

**Estudio de caso del Diamante
de la Competitividad de Porter
y la ventaja competitiva de la
empresa Copetrán.**



Estudio de caso del Diamante de la Competitividad de Porter y la ventaja competitiva de la empresa Copetrán.

Competitiveness Porter Diamond and competitive advantages: Case study at Copetrán

Erika Cristina Durán Tarazona¹, Jorge Alberto Tarazona², Ricardo Andrade Díaz³
¹Universitaria de Investigación y Desarrollo (UDI), Bucaramanga, Colombia.

¹Artículo recibido en mayo de 2015; artículo aceptado en junio de 2015.

Citación del artículo: Durán, E., Tarazona, J. &, Andrade R. J. 2015. Estudio de caso del Diamante de la Competitividad de Porter y la ventaja competitiva de la empresa Copetrán. *I+D Revista de Investigaciones*, 5(1), 93-107.

Resumen

El presente trabajo muestra una estrategia de posicionamiento en el mercado, propuesta para la empresa Copetrán, perteneciente al sector transporte en Colombia. La estrategia se construyó con base en la metodología del Diamante de Michael Porter. El estudio comprende un análisis interno de los elementos básicos del modelo, revisando la forma en que la empresa ha desarrollado estrategias y prácticas para satisfacer las necesidades de los consumidores. En el artículo se presentan estrategias para el incremento de la

competitividad de Copetrán. En lo referente a los aspectos metodológicos, se aplicaron las matrices de análisis externo: perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) y en el ámbito interno el perfil de capacidades internas (PCI). Con estas matrices se analizaron los eslabones del modelo de Porter y se generaron las estrategias para mejorar los indicadores de competitividad de la empresa. El enfoque del estudio es interpretativista; la información fue recolectada mediante entrevistas a profundidad, no estructuradas, aplicadas a empleados y funcionarios de Copetrán. También se consultaron fuentes secundarias.

¹Tecnóloga en Administración de Empresas de las Unidades Tecnológicas de Santander (UTS), Administrador de Empresas y Especialista en Alta Gerencia de la Universitaria de Investigación y Desarrollo (UDI), (Colombia). Correo electrónico: ecriduta7@hotmail.com

²Tecnólogo en Gestión Empresarial de las Unidades Tecnológicas de Santander (UTS), Administrador de Empresas y Especialista en Alta Gerencia de la Universitaria de Investigación y Desarrollo (UDI). (Colombia). Correo electrónico: tarazona09@hotmail.com

³Administrador de Negocios, Universidad de San Buenaventura. Magíster en Gerencia de Empresas mención Mercadeo, Universidad Nacional Experimental del Táchira. Docente Investigador del grupo: Porter, Universitaria de Investigación y Desarrollo (UDI). Bucaramanga (Colombia). Dirección: Calle 9 No 23-55, Bucaramanga, PBX: 57 76 35 2525 Ext. 104. Correo electrónico institucional: randrade1@udi.edu.co

Palabras clave: Competitividad, Diamante de Porter, matriz POAM, matriz PCI.

Abstract

This paper presents a strategy of market positioning for the company Copetrán proposal, part of the transport sector in Colombia. The strategy is built based on the methodology of Michael Porter Diamond. The study includes an internal analysis of the basic elements of the model, reviewing the way the company has developed strategies and practices to meet the needs of consumers. Article strategies for increasing the competitiveness of Copetrán are presented. Profile of opportunities and threats in the Middle (POAM) and internal profile internal capacity (PCI): With regard to methodological aspects, arrays External analyzes were applied. These matrices links Porter model were analyzed and strategies were generated to enhance competitiveness indicators of the company. The focus of the study is interpretive, information was collected through in-depth interviews, unstructured, applied to employees and officers of Copetrán. Secondary sources were also consulted.

Keywords: Competitiveness, Porter Diamond, POAM Matrix, Matrix PCI.

Introducción

Este artículo presenta una propuesta de plan estratégico, aplicando la metodología del modelo del Diamante de Porter (1991) en la empresa Copetrán. El análisis se realiza en el marco en el

que se gestan las ventajas competitivas, que consta de cuatro atributos: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la estructura y rivalidad de las industrias (Porter, 1991). Todos estos atributos conforman un sistema”. El propósito es la mejora de los indicadores de competitividad, que según Haidar (2012) se definen como “la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores, fijado un precio, o la capacidad de ofrecer un menor precio, fijada una cierta calidad. Concebida de esta manera, se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan”.

