

CONFORT CAR SERVICE: EN RUMBO AL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

DIANA ALEJANDRA MONTAÑO

CARLOS HUMBERTO VELEZ

DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO

SILVIO BORRERO

UNIVERSIDAD ICESI

SANTIAGO DE CALI

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

2018

Contenido

Contenido	i
Resumen	iv
Palabras claves	v
Introducción	0
Reseña de la Organización	1
Diagnóstico del modelo de negocio	2
Descripción de los bienes y/o servicios que ofrece la organización	2
Diferenciación	2
Segmento de clientes / consumidores.....	3
Canales de distribución	4
Recursos, capacidades y actividades claves	4
Estructura de costos e ingresos	6
Análisis y revisión de misión, visión y valores corporativos	7
Misión.....	7
Visión	8
Valores	9
Análisis externo	10
Análisis de PESTAL y 5 Fuerzas de Porter	10
Análisis de Pareto de factores del entorno	15
Análisis interno y de competitividad	22
Análisis situacional	29
Matriz DOFA	31
Objetivos estratégicos y estrategia corporativa	33
Conclusiones	38
Referencias	40
Anexos	41
Anexo 1: análisis de factores externos (PESTAL).....	41
Anexo 2: análisis de factores externos (5 Fuerzas).....	41
Anexo 3: análisis externo (PARETO - PESTAL).....	43
Anexo 4: análisis externo (PARETO – 5 Fuerzas)	44

Anexo 5: análisis de competitividad	0
Anexo 6: matriz EFI.....	1
Anexo 7: resumen de plan táctico	2

Resumen

Confort Car Service es una Pyme colombiana dedicada al transporte de pasajeros. Hoy la empresa está enfocada únicamente en el Mercado local de Cali y el Valle del Cauca, sin embargo, cuenta con un potencial grande de crecimiento gracias a sus más de 20 años de experiencia y a sus estables relaciones comerciales con grandes y reconocidas empresas a nivel nacional.

El objetivo principal de este trabajo es analizar el mercado dentro del cual se mueve la compañía encontrando oportunidades y amenazas en el sector del servicio de transporte especial en Colombia, comparar a CCS con sus principales competidores para entender las fortalezas y debilidades relativas que tiene actualmente la empresa, ubicar la mejor estrategia en la que se debe enfocar hoy la compañía teniendo en cuenta las condiciones del mercado y su posición actual, plantear iniciativas que apunten al desarrollo de la estrategia definida y transformarlas en objetivos estratégicos concretos, medibles, alcanzables, realistas y con tiempos claros.

Palabras claves

Servicio de transporte.

Análisis estratégico.

Entorno competitivo.

Competitividad

Estrategia

Introducción

Confort Car Service lleva en el mercado colombiano más de 22 años y su junta directiva está conformada por Julio Cesar Vergara (padre), Julio Cesar Vergara (hijo) y Tatiana Vergara (hija). Siendo una empresa familiar CCS no ha realizado hasta hoy un plan estratégico, sin embargo, sabemos que este es una herramienta poderosa para entender como está hoy la empresa, como se visualiza en el corto, mediano y largo plazo, para unificar ideas, aclarar dudas, conocer a la competencia y tener toda la información necesaria en un solo documento que le permita a sus tres accionistas aclarar el rumbo de la empresa y poder tomar así decisiones que apunten hacia la misma meta.

Este trabajo pretende entonces convertirse en una herramienta útil para los dueños de la empresa Confort car service, brindando una visión general de la situación actual del sector del transporte en Colombia, un análisis del estado de la empresa hoy tanto internamente como en relación con sus principales competidores y una propuesta con iniciativas y acciones concretas que generen valor para el cliente, mayor efectividad en los procesos, desarrollo de capacidades claves y por supuesto mayor rentabilidad para sus accionistas.

Reseña de la Organización

Confort car service es una empresa privada, de familia dedicada al transporte de servicio especial. Como su nombre lo sugiere, es una compañía concebida para solucionar la necesidad de movilización de clientes exigentes.

Esta empresa lleva 22 años en el mercado. Sin embargo, cuando *Confort* tenía 12 años de estar operando vivió una fuerte crisis debido principalmente a la mala administración de la gerencia y al deterioro del servicio al cliente. En el año 2007, la precaria situación económica y la pérdida desproporcionada de clientes la llevaron a la quiebra. Los dueños actuales compraron la empresa en este estado y la sacaron a flote, pero les tomó aproximadamente tres años lograr recuperarla financieramente y posicionarla nuevamente como una compañía vallecaucana reconocida.

La gerencia actual espera en el corto plazo obtener los recursos necesarios para pagar la deuda adquirida por compra de activos (vehículos) de modo que se libere cupo de crédito para lograr reinvertir y que esto les permita en un mediano plazo expandirse a otros mercados a nivel nacional.

Diagnóstico del modelo de negocio

Descripción de los bienes y/o servicios que ofrece la organización

Los servicios principales ofrecidos por la compañía son:

- *Transporte empresarial:* Movilización de empleados de empresas del Valle del Cauca, desde el personal de planta hasta los altos ejecutivos, cumpliendo requerimientos específicos de cada compañía contratante.
- *Transporte para turismo:* Transporte de pasajeros, urbano en Cali e intermunicipal en el territorio nacional, para agencias de viajes y turismo. También ofrece planes personalizados para personas naturales para recorridos turísticos o movilización hacia lugares de interés.
- *Movilización de eventos:* Soluciones de logística y transporte para eventos que se realicen dentro de la ciudad (por ej. Cali exposhow, festival de salsa, visitas de empleados del gobierno, etc.).

Diferenciación

Confort car service no está limitada únicamente a ofrecer un servicio de transporte, sino que se esfuerza en exceder las expectativas de los usuarios en todo sentido. Para nosotros como consultores, la diferenciación de *Confort car service* radica en su capacidad de adaptación al cliente, su flexibilidad en la prestación de servicios logra una valoración alta entre sus usuarios quienes buscan siempre suplir necesidades muy específicas con proveedores que sean ágiles y ordenados como ellos. Algunos de los elementos que hoy diferencian a la compañía son:

- Capacitación integral al personal (en manejo defensivo y turismo).

- Flota de última generación.
- Uso de tecnología en el seguimiento del servicio (Seguridad para el cliente)

Segmento de clientes / consumidores

Los clientes más importantes para la compañía son las multinacionales que operan en el Valle del Cauca, las cuales representan aproximadamente el 70% de los ingresos de la empresa, el otro 30% está conformado principalmente por las agencias de viajes, personas naturales y eventos especiales.

Los principales *clientes empresariales* son:

- Colombina
- Alpina
- Hero Colombia
- Caracol TV
- Sociedad portuaria
- American Airlines
- Comfandi
- Home Center
- Fenalco
- Andi
- Emi

Los principales clientes del *sector turismo* son:

- Aviatour
- Gema tours

Canales de distribución

Los medios a través de los cuales la compañía llega a sus diferentes segmentos de clientes son:

- *Voz a voz:* hoy en día representa el medio principal por el cual la empresa se da a conocer en el mercado. Por la naturaleza misma de sus clientes, la retroalimentación y recomendación entre ellos es el insumo principal para atraer nuevos clientes.
- *Visitas empresariales y brochures:* es el canal directo por el cual el gerente general de la empresa realiza la gestión comercial mediante un acercamiento con el área de compras de sus potenciales clientes buscando dar a conocer sus servicios.
- *Página web* (<http://www.ccs.com.co/>): contiene la información general de la empresa y está habilitada para la toma y reserva de pedidos; sin embargo hoy es una herramienta muy poco utilizada.

Recursos, capacidades y actividades claves

Las principales *actividades* que debe llevar a cabo la empresa para soportar su oferta de valor son:

- *Selección:* reclutamiento del mejor talento humano para la actividad específica de conducción de vehículos. Mediante pruebas psicológicas, médicas y de capacidades técnicas se determina la idoneidad de las personas, de modo que se minimice el riesgo y se logre elegir un perfil que se adapte a las necesidades de la empresa.
- *Capacitación:* después del proceso de selección se debe capacitar al personal en las necesidades y exigencias específicas de la empresa (políticas de calidad, estandarización de servicio al cliente, defensa personal, solución oportuna a imprevistos, cursos de mecánica automotriz, etc.).

- *Logística*: toma de reservas, asignación y coordinación de vehículos según los pedidos recibidos.
- *Mantenimiento*: asegurar que el vehículo esté en óptimas condiciones para poder prestar el servicio solicitado evitando contratiempos o riesgos (revisión técnica y limpieza).
- *Gestión comercial*: la búsqueda de nuevos clientes está en manos de la gerencia general.

Los principales *recursos*, propios o controlados por medio de alianzas, que la organización requiere para operar son:

- *Flotas de vehículos* (automóviles, camionetas, mini van, busetas y buses)
- *Personal capacitado e idóneo* para desempeñar las labores de acuerdo a la promesa de valor ofrecida por la compañía
- *Red de proveedores* de insumos para el mantenimiento de los vehículos (Esso móvil en gasolina, Coéxito para baterías, Top One en aceites, etc.)
- *Aliados en servicio de transporte* para apoyarse cuando la demanda excede su capacidad instalada (Fronteras, STV, Línea dorada, etc.)

Las principales *capacidades* de la organización son:

- Capacidad de generación de redes con proveedores de transporte para establecer relaciones gana – gana por medio de cooperación
- Capacidad de coordinación de tiempos y manejo del proceso logístico
- Capacidad para estructurar y transmitir claramente las políticas de la compañía y lograr alineación de todo el equipo en torno a la propuesta de valor.

Estructura de costos e ingresos

El resultado de Confort Car Service muestra una evolución positiva en sus estados financieros desde 2014 hasta 2016. La empresa obtuvo unas ventas totales en 2016 de \$3.380.872.439 lo que representó un crecimiento del 1% respecto al año anterior. Por otro lado, sus costos de operación crecieron un 2% más que las ventas, lo que dio como resultado un decrecimiento del 4% en la utilidad bruta. A pesar de eso y soportado por el buen crecimiento en ingresos no operacionales, la utilidad neta creció un 12% respecto al año 2015.

En general se observa una compañía en evolución, con resultados favorables, pero con la necesidad de rentabilizar la operación para no depender de los ingresos no operacionales.

