desjerarquización de una organización

- l. Sentido de pertenencia (set)
Descripción: Sentimiento de afinidad y compromiso con una causa.

- m. Competencia interna empresas procesos (comp)
Descripción: Enfrentamiento y medición de variables para determinar quien es mejor.

- n. Asignación de recursos (asgi)
Descripción: Distribución de activos productivos para llevar a cabo una labor determinada.

- o. Comunicación (com)
Descripción: Capacidad de intercambio o transferencia de información asertiva y oportuna, que involucra dos o mas actores.

- p. Medios de pago (medpa)
Descripción: Posibilidades que se tienen para realizar transacciones comerciales para adquirir un bien o servicio.

- q. Cambios climatológicos (CLIMA)
Descripción: Son alteraciones relacionadas con la temperatura ambiental según los pisos térmicos, la intensidad de las precipitaciones, la humedad relativa del ambiente y la intensidad de los vientos.

- r. Integración de la cadena de valor (INCAVA)
Descripción: Son las acciones orientadas al desarrollo de las actividades de una empresa diferenciándonos de la competencia y garantizando la satisfacción de los clientes.

- s. Integración de procesos (INPRO)
Descripción: Son las relaciones existentes entre dos o mas procesos con un fin en común.

- t. Alianzas estratégicas (ALESTRA)
Descripción: Acción conjunta entre dos o mas empresas para que el cliente obtenga un mejor producto o servicio.

- u. Rentabilidad (RENTA)
Descripción: Se refiere a obtener más ganancias que perdidas en un negocio determinado.

- v. Calidad en el Servicio (CASE)
Descripción: Nivel de satisfacción las necesidad del cliente.

- w. Siniestralidad (SINIESTRA)
Descripción: Danos ocasionados a la propiedad del clientes en la prestación del servicio.

- x. Desarrollo de modos y medios de transporte (DEMOMETRA)
Descripción: Es la evolución, creación o mejora de las formas utilizadas para el transporte de los envíos.

- y. Rotación del talento humano (RTH)
Descripción: Es una tasa de variación del recurso humano en un intervalo de tiempo.

- z. Eficiencia del proceso de solución (EPS)
Descripción: Nivel de cumplimiento, dentro del tiempo establecido por parte del proceso de selección del talento humano para cubrir las vacantes disponibles dentro de la organización.

- aa. Calidad del proceso de selección (CPS)
Descripción: Certificación del cumplimiento de las competencias y valores, definidas por la organización y el mercado, para el desempeño de un cargo.

- bb. Plan de desarrollo profesional (PDP)
Descripción: Permitir y potenciar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de la organización.

- cc. Tercerización y Modos de contratación. (TMC)
Descripción: Contratación del talento humano a través de un tercero en diferentes modalidades de vinculación.

- dd. Cultura corporativa (CC)
Descripción: Ideologías y costumbres propias de la organización enmarcada en su misión, visión y valores corporativos.

- ee. Posicionamiento de marca (PM)
Descripción: Nivel de reconocimiento de imagen y servicios por parte del cliente y del mercado.

- ff. Canales de comercialización (CCo)
Descripción: Mecanismos utilizados para colocar las diferentes soluciones a nuestro cliente final.

- gg. Conocimiento de la competencia (conoc. Com)
Descripción: Identificación del foco definido de la competencia mediante variables representativas (mercadeo, posicionamiento, ventas, logística e información)

- hh. Rivalidad del sector (rival sect)
Descripción: Acciones regulares o irregulares por parte de la competencia para ganar participación en el mercado o incrementara ventas aun a costo de sacrificar rentabilidad.

- ii. Expansión de la competencia (exp comp)
Descripción: Nichos de mercado insatisfechos que son aprovechados por los actuales y nuevos competidores ofreciendo en

ocasiones nuevos o mejores servicios logrando un mejor posicionamiento en el sector

jj. Amenaza de sustitutos (amen susti)

Descripción: Oportunidad de las empresas en generar bienes o servicios que marquen la diferencia, satisfaciendo las necesidades del mercado ya creadas.

kk. Investigación y desarrollo (inv y dllo)

Descripción: Creación generación y seguimiento de nuevo conocimiento que permita a la compañía estar actualizada y a la vanguardia de las nuevas tendencias del mercado

ll. Desarrollo sostenible (dllo sost)

Descripción: Mantener la participación en el mercado generando estrategias permanentes de calidad enfocadas al mejoramiento continuo y viables económicamente.

mm. Flexibilidad del cambio (flex camb)

Descripción: Capacidad de adaptación o reacción inmediata que tienen las empresas ante variaciones imprevistas por condiciones del negocio o del sector.

- nn. Transferencia del conocimiento (tran conoc)
Descripción: Diseño de planes que permitan preservar en el tiempo el know how de la organización fortaleciéndolo con la implementación de nuevas metodologías del conocimiento y aprendizaje continuo.
- oo. Sistemas de información (sis)
Descripción: Conjunto de métodos, medios y elementos que permiten recolectar, clasificar, integrar, procesar, almacenar, consultar y difundir datos que se requieren para soportar la toma de decisiones y para gestionar, en forma eficiente y eficaz
- pp. Movilidad (mov)
Descripción: Posibilidad o restricción de desplazamiento al interior de ciudades o áreas específicas de las mismas, según la ley aplicable, en términos de horarios y/o tipos de vehículos y/o tipos de carga.
- qq. Infraestructura multimodal (inframodal)
Descripción: Red de transporte terrestre, aéreo, fluvial y/o marítimo a través de la cual se movilizan los envíos a nivel nacional e internacional, que incluye puertos, aeropuertos, ríos, carreteras, ferrocarriles, etc.
- rr. Virtualización de mercados (virtmerca)
Descripción: Canal de comercialización de productos y/o servicios mediante herramientas virtuales como internet , celulares entre otros

