



ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN EL TRANSPORTE

TERRESTRE DE CARGA MASIVA EN IMD Y CIA SAS EN MEDELLÍN 2024

Ana María Quintero Salazar

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Centro Universitario Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

noviembre de 2024

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN EL TRANSPORTE
TERRESTRE DE CARGA MASIVA EN IMD Y CIA SAS EN MEDELLÍN 2024

Ana María Quintero Salazar

Monografía presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor(a)

Natalia Marulanda Grisales

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Centro Universitario Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

noviembre de 2024

Agradecimientos

Principalmente, quiero agradecerle a Dios por permitirme llegar a este punto. También quiero agradecer a mi pareja y a mi familia por su acompañamiento, por ser siempre la fortaleza que me impulsa a continuar.

Adicionalmente, quiero agradecer a la institución y a los docentes por su vocación y por guiarnos en este proceso tan complejo. Por último, agradezco este largo camino, el cual no es fácil cuando luchas y trabajas por tu sueño. Más que el tiempo, es la dedicación y el compromiso los que permiten sacar adelante tus proyectos.

Contenido

RESUMEN	8
Palabras Clave	8
ABSTRACT	9
Key words	9
INTRODUCCION	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 Formulación del Problema	19
2. OBJETIVOS	21
2.1 Objetivo General	21
2.2 Objetivos Específicos	21
3. JUSTIFICACIÓN	22
4. MARCO REFERENCIAL	25
4.1 Marco Conceptual	25
4.2 Marco contextual	26
4.3 Marco Legal	28
4.4 Marco teórico	29
5. DISEÑO METODOLÓGICO	32
5.1 Línea de investigación institucional (Administración de Empresas)	32
5.2 Eje temático (Administración de Empresas)	32
5.3 Enfoque de Investigación y Paradigma Investigativo	32
5.4 Diseño de Investigación	33
5.5 Alcance de la Investigación	33
5.6 Población	33
5.7 Tamaño de Muestra	34
5.8 Fuentes, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información y Datos	34
5.9 Análisis y Tratamiento de Datos	34
6. RESULTADOS	36
6.1 RESULTADOS	36
6.1.1 <i>Entrevista # 1. Director Comercial y de Proyectos.</i>	36
6.1.2 <i>Entrevista # 2. Director Administrativo y Financiero.</i>	38
6.1.3 <i>Encuesta Población # 2.</i>	41

6.2 DISCUSIONES	48
2 7. CONCLUSIONES	54
3 REFERENCIAS	58

Lista de tablas

Tabla 1 Unidades de Negocio Ventas 2022 vs Presupuesto 2023.....	16
Tabla 2 Top 10 Rutas más Utilizadas IMD y CIA SAS.....	18

Lista de figuras

Figura 1.	<i>Presupuesto y Ventas Transporte de Carga IMD CIA SAS.</i>	16
Figura 2.	Percepción de la Adecuación de Herramientas y Recursos en IMD Y CIA SAS.....	41
Figura 3.	Identificación de los Factores Principales que Contribuyen a las Bajas Ventas en IMD Y CIA SAS.....	42
Figura 4.	Comparación de la Competitividad de los Precios de IMD Y CIA SAS con Otras Empresas Transportadoras.....	42
Figura 5.	Impacto de la Inflación Nacional en los Costos Operativos de IMD Y CIA SAS.	43
Figura 6.	Evaluación del Presupuesto Asignado al Departamento de Transporte en IMD Y CIA SAS.....	44
Figura 7.	Disponibilidad de Apoyo Directivo en la Resolución de Problemas con Clientes.	44
Figura 8.	Satisfacción de los Clientes con el Servicio Diario Ofrecido por IMD Y CIA SAS.	45
Figura 9.	Efectividad de las Estrategias de Expansión de IMD Y CIA SAS en el Mercado.	46
Figura 10.	Percepción sobre la Reducción de Costos Mediante la Consolidación de Carga en IMD Y CIA SAS.....	46
Figura 11.	Contribución de los Empleados al Ahorro de Costos en IMD Y CIA SAS.	47

RESUMEN

En Colombia, existen más de 588 empresas dedicadas al transporte de carga seca masiva, movilizándolo el 90% de la carga del país, equivalente a 140 millones de toneladas y 14.5 billones de pesos anuales. No obstante, en 2023, la compañía IMD Y CIA SAS experimentó un descenso en sus ventas. Esta investigación analiza las razones de esta disminución y su impacto en la competitividad de la empresa.

El estudio emplea un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para una comprensión integral del problema. Se realizaron entrevistas a personal clave de la compañía para identificar los factores internos y externos que afectan las ventas y la competitividad.

Los resultados indican que los altos costos de peajes y combustibles, junto con la competencia en el mercado, son las principales causas del descenso en ventas. Además, la falta de fidelización de clientes y la necesidad de optimizar la cadena logística fueron identificadas como áreas de mejora.

Las discusiones revelan que, aunque la empresa cuenta con un equipo capacitado y una infraestructura adecuada, es crucial implementar estrategias financieras y logísticas innovadoras para enfrentar los desafíos actuales. Entre las conclusiones, se destaca la necesidad de diseñar propuestas de costos efectivas que atraigan y mantengan a los clientes, mejorando así la rentabilidad y competitividad de IMD Y CIA SAS en el mercado.

Palabras Clave

Competitividad; Costos; Logística; Transporte de carga; Ventas.

ABSTRACT

In Colombia, there are more than 588 companies dedicated to the transport of massive dry cargo, mobilizing 90% of the country's cargo, equivalent to 140 million tons and 14.5 billion pesos annually. However, in 2023, the company IMD Y CIA SAS experienced a decrease in sales. This research analyzes the reasons for this decline and its impact on the company's competitiveness.

The study employs a mixed approach, combining qualitative and quantitative methods for a comprehensive understanding of the problem. Interviews were conducted with key company personnel to identify internal and external factors affecting sales and competitiveness.

The results indicate that high tolls and fuel costs, together with market competition, are the main causes of the decline in sales. In addition, the lack of customer loyalty and the need to optimize the logistics chain were identified as areas for improvement.

The discussions revealed that, although the company has a skilled team and an adequate infrastructure, it is crucial to implement innovative financial and logistical strategies to meet the current challenges. Among the conclusions, the need to design effective cost proposals that attract and retain customers, thus improving the profitability and competitiveness of IMD Y CIA SAS in the market is highlighted.

Key words:

Costs; Competitiveness; Logistics; Freight transportation; Sales.

INTRODUCCION

IMD Y CIA SAS fue fundada en 2012 en Medellín, Antioquia, y se ha destacado en el ámbito comercial, especialmente en las áreas de logística y arrendamientos. Entre 2012 y 2015, la empresa experimentó un crecimiento significativo gracias a la expansión y la implementación de diversas unidades de negocio (IMD Y CIA SAS, 2022).

La misión de la empresa es ofrecer soluciones completas e innovadoras para mejorar la eficiencia de la cadena de suministro, enfocándose en la logística de transporte y el almacenamiento de productos (IMD Y CIA SAS, 2022).

Este éxito le ha permitido a la empresa desarrollar una amplia cartera de clientes, a quienes ofrece una variedad de servicios que incluyen transporte, almacenamiento, arrendamiento, servicios de maquila y transporte de pasajeros, entre otros (IMD Y CIA SAS, 2022). Entre sus clientes se encuentran Invesa, Industria Nacional de Gaseosas (Coca Cola), Rocsa, Grupo Orbis, Brinsa, Filling, Industria Colombiana de Café (Colcafé) y New Stetic (IMD Y CIA SAS, 2022).

En los últimos años, el sector del transporte terrestre de carga masiva en Colombia ha enfrentado varios desafíos que han afectado su crecimiento y rentabilidad. La compañía IMD Y CIA SAS, una entidad destacada en el ámbito comercial con operaciones en logística y arrendamientos, no ha sido la excepción.

El surgimiento del problema radica en varios factores externos e internos que han afectado la competitividad de IMD Y CIA SAS. Los incrementos en los costos de peajes y combustibles, el deterioro de las infraestructuras viales y la creciente competencia en el mercado son algunos de los desafíos externos más destacados. Internamente, la empresa ha enfrentado dificultades en la fidelización de clientes y en la optimización de su cadena logística, lo cual ha impactado negativamente en sus ventas y rentabilidad.

El vacío en el conocimiento que justifica esta investigación se basa en la falta de estudios que aborden específicamente los desafíos enfrentados por empresas del sector logístico y de transporte de carga en un contexto tan particular como el de Colombia. Si bien existen estudios que analizan el costo logístico en general, como la Encuesta Nacional Logística (ENL) de 2022 (DNP, 2023), pocos se enfocan en cómo las empresas pueden adaptar sus estrategias para hacer frente a los desafíos operativos y de infraestructura en el país. Además, el análisis de la competitividad en el transporte de carga terrestre ha sido limitado en cuanto a propuestas prácticas que integren tanto aspectos operativos como comerciales.

Esta investigación aporta significativamente a la línea de la innovación social y productiva mediante el desarrollo de herramientas de evaluación de competitividad, la optimización de procesos de transporte por carretera, y la implementación de estrategias de agrupación de carga e integración de soluciones de transporte multimodal. Las nuevas propuestas, como capacitaciones a empleados y fidelización de clientes, contribuyen al desarrollo y crecimiento de la compañía.

En el contexto logístico colombiano, los resultados de la Encuesta Nacional Logística (ENL) 2022 proporcionan una visión integral de las dificultades operativas que enfrentan las empresas en el país, incluyendo los altos costos logísticos. Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el costo logístico nacional se ubicó en un 17,9%, superando la meta del 12,9% establecida en la Política Nacional Logística, con los costos de transporte representando el 35,9% de los costos totales (DNP, 2023). Este alto costo logístico afecta particularmente a pequeñas y microempresas, reflejando los desafíos que enfrentan para mantener su competitividad. Además, la infraestructura deficiente y el bajo nivel de adopción de tecnologías avanzadas, como la medición de indicadores clave en logística, limitan aún más la capacidad de estas empresas para mejorar su desempeño (DNP, 2023). Estos factores resaltan la importancia de optimizar los costos logísticos y la necesidad de propuestas que permitan a empresas como IMD Y CIA SAS mejorar su competitividad.

El diseño metodológico de esta investigación es de carácter mixto, integrando aspectos cualitativos y cuantitativos para una comprensión exhaustiva del problema. El enfoque mixto permite abordar las preguntas de investigación desde diversas perspectivas y emplear múltiples fuentes de datos (B & J., 2020). Las entrevistas a personal clave de la empresa y el análisis de datos financieros y operativos serán fundamentales para identificar las causas del descenso en ventas y proponer soluciones efectivas.

El documento se estructura en varios capítulos, cada uno abordando un aspecto crucial de la investigación:

El trabajo se estructura en varias secciones fundamentales que abordan el tema de transporte de carga seca y su vínculo con la competitividad. En la introducción, se establece el contexto de las problemáticas, se explora el origen y se especifica el alcance del estudio. Posteríos de Literatura proporciona un análisis de investigaciones anteriores y teorías aplicables que apoyan la investigación. La Metodología explica el diseño metodológico empleado, que incorpora un enfoque mixto y las técnicas de recolección de datos aplicadas. A continuación, en el Análisis de Resultados, se presentan y discuten los hallazgos obtenidos a partir de entrevistas y el análisis de datos. Por último, las Conclusiones y Recomendaciones resumen los resultados y sugieren medidas para implementar las propuestas derivadas del estudio.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El transporte terrestre de carga es fundamental en la logística global, permitiendo el movimiento de mercancías a nivel nacional e internacional. Este sector enfrenta desafíos y oportunidades que definirán su rumbo y su papel clave en la economía global, regional y nacional (Armadillo, 2024).

