

Trabajo de Grado

Modalidad plan de mejora

Estrategia de gestión dinámica
de la información en la
organización TCC

Jaime Andrés Tobón Córdoba



TRABAJO DE GRADO
MODALIDAD PLAN DE MEJORA

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DINÁMICA DE LA INFORMACIÓN

POR:

JAIME ANDRÉS TOBÓN CÓRDOBA

ASESOR (a) METODOLÓGICO (a):

ISIS MIOSOTIS ÁLVAREZ FLÓREZ



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MEDELLÍN, ANT.

2019-1

NOTA DE ACEPTACIÓN

4.6

Hernán López Allerano

Director del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, julio del 2019

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios, al ser supremo y bondadoso que me permite alcanzar las metas que me propongo y me ayuda a levantarme más fuerte en cada caída. A la Universidad Autónoma Latinoamericana UNAULA por formarme en sabiduría y conocimiento, y a todas las personas que hicieron parte de este proceso académico. Por último, agradecer a la empresa TCC S.A.S por su confianza, y permitirme acceder a su mundo laboral y llevarme de allí aprendizajes gratificantes para el futuro.

Quiero dedicarles mis mayores logros a mis padres por su apoyo incondicional, fueron los principales promotores de que este proceso se llevara a cabo.

CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	3
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	4
RESUMEN	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
Capítulo I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
OBJETIVOS	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos	10
JUSTIFICACIÓN	11
Capítulo II	
MARCO DE REFERENCIA.....	12
Referente Contextual	12
Referente Teórico	16
Referente Legal.....	20
Capítulo III	
METODOLOGÍA.....	24
Modalidad.....	24
Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos	26
Consideraciones Éticas	28
Capítulo IV	
HALLAZGOS Y PROPUESTA.....	30
Momento 1: Situación actual respecto a la gestión de información en las licitaciones del Grupo TCC	30

Momento 2: Requerimientos en el proceso de una licitación en el Grupo TCC ..	33
Validación.....	35
Momento 3: Lineamientos estratégicos para gestión de la información de las licitaciones del Grupo TCC ..	38
RECOMENDACIONES.....	43
CONCLUSIONES	44
BIBLIOGRAFÍA	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Normas ISO/ IEC.....	23
Tabla 2: Matriz EFI- EFE	34
Tabla 3: Matriz FODA.....	35
Tabla 4: Condiciones Limitantes	36
Tabla 5: Servicios no prestados, diferentes a portafolio.....	37
Tabla 6: Grupo Logístico TCC → Estrategia	40
Tabla 7: Acciones de mejora	42

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Sector de Servicios en Colombia.....	13
Ilustración 2: Focos de Negocio Grupo TCC	15
Ilustración 3 Flujograma de procesos	32
Ilustración 4: Licitaciones Públicas- Gestión documental.....	37
Ilustración 5: Demostración de servicios en matriz.....	39
Ilustración 6: Demostración de requisitos en matriz	40

RESUMEN

Cada día más, las empresas necesitan, para mantener una posición competitiva, generar una dinámica consistente de actualización de información. Una empresa, como cada una de las personas que la integran, al menos a nivel directivo, no es más que un sistema de entradas, procesos y salidas (IPO: *inputs, processes, outputs*) de información. Es la verdadera diferencia entre empresas dinámicas y estáticas: en el desarrollo de un ecosistema dinámico de información a nivel directivo, que tenga en cuenta todos los sitios, todas las herramientas y todos los dispositivos en los que un directivo absorbe información hoy en día.

El objetivo general de este trabajo es como proponer una estrategia de gestión dinámica de la información requerida en gerencia de Grupo TCC para que sea objetiva y precisa, la metodología utilizada reside en un enfoque netamente cualitativo con una modalidad de plan de mejora y con herramientas utilizadas como el FODA, revisión documental, etc.

Con base en la evidencia, el Grupo Logístico TCC no tiene una proyección a futuro por esta línea de negocio (licitaciones). Como situación actual las fases están en secuencia y se gestiona medianamente apropiado, no hay una estrategia para mejorar las falencias en los procesos de licitación, y no hay un análisis más estructurado y completo.

Palabras Claves: Licitación, requisito, información, estrategia, gestión

ABSTRACT

Every day more, companies need, to maintain a competitive position, generate a consistent dynamic of updating information. A company, as each of the people that integrate it, at least at the managerial level, is nothing more than a system of inputs, processes and outputs (IPO: inputs, processes, outputs) of information. The real difference between dynamic and static companies: in the development of a dynamic information ecosystem at the managerial level, that takes into account all the sites, all the tools and all the devices in which a manager absorbs information today.

The general objective of this work is how to propose a dynamic information management strategy in the management of the TCC Group to be objective and precise, the methodology used is based on a purely qualitative approach with an improvement plan modality and with tools used such as SWOT, documentary review, etc.

Based on the evidence, the Logistics Group does not have a future projection for this line of business (tenders). As the current situation, the phases are in sequence and are managed appropriately, there is no strategy to improve the flaws in the bidding processes, and there is no more structured and complete analysis.

INTRODUCCIÓN

“Es, sin duda, uno de los temas en los que tiendo a hacer más hincapié en las empresas que me llaman para tratar de organizarse en torno a los cambios que supone la adaptación al nuevo entorno bidireccional y participativo en el que vivimos hoy: la necesidad de poner en práctica una verdadera **estrategia de gestión de información** a todos los niveles, desde el más puramente directivo hasta el de toda aquella responsabilidad que, de alguna manera, conlleve el manejo diario de información dinámica.” (Dans, 2014).

Con base a esto, este modelo de trabajo pretende proponer a la compañía TCC que sean mejorados sus procesos licitatorios con la gestión de la información a través de una estrategia y tener elementos para una buena toma de decisiones.

En el primer capítulo se asemeja la descripción del problema y una breve descripción de la compañía, los objetivos planteados que son alcanzados y la justificación que expresa la importancia y los aspectos positivos de la propuesta desarrollada. En un segundo capítulo se hallan los marcos de referencia tales como el referente contextual económico, referente teórico de autores de la estrategia y los sistemas de información y el marco legal con toda la normatividad al respecto del trabajo.

En tercer capítulo se expone el tipo de metodología implementada su modalidad y las herramientas y técnicas utilizadas para el análisis y recolección de datos. Cuarto, se presentan los hallazgos como diagnóstico de la situación actual de TCC, los requerimientos en las licitaciones y la propuesta con los beneficios que puede traer para incrementar la rentabilidad; por último las recomendaciones y las conclusiones.

Capítulo 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Transporte Comercial Colombia “TCC” es un grupo logístico con más de 50 años de experiencia atendiendo la cadena de abastecimiento, considerado un grupo humano, íntegro, cálido y experto. Su sede principal administrativa está ubicada en la Avenida Regional de Medellín y su mayor operación se encuentra en Bogotá. Se ofrece un portafolio con soluciones innovadoras en Courier (paquetería y mensajería), transporte (carga masiva y flota dedicada), operaciones logísticas (almacenamiento) y carga internacional con agencia de aduanas; esta última adquirida en el 2015 con el fin de complementar y potenciar los servicios en comercio exterior y la creación de sinergias con los demás servicios del portafolio. La compañía cuenta con 4500 colaboradores aproximadamente y con 500 vehículos propios, algunos de ellos con sistema eléctrico que recorren cerca de 6.000.000 km y 421.000 toneladas transportadas al año.

Los vehículos están diseñados para garantizar que la mercancía esté protegida y llegue a su destino en buenas condiciones. Cuentan con sistema de mantenimiento dentro de la compañía, que hace garantizar la rapidez en las entregas. Adicionalmente, en “TCC” se brinda seguimiento a los vehículos a través de sistemas satelitales de localización geoestacionaria, que suministra información inmediata y especificada de los envíos para garantizar tranquilidad. Con esto buscan satisfacer las necesidades de todos sus clientes, implementando tecnología de punta para mejorar la experiencia en el servicio y tener un compromiso con el medio ambiente.