- ss. Mercados emergentes (meremerg)
- Descripción:** Identificación de nuevos sectores para la comercialización del portafolio de productos de Servientrega S.A.
- tt. Impacto ambiental (impambie)
- Descripción:** Son todas aquellas acciones que realizan Servientrega S.A. para contribuir con el mejoramiento y conservación del medioambiente, tales como reducción de niveles de gases de nuestros vehículos, reutilización de materiales de los procesos, eliminación de papel, entre otros
- uu. Segmentación de mercados (segmerca)
- Descripción:** Es la identificación de características comunes de los clientes y consumidores que permiten agruparlos para generar estrategias a la medida de sus necesidades
- vv. Cambios de necesidades de los clientes (cambclie)
- Descripción:** Soluciones oportunas atendiendo los requerimientos personalizados que presentan los clientes
- ww. Políticas internacionales - Legislación (Pol Int)
- Descripción:** El proceso de conocimiento, adaptación y cumplimiento de las normas, practicas y costumbres de los países en los cuales Servientrega S.A. tiene operaciones o se encuentra en proceso de incursión; dentro del proyecto de Expansión.

- xx. Políticas Nacionales (Pol Nales)
Descripción: Cumplir la normatividad legal vigente aplicable a las operaciones de Servientrega S.A. en cada país de operación, mediante el desarrollo de procesos y participar activamente en el desarrollo de nuevas políticas aplicables al sector, mediante la intermediación de los gremios pertinentes.

- yy. Retención del conocimiento (Ret Con)
Descripción: Motivar a los colaboradores con el fin de conservar el conocimiento, talento, habilidades, experiencia y cualidades de los mismos, en su propio beneficio y el de la empresa.

- zz. Automatización de procesos logísticos (autopro)
Descripción: Optimización de procesos, tiempos y recursos mediante la implementación constante de dispositivos y sistemas que conlleven a un flujo efectivo de materiales e información.

- aaa. Burocracia (Buro)
Descripción: Aumento exagerado de pasos para llevar a cabo un trámite y dispersión de responsables para el cumplimiento del mismo.

- bbb. Centralización en la toma de decisiones (Centradec)
Descripción: Concentración de la responsabilidad en las decisiones en procesos de carácter nacional sin tener en cuenta las particularidades regionales que las puedan afectar.

ccc. Sectorización (Secto)

Descripción: División y distribución de los clientes corporativos por sectores económicos. Con el fin de desarrollar soluciones a la medida de las necesidades de cada uno de ellos.

ddd. Enfoque estratégico (enfestra)

Descripción: Direccionamiento unificado originado en la alta dirección que permite alinear los esfuerzos de la compañía con el fin de cumplir los objetivos de la misma.”⁹

⁹ UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. *Estudio Construcción Colectiva Estrategia 2010 – Servientrega*
S.A. Reporte Mic- Mac

9.2 Caracterización de las variables

Tabla 37 Caracterización Variables

CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES		
Variable	Problema	Solución
Toma de decisiones	La toma de decisiones no es ágil ni oportuna, ya que existe una falta de confianza hacia los colaboradores, limitada autonomía y el empoderamiento solo existe en algunos niveles de la empresa.	Centralización en la toma de decisiones
Conocimiento	Existe una limitada divulgación del conocimiento de los colaboradores al interior de la empresa. La rotación de personal en procesos operativos y tácticos dificulta la oportuna transición de los replazos. Es necesario fortalecer los programas de carrera profesional y sucesión dentro de la compañía. No se difunden correctamente las políticas de aseguramiento y las condiciones de negociación a los clientes y proveedores.	Retención del conocimiento
Investigación y Desarrollo	Existe limitada información sobre los clientes, la competencia y el sector estratégico en el cual se desenvuelve la empresa. La información que se consigue de las pesquisas se queda reservada para algunas personas o procesos y no difunde correctamente para facilitar la toma de decisiones.	Investigación y desarrollo con enfoque a necesidades de los clientes, sistemas de información, competencia y conocimiento del mercado.
Enfoque Estratégico	La dirección de la compañía se encuentra saturada ya que en gran medida todas las decisiones de la empresa deben pasar por hay, además los procesos que existen antes de llegar a esa instancia, son muy demorados y todo esto dificulta la acción en los procesos. Por parte de los líderes, es limitada la socialización del enfoque estratégico de la empresa.	Socialización del enfoque estratégico
Cultura Corporativa	Se percibe una débil interiorización de la cultura corporativa por parte de los colaboradores y se generan incoherencias entre lo que se debe hacer y lo que es.	Fortalecimiento de la cultura corporativa
Cadena de Valor	No se tiene claridad en la diferencia que existe entre cadena de valor y cadena de abastecimiento, esto genera confusión entre las acciones que deben existir entre los procesos al interior de la empresa y las alianzas que se podrían construir con proveedores, cliente y usuarios finales.	Integración de la cadena de valor

Fuente: Elaboración propia

Las variables analizadas en el gráfico anterior son aquellas variables que poseen una alta influencia dentro de Servientrega S.A. Estas a su vez, reflejan problemas a los que se puede enfrentar la empresa, considerando posibles soluciones que permitan establecer objetivos y direccionar

estrategias para el crecimiento y sostenibilidad de la misma en el largo plazo.