Tabla 2

Resultados contables 2014,2015 y 2016 de la empresa Comfor Car Service

	2014	2015	2016	2015vs2016
Ingresos	\$ 2.834.453.346	\$ 3.349.146.332	\$ 3.380.872.439	1%
Costos operación	\$ 2.219.876.883	\$ 2.699.608.821	\$ 2.754.290.905	2%
Utilidad Bruta	\$ 614.576.463	\$ 649.537.511	\$ 626.581.534	-4%
Utilidad Operacional	\$ 311.622.788	\$ 315.533.113	\$ 281.449.137	-12%
Ingresos no operacionales	\$ 19.112.997	\$ 109.273.688	\$ 282.858.216	61%
Utilidad Neta	\$ 38.497.172	\$ 54.868.971	\$ 62.290.459	12%

Análisis y revisión de misión, visión y valores corporativos

Misión

La misión organizacional como propósito general de la compañía responde a la estrategia de la organización con su compromiso con sus stakeholders y la sociedad; para nosotros el hablar de estrategia obliga a tener claro cuál es nuestra razón de ser para poder orientar nuestros esfuerzos a conocer la naturaleza del negocio, potencializar nuestras fortalezas, aprender de nuestras debilidades, superar la competencia y cumplir con las expectativas de nuestros clientes.

Misión Actual: “Servicios Modernos del Valle S.A.S./ Confort Car Service es una empresa dedicada al transporte especializado de pasajeros, que trabaja siempre por exceder las expectativas del cliente, ofreciendo comodidad, seguridad y puntualidad.

Para ello cuenta con personal altamente competente, debidamente capacitado, entrenado para lograr el cumplimiento de altos estándares de calidad en el servicio; y un parque automotor moderno y confiable. Mantenemos un proceso de mejoramiento continuo buscando siempre marcar la diferencia para ofrecer un servicio de transporte de alta calidad, garantizando la satisfacción y seguridad de nuestros trabajadores, usuarios y medio ambiente”. (Comfort car service, 2008)

Si bien CCS ya cuenta con una misión organizacional proponemos una versión más concisa y que involucre la diferenciación, el cliente objetivo y la promesa de valor para el usuario:

Misión Propuesta: Ofrecemos un servicio integral de transporte a usuarios que exigen los más altos niveles de servicio, asegurando la satisfacción a la medida de las necesidades de cada usuario que permita generar una relación de confianza duradera.

Visión

Para dirigir una organización, un buen líder debe proyectar una imagen del estado futuro que quiere alcanzar, la cual podrá ser expresada en términos vagos, como un ideal, o muy precisos, como una meta concreta a alcanzar (Benis & Nanus, 1985). Desde esta perspectiva volvemos a involucrar la relevancia estratégica que tiene una visión en la organización para direccionar el futuro deseable de una empresa desde sus inicios al contemplar con esta la sumatoria de esfuerzos necesarios para poder lograrla.

Visión Actual: “Servicios Modernos del Valle S.A.S./Confort Car Service será reconocida a nivel regional y nacional como una empresa líder en el transporte especializado de pasajeros que brinda calidad, seguridad, confort y cumplimiento en la prestación del servicio, contribuyendo en el mejoramiento y progreso de la región y del país” (Comfort car service, 2008).

Evaluando esta Visión ya existente en la organización, se evidencia una convergencia con su misión organizacional. CCS promulga desde su misión los pasos a seguir y objetivos a cumplir para llevar a cabo su visión. Además, si observamos la visión de la empresa esta marca la ruta hacia lo que realmente quieren llegar a ser generando una relación mutua que cobija una cultura organizacional enmarcada en el ser de la organización. Sin embargo, recomendamos que una empresa en crecimiento debe tener un norte más definido, dar una fecha de cumplimiento a la

visión entregada, una perspectiva mucho más real de la meta a alcanzar por parte de todos los actores involucrados en el colectivo organizacional. La siguiente es la visión propuesta:

Visión Propuesta: Para el 2028 seremos reconocidos como empresa líder en el mercado de servicios de transporte a nivel local y nacional, capaces de integrar y atender las necesidades específicas de nuestros clientes, quienes reconocerán la excelencia de nuestro servicio y la calidad de nuestra flota.

Valores

Actualmente la empresa no ha establecido unos valores corporativos que direccionen su cultura organizacional, sin embargo, entendemos que estos son de gran importancia puesto que proveen una guía sobre la cual se toman decisiones, se ejecutan acciones y se establecen relaciones de confianza con los clientes, lo cual es parte central de la misión de la empresa. Por lo tanto, proponemos los siguientes valores que consideramos son consecuentes con su misión, visión y propuesta de valor agregado:

- Servicio
- Responsabilidad
- Confianza
- Excelencia

Análisis externo

El sector de transporte en Colombia se divide en tres rubros: aéreo, acuático y terrestre. Para junio de 2017 este sector tenía una participación del 9% sobre el total del PIB del sector de servicios en Colombia, con un crecimiento del 2% frente al año anterior. Según Anif el PIB real del sector transporte terrestre se recuperó frente al año anterior registrando un crecimiento del 1.9% frente al 1.3% en 2016. Este crecimiento lo explica un aumento en la demanda de sectores como el agro creciendo un 3% y el comercio en un 2%; por su parte el rubro que más creció dentro del sector fue el sector aéreo expandiéndose un 3,5% aunque decreciendo frente al año anterior fue superior al crecimiento del PIB de la economía (2%). Confort no está dentro del transporte aéreo, pero depende mucho de él en cuanto a demanda indirecta generada por el turismo y los viajes de empresarios hacia Colombia. Por ello es importante mencionar el comportamiento de la buena dinámica que ha tenido la movilización de pasajeros internacionales en 2016 la cual registró un crecimiento del 7.2% frente a un 10,5% en 2015 (ANIF, 2018)

Por último la tasa de cambio en 2016 la cual abarato el consumo para los viajeros internacionales motivó el sector de turismo en Colombia impulsado también por las mejoras en seguridad de los últimos años en Colombia con una notable mejoría desde sus acuerdos de paz con las Farc.

Análisis de PESTAL y 5 Fuerzas de Porter

El método PESTAL es una de las muchas técnicas de análisis de negocios que ayuda a los gerentes a evaluar las principales condiciones del entorno en aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir positiva o negativamente en sus empresas.

La aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, identifica y propone una reflexión sistémica de todos los factores del entorno para poder actuar estratégicamente sobre los mismos. (torralba, 2018)

Buscando generar un análisis más profundo a la organización, se realizó un ejercicio junto a la gerencia listando los diferentes factores que pueden afectar positiva o negativamente a la compañía y evaluando como se encuentra la organización frente a cada factor específico, por medio de la asignación de una calificación de 1 a 5 (siendo 1 la menor importancia o efectividad y 5 la mayor importancia o efectividad). Esto nos permite comparar la favorabilidad del entorno y la efectividad de respuesta de la compañía ante estas variables (ver anexo 1 y 2). Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 3 y en la síntesis gráfica de la Figura 1.

Tabla 3
Análisis del sector externo de transporte para la empresa Confort car Servicio

Entorno	Favorabilidad del entorno	Efectividad de la organización
Político	-5	1.00
Económico	-1	1.27
Social	-4	-1.00
Tecnológico	5	1.22
Ambiental	-5	-2.17
Legal	3	0.43
Proveedores	3	3.28
Compradores	-1	3.00
Nuevos competidores	-0.2	-1.00
Productos sustitutos	-1	-0.14
Rivalidad de la industria	0	2.00
Total	-5	0.72

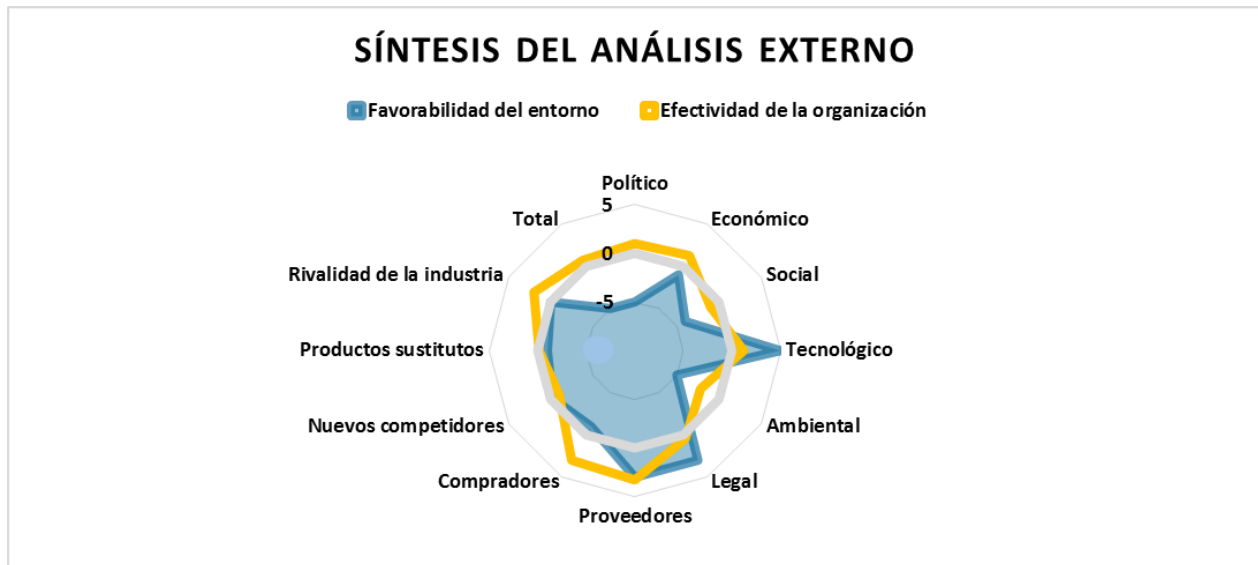


Figura 1. Síntesis del análisis del sector externo de transporte para la empresa Confort car service

De la figura 1 podemos concluir lo siguiente:

- En cuanto al *entorno político*, dada la situación fiscal deficitaria del país se espera que al igual que el año pasado el gobierno busque aumentar sus ingresos imponiendo mayores impuestos a las empresas y a productos como la gasolina, lo cual genera un aumento en los gastos y costos de operación de la empresa. Así pues la situación general del entorno es negativo y la empresa no está muy preparada para enfrentar dichos impactos en sus estados de resultados.
- En cuanto a *aspectos económicos*, hay situaciones que representan oportunidades para la empresa como lo son las expectativas de crecimiento económico y la creación de la zona América en Cali, sin embargo, también hay situaciones que pueden representar grandes amenazas como la salida de potenciales clientes y el ingreso de nuevos competidores con gran músculo financiero. El entorno económico no es muy favorable y la empresa estaría muy poco preparada para enfrentar esta situación en caso de presentarse.