Para la operación de “TCC”, en la gerencia se decide crear un proceso de apoyo denominado licitaciones, para el área comercial en las diferentes regionales; dada la necesidad de realizar una gestión que sea oportuna para las compañías que proveen los servicios. “Licitaciones son procesos reglados y de participación, por el cual buscan adquirir mejores condiciones de compra convenientes para un determinado proyecto u obra. Se da un tipo de subasta entre los posibles proveedores, para así otorgarse la adquisición o contratación de un bien o servicio requerido por una compañía”(Consultorio Contable U. Eafit, 2012).

En ese orden de ideas, licitaciones es un proceso facultado por pocas personas, para atender todo lo requerido por los clientes a nivel nacional y por las distintas unidades de negocio. Siendo así los recursos humanos escasos, el análisis de información interna y externa frente al proceso se presenta a gerencia sin dinamismo y poco oportuna, lo que hace difícil la obtención de negocios a futuro por esta línea, debido al desconocimiento de los factores negativos que se resaltan en no adjudicación de las licitaciones públicas y privadas.

Por la razón que se expone, este plan de mejora pretende dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo proponer una estrategia de gestión dinámica de la información requerida en gerencia de Grupo TCC para que sea objetiva y precisa?

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer una estrategia de gestión dinámica de la información requerida en gerencia de Grupo TCC para que sea objetiva y precisa para el periodo 2019-2.

Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual respecto a la gestión de información en las licitaciones del Grupo TCC
- Caracterizar los requerimientos en el proceso de una licitación en el Grupo TCC
- Recomendar lineamientos estratégicos para gestión de la información de las licitaciones del Grupo TCC

JUSTIFICACIÓN

“Se justifica la necesidad de habilitar capacidades para el entendimiento frente a la información objetiva y precisa, para llevar a cabo la realización de nuevas propuestas competitivas que garanticen el ingreso o la permanencia de un cliente en la compañía” (Corrales, Informe de licitaciones, 2018). Clientes en potencia y fidelizados permite contrarrestar a la competencia y mejorar niveles de rentabilidad en las unidades de negocio.

En un grupo pequeño de personas, debe haber alguien que resalte y se manifieste con buenas prácticas, esto se evidencia necesario en el proceso de licitaciones del Grupo TCC. Un proceso con menos de cinco años en función y con alta responsabilidad junto al área comercial, para que los procesos en oferta se presenten oportunos y se concreten para un bien de la compañía. Los operativos y las altas direcciones deben entregar su mejor desempeño porque Grupo TCC tiene alrededor de 4000 clientes y su razón de ser, es continuar creciendo en cobertura nacional e internacional.

El proceso de licitaciones tiene relacionamiento con gran cantidad de las áreas de la compañía, incluyendo en las otras regionales. Por esto, se denota un aspecto positivo respecto al plan de mejora a efectuar, la gestión dinámica de información permite una mejor visualización y un mayor entendimiento para todos los interesados en este tipo de procesos y así evitar las incertidumbres del presente.

Los más interesados en el proceso de licitaciones son la gerencia de UEN y gerencia comercial, es importante presentar información detallada y concisa, que se permita la toma de decisiones a mediano y largo plazo luego de una buena investigación de la información.

Capítulo II

MARCODE REFERENCIA

El marco de referencia se plantea en tres momentos correspondientes con el contexto económico en el que opera la organización, un referente teórico que aporta al soporte de la construcción de la propuesta y, un referente legal que da cuenta de la normatividad que legitima la propuesta resultado de este ejercicio.

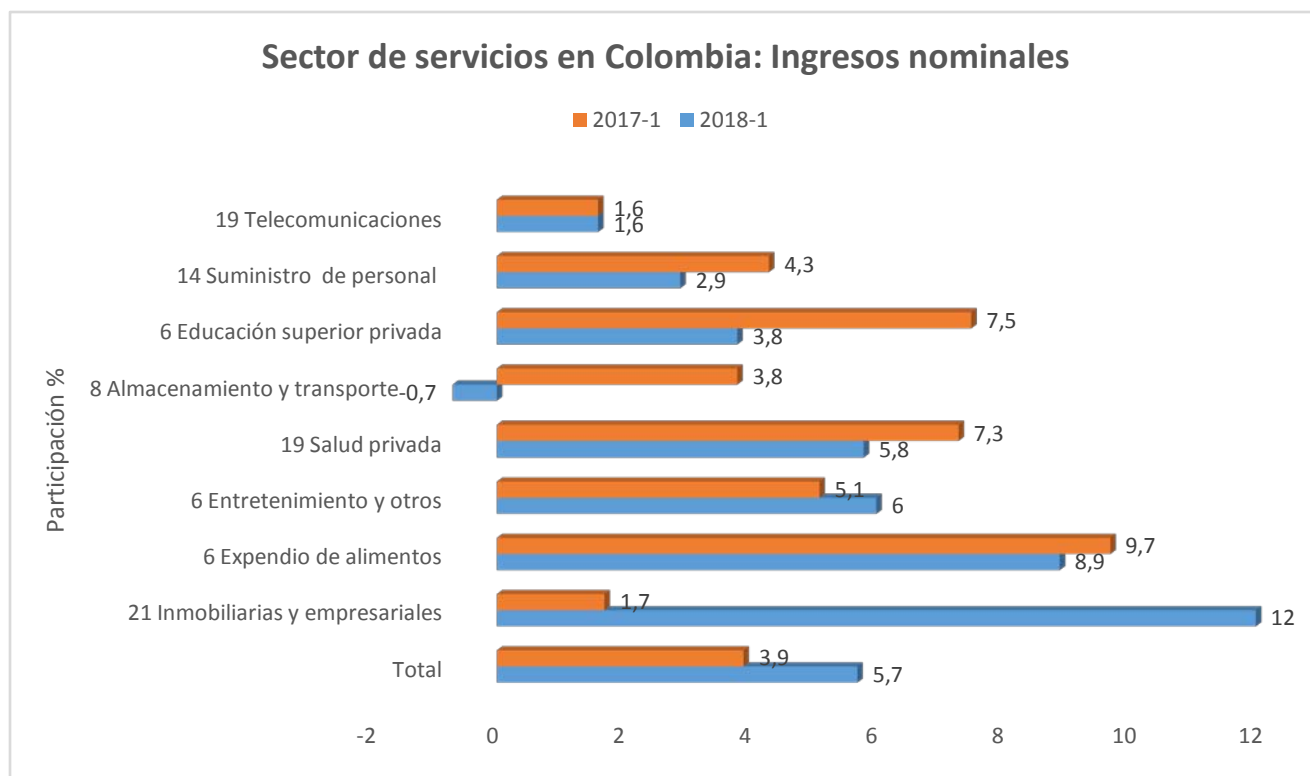
Referente Contextual

La compañía se encuentra en el sector de los servicios y la actividad económica es el transporte y almacenamiento de mercancías.

Recientemente, el DANE revela que el valor agregado de todos los sectores de **servicios** de la economía creció a 4,3% real anual durante el primer trimestre de 2018, superior al 2,6% registrado un año atrás. En línea con lo observado en los últimos años, dicho crecimiento logró superar el desempeño de la economía como un todo, que se expandió solo 2,2% en el mismo período. Este comportamiento va en línea con los resultados de la nueva Encuesta Mensual de Servicios “EMS” del DANE, que pasó a reemplazar la anterior medición trimestral. La EMS mostró una aceleración en los ingresos del sector servicios, expandiéndose a ritmos del 5,7% en el primer trimestre de 2018 frente al 3,9% observado en el mismo período de 2017 (ver ilustración 1). No obstante, el personal ocupado se contrajo -0,7% en el primer trimestre de 2018 vs. -0,2% en 2017. Esto

último es consistente con el deterioro del mercado laboral en lo que va corrido del año, pues la tasa de desempleo ha aumentado 0,1 puntos porcentuales en el período enero- mayo

Ilustración 1: Sector de Servicios en Colombia



registrando un 10,2%. (Clavijo, 2018)

Fuente elaboración propia con base en cálculos ANIF.