9.3 Hipótesis

Tabla 38 Hipótesis

variable	hipotesis
Toma de decisiones	La centralización de toma de decisiones esta en la concentración de la responsabilidad para decidir en procesos, de carácter nacional sin tener en cuenta las particularidades regionales que las puedas afectar.
Conocimiento	Es necesario generar actividades y estrategias de motivación que potencialicen el conocimiento, talento, habilidades, experiencia y cualidades de los colaboradores de Servientrega, en pro de beneficio propio y de la compañía. Además es necesario retener a los clientes y proveedores ya que en ellos también existe un flujo de información vital para el éxito de los objetivos en la empresa.
Investigación y Desarrollo	Se debe generar y tener un seguimiento de nuevos conocimientos de tal manera que la compañía este siempre actualizada y a la vanguardia en las tendencias de mercado. La I&D se debe concentrar en conocer las necesidades de los clientes, avances en sistemas de información y en tener un conocimiento oportuno del mercado y la competencia.
Enfoque Estratégico	La oportuna socialización del direccionamiento unificado originado en la alta dirección que permite alinear los esfuerzos de la compañía con el fin de cumplir los objetivos de la misma
Cultura Corporativa	La cultura corporativa está conformada por las ideologías y costumbres propias de la organización enmarcada en su misión, visión y valores corporativos, los cuales deben ser socializados, aprehendidos y compartidos por todos los colaboradores de la empresa, en este caso Servientrega.
Cadena de Valor	La integración de la cadena de valor, logra la integración de actividades realizadas en todos los procesos de la organización; dicha sinergia favorece la diferenciación en el mercado y garantiza la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Fuente: Elaboración propia

9.4 Histograma de Extremos

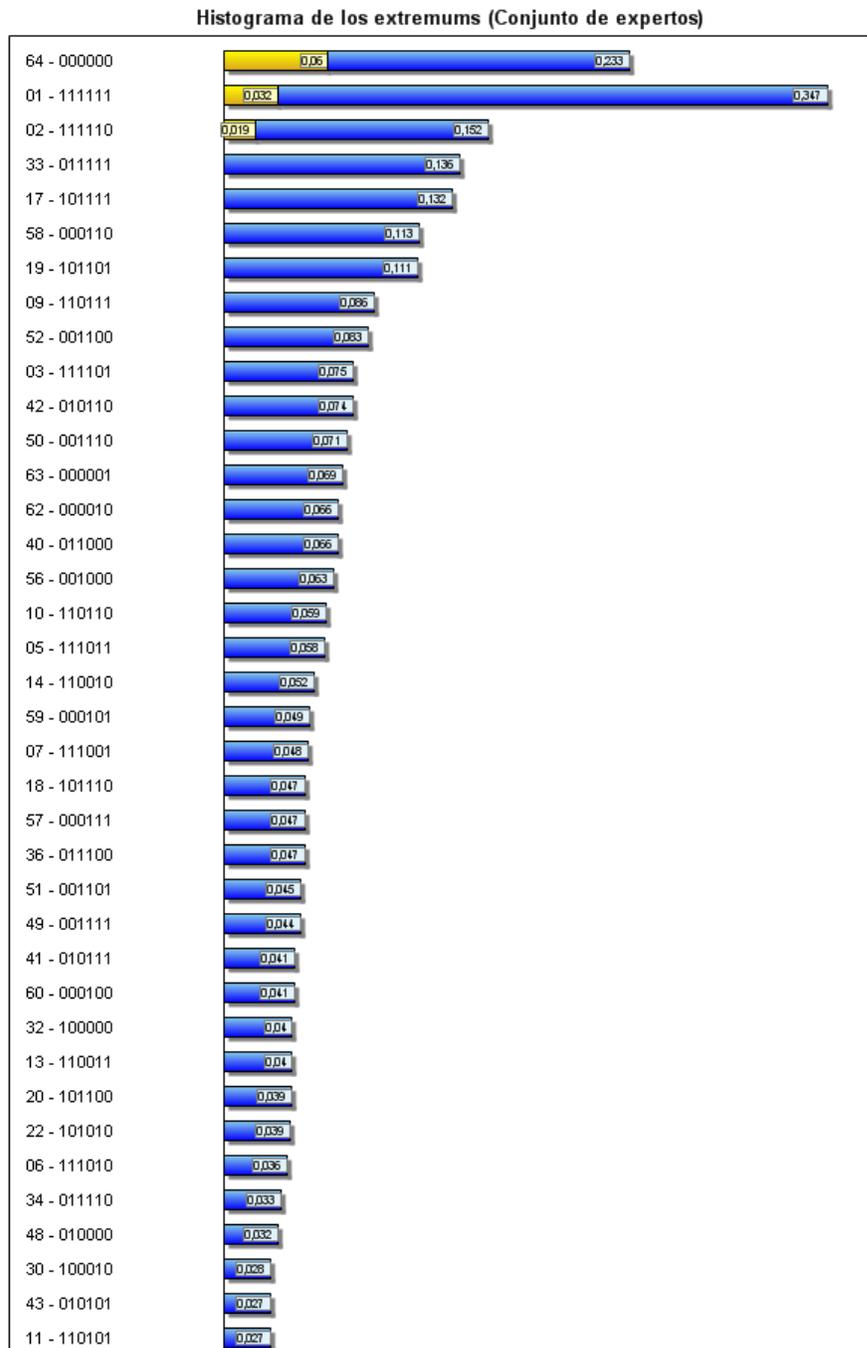
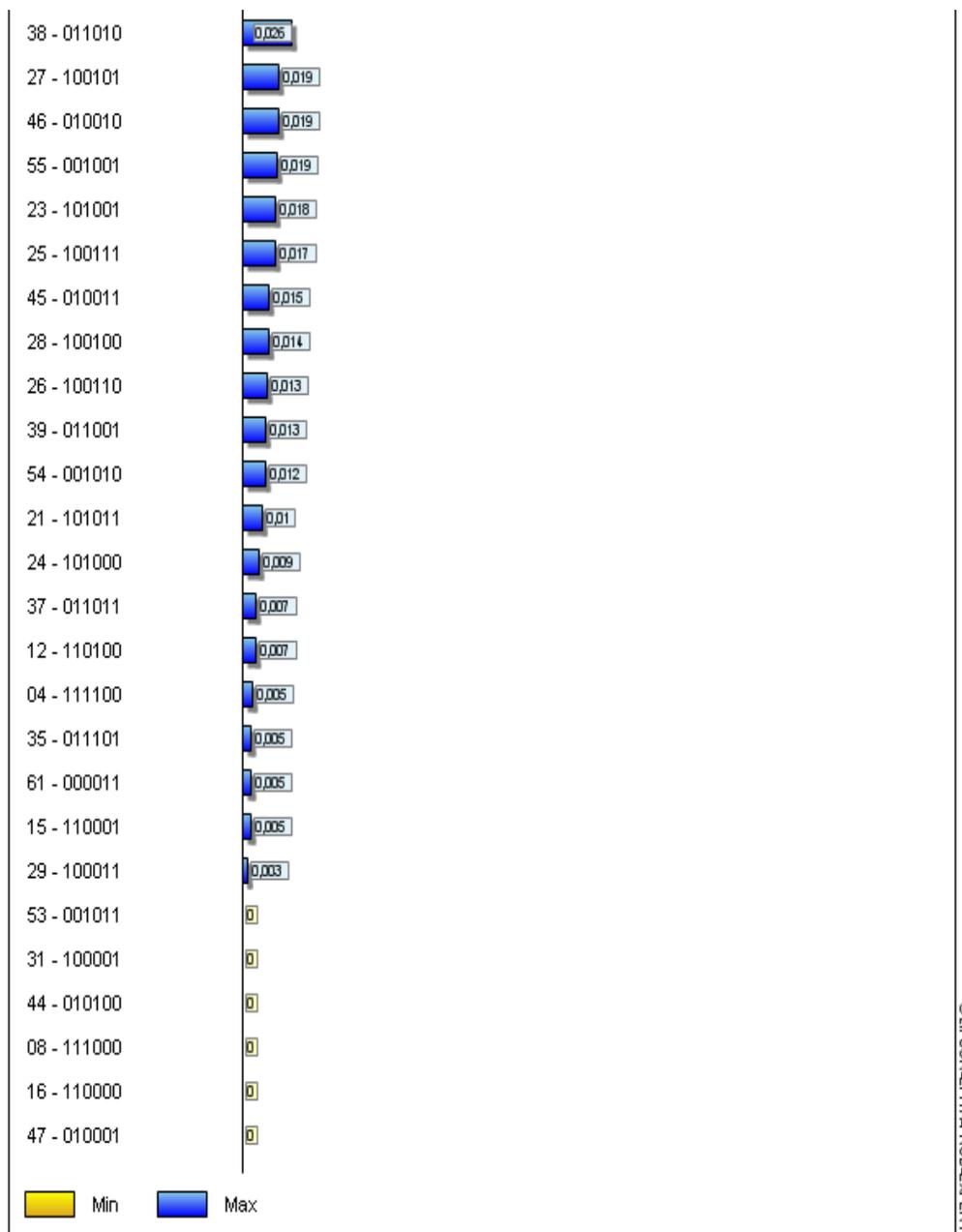