El transporte terrestre de carga en América Latina juega un rol fundamental en las cadenas de suministro, facilitando el 70% de las mercancías en la región. Sin embargo, enfrenta desafíos relacionados con infraestructura deficiente, altos costos logísticos y problemas de seguridad. Mejorar la infraestructura vial podría elevar el PIB de la región hasta un 2% anual, lo que evidencia la relevancia del Transporte Automotor de Carga (TAC) en la región y su importancia en la logística tanto local como internacional (Barbero et al., 2023).

Adicionalmente, la tercerización de servicios de transporte, como se observó en la empresa Transportes Carpio Cusco, puede tener efectos significativos en la rentabilidad empresarial. Una gestión adecuada de la tercerización puede optimizar recursos, reducir costos operativos y mejorar la eficiencia logística. Sin embargo, cuando no se gestiona correctamente, la tercerización puede llevar a incrementos en los costos y a una menor rentabilidad, como fue el caso de Transportes Carpio, que experimentó dificultades en su periodo analizado. Esta experiencia pone de relieve la necesidad de un control eficiente de los costos y la calidad en la externalización de servicios de transporte (Mariel, 2020).

En Colombia, donde el transporte terrestre representa el 90% del movimiento de carga nacional, la tercerización también juega un papel clave en la estrategia operativa de muchas empresas. Sin embargo, la falta de planificación adecuada y control puede generar ineficiencias operativas que afecten tanto la competitividad como la sostenibilidad financiera de las empresas en el sector, como se ha visto en varios casos en la región (Barbero et al., 2023; Mariel, 2020).

La calidad de la infraestructura vial y la antigüedad de los vehículos de carga son dos elementos clave. Según el Ministerio de Transporte, en 2023 la edad promedio de estos vehículos era de 19 años, lo que plantea dificultades en términos de eficiencia energética, seguridad en las vías y emisiones contaminantes. Además, entre enero y septiembre de 2023 se vendieron 8,288 vehículos de carga nuevos, lo que representa una disminución del 35.3% en comparación con 2022 (Armadillo, 2024).

El estado de la infraestructura vial también es preocupante. La culminación de proyectos estratégicos como la Ruta del Sol II y la vía Mulaló-Loboguerrero en 2024 promete mejorar la conectividad y reducir costos logísticos, tiempos de tránsito y emisiones de CO2. Sin embargo, la calidad de las carreteras sigue siendo un problema significativo que afecta la competitividad del transporte de carga (Armadillo, 2024).

Entre las causas principales de esta crisis se encuentra la falta de un equipo comercial competente y la deficiente gestión del servicio. El servicio deficiente impacta directamente en la retención y conversión de clientes, lo que afecta significativamente los ingresos. De acuerdo con Tschohl (2021), los clientes leales, aquellos que regresan a una empresa debido a la calidad del servicio recibido, representan aproximadamente el 65% del volumen de ventas promedio de una organización. IMD Y CIA SAS ha perdido su capacidad para ofrecer un servicio de alta calidad, lo que ha llevado a una disminución en la fidelización de sus clientes.

La dependencia de terceros para la operación logística ha aumentado los costos y disminuido la eficiencia operativa. El parque automotor propio de la compañía no es suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes, y la tercerización no ha sido gestionada de manera efectiva. El enfoque de tercerización en el transporte de carga puede ser rentable si se implementa adecuadamente, pero IMD Y CIA SAS ha fallado en capitalizar esta estrategia (Mariel, 2020).

Las consecuencias de estas fallas se han manifestado en la disminución de las ventas y la pérdida de contratos importantes. las empresas pueden perder hasta un 12% de sus ingresos anuales debido a

clientes insatisfechos que optan por buscar alternativas más eficientes (Tschohl, 2021). En el caso de IMD Y CIA SAS, la falta de capacidad para ofrecer un servicio logístico integral ha causado que muchos de sus clientes migren a otras empresas que les proporcionan soluciones más ágiles y de mejor calidad.

Otra consecuencia ha sido la falta de disponibilidad de vehículos para satisfacer la demanda. La insuficiencia en la flota de la compañía ha resultado en una menor capacidad para atender a los clientes, lo que reduce las oportunidades de contratación. El deterioro de la infraestructura vial en Colombia, sumado a la antigüedad del parque automotor de IMD Y CIA SAS, ha empeorado los tiempos de entrega y ha aumentado los costos operativos, impactando negativamente en la competitividad de la empresa (Mariel, 2020).

El propósito de esta investigación es analizar los costos y la disminución en ventas del área de transporte terrestre de carga masiva en Colombia, Medellín y su efecto en la competitividad de la empresa IMD Y CIA S.A.S. Esta empresa se enfrenta a desafíos significativos que afectan su operación y posicionamiento en el mercado.

Esta investigación no solo proporcionará una comprensión profunda de los desafíos actuales que enfrenta el sector, sino que también ofrecerá recomendaciones prácticas para mejorar la eficiencia y competitividad del transporte terrestre de carga en Colombia, con un enfoque particular en la empresa IMD Y CIA S.A.S.

IMD Y CIA SAS, una compañía con una trayectoria estable en el mercado del transporte terrestre de carga, ha experimentado una preocupante disminución en sus ventas durante el año 2023. Esta reducción, aproximadamente del 20% en comparación con el año anterior, se ha manifestado desde el mes de mayo, afectando gravemente a su cliente más representativo en términos de ingresos, Brinsa. La raíz de esta problemática se encuentra en varios factores interrelacionados que impactan tanto la eficiencia operativa como la competitividad de la empresa.

Esto se puede ver representado en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Unidades de Negocio Ventas 2022 vs Presupuesto 2023.

UNIDAD DE NEGOCIO	2022	2023	VALOR DIFERENCIA A-A
TRANSPORTE CARGA	\$ 12.373.752.876	\$ 14.788.244.763	\$ 2.414.491.887
ALMACENAMIENTO	\$ 7.821.734.656	\$ 10.005.968.407	\$ 2.184.233.751
ARRENDAMIENTO	\$ 1.133.933.374	\$ 2.940.429.309	\$ 1.806.495.935
TRANSPORTE PASAJEROS	\$ 528.835.611	\$ 629.681.978	\$ 100.846.367
MAQUILA	\$ 124.976.314	\$ 110.808.608	\$ (14.167.706)
PARQUEO	\$ 395.118.877	\$ -	\$ (395.118.877)
Total general	\$ 22.378.351.708	\$ 28.475.133.065	\$ 6.096.781.357

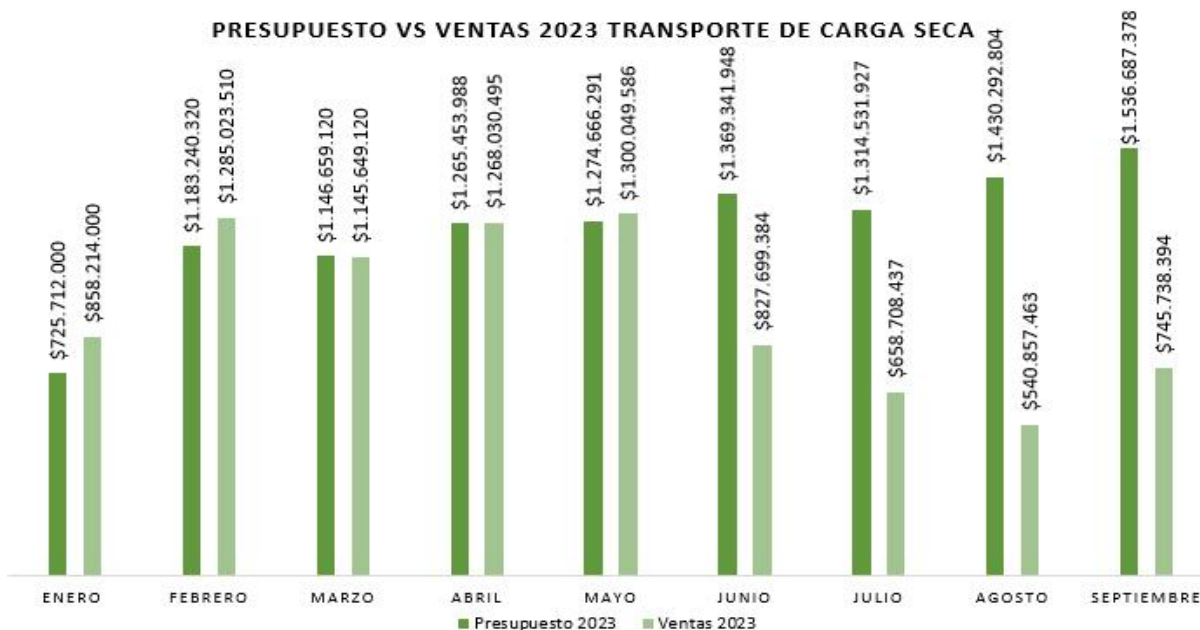
Fuente: Elaboración Propia.

Las principales causas del problema se identifican a continuación, considerando que la calidad del servicio ofrecido por IMD Y CIA SAS ha disminuido, lo que ha llevado a una insatisfacción de los clientes. La falta de un servicio eficiente y confiable ha provocado que clientes importantes, como Brinsa, comiencen a buscar alternativas más competitivas. Según Tschohl (2021), la lealtad del cliente es fundamental para el volumen de ventas de una empresa, ya que los clientes satisfechos generan aproximadamente el 65% de las ventas promedio.

Se representa mediante la siguiente gráfica:

Figura 1.

Presupuesto y Ventas Transporte de Carga IMD CIA SAS.



Fuente: Elaboración Propia.

Se puede evidenciar a partir del mes de junio del presente año las ventas tuvieron una gran caída, esto se debe a la salida de uno de los funcionarios del área logística, quien manejaba uno de los clientes más representativos de la compañía llamado Brinsa el cual ocupaba el 70% de las ventas.

Esto impacta las ventas, los ingresos y los costos de los vehículos propios ya que están dispuestos para el cliente.

Sumando que la competencia ha comenzado a atraer a los empleados más experimentados y con mayores contactos en el sector, ofreciendo mejores salarios y beneficios. Esta fuga de talento ha debilitado la capacidad de la empresa para mantener y expandir su base de clientes. La falta de personal capacitado ha afectado la eficiencia operativa y la capacidad de establecer relaciones comerciales sólidas y duraderas en el sector del transporte.

Adicionalmente, la flota propia de la compañía no cuenta con la capacidad suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes. Además, la compañía no dispone de un amplio portafolio de vehículos tercerizados, lo que limita su capacidad de respuesta. La antigüedad de los vehículos y el mal manejo del mantenimiento han incrementado los costos operativos, lo que a su vez ha elevado los precios de los fletes, poniéndola en desventaja frente a la competencia.

Además, la gestión logística interna ha sido ineficaz, lo que ha llevado a incumplimientos en la entrega y a una mala coordinación en la contratación de vehículos tercerizados. Esta ineficacia ha incrementado los costos operativos y ha reducido la rentabilidad de la empresa, comprometiendo su sostenibilidad en el mercado. Según Rosa y Villena (2020), un buen manejo de vehículos es crucial para satisfacer las demandas del mercado y mantener una operación eficiente.

De igual forma, la competencia ha intensificado su presencia en el mercado, ofreciendo una mayor variedad de servicios y mejores condiciones para los clientes y empleados. Esto ha dificultado que IMD Y CIA SAS retenga a sus clientes y personal clave, afectando su posición competitiva en el sector.

Para el año 2023 la compañía IMD Y CIA SAS ha realizado los siguientes viajes.

Tabla 2.

Top 10 Rutas más Utilizadas IMD y CIA SAS.