Asimismo, las actividades de **almacenamiento y transporte** con una ponderación del 8% crecieron al 4,3% en 2018-I vs. -0,2% un año atrás. Allí pesó la dinámica de los ingresos de las actividades auxiliares al transporte +3,5% vs. -1,7%, las cuales estuvieron soportadas por el buen desempeño del transporte aéreo durante el primer trimestre de este año, creciendo a ritmos del 6,3% vs. -0,2%. (Clavijo, 2018)

Según el informe del Banco Mundial, Colombia escaló al puesto 58 entre 151 economías, nuestro país avanzó 36 puestos en desempeño logístico al exponer superioridad

en temas como eficiencia, claridad en los procesos aduaneros, calidad de comercio y transporte, entre otros. En tan solo dos años, el país subió 36 escaños en la tabla desde el puesto 94, en referencia a la medición de la entidad publicada en el 2016. (TCC, 2018)

Según el Banco Mundial, los indicadores que se destacaron en el desempeño de las empresas del sector como el Grupo Logístico TCC, son los tiempos de entrega, facilidad en los envíos, calidad en los servicios logísticos y además, capacidad de hacerle seguimiento a las mercancías (TCC, 2018).

Grupo logístico TCC posee varias sociedades delegantes de los servicios. TCC SAS, Global Mensajería SAS, Fracor SAS, Altertract SAS, Malco Cargo S.A y Agencia de Aduanas Mario Londoño S.A. Compitiendo con las empresas de Servientrega, Coordinadora, Envía, Cadena, etc.

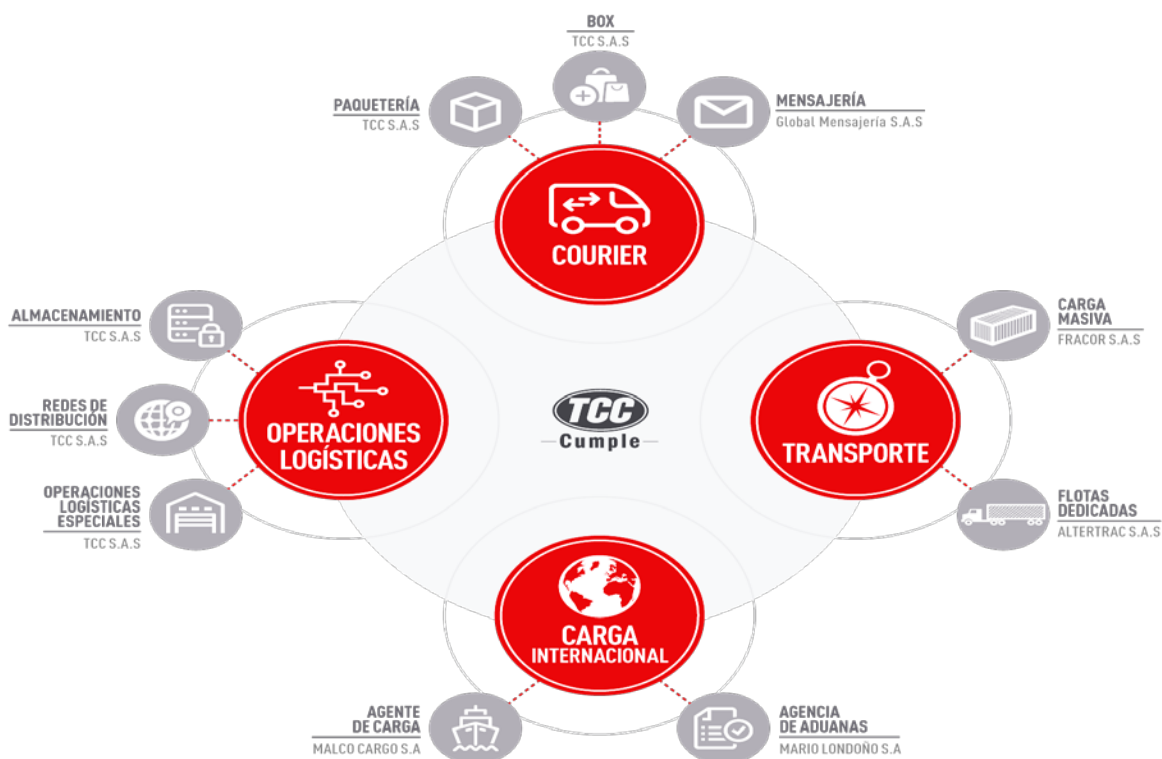


Ilustración 2: Focos de Negocio Grupo TCC

Fuente tomada de. (Área Diseño y Mejoramiento, 2017)

Para dar una orientación más acertada, se resalta la gestión del proceso de licitaciones en “TCC” y con ello, la información:

Las elaboraciones de información útil vienen acompañadas de métricas que coinciden con la dinámica del sector público y privado en el año 2019 y cuyo contenido es una exposición sobre la evolución de los negocios y la situación del Grupo TCC, frente a las solicitudes e intereses de los clientes en el sector logístico a nivel nacional.

La demanda de información y los usuarios de la información son los clientes actuales y potenciales; áreas del negocio, proveedores y aliados, quienes pueden ser parte integral del proceso para completar la solicitud operativa y si es jurídicamente viable, así

satisfacer las diferentes necesidades existentes en el sector logístico que cada vez son más exigentes por la competencia en precio y servicio.

“Cabe aludir un ejemplo: decisiones de procesos y procedimientos, evaluación de las capacidades del Grupo Logístico, capacidad operativa y humana para satisfacer los compromisos, afrontar necesidades y obligaciones adquiridas con clientes públicos/privados. Exigencias que solicitan las entidades y empresas ante un proceso licitatorio”(Corrales, Informe de licitaciones, 2018).

Referente Teórico

“Este marco teórico es una descripción de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación. También incluye relaciones más significativas que se dan entre esos elementos”. (Saldaño, 2009)

Se considera mencionar, en un principio la estrategia con sus referentes primordiales con descripciones muy similares, conectando la dicha estrategia con la teoría de los sistemas de información.

Iniciando con estrategia militar, Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, no necesitas temer el resultado de cien batallas. Si te conoces, pero no al enemigo, por cada victoria también sufrirás una derrota. Si no conoces al enemigo ni a ti mismo, sucumbirás en cada batalla. Un ejército victorioso gana primero y entabla después la batalla (Tzu, 2004)

(Chandler, 1962) Explica que “la estrategia es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”.

Así mismo entiende (Andrews, 1971), la estrategia como el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

(Mintzberg, 1991) También menciona que “la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.

Se aporta “La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Los gerentes deberían saber que recursos tenía su empresa y cuales debería tener”. (Drucker, 1954)

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. (Koontz, 1991)

De acuerdo al tema implementado, se habla de estrategia, estrategia que se propone para la gestión de información, por lo tanto, los sistemas de información son:

En un entorno en el que los inputs resultan cada vez más variados y más difíciles de gestionar, todo directivo debe plantearse la gestión de información como una de sus tareas fundamentales. Además, gestionar un entorno en el que procesar y almacenar esa información relevante para su uso posterior – en lugar de simplemente estrujarse el cerebro pensando dónde leyó aquello que era tan relevante para lo que se está hablando en ese momento – resulta cada día más diferencial. (Dans, Enrique Dans, 2014)

Una explicación general de (Montilva, 1999), un sistema de información es un sistema hombre- máquina que procesa datos a fin de registrar los detalles originados por las transacciones que ocurren y las entidades que forman una organización; y proporcionar información que facilite la ejecución de actividades, operaciones y funciones de una organización.

En tal sentido, “Un sistema de información es una combinación organizada de personas, hardware, software, redes de comunicaciones y recursos de datos que reúne, transforma y disemina información en una organización” (O'Brien, 2001).

(Laudon & Laudon, 2000) Consideran a los sistemas de información de gran utilidad para apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control; también pueden ayudar a los administradores y al personal a analizar problemas, visualizar asuntos complejos y crear nuevos productos. Los sistemas de información mejoran la efectividad gerencial y profesional formando parte de la estrategia de un negocio. La nueva tecnología

tiene un impacto significativo sobre la línea de producción de una empresa garantizándole ventajas competitivas sostenibles.

Con otros autores (Kendall & Kendall, 1991) se adiciona que; la difusión informática debe permitir a la gerencia no sólo la información que necesite estrictamente, sino algo más, lo cual, debe ser una fuente generadora de lazos de colaboración que produzca una actividad coherente con los objetivos. El sistema de información, visto desde la definición anterior, representa el destinatario de la información necesaria más la cuota expansiva que contribuye al crecimiento de la empresa a través de la actividad gerencial.

