



PLAN DE MEJORA ORGANIZACIÓN MIGUEL SANCHEZ

MIGUEL ÁNGEL SANCHEZ LÓPEZ

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

ASESOR TEMÁTICO

CAROLINA GARCÍA TOBÓN

**UNIVERSIDAD AUTONOMA LATINOAMERICANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MEDELLÍN

2018

RESUMEN

Actualmente, las organizaciones crean valor a través de su estrategia, su despliegue estratégico les permite utilizar su conocimiento como activo. En un momento en el que las empresas basan su evolución en lo que saben de su negocio y en la velocidad que tienen para aprender, el conocimiento se configura como un activo intangible capaz de crear y sostener su lugar en el mercado, y en buena medida da soporte a su posibilidad de competir. La estrategia es lo que permite a las organizaciones configurar una disposición de sus recursos tangibles e intangibles lo suficientemente dinámica para adaptarse y continuar ofreciendo sus productos y servicios.

Para la Organización Miguel Sánchez es crítico adaptarse a los criterios que rigen el mercado de los servicios de transporte, esto le permitiría visualizar nuevas maneras de crear valor a través de la gestión empresarial. La organización atraviesa un momento en el que el mercado es cada vez más competido y en el que los márgenes de ganancias se ven reducidos debido a la falta de diferenciación con la competencia. Desarrollar una planeación estratégica daría destino a las acciones de la organización y no solo se administraría con base a los beneficios económicos a corto plazo, ya que el negocio tendría un propósito, valores y prioridades basados en una visión integradora y de posicionamiento a largo plazo.

En este escrito se propone un plan de mejora que contiene la estrategia para la organización Miguel Sanchez, a través del mismo se propone dar un giro completo al negocio que se venía ejecutando y se hacen visibles las oportunidades aprovechables por la organización para llegar a un punto favorable proyectado al futuro.

Palabras clave: Estrategia, Ventaja competitiva, Crear valor, Plan de mejora, Mercado

ABSTRACT

Currently, organizations create value through their strategy, because their deployment allows them to use their knowledge as an asset. At a time when companies base their evolution on what they know about their business and the speed they have to learn, knowledge is configured as an intangible asset that sustains the ability to create and sustain its place in the market, and to a large extent, it supports their ability to compete. The strategy is what allows organizations to configure a disposition of their tangible and intangible resources dynamic enough to adapt and continue to offer their products and services.

For the Organization Miguel Sánchez it is critical to adapt to the criteria that govern the current market and thus visualize new ways of creating value through business management. The organization is going through a time when the market is increasingly competitive and where profit margins are reduced due to the lack of differentiation with the competition. Develop a strategy becomes vital to face the challenges of the market, because not only would be administered based on short-term economic benefits, but the business would have a purpose, values and priorities based on an integrating vision and long-term positioning.

This document presents an improvement plan that contains the strategy for the organization Miguel Sanchez, through it is proposed to give a complete turn to the business that had been running and visible opportunities available to the organization to reach a point favorable projected to the future.

Keywords: Strategy, Competitive advantage, Create value, Improvement plan, Market

CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT.....	3
INTRODUCCIÓN	6
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
2. OBJETIVOS.....	10
2.1. OBJETIVO GENERAL	10
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
3. JUSTIFICACIÓN.....	11
4. MARCO DE REFERENCIA	13
4.1. REFERENTE CONTEXTUAL.....	13
4.1.1. EL SECTOR DE TRASPORTE DE CARGA	13
4.1.2. DINÁMICA DEL SECTOR DEL TRANSPORTE DE CARGA EN COLOMBIA... ..	14
4.1.3. TASA DE CRECIMIENTO DEL TRANSPORTE DE CARGA POR VÍA TERRESTRE	16
4.1.4. LOS TRES PUERTOS QUE MOVERÁN EL DESARROLLO DEL URABÁ ANTIOQUEÑO	17
4.2. REFERENTE TEÓRICO	18
4.2.1. ¿POR QUÉ HACER PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?	18
4.2.2. EL PLAN DE NEGOCIOS	19
4.2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (THE BALANCED SCORECARD)	19
4.2.4. LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	20
4.2.5. ETAPAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	23
4.2.5.1. Análisis estratégico.....	23
4.2.5.2. Estrategia empresarial	23
4.2.5.3. Alineación estratégica	24
4.2.5.4. Medición de la estrategia.....	25
4.2.5.5. Ejecutar la estrategia	25