CIUDAD DE ORIGEN	CIUDAD DE DESTINO	FLETE /MULA	VIAJES PROMEDIO MES	PROMEDIO VENTA MES
LA TABEIDA QUINDIC	MEDELLIN	\$ 4.100.000,00	30	\$ 123.000.000,00
BUENAVENTURA	YOPAL CASANARE	\$ 9.000.000,00	20	\$ 180.000.000,00
CARTAGENA	BOGOTA	\$ 6.200.000,00	25	\$ 155.000.000,00
COTA	MEDELLIN	\$ 3.700.000,00	32	\$ 118.400.000,00
CAJICA	MEDELLIN	\$ 4.000.000,00	5	\$ 20.000.000,00
CAUCA	MEDELLIN	\$ 4.200.000,00	8	\$ 33.600.000,00
COTA	APARTADO	\$ 5.600.000,00	12	\$ 67.200.000,00
GIRARDOTA	SANTANDER	\$ 4.000.000,00	1	\$ 4.000.000,00
BARRANQUILLA	CALI	\$ 4.900.000,00	15	\$ 73.500.000,00
MEDELLIN	BARRANQUILLA	\$ 4.350.000,00	12	\$ 52.200.000,00

Fuente: Elaboración propia.

La consecuencia directa de estos problemas es la disminución de las ventas y la pérdida de clientes, lo que ha generado una reducción significativa en los ingresos de la empresa. La falta de una gestión eficiente y la incapacidad para mantener una cadena de suministro robusta han afectado negativamente la competitividad de IMD Y CIA SAS.

Los costos operativos han aumentado debido al mal manejo del mantenimiento de la flota y a la necesidad de contratar servicios de transporte tercerizados a precios elevados. Esto ha llevado a la empresa a tomar servicios por valores bajos para cumplir con los presupuestos, lo que ha resultado en pérdidas financieras.

La insatisfacción de los clientes y la fuga de talento han debilitado la capacidad de la empresa para ofrecer un servicio de alta calidad, lo que a su vez ha afectado la lealtad del cliente y la reputación de la empresa en el mercado. De acuerdo con Sheehan, las empresas pueden perder hasta un 12% de sus ingresos anuales debido a clientes insatisfechos que buscan servicios en otros proveedores (Tschohl, 2021).

La teoría sugiere que la competitividad en el sector del transporte terrestre de carga depende en gran medida de la eficiencia operativa, la calidad del servicio, y la capacidad de retener a clientes y empleados clave. Según Martínez y Parra (2022), los elevados costos de fletes y operaciones logísticas en Colombia limitan la participación de las empresas locales en los mercados globales. Esto se ve agravado por la falta de inversión en infraestructura vial y la antigüedad del parque automotor.

Chávez (2023) destaca que la competencia en el sector del transporte terrestre de carga ha aumentado significativamente, obligando a las empresas a mejorar la calidad de sus servicios para mantenerse relevantes en el mercado. Briceño et al. (2021) enfatizan la importancia de implementar nuevas unidades de negocio y adoptar prácticas logísticas eficientes para consolidar la posición en el mercado y enfrentar los desafíos existentes.

IMD Y CIA SAS enfrenta una serie de problemas interrelacionados que afectan su capacidad para competir eficazmente en el mercado del transporte terrestre de carga. La pérdida de clientes y personal clave, la deficiencia en la gestión logística y el aumento de los costos operativos han debilitado su posición competitiva. Para revertir esta situación, es crucial que la empresa aborde estas problemáticas de manera integral, mejorando la calidad del servicio, optimizando la gestión de la flota, y fortaleciendo la relación con clientes y empleados. Solo así podrá recuperar su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

1.1 Formulación del Problema

Pregunta General

¿Qué estrategias pueden implementar la empresa IMD Y CIA SAS para mitigar el impacto de la disminución en las ventas y el aumento en los costos del transporte terrestre de carga, con el fin de mejorar su competitividad en Medellín, Colombia?

Preguntas Específicas

- ¿Cuáles son las principales causas de la disminución del 20% en las ventas de IMD Y CIA SAS durante el año 2023?
- ¿De qué manera la pérdida de personal clave y la fuga de talento impactan en la capacidad operativa y la competitividad de IMD Y CIA SAS?
- ¿Cómo influye la calidad del servicio y el incumplimiento en los servicios en la retención de clientes importantes?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Proponer estrategias para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa IMD Y CIA SAS en el mercado de transporte terrestre de carga en Medellín, Colombia, frente a la disminución en las ventas y el aumento en los costos.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las estrategias de competitividad y sostenibilidad en empresas de servicios logísticos.
- Caracterizar la relación entre rotación de personal clave, disminución de ventas, aumentos de costos y competitividad y en la compañía IMD Y CIA SAS.
- Establecer acciones en el área desde el direccionamiento estratégico que permitan la disminución de los costos, el incremento de las ventas y, así, lograr la satisfacción de los clientes en IMD Y CIA SAS.

3. JUSTIFICACIÓN

La investigación sobre la disminución en las ventas y el aumento en los costos del transporte terrestre de carga masiva en la empresa IMD Y CIA SAS en Medellín es crucial para entender y abordar los desafíos actuales que enfrenta la empresa en la competitividad y sostenibilidad en el mercado. Esta justificación se fundamenta en diversos aspectos económicos, operativos y laborales, que no solo impactan a la empresa de manera interna, sino que también reflejan las condiciones del sector a nivel nacional.

El proyecto se enfoca en analizar las causas de la disminución del en las ventas y el incremento en los costos operativos del área de transporte terrestre de carga de IMD Y CIA SAS durante el año 2023. Este análisis permitirá identificar las áreas críticas que requieren mejoras, especialmente en la gestión de personal y la flota de vehículos, así como en la calidad del servicio ofrecido a los clientes. La empresa ha experimentado una significativa caída en las ventas desde junio de 2023, principalmente debido a la salida de un funcionario clave que manejaba uno de los clientes más representativos de la compañía, Brinsa, responsable del 70% de las ventas. Esta pérdida de un cliente tan importante ha generado un impacto negativo en los ingresos y ha aumentado los costos operativos de los vehículos propios que estaban destinados a dicho cliente.

La importancia de este estudio se fundamenta en varios aspectos críticos para la empresa y el sector en general:

Impacto Económico del Sector Transporte: El sector de transporte terrestre y por tuberías representa el 62% del valor de producción del sector transporte y almacenamiento en Colombia, según datos del DANE para el año 2022. Dada la relevancia, cualquier fluctuación en este sector tiene un efecto significativo en la economía nacional. En particular, durante la pandemia, el transporte de carga se vio gravemente afectado, con una caída del 23% en el primer año de pandemia, resaltando su vulnerabilidad a crisis externas. La volatilidad observada en el crecimiento del PIB y su comparación con

el sector de transporte y almacenamiento subraya la necesidad de estabilizar y fortalecer este sector para contribuir positivamente a la economía del país.

Índice de Costos de Transporte de Carga por Carretera (ICTC): La volatilidad en los costos de transporte, especialmente en combustibles e insumos, ha aumentado significativamente, con picos de variación mensual que superan el 20%. Este incremento en los costos operativos afecta directamente la rentabilidad de las empresas de transporte, incluida IMD Y CIA SAS. Según la ficha metodológica del ICTC, los costos de combustibles y otros insumos han mostrado una tendencia al alza, lo cual es un desafío constante para las empresas que dependen de estos recursos para su operación diaria. Esta situación ha llevado a un aumento en los precios de los servicios de transporte, afectando tanto a los clientes como a la empresa misma.

Mercado Laboral: La estabilidad y retención del personal son factores críticos en el sector transporte. Según la Gran Encuesta Integrada de Hogares del DANE, el sector de transporte y almacenamiento emplea al 7.2% de la población ocupada en Colombia. La pérdida de personal clave y la dificultad para retener talento con experiencia en el sector han sido problemas recurrentes para IMD Y CIA SAS, impactando negativamente su capacidad operativa y su relación con clientes importantes. En el transcurso del año 2022 y 2023, la empresa no ha logrado mantener un personal estable en el área comercial, lo cual ha sido un factor determinante en la pérdida de ventas y en la dificultad para captar nuevos clientes.

Inversión Pública: La inversión pública en el sector transporte ha incrementado, con una asignación de 11.23 billones de pesos para la vigencia 2022. Esta inversión, si bien es significativa, también implica una competencia más intensa y la necesidad de que las empresas se adapten rápidamente a las nuevas condiciones del mercado para aprovechar estas oportunidades. La ejecución del presupuesto de inversión, que alcanzó un 96.2% en 2022, se concentró principalmente en el modo

carretero, lo cual resalta la importancia de este sector y la necesidad de optimizar las operaciones para mantenerse competitivo.

Esta investigación es fundamental para revertir la tendencia negativa en las ventas y los costos de IMD Y CIA SAS. La empresa debe adoptar un enfoque integral que abarque la mejora en la gestión de recursos, la optimización de procesos internos, y la implementación de estrategias efectivas para atraer y retener clientes. Además, es crucial fortalecer el equipo de trabajo mediante la retención de personal capacitado y la contratación de nuevos talentos con experiencia en el sector. La inversión pública y las condiciones del mercado también juegan un papel importante en el contexto en el que opera la empresa, lo cual subraya la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios y aprovechar las oportunidades que surgen.

La relevancia de este estudio no solo radica en la mejora de la competitividad y la sostenibilidad de IMD Y CIA SAS, sino también en la contribución al fortalecimiento del sector de transporte terrestre de carga masiva en Colombia. La estabilización y el crecimiento de este sector son esenciales para el desarrollo económico del país, dado su significativo aporte al PIB y su impacto en el empleo. Por lo tanto, los hallazgos y las recomendaciones de esta investigación tendrán implicaciones importantes no solo para la empresa, sino también para el sector en general y la economía nacional.

Esta investigación no solo es necesaria para revertir la tendencia negativa en las ventas y los costos de IMD Y CIA SAS, sino que también es fundamental para fortalecer la posición competitiva de la empresa en el sector de transporte terrestre de carga masiva en Colombia. La implementación de las recomendaciones derivadas de este estudio permitirá a la empresa mejorar su eficiencia operativa, optimizar sus recursos y establecer relaciones más sólidas con sus clientes, lo cual redundará en un crecimiento sostenible y una mayor competitividad en el mercado.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Marco Conceptual

- **Transporte Terrestre de Carga:** El transporte terrestre de carga se refiere al movimiento de bienes y mercancías por carretera utilizando vehículos automotores, como camiones y tractomulas. Este tipo de transporte es esencial para la cadena de suministro global, facilitando el movimiento de mercancías desde los centros de producción hasta los mercados de consumo (Rodrigue, 2020) (McKinnon, 2021).
- **Infraestructura Vial:** La infraestructura vial incluye el conjunto de carreteras, autopistas y vías que facilitan el tránsito de vehículos de carga. La calidad y extensión de esta infraestructura son cruciales para la eficiencia del transporte terrestre, ya que mejoran la conectividad y reducen los tiempos de viaje (Kopp & Bronzini, 2020) (Holguín-Veras & Jaller, 2020).
- **Parque Automotor de Carga:** El parque automotor de carga abarca la totalidad de vehículos destinados al transporte de mercancías en un país o región. La antigüedad y estado técnico de estos vehículos impactan significativamente la eficiencia operativa y las emisiones contaminantes. Un parque automotor envejecido puede reducir la competitividad de las empresas de transporte debido a mayores costos de mantenimiento y menor confiabilidad (Browne, Rizet, & Allen, 2020; Akyelken, Banister, & Givoni, 2021).
- **Eficiencia Logística:** La eficiencia logística se refiere a la capacidad de realizar operaciones de transporte de carga de manera óptima, minimizando costos, tiempo y recursos utilizados. Esto incluye la gestión de inventarios, optimización de rutas y la utilización de tecnologías avanzadas para mejorar la visibilidad y coordinación en la cadena de suministro (Coyle, Langley, Novack, & Gibson, 2020; Frazelle, 2020).