Para terminar; (Senn, 1978) Divide un sistema de información en tres componentes funcionales:

1. Subsistema de procesamiento de transacciones. Su propósito es capturar, clasificar, ordenar, calcular y resumir los datos originados por las transacciones relevantes que acontecen en la organización.
2. Subsistema de Administración de datos. Los datos originados por las transacciones deben almacenarse en medios apropiados tales como bases de datos o archivos. Se requiere entonces, de un subsistema encargado del mantenimiento y actualización de esos medios de almacenamiento de forma, tal que facilite el almacenamiento y transformación de datos en información.
3. Subsistema de Procesamiento de Información. Se encarga de producir y distribuir la información requerida por los usuarios del sistema. Este subsistema toma los datos de la base de datos o archivo, los procesa de acuerdo a patrones predefinidos (algoritmos, modelos, entre otros) y los distribuye presentando la información en la forma de reporte (informes, gráficos, entre otros).

Referente Legal

Se articula la normatividad de las licitaciones tanto públicas como privadas para distinguir los requisitos de esta y la documentación a gestionar en vista general.

Artículo 5° de la Ley 1150 de 2007, de la selección objetiva:

Parágrafo 1. La ausencia de requisitos o la falta de documentos referentes a la futura contratación o al proponente, no necesarios para la comparación de las propuestas no servirán de título suficiente para el rechazo de los ofrecimientos hechos. En consecuencia, todos aquellos requisitos de la propuesta que no afecten la asignación de puntaje, deberán ser solicitados por las entidades estatales y deberán ser entregados por los proponentes hasta el término de traslado del informe de evaluación que corresponda a cada modalidad de selección, salvo lo dispuesto para el proceso de Mínima cuantía y para ese proceso de selección a través del sistema de subasta. Serán rechazadas las ofertas de aquellos

proponentes que no suministren la información y la documentación solicitada por la entidad estatal hasta el plazo anteriormente señalado. Durante el término otorgado para subsanar las ofertas, los proponentes no podrán acreditar circunstancias ocurridas con posterioridad al cierre del proceso. (Congreso de Colombia, 2018)

Pliego de condiciones, es de obligatorio cumplimiento para la administración y el contratista, la entidad licitante tiene a su cargo la claridad y precisión de los mismos. El pliego de condiciones está definido como el reglamento que disciplina el procedimiento licitatorio de selección del contratista y delimita el contenido y alcance del contrato. Es un documento que establece una preceptiva jurídica de obligatorio cumplimiento para la administración y el contratista, no sólo en la etapa precontractual sino también en la de ejecución y en la fase final del contrato. Si el proceso licitatorio resulta fundamental para la efectividad del principio de transparencia y del deber de selección objetiva del contratista, el pliego determina, desde el comienzo, las condiciones claras, expresas y concretas que revelan las especificaciones jurídicas, técnicas y económicas, a que se someterá el correspondiente contrato. Los pliegos de condiciones forman parte esencial del contrato; son la fuente de derechos y obligaciones de las partes y elemento fundamental para su interpretación e integración, pues contienen la voluntad de la administración a la que se someten los proponentes durante la licitación y el oferente favorecido durante el mismo lapso y, más allá, durante la vida del contrato. En cuanto a la elaboración del pliego, la Sala ha precisado que la entidad licitante tiene a cuenta suya la carga de claridad y precisión dispuesta, entre otras normas legales, en el artículo 24, numeral 5, literales b, c y e de la Ley 80 de 1993, ya referido, que garantiza la selección transparente y objetiva del contratista. (Consejo de Estado, 2001)

Con mayor relevancia al objeto se evidencian las leyes y o normas de *SSGI*:

(Gobierno de España, s.f.) Las normas ISO son normas o estándares de seguridad establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) y la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) que se encargan de establecer estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y aplicables a cualquier tipo de organización internacionales y mundiales, con el propósito de facilitar el comercio, facilitar el intercambio de información y contribuir a la transferencia de tecnologías.

En concreto la familia de normas ISO/IEC 27000 son un conjunto de estándares de seguridad (desarrollados o en fase de desarrollo) que proporciona un marco para la gestión de la seguridad.

Contiene las mejores prácticas recomendadas en Seguridad de la información para desarrollar, implementar y mantener especificaciones para los Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI) utilizable por cualquier tipo de organización, pública o privada, grande o pequeña.

La seguridad de la información, según la ISO 27001, se basa en la preservación de su confidencialidad, integridad y disponibilidad, así como la de los sistemas aplicados para su tratamiento.

- Confidencialidad: la información no se pone a disposición ni se revela a individuos, entidades o procesos no autorizados.
- Integridad: mantenimiento de la exactitud y completitud de la información y sus métodos de proceso.

- Disponibilidad: acceso y utilización de la información y los sistemas de tratamiento de la misma por parte de los individuos o procesos autorizados cuando lo requieran.

Dentro de este conjunto están:

Tabla 1: Normas ISO/ IEC

Norma	Descripción
ISO/IEC 27001	Certificación que deben obtener las organizaciones. Norma que especifica los requisitos para la implantación del SGSI. Es la norma más importante de la familia. Adopta un enfoque de gestión de riesgos y promueve la mejora continua de los procesos. Fue publicada como estándar internacional en octubre de 2005.
ISO/IEC 27002	Information technology - Security techniques - Code of practice for information security management. Previamente BS 7799 Parte 1 y la norma ISO/IEC 17799. Es un código de buenas prácticas para la gestión de seguridad de la información. Fue publicada en julio de 2005 como ISO 17799:2005 y recibió su nombre oficial ISO/IEC 27002:2005 el 1 de julio de 2007.
ISO/IEC 27004	Métricas para la gestión de seguridad de la información. Es la que proporciona recomendaciones de quién, cuándo y cómo realizar mediciones de seguridad de la información. Publicada el 7 de diciembre del 2009, no se encuentra traducida al español actualmente.
ISO/IEC 27005	Normativa dedicada exclusivamente a la gestión de riesgos en seguridad de la información. Proporciona recomendaciones y lineamientos de métodos y técnicas de evaluación de riesgos de Seguridad en la Información, en soporte del proceso de gestión de riesgos de la norma ISO/IEC 27001. Es la más relacionada a la actual British Standar BS 7799 parte 3. Publicada en junio de 2008.
ISO/IEC 27006	Requisitos para la acreditación de las organizaciones que proporcionan la certificación de los sistemas de gestión de la seguridad de la información. Esta norma especifica requisitos para la certificación de SGSI y es usada en conjunto con la norma 17021-1, la norma genérica de acreditación.

Fuente. Elaboración propia con base en (Gobierno de España, s.f.)

Capítulo III

METODOLOGÍA

La metodología tiene un enfoque cualitativo, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio. (Sampieri, 2014)

Modalidad

(Dpto de Educación del Gobierno de Navarra) Expresa que, un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, el rendimiento en licitaciones en este caso. En concreto, las medidas del plan

deben tener como objetivo la mejora del rendimiento del proceso y la disminución del fracaso a la par que se mejora en excelencia. El mejor desarrollo de las competencias deberá ser el eje de cualquier mejora. Las medidas de mejora deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos. El plan de mejora debe redundar en una mejora constatada del nivel de las licitaciones en las subastas o concursos.

(Dpto de Educación del Gobierno de Navarra) Dice que para que sea eficaz, un plan de mejora requiere ciertas condiciones previas:

- El convencimiento de que la mejora es posible
- El liderazgo del equipo directivo
- La comprensión del sentido que tiene plantearse mejora

La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad. La mejora se produce cuando dicha organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan. (Universidad de Antofagasta)

La planificación de su estrategia es el principal modo de conseguir un salto cualitativo en el servicio que presta a sus clientes. Para ello fue necesario realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra. Una vez realizado es relativamente sencillo determinar la estrategia que debe seguirse para que el destinatario de los servicios perciba, de forma significativa, la mejora implantada. Apoyarse en las fortalezas para

superar las debilidades es, sin duda la mejor opción de cambio. (Universidad de Antofagasta)

Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

La técnica FODA (SWOT) se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. Esta técnica es fundamental en la Planeación Estratégica. Las Fortalezas y Debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus productos, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, pero la mayoría se derivará del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente como futura. (Lozano, s.f.)