Ilustración 31 Histograma de extremos



El histograma de extremos presenta todos los posibles escenarios en los que Servientrega S.A. se podría enfocar para la consecución de sus objetivos, basados en las estrategias para el corto, mediano y largo plazo. Este gráfico

muestra las posibles situaciones favorables y desfavorables que encontraría, de acuerdo a las políticas que se adopten; teniendo en cuenta la interacción de las hipótesis y grado de probabilidad de que estas sucedan en el futuro.

La combinación binaria que identifica cada escenario, está formada por 0 y 1, que a su vez indican la no ocurrencia y la ocurrencia de la variable en el mismo; con esto se infiere si los lineamientos dados se aproximan al futuro de la empresa; en este caso Servientrega S.A.

Los escenarios escogidos fueron los seis primeros; pues teniendo en cuenta los parámetros para analizar en el Mic-Mac se evalúan escenarios hasta que la suma sea mayor o igual a 0,9; para este caso y sector en particular la suma de estos escenarios arrojó un resultado de 1,11 para lo cual se infiere que son las seis posibles rutas que podrá tomar la compañía para cumplir sus objetivos y facilitar la planeación estratégica.

Inicialmente la suma de los cuatro primeros escenarios arrojaba un resultado cercano al 0.9, sin embargo para tener certeza del mejor escenario a escoger, se incluyeron en esta suma dos escenarios más, los cuales aumentan el grado de certidumbre en la elección del escenario atractor; pues muy probablemente uno de los últimos que no eran tenidos en cuenta, podrían llegar a ser el contexto ideal para desarrollar los planes estratégicos.

Después de estudiar cada uno de estos escenarios, se obtendrá y elegirá el escenario atractor, el cual será el mejor camino para que Servientrega S.A. desarrolle sus actividades bajo condiciones favorables en todas las áreas de la organización.