- **Sostenibilidad Ambiental:** La sostenibilidad ambiental en el transporte de carga se enfoca en prácticas y políticas que buscan reducir el impacto negativo de las operaciones logísticas en el medio ambiente. Esto incluye la reducción de emisiones contaminantes y la adopción de tecnologías limpias, como vehículos eléctricos y combustibles alternativos, para disminuir la huella de carbono del sector (Busch & Lehmann, 2020; Greene & Bhatia, 2021).

4.2 Marco contextual

Se toma como referencia la investigación propuesta por Martínez y Parra, 2022, titulada “Los costos del transporte terrestre de carga masiva en Colombia y su competitividad” La investigación se desarrolló en Colombia, enfocándose en el sector del transporte terrestre de carga masiva, crucial para la economía nacional al movilizar aproximadamente 140 millones de toneladas anuales. Sin embargo, este sector enfrenta serias problemáticas que afectan su competitividad, como la antigüedad del parque automotor, con un 43% de los vehículos superando los 20 años de uso, y una infraestructura vial deficiente que limita la conectividad y genera demoras en rutas críticas. Estos desafíos han incrementado los costos operativos, situando a Colombia entre los países con los costos de transporte más altos en la región, impactando negativamente en su capacidad para competir en el mercado internacional (Martínez y Parra, 2022).

Para abordar esta problemática, la investigación adoptó un enfoque mixto, combinando análisis cuantitativos y cualitativos con un diseño no experimental de tipo transversal. Los principales hallazgos revelan que los costos operativos, como el combustible y los peajes, han aumentado significativamente, con un impacto directo en la competitividad del sector. Además, la pandemia de COVID-19 agravó la crisis, reduciendo la movilización de carga y exacerbando las dificultades preexistentes. En conclusión, se identificó la necesidad urgente de modernizar la infraestructura vial, renovar el parque automotor y

reducir los costos operativos para mejorar la competitividad del transporte terrestre de carga en Colombia (Martínez y Parra, 2022).

La investigación titulada "Estrategias de Mejoramiento en Empresas de Transporte de Carga en la Ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana" se llevó a cabo en Bucaramanga, Colombia, y su área metropolitana, con un enfoque en el sector del transporte de carga, una actividad económica clave tanto para empresas formalizadas como informales en la región. A pesar de su importancia, el sector enfrenta serios desafíos, como la falta de formalidad y organización, y un conocimiento insuficiente de la legislación vigente, factores que han contribuido a un alto índice de fracaso entre las mipymes de transporte en la región. La crisis reciente, marcada por altos costos fijos, fluctuaciones en los precios del combustible, y una administración deficiente, ha llevado a muchas empresas a entrar en procesos de reorganización, subrayando la urgencia de formular estrategias de mejoramiento para fortalecer su competitividad (Forero et. al, 2019).

El objetivo de la investigación fue diseñar estrategias para mitigar estas señales de fracaso y mejorar la operatividad de las empresas de transporte de carga en Bucaramanga y su área metropolitana. Utilizando un enfoque descriptivo y un método inductivo cualitativo, la investigación analizó características clave de las empresas transportadoras, su interrelación con el entorno económico, y los factores que afectan su actividad. Los resultados incluyen un análisis detallado de la operación transportadora en la región, así como la identificación de estrategias prácticas, como la capacitación especializada del personal y la formalización de una red de apoyo empresarial, destinadas a fortalecer la competitividad y sostenibilidad del sector en la región (Forero et. al, 2019).

En 2018, Jennifer Cruz y Nancy Sánchez llevaron a cabo una investigación cuyo objetivo general fue evaluar cómo la variación en los costos operativos del transporte de carga terrestre en Colombia afecta las tarifas y fletes a nivel nacional. En su estudio, se enfocaron en variables que incrementan estos costos, como el combustible y los peajes, posicionando a Colombia, después de Brasil y Chile,

como uno de los países con las tarifas más altas de América Latina. Además, identificaron la chatarrización de vehículos como un problema significativo, ya que un elevado número de camiones con más de 20 años de uso no cumplen con los tiempos establecidos, lo que afecta negativamente la competitividad de las empresas en Colombia (Cruz & Sánchez, 2018).

En 2019 se llevó a cabo un diagnóstico integral del sector de transporte de carga por carretera en Colombia, en el que se evaluaron aspectos como los costos, los contaminantes, la productividad y las regulaciones, proponiendo estrategias para mejorar la situación actual y aumentar la competitividad del sector. El estudio destacó la necesidad de capacitar a los empleados, formalizar a los pequeños transportistas y modernizar la flota vehicular. Como recomendación sugiere ajustes al código de comercio vinculado al servicio de transporte de carga, así como mejoras en la infraestructura de acceso a ciudades y puertos clave para impulsar la competitividad y modernización del sector (Rincón, 2019).

4.3 Marco Legal

Ley 336 de 1996: Establece el Estatuto Nacional de Transporte, regulando todas las actividades del sector. Es fundamental para las operaciones de transporte terrestre, definiendo las competencias del Ministerio de Transporte y la Superintendencia de Puertos y Transporte.

Decreto 173 de 2001: Reglamenta específicamente el transporte terrestre automotor de carga en Colombia. Define las condiciones de operación, incluidas la chatarrización y el mantenimiento de la flota vehicular, lo que impacta directamente en los costos y la competitividad.

Ley 105 de 1993: Establece los principios básicos del transporte en Colombia, incluyendo el transporte terrestre de carga. Regula las políticas de planificación, regulación y control del transporte a nivel nacional, y es esencial para entender el marco regulatorio general del sector.

Resolución 3229 de 2013: Regula el proceso de chatarrización de vehículos de carga, crucial para la renovación del parque automotor en Colombia. Impacta directamente en la competitividad del sector al afectar los costos operativos.

Certificación ISO 9001: Aunque es una norma internacional, su implementación en las empresas de transporte en Colombia es clave para garantizar la calidad en la gestión operativa, aumentando la competitividad y cumpliendo con estándares internacionales.

Además, también se consideran:

- **Resolución 10500 de 2003**, Por el cual se regula el ingreso de vehículos al Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga.
- **Decreto 1047 de 2014**, en este reglamentan algunos aspectos del servicio de transporte para su operatividad y se dictan otras disposiciones
- **Decreto 348 de 2015**, por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones

4.4 Marco teórico

El análisis del transporte terrestre de carga en Colombia requiere un enfoque multidimensional que incorpore tanto teorías tradicionales como emergentes. Entre las teorías más influyentes se encuentra la Teoría de las Cinco Fuerzas de Michael Porter (1980), que ofrece un marco sólido para entender la competitividad en el sector del transporte de carga. Esta teoría propone que la competitividad de una empresa depende de cinco fuerzas clave: la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de productos sustitutos. En el contexto del transporte de carga en Colombia, la intensa rivalidad entre las empresas, junto con la amenaza de nuevos competidores, ha obligado a las empresas a optimizar costos y mejorar la eficiencia operativa para mantenerse competitivas.

Complementando la teoría de Porter, la Teoría de la Gestión de Costos en el Transporte de Button (2010) resalta la importancia de un control estricto de los costos operativos para asegurar la rentabilidad en el sector del transporte. Button argumenta que, en un sector con márgenes de beneficio ajustados, como el transporte de carga, la gestión eficiente de los costos asociados, como el

combustible, mantenimiento y peajes, es crucial para la sostenibilidad empresarial. Esta perspectiva es particularmente relevante en Colombia, donde los costos del combustible y los peajes representan una proporción significativa de los gastos operativos.

A estas teorías se suma la Teoría de la Competitividad Regional de Dixon (1999), que subraya la importancia de factores locales, como la infraestructura y las políticas gubernamentales, en la competitividad del sector. Según Dixon, la calidad de la infraestructura vial y el apoyo institucional son determinantes clave que pueden mejorar o restringir la competitividad de las empresas de transporte. En Colombia, la deficiencia en la infraestructura vial, especialmente en rutas críticas, es un obstáculo significativo para la eficiencia del transporte de carga, limitando la competitividad del sector en el mercado internacional.

En los últimos años, han surgido teorías que aportan nuevas perspectivas para abordar los desafíos contemporáneos del transporte de carga. La Teoría de la Digitalización en el Transporte y Logística (Rodríguez, 2020) se centra en cómo la adopción de tecnologías digitales, como el Internet de las Cosas (IoT) y la inteligencia artificial (IA), puede transformar las operaciones logísticas. La digitalización permite optimizar rutas, reducir costos operativos y mejorar la eficiencia general del transporte de carga, facilitando a las empresas colombianas adaptarse rápidamente a las fluctuaciones del mercado y mantener su competitividad.

Por otro lado, la Teoría de la Sostenibilidad en la Cadena de Suministro (Fernández & Gómez, 2021) resalta la necesidad de integrar prácticas sostenibles en todo el proceso logístico. En el transporte de carga, esto implica modernizar la flota de vehículos, utilizar combustibles alternativos y optimizar rutas para minimizar el impacto ambiental. La sostenibilidad no solo responde a las demandas globales por prácticas más verdes, sino que también puede ser un diferenciador competitivo en el mercado.

Finalmente, la Teoría de la Resiliencia en la Logística (Martínez & Pérez, 2022) cobra relevancia en un mundo postpandemia. Esta teoría aborda la capacidad de las cadenas de suministro para

adaptarse y recuperarse de interrupciones, manteniendo la continuidad operativa. La resiliencia logística en Colombia sugiere la necesidad de estrategias que fortalezcan la capacidad del sector para enfrentar eventos adversos, como fluctuaciones en los precios del combustible o desastres naturales, asegurando así la competitividad a largo plazo.

La integración de estas teorías proporciona un marco teórico robusto para entender los desafíos y oportunidades del transporte terrestre de carga en Colombia, ofreciendo soluciones que combinan la gestión de costos, la mejora de la infraestructura, la digitalización, la sostenibilidad y la resiliencia, todos elementos cruciales para mejorar la competitividad del sector.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 Línea de investigación institucional (Administración de Empresas)

Línea 3: Innovaciones Sociales y Productivas

Este proyecto se alinea con la Línea 3: Innovaciones Sociales y Productivas, ya que busca identificar y abordar las causas detrás de la disminución en las ventas y la competitividad de IMD Y CIA SAS. A través del análisis de factores como la gestión de costos, la calidad del servicio, y la retención de clientes, el proyecto propone soluciones innovadoras para mejorar la eficiencia operativa y la sostenibilidad del negocio. Estas acciones no solo impactan positivamente en la empresa, sino que también contribuyen al desarrollo económico y social del sector del transporte en Colombia.

5.2 Eje temático (Administración de Empresas)

Gestión estratégica para la Globalidad.

El proyecto se inscribe en el Eje Temático de Gestión Estratégica para la Globalidad, ya que evalúa y propone estrategias que permiten a IMD Y CIA SAS adaptarse a un entorno global competitivo. Al analizar la influencia de factores externos como la inflación y la competencia internacional, así como la gestión interna de recursos y talentos, el proyecto proporciona un enfoque estratégico que busca posicionar a la empresa en un mercado globalizado, mejorando su competitividad y capacidad de expansión.

