



**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA**

**TRANSPORTES SOL DE COLOMBIA S.A.S**

**Andrés Lugo Uribe**

**20322219359**

**Universidad Antonio Nariño**

**Administración de Empresas**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Bogotá, Colombia**

**2022**

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA  
TRANSPORTES SOL DE COLOMBIA S.A.S**

**Andrés Lugo Uribe**

**Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:**

**Administrador de Empresas**

**Director (a):**

**Dr. Josué Vladimir Ramírez Tarazona**

**Línea de Investigación:**

**Gestión de las organizaciones**

**Universidad Antonio Nariño**

**Administración de Empresas**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Bogotá, Colombia**

**2022**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

El trabajo de grado titulado  
\_\_\_\_\_, Cumple con los  
requisitos para optar  
Al título de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_

Firma del Tutor

\_\_\_\_\_

Firma Jurado

\_\_\_\_\_

Firma Jurado

Bogotá, 10 de noviembre de 2022

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de grado a mi madre Martha, quien nunca ha dejado de creer en mí, a mi esposa Andrea quien ha sido mi compañera de vida durante más de 23 años y siempre me apoya en todos los proyectos que deseo emprender, y por último a mis hijos Valentina y Andrés, quienes son mi motor y el motivo para no dejar de luchar por más adversas que parezcan las circunstancias.

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer especialmente al Dr. Josué Vladimir Ramírez Tarazona director de mi proyecto de grado quien, gracias a su aporte, me orientó con respecto al sentido que debía darle a mi investigación de proyecto de grado.

Así mismo, agradezco el aporte de mi amigo y socio Carlos Alberto Bocanegra, con quien estoy emprendiendo este proyecto denominado Transportes Sol de Colombia S.A.S. y que me aportó bastante con respecto a toda la información de la compañía, los factores internos y externos, y todos los datos que se tuvieron en cuenta para la realización del modelo estratégico.

## Contenido

NOTA DE ACEPTACIÓN .....	3
Dedicatoria.....	4
Agradecimientos .....	5
Resumen.....	9
Abstract .....	11
Introducción .....	13
Capítulo 1. Planteamiento del Problema.....	14
1.1 Descripción del Problema .....	14
1.2 Formulación del Problema .....	17
1.3 Justificación.....	18
1.4 Estado del Arte .....	20
1.5 Objetivos .....	24
1.5.1 Objetivo General.....	24
1.5.2 Objetivos Específicos .....	25
Capítulo 2. Marco Teórico .....	26
2.1 Planeación Estratégica.....	26
2.2 Direccionamiento Organizacional.....	30
2.3 Ventaja competitiva.....	34
Capítulo 3. Metodología .....	35

3.1 Tipo de Investigación .....	35
3.2 Alcance de la Investigación.....	36
3.3 Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	36
3.4 Fases de Investigación.....	39
Capítulo 4. Diagnóstico Organizacional .....	40
4.1 Análisis de factores P.E.S.T.E.L. ....	40
4.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	44
4.3 Matriz EFE .....	48
4.4 Matriz EFI .....	52
4.5 Análisis DOFA .....	56
Capítulo 5. Modelo de Planeación Estratégica .....	61
5.1 Planeación Estratégica.....	61
5.1.1 matriz MAFE.....	62
5.2 Modelo Estratégico .....	68
5.2.1 Misión.....	71
5.2.2 Visión .....	71
5.2.3 Propósito.....	72
5.2.4 Filosofía corporativa.....	72
5.2.5 Valores y Principios Organizacionales.....	72

5.2.6 Política de gestión integral .....	73
5.2.7 Objetivos y Metas .....	76
5.2.8 Plan de ejecución .....	77
Conclusiones .....	78
Referencias y Bibliografía .....	82



## Resumen

Actualmente, en Colombia existe una alta tasa de creación de nuevas empresas, práctica ligada directamente con el emprendimiento, se puede afirmar que el alto índice de desempleo es uno de los grandes factores causantes de la alta tasa de creación de empresas en Colombia.

Así mismo como se crean nuevas empresas a una velocidad impresionante, también se ha identificado una alta tasa de cierre o quiebra de estas, de la totalidad de empresas registradas en las cámaras de comercio por año, más del 80% no supera los tres primeros años de operación.

Al investigar en la literatura la causa probable por la cual un porcentaje tan alto de empresas registradas fracase en tan poco tiempo, se pudo determinar que en muchos casos los fundadores, gerentes y/o administradores de estos nuevos emprendimientos no realizaron planeación estratégica o la realizaron de manera incorrecta confundiéndola con otros tipos de planeación.

La empresa Transportes Sol de Colombia S.A.S. de la cual es accionista el autor de este escrito, actualmente está atravesando por una situación similar a la descrita inicialmente, no tiene un norte claro, no ha determinado de manera correcta su misión y visión, no ha determinado objetivos, ni estrategias ni políticas. Llegando así a un escenario poco deseado, en el cual perdió gran parte de su inversión inicial, gestionó incorrectamente los pocos clientes que pudo conseguir y hoy en día sus socios fundadores y administradores cuentan con más deudas que ingresos.

En el desarrollo del siguiente trabajo se formulará una propuesta de planeación estratégica para la empresa Transportes Sol de Colombia S.A.S. realizando un diagnóstico

organizacional a través del análisis de los factores internos y externos de la organización, diseñando estrategias a la medida de acuerdo con los factores detectados y diseñando un modelo estratégico contemplado desde la misión, visión, objetivos, principios, propósito, filosofía y políticas definidas para la empresa.

Palabras clave: Planeación estratégica, factores internos, factores externos, diagnóstico organizacional, estrategia, objetivos, organización

### **Abstract**

Currently, in Colombia there is a high rate of creation of new companies, a practice linked to entrepreneurship, it can be affirmed that the high rate of unemployment is one of the main factors causing the high rate of company creation in Colombia.

Just as new companies are created at an impressive speed, a high rate of closure or bankruptcy of these has also been identified, of all the companies registered in the chambers of commerce per year, more than 80% do not exceed the first three years of operation.

When investigating in the literature the probable cause for which such a high percentage of registered companies fail in such a short time, it was possible to determine that in many cases the founders, managers and/or administrators of these new ventures did not carry out strategic planning or carried it out incorrectly, confusing it with other types of planning.

The company Transportes Sol de Colombia S.A.S. of which the author of this writing is a shareholder, is currently going through a situation similar to the one described initially, it does not have a clear north, it has not correctly determined its mission and vision, it has not determined objectives, strategies or policies. Thus arriving at an undesirable scenario, in which he lost a large part of his initial investment, incorrectly managed the few clients he was able to obtain and today his founding partners and administrators have more debts than income.

In the development of the following work, a strategic planning proposal will be formulated for the company Transportes Sol de Colombia S.A.S. carrying out an organizational diagnosis through the analysis of the internal and external factors of the organization, designing tailored

strategies according to the factors detected and designing a strategic model contemplated from the mission, vision, objectives, principles, purpose, philosophy and policies defined for the company.

Keywords: Strategic planning, internal factors, external factors, organizational diagnosis, strategy, objectives, organization.

## **Introducción**

En el entorno actual del mercado, saturado de empresas de todos los tamaños que abarcan prácticamente la totalidad de la demanda de todo tipo de productos y servicios, se hace necesario incursionar en la mejor forma de encaminar un negocio hacia el éxito cuando la decisión que se ha tomado es emprender un proyecto de empresa, cualquiera que este sea.

Para el desarrollo de este trabajo, primero se tuvo que identificar la necesidad de explicar las causas por las cuales las nuevas empresas en Colombia en muchos casos no prosperan, o no cumplen de manera exitosa con la idea de negocio que tenía su creador en mente cuando decidió dar el salto hacia el emprendimiento.

Luego, a través de la inmersión en la literatura, se pudo establecer una especie de paso a paso que proporciona una guía de lo que se debe hacer cuando se pretende llevar una organización que está empezando desde cero, hasta el posicionamiento y el reconocimiento en el mercado por parte de proveedores, competencia y clientes.

Es en el desarrollo de estos pasos denominados planeación estratégica, de la cual existe una historia bastante interesante, que se puede trazar y recorrer este camino, pero con herramientas claras y concretas, que, desarrolladas de la manera correcta y a conciencia, determinarán una ruta directa hacia el éxito en todos los aspectos que se deben tener en cuenta cuando se pretende medir el éxito que puede lograr una organización que incursiona en el mercado.

Este trabajo presenta la formulación de la planeación estratégica para la empresa Transportes Sol de Colombia S.A.S. Incluyendo el diagnóstico organizacional, el análisis ambiental, el desarrollo de estrategias, y el modelo estratégico.

## **Capítulo 1.**

### **Planteamiento del Problema**

#### **1.1 Descripción del Problema**

El desarrollo económico de un país exige que el emprendimiento y el desarrollo empresarial apalanquen procesos de innovación, integración económica, generación de empleo y la aparición de nuevas perspectivas sectoriales que ofrezcan una apertura hacia la diversificación de las oportunidades de negocio. En este sentido, en Colombia el proceso de creación de nuevas empresas, durante los años 2020 y 2021, ha experimentado un proceso de formalización del emprendimiento, alcanzando en estos dos años un promedio de 600.000 empresas creadas según cifras de la red de cámaras de comercio Confecámaras. Esto supone para Colombia un importante dinamismo y una respuesta a la realidad del desempleo en Colombia.

Se suma a lo anterior las cifras del DANE para el segundo trimestre del 2022, las cuales ubican al desempleo por encima del 11%, porcentaje que se incrementó al 14% para el mes de Julio. Esta realidad de la empleabilidad resulta sin duda un punto de partida para el emprendimiento y la creación de nuevas empresas, de acuerdo con la experiencia, las habilidades y las competencias que han tenido la oportunidad de adquirir los emprendedores a lo largo de sus carreras como empleados.

Sin embargo, cifras como las presentadas por la Red de Cámaras de Comercio (Confecámaras, 2022) muestran una problemática relevante y asociada al emprendimiento: del total de empresas creadas en los últimos dos años, casi un 50% de ellas no continúan y desaparecen sin haber cumplido el primer año de creadas. Este comportamiento del emprendimiento se manifiesta en un mayor porcentaje para el caso de empresas creadas bajo la

figura de persona natural. Así mismo, el 80% de las empresas no superan los tres años de haber sido creadas. Lo anterior significa que persiste una tendencia importante hacia la formalización y la creación de nuevas empresas pero que no sobreviven al periodo más importante para su consolidación.

En Colombia, el fenómeno de las empresas que cierran o quiebran, encuentra sus causas en una baja capacidad productiva, una deficiente estrategia para competir en el mercado, una desarticulación organizacional y una profunda carencia de visión. Sobre este aspecto señala la Universidad del Rosario (2022): “la principal dificultad que enfrentan las empresas colombianas es su baja capacidad de gestión, la cual se ve reflejada en las dificultades que tienen para proponerse objetivos de crecimiento y desarrollo, y gestionar de manera eficiente sus recursos” (p. 6).

Esta misma posición es compartida por Sepúlveda y Gutiérrez (2016) quienes les suman a los factores problémicos causales descritos, otros muy importantes: la dimensión estratégica, el control de los objetivos a corto y mediano plazo y la evaluación de resultados. La gestión organizacional les exige a los emprendedores superar las barreras del conocimiento y experiencia en campos como la formulación proyectiva de los objetivos estratégicos del negocio, la gestión efectiva del recurso humano y el liderazgo organizacional, la configuración y reevaluación de la estructura de la organización como también, la valoración de los procesos y la optimización de su funcionamiento según las necesidades detectadas en el mercado y el sector al cual se inscribe la propuesta de valor creada.

Este marco causal no es una situación ajena a la empresa; Transportes Sol de Colombia S.A.S, empresa colombiana creada en la ciudad de Santa Marta, pero cuya operación se ejecuta

principalmente en la ciudad de Bogotá y sus alrededores. Su objeto social se orienta hacia el transporte terrestre de mercancía como también otro tipo de servicios logísticos relacionados con el almacenamiento y/o bodegaje, servicios de gestión de inventarios, suministro de mano de obra calificada y servicios de asesoría y consultoría en temas de administración logística y operaciones, entre otras.

En el año 2020, Transportes Sol de Colombia S.A.S. logró sus primeros contratos de asistencia en logística y transporte con el sector privado. Mediante el acceso a créditos con personas naturales como medios de financiación logró activar su aparato productivo, e iniciar con sus operaciones comerciales. Sin embargo, a la fecha y en el desarrollo de las operaciones, se pusieron en evidencia las fuertes deficiencias en el manejo administrativo y la gerencia de la empresa. La organización no cuenta con un modelo de negocio y orientación estratégica definida y unificada; así mismo, no cuenta con una delimitación estandarizada y definida de los procesos asociados a la propuesta de valor.