4.3.	REFERENTE LEGAL	27
5.	METODOLOGÍA	35
6.	CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	40
7.	HALLAZGOS Y PROPUESTA	41
7.1.	SITUACION ACTUAL ORGANIZACION MIGUEL SANCHEZ.....	41
7.1.3.	Análisis Situacional.....	42
7.1.3.3.	Debilidades.....	45
7.1.3.4.	Fortalezas.....	46
7.1.3.5.	Amenazas	47
7.1.3.6.	Oportunidades	48
7.1.3.8.	Puntuación Debilidades Vs. Amenazas.....	51
7.1.3.9.	Puntuación Debilidades Vs. Oportunidades.....	52
7.1.3.10.	Puntuación Fortalezas Vs. Amenazas	53
7.1.3.11.	Puntuación Fortalezas Vs. Oportunidades.....	54
7.1.3.12.	Variables Internas Destacadas resultado del Análisis FODA	55
7.1.4.	Estrategia Empresarial.....	58
7.1.5.	Alineación Estratégica.....	63
7.1.6.	Medición de la Estrategia y Construcción de Indicadores	71
7.1.7.	Ejecutar la Estrategia.....	74
8.	RECOMENDACIONES	87
9.	CONCLUSIONES.....	88
1.	REFERENTES BIBLIOGRAFICOS	89

INTRODUCCIÓN

Muchas organizaciones orientan sus esfuerzos a cumplir con objetivos a corto plazo y van resolviendo sus inconvenientes según se van presentando. Contrario a esta percepción nos encontramos con las organizaciones que hacen planeación estratégica de negocios, donde los visionarios esperan llevar a su organización a un punto favorable en el futuro.

La organización Miguel Sánchez hace parte del grupo con objetivos a corto plazo, sin embargo, esto no la imposibilita para que quiera desarrollar estrategias y aprovechar las oportunidades que el mercado tiene para ofrecer. Para esto la organización requiere visionar la posición a la cual desea llegar en el mercado y la manera en cómo creará valor pensando en el futuro.

El Plan de Negocios es el camino a seguir para llegar a la posición favorable deseada. Para desarrollar este plan de negocios se tuvo en cuenta los principios descritos por Robert S. Kaplan y David P. Norton en su obra *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral, y con base en ellos se definió la estrategia de la organización, desarrollando una serie de pasos para definir la idea y llevarla a ejecución.

El desarrollo de la estrategia empresarial para la organización Miguel Sánchez le permite conocer su entorno y conocerse a sí misma, y aprovechar las posibilidades que ofrece el mercado, la encamina al punto de saber cuál es la ruta a seguir para llegar a resultados favorables en el mercado del transporte de carga.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El transporte de carga terrestre mueve el 67% de las mercancías que viajan por el país según cifras de(Clavijo, Anif, 2018); de él dependen muchos de los bienes y servicios para llegar a sus consumidores o usuarios finales. Se puede decir que el transporte en sus diferentes modalidades sirve para conectar las actividades sociales y económicas de las regiones, también debe comprenderse como una parte fundamental de la cadena de valor en todos los sectores productivos, pues los tiempos, el cumplimiento y la entrega satisfactoria siempre son factores que modifican la experiencia del usuario.

En Colombia se pueden identificar tres sujetos que participan en el sector del transporte de carga. En primer lugar,estánlos generadores de carga, son quienes demandan el servicio de transporte, pertenecen a cualquier sector económico y producen o comercian diferentes tipos de productos. En segundolugar,están las empresas de transporte que son intermediadores para que el servicio de transporte se pueda prestar, realizan trámites aduaneros y de circulación de la mercancía, además, prestan diferentes servicios logísticos como el control de mercancías en las vías. Por último, están los transportadores, estos son quienes movilizan la carga por un trayecto hacia un destino determinado.

“El sector del transporte en Colombia cuenta con una estructura empresarial atomizada de 2,308 empresas de carga nacional e internacional en el 2015. El servicio de transporte terrestre se contrata a través del alquiler, es decir, que la mayoría de las empresas transportadoras contratan

los servicios de transporte con terceros para que muevan la carga. En el 2016 se registraron 12.951.222 vehículos de transporte de carga.”(Transporte, MinTransporte, 2017).

Las empresas transportadoras generan ingresos al ser intermediarios entre el transportista y el generador de carga, por tanto, no siempre se utilizan vehículos propios para el transporte de mercancías; sin embargo, la ley hace a las empresas transportadoras indispensables para la actividad, pues impide que los propietarios de la carga contraten el servicio directamente con los dueños de los vehículos siempre y cuando estos no conformen una empresa. Aquí las empresas transportadoras controlan el mercado, pues ofrecen el servicio de transporte al mayor precio posible a los generadores de carga y contratan a los transportadores al menor precio posible por el que estén dispuestos a mover las mercancías, además, añaden variedad de costos operativos que son cargados al transportador.