5.3 Enfoque de Investigación y Paradigma Investigativo

El enfoque de investigación utilizado en este proyecto es mixto, ya que combina aspectos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado. Según Hernández Sampieri (2021), el enfoque mixto permite integrar los beneficios de ambos enfoques, abordando las preguntas de investigación desde múltiples perspectivas y utilizando diversas fuentes de datos. Este enfoque es adecuado para el objetivo general del estudio, que es analizar los factores que afectan la competitividad en el transporte de carga seca en Colombia. La competitividad se evalúa tanto

con indicadores cuantitativos (como costos operativos y tiempos de entrega) como con aspectos cualitativos (como la percepción del cliente y la calidad del servicio).

5.4 Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es no experimental y de tipo transaccional o transversal. Este tipo de diseño se justifica porque la investigación no manipula las variables independientes, sino que observa y analiza la realidad tal como se presenta en un momento específico (Hernández Sampieri, 2021). El objetivo es describir las características y la situación actual del transporte de carga seca en Colombia, sin alterar las condiciones naturales del entorno.

5.5 Alcance de la Investigación

El alcance de la investigación es descriptivo, ya que busca conocer y detallar las características que afectan el crecimiento y la competitividad en el área de transporte de carga seca. Según Hernández Sampieri (2021), un estudio descriptivo se centra en especificar las propiedades importantes de los fenómenos analizados, lo que permite identificar y analizar la raíz de las problemáticas existentes. Este enfoque es adecuado para desarrollar estrategias que favorezcan la competitividad de la compañía.

5.6 Población

La población de estudio se divide en dos grupos:

Población 1: Compuesta por los directivos de la compañía, específicamente el director comercial de proyectos y el director administrativo y financiero. Esta población es pequeña y altamente específica, por lo que se justifica un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que incluye solo a los responsables clave de la toma de decisiones (Hernández Sampieri, 2021).

Población 2: Incluye a los coordinadores de transporte (2 personas), los auxiliares administrativos del área de transporte (3 personas), y los conductores y auxiliares de transporte (23 personas). Dado el tamaño y la heterogeneidad de esta población, se utiliza un muestreo probabilístico para asegurar una representación adecuada y generalizable de la población total.

5.7 Tamaño de Muestra

Para la Población 1, no se requiere un cálculo de tamaño muestral dado que se entrevistan a todos los miembros de esta población específica. Para la Población 2, se determina que la muestra está compuesta por 28 personas (puesto que es la cantidad de empleados que hacen parte de las operaciones de interés para el presente documento), y se utiliza una encuesta para recopilar datos. La selección no probabilística lo que no garantiza que la muestra sea representativa.

5.8 Fuentes, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información y Datos

Las fuentes de datos incluyen tanto fuentes primarias como secundarias. Las fuentes primarias provienen de entrevistas y encuestas aplicadas a las dos poblaciones definidas. Se utilizan las siguientes técnicas e instrumentos:

Entrevistas: Se realizan entrevistas semi-estructuradas a los directivos de la compañía (Población 1) para obtener información detallada sobre la gestión y las decisiones estratégicas.

Encuestas: Se aplican encuestas estructuradas a la Población 2 (coordinadores, auxiliares y conductores) para recoger datos cuantitativos y cualitativos sobre las operaciones diarias, percepciones y problemas operativos.

5.9 Análisis y Tratamiento de Datos

El análisis de los datos recolectados se llevará a cabo utilizando técnicas tanto cualitativas como cuantitativas. Los datos cualitativos se analizarán mediante el análisis de contenido, que permite identificar patrones, temas y significados dentro de las respuestas obtenidas en las entrevistas. Para los datos cuantitativos, se utilizarán análisis estadísticos descriptivos y correlacionales para identificar relaciones y tendencias entre las variables estudiadas.

Según Hernández Sampieri (2021), el tratamiento de datos en un enfoque mixto implica la integración de los resultados cualitativos y cuantitativos para ofrecer una visión completa del fenómeno

investigado. Los resultados se interpretarán de manera conjunta para generar conclusiones que reflejen la complejidad del problema de la competitividad en el transporte de carga seca.

6. RESULTADOS

6.1 RESULTADOS

6.1.1 Entrevista # 1. Director Comercial y de Proyectos.

1. ¿Opina que en la actualidad las empresas de transporte de carga seca están experimentando dificultades? ¿Cuáles considera que son las causas principales de estas dificultades?

- Si, en la actualidad estamos con un gobierno que ha inflado muchos los costos de los vehículos, en este caso en los peajes y combustible, afectando notoriamente los fletes ofrecidos a los clientes ya que necesita ser aumenta los fletes para cubrir la ruta que requieren.

2. ¿Cree que la empresa cuenta con los recursos financieros necesarios para cubrir sus gastos actuales? En caso contrario, ¿qué estrategias se están implementando para abordar esta situación?

- En la parte comercial, nos hemos visto afectados con el pago de los vehículos tercerizados, esto generando que los transportadores creen mala fama entre el gremio, considero que tenemos un musculo financiero estable, mas no para satisfacer todas las necesidades que se requieren.

3. ¿Considera adecuado el presupuesto asignado para el año 2024 en comparación con años anteriores?

- Desde mi cargo considero que el presupuesto que fue asignado para este año 2024 si esta inflado, ya que las ventas desde el año 2023 no vienen creciendo, logran estar estables, mas no obtiene mayor incremento, esto afecta el área, ya que nos hace ver como si no estuviéramos aportando lo necesario, teniendo en cuenta que los anteriores comerciales no fidelizaron los clientes como se debía actualmente.

4. ¿Piensa que los clientes eligen a IMD Y CIA SAS principalmente por la calidad del servicio que ofrecen o por las tarifas de fletes que ofrecen?

- Hemos evidenciado que muchos del cliente, retoman nuevamente con nosotros cuando otra empresa no cubre las necesidades que requieren, por esta razón cuando evidenciamos esto, damos la mejor atención al cliente para volver a fidelizar y que continúe cargando con nuestra compañía.

5. ¿Cree que la cadena logística de transporte de carga por carretera está optimizando sus costos en viajes largos? En caso afirmativo, ¿qué estrategias se han implementado para lograrlo?

- Si, estamos optimizando gastos en las rutas cuando se tienen dos vehículos en para el mismo origen y destino economizando viáticos ya que pueden dormir en el mismo hotel, otras de las estrategias es establecer contratos con parqueaderos fidelizados en las carreteras y ciudades.

6. ¿Considera que actualmente cuenta con un equipo debidamente conformado y capacitado para satisfacer las necesidades del cliente? ¿Por qué?

- Si, tenemos un equipo que satisface las necesidades de los clientes, las cuales están disponible en cualquier momento si se presentan novedades, adicional tenemos un equipo de monitoreo 24/7 generando la mayor tranquilidad y seguimiento en las rutas de nuestros conductores tercerizados y propios.

7. ¿Qué medidas propondría usted en este momento para mejorar tanto el área específica como la empresa en general?

- Contratación de freelance en los puertos habilitados de carga y en ciudades estratégicas para reconocimiento de la compañía en los sectores y que puedan tomar los servicios con nosotros tanto de productos, contenedores, alimentos no perecederos, químicos, entre otros.

8. ¿Cree que las áreas de la empresa están adecuadamente protegidas para minimizar los robos en el transporte de carga? En caso afirmativo, ¿cómo se ha llevado a cabo esta protección?

- Como comercial me encargo mucho de lo pagos que le puedan realizar a los conductores en efectivo o devoluciones que realicen las compañías, por esa razón con mi equipo tenemos establecido que toda devolución debe ser informada y legalizada cuando se revisen los cumplidos, en caso de ser

efectivo, se le realizo un comunicado a las compañías que siempre que se realice ese proceso deberán enviar un correo e informar lo sucedido.

9. ¿Cuál es el papel de la innovación y la tecnología en las estrategias de transporte de carga seca de la empresa?

- Se viene proponiendo una aplicación digital la cual los clientes puedan ver en tiempo real estado de sus entregas, en caso de estar encamino la cual me informe por donde se encuentra, si ya fue despachada y recibida, por otro lado, también estamos trabajando para evidenciarles a los clientes desde la aplicación cuantos viajes a realizado con IMD Y CIA SAS que costo ha tenido, tipo de mercancía, peso y entre otros datos, esto ayudar que el cliente tenga mayor conocimiento y confiabilidad.

10. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en el mercado actual? ¿Cómo están adaptando las estrategias de transporte de carga seca para enfrentar estos desafíos?

- En la actualidad existen muchas empresas transportadoras, las cuales vienen afectando por la diferencia de fletes ya que algunas son a costos muy bajos, por esa razón intentamos ser muy razonables en las tarifas que brindamos, adicional se debe contar con un portafolio muy amplio de clientes prospectos, en este momento la compañía no cuenta con una, lo que nos dificulta la competencia.

6.1.2 Entrevista # 2. Director Administrativo y Financiero.

1. ¿Opina que en la actualidad las empresas de transporte de carga seca están experimentando dificultades? ¿Cuáles considera que son las causas principales de estas dificultades?

- Si, debido a los incrementos de los peajes, el combustible y el mal estado de las vías se está generando mayor costo y gasto para los vehículos, además del mantenimiento mensual que se le debe realizar a estos, crecen más las dificultades del transporte.

2. ¿Cree que la empresa cuenta con los recursos financieros necesarios para cubrir los gastos actuales? En caso contrario, ¿qué estrategias se están implementando para abordar esta situación?

- La empresa cuenta con una buena planeación financiera y de reserva, pero como se expuso en la respuesta anterior debido a los incrementos y las altas tarifas en costos es necesario plantear estrategias de mejora; puesto que si la situación no mejora a mayor gasto menor rentabilidad.

3. ¿Considera adecuado el presupuesto asignado para el año 2024 en comparación con años anteriores?

- No, debido al mal momento por el que está pasando el negocio del Transporte y la economía; me parece un presupuesto bastante alto, ya que es de conocimiento que no sólo es la empresa la que está movilizandome menos mercancía sino, que es a nivel nacional, considero que se debería reconsiderar.

4. ¿Piensa que los clientes eligen a IMD Y CIA SAS principalmente por la calidad del servicio que ofrecen o por las tarifas de fletes que ofrecen?

- Por la calidad de servicio que se les brinda a los clientes, somos una compañía con orientación al éxito y al resultado, basado en la satisfacción al cliente. Actualmente nuestras tarifas son tarifas competitivas y ligadas de la mano del SICE-TAC.

5. ¿Cree que la cadena logística de transporte de carga por carretera está optimizando sus costos en viajes largos? En caso afirmativo, ¿qué estrategias se han implementado para lograrlo?

- Si, como administrativo y encargado de las finanzas siempre buscamos que los costos de un viaje asignado sean de manera moderada, por esa opción y por inconvenientes que hemos tenido dentro de la compañía por robos, optamos por conseguir parqueos seguros y directamente contratado por la compañía como proveedor, otro caso es el tema de mantenimiento vehicular, sabemos que los conductores al no solicitar una factura electrónica pueden inflar los costos a beneficio de ellos, por esa razón antes de realizar un viaje se realiza el preoperacional documento válido que indica que el transporte se encuentra en condiciones para viajar, dado el caso de un altercado en el camino, el responsable valida los precios del arreglo y decide si se da el aval o no.

6. ¿Considera que actualmente cuenta con un equipo debidamente conformado y capacitado para satisfacer las necesidades del cliente? ¿Por qué?

- Si. Nuestro equipo está orientado a la satisfacción y atención del cliente, cuentan con la experiencia y la destreza para resolver los obstáculos que conlleva la cadena de abastecimiento.

7. ¿Qué medidas propondría usted en este momento para mejorar tanto el área específica como la empresa en general?

- Implementar más herramientas tecnológicas, Integrar nuevos modelos de logística como, por ejemplo: paquetero, logística aduanera y logística de stock, revisar indicadores con regularidad, automatización de procesos y capacitación, formación y actualización de procesos al equipo.