Se realizó un análisis interno con los elementos básicos del Diamante de Porter: tierra, mano de obra y capital en el desarrollo competitivo de la empresa. Mediante estas actividades se buscó generar estrategias, prácticas y acciones tendientes a satisfacer las exigencias de demanda de los consumidores del país donde se desempeña la Empresa. Igualmente, se hizo un análisis del entorno, con lo cual se estudiaron las instituciones, empresas y organizaciones que han contribuido al desarrollo del sector transporte en Colombia y el impacto en la empresa Copetrán.

Los resultados de las dos matrices de análisis de factores internos y externos, permitieron la generación de estrategias empresariales, descritas como un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y

el entorno en el que opera, y con el fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos que participan en ella (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007, pág. 34).

En este sentido, se espera que las estrategias propuestas brinden a Copetrán la posibilidad de construir una ventaja competitiva, explicada como “los atributos o características que le confieren cierta superioridad sobre los competidores inmediatos, que sea sostenible en el tiempo y defendible ante la competencia” (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007, pág. 35), en el sector del transporte a nivel nacional.

Historia de la organización

A principios de 1942, surge en Bucaramanga, Colombia, un grupo de 3 tres propietarios de buses con carrocería de madera y camiones de todos los estilos, que se reunían a conversar mientras esperaban que les saliera un trayecto (Copetrán, 2015). Aunque se desconoce a ciencia cierta quiénes fueron los promotores que se organizarían bajo la forma de cooperativa de transportes, lo cierto es que el entonces Gobernador del Departamento les brindó su apoyo decisivo y necesario, pues en aquel entonces, el cooperativismo se encontraba en etapa incipiente, y fundar una empresa de ese tipo era supervisado muy de cerca por las autoridades del sector.

Al día de hoy, la Cooperativa Santandereana de Transportadores Limitada “COPESTRÁN”, es una sociedad dedicada a la industria del transporte, una de las más pujantes de Colombia.

Estructura funcional

La máxima autoridad es la Asamblea General de Asociados y sus decisiones son ejecutadas por el Consejo de Administración, conformado por asociados elegidos por la misma, para períodos periodos de dos años. La asamblea también elige los organismos de control, los cuales son:

- Junta de Vigilancia.
- Revisor Fiscal.
- Comités de apoyo a la gestión administrativa.
- Consejo de Administración.