Esta problemática ha llevado a que la organización experimente dificultades en la previsión de resultados comerciales y financieros y la delimitación de las necesidades operacionales asociadas a sus unidades de negocio. Al no contar con una planeación estratégica, las decisiones relacionadas con la estructuración de la organización, la estrategia comercial, la perfilación de la propuesta de valor y la gerencia de operaciones y recursos humanos, entre otras importantes decisiones, han estado supeditadas a criterios personales de quienes conforman la dirección de la empresa, siendo una constante la ausencia de sinergia y de algún tipo de conciencia colectiva armónica que facilite la gerencia y el direccionamiento de la organización.



Escenarios como el expuesto anteriormente, dificultan que organizaciones como Transportes Sol de Colombia S.A.S. logren afianzar su curva de aprendizaje, consoliden una madurez organizacional que suponga un conocimiento claro de su mercado, su propuesta de valor, su modelo de negocio y, por ende, el alcance de los objetivos trazados.

Frente a la realidad de los sectores del transporte y la logística, tal y como lo señala Analdex (2022), “existe actualmente una importante tendencia hacia la eficiencia en la consecución de los procesos logísticos y/o de transporte y el acercamiento a la tecnología como herramienta operacional”. Son dos tendencias que ambos sectores imponen para que las organizaciones suban al tren de la competitividad desde un modelo pensado en la reducción de costos, optimización de los tiempos y la trazabilidad eficiente de las mercancías, por lo que resulta imperativo que toda organización que decida incursionar en el campo del transporte y la logística establezca en un corto tiempo claridades frente a sus objetivos estratégicos.

La planeación estratégica se constituye como una herramienta exitosa que le podría permitir a la compañía ubicarse en la realidad y afrontar el mercado de una manera asertiva, brindará los lineamientos necesarios para tomar decisiones gerenciales acertadas que contribuyan al aumento de la rentabilidad del negocio, teniendo en cuenta y cumpliendo a cabalidad con todos los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que estén contemplados actualmente, y de esta manera se podrá tener una proyección a futuro en aras de que el negocio se mantenga siempre vigente y en constante evolución.

## **1.2 Formulación del Problema**

Frente a la problemática descrita con anterioridad, el presente estudio se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la ruta estratégica que la Empresa Transportes Sol de Colombia S.A.S. debe seguir para procurar un ajuste en su direccionamiento organizacional y el establecimiento claro de propósitos estratégicos en lo administrativo, comercial, operacional, y financiero?

### **1.3 Justificación**

“La planificación estratégica, en un entorno dinamizado por la innovación, la búsqueda constante de diferenciación en la propuesta de valor y la diversificación de los mercados es una herramienta necesaria que posibilita enfrentar los desafíos exigidos para la adaptación al cambio” (Augusta-Moreta, 2018). “A pesar de que una empresa se autodefina como exitosa y posicionada dentro de su sector económico o considere que ha logrado un lugar cómodo en la clarificación de su modelo de negocios y las necesidades de sus usuarios consumidores, no significa que deba obviar la toma de decisiones basada en criterios de planificación estratégica”. Es precisamente dicho direccionamiento en el pasado el que ha permitido comprender los factores externos e internos fundamentales para dirigir la gestión de los recursos, las decisiones financieras más adecuadas para el sostenimiento de la operación y el establecimiento consensuado y definido de las metas a corto, mediano y largo plazo.

Transportes Sol de Colombia S.A.S. es una organización que en este momento presente comprende la importancia de direccionar de manera sinérgica la toma de decisiones estratégicas. A pesar de que en la actualidad sus operaciones continúan, dada la demanda relevante de sus servicios en el mercado del transporte y la logística, precisa de una evaluación del estado actual de la organización como punto de partida para la formulación de un plan estratégico que vuelque la mirada hacia lo fundamental y lo que no fue previsto desde el mismo momento de su constitución como empresa formal, en el cual comenzó a generar ingresos económicos. La

alineación de los intereses de los líderes de la empresa, con el potencial del modelo de negocio que existe actualmente pero que no ha sido analizado a la luz de las necesidades propias del sector, del momento de madurez organizacional experimentado por la empresa Transportes Sol de Colombia S.A.S. y las oportunidades de negocio que facilitarían la diferenciación con otros competidores del sector.

Dado que la línea de investigación a la cual se asocia el presente proyecto es la de la gestión de las organizaciones; resulta pertinente el estudio de la planeación estratégica desde lo teórico y lo práctico, dada la relación intrínseca entre ambos conceptos (Bojórquez & Pérez, 2013). “La competitividad es un fenómeno real que relativiza la posición de privilegio y oportunidad de una organización frente a otras que compiten dentro del mismo marco de referencia, de tal manera que la planeación estratégica es un paso hacia adelante en la búsqueda de una posición competitiva más privilegiada, destacada y diferenciadora”.

Por otra parte, el fin de este trabajo es organizar toda la información con que la empresa cuenta para planear de manera estratégica cómo abordar las dificultades y/o limitaciones y contrarrestarlas con las fortalezas que tiene la compañía. Esto, se hace por medio de procedimientos de descomposición, reestructuración y sistematización de las diferentes áreas, con el propósito de diseñar métodos que permitan alcanzar las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo. Lo anterior, se puede resolver por medio del establecimiento de la misión, la visión, el plan estratégico, los análisis internos y externos por medio de herramientas como las matrices que se derivan del DOFA, la elaboración de análisis competitivo y estratégico, junto con la composición de un plan presupuestal y un plan de trabajo inicial, que proyecte la empresa a un crecimiento sustancial (Mora-Riapira et al., 2015).

Cabe mencionar que, todo esto es necesario, porque a partir del panorama actual, las compañías están sumidas en una cantidad significativa de exigencias no sólo a partir de la normatividad y la legalidad, sino también, de las brechas que pone la competencia. Aquí, la innovación es un tema fundamental, pues es la herramienta que ha generado en muchos casos el posicionamiento de las compañías, sólo por el hecho de desarrollar ideas que, aunque sencillas y de bajo costo, llaman la atención de clientes potenciales y tienden a fidelizarlos si son efectivas (Barrantes et al., 2013, p. 46).

#### **1.4 Estado del Arte**

Los entornos actuales de cambio a los que se exponen diariamente las organizaciones obligan a que la investigación reflexione sobre las condiciones, las necesidades y las orientaciones estratégicas que deben guiar los procesos de creación de nuevas empresas, trascendiendo más allá de la reflexión unidimensionada sobre la obtención de utilidades (Rivera Rodríguez & Malaver Rojas, 2004). Tanto las nuevas organizaciones como aquellas que han logrado posicionar una marca, un servicio o producto y un modelo de negocio deben de ser generadoras de bienestar, integrar políticas y acciones que propendan por la responsabilidad social y ambiental y deben ser sostenibles en el tiempo. Por tal razón, requieren de un análisis de todos los factores que inciden en el escenario externo e interno, con el fin de diseñar estrategias que permitan visualizar posibles futuros escenarios y las acciones que se pueden y/o deben realizar.

Así pues, la supervivencia es sin duda una de esas dimensiones que conectan a la organización con el entorno cambiante, pero no corresponde por supuesto al único objetivo. También resulta un propósito para las organizaciones el logro de utilidades que retribuyan el

esfuerzo desarrollado, como también la experimentación del crecimiento (Bojórquez & Pérez, 2013). Este último propósito, involucra una evolución del esquema de relacionamiento con el cliente, un incremento del recurso humano y la consolidación de una cultura organizacional que replique de adentro hacia afuera la misión, visión y propósitos estratégicos. Crecimiento también implica la evolución del modelo de negocio y la gestión del cambio eficiente de los procesos internos.

Frente a esa naturaleza crítica y turbulenta de los entornos externos, Bojórquez y Pérez (2013) señalan que la planeación estratégica, cómo constructo conceptual y fenómeno organizacional, es el resultado de una reflexión sistemática sobre el abordaje de la complejidad, la incertidumbre y la previsión de escenarios futuros. Por lo tanto, ha sido un fenómeno ampliamente estudiado desde las teorías administrativas. Queda entonces por referir el lugar conceptual y el estatus que los autores le dan a la planeación estratégica.

Ahora bien, los estudios están de acuerdo en que no existe ninguna empresa en el presente cuyo comportamiento organizacional sea estático y no requiera de la observación constante de las dinámicas propias de los entornos económicos y sociales locales, nacionales e internacionales. Las economías del mundo interactúan de manera sistémica, son interdependientes, fluctúan en función de las circunstancias globales y las crisis. Y en este movimiento agitado, quienes reciben la mayor parte de los impactos son las organizaciones que no se encuentran preparadas para el cambio. Sobre este aspecto señala Augusta-Moreta (2018): “La supervivencia debe centrarse en estrategias relacionadas con los factores que sustentan la organización: producto, mercado, tecnología, competencia, capital y personal” (p. 173).

En este marco de comprensión sobre el direccionamiento organizacional, es una tendencia importante el abordaje de la planeación estratégica como constructo y eje de reflexión. Investigaciones como las desarrolladas por Bojórquez y Pérez (2013), en su estudio *La Planeación estratégica. Un pilar en la empresarial*, Augusta-Moreta (2018), en su estudio *Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos y estrategias*, Payares (2018), en su estudio *Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa*, Jaramillo (2019), en su estudio *Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial* y Palacios-Rodríguez (2020), en su estudio *Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones*. Abordan la comprensión del fenómeno organizacional de la planeación estratégica desde la comprensión inicial del concepto hasta la reflexión crítica sobre las limitaciones que las organizaciones experimentan al momento de introducirse en el mundo de la gestión de la dirección y la planificación de estrategias organizacionales.

Para Bojórquez y Pérez (2013), Augusta-Moreta (2018), Payares (2018), Jaramillo (2019) y Palacios-Rodríguez (2020), la planeación estratégica corresponde a un proceso gerencial de alta dirección que profundiza, desde la previsión de escenarios, el estado actual de las organizaciones (en términos administrativos, técnicos, recurso humano, entorno de mercado y perfil competitivo). Jaramillo (2019) la denomina un proceso inteligente y afirma: “la planeación estratégica es de suma importancia en las organizaciones, pues esta propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos” (p. 6).

Palacios-Rodríguez (2020) utiliza el término *instrumento funcional* para referirse a la versatilidad de la planeación estratégica como proceso gerencial, puesto que las reflexiones y el trabajo de valoración colectivo y directivo inherentes a la planificación de estrategias

organizacionales reeducan la mente del empresario para tomar decisiones. De esta manera, el empresario conecta su conocimiento experiencial, su sensibilidad e intuición, su capacidad autorreferencial y sentido de orientación con el entorno de su organización, haciéndolo de una manera excepcional.

De la revisión desarrollada no se encontraron diversidad de estudios que exploren la planeación estratégica en el ámbito puntual de las Pymes del sector transporte o sector logístico. Es sin duda un terreno aún por abonar y explorar desde la investigación. Resaltan estudios como los desarrollados por López y Garza (2020), en su estudio *La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras*, que abordan la planeación estratégica desde la experiencia de contextos específicos como el de las microempresas en etapa inicial, presentes en México. En su estudio se explora, a partir de un diseño cuantitativo transversal y con una muestra de 407 jóvenes emprendedores, de qué manera incide la planeación estratégica en la creación de valor. El estudio concluye que la relación entre la implementación de la planeación estratégica y la creación de valor es significativa y positiva, haciéndose manifiesta el nivel de conciencia que el emprendedor experimenta para el reconocimiento de la oportunidad, el discernimiento de las necesidades internas y externas o del mercado como también de la importancia de la creación de valor y la diferenciación.

Un segundo estudio relevante, desde el campo de lo aplicado, es el desarrollado por Zambrano et al. (2020), en su estudio *Aplicación del modelo de las 7S de McKinsey en una empresa de transporte de Ecuador*, el cual aborda una experiencia de aplicación del modelo 7S de McKinsey en una empresa de transporte del Ecuador. En este estudio, la planeación estratégica se muestra como un proceso gerencial que requiere de instrumentos que permitan

evaluar el estado de la estrategia empresarial en cualquiera de las etapas en las que se encuentre la organización.

La planeación estratégica no es un proceso estático, por el contrario, requiere de una periodicidad en la valoración y monitoreo de los avances, los cambios, las mejoras o el estancamiento en las acciones prevista a corto, mediano y largo plazo. Sobre este aspecto, señala el autor (Zambrano et al., 2020) “los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de varios elementos que influyen en las aptitudes y correcto desarrollo de una organización” (p. 300). Por lo tanto, el diagnóstico organizacional es una extensión operacional de la planeación estratégica.

De esta manera, la presente revisión pone de manifiesto el efecto positivo que la planeación estratégica, como proceso gerencial, genera en la mente del empresario, en la manera como interactúan los diferentes sistemas dentro de la organización y la manera eficiente como la organización se relaciona con el entorno externo. La investigación, en el campo de la administración y la gerencia, ha sido muy prolija integrando nuevos elementos a la planeación estratégica de las empresas, indagando acerca de la planeación por escenarios futuros con el fin de predecirlos, y planteando herramientas funcionales que aporten al monitoreo del progreso de las estrategias formuladas.