8. ¿Cree que las áreas de la empresa están adecuadamente protegidas para minimizar los robos en el transporte de carga? En caso afirmativo, ¿cómo se ha llevado a cabo esta protección?

- Si. Actualmente la empresa cuenta con una plataforma de rastreo satelital en tiempo real, los operadores encargados realizan reportes cada 2 horas para actualizar el estado y el tránsito de los vehículos que están circulando, tienen palabras claves como santo y seña para reportar alguna anomalía que se pueda presentar, tenemos implementado un plan estratégico con la policía de carretera, si no se logra comunicación con un conductor en un tiempo establecido por alguna razón, se activa el plan de búsqueda.

9. ¿Cuál es el papel de la innovación y la tecnología en las estrategias de transporte de carga seca de la empresa?

- Juega un papel muy importante, ya que nos ayuda a la Automatización de procesos y a reducir los tiempos para ocuparnos en generar más valor y venta.

10. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en el mercado actual? ¿Cómo están adaptando las estrategias de transporte de carga seca para enfrentar estos desafíos?

- Los principales desafíos han sido la reducción de carga que se ha tenido en diferentes puntos estratégicos que han sido considerados como proveedores mayores de carga, la economía y las alzas en carretera, problemáticas con el gobierno, lo cual impide que muchos de los empresarios consideren invertir y transportadores que trabajan por debajo de la tabla del SICE-TAC.

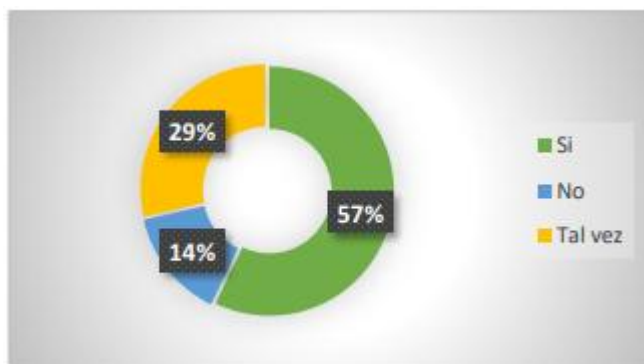
Enfrentamos los desafíos brindándole al cliente seguridad y responsabilidad en la entrega de la mercancía en el momento que lo requiera, la mercancía va asegurada y brindándole un buen servicio. Al transportador en la manera de lo posible una fidelización con la compañía, pagos oportunos y resolver novedades en tiempo inmediato.

6.1.3 Encuesta Población # 2.

Figura 2. Percepción de la Adecuación de Herramientas y Recursos en IMD Y CIA SAS

Percepción de la Adecuación de Herramientas y Recursos en IMD Y CIA SAS.

1. ¿Consideras adecuadas las herramientas y recursos provistos por la empresa para realizar tu trabajo de manera eficiente y efectiva?



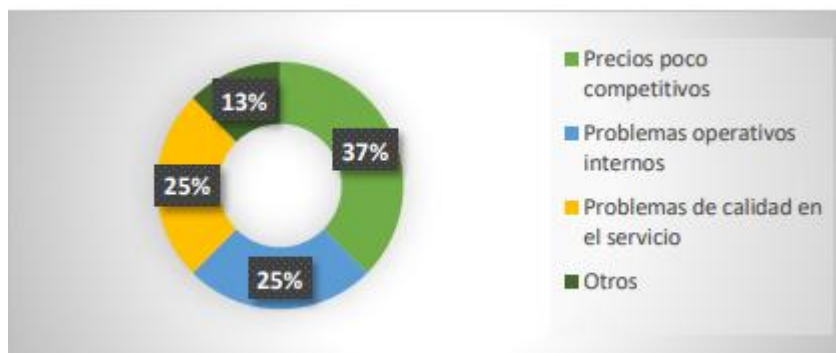
Fuente: Elaboración Propia.

El 57% de los encuestados respondió afirmativamente, lo que indica que una mayoría siente que cuentan con las herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente. Sin embargo, un 28.6% respondió "Tal vez", reflejando incertidumbre o ambigüedad sobre la suficiencia de estos recursos, mientras que solo un 14.3% considera que los recursos no son adecuados. Esto sugiere

que, aunque la mayoría percibe tener lo necesario, una parte significativa de los empleados tiene dudas sobre la efectividad de los recursos disponibles². ¿Cuál consideras que es el factor principal que está causando las bajas ventas en IMC Y CIA SAS?

Figura 3.

Identificación de los Factores Principales que Contribuyen a las Bajas Ventas en IMD Y CIA SAS.



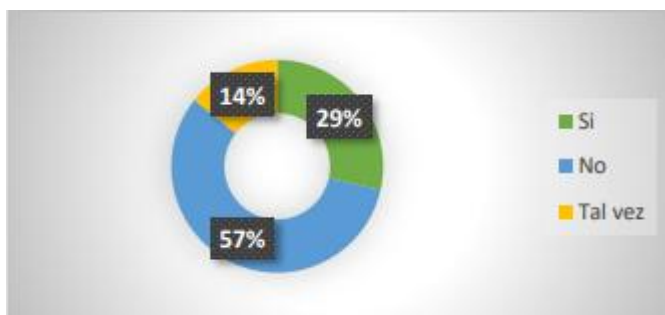
Fuente: Elaboración propia.

El 42.9% de los encuestados identifica los precios poco competitivos como el principal factor detrás de las bajas ventas. Esto sugiere que la estrategia de precios es percibida como un problema clave. En segundo lugar, con un 28.6%, se mencionan los problemas operativos internos y de calidad en el servicio. Estos factores, aunque no son los más mencionados, representan áreas de oportunidad que pueden estar impactando negativamente la percepción de los clientes y la competitividad en el mercado.

3. ¿Considera que IMD Y CIA SAS tiene precios competitivos con las otras empresas transportadoras?

Figura 4.

Comparación de la Competitividad de los Precios de IMD Y CIA SAS con Otras Empresas Transportadoras.



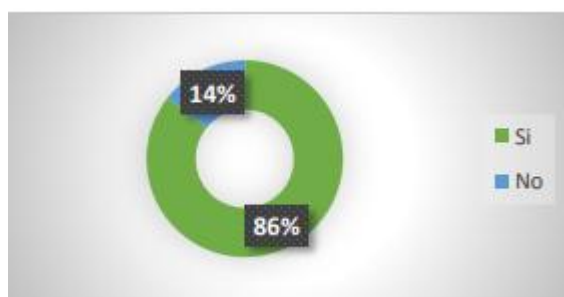
Fuente: Elaboración propia.

Un 57.1% de los encuestados respondió "NO", lo que indica que la mayoría no percibe los precios de IMD Y CIA SAS como competitivos en comparación con otras empresas transportadoras. Solo un 28.6% considera que los precios sí son competitivos, lo que sugiere una percepción mayoritaria de que los precios actuales no están alineados con el mercado, posiblemente afectando las ventas.

4. ¿Opina que la inflación nacional está influyendo en el aumento de los costos, incluyendo el combustible, los peajes y otros gastos relacionados?

Figura 5.

Impacto de la Inflación Nacional en los Costos Operativos de IMD Y CIA SAS.



Fuente: Elaboración propia.

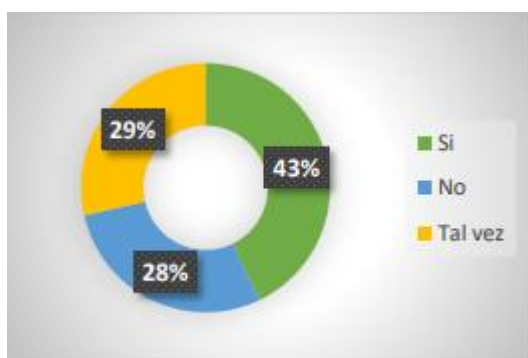
Una mayoría abrumadora del 85.7% considera que la inflación está afectando el aumento de los costos operativos, incluyendo el combustible y los peajes. Este es un 29% 57% 14% Si No Tal vez 86% 14% Si No factor que parece impactar de manera casi universal, con solo un 14.3% que no percibe la

inflación como un problema relevante. Esto refleja la importancia de gestionar los costos relacionados con factores externos como la inflación para mantener la competitividad

5. ¿Opina que el presupuesto asignado al departamento de transporte es adecuado, teniendo en cuenta la historia de los años previos?

Figura 6.

Evaluación del Presupuesto Asignado al Departamento de Transporte en IMD Y CIA SAS.

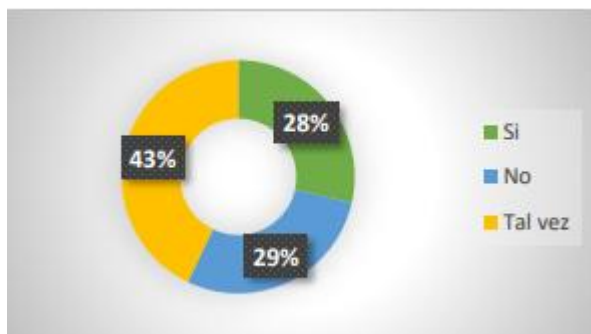


Fuente: Elaboración Propia.

El 42.9% de los encuestados considera que el presupuesto asignado es adecuado, lo que refleja una percepción favorable sobre la inversión en el departamento de transporte. Sin embargo, un 28.6% no considera que el presupuesto sea suficiente, y un porcentaje igual responde "Tal vez", lo que indica que existe incertidumbre o insatisfacción sobre si los recursos son realmente suficientes para las necesidades actuales del departamento. ¿Recibe el apoyo necesario por parte de directores cuando los requiere para dar solución a un cliente?

Figura 7.

Disponibilidad de Apoyo Directivo en la Resolución de Problemas con Clientes.



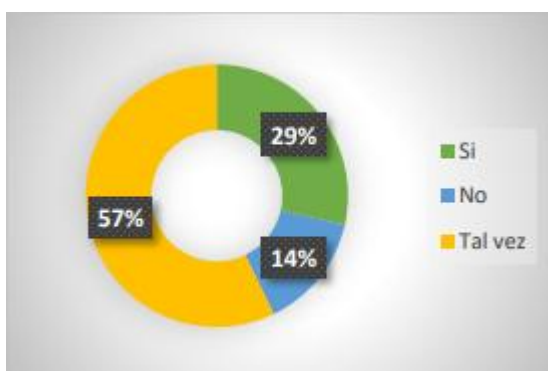
Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas estuvieron bastante divididas: un 28.6% respondió "Sí", lo que indica que reciben el apoyo necesario por parte de los directores, mientras que un porcentaje igual, el 28.6%, respondió "NO", señalando que no siempre reciben el apoyo necesario. Además, un 42.9% respondió "Tal vez", lo que refleja que una parte significativa de los empleados tiene dudas o experiencias mixtas sobre el apoyo directivo, lo que puede estar afectando la resolución de problemas con los clientes.

7. ¿Opina usted que los clientes están contentos con el servicio que se ofrece diariamente?

Figura 8.

Satisfacción de los Clientes con el Servicio Diario Ofrecido por IMD Y CIA SAS.



Fuente: Elaboración Propia.

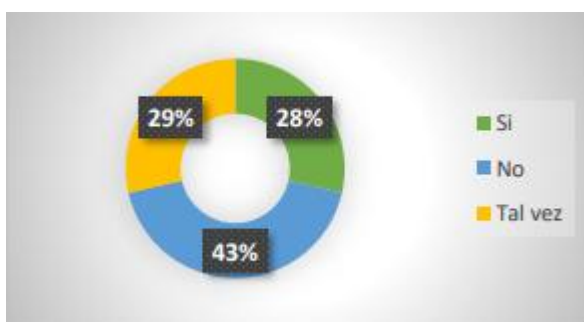
Un 42.9% de los encuestados considera que la empresa no ha adoptado estrategias efectivas para expandirse, lo que señala una percepción de falta de competitividad frente a la competencia. Un

28.6% respondió "Tal vez", lo que refleja incertidumbre, mientras que un 28.6% respondió "Sí", sugiriendo que una minoría percibe que las estrategias actuales han sido efectivas.