FODA como técnica de planeación, permite contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su conocimiento pueden aportar ideas valiosas para el futuro de la organización. Es necesario señalar que la intuición y la creatividad de los involucrados es parte fundamental del proceso de análisis ya que para los que una determinada situación parece ser una oportunidad, para otros puede pasar desapercibida. (Lozano, s.f.)

Técnica de revisión documental “es una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la toma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas

por otros o como texto que en sí mismo constituyen los eventos de estudio”. (Hurtado, 2008)

La revisión documental permite identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones; delinear el objeto de estudio; construir premisas de partida; consolidar autores para elaborar una base teórica; hacer relaciones entre trabajos; rastrear preguntas y objetivos de investigación; observar las estéticas de los procedimientos (metodologías de abordaje); establecer semejanzas y diferencias entre los trabajos y las ideas del investigador; categorizar experiencias; distinguir los elementos más abordados con sus esquemas observacionales; y precisar ámbitos no explorados. (Valencia, S.f)

La revisión documental se divide en dos fuentes:

Fuentes primarias. Revistas, boletines, publicaciones, tesis de grado e informes

Fuentes secundarias. Revisiones bibliográficas, artículos recopilados y resúmenes

Observación. “La observación es una técnica que consiste en captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”(Arias, 2002).

A través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente y agrega: La observación puede definirse, como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación.(Sabino, 1992)

Entrevista. La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. (Arias, 2002).

Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar. (Galindo, 1998)

Herramientas ofimáticas. Comprende todo lo relativo a organización de flujos de trabajo en los negocios mediante el apoyo del ordenador. En estos casos, representan un apoyo para las empresas mediante variadas aplicaciones y paquetes de software. Igualmente se tiene una visión de reingeniería de procesos con el propósito de agilizarlos. (Barzanallana, 2015)

Consideraciones Éticas

Que mediante la Ley 1581 de 2012 se expidió el Régimen General de Protección de Datos Personales, el cual, de conformidad con su artículo 1, tiene por objeto “Desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la

Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma". (Sergio Diaz, 2013)

Que con el fin de facilitar la implementación y cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 se deben reglamentar aspectos relacionados con la autorización del Titular de información para el Tratamiento de sus datos personales, las políticas de Tratamiento de los Responsables y Encargados, el ejercicio de los derechos de los Titulares de información, las transferencias de datos personales y la responsabilidad demostrada frente al Tratamiento de datos personales, este último tema referido a la rendición de cuentas. (Sergio Diaz, 2013)

Los investigadores deben tener en cuenta a la hora de la recolección de datos dentro de la investigación cualitativa, lo que principalmente debe tenerse en cuenta es el proporcionarles a los participantes un consentimiento informado donde se mencione la confidencialidad de los datos obtenidos y los posibles riesgos a los que pueden enfrentarse los participantes en el momento que se realice el estudio. (Academia, s.f.)

Los códigos de ética hacen énfasis en la seguridad y protección de la identidad de las personas que participan como informantes de la investigación. (Noreña A, 2012)

A pesar de que la Ley 1581 de 2012 estableció los fundamentos para el tratamiento de datos personales, aún no existe una "conciencia colectiva" frente al adecuado tratamiento de esa información y por ello en muchos casos se utiliza de manera indiscriminada e inconsulta. (García, 2017)

De esta referencia el Grupo TCC no es ajeno a estas normatividades y consideraciones de la información obtenida para fines académicos, los portales oficiales de la compañía son privados únicamente para los colaboradores, por lo tanto no es posible

obtener datos como indicadores financieros y políticas internas. Los colaboradores para hacer pública la información con personas externas, por ejemplo en licitaciones hay regulaciones y debe ser autorizado para el tratamiento de datos personales por el área de jurídica y cumplimiento.

La información específicamente del área/ proceso objeto de estudio es autorizada, como informes y bases de datos, es con consentimiento, teniendo presente que tipos de información técnica que no se defieren por políticas, solamente para procesos de licitación pública y que sean negocios considerablemente rentables.

Capítulo IV

HALLAZGOS Y PROPUESTA

Para la ejecución de la estrategia dinámica de gestión de la información, se realiza en un inicio, el diagnóstico de la situación actual en la que se halla el Grupo TCC en los procesos de oferta de licitaciones y se hace alusión a los requerimientos de los contratantes o clientes.

Momento 1: Situación actual respecto a la gestión de información en las licitaciones del Grupo TCC

Los pliegos de condiciones/ términos de referencia de las licitaciones y todos sus anexos son gestionados, analizados actualmente en 4 fases:

Fase 1. Se realiza un análisis previo de los datos generales de la invitación del negocio a licitar, para medir la posibilidad de participar y la viabilidad de acuerdo al presupuesto, fecha de apertura y cierre, objeto y alcance del contrato. Este ejercicio inicial es empleado por el área de créditos que estudia la capacidad crediticia con determinado plazo de pago del cliente, por el área comercial y gerencia del negocio autorizando conforme al estudio crediticio elaborado; todo a través de la plataforma Microsoft Teams.

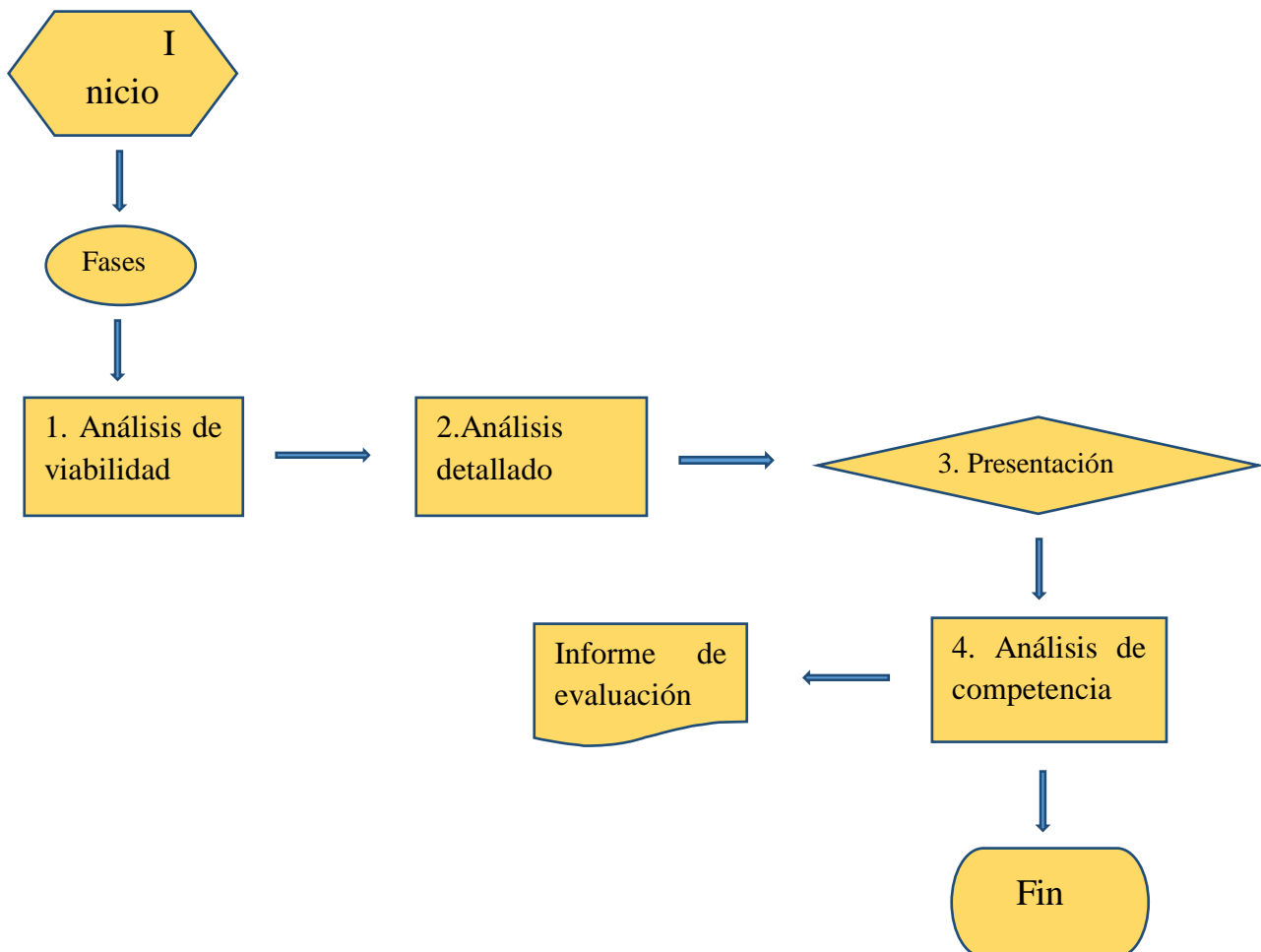
Fase 2. Se realiza un análisis más detallado luego de considerarse viable y oportuna la participación de la compañía. En esta fase se evalúan las capacidades técnicas, jurídicas y económicas y se valida con las áreas interesadas como operaciones, riesgos, cumplimiento, seguridad en el trabajo, etc. En caso de que las áreas presenten inquietudes se remiten al contratante/cliente por medio de correo electrónico o reunión virtual/ presencial en la fecha pactada en el cronograma del proceso.