- El hecho de que el gremio de transportadores en Colombia sea tan desunido genera que tengan poco poder de influencia en las decisiones políticas y económicas lo que los deja vulnerables ante cualquier medida que los desfavorezca, por lo cual el *entorno social* tampoco refleja tendencias positivas. CCS por su lado tiene poca efectividad en este aspecto.
- Las oportunidades en el *entorno tecnológico* hoy son muchas debido al avance de las plataformas y tecnologías que permiten mayores controles, menores costos, monitoreo de la calidad del servicio, seguridad, entre muchas otras ventajas. La compañía por su parte ha aprovechado estas ventajas y cuenta con las herramientas tecnológicas que se ajustan a sus necesidades, por otro lado deben ser más efectivos en la explotación de las redes sociales como medio de publicidad eficaz y económica, ya que prácticamente no hacen uso de este importante recurso.
- Dado que CCS es una empresa de transporte, los impactos ambientales que trae el uso de petróleo y los gases emitidos por los vehículos son un factor importante de amenaza para la empresa en un escenario en el que se genera cada vez mayor conciencia sobre el cuidado del ambiente. Aunque la empresa cuenta con algunas unidades de vehículos amigables con tecnología Euro 4 (principalmente en Buenaventura), los mantenimientos de estos son mucho más costosos, la gasolina que se consigue en el país no es la adecuada y por lo tanto la duración del motor es mucho menor. Por otro lado, el mal estado de las vías dentro de las ciudades y las inundaciones que trae el cambio climático repercute directamente en el estado de los vehículos. Por lo anterior podemos afirmar que el *entorno ambiental* no es positivo y la empresa no está preparada para afrontarlo.

- En cuanto a *aspectos legales*, el entorno parece ser más positivo debido a una ley que obliga a salir de la circulación todo vehículo que preste servicio y tenga una antigüedad de más de 20 años, al igual que la posibilidad de decretos que obliguen a las empresas informales a salir del mercado. La empresa estaría muy poco preparada para enfrentar una mayor demanda de sus servicios.
- El *poder de negociación de los proveedores* es reducido dado que hay gran variedad de proveedores que pueden ofrecer los productos y servicios requeridos por la empresa, lo cual es positivo para la empresa porque puede trabajar con mejores costos, las amenazas en este asunto por su lado son muy bajas.
- El *poder de negociación de los clientes* es grande, principalmente debido a la gran cantidad de competencia y la rivalidad de precios del mercado lo cual genera una favorabilidad negativa, sin embargo, el valor agregado que genera la empresa para sus clientes le permite enfrentar las condiciones del mercado, logrando una efectividad moderada.
- La amenaza de *entrada de nuevos competidores* es alta debido al fin del decreto que inhabilitaba la creación de nuevas empresas de transporte en Colombia, a los incentivos que existen debido al impulso que se está dando al turismo en el país y a las escasas barreras de entrada que pueden ser fácilmente superadas por grupos empresariales externos con suficiente músculo financiero, lo cual genera una favorabilidad y una efectividad negativa.
- Los productos sustitutos existentes en el sector del transporte son muchos y no es fácil para la empresa hoy en día lograr lealtad por parte de los clientes, por esto la favorabilidad en este asunto es negativa y su efectividad es baja.

- La rivalidad en la industria es alta y la competencia desleal está presente en el mercado, sin embargo, el hecho de que muchos competidores tengan flota obsoleta genera un valor agregado para CCS debido a que su flota es nueva y de última tecnología, por lo tanto, la efectividad es moderada.

Análisis de Pareto de factores del entorno

En un entorno competitivo donde todos los días cambian las tendencias, se hacen más fuertes los competidores y se interconecta toda la economía debemos priorizar focos estratégicos para asegurar una ventaja de mercado. A través de Pareto logramos identificar las 5 oportunidades y 5 amenazas externas e internas que tendrán mayor atención en este análisis estratégico de la organización CCS (ver anexo 3 y 4):

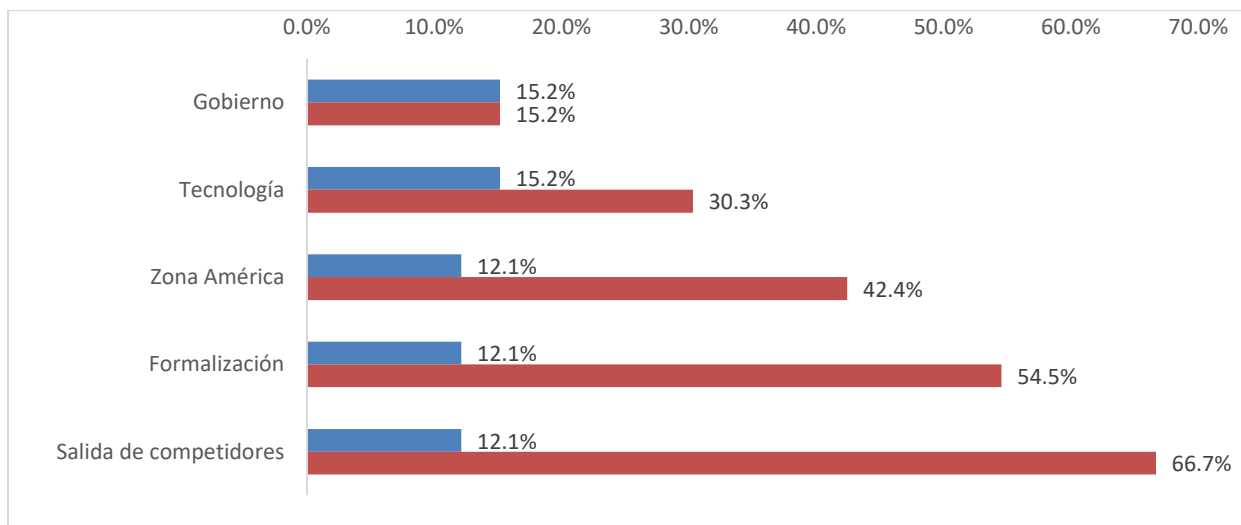


Figura 2, análisis de Pareto del macro entorno que representan oportunidades para la empresa Confort car Service. De la figura 2 se puede concluir lo siguiente:

- La posible salida de competidores informales como Uber y Cabify del mercado colombiano suponen una oportunidad para CCS debido a que permite un aumento en la

demanda de la compañía y regula la competencia, debido a que los costos de operación de las empresas formales son mucho más uniformes.

- El gobierno nacional de la mano del ministerio de transporte está muy dispuesto a formalizar el transporte y combatir la ilegalidad del gremio a través de nuevas reglamentaciones para el sector; por ello Confort al estar presente como empresa formalmente constituida y con una alta capacidad de responder ante una eventual reglamentación, deberá aprovechar esta oportunidad para atrapar nuevo mercado de aquellos competidores que se queden atrás por esta situación.
- Por otro lado, la creación de “Zona América” llega a Cali como una noticia con gran relevancia para el sector. La “Zona América” abrirá sus puertas en 2018 como la primera zona franca de servicios de país con una expectativa de generar en 15 años trabajo para 18.000 personas calificadas en servicios de outsourcing financiero, contable y data service. La oportunidad es inminente como nuevo foco de demanda empresarial para los servicios de transporte de Confort, por lo cual será un factor clave de crecimiento de la compañía en el corto plazo.
- La tecnología como uso de recursos de vanguardia para la respuesta a las nuevas tendencias del mercado, son una oportunidad para Confort en el ambiente competitivo que se mueve. La integración de plataformas, seguimiento remoto de flotas por seguridad, control de condiciones de vías entre otras, son aliados de Confort a través de paquetes tecnológicos con los cuales hoy cuenta y de los cuales se puede seguir beneficiando con su fácil acceso en el mercado global; cada vez la tecnología del sector le podrá proponer a Confort nuevas experiencias para llevar a sus clientes más exigentes.

- Por último, los gobiernos y sus cambios estructurales, son un aliado para el crecimiento del gremio. Para Colombia, el ministerio de transporte representa el ente principal de control y desarrollo del sector, para 2018 la tendencia de inversión se hace cada vez mayor en el plan vial que mantiene el país por dos periodos presidenciales seguidos; por ello el gobierno como entidad regulatoria y fomentadora de crecimiento se convierte en este momento en un motor de desarrollo para Confort.

Siguiendo con el análisis de Pareto externo, exponemos a continuación las 5 amenazas externas prioritarias:

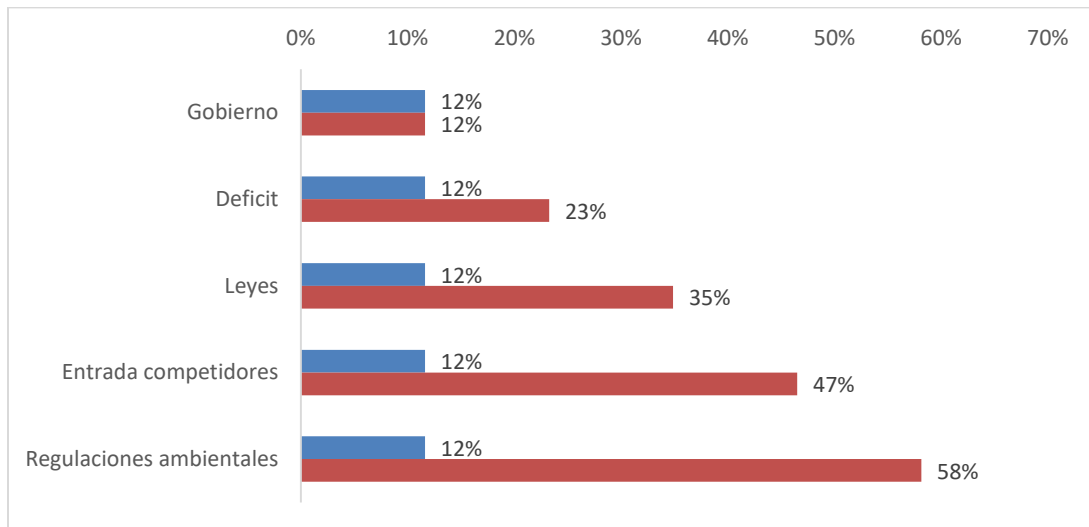


Figura 3, análisis de Pareto del macroentorno que representan amenazas para la empresa Confort car service.

De la figura 3 podemos extraer lo siguiente:

- Las regulaciones ambientales representan una amenaza en el macro entorno del sector debido a que la misma operación del transporte en sí es una fuente de contaminación cada vez más regulada por entidades gubernamentales en búsqueda del control y mitigación

del riesgo ambiental. Para Confort resulta de gran importancia el tener presente esta relación entre su operatividad y el medio ambiente para poder reaccionar oportunamente ante nuevas reglamentaciones para el sector.

- La entrada de nuevos competidores se acerca, compañías internacionales con proyecciones de entrar a Colombia por su gran apertura económica y mercado poco atendido en algunos sectores, además de las políticas de inversión extranjera que resultan atractivas para inversionistas de todo el mundo; para Confort el tener grandes compañías como rivales con un gran musculo financiero en un mercado que está muy competido entre medianas empresas locales resulta ser una amenaza clara para la que se debe preparar y reaccionar.
- En cuanto a las leyes, está en estudio y muy posiblemente entrara en vigencia una ley para favorecer a los discapacitados que obliga a las empresas de transporte a contar con rampas en el 100% de sus flotas, lo cual representa una inversión muy grande para las empresas del sector las cuales deberán acondicionar todos sus vehículos para cumplir con esta nueva reglamentación.
- El déficit fiscal en el que se encuentra el país lleva a que se espere una subida en los impuestos, lo cual afecta directamente la utilidad y el flujo de caja de las empresas como Confort.
- El cambio de gobierno que se aproxima en el 2018 puede traer cambios en las condiciones y leyes que actualmente regulan a los transportistas lo cual es una amenaza al status quo se puede traducir en mayores gastos.