8. ¿Cree usted que IMD Y CIA SAS ha adoptado estrategias efectivas para expandirse en el mercado?

Figura 9.

Efectividad de las Estrategias de Expansión de IMD Y CIA SAS en el Mercado.



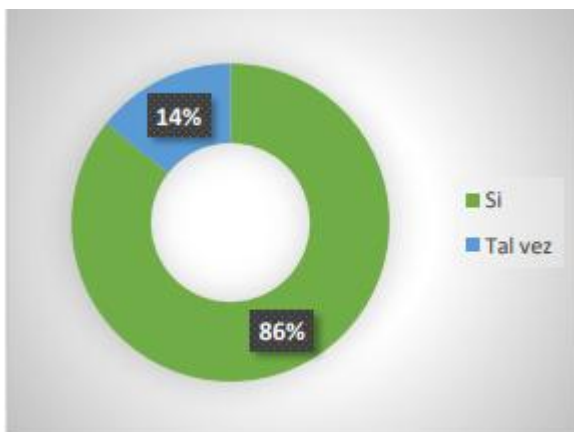
Fuente: elaboración propia.

El 85.7% de los encuestados cree que consolidar la carga de varios clientes en un solo trayecto podría reducir los costos. Este resultado muestra un consenso claro entre los empleados de que una estrategia de consolidación sería una solución efectiva para reducir los costos operativos, lo que podría mejorar la rentabilidad y competitividad de la empresa.

9. ¿Cree que los costos del transporte de carga podrían disminuir si se consolidara la carga de múltiples clientes en un mismo trayecto?

Figura 10.

Percepción sobre la Reducción de Costos Mediante la Consolidación de Carga en IMD Y CIA SAS.



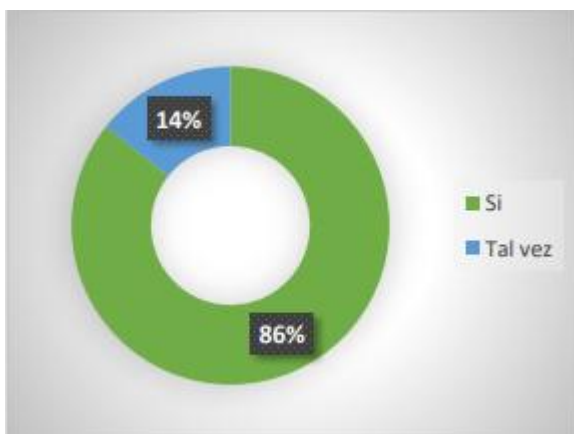
Fuente: elaboración propia.

El 85.7% de los encuestados cree que consolidar la carga de varios clientes en un solo trayecto podría reducir los costos. Este resultado muestra un consenso claro entre los empleados de que una estrategia de consolidación sería una solución efectiva para reducir los costos operativos, lo que podría mejorar la rentabilidad y competitividad de la empresa.

10. ¿Cree usted que está contribuyendo al ahorro de costos de la empresa?

Figura 11.

Contribución de los Empleados al Ahorro de Costos en IMD Y CIA SAS.



Fuente: Elaboración propia.

El 85.7% de los encuestados considera que sí está contribuyendo al ahorro de costos de la empresa, lo que sugiere una percepción positiva sobre su impacto en la eficiencia operativa. Solo un

14.3% responde "Tal vez", lo que refleja alguna duda sobre la efectividad de sus contribuciones, pero en general, la mayoría siente que están aportando al ahorro de costos.

6.2 DISCUSIONES

6.2.1 Objetivo 1: Identificar las estrategias de competitividad y sostenibilidad en empresas de servicios logísticos.

6.2.1.1 Resultados

La disminución del 20% en las ventas se atribuye a varios factores, según los datos obtenidos de entrevistas con el personal clave y el análisis de las cifras de ventas. Los principales factores identificados fueron:

Precios poco competitivos: Según la encuesta realizada (Figura 2 del Anexo 3), el 42.9% de los encuestados consideró que los precios no son competitivos en comparación con otras empresas transportadoras.

Problemas operativos y de calidad en el servicio: El 28.6% mencionó problemas operativos internos que podrían estar afectando la percepción de los clientes.

Impacto de la inflación y costos operativos: El 85.7% de los encuestados mencionó que la inflación ha incrementado los costos operativos, afectando la rentabilidad de la empresa (Figura 4 del Anexo 3).

6.2.1.2 Análisis

La información recolectada evidencia una fuerte percepción de que los precios de IMD Y CIA SAS no están alineados con el mercado, lo que afecta directamente la competitividad. Además, los problemas operativos y de calidad en el servicio son áreas críticas que requieren atención. Las entrevistas con el director Comercial y Administrativo confirmaron que los costos crecientes, especialmente en combustible y peajes, están erosionando la rentabilidad. La propuesta de consolidar

carga de múltiples clientes (apoyada por el 85.7% de los encuestados) surge como una estrategia clave para reducir los costos y mejorar la competitividad.

Para analizar en profundidad las ventas y sus tendencias, se propone:

Análisis de series temporales: Evaluar el comportamiento de las ventas a lo largo de los últimos tres años para identificar picos o caídas significativas. Se utilizarán herramientas de análisis como Excel o software especializado en ventas.

Entrevistas con personal clave: Recoger información cualitativa sobre factores no cuantificables que afectan las ventas, como cambios en la política comercial o la percepción del cliente. Se pueden emplear entrevistas semiestructuradas con el personal comercial y operativo.

Análisis de mercado competitivo: Comparar los precios y servicios de IMD Y CIA SAS con los principales competidores en el mercado para identificar áreas de mejora en la estrategia de precios y diferenciación.

6.2.2 Objetivo 2: *Caracterizar la relación entre rotación de personal clave, disminución de ventas, aumentos de costos y competitividad y en la compañía IMD Y CIA SAS.*

6.2.1.1 Resultados

El análisis del impacto de la pérdida de personal clave reveló que la eficiencia operativa de IMD Y CIA SAS se ha visto afectada por la salida de empleados experimentados. Entre los factores más relevantes están:

Fuga de talento en áreas operativas clave: Las entrevistas con el director Administrativo confirmaron que la salida de personal con alto nivel de experiencia ha afectado la eficiencia en la operación diaria, puesto que los clientes crean relaciones de cercanía fuera del ámbito laboral y al dejar la empresa, quedan con el lazo comercial creado independiente de la empresa que represente el vendedor.

Reducción de la calidad del servicio: La falta de personal capacitado ha ocasionado retrasos en la entrega de mercancía y una disminución en la calidad percibida por los clientes.

6.2.1.2 Análisis

La pérdida de talento impacta significativamente la capacidad operativa de IMD Y CIA SAS. Según el personal administrativo, la formación y la retención de empleados es una necesidad urgente. Se requiere un plan integral para prevenir la fuga de talento, que incluya beneficios competitivos y programas de capacitación continua.

De acuerdo con lo anterior, se propone una plantilla de Encuesta para Analizar la Eficiencia Operativa.

Plantilla de Encuesta para Analizar la Eficiencia Operativa

Encuesta: Evaluación de la Eficiencia Operativa antes y después de la Pérdida de Talento

1. ¿Considera que su carga de trabajo ha aumentado desde la salida de empleados clave?

a) Sí

b) No

c) Tal vez

2. ¿Ha notado un aumento en los errores o problemas operativos desde la pérdida de personal clave?

a) Sí

b) No

c) Tal vez

3. ¿Cree que la calidad del servicio ofrecido a los clientes ha disminuido desde entonces?

a) Sí

b) No

c) Tal vez

4. ¿Ha recibido capacitación adicional para cubrir las funciones de los empleados que han salido?

a) Sí

b) No

c) Tal vez

5. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la eficiencia operativa tras la salida de empleados clave

6.2.3 Objetivo 3: Establecer acciones en el área desde el direccionamiento estratégico que permitan la disminución de los costos, el incremento de las ventas y, así, mejorar la satisfacción de los clientes en IMD Y CIA SAS.

6.2.3.1 Resultados

Los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente revelaron que la calidad del servicio es un factor decisivo en la retención de clientes. Sin embargo, la mayoría de los empleados no está segura de sí los clientes están satisfechos con el servicio actual:

- **Satisfacción del cliente:** El 57.1% de los encuestados respondió "Tal vez" cuando se les preguntó si los clientes estaban satisfechos (Figura 7), lo que refleja incertidumbre sobre la calidad del servicio percibido.
- **Apoyo directivo:** Un 42.9% de los encuestados manifestó dudas sobre si reciben el apoyo necesario de los directores para resolver problemas con clientes (Figura 6).

Los directores enfatizaron la necesidad de implementar estrategias de fidelización más efectivas y de mejorar la atención al cliente para garantizar que los clientes continúen eligiendo IMD Y CIA SAS para sus necesidades de transporte.

6.2.3.2 Análisis

La incertidumbre general sobre la satisfacción del cliente es un área preocupante. Aunque se percibe un compromiso hacia la calidad del servicio, la falta de apoyo directivo y las quejas sobre el incumplimiento de compromisos están afectando negativamente la retención de clientes importantes. Es fundamental implementar un sistema de retroalimentación directa para medir continuamente la satisfacción del cliente y garantizar que el personal tenga los recursos y el respaldo necesario para atender a los clientes. Además, la implementación de estrategias de fidelización más sólidas y la mejora de la comunicación con los clientes serán esenciales para fortalecer la retención y la satisfacción del cliente, lo que a su vez contribuirá a la estabilidad y crecimiento de la empresa.

Por lo anterior, se propone la Encuesta de Satisfacción del Cliente.

Plantilla de Encuesta de Satisfacción del Cliente

Encuesta: Evaluación de la Satisfacción del Cliente

¿Está satisfecho con el servicio general ofrecido por IMD Y CIA SAS?

a) Muy satisfecho

b) Satisfecho

c) Neutral

d) Insatisfecho

e) Muy insatisfecho

¿Cómo calificaría el cumplimiento en la entrega de sus pedidos?

a) Siempre a tiempo

b) Casi siempre a tiempo

c) A veces con retraso

d) Frecuentemente con retraso

e) Siempre con retraso

¿Considera que la calidad del servicio de atención al cliente es adecuada?

a) Sí

b) No

c) Tal vez

¿Ha experimentado algún problema en el servicio?

a) Sí

b) No

c) Tal vez

¿Qué recomendaría para mejorar el servicio

7. CONCLUSIONES

En el contexto de la empresa IMD Y CIA SAS, los resultados obtenidos a lo largo de esta investigación permiten concluir que las principales problemáticas identificadas, como el aumento de los costos operativos, la pérdida de personal clave y las deficiencias en la calidad del servicio, han contribuido significativamente a la disminución de las ventas y a la pérdida de competitividad en el mercado de transporte terrestre de carga. La investigación ha logrado no solo identificar estas causas subyacentes, sino también proponer soluciones estratégicas que, si se implementan de manera adecuada, podrían mitigar estos efectos negativos y mejorar la posición de la empresa en el mercado.

En cuanto a la resolución de la problemática central, se ha evidenciado que la combinación de un análisis cuantitativo y cualitativo, a través de entrevistas y encuestas con el personal clave y los clientes, ha permitido un diagnóstico detallado de las causas que afectan la competitividad de IMD Y CIA SAS. Esto refuerza la necesidad de ajustar las tarifas de fletes para hacer frente al aumento de los costos sin perder competitividad. A su vez, las estrategias propuestas, como la diversificación de clientes, la retención de talento y la mejora en la calidad del servicio mediante innovación tecnológica, ofrecen una base sólida para revertir la tendencia de disminución de ventas.