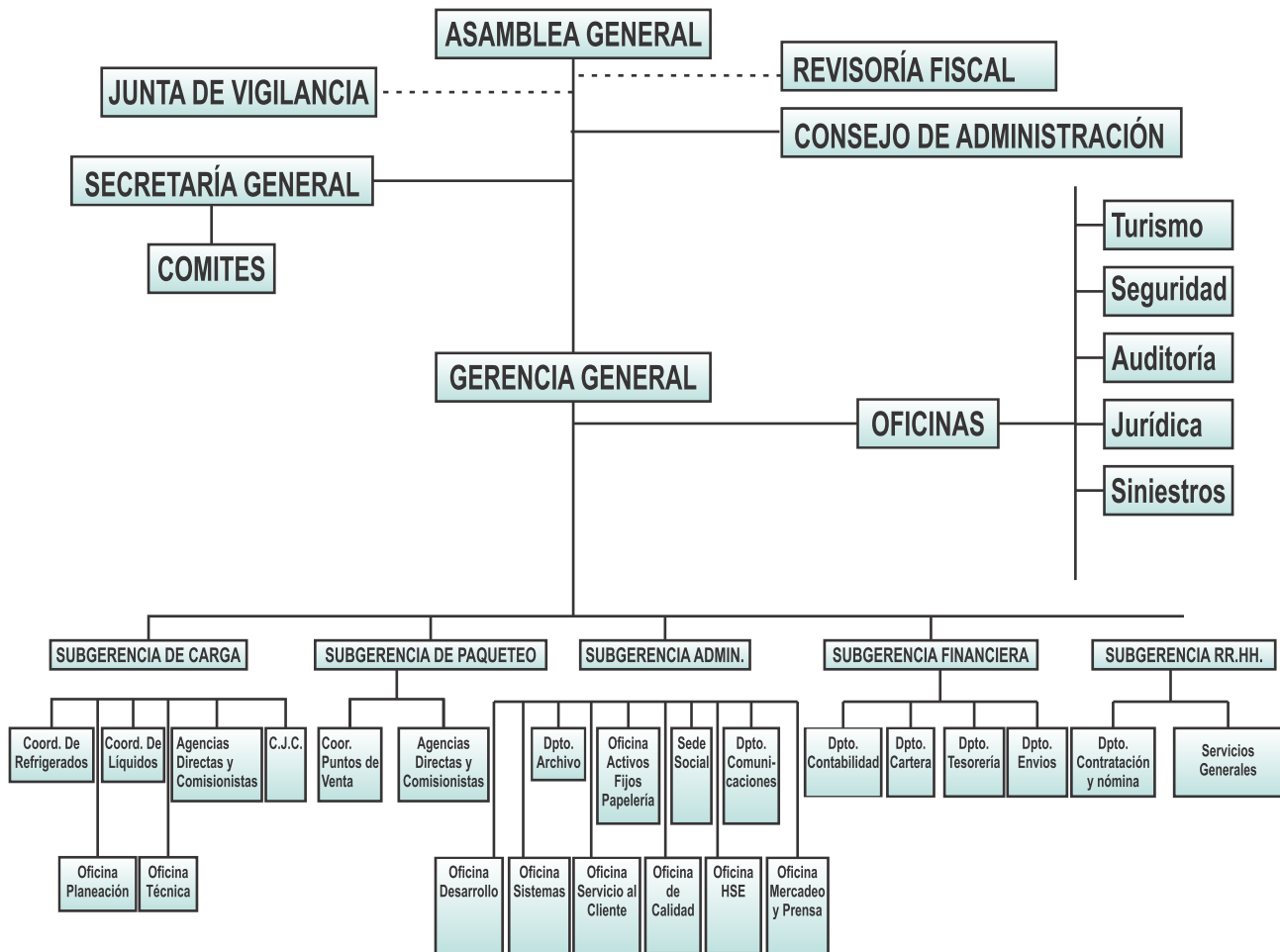
Estructura organizacional

La estructura de organización de la empresa es de tipo jerárquico, con organismos asesores que dependen de una Asamblea General, y cinco subgerencias que dependen de una gerencia general, tal como se muestra en el Gráfico 1la Figura 1 de la página siguiente.

Las condiciones de los factores

Estas condiciones están conformadas por la capacidad de varios factores que se pueden dividir en diferentes categorías: (1) recursos humanos, como por ejemplo, la cantidad, la calidad, las habilidades y el costo del personal disponible; (2) recursos físicos, incluyendo la abundancia, calidad, accesibilidad y el costo de la herencia física de una nación; (3) recursos del conocimiento: la acumulación de conocimiento científico, técnico y de conocimiento del mercado que tiene una nación para darle soporte a la producción de bienes y servicios; (4) recursos de capital, que se refiere a la cantidad y costo del capital disponible para financiar la industria, y (5) infraestructura: el tipo, la calidad y el costo para el usuario del sistema de transporte, de los cuidados de la salud, etc.

Figura 1. Estructura de la organización.



Fuente: http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/935/1/digital_19630.pdf

Para el caso de estudio, se analizaron: recursos humanos, físicos, del conocimiento, del capital y de infraestructura. Los resultados se muestran en la Tabla 1 de la página siguiente.

Las condiciones de la demanda

Además de la condición de los factores, así como los recursos humanos especializados e infraestructura, Porter menciona un segundo factor, que es la exigente demanda de los consumidores, lo la cual tiende a crear largas tradiciones y culturas.

Porter presenta tres características de la composición de la demanda interna: La primera es la segmentación de la estructura de la demanda interna, que significa que el tamaño de los segmentos podría ser sustancial en industrias donde se pueden lograr economías de escala, y lo que es más importante: la relevancia de ciertos segmentos en el país, atrae la atención y las prioridades de las empresas de una nación.

La sofisticación de los compradores domésticos forman es la segunda característica de la demanda interna – las empresas de una nación ganan ventaja competitiva si los

Tabla 1.:

Condiciones de los factores, caso Copetrán

Recursos humanos	Aumento del ausentismo 2013-2014. Clima laboral comprometido. Vinculación directa de 150 nuevos empleados en 2013 → crecimiento y capacidad de generación de empleo de la empresa.
Recursos físicos	Sedes propias y oficinas en terminales y municipios.
Recursos del conocimiento	Excelente reputación. Imagen de marca. Empresa reconocida por sus servicios y seriedad en todo el país.
Recursos del capital	La empresa tiene una escasa capacidad de pago en el corto plazo. La empresa tiene comprometidos casi la mitad de capital en deudas con terceros. La empresa está generando una escasa rotación de activos frente a sus ventas. La rentabilidad de la empresa disminuye al contabilizar gastos y pagos a terceros.
Infraestructura	En el año 2014, el 30 % del parque automotor tenía más de diez años. Requiere gran esfuerzo financiero para su reposición. Existe política de renovación de parque automotor \geq 10 años.