## **1.5 Objetivos**

### ***1.5.1 Objetivo General***

Formular una propuesta de Planeación Estratégica para la empresa Transportes Sol de Colombia S.A.S., que impacte positivamente en la consecución del direccionamiento



organizacional y la definición de sus objetivos estratégicos, a partir de un diagnóstico de la situación actual de la compañía.

### ***1.5.2 Objetivos Específicos***

Obtener un diagnóstico organizacional, a través del análisis de los factores internos y externos que afectan actualmente a la empresa.

Proponer las estrategias derivadas del marco general de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de asociarlas a la situación internas y externa de la empresa Transportes Sol de Colombia S.A.S.

Definir un posible modelo de direccionamiento estratégico ajustado a las necesidades detectadas en los procesos de diagnóstico y análisis organizacional.

## **Capítulo 2.**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Planeación Estratégica**

Cuando se habla de estrategia, se está hablando de ese conjunto de procedimientos que permiten por medio de la sistematización de unos pasos, perseguir y cumplir un objetivo, y en el ámbito empresarial, también está fuertemente relacionada con la asignación de recursos para perseguir dichas metas. Ahora bien, por medio de la estrategia se coordinan los esfuerzos de un equipo de trabajo para hacer labores más eficientes y eficaces que permitan llegar a la meta que se proponen. Lo anterior quiere decir que, la estrategia permite organizar unas actividades, para ir detrás de un fin, teniendo en cuenta el presupuesto y los recursos humanos que estarán directamente relacionados con la misma.

Además, según Rivera y Malaver (2011, p. 7), la estrategia se asocia con el concepto de competitividad; pues esta, se centra en la capacidad que hay al relacionar recursos, desempeño y ganancias, teniendo como premisas principales tener un posicionamiento en el mercado y acaparar la mayor parte posible. De esta manera, lo que se busca con la estrategia de competitividad, es apuntarle a perdurar, generar recordación y mejorar el desempeño de una empresa. Es por esto que, es importante la planeación de cada etapa del proceso de la consecución del objetivo, fortaleciendo el enfoque colectivo organizacional.

Estos autores, logran profundizar en el concepto de la estrategia tanto que llegan a darse cuenta de que, en las empresas, esta se plantea en la mayoría de los casos como plan de contingencia cuando hay dificultades que ponen en riesgo algún aspecto de la organización o su existencia y permanencia. Por esto, puede decirse que es la forma no oficial de profundizar en los

problemas, para encontrar soluciones de manera sistemática, centrando la mayoría del esfuerzo en los beneficios económicos y la búsqueda de la estabilidad, lo que para muchos autores también está enteramente relacionado con la competitividad.

Lo anterior, quiere decir que, las estrategias son el fruto del trabajo interno de los funcionarios; pues, es aquella herramienta que se ajusta a necesidades particulares y pocas veces puede compartirse la misma entre las empresas. Es por esto que, Rivera y Malaver (2011, p. 17), después de un gran estudio, se atrevieron a afirmar que, por medio de la estrategia empresarial, se construyen políticas y normas, definiendo un negocio desde su área humana hasta la económica y comercial, estableciendo toda la estructura con base en un adecuado funcionamiento y desarrollo. De esto, se puede deducir que, esta teorización aún se encuentra en proceso, pues no se niega que cada disciplina aporta un poco para consolidar este concepto como una de las herramientas más poderosas a la hora de crear y ejecutar un proyecto.

Ahora bien, de la estrategia como concepto simple, se puede pasar a uno compuesto como lo es la *planeación estratégica*, con esta, se hace referencia al conjunto de instrumentos que se utilizan como guía para establecer el norte de una organización, teniendo como base fundamental para su construcción, las metas a corto, mediano y largo plazo junto con los recursos que se tienen para alcanzarlas. Dichas metas, deben estar correlacionadas de forma sistémica, de manera que el logro de una sea prerequisite para alcanzar la otra. Con esto, puede decirse que, la planeación estratégica es un programa de acción que, por medio de unos pasos sistematizados, permiten el logro de metas y objetivos por parte de una empresa.

Según Contreras Sierra (2013, p. 163), la misión es la forma de fortalecer aquello que desea lograr una empresa, volviéndose así, la herramienta que permite garantizar el éxito de los

negocios. Esto, debe estar directamente relacionado con los recursos con los que se cuentan y debe tenerse como premisa principal, la necesidad de conseguir posicionarse en el mercado, como empresa productora o prestadora de servicios. Adicionalmente, se requiere mantener actualizados los conocimientos relacionados con la caracterización de la industria en la que se va a mover; de manera que, se pueda dar respuesta a la demanda de la misma de manera objetiva.

Complementando lo anterior, Contreras (2013, p. 164), basándose en otros estudios, afirma que, cuando se diseña y se ejecuta una estrategia, también se llega a la identificación de una serie de oportunidades, junto con las amenazas que pueden afectar temporal o permanentemente a una organización. Esto permite poner sobre la mesa las debilidades y fortalezas que se identifican al interior de la organización; de modo que, se podrán tomar decisiones acordes a las necesidades que se tengan con respecto a presupuesto, personal y demás recursos que se requieran para lograr los objetivos. Para esto, un instrumento adecuado es la aplicación de la matriz DOFA ya que, por medio de esta, se pueden identificar claramente dichos factores, con el fin de analizarlos a profundidad y a partir de este análisis contar con una mayor certeza.

Por otro lado, Contreras (2013, p. 166), rescata de uno de sus autores consultados y desarrolla con mayor precisión, la necesidad de aplicar la recompensa al interior de la organización para premiar la buena labor de los empleados, cuando se logran los resultados esperados. Esto, motiva al trabajador a continuar haciendo su trabajo en pro de los beneficios de toda la organización, obteniendo de esta manera un agradecimiento en especie.

Al mismo tiempo, aun cuando se debe estar atento a que el personal se sienta motivado, también es imprescindible que los objetivos que se proponen en la organización sean viables,

puedan cumplirse y permitan alcanzar su sostenibilidad, sin dejar de lado que, en la actualidad es necesario que todo el conjunto de planes de desarrollo de las empresas debe contar con recursos innovadores que se ajusten a las políticas recientes de desarrollo.

Otros factores no menos importantes a la hora de planificar estrategias, y que se deben tener muy en cuenta, son: la competitividad y pertinencia en el mercado del producto o servicio que se está ofreciendo, la población a la que se dirige, el alcance espaciotemporal y la asequibilidad de este.

Cabe resaltar que, estas estrategias deben estar planificadas, teniendo en cuenta unos principios de Responsabilidad Social Empresarial, es decir, unas prácticas permanentes relacionadas con los principios de sustentabilidad, basados en el cuidado del medio ambiente. De tal manera que, se pueda trabajar por el logro de las metas propuestas, teniendo en la mira el bienestar social y el mejoramiento de la calidad de vida de la población objetivo.

Hay quienes relacionan los principios de responsabilidad social empresarial, simplemente con el presupuesto que destina cada empresa para donar a algún proyecto, fundación u organización sin ánimo de lucro, beneficiando así a personas, animales o el mismo medio ambiente. No obstante, no sólo se trata de realizar este tipo de donaciones, también, pone en entredicho los comportamientos entre los individuos, las comunidades y su entorno, pues lo más importante es que las empresas desarrollen y ofrezcan productos y servicios que beneficien y no afecten negativamente ni a las comunidades ni al medio ambiente.

Pues bien, el establecer una base en la planeación estratégica y la configuración de la empresa, como lo es la Responsabilidad Social Empresarial, se deja constancia que al construir

los objetivos y tener las metas claras, debe prevalecer siempre lo planeado como organización, no como individuos o áreas, porque es necesario un constante trabajo en equipo, de modo que, se le da paso a distintas propuestas alternativas, de las cuales, se genere una gran cantidad de posibilidades que puedan responder asimismo a un buen número de posibles escenarios.

Aquí, es importante detenerse, para aclarar que mientras las estrategias son el plan por medio del cual se alcanzan los objetivos, las políticas organizacionales, hacen referencia a lo que se quiere lograr, a los fines últimos según asevera Contreras (Contreras, 2013, p. 170). Al tener en cuenta las situaciones que se pueden presentar día tras día en el normal desarrollo de las operaciones, el autor advierte sobre la necesidad de hacer una evaluación de los riesgos que puede correr la organización, con el fin de hacer una intervención previa en los planes estratégicos en aras de fortalecerlos y así disminuir el impacto negativo que pueden llegar a tener. Es necesario aclarar que, todos los planes estratégicos, políticas, misión, visión y objetivos de una empresa, tienen que quedar debidamente plasmados en los documentos de la misma, porque constantemente serán necesarios para revisar la evolución y la vigencia de dichos reglamentos y parámetros.

## **2.2 Direccionamiento Organizacional**

Después de hacer todo un esbozo del significado de planeación estratégica, es necesario continuar con la teorización de la manera en que se ejecutarán esas estrategias. Y es en este momento cuando se aborda el concepto del *Direccionamiento Organizacional*. El cual, hace referencia al cómo se puede organizar la implementación de las estrategias ya construidas, en aras de potenciar la producción del negocio y lograr los objetivos. El direccionamiento organizacional, está ampliamente relacionado con la gestión del conocimiento, según lo exponen

Marulanda, Bedoya y Valencia (2018, p. 5), cuando afirman que, al estar el direccionamiento orientado a las buenas prácticas, es necesario que todo el talento humano esté enfocado en lo que se quiere lograr en conjunto, lo cual se constituye en el primer paso para el cumplimiento de metas.

Es muy importante que el personal que conforma la empresa se adapte entre sí y contribuya a la construcción de un lenguaje común y al desarrollo de una cultura organizacional que permita estar en constante aprendizaje, y de esta manera, mantener el enfoque del logro de los objetivos empresariales. Es vital que, las personas se comuniquen asertivamente mientras ejecutan los procesos, en aras de lograr una buena comunicación ya que así, podrán encaminar al equipo de trabajo hacia un desarrollo constante y representativo de sus actividades laborales (Marulanda et al., 2018, p.5).

Aunque la comunicación es un factor clave para el cumplimiento de los logros, no es suficiente cuando se habla del direccionamiento de una empresa, pues se requiere contar con el personal que tenga los conocimientos suficientes para dirigir la organización y estar al tanto del funcionamiento adecuado de la misma, pues desde hace siglos, el camino lucrativo y exitoso de las empresas ha estado construido bajo los lineamientos de la eficiencia y la productividad. Sin embargo, hablar en la actualidad de direccionamiento organizacional y planeación estratégica está sobrevalorado, tal como lo explicó Caleb López (2003, pág. 142) cuando afirmó que las organizaciones ahora se deben comprender como entornos abiertos, es decir, aquellos sistemas que permiten el traspaso del conocimiento y con ello la diversificación de las perspectivas, en cuanto a la actividad laboral.

Lo anterior, permite que no sólo se hable de direccionamiento organizacional sino también de gerenciamiento; es decir, aquella actividad que desarrollan los líderes de una empresa cuando se trata de tomar decisiones. En este caso específico, la idea principal es recoger diversidad de opiniones, aportes y conocimiento en general, para construir la propuesta o solución más acertada y que mejor corresponde a lo que se requiere, lo que no quiere decir que, las empresas dejen de estar condicionadas según sus entornos (López, 2003, pág. 147).

Propuesto dicho antecedente, lo importante es destacar que la interacción entre los trabajadores y sus líderes permite constituir un proceso de actuación e intervención sobre el entorno de la empresa. De esta manera, puede decirse que el direccionamiento organizacional, es la forma en la que se ejecutan las decisiones que tienen que ver con la formulación, identificación, y clasificación según su prioridad, de las actividades productivas y los recursos (Estrada, H., Saumett, H. & Montenegro, A., 2017, pág. 53).

Respecto a las dinámicas de funcionamiento y producción, el direccionamiento organizacional o gerenciamiento, permite aprovechar los modelos de intervención de la realidad, basándose en la interacción entre trabajadores y la capacidad de gerenciamiento por parte de los líderes, cuando se trata de prever escenarios que pueden poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos, lo que recae en la delimitación del contexto, facilitando la construcción de estrategias.

Resumiendo, puede asegurarse que el direccionamiento organizacional permite construir objetivos, estrategias y políticas aplicables a una empresa determinada, y se encarga de la administración de los recursos y las actividades laborales comprendidas en la realidad latente, esta práctica se ha posicionado como aquella que logra concentrar la atención en la visión de los negocios, en las proyecciones a mediano y largo plazo, dando paso a una evaluación constante de



las estrategias y la reconfiguración de las mismas para ajustarlas al contexto (González et al., 2019, p. 244 - 245).