Fase 3. Una vez pasado todos los filtros, se elabora y se estructura para presentar la oferta o propuesta técnica, jurídica y económica en la cual se desarrolla la diligencia de documentos, definición de estrategias, consolidación, organización y logística de la entrega. Se hace la revisión final junto al ejecutivo comercial o Key Account Manager a cargo de la licitación y queda pendiente respuestas de adjudicación de los servicios propuestos.

Fase 4. Lectura, análisis de las ofertas de la competencia para hacer objeciones y/o defensa de la oferta. Las cuales se hacen con el apoyo del documento de observaciones y respuestas o los informes de evaluación definitivos del cliente compartido por correo o en la plataforma sea el caso. Con el fin de realizar un repositorio para luego entregar una mejor propuesta que la competencia en una nueva oportunidad.

Por fuera de este proceso también se estructura una base de datos para ingresar los datos de contacto de clientes/ empresas privadas con la fecha donde se obtuvo participación, para que una vez pasado el tiempo de ejecución de un contrato, contactarse para presentarse nuevamente.

Ilustración 3 Flujograma de procesos



Fuente. Elaboración propia

Este procedimiento es empleado de forma adecuada hasta la fase 3, con algunos aspectos a mejorar pero que no son exactamente el objeto de estudio. Realizando la gestión de las invitaciones licitatorias se evidenció una oportunidad de mejora para presentar la

información dinámica con respecto al informe de licitaciones actualmente planteado. De presentar los servicios que no poseen Grupo TCC y algunos requisitos solicitados para el objeto de una contratación.

Momento 2: Requerimientos en el proceso de una licitación en el Grupo TCC

El servicio de gestión o administración documental, que no se posee ha sido el más requerido, el cual incluye asesoría integral de custodia, digitalización, almacenamiento y recuperación de archivos.

En las contrataciones públicas/ estatales que tienen varias modalidades son procesos de mayor reglamento y rigurosidad que las privadas. Modalidades:

Licitación pública. Es la norma general para selección de contratistas.

Selección abreviada. Casos en que de acuerdo con la cuantía se puede adelantar un proceso simplificado para garantizar la eficiencia de la gestión contractual.

Contratación directa. En esta no se presenta convocatoria pública, aplica causales del numeral 4 del art 2 de la ley 1150 de 2007.

Mínima cuantía. Cuya adquisición de bienes y servicios no exceda el 10% de la menor cuantía de la entidad del contratante.

En estas son solicitados dentro del pliego de condiciones un conjunto de requisitos habilitantes que no son subsanables a la presentación de oferta económica, técnica y jurídica; y requisitos ponderables que suman un puntaje a la misma oferta, el proponente que sume más puntos tiene una consideración para adjudicar por el contratante:

- El requisito habilitante que se incumplieron los indicadores financieros estos hacen relación a la liquidez, endeudamiento, razón de cobertura, rentabilidad del patrimonio y activo de dicha empresa a ofertar; independientemente de la unidad de negocio que participe del grupo.
- El requisito ponderable que no posee ninguna UEN de TCC es el certificado de empleados con discapacidad, sin embargo, es el de menor cuantía.

Se hace imposible la participación sin cumplir los indicadores financieros y la difícil suma de puntos al no tener certificado de discapacidad.

Tabla 2: Matriz EFI- EFE

ANÁLISIS INTERNO				
	Factor clave	Ponderación	Clasificación	Resultado
Fortalezas	Número 1	15%	3	0,45
	Número 2	10%	3	0,3
	Número 3	20%	4	0,8
	Número 4	5%	4	0,2
Debilidades	Número 1	20%	1	0,2
	Número 2	15%	1	0,15
	Número 3	10%	2	0,2
	Número 4	5%	2	0,1
	Total	100%		2,4
ANÁLISIS EXTERNO				
	Factor clave	Ponderación	Clasificación	Resultado
Oportunidades	Número 1	15%	4	0,6
	Número 2	25%	4	1
	Número 3	10%	3	0,3
Amenazas	Número 1	15%	1	0,15
	Número 2	20%	1	0,2
	Número 3	10%	2	0,2
	Número 4	5%	2	0,1
	Total	100%		2,55

Fuente. Elaboración propia

Tabla 3: Matriz FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gran reconocimiento dentro del mercado de la logística y transporte a nivel nacional 2. Calidad en el servicio: Tiempos de entrega y seguimiento satelital 3. Amplio portafolio de servicios generales identificados por Unidades de Negocio (UEN'S) 4. Sinergia entre las áreas interesadas para presentar propuestas oportunas 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y realización de alianzas, consorcios con compañías que prestan los servicios no agregados en portafolio de TCC 2. Presentación de oferta en todos los procesos licitatorios posibles, contando con las alianzas 3. Confrontación a la competencia con medidas subsanables
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Algunos servicios demandados en licitaciones no son prestados por TCC 2. Incumplimiento de algunos requisitos en los procesos, como indicadores financieros 3. Poca conciencia de los procesos licitatorios que se pierden por no tener estos servicios y requisitos 4. Algunos retrasos en la entrega de oferta por falta de conocimiento de algunas áreas 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competidores prestan los servicios que se han mencionado 2. Compañías crean alianzas para presentar oferta de servicios conglomerados en los procesos 3. Competidores que cuentan con los requisitos solicitados en las licitaciones, como los indicadores financieros 4. Reconocimiento a la competencia

Fuente. Elaboración propia.

Validación

La validación que corresponde a lo antes mencionado en el momento 2.

Principalmente se valida en el informe de licitaciones 2018, realizado por la analista

delegada (ver tabla 3 y 4) y también en la plataforma de *licitaciones.info* en Colombia (ver ilustración 4); que la gestión o administración documental es el servicio más solicitado, o que tiene un rango de importancia, en el caso de la plataforma. Los requisitos no tienen una

Condiciones	CANT. PROCESOS	PRESUP.	% \$	% Cant.
Cobertura	1	0	0,00%	0,76%
Condiciones financieras	17	23.187.955.833	13,99%	12,88%
Condiciones Legales	3	2.896.132.312	1,75%	2,27%
Precio	1	68.658.000	0,04%	0,76%
Servicios diferentes a portafolio	48	54.542.743.865	32,91%	36,36%
Tiempos de entrega	18	17.388.688.976	10,49%	13,64%
No aplica	39	13.047.518.928	7,87%	29,55%
Condiciones tecnicas	4	49.230.709.580	29,71%	3,03%
En proceso	1	5.365.347.371	3,24%	0,76%
Total general	132	165.727.754.865	100,00%	100,00%

validación formal, es hallado en una conversación directamente con la analista a cargo de las licitaciones, con la necesidad de crear conciencia a la gerencia.