En cuanto al análisis interno a continuación se exponen las 5 oportunidades identificadas como las más relevantes, las cuales pueden ser aprovechadas por la empresa para crecer, mejorar participación de mercado, bajar costos, etc.:

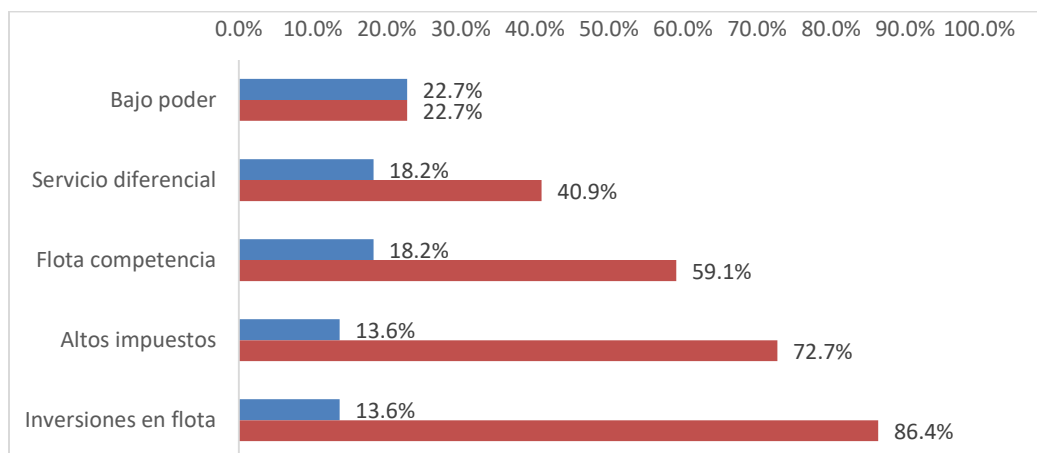


Figura 4, análisis de Pareto del entorno competitivo que representan oportunidades para la empresa Confort car Service

De lo figura 4 podemos concluir lo siguiente:

- Debido a la gran cantidad de proveedores que suministran tanto materia prima como servicios relacionados con el sector del transporte el poder de negociación de los mismos es muy bajo, lo cual supone una oportunidad para la empresa debido a que permite negociar mejores términos y precios, reduciendo así sus costos de operación y mejorando sus márgenes.
- Por otro lado, el servicio diferencial ofrecido por CCS a sus clientes empresariales también representa una oportunidad debido a que las empresas multinacionales con las que trabaja exigen cierta personalización en los servicios contratados y ...
- A pesar de su ser un mercado competido, debido a la alta inversión que representa invertir en nueva flota muchas empresas del sector trabajan con vehículos muy antiguos o

incluso obsoletos (mayor a 20 años). Esto le genera una oportunidad a CCS ya que cuentan con flota de última generación que le permite crear un valor diferencial para el cliente.

- Los altos impuestos a pesar de repercutir en los estados financieros de la compañía, se comportan también como una barrera de entrada para nuevos competidores haciendo de Colombia un lugar poco atractivo para ingresar y evitando así aumentar mucho más la competencia ya existente en el mercado. Lo anterior sumado a las grandes inversiones que requiere no solo entrar al negocio del transporte sino mantenerse en él hace que se ponga aún más alta la vara para que cualquier empresa pueda entrar a competir o pensar en expandirse.

Para terminar el análisis de Pareto analizaremos las 5 amenazas externas identificadas como las más relevantes:

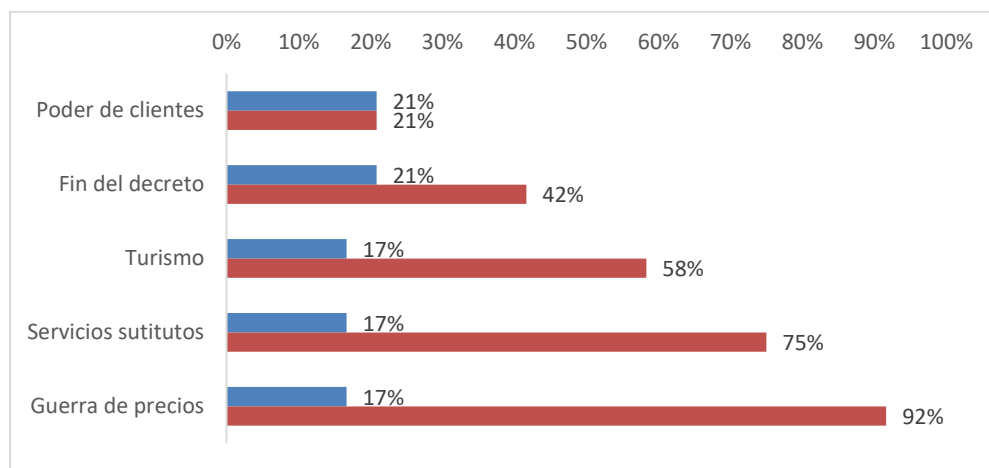


Figura 5, análisis de Pareto del entorno competitivo que representan amenazas para la empresa Confort car service.

De la figura 5 podemos extraer lo siguiente:

- Una de las amenazas más importantes se relaciona al gran poder de negociación que tienen los clientes, quienes al tener muchas opciones en el mercado generaran cláusulas que desfavorecen a los proveedores o exigen rebajas de precios constantemente.
- Adicional, en el 2018 finalizan los 10 años del decreto que prohibía la entrada de nuevas empresas de servicio de transporte especial a Colombia, lo que abre la oportunidad a nuevos competidores de entrar al mercado y hacer más difícil la competencia.
- También se debe considerar que el turismo está siendo impulsando en el país con campañas como “Vive Colombia, viaja por ella” llamando la atención de inversionistas externos en el sector transporte y abriendo la puerta una vez más al ingreso de nuevos competidores al mercado.
- La gran cantidad de servicios sustitutos entre los que encontramos las plataformas tecnológicas como Uber y Cabify, el transporte tradicional e intermunicipal y el transporte aéreo hacen que competir en el sector sea cada vez más complicado y se necesite innovar constantemente y tener un servicio realmente diferencial para lograr la fidelización de los clientes.
- Por último la gran rivalidad entre empresas competidoras y las altas exigencias y poder de negociación de los clientes genera guerras de precios y competencia desleal, lo cual dificulta precisamente la inversión y la innovación.

Análisis interno y de competitividad

“En esencia, el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasíadamente estrecha, como si fuera algo que ocurriera solo entre los competidores directos actuales.” (Porter, 2008)

Buscando entrar más en detalle en el análisis Canvas realizado anteriormente se generó un análisis de competitividad que nos ayudó a entender dónde está Confort car service frente a sus principales competidores. Para determinar estos competidores frente a los cuales hacer la evaluación, se entrevistó al gerente general de la compañía quien nos indicó que las empresas a tener en cuenta debían ser: Transportes especiales FD, Solar Tours vehículos y servicios SAS y Expreso Vakanos SAS.

Para iniciar el análisis se generó una lista de recursos y capacidades claves en el negocio de transporte de pasajeros por cada categoría del Canvas, se evaluó su grado de importancia (de 1 a 5, siendo 5 muy importante), se calificó que tan desarrollado tiene CCS y su competencia estos recursos y por último se calculó la fortaleza relativa de la empresa frente al competidor mejor evaluado (ver anexo 5).

Los recursos y actividades claves escogidos fueron sintetizados en un solo total por categoría canvas de acuerdo a su importancia. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Tabla 4

Síntesis del análisis interno de la empresa Confort car service y sus principales competidores.

Categorías Canvas	Mi organización	FD	Solartours	Vakanos
Clientes o segmentos	3.00	5.00	5.00	4.00
Propuesta de valor	4.71	4.06	4.00	4.00
Relaciones con los clientes	1.00	1.92	1.62	1.31
Canales de distribución	1.67	4.00	3.33	3.33
Fuentes de ingresos	4.00	4.00	4.00	4.00
Actividades claves	3.96	4.00	3.63	3.63
Recursos claves	3.44	3.94	3.63	2.69
Socios estratégicos	3.06	3.76	3.76	3.29
Estructura de costos	2.00	3.00	4.00	3.00
Competitividad	3.07	3.70	3.55	3.20

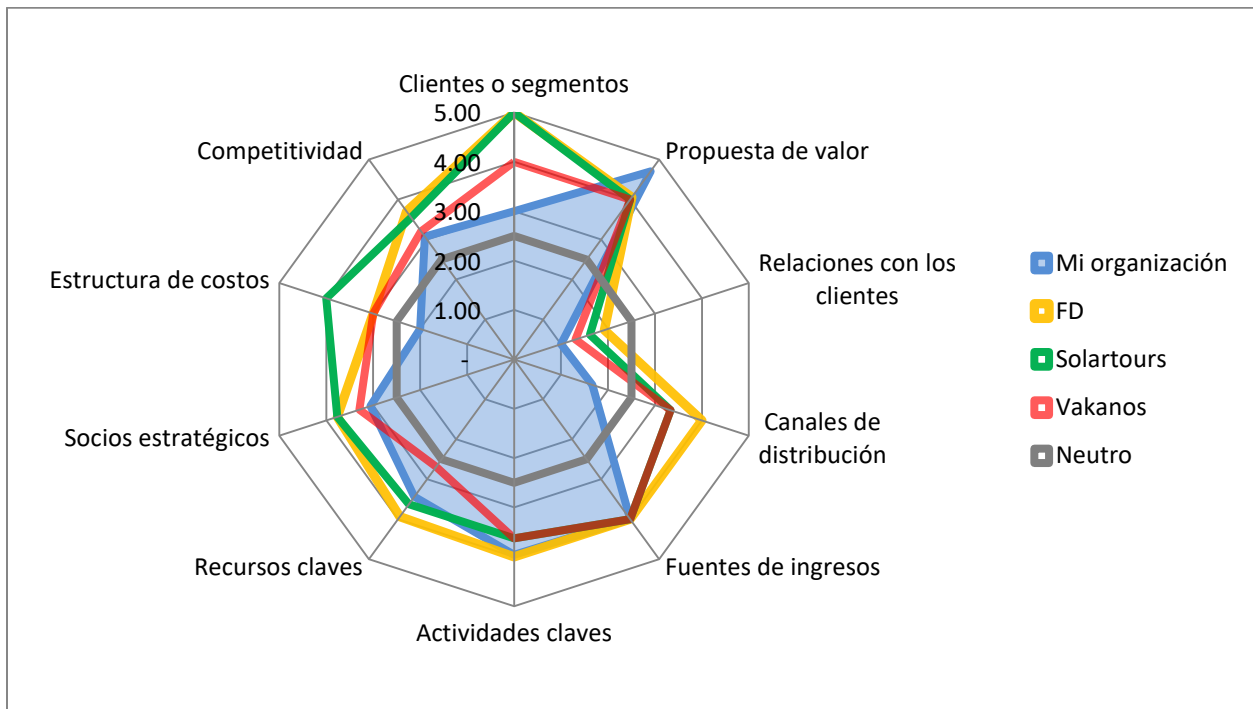


Figura 6, síntesis del análisis interno de la empresa Confort car service y sus principales competidores.