ESCENARIOS IDENTIFICADOS

Según el estudio base de este análisis, que incluye el histograma de extremos y el aporte de los expertos, los escenarios para Servientrega S.A. son¹⁰:

10.1 “Escenario # 1: APNEA

Configuración: 000000

Descripción: Apnea es un deporte peligroso, donde los buzos realizan inmersiones a grandes profundidades en las cuales corren un alto riesgo. Para este escenario, Servientrega S.A. se ha sumergido a una gran profundidad, sin embargo, no sale a flote, no logra contener la respiración y puede llegar a fallecer.

En este escenario, Servientrega S.A. podría perder rentabilidad en un 30%, se convertiría en la empresa menos atractiva del sector para vincular nuevo personal. La empresa no figura entre las 10 primeras del sector.

No se dio la lectura correcta al enfoque establecido por la alta dirección o incluso, tres años después, se considera que el enfoque era el errado. La cultura corporativa se deteriora y no logra vincular al equipo de colaboradores a alcanzar grandes metas.

10.2 Escenario # 2: EN SERVIENTREGA S.A. S.A.EL PAPEL LO AGUANTA TODO

Configuración: 000110

Descripción: En este escenario aún existe una alta deficiencia en la toma de decisiones, no se revisaron los planes para la retención del conocimiento. No fue conformado el equipo multidisciplinario para la investigación y el desarrollo por lo

¹⁰ Los escenarios fueron el resultado del trabajo *Estudio Construcción Colectiva Estrategia 2010 – Servientrega S.A.*, realizado por la Universidad del Rosario y Servientrega y se transcriben las descripciones textualmente.

que no se evaluó adecuadamente el entorno en el cual se mueve la compañía. Sin embargo, se establecieron mecanismos y procedimientos para comunicar de forma efectiva el enfoque estratégico, así mismo se fortaleció la cultura corporativa de la compañía gracias a la participación activa de los colaboradores. Pero a pesar de lo anterior, la cadena de valor no logro ser integrada con todos los actores que participaron.

Las consecuencias de haber llegado a este escenario se concentran en la pérdida de valor de la compañía, perdida del mercado y de posicionamiento de marca lo que ocasionaría una caída considerable en las ventas y amarrado a ello, la disminución de recursos en la empresa, tanto tecnológicos como humanos, financieros y otros. Se incrementaría el riesgo de perdurabilidad del negocio.

10.3 Escenario # 3: ARCHIPIÉLAGO SERVIENTREGA S.A.

Configuración: 111110

Descripción: En tres años, a pesar de haber alcanzado el logro de las metas propuestas en las variables claves identificadas en el 2009, no fue posible alcanzar la integración de la cadena de valor de la compañía. Se logró un desarrollo limitado de la empresa debido a que no se consolidó la integración con los proveedores, clientes y procesos de la organización. Se realiza investigación y desarrollo pero sólo para mantenimiento de lo alcanzado por la empresa.

En este futuro planteado cada uno de los procesos continuo trabajando en forma independiente, sin encadenar sus esfuerzos para el logro de la estrategia.

10.4 Escenario # 4: DIPLOMADO SERVIENTREGA S.A.

Configuración: 101111

Descripción: En este escenario futuro no fue posible lograr la meta de retener el conocimiento en la organización, pero a pesar de ello, se logran las metas propuestas para las demás variables claves.

Como no fue posible lograr las metas de retener el conocimiento, se presenta en Servientrega S.A. un futuro con alta rotación, continuos reprocesos, una baja productividad del talento humano, así como una masiva desmotivación del personal, inestabilidad de los procesos, desgaste administrativo. La empresa no logra definir estrategias adecuadas para sacar adelante el plan de carrera.

A ese futuro se ha denominado Diplomado Servientrega S.A., dado que la empresa se ha convertido en un formador del talento humano de alta calidad pero para que sea contratado posteriormente por la competencia con mayores y mejores beneficios de lo que pueden encontrar en Servientrega S.A.

10.5 Escenario # 5: LA LIEBRE Y LA TORTUGA

Configuración: 011111

Descripción: En este futuro la empresa logra solucionar todos los problemas estructurales asociados a las variables claves identificadas en el 2009, pero no se logra superar aquello que impide tomar decisiones de forma efectiva. Servientrega S.A. S.A.se convierte en una tortuga, con un gran caparazón, pero es lenta en su toma de decisiones.

A este escenario la empresa llegó dado contó con líderes temerosos de perder su trabajo que no compartían su conocimiento con su equipo, no se brindó confianza a los colaboradores. Los líderes no delegaron responsabilidad ni dieron autonomía a sus equipos, concentrando un alto grado de poder.

La empresa es vista como una marca lenta, no competitiva, reactiva a los cambios veloces, con altos reprocesos por demoras en los tiempos de respuesta a nuestros clientes (internos y externos). La empresa pierde participación en el mercado. Pero así mismo, la desmotivación de los colaboradores es masiva, dado que no puede tomar decisiones con gran rivalidad entre los procesos.

10.6 Escenario # 6: FEDEX QUIERE SER COMO SERVIENTREGA S.A.

Configuración: 111111

Descripción: Después de haber trabajado en equipo y con un norte claro, la empresa ha superado los escollos que se identificaron en el año 2009 en las variables claras.

La empresa, en este futuro, es una empresa reconocida como Great Place to Work, nuestro talento humano se caracteriza por estar enamorado de la organización, es comprometido y responsable, y se tienen una visión compartida desde la dirección hasta los líderes de acción. En el medio se dice: “Mi reto y mi sueño es trabajar en Servientrega S.A.”