En general las empresas deben tener proyecciones, y para lograrlas, es necesario la planificación estratégica que busque constantemente el logro de los objetivos propuestos. Por otro lado, el direccionamiento organizacional, al tener ya establecidos todos los lineamientos y reglamentos de la empresa, se encarga de la toma de decisiones y de encaminar a la empresa hacia el logro de las metas, sin dejar de lado la retroalimentación constante con el fin de evaluar si aún son vigentes todos los preceptos que rigen la organización (Beltrán, Ballesteros & Cía., 2020, pág. 77).

En este apartado final del marco teórico, es válido hacer una distinción entre direccionamiento organizacional y la gestión de empresas. Entonces, como se ha visto a lo largo del documento, mientras la primera se encarga de sistematizar los procedimientos para el logro de un fin determinado, según se pueda esto respaldar con talento humano y recursos económicos. La segunda, busca mejorar la productividad de la misma manera que aumentar la competitividad, basándose en pasos más tradicionales y poco innovadores (Condori, 2017).

Por último, es necesario pensar en la planificación estratégica junto con el direccionamiento organizacional como un conjunto de métodos que permiten el desarrollo adecuado de las actividades empresariales, que persigue el reconocimiento y el posicionamiento necesarios para entrar a competir en el mercado y mantenerse vigente en el tiempo, por medio de una planeación adecuada tanto de las funciones del personal como de la implementación y uso de recursos, en aras de fortalecer a la empresa desde sus engranajes más básicos.

Adicionalmente, es necesario tener en cuenta la gestión del conocimiento junto con la gerencia, con el ánimo de mantener actualizadas las prácticas empresariales que motiven a los trabajadores a esforzarse por lograr los objetivos colectivos. Como ya se mencionó, eso es posible con una constante comunicación y traspaso de conocimientos entre el personal, estandarizando los procesos según las necesidades y aportándole más elementos que conlleven al perfeccionamiento de las actividades productivas de un negocio, lo que hace posible deducir, que las nuevas prácticas organizacionales tienen como principio la adquisición de conocimiento y enseñanza como fuentes principales de avance y evolución, direccionados hábilmente por medio de estrategias que permitan alcanzar los logros propuestos.

### **2.3 Ventaja competitiva**

Según Porter (1990) "Las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas de la competencia: 1. La amenaza de nuevos competidores, 2. La amenaza de productos o servicios sustitutivos, 3. El poder negociador de los compradores, 4. El poder negociador de los proveedores y 5. La rivalidad entre los competidores actuales". Partiendo de este principio, se debe realizar el diagnóstico organizacional de la empresa en cuanto a estos factores, ya que, del resultado de este diagnóstico, se va a determinar en gran medida qué tanta ventaja competitiva tiene la empresa con respecto a todas las fuerzas que influyen en el mercado de transporte terrestre de carga, y así mismo se tendrán directrices para el ajuste de la estrategia de cara al mercado.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, permite obtener insumos de gran importancia para determinar el papel que juega la empresa en el mercado del transporte terrestre de carga, revelará también aspectos relevantes como por ejemplo, el poder de negociación actual.

## **Capítulo 3.**

### **Metodología**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

Para empezar, es necesario aclarar que, la metodología de un trabajo con enfoque empresarial sirve para definir desde la viabilidad de la empresa que se piensa crear hasta la forma en la que los productos o servicios que se ofrecerán serán rentables y servirán para apalancar y progresar en la idea de negocio que se está plasmando. Además, este tipo de trabajos investigativos, permiten crear ideas que, al establecer ya el producto o servicio a ofertar, potencien las ventas y con ello los ingresos de la empresa, con el fin de tener cómo satisfacer los gastos y establecer un margen de ganancia, o como algunas empresas lo hacen iniciando un trabajo, margen para reinversión.

Ahora, las investigaciones de orden empresarial están dirigidas por las metodologías enfocadas en inteligencia de negocios y marketing, lo que permitió emplear un enfoque cualitativo para el desarrollo de este proyecto. Permitiendo a su vez que, a lo largo del estudio empresarial, se recolecte información descriptiva, explicativa, que se puede encontrar dialogando con los emprendedores y creadores de la idea de negocio que se está desarrollando. De este modo, es posible comprender lo que se desea, plasmándolo de forma organizada y especializada para darle forma a la idea de negocio que se quiere implementar.

Con este tipo de enfoque, es posible aplicar un método analítico que permite ordenar cada idea desde lo más sencillo hasta lo más complejo, descomponiendo elementos básicos, para construir y darle forma a las ideas y convertirlas en proyectos viables que se puedan ejecutar. Esta metodología se puede desarrollar de manera sistemática, es decir, estableciendo paso a paso los requisitos que se deben cumplir para pasar de una fase a otra, con el fin de tener una gama de

opciones a ejecutar para inclinarse por la que al ser ejecutada en un plan piloto y evaluada tenga más probabilidades de éxito.

Lo anterior, no sólo se logra, tomando como base para el desarrollo del proyecto, las ideas que plantean los emprendedores con sus respectivos argumentos, sino que también, se requiere escuchar a las personas hacia las que el producto o servicio va dirigido, es decir, el público objetivo. Claramente, no es fácil apuntarle a tener información de todas las personas que pueden ser potenciales clientes o usuarios; por esto, es necesario escoger una muestra poblacional que contribuya a la adquisición de datos y el análisis de estos, de tal manera que, puedan encontrarse respuestas frecuentes, constantes, opiniones que se puedan generalizar, y razones que las incentivarían o no a adquirir aquello que la empresa ofrece.

### **3.2 Alcance de la Investigación**

Esta investigación tiene por objetivo, realizar una propuesta que permita evidenciar la viabilidad de una empresa transportadora de diversos productos y objetos, satisfaciendo las necesidades tanto de personas naturales como jurídicas. Inicialmente es un proyecto que se establece a nivel local, con miras en una expansión a mediano plazo, para lograr abarcar contratos y la prestación del servicio a nivel nacional.

### **3.3 Técnicas e Instrumentos de Investigación**

Hay varias técnicas e instrumentos de recolección de datos que tienen logros específicos a cumplir según su investigación, según sus características. Partiendo del enfoque cualitativo, existen técnicas como: entrevistas, grupos focales, etnografía, los estudios de caso, el análisis documental, la recolección en sitios web, entre otros. Sin embargo, para sacar provecho de este proyecto, el estudio de caso fue la técnica más acorde que se aplicó. Esta técnica, ha permitido

tener una interacción constante entre emprendedores y clientes o usuarios potenciales, en aras de configurar una empresa que por medio de las ideas de unos se puedan satisfacer las necesidades de los otros. Esta técnica, posibilita la organización de este tipo de investigaciones por fases, considerando seriamente las diferentes ideas que puedan servir de complemento para la idea principal.

De este modo, lo que permite el estudio de caso es potenciar el producto o servicio que se ofrece desde la empresa emergente, lo que le da paso al aumento de su éxito y disminución claramente de su fracaso. El caso que en este documento se estudia, ha sido tratado desde lo más elemental, la idea de creación de empresa estableciendo un propósito y unos objetivos, los cuales deben ser congruentes con las necesidades que se piensan satisfacer en la sociedad, teniendo obviamente una población objetivo.

Finalmente, cabe destacar que, para la evaluación de la empresa se hará uso de matrices como: DOFA, cinco fuerzas de PORTER, EFI y EFE, que reflejarán claramente el estado de la empresa, lo que necesita mejorar y lo que se mantiene. Así pues, la matriz DOFA, es aquella que permite dar una mirada a la empresa de manera general desde el interior y el exterior, configurando debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de manera sencilla, dándole paso al análisis de las falencias que se tienen y así idear de qué manera se pueden disminuir los ataques por parte de otras empresas o de las mismas limitantes que se encuentran al interior.

Acto seguido, es válido aclarar que, las dos últimas matrices mencionadas, se utilizan para revisar los factores internos y externos; es decir, estas dos herramientas permiten ver qué amenazas y debilidades se tienen en la empresa desde cualquier panorama, para poder analizar qué fortaleza y oportunidad permiten atacar y menguar los efectos negativos. Por otro lado, la matriz de análisis

de las cinco fuerzas de Porter facilita el entendimiento de las capacidades de negociación que se tienen dentro de la empresa para con clientes y proveedores. Asimismo, las amenazas que se tienen frente a productos de la competencia y las empresas nacientes que ofertan productos y servicios similares o iguales.

Entre tanto, esta evaluación de la empresa crea una visión general de lo que se tiene, con lo que se cuenta, de lo que se espera y de la disponibilidad de herramientas y estrategias que posibiliten el avance de la compañía por encima de las dificultades que se vayan presentando con el tiempo. Cabe destacar que, este tipo de revisiones previas, son necesarias porque la competencia constante y la solvencia estratégica y financiera de las demás empresas, pueden generar el fracaso y hasta la quiebra de otras ante las cuales se enfrentan.

La lucha entre empresarios siempre es constante, y es claro que, quienes tienen la ventaja ante estas situaciones son aquellos que están debidamente organizados y estructurados, funcionando bajo un plan estratégico, con metas y objetivos claros, sin dejar de lado, que normalmente quienes cuentan con todo lo mencionado, también son las mismas personas que tienen un músculo financiero lo suficientemente consolidado como para conseguir de manera inmediata los recursos necesarios para afianzarse en el mercado y que permite de esta manera el cumplimiento de los objetivos en mediano o corto plazo.

Ahora bien, se debe tener en cuenta que, no siempre las soluciones ante las dificultades están centradas en el poder adquisitivo de los emprendedores y/o empresarios. También se trata de la capacidad que tienen estos mismos de innovar. Esto, quiere decir que, quien tenga la mejor idea y diseñe la estrategia más adecuada para desarrollarla y ejecutarla, es quien lleva la ventaja

frente a su competencia, ya que, la innovación no sólo se centra en invertir mucho y solucionar todos los problemas con dinero para posicionar la empresa y calar en el mercado.

Se trata también de pensar y diseñar ideas y estrategias que contribuyan a la solución de los problemas de la empresa o resuelvan la necesidad que tiene la población objetivo, de manera diferenciadora sin necesidad de ampliar los gastos que ya existen. Por eso, es importante realizar un bosquejo de lo que se tiene y con qué se cuenta, las mejores ideas que han llevado al éxito a las grandes empresas no siempre han requerido de grandes inversiones de dinero, ha sido más importante la forma en que se diseña y se planea ejecutar, para con ello conseguir resultados favorables.

### **3.4 Fases de Investigación**

Ahora bien, con respecto a los pasos a seguir para desarrollar la investigación, es preciso anotar que, se inició haciendo un abordaje desde lo más básico, hasta lo más complejo. Es decir, lo primero que se hizo fue un identificar el tema y el problema que se quería abordar, en este caso, las necesidades que se querían satisfacer de una población objetivo. Acto seguido, se plantearon unos objetivos que dan cuenta de la meta de la investigación, como también de las etapas que se van a desarrollar. De inmediato, se hizo hincapié en la justificación y el planteamiento del problema, lo que permitió hacer más claro y específico el camino a recorrer. Enseguida, se realizó un abordaje conceptual y teórico para luego desembocar en la evaluación de lo que tiene y con lo que actualmente cuenta la empresa.