Fuente: Copetrán

compradores domésticos están dentro de los más sofisticados y exigentes del mundo para los productos— y la tercera, la anticipación a las necesidades de los compradores, significa que la demanda interna aporta una señal temprana de las necesidades del comprador, que debe tener amplia resonancia para poder convertirse en ventaja para la nación. Si la composición de la demanda interna tiene las características apropiadas, su tamaño o trayectoria de crecimiento puede reforzar la ventaja en una industria. Más aún, la presencia de muchos compradores independientes, en lugar de uno o

dos clientes dominantes, crean un mejor ambiente para la innovación. La tasa de crecimiento también es importante, ya que logra que las empresas adopten más rápidamente nuevas tecnologías y construyan plantas eficientes con la seguridad de que van a ser utilizadas. Una demanda interna adecuada permite también anticiparse a las necesidades de los compradores de otros países.

En la Tabla 2 se muestra el análisis para las condiciones de la demanda de la empresa, caso de estudio.

Tabla 2.:

Condiciones de la demanda

Cubrimiento de la demanda	146 agencias directas: facilidades para adquirir tiquetes. Mercado: norte, oriente y centro del país.
Sofisticación de compradores domésticos	Ofrece servicio de compra de tiquetes on-line: facilita la compra mediante tecnología. Cuenta con un sistema de localización GPS para sus buses y camiones: genera seguridad y permite un mayor control.
Anticipación a las necesidades de los compradores	Implementado el Sistema de Gestión Integrado siguiendo las directrices de las normas NTCISO 9001, NTCISO 14001 y la NTC OHSAS 18001. La empresa ofrece una garantía de protección total a los clientes.
Logística interna y externa	Al momento que el cliente compra un pasaje se imprimen tres tipos de copias, el cajero se queda con una copia la cual se archiva para la contabilidad de la empresa, y otra se le entrega al conductor para saber la cantidad de pasajeros que lleva a bordo del bus.

Fuente: Copetrán

Empresas relacionadas horizontal y verticalmente

Un cluster es una agrupación de instituciones, empresas y organizaciones que contribuyen al desarrollo de determinado sector, y es el tercer factor en el diamante Diamante de Porter. Es difícil montar cualquier empresa sin contar con proveedores de materias primas, ingredientes, material de empaque, etc.

Estas conforman el tercer determinante de la ventaja nacional. La complementariedad y nexos entre industrial, es importante para producir primariamente una demanda cruzada de los productos de una y otras. Internacionalmente industrias abastecedoras competidoras crean ventajas en las industrias.

Para Copetrán, el desarrollo de tecnologías en el sector del transporte, ha permitido que la empresa pueda mejorar sus procesos de tecnificación reposición y modernización, porque se dispone en el mercado de los mismos y son fácilmente manipulables. La disponibilidad de sistemas de información y comunicación, es también es clave, por lo que la empresa puede adquirirlos, adoptarlos y utilizarlos para su comunicación con proveedores y clientes.

Finalmente, en cuanto a industrias abastecedoras competidoras, le permite a la empresa seleccionar la mejor opción de compra y disminuir los costos de adquisición de sus vehículos, sistemas de comunicación entre otros.

Estructura y rivalidad de las industrias

El cuarto y último factor del Diamante tiene que ver con el marco institucional y con las prácticas comerciales, los cuales pueden contribuir a crear reglas del juego, claras y estables, que son tan importantes para la inversión y la formación de empresas competitivas. Pero también es necesario tener una cultura nacional que valora valore la actividad.

Este cuarto determinante de la ventaja

competitiva está conformado por la manera como se crean, organizan y administran las empresas, así como por la naturaleza de la rivalidad entre ellas. Las diferencias con respecto a las estrategias y las estructuras empresariales, son numerosas; el vigor de la iniciativa empresarial, las relaciones entre los trabajadores y la empresa, las actitudes gerenciales hacia la autoridad y la disposición a operar globalmente son algunos de los asuntos más importantes. En el caso de Copetrán, el análisis de este factor se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3.:

Estructura y rivalidad de las industrias

Actividad transportadora	En Colombia se están construyendo obras viales de tercera y cuarta generación: acortar los viajes y disminuir costos de operación. La seguridad en las vías ha mejorado desde el año 2002 y ello permite un mayor flujo de pasajeros, con un menor riesgo Copetrán está desarrollando un plan estratégico de seguridad vial, PESV (Plan estratégico de seguridad vial) que tiene como objeto mejorar los niveles de seguridad de las operaciones de transporte de una empresa u organización, optimizando el uso de los recursos disponibles Existe un mayor control al transporte pirata de pasajeros interdepartamentales, mediante operativos viales y controles Existen planes del gobierno para la competitividad, en los que el sector del transporte y las vías cobran especial importancia, porque si el país quiere ser competitivo debe tener mejores vías y menores costos de transporte
Competidores	Gran cantidad de competidores Guerra soterrada de precios y servicios. Productos sustitutos: sector aéreo Barreras de entrada para las empresas del sector transportador por la necesidad de contar con un alto nivel de capital para desarrollar dicha actividad. Esto hace difícil la entrada de nuevos competidores Valor de la marca: el reconocimiento en este sector es muy importante
Situación económica y social del país	Amenazas para la empresa: el plan económico del Gobierno, que no tiene en cuenta al sector transportador como tal, solo la infraestructura vial, olvidando el desarrollo de planes, programas y una política que realmente favorezca al sector, las reformas laborales, que afectan la carga prestacional y los costos de la mano de obra requerida por la empresa. El nivel de devaluación de la moneda colombiana frente al dólar. La relación con otros países como Venezuela y Ecuador, es una amenaza constante para la empresa, porque ha generado dificultades para que los vehículos de la empresa, como los de las demás empresas transportadoras colombianas de pasajeros puedan ingresar a los vecinos países, sin dificultades, cubriendo rutas internacionales, tal como sucedía diez años atrás.