La empresa recuperó la confianza y el respeto de los clientes en nuestra oferta de valor, lo que nos ha permitido ser líderes en la categoría logística en los países de América donde tenemos presencia.

Hemos dejado ir lo que no nos genera valor, aquello que nos impedía crecer y como consecuencia, somos reconocidos como grandes entre los grandes.

La competencia no nos puede imitar y somos su referente. Nuestra organización es reconocida por su responsabilidad social, transparencia, cumplimiento de compromisos e integridad. Es decir... La sacamos del estadio...

ESCENARIO ATRACTOR (APUESTA)

El escenario escogido fue “*Diplomado Servientrega S.A. (101111)*”, pues presenta las condiciones más favorables y reales aplicadas a la compañía y al sector. Sin embargo, es importante tener presente la necesidad de fortalecer el programa de capacitación y carrera profesional dentro de la compañía por parte del departamento de Recursos Humanos, ya que de esta forma, el talento de los colaboradores se verá reflejado en el desarrollo de los objetivos y las metas organizacionales. Es por ello que este escenario, se considera el camino más certero para la realización del plan estratégico.

Si bien “*Fedex quiere ser como Servientrega (111111)*”, representa el escenario ideal, no se tuvo en cuenta porque se pretende hacer un análisis realista, donde todos los atributos evaluados de la compañía no pueden ser perfectos.

Por otro lado, se descartó el escenario “*Archipiélago Servientrega*” y “*La liebre y la tortuga*”, debido a que errores en estas acciones como la toma de decisiones o el manejo incorrecto de la cadena de valor, generan resultados desfavorables y repercuten en la estructura general de la organización.

Además el escenario “*En Servientrega S.A. el papel lo aguanta todo*”, no es probable, ya que no es cierto que la empresa este perdiendo participación de mercado, al contrario, ha aumentado y así mismo la marca es cada vez más reconocida y recordada por los usuarios.

Por último, “*Apnea (000000)*” no fue sujeto a interpretaciones ya que las acciones descritas no son coherentes con el crecimiento en los últimos años de la empresa ni con su tendencia al aumento de la competitividad en el sector.

Se infiere, entonces, que Servientrega S.A. a pesar de aumentar su participación en el mercado y expandir su portafolio de productos con el fin de disminuir el nivel de imitación, evitar la entrada de nuevos competidores y por supuesto convertirse en el líder del sector, aún debe explorar vías de acción no tenidas en cuenta que podrían significar oportunidades únicas de desarrollo. Teniendo presente lo anterior y el escenario atractor, la compañía debería enfocar sus esfuerzos en el fortalecimiento de su talento humano y así consolidar y solidificar su estructura organizacional.

CONCLUSIÓN

Colombia como país en vía de desarrollo, genera oportunidades para los sectores productivos, lo cual contribuye al crecimiento de la economía. Para tal fin, las empresas que incursionan en diferentes mercados, deben tener planes que les permitan enfrentar los cambios del macro entorno en beneficio de las mismas.

Es así como el sector de transporte terrestre de carga en el país, ha tomado mayor auge en los últimos años, como consecuencia del incremento en la demanda de la prestación de servicios de envió. La causa de este efecto, radica en que la mayoría de las empresas han prescindido de una flota propia de transporte con el fin de disminuir sus costos fijos, para llevar acabo las actividades necesarias que permitan el cumplimiento de su razón social. Por tanto, la figura de outsourcing se hace presente al momento en que dichas compañías eligen una empresa del sector, la cual se encargará de la ejecución de tales operaciones.

En la actualidad, dentro del sector, la empresa líder en la prestación de servicios de transporte terrestre de carga es Servientrega S.A, compañía objeto del presente estudio. Gracias a la forma en que esta organización sortea los cambios del mercado, los convierte en oportunidades de crecimiento y obtiene un mayor posicionamiento en el mismo, ha logrado ser la número uno del sector; sin embargo existen puntos débiles que de no ser tenidos en cuenta a tiempo, podrían afectar su trayectoria en el futuro.

Según la metodología de AESE (Análisis Estructural de los Sectores Estratégicos) aplicada al sector de transporte terrestre de carga, se pueden detectar los factores generales del sector, los cuales a su vez generan oportunidades para la empresa y la afectan de manera directa. Según los resultados obtenidos, se infiere que el sector presenta un alto grado de hacinamiento; por lo cual, no todas las empresas alcanzan una participación significativa en este mercado, ya que no contemplan todas las exigencias que requiere la prestación de este tipo de servicios.

Por su parte Servientrega, para sobrepasar este hecho, se ha enfocado en estudiar las necesidades no satisfechas del mercado objetivo, convirtiéndolas en productos, lo cual genera una ampliación del portafolio de servicios; además de desarrollar servicios especializados como los relacionados con el transporte de valores y sus derivados, logrando así una ventaja competitiva.

No obstante, Servientrega presenta un alto riesgo ya que los nuevos servicios como factor diferenciador frente a la competencia no son herramienta suficiente para tener una ventaja comparativa; esto corrobora el resultado de la metodología aplicada cuando se afirma que el sector presenta un alto grado de imitación. Sin embargo, los resultados obtenidos, muestran que existen nichos del mercado no atendidos (Manchas Blancas) en los cuales Servientrega puede incursionar y afianzar su ventaja comparativa, proyectándose en el largo plazo dentro del sector.