Tabla 4: Condiciones Limitantes

Fuente tomada de. (Corrales, Informe de licitaciones, 2018)

Se ilustra que las condiciones financieras tienen un mayor rango de importancia en comparación de los demás condicionantes, exceptuando tiempos de entrega, los cuales son muy buenos y que son un requisito ponderable y no habilitante (insubsanable), también se hace la excepción de los servicios diferentes a portafolio que se relacionan en la siguiente:

Tabla 5: Servicios no prestados, diferentes a portafolio

Fuente tomada de. (Corrales, Informe de licitaciones, 2018)

La administración documental, efectivamente tiene la mayor cantidad de solicitudes en los procesos dentro de su objeto/ alcance, seguido por mensajería masiva diferente a la mensajería expresa o especializada que si es ofrecida actualmente por la compañía a través de la UEN Mensajería.

En proceso	1	5.365.347.371	3,24%	0,75%
Total general	134	165.727.754.865	100,00%	100,00%

Ilustración 4: Licitaciones Públicas- Gestión documental

Fuente tomada de.(Licitaciones.Info, s.f.)

En esta última se evidencia que, en la plataforma oficial de las licitaciones públicas en Colombia de varios tipos de modalidades, hay un número considerable de gestión documental, muy aparte de la mensajería expresa y paquetería por la UEN Courier.

Momento 3: Lineamientos estratégicos para gestión de la información de las licitaciones del Grupo TCC

En el proceso de licitaciones hay certeza de los negocios que son desaprovechados, aun así, no hay una evidencia estructurada, de presentar a la gerencia de manera detallada, dinámica y concisa para lograr toma de decisiones con un informe de lectura rápida posterior a la matriz de análisis, incluyendo estadísticas.

La ejecución de la matriz en Excel que permite desglosar con los procesos de licitaciones, los negocios que han sido adjudicados a la competencia; allí se indica los proponentes, el número de veces que participan en los procesos y finalmente el proponente adjudicado con su propuesta de valor ganadora y su variación respecto al presupuesto establecido por el contratante. Adición a ello, demuestra un estudio en su totalidad, los servicios diferentes al portafolio más solicitados y requisitos menos cumplidos y en los que exigen más puntaje (cuantificables) para centralizar y dar mayor importancia para la toma de decisiones.

La matriz pasa por un trascurso de filtración, para licitaciones públicas se gestionan por mes y se ingresan de licitaciones.info las que su valor de contrato son mayor a 50 millones COP, estando relacionadas con los servicios ofrecidos actualmente y se divide por

colores el tipo de licitación. Las licitaciones privadas se ingresan cada vez que se haya realizado gestión de alguna; el ingreso de información es por medio de un formulario visual basic, registra automáticamente en la celda próxima y limpia los campos del formulario después de ingresar (combinado con macros). Al final de mes o semestre el alcance de estadísticas y macro informes dinámicos que sean objetivos frente a todo el análisis.

ÍTEM	SERVICIO PRESTADO					SERVICIO NO PRESTADO																	Q de Servicios por licitacion
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
4	×	○	○	○	○	×	○	○	○	○	○	×	○	×	×	○	○	○	○	○	○	○	5
5	○	×	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	○	○	○	○	2
6	○	×	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	1
7	○	×	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	○	○	○	○	2
8	×	○	○	○	○	○	○	×	○	○	○	×	○	○	×	○	○	○	○	○	○	○	4
9	×	○	○	○	○	○	×	○	○	×	○	○	×	○	○	○	○	○	○	○	○	○	4
10	×	○	○	○	○	○	○	×	○	×	○	×	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	4

Ilustración 5: Demostración de servicios en matriz

El condicional permite visualizar los servicios solicitados con una x dentro de un círculo rojo y los que no con un círculo blanco y la cantidad de solicitados por ítem (entidad)

																			REQUISITOS HABILITANTES																		
																			TCC	1,41	40%	1,3	0,03	0,01													
																			GLOBAL	5,54	54%	1,57	0,08	0,03													
																			Licencia Operador	Equipo de Trabajo	Software	Infraestructura	Cobertura	Vehículos	Tiempos de Entrega	Indicadores financieros							RUP		Contratos exp.		
ÍTEM	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	L	E	RC	RP	RA	KT	Cumple	Codigos	Cumple	Min	Max	Valor Total																		
25	SI	NO	SI	N/A	N/A	N/A	N/A	>=1,5	<=60%	>=2	>=2%	>=2%	N/A	NO	781022	SI	1	3	>=100% ppto																		
26	SI	SI	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	>=0	<=99%	>=0	>=0%	>=0%	N/A	SI	781022	SI	2	2	>=194 SMMLV																		
27	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	>=1,3	<=65%	>=10	>=15%	>=5%	>=100%	NO	781022	SI	1	3	>=375 SMMLV																		
28	N/A	N/A	N/A	N/A	SI	NO	N/A	>=1,83	<=52%	>=6,87	>=22%	>=11%	N/A	NO	781022	SI	1	2	>=1.524 SMMLV																		
29	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	>=1	<=70%	>=1	>=15%	>=10%	N/A	NO	781022, 82121500	NO	1	3	N/A																		
30	N/A	N/A	SI	SI	N/A	N/A	N/A	>=1,5	<=60%	>=2	>=40%	>=2%	N/A	NO	781022	SI	1	3	>=238 SMMLV																		
31	N/A	N/A	N/A	SI	N/A	N/A	N/A	>=1,64	<=63,9%	>=1,3	>=2,4%	>=3,7%	N/A	NO	78101500, 78101800, 78121600, 78131800	NO	3	5	>=100% ppto																		
32	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	>=1,64	<=57%	>=7	>=6%	>=5%	N/A	NO	781022	SI	3		>=100% ppto																		
33	N/A	N/A	N/A	N/A	SI	NO	N/A	>=1	<=60%	N/A	N/A	N/A	N/A	SI	78101500, 78101800, 78101900, 781022	SI	N/A	N/A	N/A																		
34	N/A	SI	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	>=5%	>=5%	N/A	NO	781022	SI	1	5	>=100% ppto																		

Ilustración 6: Demostración de requisitos en matriz

Y Se hace relación que los servicios no prestados se han presentado en el informe escrito 2018 pero de forma esporádica, poco detallada y dinámica, en cambio por medio de la matriz estratégica se tomaran todos los datos posibles para tener una visión más amplia, junto con las demás variables condicionantes a la oferta y la adjudicación de una licitación.

Para dar claridad, se muestra una tabla estratégica, para la UEN de Courier o transporte:

Tabla 6: Grupo Logístico TCC → Estrategia

¿Dónde está?	¿Dónde quiere estar?	¿Cómo lo logra?
<p>TCC en el mercado logístico tiene un gran reconocimiento por la calidad del servicio conglomerado, los vehículos, etc.</p> <p>Aun así, ha pasado por desapercibido en una cantidad considerable de licitaciones por no incluir servicios dentro de</p>	<p>TCC quiere abarcar la mayor cobertura posible a nivel local, departamental y nacional.</p> <p>Desea participar en todos los procesos licitatorios posibles de acuerdo a su actividad económica.</p>	<p>Para TCC obtener sus logros como ganar mayor territorio en su sector, debe asociarse con otras compañías para presentarse en UT o consorcios dentro de las licitaciones y generar un gana- gana.</p> <p>Integrar con el área financiera para revisar los indicadores</p>

su portafolio, por no cumplir indicadores financieros.		solicitados, la inconsistencia; y mantener los indicadores adecuados.
--	--	---

Fuente. Elaboración propia.

Se presenta los servicios a incluir con aliados y una breve definición propia de cada uno de ellos:

Mensajería Masiva. Impresión y distribución de correo y mensajes de texto certificado, como facturas, extractos, invitaciones a eventos, etc. Aquí se incluye el correo con validación jurídica, notificación de los procesos/ obligaciones judiciales que deben ser cumplidos por la ciudadanía.

Mensajería motorizada. Suministrar el servicio mensajero con motocicleta y con experiencia certificada. Facilitando la entrega cuando hay tráfico, pero teniendo en cuenta que llevan menos paquetes de documentos que un vehículo o moto carro, como actualmente son distribuidos por TCC.