## Capítulo 4.

### Diagnóstico Organizacional

#### 4.1 Análisis de factores P.E.S.T.E.L.

<b>ENTORNO EXTERNO</b>		
<b>POLÍTICO, ECONÓMICO Y SOCIAL</b>	<b>TECNOLÓGICO</b>	<b>ECOLÓGICO</b>
<p>- El nuevo gobierno ha generado nerviosismo en los inversionistas con sus posturas y comunicados, y esto disminuye las posibilidades de acceder a financiamiento a través de fuentes formales, ya que se retiene el capital o muchas veces se saca del país para invertirlo en otros países.</p> <p>-La inflación a nivel mundial ha causado el aumento de las tasas de interés y con ello se han encarecido los costos de los créditos y se ha devaluado</p>	<p>-La modernización de las prácticas logísticas y de transporte, han llevado a la creación de las plataformas que ofrecen estos servicios, estén al alcance de un clic a bajo costo. La mayoría de las aplicaciones son gratuitas, no requieren contratos directos, están disponibles 24 horas, los 7 días de la semana y la mayoría responden en caso de pérdida de los productos, sea como un beneficio del uso de la plataforma o como un pago</p>	<p>-Actualmente los fabricantes de vehículos están migrando a tecnologías de combustión que utilizan energías más limpias que el diésel y la gasolina, es el caso del gas, el cual en el momento se está imponiendo como la alternativa del momento.</p> <p>-Electricidad, el método más económico para las empresas que quieren tener sus propios medios para transportar sus productos.</p>



<p>el peso Colombiano a una tasa mayor que el promedio de la región latinoamericana.</p> <p>-También ha hecho que los precios de la energía, combustibles y productos alimenticios aumenten, producto entre muchas cosas del incremento de precio de los productos importados.</p> <p>-El incremento del PIB este año fue de 8,5 lo que trae problemas grandes a la hora de generar inversión privada, pues esta, según los analistas pretende ser reducida.</p> <p>-Los costos del transporte de carga para el año en curso, están alrededor de un 11%, lo</p>	<p>extra para adquirir el seguro del producto a transportar.</p> <p>-El renting es ahora la alternativa para solucionar estos problemas y disminuir los costos en las empresas. Es la forma de tener acceso a estos servicios, rentando los vehículos necesarios, con las especificaciones que se requieran y en algunas empresas, también están disponibles los medios de transporte con sus respectivos operarios. De modo que, quien contrata este servicio, no tiene que ver con los gastos de reparación y honorarios de los empleados.</p>	<p>El uso de electricidad es más beneficioso para el medio ambiente.</p>
---	--	--

<p>que incide directamente en el incremento del valor del servicio de transporte y en algunos casos, en el producto final.</p> <p>-Los cambios sustanciales en las practicas logísticas y de transporte en el mundo, también han influido en Colombia, pues la modernización de los sistemas que acarrear estas prácticas ha hecho que algunas se vuelvan muy costosas, como tener logística propia en las empresas. Pues, la mayoría han optado por subcontratar estos servicios con empresas que se dedican específicamente a esta actividad, lo mismo ocurre con el transporte.</p>	<p>-Motocarro, este es otra de las alternativas logísticas que está surgiendo en Colombia, son económicos debido a sus nuevos sistemas de funcionamiento, porque estos medios han pasado de moverse por la gasolina a hacerlo por la electricidad, este tipo de vehículos se podrían considerar para operaciones urbanas, por ejemplo, en distribución de última milla.</p> <p>El actual gobierno Colombiano está trabajando fuertemente en la consolidación de la transición energética, se debe poner especial atención a los cambios en la combustión de los vehículos de transporte de</p>	
--	--	--

<p>-Las personas y empresas hoy en día están apostándole a la efectividad y raíces en los procesos. Esto, ha conllevado al uso continuo y en aumento de las plataformas digitales que satisfacen un sinnúmero de necesidades. En el caso de los servicios de transporte y logística, su demanda ha aumentado tanto para el transporte y envío de cosas como para la movilización de personas. De modo que, la demanda de estas empresas ha aumentado y la misma sociedad ha sido la encargada de acogerlas desde sus inicios, obviamente, apuntándole a usar más las que otorguen mejores</p>	<p>carga, con el fin de ser pioneros en este cambio.</p>	
---	--	--

beneficios en cuanto a calidad, efectividad y precio.		
---	--	--

#### 4.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

<b>PROVEEDORES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>NVOS. COMPETIDORES</b>	<b>PRODUCTO SUSTITUTO</b>	<b>RIVALIDAD EN LA INDUSTRIA</b>
<p>En este caso, los proveedores son aquellos que cuentan con vehículos propios y que sean aptos para el transporte de la mercancía que fabrican los clientes, también con sus documentos al día</p>	<p>Los clientes puede ser cualquier empresa generadora de carga que requiera servicios de envíos y entregas de algún producto tangible a destinos nacionales.</p>	<p>Constantemente se está en el riesgo de ingresar nuevos competidores. Para ello, se debe tener una estrategia amplia y clara para reducir el riesgo y la afectación que puede traer su ingreso al mercado.</p>	<p>Más que hablar de un producto sustituto, se está haciendo referencia a un servicio ofrecido. En este caso, podría ser reemplazado por la subcontratación de los medios de transporte a otra compañía. Funcionando sólo como una empresa satélite que funciona por</p>	<p>La competencia varía debido al tamaño de las empresas y los servicios que ofrecen.</p>

			<p>medio de plataformas y conecta al cliente con el proveedor.</p>	
<p>Los proveedores a nivel tecnológico, de software de facturación.</p>	<p>Labores de apoyo para otras empresas del sector que requieran satisfacer necesidades de transportes para sus clientes</p>	<p>Pueden surgir competidores que operen con todo tipo de medio de transporte y lleven ventaja como los que ya existen, porque pueden usar por ejemplo, bicicletas y motocicletas, que vienen siendo medios de transporte que consumen menos combustible</p>	<p>Transporte por tren.</p>	<p>Empresas de mensajería.</p>

Proveedor de software que permite hacer seguimiento satelital de unidades.	Personas o empresas que requieran asesoría técnica en desarrollo de procesos logísticos o de transporte.	Quienes trabajen de la misma manera por medio de la subcontratación.	Transporte aéreo.	Empresas de transporte terrestre de carga seca.
Proveedores de transportes independientes que surgen de base de datos de camiones de carga disponibles, que tengan los vehículos que las empresas requieren y puedan ser subcontratados.	Empresas que requieran despachar cargas masivas.	Surgimiento de competidores que empleen drones para la entrega de su producto.	Vehículos a gas y eléctricos.	Empresas con mayor bagaje tecnológico que permita hacer las operaciones de manera más efectiva.
Proveedor de software que permite hacer inventario.	Empresas que fabrican productos de consumo	Competidores que tengan mayor presupuesto para invertir e innovar.	Bicicletas para movilizar pocos productos en distancias cortas.	Empresas que tengan mayor número de vehículos.

	masivo de alimentos e industriales en general.			
Proveedores de equipos de cómputo.	Empresas que exigen servicios que se ajustan a las normas actuales de transporte terrestre de carga, que cumpla con todos los lineamientos.	Empresas con medios de transporte propios.	Motocicletas para movilizar pocos productos, con menor tiempo de espera.	Empresas que tengan la capacidad de reducir sus precios sin disminuir mucho la rentabilidad, elevando sus contratos.
Proveedores de software que permiten tener un espacio en sitio web para mostrar los servicios, hacer consultas y contrataciones	Empresas que solicitan personal altamente capacitado para el manejo y manipulación	Empresas con la infraestructura necesaria para tener todas sus áreas unidas en físico, junto con el espacio para tener sus carros y hacerles mantenimiento.	Camionetas para movilizar determinada cantidad de productos y tener menos restricciones.	Empresas que tengan la posibilidad de contar con todas las certificaciones necesarias para movilizar

directas entre el cliente y la empresa.	de sus productos.			cualquier tipo de producto legal.
---	-------------------	--	--	-----------------------------------

### 4.3 Matriz EFE

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
Aumento de la necesidad de transportar productos.	0,06	4	0,24
Aumento del impacto positivo en el mercado, debido a la satisfacción de las necesidades del cliente, provocando la fidelización de este.	0,05	3	0,15
Alta demanda en el servicio por la efectividad de los despachos.	0,03	2	0,06
Creación de nuevos servicios que los clientes necesiten, como el embalaje con características especiales de algunos productos.	0,04	2	0,08



Al llegar a aumentar sus clientes en gran medida, se optará por generar promociones razonables que estén debidamente permitidas para no recaer en competencia desleal.	0,02	2	0,04
Innovación con medios de transporte que reduzcan el daño al medio ambiente.	0,03	4	0,12
Generar publicidad en las redes sociales para hacer más visibles los servicios que se ofrecen y aumentar los potenciales clientes.	0,04	4	0,16
Uso de medios de transporte eléctricos en un mediano plazo, beneficiando el rendimiento de los mismos.	0,03	4	0,12
Proyección de alianzas estratégicas que beneficien a las empresas en cuestión y mejoren la oferta de servicios.	0,04	4	0,16
Innovación con maquinaria apropiada para inventarios y embalaje.	0,06	3	0,18
Creación de un programa eficiente para el manejo de entradas, salidas y despachos.	0,04	2	0,08

Contratación de personal especializado en el arreglo y mantenimiento de los medios de transporte de la empresa.	0,03	3	0,09
Apertura de nuevas sucursales para satisfacer las necesidades de logística y transporte en todo el país.	0,03	2	0,06
Potenciar concepto de marca.	0,02	3	0,06
<b>AMENAZAS</b>			
Constante competencia.	0,02	2	0,04
Aumento de precios en el combustible, lo que aumenta los costos en el funcionamiento de los carros.	0,03	3	0,09
Mayor reconocimiento de otras empresas.	0,02	2	0,04
Promociones y precios bajos por parte de la competencia.	0,03	2	0,06
Ingreso al mercado de plataformas tecnológicas que ofrecen el mismo servicio, con costos más bajos.	0,05	3	0,15
Poco compromiso de fidelización de los clientes cuando llega otra empresa y le ofrece algún beneficio.	0,08	2	0,16

Límite de la capacidad de los carros transportadores, para llevar gran cantidad de productos y hacer la mayor cantidad de repartos al día.	0,04	3	0,12
Restricciones de los medios de transporte de carga en días festivos.	0,04	2	0,08
Pago constante de impuestos por la actividad realizada, generando la reducción de la utilidad.	0,04	4	0,16
Constante innovación de la competencia con servicios y productos nuevos que requieren inversión.	0,03	3	0,09
Cambios en las leyes y políticas del gobierno que afectan directamente la empresa.	0,02	2	0,04
Falta que se cometa con un cliente y cambie de proveedor.	0,01	3	0,03
No se cuenta aún con todas las certificaciones necesarias para el funcionamiento.	0,06	2	0,12

Resistencia del personal a la implementación de herramientas o medidas de innovación.	0,01	2	0,02
	1		2,8

#### 4.4 Matriz EFI

<b>FORTALEZAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
Personal altamente preparado.	0,05	3	0,15
Incentivos a los empleados por cumplimiento de metas, afectando positivamente el rendimiento y motivación de los mismos.	0,01	2	0,02
Adecuada estrategia logística que hace que el servicio ofrecido sea efectivo	0,02	4	0,08
Servicio de transporte y logística ofrecido no sólo para productos sino también para personas.	0,01	3	0,03
Medios de transporte limpios y correctamente sanitizados.	0,09	4	0,36
Operarios capacitados para manejar los productos con cuidado, teniendo como premisa principal siempre que son	0,06	4	0,24

delicados. De modo que, saben atender las especificaciones de cada cliente.			
Cumplimiento con las entregas en fecha y hora prometidos.	0,08	4	0,32
Se ofrecen garantías a los empleados, relacionadas con los contratos y prestaciones de ley.	0,03	3	0,09
Capacitación constante de los empleados, para mantener y mejorar los servicios prestados.	0,04	3	0,12
Servicio puerta a puerta.	0,02	2	0,04
Amplia oferta de cubrimiento zonal.	0,02	1	0,02
Procesos técnicos y logísticos de calidad.	0,03	3	0,09
Calidad en la atención al público, teniendo como principio: “El cliente siempre tiene la razón”.	0,04	3	0,12
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de control en los procesos administrativos.	0,02	2	0,04
Presupuesto para la inversión limitado.	0,01	3	0,03
Falta de reconocimiento de la marca.	0,02	2	0,04

Poca publicidad de los servicios que se prestan.	0,01	2	0,02
Falta de herramientas tecnológicas para llegar a más público que puede ser cliente potencial.	0,01	2	0,02
No tener el personal necesario para la asignación adecuada de los roles en la empresa, y una pertinente división del trabajo, en cuanto a las funciones de cada persona en cada una de las áreas de la empresa.	0,03	3	0,09
Falta la construcción de un manual de funciones para cada cargo.	0,02	2	0,04
Desconocimiento de las empresas que están surgiendo, ofreciendo los mismos servicios.	0,06	2	0,12
No se cuenta con la infraestructura necesaria para tener todas las dependencias de la empresa en un solo lugar, lo que aumenta los gastos en arriendo y parqueaderos.	0,1	2	0,2

Incapacidad para ofrecer el servicio de manera masiva por falta de capacidad en los medios de transporte con los que se cuentan.	0,04	3	0,12
Se inicia con la implementación de un modelo de empresa tradicional, haciendo de esta un emprendimiento nuevo, pero no innovador.	0,05	3	0,15
Ausencia de un departamento de control como lo es RRHH.	0,07	2	0,14
Servicios sin características diferenciadoras con respecto a la competencia.	0,06	4	0,24
	1		2,93

#### 4.5 Análisis DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>-Falta de control en los procesos administrativos.</p> <p>-Presupuesto para la inversión limitado.</p> <p>-Falta de reconocimiento de la marca.</p> <p>-Poca publicidad de los servicios que se prestan.</p> <p>-Falta de herramientas tecnológicas para llegar a más público</p>	<p>-Aumento de la necesidad de transportar productos.</p> <p>-Aumento del impacto positivo en el mercado, debido a la satisfacción de las necesidades del cliente, provocando la fidelización del mismo.</p> <p>-Alta demanda en el servicio por la efectividad de los despachos.</p>	<p>-Personal altamente preparado.</p> <p>-Incentivos a los empleados por cumplimiento de metas, afectando positivamente el rendimiento y motivación de los mismos.</p> <p>-Adecuada estrategia logística que hace que el servicio ofrecido sea efectivo.</p> <p>-Medios de transporte limpios y</p>	<p>-Constante competencia.</p> <p>-Aumento de precios en el combustible, lo que aumenta los costos de los viajes realizados.</p> <p>-Mayor reconocimiento de otras empresas.</p> <p>-Promociones y precios bajos por parte de la competencia.</p>