Analizando el gráfico podemos concluir que la empresa con mayor grado de competitividad es Transportes FD, seguido por Solar Tours, Vakanos y por último CCS. Este resultado negativo

para la empresa se debe principalmente a las debilidades identificadas en las categorías de: clientes o segmentos, relaciones con los clientes, canales de distribución, socios estratégicos y estructura de costos.

El resultado obtenido es interesante debido a que en la entrevista realizada al gerente general sobre su competencia, resaltó a Solar Tours como el mayor competidor, sin embargo, los datos trabajados arrojan a FD como la empresa más fuerte en cuatro de las categorías evaluadas.

Para entender con mayor detalle cuales fueron los recursos o capacidades utilizadas para realizar la evaluación de las categorías anteriormente mencionadas, se construyó la matriz de evaluación de factores internos (EFI) (ver anexo 6), la cual será utilizada para analizar las razones por las cuales la empresa CCS presenta debilidades frente a su competencia.

- Clientes o segmentos: el recurso más importante para identificar clientes actuales y potenciales es contar con una base de clientes consolidada y completa para poder generar acciones con esta. En este aspecto CCS no tiene una base tan completa y actualizada como sus competidores, siendo los más fuertes FD y Solar Tours.
- Relación con los clientes: los recursos que identificamos que pueden ayudar a mantener una relación estrecha con los clientes actuales y atraer a los nuevos son: un plan de fidelización, una plataforma tecnológica de comunicación entre proveedor y cliente y un CRM (customer relationship management) desarrollado como recurso de administración de la relación con el cliente. En esta categoría el competidor con mejor calificación, sin tener muchos canales desarrollados fue Transportes FD y Solar Tours quienes actualmente tienen una red de aliados
- Canales de distribución: los recursos identificados que pueden ayudar a las empresas del sector a llegar a darse a conocer de una manera más efectiva frente a los clientes son:

venta directa, página web propia (para cotizaciones, solicitudes de servicios y pagos) y presencia en buscadores web. En esta categoría el competidor con mejor calificación es Transportes FD quienes tienen una mayor fuerza de venta realizando visitas presenciales y una página web bien desarrollada e interactiva que les permite a los clientes interactuar con ellos.

- Socios estratégicos: los recursos identificados como alianzas claves para las empresas del sector de transporte son: red de proveedores (repuestos, reparación de vehículos, etc.), alianzas con agencias de viajes, alianzas con empresas E-commerce (Ej. Booking, Atrapalo, Páginas amarillas, Google, etc) y alianzas con otras empresas del sector (para atender contratos muy grandes donde los recursos propios no son suficientes). En esta categoría el competidor con mejor calificación es Transportes FD quien tiene una fortaleza frente a los otros puesto que pauta en Google para ser el primer referente en búsquedas relacionadas a servicio de transporte en Colombia e igualmente están pautando en páginasamarillas.com y Solar tours quienes tienen mejores alianzas con agencias de viajes
- Estructura de costos: para tener una estructura de costos balanceada, los recursos más importantes son los que se relacionan con la disminución en los costos variables y fijos de las empresas. En esta categoría el competidor con mejor calificación es Solar Tours debido principalmente a que cuentan con un equipo de compras y unos procesos rigurosos para determinar los mejores proveedores con mejores precios en el mercado unas relaciones muy consolidadas que le permiten generar ventas sin necesidad de altos gastos en publicidad

Tomando en cuenta la fortaleza relativa que logra CCS frente al mejor competidor en cada uno de los recursos y capacidades organizacionales, y la importancia asignada previamente a cada uno de esos factores internos, se construye el perfil competitivo de la Figura 7. Este análisis consolida la competitividad de la organización, en relación con su competencia relevante. Sirve, además, como herramienta de priorización para seleccionar las fortalezas y debilidades claves que permitirán formular propuestas generadoras de valor en las secciones subsiguientes.

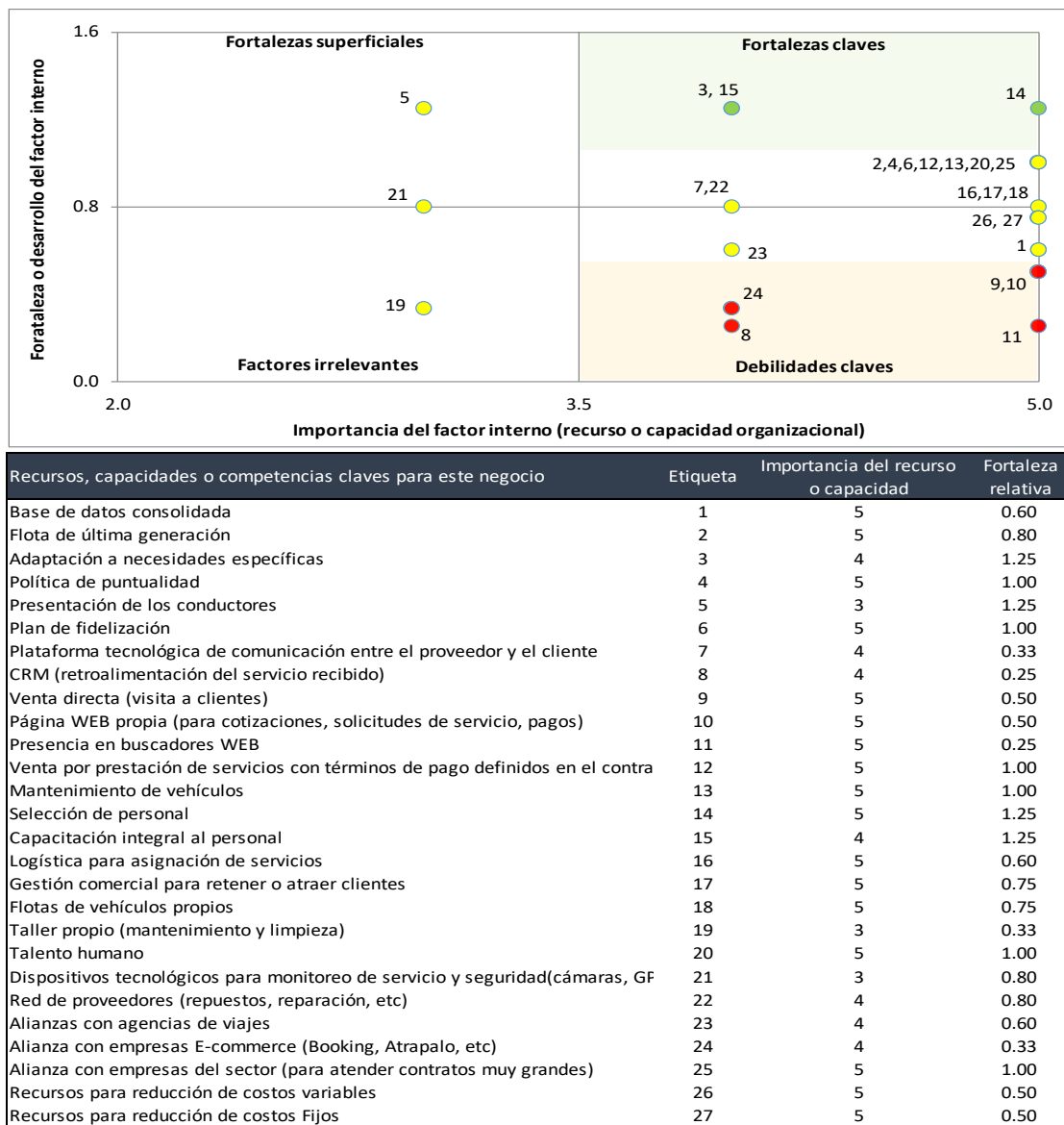


Figura 7, Perfil competitivo de Confort car service

Del análisis de competitividad de la figura 7 se concluye que las fortalezas claves que tiene CCS son:

- Selección de personal (14): CCS dedica muchos recursos a la selección del mejor talento humano. Para ello realizan un estudio detallado de diferentes hojas de vida, seguido por pruebas psicológicas, médicas y de habilidades técnicas para elegir el personal más idóneo de acuerdo a su función.
- Capacitación integral del personal (15): después del proceso de selección los empleados de CCS deben seguir un proceso de capacitación riguroso en diferentes áreas como: calidad, estandarización de servicio al cliente, solución oportuna a imprevistos, defensa personal y cursos de mecánica automotriz
- Adaptación a necesidades específicas (3): CCS centra sus esfuerzos en adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente, teniendo en cuenta sus expectativas, estructuras jerárquicas, gustos, preferencias, políticas, entre otros, para lo cual utiliza sus recursos tecnológicos, habilidades técnicas del personal y vehículos.

Así mismo, las debilidades claves de la organización son:

- Venta directa (9): la fuerza de venta de CCS es muy limitada y dependiente de la gerencia. Las visitas empresariales las realiza únicamente el gerente general, mientras que la competencia tiene un equipo de ventas estructurado para atender a sus cuentas claves y a potenciales nuevos clientes.
- Página web propia (10): aunque la compañía tiene desarrollada una página web la misma está subutilizada y no se convierte en una herramienta que genere interacción con los clientes, ya que esta únicamente brinda información general de la empresa y no tiene

aplicaciones para generar cotizaciones, solicitar servicios o realizar pagos. Las páginas web de la competencia tienen más puntos de interacción con el cliente.

- Presencia en buscadores web (11): CCS no invierte en buscadores web como Google para generar mayor tráfico hacia su página y lograr así mayor reconocimiento. Su competencia si invierte en este tipo de publicidad, FD por ejemplo está presente en páginas amarillas y Google lo tiene como primera opción al buscar: “transporte especializado en Cali”.
- CRM para retroalimentación del servicio recibido (8): la compañía no cuenta con un programa de manejo y comunicación con el cliente donde los mismos puedan dar opiniones sobre el servicio recibido o hacer algún tipo de reclamo, lo cual finalmente se traduce en información vital para que la empresa pueda mejorar sus servicios.
- Alianzas con empresas E-Commerce (24): la empresa no ha incursionado en alianzas estratégicas con compañías E-Commerce tan consultadas hoy en día como Booking, Atrápalo, Trip Advisor, etc. Lo cual podría generar mayores oportunidades de atraer nuevos clientes.