Por otro lado, herramientas como el Mic-Mac y Smic, parte de la metodología Prospectiva, permitieron reunir el contexto histórico y traducirlo en variables que hacían más certero el estudio, logrando mostrar así los distintos caminos que la

compañía, en tres años, podría tomar. Servientrega es una empresa estable y cuenta con una ventaja competitiva que la mantiene en el liderazgo del sector, sin embargo es necesario que fortalezca el área de recursos humanos, a través de la creación de programas que capaciten a sus colaboradores y que hagan que el talento sea reconocido en sus actividades laborales.

Además, para dar firmeza al escenario atractor *“Diplomado Servientrega”*, es necesario tener claro direccionadores estratégicos, los cuales buscan articular los diferentes proyectos que tenga la organización año tras año, a través de un sistema de investigación y desarrollo, que encamine lo que se planea estratégicamente logrando sinergia entre inteligencia colectiva, conocimiento organizacional y cultura corporativa.

En la actualidad, Servientrega S.A es líder en el sector de transporte terrestre de carga en Colombia, tiene un excelente capital humano y grandes oportunidades de expandir su mercado y ampliar su portafolio de servicios, el propósito es generar estrategias que le permitan a la misma, enmendar las dificultades o problemas detectados en el presente trabajo, teniendo como fin el aseguramiento de la perdurabilidad en el tiempo para esta gran empresa.

Como gestoras de la investigación es grato conocer compañías como Servientrega S.A., la cual, a pesar de las dificultades que atravesó, tomó riesgos y fue poco a poco consolidando una organización que además de generar ventajas competitivas, pensará y se colocará en el lugar de un usuario para satisfacer sus necesidades y convirtiera sus requerimientos en hechos sólidos obteniendo la fidelidad y la recordación de marca.

BLIOGRAFÍA

1. ALVEAR SANÍN, José. Desarrollo del transporte en Colombia (1492-2007). Ministerio de Transporte. Colombia. 2007. 801.p.
2. BALLOU, Ronald H y MENDOZA BARRAZA, Carlos. Logística, administración de la cadena de suministro. Pearson. México. 2004. 789.p.
3. BANCHIERI, Lucía; BOLAND, Lucrecia; CARRO, Fernanda; GISMANO, Yanina y STANCATTI, María Jesús. Funciones de la administración. Editorial de la Universidad Nacional del Sur. Argentina. 2007. 201.p.
4. CAPOTE MARRERO, Belina. La gestión de información como herramienta fundamental en el desarrollo de los centros toxicológicos. 2003. (s.t). Recuperado el día 26 de junio de 2009. De www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_2_03/aci030203.htm
5. COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRANSPORTE. Libro Desarrollo del Transporte en Colombia.2007. 801.p.
6. DUQUE ESCOBAR, Gonzalo. En: Inquiry: Gonzalo Duque-Escobar Blog de Godues. 2007.
7. ESCALONA, Iván. Logística y diseño estructural de la red logística. El CID Editor. 2007. 61.p.
8. GARCÍA SÚAREZ, José Luis. Los sistemas de información y la estrategia empresarial. Ediciones Deusto – Planeta de Agostini Profesional y formación S.L 2004. 9.p.
9. ROBUSTÉ, Francesc. Logística del Transporte. Ediciones UPC. Barcelona. 2005. 207.p.

10. LA NOTA ECONÓMICA 2005: Vademécum Económico
11. LA NOTA ECONÓMICA 2006: Vademécum Económico
12. LA NOTA ECONÓMICA 2007: Vademécum Económico
13. LA NOTA ECONÓMICA 2008: Vademécum Económico
14. LA NOTA ECONÓMICA 2009: Vademécum Económico
15. LOZANO ROJO, Juan Ramón. Cómo y dónde optimizar los costes logísticos. España. Editorial Fundación Cofemetal. 2003. 572.p.
16. MACTOR. [programa y método de prospectiva]. Godet, 2007.
17. MARKETING PUBLISHING. Compras e inventarios. Ediciones Díaz de Santos. España. 2007. 170.p.
18. MINISTERIO DE TRANSPORTE: OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN. Diagnóstico del Transporte 2008: Cifras correspondientes al año 2007. Colombia. 2008. 204.p.
19. MUÑOZ MACHADO, Andrés. Logística y Turismo. España. Ediciones. Díaz de Santos. 2007. 193.p.
20. PAU I COS, Jordi y NAVASCUÉS Y GASEA, Ricardo de. Manual de logística integral. España Ediciones Díaz de Santos. 2008. 870.p.
21. PRICE WATERHOUSE COOPERS. Manual de Consulta: Gestión de Stocks.
22. RESTREPO PUERTA, Luis Fernando. Interpretando a PORTER. Editorial Universidad del Rosario. Colombia. 2004. 90.p.
23. RESTREPO PUERTA, Luis Fernando y RIVERA RODRÍGUEZ, Hugo Alberto. Análisis Estructural de Sectores Estratégicos. 2 ed. Colombia. Editorial Universidad del Rosario, 2008. 238.p.