<p>que puede ser cliente potencial.</p> <p>-No tener el personal necesario para la asignación adecuada de los roles en la empresa, y una pertinente división del trabajo, en cuanto a las funciones de cada persona en cada una de las áreas de la empresa.</p> <p>-Falta la construcción de un manual de funciones para cada cargo.</p> <p>-Desconocimiento de las empresas que</p>	<p>-Creación de nuevos servicios que los clientes necesiten, como el embalaje con características especiales de algunos productos.</p> <p>-Al llegar a aumentar sus clientes en gran medida, se optará por generar promociones razonables que estén debidamente permitidas para no recaer en competencia desleal.</p> <p>-Innovación con medios de transporte que reduzcan el daño al medio ambiente.</p>	<p>correctamente sanitizados.</p> <p>-Operarios capacitados para manejar los productos de acuerdo con los lineamientos de seguridad, teniendo como premisa principal siempre que se deben atender las solicitudes y especificaciones de cada cliente.</p> <p>-Cumplimiento con las entregas en fecha y hora prometidos.</p> <p>-Se ofrecen garantías a los empleados,</p>	<p>-Ingreso al mercado de plataformas tecnológicas que ofrecen el mismo servicio, con costos más bajos.</p> <p>-Poco compromiso de fidelización de los clientes cuando llega otra empresa y le ofrece algún beneficio.</p> <p>-Límite de la capacidad de los carros transportadores, para llevar gran cantidad de productos y hacer la mayor cantidad de repartos al día.</p>
--	---	---	---

<p>están surgiendo, ofreciendo los mismos servicios.</p> <p>-No se cuenta con la infraestructura necesaria para tener todas las dependencias de la empresa en un solo lugar, lo que aumenta los gastos en arriendo y parqueaderos.</p> <p>-Incapacidad para ofrecer el servicio de manera masiva por falta de capacidad en los medios de transporte con los que se cuentan.</p>	<p>-Generar publicidad en las redes sociales para hacer más visibles los servicios que se ofrecen y aumentar los potenciales clientes.</p> <p>-Uso de medios de transporte eléctricos en un mediano plazo, beneficiando el rendimiento de los mismos.</p> <p>-Proyección de alianzas estratégicas que beneficien a las empresas en cuestión y mejoren la oferta de servicios.</p>	<p>relacionadas con los contratos y prestaciones de ley.</p> <p>-Capacitación constante de los empleados, para mantener y mejorar los servicios prestados.</p> <p>-Servicio puerta a puerta entre fábricas y centros de distribución.</p> <p>-Amplia oferta de cubrimiento zonal.</p> <p>-Procesos técnicos y logísticos de calidad.</p>	<p>-Restricciones de los medios de transporte de carga en días festivos.</p> <p>-Pago constante de impuestos por la actividad realizada, generando la reducción de la utilidad.</p> <p>-Constante innovación de la competencia con servicios y productos nuevos que requieren inversión.</p> <p>-Cambios en las leyes y políticas del</p>
---	---	--	---

<p>-Se inicia con la implementación de un modelo de empresa tradicional, haciendo de esta un emprendimiento nuevo, pero no innovador.</p> <p>-Ausencia de un departamento de control como lo es RRHH.</p> <p>-Servicios sin características diferenciadoras con respecto a la competencia.</p>	<p>-Innovación con maquinaria apropiada para inventarios y embalaje.</p> <p>-Creación de un programa eficiente para el manejo de entradas, salidas y despachos.</p> <p>-Adquisición de vehículos propios para enfrentar el mercado de una manera más apropiada.</p> <p>-Apertura de nuevas sucursales en las principales ciudades</p>	<p>-Calidad en la atención al público, teniendo como principio: “El cliente siempre tiene la razón”.</p>	<p>gobierno que afectan directamente la empresa.</p> <p>-Faltas que se cometen con los clientes que generan cambios de proveedor.</p> <p>-No se cuenta aún con todas las certificaciones sobre todo en materia de seguridad necesarias para el funcionamiento y reconocimiento en el mercado.</p> <p>-Resistencia del personal a la</p>
--	---	--	---

	<p>para satisfacer las necesidades de logística y transporte en todo el país.</p> <p>-Potenciar concepto de marca.</p>		<p>implementación de herramientas o medidas de innovación.</p>
--	--	--	--

## **Capítulo 5.**

### **Modelo de Planeación Estratégica**

#### **5.1 Planeación Estratégica**

Luego de un estudio concienzudo de la empresa en cuestión, es preciso hacer referencia en este momento a la estrategia que se logró desarrollar, y que aprovecha las fortalezas identificadas en la compañía y las usa para disminuir el impacto negativo creado por las debilidades que se detectaron al interior y los factores que pueden provocar el fracaso desde el exterior. Debido al reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la matriz DOFA, es posible identificar claramente aquellos elementos que se tienen cuenta en este momento y los que hacen falta. Estos factores están representados en la matriz MAFE, esta matriz permite realizar un análisis integral a la empresa y de esta manera determinar las posibles salidas y soluciones a partir de la unión de las fortalezas y oportunidades, de manera que, se ataquen las amenazas y las debilidades de raíz haciendo uso de los recursos con los que se cuenta. A continuación, se muestra la matriz MAFE que permite dar cuenta a grandes rasgos de las primeras estrategias definidas en aras de superar las barreras creadas por el mercado y por el entorno.

### 5.1.1 matriz MAFE

<b>MATRIZ MAFE</b>	<p><b>FORTALEZAS</b> -Personal altamente preparado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Incentivos a los empleados por cumplimiento de metas, afectando positivamente el rendimiento y motivación de los mismos.</li> <li>-Adecuada estrategia logística que hace efectivo el servicio ofrecido.</li> <li>-Servicio de transporte y logística ofrecido no sólo para productos sino también para personas.</li> <li>-Medios de transporte limpios y correctamente sanitizados.</li> <li>-Operarios capacitados para manejar los productos con cuidado, teniendo como premisa principal siempre que son delicados. De modo que, saben atender las especificaciones de cada cliente.</li> <li>-Cumplimiento con las entregas en fecha y hora prometidos.</li> <li>-Se ofrecen garantías a los empleados, relacionadas con los contratos y prestaciones de ley.</li> <li>-Capacitación constante de los</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b> -Falta de control en los procesos administrativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Presupuesto para la inversión limitado.</li> <li>-Falta de reconocimiento de la marca.</li> <li>-Poca publicidad de los servicios que se prestan.</li> <li>-Falta de herramientas tecnológicas para llegar a más público que puede ser cliente potencial.</li> <li>-No tener el personal necesario para la asignación adecuada de los roles en la empresa, y una pertinente división del trabajo, en cuanto a las funciones de cada persona en cada una de las áreas de la empresa.</li> <li>-Falta la construcción de un manual de funciones para cada cargo.</li> <li>-Desconocimiento de las empresas que están surgiendo, ofreciendo los mismos servicios.</li> <li>-No se cuenta con la infraestructura necesaria para tener todas las dependencias de la empresa en un solo lugar, lo que aumenta los gastos en arriendo y parqueaderos.</li> </ul>
--------------------	--	--

	<p>empleados, para mantener y mejorar los servicios prestados.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Servicio puerta a puerta.</li><li>-Amplia oferta de cubrimiento zonal.</li><li>-Procesos técnicos y logísticos de calidad.</li><li>-Calidad en la atención al público, teniendo como principio: “El cliente siempre tiene la razón”.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Incapacidad para ofrecer el servicio de manera masiva por falta de capacidad en los medios de transporte con los que se cuentan.</li><li>-Se inicia con la implementación de un modelo de empresa tradicional, haciendo de esta un emprendimiento nuevo, pero no innovador.</li><li>-Ausencia de un departamento de control como lo es RRHH.</li><li>-Servicios sin características diferenciadoras con respecto a la competencia.</li></ul>
--	--	---

<p><b>OPORTUNIDADES -</b></p> <p>Aumento de la necesidad de transportar productos.</p> <p>-Aumento del impacto positivo en el mercado, debido a la satisfacción de las necesidades del cliente, provocando la fidelización del mismo.</p> <p>-Alta demanda en el servicio por la efectividad de los despachos.</p> <p>-Creación de nuevos servicios que los clientes necesiten, como el embalaje con características especiales de algunos productos.</p> <p>-Al llegar a aumentar sus clientes en gran medida, se optará por generar promociones razonables que estén debidamente permitidas para no recaer en competencia desleal.</p> <p>-Innovación con medios de transporte que reduzcan el daño al medio ambiente.</p>	<p><b>ESTRATEGIA FO:</b> Por medio del personal calificado, aumentar el impacto positivo de la empresa y la recordación de la marca, con el fin de incrementar el número de clientes. Esto, también es posible por medio de la capacitación constante del personal para que pueda atender todas las necesidades de los clientes ganando confianza con su eficacia y efectividad a la hora de prestar el servicio.</p> <p>Además, mientras los empleados tengan los conocimientos actualizados, es preciso pensar en la creación de nuevos servicios y llegar a más público.</p> <p>Teniendo en cuenta que, es necesario garantizar la prestación del servicio principal de la mejor manera, para poder incluir otros. Estos nuevos servicios pueden ir de la mano con la consecución de alianzas estratégicas con otras empresas que permitan potenciarse una a la otra.</p>	<p><b>ESTRATEGIA DO:</b> Al capacitar el personal constantemente, se abren algunas puertas para atacar las debilidades en cuestión. Pues, con los empleados divididos por áreas, es posible garantizar mejor desempeño administrativo. Ello conlleva a mejorar el servicio prestado y hacer que la marca empiece a tener un posicionamiento. Además, con el fin de aumentar los clientes, es necesario publicitar más la empresa y esto es posible por medio de la voz a voz que se puede generar por parte de los clientes que contraten con la empresa. Al mismo tiempo, teniendo personal capacitado y dividido por áreas, es posible dividir roles y funciones, estableciendo los respectivos manuales de funciones, procesos y procedimientos con los que toda empresa debe contar. Todo esto, va a permitir aumentar los ingresos de la empresa, y llegar a tener como opción la compra de un espacio que tenga la infraestructura adecuada para tener todas las áreas en un mismo espacio.</p>
--	--	---



-Generar publicidad en las redes sociales para hacer más visibles los servicios que se ofrecen y aumentar los potenciales clientes.

-Uso de medios de transporte eléctricos en un mediano plazo, beneficiando el rendimiento de los mismos.

-Proyección de alianzas estratégicas que beneficien a las empresas en cuestión y mejoren la oferta de servicios.

-Innovación con maquinaria apropiada para inventarios y embalaje.

-Creación de un programa eficiente para el manejo de entradas, salidas y despachos.

-Contratación de personal especializado en el arreglo y mantenimiento de los medios de transporte de la empresa.

-Apertura de nuevas sucursales para satisfacer las necesidades de logística y

transporte en todo el país.

-Potenciar concepto de marca.

<p><b>AMENAZAS</b> -Constante competencia.</p> <p>-Aumento de precios en el combustible, lo que aumenta los costos en el funcionamiento de los carros.</p> <p>-Mayor reconocimiento de otras empresas.</p> <p>-Promociones y precios bajos por parte de la competencia.</p> <p>-Ingreso al mercado de plataformas tecnológicas que ofrecen el mismo servicio, con costos más bajos.</p> <p>-Poco compromiso de fidelización de los clientes cuando llega otra empresa y le ofrece algún beneficio.</p> <p>-Límite de la capacidad de los carros transportadores, para llevar gran cantidad de productos y hacer la mayor cantidad de repartos al día.</p> <p>-Restricciones de los medios de transporte de carga en días festivos.</p> <p>-Pago constante de impuestos por la actividad realizada, generando la reducción de la utilidad.</p>	<p><b>ESTRATEGIA FA:</b> La constante competencia de la empresa puede verse controlada para que no produzca afectación por medio de la prestación de buenos servicios. Pues, así otras empresas tengan mayor reconocimiento, a veces, cuándo las compañías tienen muchos clientes, terminan descuidando los procesos. Ahora, cuando el servicio se presta de buena manera, la recordación en los clientes y la voz a voz aumenta, lo que hace que aumenten los clientes y pueda haber más ingresos para tener mayor presupuesto de inversión a mediano plazo.</p>	<p><b>ESTRATEGIA DA:</b> La constante competencia puede manejarse mejor controlando los problemas administrativos y logísticos que pueden tenerse en la parte interna de la compañía. Al mismo tiempo, aun cuando no se cuenta con el presupuesto necesario para publicidad y para contratar mayor número de vehículos para aumentar la cobertura, es necesario garantizar la calidad del servicio, de manera que, al tener mayor ingreso, puede aumentar el presupuesto para este rubro. Del mismo modo, poder ir ampliando la capacidad y tramitando los certificados requeridos para tener todos los requerimientos al día según las políticas del gobierno. Finalmente, algo importante es que es necesario ir innovando para reducir costos, y formular estrategias para que las amenazas no se vuelvan un obstáculo que pueda poner en riesgo alto de quiebra a la compañía.</p>
---	---	--

## 5.2 Modelo Estratégico

Como es bien sabido, la planeación estratégica se puede definir como aquella herramienta que permite afrontar las dificultades existentes en el entorno por medio de una especie de paso a paso, que dirige las mejoras con dirección al alcance de las metas y los objetivos que se proponen por medio del desarrollo de unas etapas. De este modo, al organizar todos los recursos disponibles para hacer frente a las dificultades presentes en el entorno, las cuales que afectan negativamente el buen desarrollo de la empresa, será posible comprender las dinámicas de la compañía en el mercado, con el fin de reforzarlas y consolidarlas de manera efectiva, de esta manera se puede lograr el incremento del nivel de posicionamiento de la organización al interior del mercado y paulatinamente, formar parte del grupo de empresas más estables y competitivas del sector.