Análisis situacional

Buscando integrar el análisis de PESTAL y las cinco fuerzas de Porter con el análisis competitivo (visto anteriormente) utilizamos la herramienta que nos da Mckinsey & Company para posicionar a Confort car service y a su competencia dentro de la matriz 3x3 de acuerdo a la favorabilidad del mercado y la fuerza competitiva del negocio. La matriz de Mckinsey busca posicionar los negocios de acuerdo al atractivo a largo plazo del mercado en el que el negocio opera y la fuerza competitiva de esa unidad estratégica de análisis en el mercado. (Retos directivos, 2015) Los siguientes son los resultados obtenidos:

Tabla 3

Análisis situacional de la empresa CCS y sus principales competidores.

Firma	Favorabilidad	Competitividad	Etiqueta
Mi organización (CCS)	-5	0	3.07 1.84 
Competidor (FD)	-5	0	3.70 2.22 
Competidor (Solar Tours)	-5	0	3.55 2.13 
Competidor (Vakanos)	-5	0	3.20 1.92 

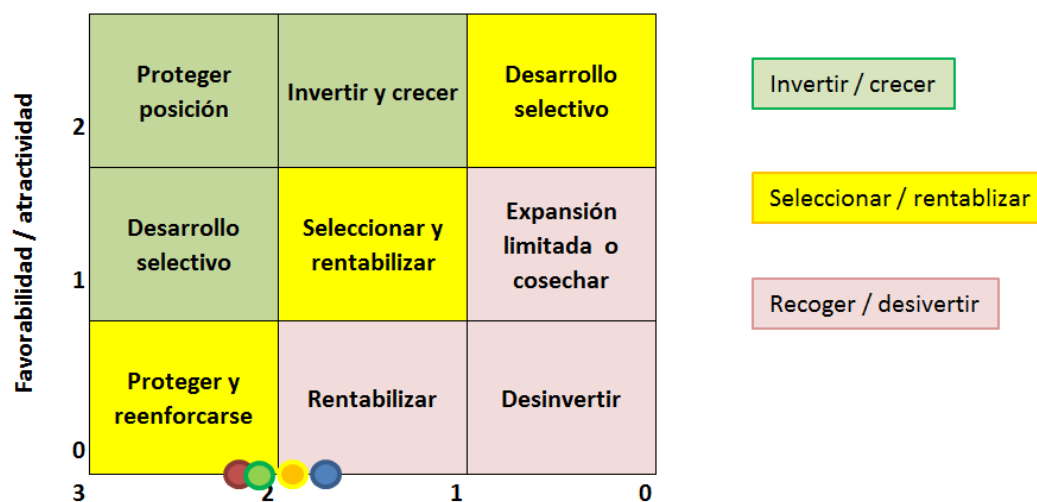


Figura 8, Matriz 3x3 Mckinsey

De acuerdo a lo anterior CCS se ubica dentro de la matriz en el cuadrante de “rentabilizar”, en el cual de acuerdo a las recomendaciones de Mckinsey la empresa debería enfocarse en proteger su posición en los segmentos más rentables, mejorar líneas de productos y minimizar inversiones.

Por su parte, la competencia a pesar de estar en la misma situación frente al entorno, se ubica en una mejor posición en cuanto a competitividad se refiere. Refiriéndonos específicamente al competidor más fuerte (Transportes FD), estos están en el cuadrante “proteger y reenfocarse” donde sus esfuerzos a diferencia de CCS estarán enfocados en administrar las rentas, concentrarse en segmentos atractivos y defender fortalezas.

La recomendación para CCS es que se centre por ahora en fortalecer su segmento prioritario (empresas multinacionales) y en encontrar una estrategia que le apunte a generar valor y diferenciación para este tipo de clientes. No se recomienda en este momento dadas las condiciones del entorno realizar una expansión a nivel nacional como lo tenían planeado sus propietarios, sino esperar a que mejoren las condiciones, a consolidarse frente a sus competidores actuales, ganar fidelidad y posteriormente ya se podría pensar en invertir para llegar a otros mercados.

Matriz DOFA

Utilizando el análisis externo realizado con la herramienta PESTAL y cinco fuerzas sumado con el análisis interno de competitividad realizamos una matriz DOFA en la que resaltamos las oportunidades y amenazas para el sector del transporte en Colombia y las fortalezas y debilidades de Confort car service en relación con su competencia:

Análisis externo	Análisis interno
<i>Oportunidades</i>	<i>Fortalezas</i>
Favorabilidad política para el desarrollo del sector	Selección y capacitación de talento humano
Crecimiento económico que atrae clientes potenciales	Flexibilidad en la prestación de servicio a clientes exigentes
Desarrollo de nuevas tecnologías para mejorar la experiencia del servicio	Uso de la tecnología para mejorar servicio y seguridad
Salida de competidores por regulaciones gremiales	
<i>Amenazas</i>	<i>Debilidades</i>
Deficit fiscal del país que impulse a aumentar aun más los impuestos	CRM no desarrollada como canal de comunicación con el cliente
Aprobación de leyes desfavorables para el gremio	Fuerza de venta limitada
Entrada de competidores internacionales	Desaprovechamiento de la tecnología como canal de venta (página web, buscadores, aliados e-commerce, etc)
Mayores regulaciones ambientales	Estructura que minimice los costos

Figura 9, matriz DOFA.

Posteriormente realizamos la matriz ampliada DOFA (Tows) para generar iniciativas que nos ayuden a conectar fortalezas claves, oportunidades valiosas, amenazas graves y debilidades claves, como se muestra a continuación:

		Análisis externo	
		Oportunidades claves: Crecimiento económico que atrae clientes potenciales Desarrollo de nuevas tecnologías para mejorar la experiencia del servicio	Amenazas claves: Entrada de competidores internacionales Mayores regulaciones ambientales
Análisis de competitividad	Fortaleza clave: Flexibilidad en la prestación de servicio a clientes exigentes Uso de la tecnología para mejorar servicio y seguridad	Iniciativa FO: Desarrollar programa estructurado de promoción de CCS frente a los clientes potenciales ("CCS se adapta a ti") Crear plataforma de seguimiento y control de los servicios adquiridos por medio de una App	Iniciativas FA: Uso de nuevas tecnologías para minimizar el impacto ambiental generado por mi operación (ej. disminución de la huella de carbono, disposición de repuestos y residuos)
	Debilidades claves: CRM no desarrollada como canal de comunicación con el cliente Desaprovechamiento de la tecnología como canal de venta	Iniciativa DO: Creación de plan de fidelización para atraer clientes nuevos y retener los actuales ("comfort plus"). Potencializar el canal web como medio para dar a conocer la compañía frente a los clientes potenciales que llegan al país producto del crecimiento económico	Iniciativa DA: Desarrollar un CRM para facilitar la comunicación con los clientes actuales de modo que exista una retroalimentación constante que le permita a CCS ser la mejor opción para el consumidor frente a nuevos competidores.

Figura 10, Matriz DOFA ampliada (TOWS)

El análisis de debilidades y fortalezas de la organización nos entrega información relevante para poder generar iniciativas que logren mejorar, potencializar o eliminar procesos que impacten negativa o positivamente la empresa. El Análisis DOFA relaciona el hecho de que la estrategia de la compañía tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa. (Thompson, 1998).

Objetivos estratégicos y estrategia corporativa

Teniendo en cuenta las iniciativas mencionadas anteriormente, planteamos los siguientes objetivos estratégicos para la organización Confort car service:

1. Desarrollar en el 2019 el programa “CCS se adapta a ti” el cual funcionará como medio para acercarse a clientes empresariales nuevos por medio de visitas, asistencia a foros a eventos empresariales en búsqueda de la promoción permanente de sus servicios, resaltando en ellos su fortaleza de adaptabilidad a las necesidades de cada empresa.

Meta: conseguir 2 contratos nuevos con empresas multinacionales en Cali.

2. Desarrollar plataforma web de CRM para estrechar la relación con el cliente y tener una retro alimentación constante de los servicios buscando mejorar y superar a la competencia.

En este punto es importante tener en cuenta a los conductores como una fuente importante de retroalimentación y entrenarlos para hacer preguntas a los clientes que brinden a CCS información valiosa sobre lo que se está haciendo bien y lo que se debe mejorar.

Meta: mejorar en un 20% el nivel de satisfacción de mis clientes.

3. Crear en el presente año el programa “Confort Plus” como medio de fidelización para actuales y nuevos clientes, el cual les permitirá acumular kilómetros por cada servicio contratado para redimirlo en futuros viajes con CCS.

Igualmente, el plan contará con una tarjeta Premium entregada a las asistentes empresariales (quienes se encargan mayormente de contratar los servicios de transporte) para entregarles beneficios especiales por escoger a CCS como proveedor.

Meta: crecimiento de los ingresos en un 20% anual y fidelización de clientes actuales

4. Para 2018 potencializar la página web existente por medio de su actualización y desarrollo de nuevas aplicaciones que le permitan a los clientes generar cotizaciones, solicitar servicios y realizar pagos en línea y de forma más rápida.

Meta: Crecer en un 30% el tráfico Web de la página oficial y lograr ventas por este canal del 15% sobre el total de las ventas de Confort en 1 año.

5. Desarrollar un “plan de sostenibilidad 2021” para medir los impactos ambientales causados por mi operación y buscar alternativas tecnológicas que minimicen dichos impactos logrando anticiparse a futuras regulaciones ambientales.

Meta: Anticiparse a posibles regulaciones ambientales del sector por medio de un plan de sostenibilidad que identifique sus impactos positivos y negativos para el medio ambiente y logre mitigar riesgo.

6. Para el 2020 crear “App CCS” por medio de la cual los clientes puedan hacer seguimiento a los servicios adquiridos, monitoreando en tiempo real el vehículo asignado y el estado de su solicitud.

Meta: Lograr un mejor relacionamiento con el cliente a través de nuevas experiencias en la toma y seguimiento del servicio que redunde en un incremento del 10% las ventas en el lanzamiento del App.

Los objetivos planteados están en línea con los resultados obtenidos en la matriz de McKinsey, la cual sugiere enfocarse en “rentabilizar la compañía”. Teniendo en cuenta que la rentabilidad se puede lograr mediante la disminución de costos o el aumento de ingresos, nuestras iniciativas

apunten principalmente a esta última, donde la estrategia genérica sería de “Diferenciación enfocada” al centramos en satisfacer gustos o necesidades específicas de un nicho de mercado.

A continuación, ubicaremos los objetivos estratégicos planteados en un mapa estratégico localizándolos en las perspectivas adecuadas que apunten a cumplir con la visión y misión de la organización.