Empaque y embalaje. Contener los documentos en empaques y acondicionarlos, protegerlos. En esto caso, solo se presta el servicio de almacenar, transportar la mercancía o estos pequeños paquetes con la exigencia de que estén adecuadamente empacados, para garantizar que no haya daños.

Outsourcing/ capacidad personal. Es un servicio de tercerización del personal operativo/ administrativo en las plantas del contratante, administración de activos o inmuebles. También pueden ser de contabilidad, informática, en este caso de recursos humanos. Llamado servicio in- house tiene sus beneficios para el contratista, pero también desventajas que deben ser revisadas.

El fin de la propuesta desarrollada es plantear un informe donde se denote el resultado y las acciones para mejorar (la matriz está actualmente en función):

Dificultad: 1- ninguna 2- poca 3- bastante 4- mucha

Plazo: 1- inmediato 2- corto 3- mediano 4- largo

Impacto: 1- ninguno 2- poco 3- bastante 4- mucho

Tabla 7: Acciones de mejora

Acciones de mejora a llevar a cabo	Responsable de Tarea	Dificultad	Plazo	Impacto	Indicador	Responsable de seguimiento
Servicios	Practicante licitaciones	2	1	3	Integrar alianzas	Analista licitaciones
Requisitos habilitantes	Practicante licitaciones	3	2	4	Subsanar requisitos	Analista licitaciones
Requisitos ponderables	Practicante licitaciones	4	3	3	Aumentar puntos	Analista licitaciones
Análisis de la competencia	Practicante licitaciones	2	1	4	Ampliar oportunidades	Analista licitaciones

Fuente. Elaboración propia

Beneficios de la propuesta

- Estudio mejorado de la competencia
- Proceso automatizado de control de licitaciones
- Elementos para crear un buen informe de gestión
- Elementos para toma de decisiones en gerencia

RECOMENDACIONES

- Se hace la recomendación al proceso de licitaciones de la gerencia de UEN Courier y la UEN Transporte del Grupo TCC, para que implemente y diligencie adecuadamente mensual o semestral la matriz de análisis que permite visualizar servicios que no se incluyen dentro del portafolio, requisitos que no se cumplen y la competencia a la que están adjudicando los potenciales negocios para la compañía.
- Por ende, se sugiere que sea presentado mensual o semestral, un informe de escritura detallado de la matriz, permitiendo la toma de decisiones de las gerencias en pro de realizar mejoras al servicio y/o la necesidad urgente de crear alianzas para presentar

propuestas en una unión temporal, tener conciencia de la afectación negativa de los indicadores de sostenibilidad si la meta no es alcanzada por las unidades de negocio.

- Con la implementación de la propuesta, se da la oportunidad de que el área comercial, a nivel nacional junto al área de mercadeo busquen las alianzas que necesita el Grupo Logístico para continuar obteniendo un reconocimiento alto y delante de los demás operadores del sector al que pertenece, logística y transporte.
- Es recomendable que las personas a cargo del proceso, sean dinámicos y gestionen la información porque a medida que avanza el tiempo las exigencias son más. Es importante seguir suministrando ideas innovadoras y la compañía pueda obtener la adjudicación de todos los procesos posibles que se generen por esta línea de negocio.

CONCLUSIONES

Con base en la evidencia, el Grupo Logístico TCC no tiene una proyección a futuro por esta línea de negocio (licitaciones). Como situación actual las fases están en secuencia y se gestiona medianamente apropiado, no hay una estrategia para mejorar las falencias en los procesos de licitación, no hay un análisis más estructurado y completo.

Se resaltó cómo afecta el no tener aliados estratégicos para el servicio de gestión documental, por ejemplo, para presentar propuestas más oportunas y que se adjudiquen los contratos de los negocios licitatorios.

La competencia crea alianzas para presentar propuesta en algunas ocasiones al no ser que tengan los servicios requeridos, esto hace que las ventas por licitaciones de TCC se irriten. Aparte de que la competencia se le adjudica en los procesos por sus servicios, también es un motivo de que cumplen los requisitos solicitados y no se llega hasta este análisis en la fase 4 de la gestión. La matriz estratégica da solución a estas oportunidades de visionarse y posteriormente de mejora.

BIBLIOGRAFÍA

Academia. (s.f.). Obtenido de https://www.academia.edu/23108449/Consideraciones_%C3%A9ticas_de_la_investigaci%C3%B3n_cualitativa

Andrews, K. (1971). *The Concept Of Corporate Strategy*.

Área Diseño y Mejoramiento. (2017). Presentación Corporativa Grupo TCC. Colombia.

Arias, F. (2002). *El Proyecto de Investigación*.

Barzanallana, M. (2015). *Reporte Digital*. Obtenido de <https://reportedigital.com/negocios/tecnologia/herramientas-ofimaticas/>

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*.

- Clavijo, S. (1 de Agosto de 2018). *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/sector-servicios-desempeno-reciente-y-perspectivas-2755195>
- Congreso de Colombia. (15 de Enero de 2018). *Ley No. 1882* . Obtenido de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201882%20DEL%2015%20ODE%20ENERO%20DE%202018.pdf>
- Consejo de Estado. (2001). *Función Pública*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=13311>
- Consultorio Contable U. Eafit. (2012). *Proyectos Licitaciones*.
- Corrales, N. (2018). *Informe de licitaciones*. Medellín.
- Corrales, N. (2018). *Informe de licitaciones*. Medellín.
- Corrales, N. (2018). *Informe licitaciones* . Medellín.
- Dans, E. (16 de Septiembre de 2014). Obtenido de <https://www.enriquedans.com/2014/09/la-importancia-de-una-estrategia-de-gestion-dinamica-de-informacion-en-la-empresa.html>
- Dans, E. (16 de Septiembre de 2014). *Enrique Dans*. Obtenido de <https://www.enriquedans.com/2014/09/la-importancia-de-una-estrategia-de-gestion-dinamica-de-informacion-en-la-empresa.html>
- Definicion.de. (s.f.). Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/flujograma/>
- Dpto de Educación del Gobierno de Navarra. (s.f.). Obtenido de https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04
- Drucker, P. (1954). *The Practice Of Managment*.
- Galindo, L. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*.
- García, H. (2017). ¿Hasta qué punto es legal el uso que le dan las empresas a sus datos personales? *Dinero*.
- Gobierno de España. (s.f.). Obtenido de http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/demoSeguridadInformativa/normas_iso_sobre_gestin_de_seguridad_de_la_informacin.html
- Halten, K. J. (14 de Marzo de 2012). *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>
- Hurtado, J. (2008). *Universidad Rafael Belloso*. Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0093381/cap03.pdf>

- Kendall, K., & Kendall, J. (1991). *Analisis y diseño de sistemas*.
- Koontz, H. (1991). *Estrategia, planificación y control*.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2000). *Managment Information*.
- Licitaciones.Info. (s.f.). Obtenido de <https://app.licitacionescolombia.info/cliente/contratos#/?letra=MP>
- Lozano, L. (s.f.). *Zeus Management Consultants*. Obtenido de <http://www.zeusconsult.com.mx/arttfoda.htm>
- Mintzberg, H. (1991). *El Proceso Estratégico*.
- Montilva, J. (1999). *Desarrollo de Sistemas de Información*.
- Morrisey, G. (14 de Marzo de 2012). *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>
- Noreña A, A. N. (2012). *Academia*. Obtenido de https://www.academia.edu/23108449/Consideraciones_%C3%A9ticas_de_la_investigaci%C3%B3n_cualitativa
- O'Brien, J. (2001). *Sistemas de Información Gerencial*.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*.
- Saldaño. (2009).
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Senn, J. (1978). *Analisis y diseño de sistemas de información*.
- Sergio Diaz, D. M. (27 de Junio de 2013). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-4274_documento.pdf
- TCC. (2018). *TCC*. Obtenido de <https://www.tcc.com.co/colombia-subio-en-el-indice-de-desempeno-logistico/>
- Tzu, S. (2004). *El arte de la guerra*. Madrid: EDAD Editorial.
- Universidad de Antofagasta. (s.f.). Obtenido de http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf
- Valencia, V. (S.f). *Universidad Tecnológica de Pereira*. Obtenido de <https://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1771/1771.pdf>