La metodología empleada en este estudio, de enfoque mixto, ha demostrado ser eficaz para abordar la complejidad de la problemática, ya que permitió un análisis integral tanto de los factores internos, como la operatividad y retención de talento, como de los factores externos, como la percepción de los clientes y el análisis del mercado. Este enfoque brindó una visión completa de las dificultades que enfrenta la empresa, al mismo tiempo que proporcionó información valiosa sobre los aspectos que se deben mejorar para garantizar su sostenibilidad. La implementación de encuestas de satisfacción y la recopilación de datos operativos han sido esenciales para corroborar los hallazgos y orientar las estrategias propuestas.

Uno de los hallazgos más significativos de esta investigación es el impacto del aumento de los costos operativos en la competitividad de IMD Y CIA SAS. Tanto las entrevistas con los directores de la empresa como las encuestas realizadas a los empleados resaltan que los incrementos en los peajes, el combustible y el mantenimiento de los vehículos han elevado significativamente los costos de operación. Esto ha obligado a la empresa a ajustar al alza las tarifas de los fletes, lo que ha afectado su capacidad para competir en un mercado donde otras empresas ofrecen precios más bajos.

La percepción de que los precios de la empresa no son competitivos fue confirmada por un 57.1% de los encuestados, lo que subraya la gravedad de esta situación. Aunque se han implementado algunas estrategias para optimizar los costos en viajes largos, como el uso compartido de hoteles para conductores y la consolidación de parqueaderos fidelizados, estas medidas no han sido suficientes para contrarrestar el efecto de los incrementos de costos. Este escenario destaca la necesidad de una revisión profunda de las estrategias de fijación de precios y la búsqueda de nuevas formas de reducir los costos sin sacrificar la calidad del servicio.

La pérdida de personal clave y la fuga de talento emergieron como factores críticos que han afectado la capacidad operativa de IMD Y CIA SAS. Las entrevistas con los directores revelaron que la falta de continuidad en el equipo comercial, atribuible en parte a la pérdida de personal clave, ha debilitado las relaciones con los clientes y ha impedido el desarrollo de una estrategia de ventas coherente. Esta situación ha contribuido a la percepción de que el área comercial no está aportando lo suficiente al crecimiento de la empresa, lo que a su vez afecta la competitividad.

Además, la fuga de talento ha generado desafíos en la cohesión del equipo y en la capacidad de ofrecer un servicio consistente. Esto no solo impacta la satisfacción del cliente, sino que también socava la confianza en la empresa, dificultando la retención de clientes. Es crucial que IMD Y CIA SAS implemente políticas efectivas de retención de talento, así como programas de capacitación y desarrollo profesional, para garantizar la estabilidad operativa y mejorar la calidad del servicio.

Otro hallazgo importante de esta investigación es la relación entre la calidad del servicio, el incumplimiento en las entregas y la retención de clientes. Las encuestas indican que un segmento significativo de los encuestados (28.6%) cree que los clientes están satisfechos con el servicio ofrecido, mientras que otro 14.3% opina que no lo están. Esta división en las percepciones sugiere que, aunque la empresa cuenta con un núcleo de clientes satisfechos, existe una proporción considerable que no está recibiendo el nivel de servicio que espera.

Las entrevistas con los directores confirmaron que los problemas de calidad en el servicio y los incumplimientos en las entregas son factores que han afectado la retención de clientes. Estos problemas son especialmente preocupantes en un mercado donde la competencia es feroz y las tarifas de fletes son muy competitivas. Para abordar este desafío, es esencial que IMD Y CIA SAS implemente estrategias de fidelización más efectivas, mejore la atención al cliente y asegure que los compromisos de entrega se cumplan de manera consistente.

La investigación también reveló que la falta de un portafolio amplio de clientes prospectos es un factor que limita la capacidad de IMD Y CIA SAS para mantener y expandir su base de clientes. La dependencia de un número reducido de clientes aumenta la vulnerabilidad de la empresa a fluctuaciones en la demanda y a la pérdida de contratos clave. Esto no solo afecta las ventas, sino que también restringe las oportunidades de crecimiento en nuevos mercados.

La falta de diversificación de clientes está estrechamente relacionada con la estrategia comercial de la empresa, que ha sido influenciada por la pérdida de personal clave en el área comercial. La ausencia de un equipo de ventas consistente ha dificultado la construcción de relaciones duraderas con nuevos clientes y la expansión de la cartera de clientes de la empresa. Para contrarrestar esta situación, IMD Y CIA SAS debe enfocarse en desarrollar una estrategia comercial más agresiva, orientada a la diversificación de clientes y a la exploración de nuevos segmentos de mercado.

La investigación destaca la importancia de la innovación y la tecnología en la estrategia de IMD Y CIA SAS. Los directores entrevistados subrayaron que la automatización de procesos y la adopción de nuevas tecnologías son esenciales para mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos. Además, se mencionó el desarrollo de una aplicación digital que permita a los clientes rastrear sus entregas en tiempo real y acceder a información detallada sobre sus transacciones con la empresa. Esta innovación podría no solo mejorar la experiencia del cliente, sino también diferenciar a IMD Y CIA SAS de sus competidores en un mercado saturado.

Finalmente, es importante destacar que el trabajo futuro deberá enfocarse en la ejecución de las estrategias identificadas. Esto incluye la implementación de nuevas tecnologías que permitan mejorar la eficiencia operativa, como aplicaciones para el seguimiento de entregas en tiempo real, y la revisión continua de los procesos internos para optimizar los costos. Además, será necesario un seguimiento periódico de las percepciones de los clientes y del desempeño del equipo comercial, con el fin de garantizar que las medidas correctivas implementadas se traduzcan en una mejora sostenida en la competitividad de IMD Y CIA SAS. De esta manera, la empresa estará en mejor posición para enfrentar los desafíos futuros y consolidar su posición en el mercado.

2 REFERENCIAS

Akyelken, N., Banister, D., & Givoni, M. (2021). Vehicle fleet renewal and the future of road transport. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 144, 166-177.

<https://doi.org/10.1016/j.tra.2021.09.011>

Armadillo, (2024, 17 mayo). La situación del transporte terrestre de carga en Colombia 2024 - Aliadas cargo. Aliadas cargo - My WordPress Blog. <https://aliadascargo.com/la-situacion-del-transporte-terrestre-de-carga-en-colombia-2024/>

Barbero, J. A., Fiadone, R., Millán Placci, M. F. El transporte automotor de cargas en América Latina [en línea]. Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo, 2020. (Nota técnica del BID; 1877).

Disponible en: <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/10424>

Browne, M., Rizet, C., & Allen, J. (2020). The ageing of road freight vehicle fleets in Europe. *Journal of Transport Geography*, 86, 102756. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2020.102756>

Busch, T., & Lehmann, M. (2020). Sustainable logistics: Driving green supply chains. Kogan Page. <https://www.koganpage.com/product/sustainable-logistics-9780749482998>

Button, K. (2010). *Transport Economics* (3rd ed.). Edward Elgar Publishing.

Congreso de Colombia. (1993). Ley 105 de 1993, por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte y se dicta el Estatuto Nacional de Transporte. Diario Oficial No. 41.148, de 30 de diciembre de 1993.

Congreso de Colombia. (1996). Ley 336 de 1996, por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Transporte. Diario Oficial No. 42.937, de 20 de diciembre de 1996.

Coyle, J. J., Langley, C. J., Novack, R. A., & Gibson, B. J. (2020). *Supply chain management: A logistics perspective* (11th ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.com/c/supply-chain-management-a-logistics-perspective-11e-coyle/>

Cruz, J., & Sánchez, N. (2018). Factores influyentes en los costos de operación del transporte de carga terrestre en Colombia. Bogotá. pp.14-17

Dixon, J. R., & John, D. (2005). Asset Management: The State of the Art in Canada. *Journal of Infrastructure Systems*, 11(1), 1-8. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1076-0342\(2005\)11:1\(1\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1076-0342(2005)11:1(1))

DNP. (2023). El DNP reveló que el costo logístico nacional se ubicó en 17,9%, 5 p.p. por encima de la meta de 12,9%. (s. f.). https://www.dnp.gov.co/Prensa_/Noticias/Paginas/el-dnp-revelo-que-el-costo-logistico-nacional-se-ubico-en-17-9-5-p-p-por-encima-de-la-meta-de-12-9.aspx

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO EN EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA y SU ÁREA METROPOLITANA. (2019). Repositorio UTS. <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1215/18R-DC-95%20informe%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fernández, J., & Gómez, M. (2021). Sustainability in the Supply Chain: Implementing Circular Economy Practices in Transportation Logistics. *Journal of Sustainable Supply Chain Management*, 8(2), 123-137. <https://doi.org/10.1016/j.jsscm.2021.01.005>

Frazelle, E. H. (2020). *Supply chain strategy: Unleash the power of business integration to maximize financial, service, and operations performance*. McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com/highered/product/supply-chain-strategy-frazelle/M9781260113664.html>

Greene, S., & Bhatia, P. (2021). Green logistics: Measuring and reducing the carbon footprint of supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 51(2), 135-156. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-03-2020-0103>

Holguín-Veras, J., & Jaller, M. (2020). Integrated infrastructure planning for freight transport. *Transportation Research Procedia*, 46, 67-74. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2020.03.007>

Kopp, A., & Bronzini, R. (2020). The future of road transport infrastructure: Issues and challenges. International Transport Forum. <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/future-road-transport-infrastructure.pdf>

Los costos del transporte terrestre de carga masiva en Colombia y su competitividad. (2022). Repository USTA. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/44643/2022PedroMartinez.pdf>

Mariel, M. (2020). *La tercerización de servicios de transporte de carga y su efecto en la utilidad de la empresa Transportes Carpio Cusco, periodo 2016-2017* [Tesis de bachiller, Universidad Andina del Cusco]. Repositorio Institucional UAC.

Martínez, L., & Pérez, H. (2022). Resilience in Logistics: Adapting Supply Chains to Global Disruptions. *International Journal of Logistics Management*, 33(3), 245-261. <https://doi.org/10.1108/IJLM-03-2022-0041>

McKinnon, A. (2021). *Decarbonizing logistics: Distributing goods in a low carbon world*. Kogan Page Publishers. <https://www.koganpage.com/product/decarbonizing-logistics-9780749483964>

Ministerio de Transporte de Colombia. (2013). Resolución 3229 de 2013, por la cual se reglamenta el proceso de chatarrización de vehículos de transporte público de carga. Diario Oficial No. 48.860, de 16 de agosto de 2013.

Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements*. ISO.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.

Presidencia de la República de Colombia. (2001). Decreto 173 de 2001, por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor de carga. Diario Oficial No. 44.339, de 6 de febrero de 2001.

Rincón, J. N. (2019). *Productividad en el transporte de carga por carretera en Colombia*. Bogotá.

Rodrigue, J. P. (2020). The geography of transport systems (5th ed.). Routledge.

https://transportgeography.org/?page_id=257

Rodriguez, A. (2020). The Impact of Digitalization on Transportation and Logistics: A Pathway to Enhanced Competitiveness. *Logistics Research Journal*, 12(4), 99-112. <https://doi.org/10.1007/s12159-020-00245-3>

Statista. (2023). Logistics industry worldwide - statistics & facts. <https://www.statista.com/topics/5691/logistics-industry-worldwide/#topicOverview>

WorldRef. (2023, 21 julio). Current Status and Future Forecast of International Logistics. <https://www.linkedin.com/pulse/current-status-future-forecast-international-logistics/>