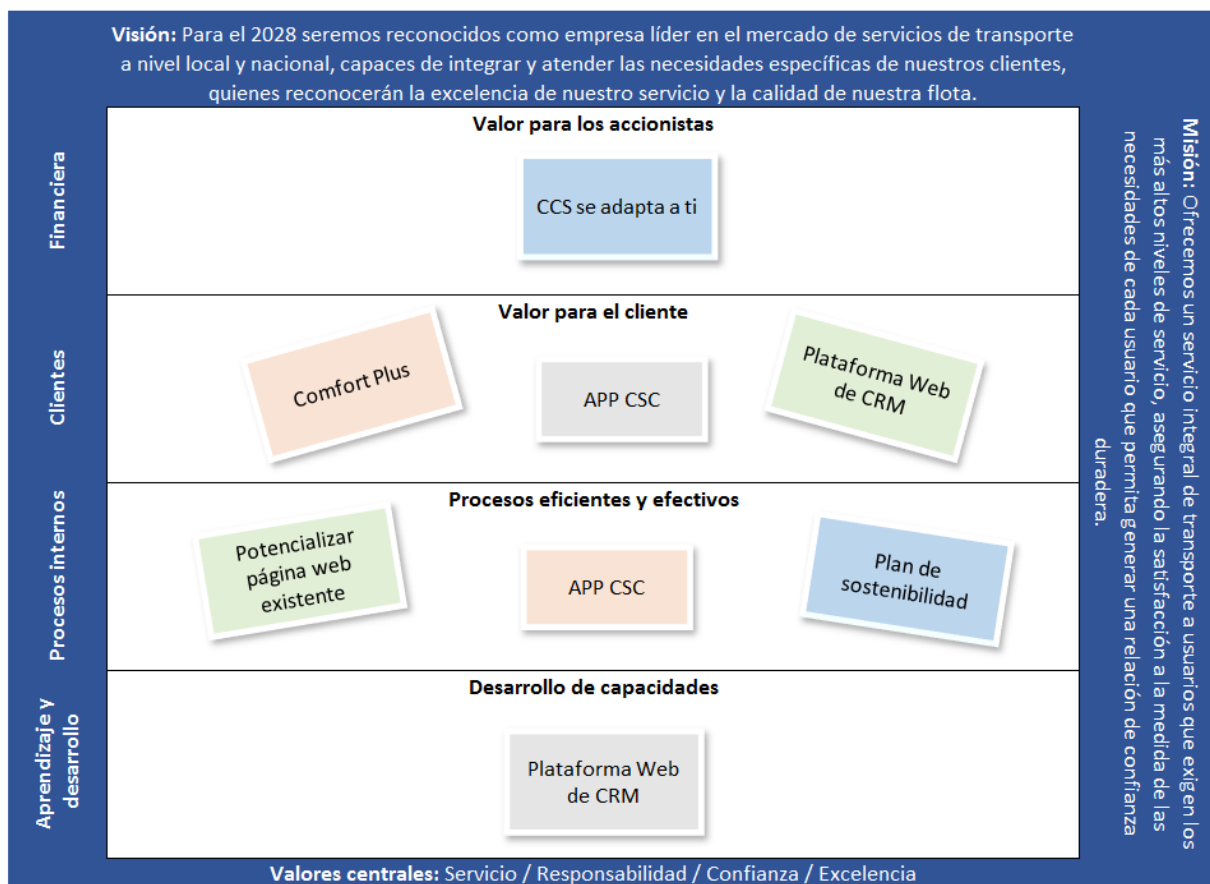


Figura 11, Mapa estratégico Confort Car service

El desarrollo de este plan estratégico busca plasmar en él un compromiso con el futuro y la supervivencia de la organización, incluyendo el propósito global de la compañía, sus objetivos,

sus metas para alcanzar, los medios para lograrlos y la forma como se hace el seguimiento y la revisión de la estrategia seguida. (Ogliastri, 2004).

Plan táctico

Con base en los objetivos estratégicos planteados anteriormente y con la visión transversal que nos entrega el mapa estratégico sobre todos los procesos de la organización, se procede a realizar un plan táctico que propone acciones medibles que soportan la estrategia definida para la compañía y logra mejorar, ajustar o eliminar procesos dentro de la cadena de valor de CCS (ver anexo 7).

Es importante recordar que la estrategia de enfoque para la compañía se planteó con una diferenciación enfocada en clientes empresariales principalmente en multinacionales presentes en el país. Esta perspectiva nos da una dirección de partida para que el plan táctico presentado para la compañía busque en el mediano plazo impactar específicamente a su nicho de mercado con una propuesta de valor diferenciada que satisfaga sus necesidades específicas en el servicio requerido. De igual manera presentamos un plan dirigido a especializar el servicio de transporte en aquellos clientes que hoy ya existen para la compañía sin dejar de presentar portafolio desarrollado a nuevos clientes potenciales.

Finalmente creemos que Confort debe reenfocar sus esfuerzos al mercado nacional, apoyándose en sus actuales clientes como soporte de entrada en nuevos nichos de mercado que exigen una empresa con reconocimiento y experiencias en sus operaciones.

Conclusiones

El plan táctico presentado en el presente trabajo sugiere que la empresa mantenga una estrategia de **diferenciación enfocada**. La baja calificación encontrada en el entorno externo del negocio y su falta de competitividad frente a otras empresas del sector hacen que la mejor estrategia actual para Confort consista en buscar alternativas para rentabilizar su segmento prioritario (empresas multinacionales) y diferenciar su propuesta de valor de las de sus competidores para lo cual se propusieron 6 iniciativas que de llevarse a cabo ayudarán a la empresa a avanzar hacia los objetivos mencionados anteriormente.

No es un buen momento para que la empresa considere expandirse a nivel nacional, primero debe consolidarse en su segmento actual y en sus clientes más rentables.

Dichas iniciativas propuestas traen consigo la necesidad de cambios en la estructura actual de la empresa, asignación de recursos adicionales, contratación de proveedores externos, cambios en procesos, entre otros, por lo cual la implementación exitosa del plan estratégico propuesto en este trabajo requiere del involucramiento y liderazgo personal de la gerencia general de la empresa.

Algunos de los cambios o recursos necesarios son:

- Aumento de la fuerza de venta.
- Contratación de proveedores externos para creación de aplicaciones, páginas web y medición de impactos ambientales.
- Creación de un departamento de Servicio al cliente que se encargue del análisis del CRM.

Para lograr de manera efectiva las metas e indicadores propuestos en el presente plan estratégico, las recomendaciones deberán ser ejecutadas en el corto y mediano plazo (en los próximos 3 años).

Referencias

ANIF. (20 de Febrero de 2018). *ANIF*. Obtenido de ANIF Web site: <http://www.anif.co/Biblioteca/sector-externo/sector-transporte-desempeno-2016-y-perspectivas-2017>

Centro de estudios económicos. (s.f.). Obtenido de ANIF: <http://www.anif.co/>

Confort car service. (2008). Misión organizacional de la empresa CCS.

Confort car service. (s.f.).

Ogliastri, E. (2004). *Manual de planificación estratégica*. Costa Rica.

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

Retos directivos. (19 de marzo de 2015). *EAE Business school*. Obtenido de EAE Business school: <https://retos-directivos.eae.es/matriz-de-mckinsey-la-clave-para-la-planificacion-estrategica/>

Thompson. (1998). *Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas*. CECSA.

torralba, P. p. (2018). *pascual parada*. Obtenido de Análisis Pestel, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Anexos

Anexo 1: análisis de factores externos (PESTAL)

ENTORNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	IMPORTANCIA	EFFECTIVIDAD
POLÍTICO	Cambio de gobierno (5)(4)	Cambio de gobierno (5)(3) Deficit fiscal: aumento de impuestos a las empresas / gasolina (5)(2)	-5.0	1.0
ECONÓMICO	Expectativas de crecimiento económico (3)(4) Creación de "Zona América en Cali (4)(4)	Salida de potenciales clientes (grandes empresas) de Colombia (3)(3) Entrada de grandes competidores como Sepulvedana, ADD y Efromovich al país (5)(2)	-1	1.27
SOCIAL		Gremio de transportadores muy dividido y por lo tanto con poco poder de influencia (4)(2)	-4	-1
TECNOLOGICO	Uso de programas y herramientas tecnológicas (ej. Soft cover, GPS, cámaras, etc) que ayudan a minimizar costos y garantizar calidad (5)(4) Redes sociales como medio de publicidad (4)(2)		9	1.22
AMBIENTAL		Mayores regulaciones medioambientales que exijan cambios grandes en el modo de operar (5)(2) Las unidades de carros ecologicos con tecnología Euro 4 (amigable) implican mantenimientos más costosos, no se cuenta en el mercado con el combustible óptimo, el motor tiene una menor durabilidad, etc. (4)(1) Los cambios climáticos en la ciudad generan daños en la flota (3)(1)	-12	-2.17
LEGAL	Leyes para restringir el uso de plataformas ilegales como uber y cabify (4)(4) Decretos que obliguen a la formalización de empresas que informales con menores costos, las cuales dañan el mercado (4)(4) Ley que obliga a salir del mercado toda la flota con antigüedad mayor a 20 años (4)(4)	Posible legalización de plataformas como uber y apertura del camino para entrada de más competidores (4)(1) Aprobación de ley para favorecer a discapacitados que obligaría a que el 100% de los vehículos de transporte cuenten con rampas lo cual aumenta los costos enormemente (5)(1)	3	0.43

Anexo 2: análisis de factores externos (5 Fuerzas)

ENTORNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FAVORABILIDAD	EFFECTIVIDAD
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	Bajo poder de negociación de los proveedores: - Pedidos grandes - Fácil reemplaza de proveedores - Se trabaja con marcas reconocidas en el mercado (5)(5)	Cambio de representante de marca que genere problemas con los concesionarios autorizados (Ej. Lo que sucedió con Hyndai) (2)(2)	3.0	3.3
PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES	Lograr poder de negociación mediante un servicio diferencial que genere un valor agregado al cliente (4)(4)	Mucho poder de negociación de los clientes: - Cláusulas contractuales que favorecen la terminación de los contratos - Mucha oferta - Precios (5)(4)	-1	3.00
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	Altos impuestos para las empresas y elevados precios de la gasolina que funcionan como barrera de entrada para nuevos competidores (3)(3) Grandes inversiones en flota terrestre para poder ingresar al mercado (3)(3)	Fin del decreto que inhabilitación de creación de nuevas empresas de servicio de transporte especializado (se abre la posibilidad a nuevos competidores de entrar al mercado) (5)(2) El impulso al turismo atrae la inversión de grandes competidores en el segmento del transporte (4)(2)	-0.2	-1
AMENAZA DE INTRODUCCIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Campañas gubernamentales de impulso al turismo terrestre ("Vive Colombia viaja por ella") (3)(3)	Muchos servicios sustitutos: -Plataformas tecnológicas (UBER, CABIFY, etc) -Transporte intermunicipal -Transporte aéreo (4)(2)	-1	-0.14
RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA / INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	Muchos competidores tienen flota obsoleta por lo que se generan posibilidades de crecimiento (4)(4)	Gerra de precios y competencia desleal en el mercado (4)(3)	0	2.00