24. ROJAS MESA, Yuniet. De la gestión de información y conocimiento. Editorial Scielo. Cuba.
25. ROBUSTÉ, Francesc. Universidad Politécnica de Cataluña. España. 2005. 206.p.
26. SMIC PROB EXPERT. [programa y método de prospectiva]. Godet, 2007.
27. LA NOTA ECONÓMICA 2005: Vademécum Económico

ANEXOS

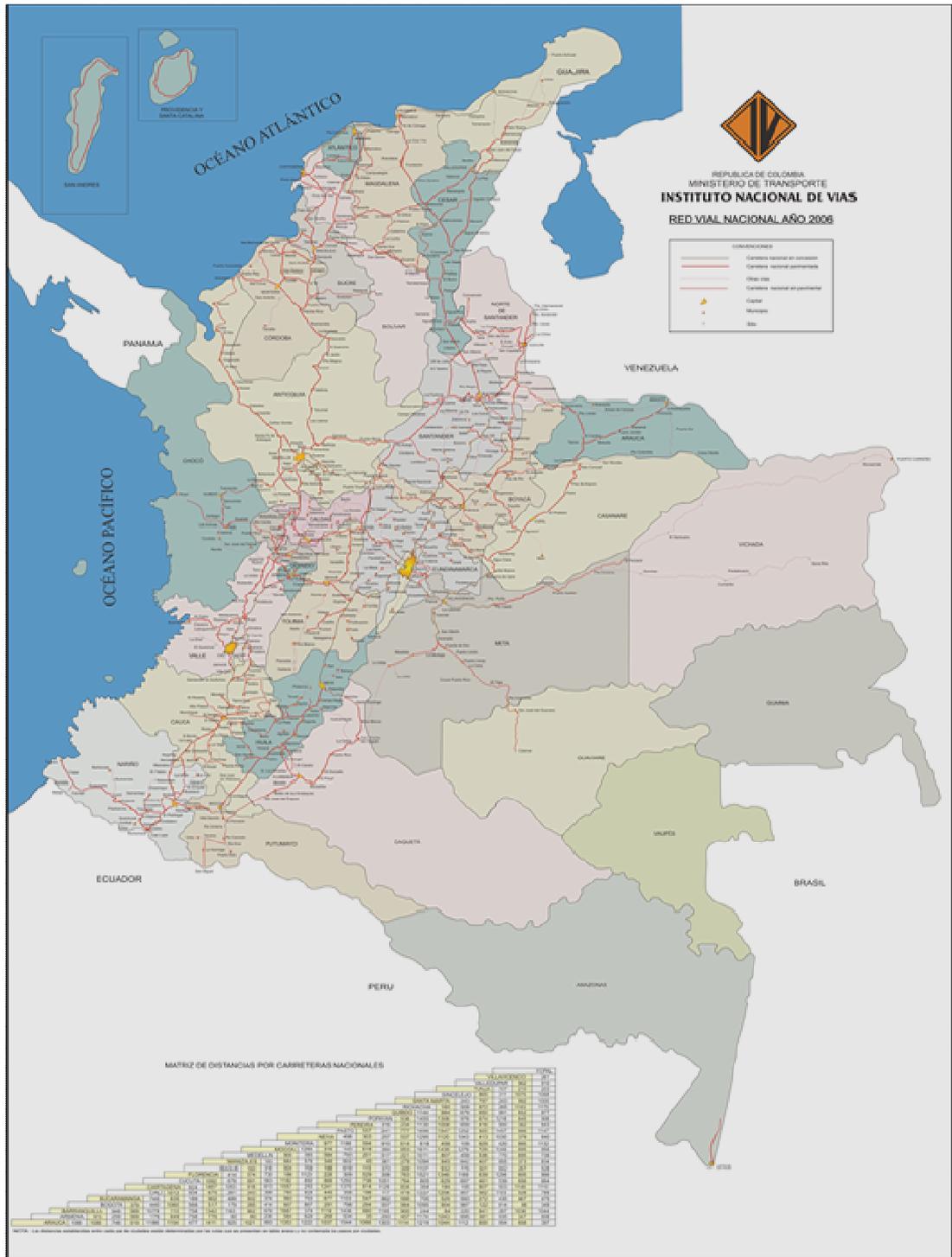
ANEXO A. Carreteras para la movilización de vehículo. 1924



Carreteras para la movilización de vehículos. 1924.

FUENTE: Caminos. (Como se cita en *Desarrollo del transporte en Colombia 1492 – 2007. 2007*).

ANEXO B. Carreteras para la movilización de vehículo. 2006



Carreteras para la movilización de vehículos. 2006.

FUENTE: Instituto Nacional de Vías (INVIAS). 2006.

NECESIDADES	Entrega Inmediata						
	Entrega Personalizada						
	Cumplimiento tiempos de entrega						
	Flexibilidad Horaria						
	Seguridad						
	Rastreo de Envíos						
	Calidad del servicio						
	Pago Contra Entrega						
	Acceso a medios de pago en línea						
	Fácil Acceso a los servicios						
SERVICIOS	Documento Unitario	Documento Masivo	Mercancía Premier	Mercancía Industrial	Carga Masiva	Tula Bancaria	
CANALES	Representantes Comerciales						
	Puntos de Venta						
	Auxiliares de Venta						
	CALL CENTER						
	Pág Web						
	Publicaciones Especiales						
	Televisión						
	Radio						
	Prensa						
	Voz a Voz						
	Top of Mine (Reconocimiento)						
	Eventos y Ferias						

ANEXO C Matriz T

Fuente: Elaboración propia

NECESIDADES	Entrega Inmediata Entrega Personalizada Cumplimiento tiempos de entrega Flexibilidad Horaria Seguridad Rastreo de Envíos Calidad del servicio Pago Contra Entrega Acceso a medios de pago en línea Fácil Acceso a los servicios						
SERVICIOS		Valija de Seguridad	Mercancías de Valores	Devolución de Loterías	Solución de Empaque y Embalaje sobre Medidas	Reclame en Bodega	Destinos Acceso Restringido
CANALES	Representantes Comerciales Puntos de Venta Auxiliares de Venta CALL CENTER Pág Web Publicaciones Especiales Televisión Radio Prensa Voz a Voz Top of Mine (Reconocimiento) Eventos y Ferias						