Sector financiero	Disponibilidad de crédito, que permite a la empresa y a sus socios modernizarse, ampliarse y adquirir nuevos vehículos. No obstante esta disponibilidad puede verse afectada a mediano plazo, por la regulación del sector financiero, que está desarrollando el estado y que disminuye su capacidad de préstamos en el mediano plazo.
Tecnología	En el sector transportador se requiere de un alto nivel de inversión y tecnología para que la empresa esté al día. Como oportunidad en materia tecnológica se destaca el desarrollo de nuevas alternativas de combustible, como el biodiesel o el gas, que permiten disminuir costos a las empresas transportadoras.

Fuente: Los autores

Análisis externo

Teniendo en cuenta la información analizada en los puntos sobre las industrias relacionadas y de apoyo y la estrategia, la estructura de la empresa y la rivalidad, en la tabla Tabla 2, se presenta la Matriz matriz POAM sobre análisis externo.

Con una calificación por factores, donde 1 corresponde a una amenaza alta, 2 una amenaza baja, 3 una oportunidad baja y 4 una oportunidad alta, la matriz POAM es calificada con 2,58, cifra que se aproxima a 3, la calificación de una oportunidad baja.

Tabla 1.

Matriz de oportunidades – amenazas (POAM)

Factores externos clave			
Oportunidades	Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada
Desarrollo de tecnologías en el sector del transporte.	0.05	2	0.1
Seguridad en las vías.	0.03	2	0.06
Obras viales de tercera y cuarta generación.	0.05	3	0.06
Mayor control al transporte pirata.	0.02	3	0.06
Desarrollo de nuevas alternativas de combustible.	0.01	2	0.02
Situación política del país.	0.04	2	0.08
Planes del gobierno para la competitividad.	0.02	2	0.04
Disponibilidad de sistemas de información y comunicación.	0.05	4	0.2
Capacidad de tecnología de los proveedores.	0.04	3	0.12
Industrias abastecedoras competidoras.	0.04	4	0.16
Disponibilidad de crédito.	0.04	4	0.16
Barreras de entrada.	0.04	3	0.12
Logística externa.	0.03	2	0.06
Amenazas	Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada
Política del gobierno en materia de fletes.	0.03	3	0.09
Plan económico del gobierno.	0.03	2	0.06
Reformas laborales.	0.05	3	0.15
Regulación del sector financiero.	0.05	2	0.1
Relación con otros países.	0.04	1	0.04
Flexibilidad de la tecnología (el cambio tecnológico).	0.04	1	0.04
Nivel requerido de inversión y tecnología.	0.04	2	0.08

Factores externos clave			
Amenazas	Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada
Estrategias de los competidores.	0.04	3	0.12
Amenazas de productos sustitutos (aerolíneas).	0.05	3	0.15
Gran número de competidores.	0.03	3	0.09
Nivel de devaluación.	0.05	3	0.15
Nivel de tasas de interés.	0.05	2	0.1
Precios de los combustibles.	0.04	2	0.08
TOTAL	1.00		2.58

Fuente: Los autores

Las amenazas y la posición que enfrenta actualmente Copetrán, pueden ser superadas si se aprovechan oportunidades como el desarrollo de tecnologías y la capacidad tecnológica de los proveedores para modernizar su flota y sus procesos.

Por otra parte, el país se encuentra actualmente en un proceso de desarrollo de infraestructura vial para la competitividad, se están desarrollando obras viales de tercera y cuarta generación que deben ser aprobadas por Copetrán para desarrollar nuevas rutas y nuevos destinos, y afianzar su posición en el desarrollo que está teniendo la infraestructura en el país con una flota moderna, que aproveche la capacidad de negociación que tienen las empresas de transporte frente a las proveedoras y los planes y programas que está desarrollando el gobierno actual en materia de transporte. Por ello, Copetrán requiere aprovechar al máximo sus oportunidades para poder afrontar las amenazas, que dependen de la política y el manejo de las variables económicas y de la capacidad de operar de los competidores.