Anexo 3: análisis externo (PARETO - PESTAL)

OPORTUNIDADES

Factores del entorno que representan oportunidades	Importancia (1-5)	Ponderación importancia	Ponderación acumulada
Cambios de gobierno	5	15.2%	15.2%
Uso de recursos tecnológicos de vanguardia	5	15.2%	30.3%
Creación de "zona América"	4	12.1%	42.4%
Reglamentaciones que obliguen a formalizar empresas informales	4	12.1%	54.5%
Salida de competidores con flota con antigüedad mayor a 20 años	4	12.1%	66.7%
Redes como medio de publicidad	4	12.1%	78.8%
Salida del mercado de competidores ilegales (Uber, Cabify, etc)	4	12.1%	90.9%
Expectativas de crecimiento económico	3	9.1%	100.0%
Total oportunidades	33	100.0%	

AMENAZAS

Factores del entorno que representan amenazas	Importancia (1-5)	Ponderación importancia	Ponderación acumulada
Cambios de gobierno	5	12%	12%
Deficit fiscal	5	12%	23%
Ley para favorecer a discapacitados	5	12%	35%
Entrada de grandes competidores internacionales	5	12%	47%
Posible legalización de Uber / Cabify	4	9%	56%
Gremio de transportadores muy dividido	4	9%	65%
Mayores regulaciones ambientales	5	12%	77%
Cambio climático	3	7%	84%
Salida de clientes empresariales de Colombia	3	7%	91%
Mayores costos por uso de tecnología amigable	4	9%	100%
Total amenazas	43	100.0%	

Anexo 4: análisis externo (PARETO – 5 Fuerzas)

OPORTUNIDADES

Factores del entorno que representan oportunidades	Importancia (1-5)	Ponderación importancia	Ponderación acumulada
Bajo poder de negociación de proveedores	5	22.7%	22.7%
Servicio diferencial	4	18.2%	40.9%
Flota obsoleta de competidores	4	18.2%	59.1%
Altos impuestos	3	13.6%	72.7%
Inversiones en flota terrestre	3	13.6%	86.4%
Campañas gubernamentales impulsando el turismo	3	13.6%	100.0%
Total oportunidades	22	100.0%	

AMENAZAS

Factores del entorno que representan amenazas	Importancia (1-5)	Ponderación importancia	Ponderación acumulada
Alto poder de negociación de los clientes	5	21%	21%
Fin del decreto de inhabilitación de creación nuevas empresas	5	21%	42%
Atractividad del sector turismo	4	17%	58%
Muchos servicios sustitutos	4	17%	75%
Guerra de precios y competencia desleal	4	17%	92%
cambios de representantes de marza	2	8%	100%
Total amenazas	24	100.0%	

Anexo 5: Analisis de competitividad

CATEGORIAS CANVAS	FACTORES INTERNOS CLAVES		FORTALEZA O GRADO DE DESARROLLO DEL FACTOR CLAVE				
	Recursos, capacidades o competencias claves para este negocio	Importancia o referencia del factor	Mi organización	FD	Solar tours	Vakanos	Fortaleza relativa
Clientes o segmentos	Base de datos consolidada	5	3	5	5	4	0.60
	Flota de última generación	5	4	4	5	4	0.80
Propuesta de valor	Adaptación a necesidades específicas	4	5	3	4	4	1.25
	Política de puntualidad	5	5	5	3	4	1.00
	Presentación de los conductores	3	5	4	4	4	1.25
	Plan de fidelización	5	1	1	1	1	1.00
Relaciones con los clientes	Plataforma tecnológica de comunicación entre el proveedor y el cliente	4	1	1	3	2	0.33
	CRM (retroalimentación del servicio recibido)	4	1	4	1	1	0.25
	Venta directa (visita a clientes)	5	2	4	4	3	0.50
Canales de distribución	Página WEB propia (para cotizaciones, solicitudes de servicio, pagos)	5	2	4	4	4	0.50
	Presencia en buscadores WEB	5	1	4	2	3	0.25
Fuentes de ingresos	Venta por prestación de servicios con términos de pago definidos en el contrato	5	4	4	4	4	1.00
	Mantenimiento de vehículos	5	4	4	4	4	1.00
Actividades claves	Selección de personal	5	5	4	3	3	1.25
	Capacitación integral al personal	4	5	4	3	3	1.25
	Logística para asignación de servicios	5	3	4	4	5	0.60
	Gestión comercial para retener o atraer clientes	5	3	4	4	3	0.75
	Flotas de vehículos propios	5	3	4	4	2	0.75
	Taller propio (mantenimiento y limpieza)	3	1	3	1	1	0.33
Recursos claves	Talento humano	5	5	5	4	3	1.00
	Dispositivos tecnológicos para monitoreo de servicio y seguridad (cámaras, GPS, micrófonos, etc)	3	4	3	5	5	0.80
	Red de proveedores (repuestos, reparación, etc)	4	4	4	5	4	0.80
	Alianzas con agencias de viajes	4	3	4	5	4	0.60
Socios estratégicos	Alianza con empresas E-commerce (Booking, Atrapalo, etc)	4	1	3	1	1	0.33
	Alianza con empresas del sector (para atender contratos muy grandes)	5	4	4	4	4	1.00
Estructura de costos	Recursos para reducción de costos variables	5	2	3	4	3	0.50
	Recursos para reducción de costos Fijos	5	2	3	4	3	0.50
Competitividad		122	3.07	3.70	3.55	3.20	0.75

Anexo 6: matriz EFI

Factores internos claves					
Recursos, capacidades o competencias claves para este negocio	Importancia o referencia del factor	Ponderación de la importancia	Fortaleza relativa	Ponderación de la fortaleza relativa	
Base de datos consolidada	5	0.04	0.60	0.02	
Flota de última generación	5	0.04	0.80	0.03	
Adaptación a necesidades específicas	4	0.03	1.25	0.04	
Política de puntualidad	5	0.04	1.00	0.04	
Presentación de los conductores	3	0.02	1.25	0.03	
Plan de fidelización	5	0.04	1.00	0.04	
Plataforma tecnológica de comunicación entre el proveedor y el cliente	4	0.03	0.33	0.01	
CRM (retroalimentación del servicio recibido)	4	0.03	0.25	0.01	
Venta directa (visita a clientes)	5	0.04	0.50	0.02	
Página WEB propia (para cotizaciones, solicitudes de servicio, pagos)	5	0.04	0.50	0.02	
Presencia en buscadores WEB	5	0.04	0.25	0.01	
Venta por prestación de servicios con términos de pago definidos en el contrato	5	0.04	1.00	0.04	
Mantenimiento de vehículos	5	0.04	1.00	0.04	
Selección de personal	5	0.04	1.25	0.05	
Capacitación integral al personal	4	0.03	1.25	0.04	
Logística para asignación de servicios	5	0.04	0.60	0.02	
Gestión comercial para retener o atraer clientes	5	0.04	0.75	0.03	
Flotas de vehículos propios	5	0.04	0.75	0.03	
Taller propio (mantenimiento y limpieza)	3	0.02	0.33	0.01	
Talento humano	5	0.04	1.00	0.04	
Dispositivos tecnológicos para monitoreo de servicio y seguridad(cámaras, GPS, micrófonos, etc)	3	0.02	0.80	0.02	
Red de proveedores (repuestos, reparación, etc)	4	0.03	0.80	0.03	
Alianzas con agencias de viajes	4	0.03	0.60	0.02	
Alianza con empresas E-commerce (Booking, Atrapalo, etc)	4	0.03	0.33	0.01	
Alianza con empresas del sector (para atender contratos muy grandes)	5	0.04	1.00	0.04	
Recursos para reducción de costos variables	5	0.04	0.50	0.02	
Recursos para reducción de costos Fijos	5	0.04	0.50	0.02	
	122	1.00	0.75	0.75	

Anexo 7: resumen de plan táctico

Perspectiva	Iniciativa	2018	2022	Indicadores
Financiera	CCS se adapta a ti	Asistir al menos a 3 congresos nacionales del gremio de transporte y aumentar 2 clientes nuevos	Conseguir 18 nuevos clientes que hayan sido contactados a través de estas visitas empresariales	Aumento de 2 clientes corporativos al semestre
Clientes	Comfort Plus	Plantear el programa de fidelización basado en análisis financieros	Tener el programa en funcionamiento desde el 2019 generando un crecimiento en ingresos por aumento en frecuencia de compra	Crecimiento de ingresos en un 20% anual
	APP CSC	Realizar licitación con posibles proveedores para determinar la mejor opción de empresa que desarrolle la APP	Tener en funcionamiento la APP desde el 2020 generando un aumento del 10% de las ventas anuales	Incremento del 10% de las ventas
	Plataforma web de CRM	Determinar el programa de CRM adecuado para la compañía y aplicarlo inicialmente a los 5 clientes principales	Tener implementada la plataforma y en funcionamiento con todos los clientes de la compañía aumentando en un 20% la satisfacción de los mismos	Mejorar en un 20% el nivel de satisfacción de clientes
Procesos internos	Potencializar página web	Evaluar las funcionalidades más importantes que deben ser añadidas a la página actual y realizar las cotizaciones respectivas para elegir el proveedor indicado que generar el relajamiento	Tener una página web interactiva y amigable con los clientes por medio de la cual se genere el 15% de las ventas totales de la compañía	Lograr que el 15% de las ventas totales de la compañía se realicen vía página web
	APP CSC	Realizar licitación con posibles proveedores para determinar la mejor opción de empresa que desarrolle la APP	Tener en funcionamiento la APP desde el 2020 generando un aumento del 10% de las ventas anuales	Incremento del 10% de las ventas
	Plan de sostenibilidad	En pro de preparar el plan de sostenibilidad se requiere identificar en todos los procesos el impacto ambiental de la compañía	Tener desarrollado un plan de sostenibilidad que contenga toda la información sobre el impacto ambiental causado por la compañía y las estrategias de minimización de riesgo a corto, mediano y largo plazo	Medir el impacto en unidades generado por desechos de llantas y aceites
Aprendizaje y desarrollo	Plataforma web de CRM	Determinar el programa de CRM adecuado para la compañía y aplicarlo inicialmente a los 5 clientes principales	Tener implementada la plataforma y en funcionamiento con todos los clientes de la compañía aumentando en un 20% la satisfacción	Mejorar en un 20% el nivel de satisfacción de clientes