Al incursionar en el concepto de estrategia, se puede decir que debe ejecutarse a través del trabajo constante, esfuerzos coordinados que parten desde los directivos de la organización, y que son complementados por todos los empleados descendiendo por la totalidad la cadena de mando hasta desembocar en el nivel operativo. El desarrollo de esta se puede equiparar al funcionamiento de los engranajes, los cuales trabajan en conjunto y enfocados entre sí hacia la consecución de resultados positivos y la disminución de los momentos de ruptura o estancamiento del desarrollo de los procesos.

Así mismo, debe planearse desde la base más pequeña, es decir, factores tan decisivos como, por ejemplo, las aptitudes y actitudes que deben tener los empleados, el tamaño del presupuesto, la estructuración de las áreas, la comunicación interna, así como los factores externos que pueden afectar directa o indirectamente el buen desarrollo del negocio. Todas estas

consideraciones deben ser estudiadas, parametrizadas y estructuradas detalladamente por parte de la gerencia, siendo esta misma la que tiene el deber de vigilar y medir el nivel de ejecución, así mismo como de implementar planes de evaluación, realizar seguimiento y plantear las acciones correctivas a las que haya lugar.

Ya en este punto, se debe elaborar un listado completo por parte de la gerencia, acerca de los factores detectados en el análisis del entorno. y que deben ser abordados como plan de mejoramiento, luego es necesario estructurar la planeación, de manera que cada tarea tenga una función y un objetivo a corto plazo, las tareas definidas deben ser desplegadas al interior del equipo de trabajo y se pueden abordar a modo de capacitación, de esta manera, y como valor agregado, los empleados serán motivados y encaminados hacia el correcto desarrollo de dichas actividades, dejando clara la importancia del rendimiento y del cumplimiento de las metas trazadas por la organización.

Es necesario aclarar y difundir de manera detallada al interior del equipo de trabajo conceptos tan determinantes para el presente y futuro de la compañía como lo son la misión y la visión, además de los objetivos necesarios para definir de manera correcta las actividades que se deben ejecutar a diario en la empresa. Ahora bien, la gerencia debe garantizar concretamente la viabilidad del proyecto, así como asegurar la accesibilidad inmediata a todos los recursos que se necesitan para la implementación exitosa de la estrategia , si no se cuenta con la totalidad de dichos recursos, puede que la formulación de la estrategia no sirva para nada y quede simplemente en la etapa de construcción y planeación.

Otro aspecto importante para tener en cuenta es que, de identificarse la posibilidad de establecer relaciones y/o alianzas estratégicas con otros actores del mercado, estas se deben

concretar en la medida de lo posible ya que, a través de estas se puede potenciar a gran escala la consecución de recursos adicionales necesarios para resolver posibles situaciones adversas.

Empresas o personas externas aliadas podrían eventualmente aportar las soluciones que en su momento no se encuentren al interior de la organización.

Actualmente, se hace necesario pensar en una empresa y su funcionamiento ligado a estrategias innovadoras que se enfoquen en el incremento de las utilidades a través de la reducción de costos y el aumento de la efectividad. Para ello, es necesario considerar el uso de cualquier tipo de innovación, sea abierta o cerrada, articulando el desarrollo del talento humano interno, o de ser necesario recurriendo a capital humano externo que contribuya al incremento de producción de ideas innovadoras que aseguren el logro del objeto social de la empresa, incluyendo de manera activa a los mismos empleados a través del cumplimiento de sus funciones y tareas enfocándose siempre en la estrategia diseñada por la organización.

Esto será muy importante sobre todo para aumentar los ingresos netos. Normalmente, para las empresas dedicadas al transporte terrestre de carga, la inyección de capital líquido es esencial para mejorar el flujo de caja; esto conlleva a que la estrategia no solo debe contemplar el funcionamiento interno, los empleados, los administrativos y logísticos, también se deben contemplar otra serie de factores que se consolidan a través por ejemplo de la inversión de dinero en publicidad, en el manejo adecuado de las redes sociales, en la atención al cliente por medio de los canales más usados que son los canales virtuales. Junto con esto, se hace necesario contar con una subcontratación eficiente de medios de transporte, de personal capacitado y apto para llevarlo a cabo, sin dejar de lado la inversión que se debe realizar también por ejemplo en

sistemas de expedición de documentos legales necesarios para el funcionamiento del negocio y la movilización de la carga en cada medio de transporte o tipo de vehículo.

Teniendo en cuenta que inicialmente la compañía tuvo un enfoque neto de seguridad vial, y que bajo este enfoque fue que se proclamó su primera misión y visión. A continuación, se realizará la primera inmersión en el modelo específico de planeación estratégica para la empresa. Aquí, será posible encontrar la misión y la visión actualizadas, el objetivo de la empresa, sus principios, políticas organizacionales; entre otros lineamientos que empezarán a regir para todos los empleados en el desarrollo de sus funciones, con miras a reforzar el trabajo colectivo para el cumplimiento de un objetivo común.

### ***5.2.1 Misión***

Transportes Sol de Colombia S.A.S. pretende ser la empresa de transporte terrestre de carga y de servicios complementarios de logística más efectiva de todo Colombia, ofreciendo soluciones de fondo, logradas a través del desarrollo procesos logísticos de alta calidad, ágiles, pertinentes, seguros y confiables, desarrollados por personal capacitado y comprometido con el cumplimiento a cabalidad de los compromisos adquiridos, en aras siempre de satisfacer las necesidades de sus clientes.

### ***5.2.2 Visión***

Para el 2027, conseguir un alto posicionamiento y ser socio estratégico de las empresas generadoras de carga más importantes en el mercado nacional, de modo que, Transportes Sol de Colombia S.A.S. se constituya como un líder y referente de la actividad de transporte terrestre de

carga, y sea reconocida a nivel local y nacional por la innovación, efectividad, seguridad, manejo idóneo de la carga, y en general, por la gran calidad que le imprime a los servicios que presta.

### **5.2.3 Propósito**

El propósito de Transportes Sol de Colombia S.A.S., es mejorar el servicio de transporte terrestre de carga en Colombia, iniciando a nivel local desde la ciudad de Bogotá y sus alrededores, buscando la expansión del servicio a mediano y largo plazo. Esta empresa se enfoca en la construcción de un tejido social dentro de la compañía, con el fin de garantizar el trabajo en equipo, apostándole a una excelente prestación del servicio, convirtiéndose así en un modelo a seguir dentro de las empresas del sector.

### **5.2.4 Filosofía corporativa**

Con el fin de promover una cultura de servicio, la filosofía que se configuró para reconocer la compañía será: *“Tus entregas en las mejores manos”*. Esta se basa en la calidad del servicio ofrecido para satisfacer las necesidades y llenar las expectativas del cliente. La pasión y el espíritu emprendedor por la atención al cliente son las piezas fundamentales que le dan sentido a esta filosofía. Además, lo más importante de esta misma, es que, cualquier persona cuando haga uso del servicio que se ofrece, se sienta identificada y recuerde a la compañía por haberle brindado el servicio prometido y a su vez cumplido con la promesa de valor.

### **5.2.5 Valores y Principios Organizacionales**

Los valores y principios organizacionales son aquellos que influyen en el comportamiento y la realización de las funciones de los trabajadores, es decir, estos valores



permiten guiar de manera correcta a las personas a la hora de tomar decisiones. En este caso, la empresa se guía por medio de los siguientes valores y principios:

- Seguridad: Es fundamental para el desarrollo de operaciones de transporte terrestre de carga, si se garantiza y se demuestra la seguridad a todos los niveles, los clientes harán uso de nuestros servicios con mayor frecuencia.
- Calidad: Se cuenta con personal altamente capacitado y motivado para desarrollar sus funciones de la mejor manera, garantizando una cuidadosa manipulación de la carga y un excelente servicio.
- Puntualidad: Las entregas se harán en los tiempos acordados para no generar afectaciones o inconvenientes a los clientes ni incumplir con los compromisos adquiridos.
- Trabajo en equipo: Al contar con un tejido social fuerte dentro de la organización, se fortalecen los vínculos entre las personas y se realizan las labores de manera cooperativa incrementando la efectividad de los procesos desarrollados, logrando así el objetivo de satisfacer integralmente con las necesidades y expectativas del cliente.

### ***5.2.6 Política de gestión integral***

Transportes Sol de Colombia S.A.S. Es una empresa que se dedica a prestar servicios de transporte terrestre de carga a nivel nacional y logísticos complementarios como, por ejemplo, almacenamiento, gestión de inventarios, facturación, distribución de última milla, suministro de personal capacitado, y asesorías profesionales entre otros. Para enfocarse en el correcto desarrollo de sus operaciones, cumpliendo con los requerimientos legales, y en aras de generar bienestar para

sus colaboradores, accionistas, stakeholders, y la comunidad en general promulga su política de gestión integral, la cual está enmarcada en los siguientes lineamientos:

- Política financiera: Se tiene un plan de inversión y manejo de dinero que va desde control de caja menor, hasta la satisfacción de gastos, pago de impuestos y separación de utilidades con el fin de reinvertir por lo menos el 70% de las utilidades netas en el negocio con el fin de garantizar un crecimiento sostenido a través del tiempo.
- Política de operaciones: Todos los clientes tienen un alto valor para la compañía, por ende, se debe garantizar la misma calidad y dedicación en la prestación de servicios, sin importar su nombre, posicionamiento, tamaño o reconocimiento en la industria a la que pertenece. Es deber de todos los empleados de la compañía el esforzarse al máximo para cumplir con los compromisos adquiridos, cuidando siempre de no afectar a un cliente por favorecer a otro.
- Política de ventas: En esta política, lo primordial es darse a conocer y capacitar a los empleados del área comercial para llegar cada vez más a más clientes potenciales. Inicialmente, mientras se contrata el servicio de publicidad digital, se hará uso de bases de datos para realizar llamadas telefónicas y ofrecer el servicio. Esto tendrá una retribución para aquellos empleados que logren tener mayor cantidad de ventas efectivas, lo que requiere construir un plan a corto plazo de comisiones y un cronograma de metas por mes. Además, se debe hacer un esfuerzo adicional por conseguir clientes que sean reconocidos a nivel nacional por promover el comercio seguro apegado a las leyes y normas vigentes.

- **Política de procesos y procedimientos:** Es necesario por parte de todos los trabajadores de la empresa, seguir lo establecido en el manual técnico de la empresa, para evitar la toma de decisiones erróneas o la comisión de actos inseguros que son evitables si se siguen al pie de la letra las recomendaciones incluidas al interior de dichos manuales.
- **Política de talento Humano:** Los empleados son el recurso más valioso para la compañía, por lo cual su cuidado es vital. De este modo, es importante destacar que la empresa suministrará los pagos exigidos por la ley y según se pacten en los contratos con cada trabajador. Esto, permitirá amenizar y armonizar la relación entre los trabajadores y administrativos de la compañía.
- **Política de seguridad:** La empresa realizará todos los controles que estén a su alcance, y de los cuales tenga conocimiento con el fin de ofrecer una seguridad que sobrepase las expectativas de los clientes, además en la medida de lo posible y teniendo en cuenta el desarrollo del negocio, tratará de gestionar las certificaciones a las que haya lugar para garantizar a todos los niveles la seguridad en sus operaciones, de sus procesos, recursos y personal contratado directa e indirectamente.
- **Política de cuidado del medio ambiente:** Traspotes Sol de Colombia S.A.S. revisará periódicamente las formas en las que está desarrollando sus operaciones, y se compromete a medir el impacto negativo que genera en el medio ambiente, así mismo como a evaluar las posibles alternativas para disminuir ese impacto negativo y de esta manera mejorar las condiciones de vida para todos los habitantes del planeta.
- **Política de seguridad industrial:** La compañía cumplirá con todos los requerimientos exigidos tanto por la ley, como por los clientes en cuanto a las normas de seguridad

industrial y salud en el trabajo, esto se llevará a cabo creando en conjunto con las A.R.L. aliadas, programas que impacten directamente en la salud de los trabajadores, concientizándolos de las ventajas que tienen cuando cumplen las normas, realizan el autocuidado y llevan una vida saludable.