Análisis interno – Matriz matriz PCI

Teniendo en cuenta las condiciones de los factores y las condiciones de la demanda, en la Tabla 4, se elabora la matriz PCI, sobre análisis

interno. Con una calificación por factores donde 1 corresponde a una debilidad alta, 2 una debilidad baja, 3 una fortaleza baja y 4 una fortaleza alta, la matriz PCI es calificada con 2,64 cifra que se aproxima a 3, la calificación de una fortaleza baja.

Copetrán requiere afrontar sus debilidades con sus fortalezas, aprovechar su trayectoria, su imagen de marca como empresa de transporte de pasajeros, utilizando su infraestructura y el desarrollo tecnológico de su servicio.

Con su sistema de gestión integrado, garantía de protección total de Copetrán ofrece a los clientes protección y seguridad en pasajes, sus servicios con buses de dos pisos generan una fortaleza institucional que le permite renovar su flota con buses modernos, continuando con el programa de incorporación de vehículos de dos pisos.

Para tal fin es necesario continuar fortaleciéndose, mejorando su servicio, y sobre todo mejorar en el área financiera, que es la que más debilidades presenta. Debe utilizar sus fortalezas para apalancarse y utilizar su imagen de marca, para negociar con proveedores de vehículos y entidades financieras.

Tabla 4.
Matriz Debilidades – Fortalezas (PCI).

Factores internos clave			
Fortalezas	Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada
Servicio de transporte de pasajeros todos los días de la semana.	0.06	4	0.24
Base de datos nacional en 22 departamentos del país.	0.05	4	0.2
Cuenta de sedes propias y oficinas en terminales y municipios, nuevas y muy bien dotadas.	0.03	3	0.09
Servicio de compra de tiquetes en línea.	0.05	4	0.2
Tiene definido su mercado.	0.05	4	0.2
Bases de datos de investigación y servicio de asistencia personal a los proveedores.	0.02	3	0.06
La garantía de protección total de Copetrán, ofrece a los clientes protección y seguridad en pasajes.	0.05	4	0.2
Sistema de localización GPS para sus buses y camiones.	0.06	4	0.24
146 agencias directas.	0.03	3	0.09
La empresa cuenta con un Sistema de Gestión Integrado.	0.05	4	0.2
Vinculación directa de 133 nuevos empleados.	0.03	3	0.09
Certificación BASC.	0.05	4	0.2
Debilidades	Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada
Algunos miembros de la junta directiva y accionistas, tienen puestos ejecutivos.	0.05	1	0.05
Parte del parque automotor es demasiado viejo.	0.05	1	0.05
Cubrimiento de destinos insuficiente.	0.05	2	0.1
La razón de liquidez 1.12	0.06	1	0.06
Razón entre deuda y capital es de 48 %	0.05	1	0.05
Rotación de activos fijos 2.46 veces.	0.02	2	0.04
Margen bruto de utilidad 7.94	0.02	2	0.04
ROA de 0.01	0.05	1	0.05
ROE de 0.04	0.05	1	0.05
El ausentismo aumentó en el 2014 respecto al 2013.	0.03	2	0.06
Clima laboral	0.02	2	0.04
Salarios	0.02	2	0.04
TOTAL	1		2.64

Fuente: Los autores

Formulación de estrategias

La estrategia a desarrollar está orientada a la modernización de la empresa, tal como se mostró en la Tabla 3, en la cual se desglosan objetivos, actividades y el responsable de cada uno de ellos.

Las actividades y los objetivos, fueron propuestos mediante un proceso de análisis a través de grupos focales con directivos y algunos empleados de la empresa. El plan de acción se presenta en la Tabla 5.

Tabla5:

Plan de acción

Objetivos	Actividades	Responsable
Realizar un programa de modernización de cincuenta vehículos para pasajeros con más de diez años de antigüedad, y ofrecer cuarenta nuevos buses de dos pisos y diez buses articulados, en el periodo 2016-2020, con el fin de ofrecer una flota actualizada en las nuevas rutas de 4G y de autopista de la prosperidad.	Establecer cuales vehículos de la flota de Copetrán tienen más de diez años de antigüedad	Junta Directiva de Copetrán
	Convocar y realizar reuniones en las diferentes sedes del país con los propietarios de dichos vehículos.	Junta Directiva de Copetrán
	Fijar convenios de plazos para la reposición de cincuenta de dichos vehículos con cuarenta buses de dos pisos y diez buses articulados.	Junta Directiva de Copetrán – socios propietarios.
	Contar con proveedores potenciales y solicitar propuestas de costos y plazos de entrega.	Junta Directiva de Copetrán
	Seleccionar al proveedor que genere el mayor beneficio/costo, teniendo en cuenta las especificaciones y desarrollo tecnológico de los vehículos.	Junta Directiva de Copetrán
	Seleccionar una entidad financiera que apalanque la compra de vehículos.	Junta Directiva de Copetrán
	Establecer un plan individual por cada socio, de plazos, amortizaciones e intereses.	Socios propietarios
	Distribuir los cuarenta buses de dos pisos y diez buses articulados en las nuevas rutas: Ibagué-Puerto Salgar-Girardot-Neiva Ibagué-La Paila-Buga-Cali Popayán-Santander de Quilichao-Chachagüi-Pasto-Rumichaca Villavicencio-Aguaclara-Yopal-Tame-Arauca Bogotá- Villavicencio Cartagena-Barranquilla-Santa Marta Manizales-Honda-Villeta-Bogotá Bogotá-Bucaramanga-Pamplona Duitama-Pamplona-Cúcuta Bucaramanga-Barrancabermeja-Yondó	Junta Directiva de Copetrán
	Poner en operación los nuevos vehículos.	Junta Directiva de Copetrán–socios
	Iniciar el proceso de solicitud de ampliación de rutas y destinos en el Ministerio de Transporte. Ibagué-Puerto Salgar-Girardot-Neiva Ibagué-La Paila-Buga-Cali Popayán-Santander de Quilichao-Chachagüi-Pasto-Rumichaca Villavicencio-Aguaclara-Yopal-Tame-Arauca Bogotá- Villavicencio Cartagena-Barranquilla-Santa Marta Manizales-Honda-Villeta-Bogotá Duitama-Pamplona-Cúcuta	Junta Directiva de Copetrán
Realizar todos los trámites y satisfacer todas las exigencias y requerimientos de Mintransporte.	Junta Directiva de Copetrán	
Presentar ante la asamblea general de socios los destinos aprobados.	Junta Directiva de Copetrán	
Realizar trámites ministeriales y gestionar la logística de servicios requerida para operar los cuarenta nuevos buses de dos buses y diez buses articulados, en el periodo 2016-2020 para ofrecer un servicio caracterizado por la tecnología de punta en las nuevas rutas de 4G y de autopistas de la prosperidad.	Evaluar las necesidades de oficinas, empleados, parqueo y espacios disponibles en terminales, para los nuevos destinos de las rutas establecidas: Puerto Salgar – Girardot – Neiva – Popayán - Santander de Quilichao-Chachagüi – Pasto – Ipiales –	Junta Directiva de Copetrán

Objetivos	Actividades	Responsable
	Villavicencio – Aguacalara – Yopal – Tame – Arauca – Manizales – Honda – Villeta - Duitama	
	Realizar los trámites pertinentes para la contratación de oficinas, plataformas y parqueo en los terminales de: Puerto Salgar – Girardot – Neiva – Popayán - Santander de Quilichao-Chachagüi – Pasto – Ipiales – Villavicencio – Aguacalara – Yopal – Tame – Arauca – Manizales – Honda – Villeta - Duitama	Junta Directiva de Copetrán
	Adquirir los muebles y equipos necesarios para el equipamiento de oficinas y operativo.	Junta Directiva de Copetrán
	Reclutar, seleccionar y contratar al nuevo personal de oficina y operativo, requerido.	Junta Directiva de Copetrán
	Iniciar operaciones en los nuevos destinos.	Junta Directiva de Copetrán

Fuente: Los autores

Los objetivos señalados anteriormente requieren una inversión determinada, que, de acuerdo con el trabajo del equipo de proyecto, es la que se estima en la Tabla 6 para un periodo de 5

cinco años, así como el estado de resultados para el mismo periodo, frente a la inversión relacionada con el objetivo de expansión planteado para la empresa.

Tabla 6.:
Presupuesto

Ítem	Cantidad	Valor unitario (en millones de pesos)	Valor total (en millones de pesos)
Buses de dos pisos B430R Marcopolo Dd1800 Volvo	40	1 100	44 000
Buses articulados	10	830	8300
Salas VIP promedio	18	200	3600
Oficinas dotadas promedio	18	250	4500
Plataformas	18	200	3600
Trámites a aspectos legales		300	300
Total			64 300

Fuente: Los autores

Así, los resultados muestran que aunque el proyecto tiene una baja liquidez, genera una rentabilidad operacional, neta, del patrimonio y del activo que justifican la realización del proyecto. Aunque la TIR es -5,93, esta cifra es resultado del descuento del total de la inversión a los flujos de efectivo en los cinco años del proyecto. Si se tiene en cuenta que el período de

recuperación de la inversión es de 6,49 años, solo a partir del séptimo año, podrá obtenerse una TIR positiva.