### ***5.2.7 Objetivos y Metas***

- Lograr un alto posicionamiento y reconocimiento en el sector de afiliación de la empresa con el fin de aumentar los clientes y la calidad de estos.
- Mejorar el servicio de transporte ofrecido hasta el momento, detectando falencias e implementando soluciones de fondo.
- Realizar entregas eficientes y a tiempo para satisfacer las necesidades del cliente.
- Mejorar las condiciones del transporte terrestre de carga ofrecidas en la ciudad de Bogotá y sus alrededores, así mismo como expandir el servicio a mediano plazo iniciando operaciones paulatinamente en las principales ciudades del país.
- Garantizar el cuidado de los productos transportados, cumpliendo todas las normas de manipulación según sus características.
- Motivar a los empleados por medio del cumplimiento de lo pactado al interior de sus contratos laborales.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa.

### 5.2.8 Plan de ejecución

ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE	PPTO	INICIO	FIN	CUMPLIDO	OBSERVACIONES & MEJORAS
Configuración áreas de trabajo	Administración	10 Millones	01/09/22	15/09/22	SI	Modificar apenas vayan ingresando personal a la empresa
Pago de seguridad social	Talento Humano	2 Millones	1/10/22	5/10/22	SI	-
Cronograma de despachos semanales	Logística	0	30/09/22	7/10/22	SI	Garantizar que se efectúe cada semana
Registro de inventario semanal	Logística	0	30/09/22	7/10/22	SI	Aumentar la frecuencia en la semana. Diario o cada 2 días.
Pago de nómina	Contabilidad	5 millones	30/09/22	5/10/22	SI	-
Pago de impuestos	Contabilidad	3 Millones	1/10/22	15/10/22	SI	-
Búsqueda de clientes	Comercial	0	1/09/22	30/09/22	SI	Potenciar las estrategias de venta del servicio

## Conclusiones

Según el diagnóstico organizacional que se realizó, la situación actual de Transportes Sol de Colombia S.A.S. no es la mejor debido sobre todo a los últimos cambios que se han evidenciado a nivel local e internacional, se observa por ejemplo que el cambio de gobierno ha generado nerviosismo en toda la comunidad de inversionistas, también se ha experimentado una subida sin precedentes del costo del dólar, lo cual impacta a todos los sectores de la economía, y la inflación sigue estando al alza, todos estos eventos sumados no logran nada más que encarecer todos los productos y servicios. Esta situación actual dificulta el acceso a fuentes de financiamiento que apalanquen el relanzamiento de la estrategia de la compañía; sin embargo, el negocio como tal sigue siendo muy atractivo ya que tan solo se trata en este momento de una intermediación entre generadores de carga y transportadores, dejando como resultado una utilidad neta aproximada del 10% , la cual justificaría el esfuerzo de poner en marcha el plan estratégico formulado.

Ahora, teniendo en cuenta que el acceso a fuentes de financiamiento legales y con tarifas justas se encuentra cada vez más restringido, la compañía debe tener muy en cuenta las estrategias obtenidas en la matriz MAFE, ya que estas estrategias muestran formas diferentes de generar valor a la compañía, a través de la utilización óptima de los recursos con los que si cuenta la compañía diferentes a los recursos económicos, estos factores de diferenciación resultan claves para competir en el mercado por lo que están dirigidos a optimizar, a actuar tácticamente, a aprovechar las fortalezas de la empresa con un foco en las oportunidades, se deben detectar las falencias de la competencia para tener una brecha de acción y poder demostrar todo el potencial que tiene Transportes Sol de Colombia S.A.S.

Como se mencionó en el apartado de modelo estratégico, anteriormente Transportes Sol de Colombia S.A.S. Incluyó erróneamente en su plan estratégico de seguridad vial lineamientos tan importantes como la misión y la visión de la empresa y enfocados netamente hacia el cumplimiento de las disposiciones legales para el tránsito nacional de vehículos de carga. Esta situación específica afectó considerablemente el desarrollo de las actividades en su momento ya que la empresa no contaba con un norte claro, ni mucho menos una estrategia definida, y este contexto dificultaba la toma de decisiones, la administración del negocio, la definición de roles, y en general se estaba afrontando el mercado de una manera muy equivocada. En este documento se obtiene un modelo estratégico que ofrece un análisis sincero del entorno, unas directrices correctas, se evidencian las bases sobre las cuales el crecimiento va a ser sostenido y encaminado por la vía adecuada, es una excelente oportunidad para trascender y enfrentar el mercado del transporte terrestre de carga sabiendo que se tienen herramientas poderosas con las que muy probablemente se conseguirán los objetivos trazados a corto, mediano largo plazo.

Las empresas de transporte terrestre de carga en Colombia han ganado cierto auge en los últimos años, el cual ha contribuido en su proliferación a pasos gigantes. Las reglas de juego del sector logístico en nuestro país han incentivado la creación de empresas afiliadas al sector transporte las cuales varían por tamaño desde las MiPymes hasta las grandes empresas, de esta manera se configura un sector de difícil acceso no solo por la cantidad de competencia, sino también por la responsabilidad que se adquiere debido, por ejemplo, a las condiciones de seguridad que siempre se han vivido en Colombia y que se viven actualmente. Además, se evidencia actualmente como en casi todos los sectores que existe una gran diferencia en el poder adquisitivo, el cual inclina la balanza de manera desigual hacia el lado de las empresas con

acceso a la mayor cantidad de capital y que así mismo gozan de mayores oportunidades de consolidarse en este mercado ya que pueden cumplir con los compromisos adquiridos de una manera más adecuada y exacta. Invertir mejor en infraestructura, flota propia nueva que cumple con todos los requisitos de seguridad, de sanidad, más amigable con el medio ambiente, personal profesional, compra y/o arriendo de todo el mobiliario necesario, sistemas sofisticados, y áreas de trabajo que cumplen las normas establecidas por la ley y por los clientes generadores de carga.

Sin embargo, Transportes Sol de Colombia S.A.S., a pesar de tener limitaciones y ser creada como Mi Pyme, concentra sus esfuerzos hacia un crecimiento continuo, por medio de políticas de control financiero y reinversión. Esta concentración de esfuerzos se da con el fin de consolidarse como una opción pertinente para las empresas generadores de carga en el menor tiempo posible y de esta manera, posicionar la empresa como una de las más grandes e importantes en el mercado a lo largo de cinco años. Este objetivo, requiere trabajo en equipo y un compromiso continuo por parte de todos los empleados de la empresa. El área de talento humano debe implementar un control de personal enfocado a explotar de manera profesional todo su potencial, detectando las necesidades de capacitación y/o de fortalecer ciertas competencias que no están desarrolladas en todas las personas, además de esto debe garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones legales y contractuales adquiridas con los empleados.

Finalmente, puede decirse que, las empresas en Colombia y a nivel mundial, le están apostando a la adaptación de sus funciones con actividades innovadoras que permiten reducir costos potencializando los servicios. Transportes Sol de Colombia S.A.S., pretende llegar a un punto de equilibrio a mediano plazo, que le permita empezar una etapa de experimentación con



ideas innovadoras que ayuden en su crecimiento, el aumento de clientes y el ensanchamiento de la compañía tanto en mobiliarios, inmobiliario, personal y equipos.

## Referencias y Bibliografía

- ANALDEX. (2022). *La logística en Colombia: Como viene y para donde apunta. Logística en Colombia*. <https://www.analdex.org/2021/08/25/logisticaencolombia/>
- Augusta-Moreta, M. (2018). *Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos y estrategias*. *UTCiencia" Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo"*, 4(3). <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/83>
- Barrantes, M., Crespo, S., & Arango, B. (2013). *Metodologías para la gestión de ideas en empresas*. *Gestión de Las Personas y Tecnología*, 18, 44–50. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4760555.pdf>
- Bojórquez, M., & Pérez, A. (2013). *La Planeación estratégica. Un pilar en la empresarial*. *Revista El Buzón de Pacioli*, 12(81), 4–19. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Comisión Episcopal de Educación. (2017). *Guía de gestión empresarial. Comisión Episcopal de Educación-Cooperación Suiza en Bolivia*. <https://formaciontecnicabolivia.org/sites/default/files/publicaciones/guia Degestionambienta lweb.pdf>
- Condori, E. L. (2017). *Guía de gestión empresarial. En Centros de Educación Técnica Tecnológica y Productiva*.
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. *Pensamiento & Gestión*, Vol.8(No.35), 152–181.

- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. *Telos*, 21(1), 242–267. <https://doi.org/10.36390/telos211.12>
- Jaramillo, S. (2019). *Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial*. *Espíritu emprendedor TES*, 3(1), 64–73. <http://espirituemprendedortes.com/index.php/revista/article/view/127>
- López Lemus, J., & Garza Carranza, M. T. (2020). *La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras*. *Contaduría y administración*, 65(3). [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422020000300009](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422020000300009)
- Marulanda, C., Bedoya, O., & Valencia, F. (2018). *Direccionamiento organizacional para la transferencia de conocimiento en centros e institutos de investigación*. *Revista Espacios*, 39(18), 6.
- Mora-Riapira, E., Vera-Colina, M., & Melgarejo-Molina, Z. (2015). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá*. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79–87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Palacios Rodríguez, M. (2020). *Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones*. *Revista Nacional de Administración*, 11(2).
- Payares, O. (2018). *Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa*. *Conocimiento global*, 3(1), 50–55. <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27>
- Peinado-Aldana, A. (2018). *Propuesta de un plan estratégico logístico para una empresa de*

*carácter social sin ánimo de lucro (Seccional Cali). Revista científica anfibios, 1(2), 60–68.*  
<http://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/28>

Porter, M. E. (1990). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior.* Grupo editorial patria.

Rivera Rodríguez, H. A., & Malaver Rojas, M. N. (2004). *¿Qué estudia la estrategia? Universidad del Rosario, 3(2), 8–13.*

Rodríguez, H., & Rivera, M. (2011). *¿Qué estudia la estrategia? 5–26.*

Sánchez-Alzate, J., Pino-Martínez, A., & Gómez-Navarro, R. (2020). *Vigencia de los conceptos, métodos, herramientas y matrices de la planeación estratégica: una revisión bibliográfica. Revista MODUM, 2, 189–204.*  
[https://revistas.sena.edu.co/index.php/Re\\_Mo/article/view/3030](https://revistas.sena.edu.co/index.php/Re_Mo/article/view/3030)

Sepúlveda, C., & Gutiérrez, W. (2016). *Sostenibilidad de los emprendimientos. Un análisis de los factores determinantes. Revista Venezolana de Gerencia, 21(73), 33–49.*  
<https://www.redalyc.org/journal/290/29045347003/html/>

Serrato Guana, A. (2019). *Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia. Pensamiento & Gestión, 46, 161–186.* <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303007/>

Universidad del Rosario. (2022). *Desafíos actuales de las empresas en Colombia. En Programa de Divulgación Científica. Universidad del Rosario.*  
[https://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/ee/ee035291-3f52-4d8a-8eb4-](https://www.urosario.edu.co/urosario_files/ee/ee035291-3f52-4d8a-8eb4-)

*c5d3d22914e5.pdf*

*Vargas, L., & Hernández, M. A. (2020). Gerencia, estrategia y responsabilidad socioambiental. En D. Y. Mayorca Beltrán, J. L. Díaz Ballesteros, J. L. Duque Ceballos, & E. J. Corrales Castillo (Eds.), Gerencia organizacional: Retos y desafíos para la competitividad y el desarrollo empresarial. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana. <https://doi.org/10.18566/978-958-764-909-3>*

*Zambrano, H., Florencio, B., & Bayona, W. (2020). Aplicación del modelo de las 7S de McKinsey en una empresa de transporte de Ecuador. Revista científico-profesional, 5(5), 296–311. [https://redib.org/Record/oai\\_articulo2679320-aplicación-del-modelo-de-las-7s-de-mckinsey-en-una-empresa-de-transporte-de-ecuador](https://redib.org/Record/oai_articulo2679320-aplicación-del-modelo-de-las-7s-de-mckinsey-en-una-empresa-de-transporte-de-ecuador)*