No obstante, el proyecto propuesto para Copetrán es viable y permite la recuperación de gran parte de la inversión en los primeros cinco años y produce una rentabilidad neta que se

encuentra cerca del 10 % durante los cinco años, y una rentabilidad del patrimonio y del activo alta, superiores al 6%, que genera poseer CDT o el 7-8% que rentan los papeles valor en Colombia.

Como principales debilidades del área financiera, se destacan la baja liquidez (1,12 %), una razón entre deuda y capital del 48 %, una baja rotación de activos: 2,46 veces, un margen bruto de utilidad del 7,94%, un ROA de 0,01 y un ROE de 0,04. Por ello, es necesario privilegiar las finanzas, sanear la empresa y, actualizar su la flota, para que exista haya un crecimiento de ingresos y un mejoramiento general de la situación financiera de la empresa.

Conclusiones

De acuerdo con análisis del Diamante de Porter, Copetrán, la empresa de transporte más importante del Departamento de Santander, no es competitiva y el primer patrón que es necesario revisar es la dependencia excesiva en la dotación de recursos básicos (tierra, mano de obra, posición geográfica), para competir en los mercados nacionales. Este es un enfoque de ventaja comparativa y no de ventaja competitiva. Como resultado de haber aplicado este enfoque en las políticas de desarrollo de la empresa, COPETTRAN Copetrán compite con servicios con base en mano de obra barata y prestada en vehículos que han quedado a la zaga frente a otras empresas de transporte de pasajeros y carga en el país.

El acercamiento a las necesidades del consumidor no es un factor muy desarrollado en

Copetrán, porque ofrece servicios de calidad moderada a un precio moderado, no ha establecido sus segmentos de mercado, ha descuidado su imagen de marca, y programa sus rutas de acuerdo con sus necesidades y no la de sus clientes.

Un tercer problema de Copetrán que le impide ser competitivo es que no se conoce la posición competitiva en relación a otras áreas locales, y lo que es peor, no trata de conseguir información sobre esta posición. Por eso, es muy frecuente encontrar situaciones en que la empresa ofrece sus servicios en ciudades donde no son tan demandados y no lo hace en áreas donde existe una gran necesidad de contar con ellos.

Otro aspecto que incide en la competitividad es la baja cooperación que existe entre esta entidad y las demás empresas del sector del transporte colombiano, ello genera guerra de precios y desmejora general de la calidad del servicio del transporte; por ello es importante realizar un estudio de caso sobre la competitividad de Copetrán, utilizando para dicho análisis el Diamante de Porter.

Copetrán ha desarrollado estrategias, prácticas y acciones tendientes a satisfacer las exigencias de demanda de los consumidores del país, incorporando buses de dos pisos a su flota automotriz, estableciendo y mejorando sus salas VIP, utilizando las TIC para la descentralización de las ventas y envío de tiquetes a domicilio, la agilización de compras de tiquetes y su compromiso con el pasajero.

Con base en el anterior análisis, es posible afirmar que esta investigación generó un aporte a

una de las empresas insignias insignia del transporte santandereano y una de las más importantes del país, así como también, y la proveyó de un instrumento para conocer los aspectos fundamentales de la cadena de valor definida como “un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente” (Porter, 1998). De esta forma, fue posible identificar los elementos fundamentales para construir la ventaja competitiva, a través del diseño e implementación de estrategias competitivas entendidas como “acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria” (Porter, 2009).

Referencias

- Copetrán. (2015). Reseña Histórica. Obtenido de <http://www.copetran.com.co/index.php/resena-historica>
- Haidar. (2012). Impact of Business Regulatory Reforms on Economic Growth. *Journal of the Japanese and International Economies*, Elsevier, 285307.
- MTC. (2013). Informe anual transporte nacional y regional. 120.
- Munuera Alemán, J. I., & Rodríguez Escudero, A. I. (2007). Estrategias de marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid: Alfa Omega.
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Vergara.
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (2009). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Pirámide.
- Ramírez Sierra, J. A. (2010). Actualización de la documentación (Procedimientos y Formatos) correspondientes a la Auditoría Interna de la Cooperativa Santandereana de Transportadores Ltda. Obtenido de http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/935/1/digital_19630.pdf
- Sierra Suarez, J. F. (7 de 10 de 2014). El transporte terrestre de pasajeros se renueva para ser más atractivo. Obtenido de http://www.elcolombiano.com/historico/transporte_terrestre_de_pasajeros_se_renueva_para_ser_mas_atractivo-HYEC_265570