La organización Miguel Sánchez hace parte del gremio de los transportadores, tiene domicilio en Medellín – Antioquia, funciona como un *business process outsourcing (BPO)*, es decir, que es subcontratada por diferentes organizaciones transportadoras de carga para que realice el transporte de diferentes mercancías. La organización cuenta con 7 tractocamiones que se ponen a disposición de las empresas para que realicen el movimiento de mercancías. La organización lleva operando en el mercado más de 10 años transportando mercancías como café, torta de soya, lámina de acero y otros productos que se pueden llevar en tráilers carrozados y carpados, moviendo cargas para empresas como Carga Antioquia, Federación de Cafeteros, Soya, entre otros.

Por su condición de transportador la organización Miguel Sánchez no puede negociar directamente con los generadores de carga, esta situación la hace dependiente de las empresas de transporte pues estas controlan los precios de los fletes y además son indispensables por disposiciones de ley.

La organización Miguel Sánchez ha percibido que a través del tiempo los márgenes de utilidad se vienen reduciendo, además ve que su oferta de servicios se ve limitada debido a que solo puede contar con los vehículos propios para realizar los movimientos de mercancía, esto hace que no pueda aprovechar la demanda constante de servicios de transporte por los generadores de carga, pues al no estar constituida como empresa de transporte está imposibilitada para subcontratar transportadores y tercerizar el movimiento de mercancías.

Constituirse como empresa de transporte le permitiría a la organización acceder a una mayor porción del mercado, agregando valor a través de la gestión logística. Esto la pondría como intermediario entre generadores de carga y transportadores, habilitándola para contratar vehículos diferentes a los propios y así incursionar en otros tipos de transporte especializados como el transporte de hidrocarburos y productos refrigerados sin hacer inversión en equipos ni vehículos.

¿cómo habilitar condiciones en la organización Miguel Sánchez para que pueda competir como empresa de transporte y desplegar una nueva oferta de productos y servicios?.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

1. Proponer la planeación estratégica para la organización Miguel Sánchez contemplando las variables internas y externas, para desplegar una nueva oferta de productos y servicios en el 2019 -2.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar la situacional actual de la organización Miguel Sánchez y su perfil operacional.
2. Definir la estrategia empresarial de la organización Miguel Sánchez.
3. Diseñar indicadores de estrategias y procesos como mecanismos de control de los planes estratégicos.

3. JUSTIFICACIÓN

El territorio colombiano está atravesado por tres cordilleras, estas condiciones topográficas dificultan en gran medida el transporte de mercancías, sumado a esto el bajo desarrollo de la infraestructura vial hace que los tiempos de viaje entre las regiones sean más largos, en 2018 Colombia ocupó el puesto 94 de 160 países evaluados en infraestructura vial según el Banco Mundial. Estos factores afectan notablemente el desarrollo de la actividad transportadora, volviendo muy costoso el transporte de mercancías por las regiones del país. El transporte de un contenedor desde Shanghái en China hasta Cartagena cuesta US \$1.100, y desde Cartagena hasta Bogotá este servicio cuesta US \$3.200 según la sociedad portuaria de Cartagena, esto se traduce en un aumento en los costos de las mercancías de los generadores de la carga. Sumado a esto la informalidad del sector, los impuestos y los constantes aumentos en los costos de los insumos hacen que la actividad cada vez reduzca más los porcentajes de utilidad que reciben los transportadores. A pesar del panorama negativo también se presentan grandes oportunidades en el sector, pues la misma regulación hace necesario que exista un mediador entre el generador de la carga y el transportador, haciendo indispensables a las Empresas de Transporte.

Las Empresas de Transporte son las encargadas de negociar con ambas partes, cumpliendo con la necesidad de transporte del generador de la carga y a la vez contrata a los transportadores para realizar el movimiento de mercancías. En este balance de actores se hace visible que para los transportadores la capacidad de generar valor está intrínsecamente relacionada con la cantidad y valor de los activos tangibles con los que desarrollan la actividad,

mientras que para las empresas transportadoras su capacidad de generar valor pasa por la valoración de los intangibles que el cliente percibe al contratar sus servicios. Tener equipos operativos para el transporte de carga como un tracto camión es mucho más costoso (\$ 350'000.000) que el abastecimiento de una oficina con equipos y personal, listos para funcionar como empresa de transporte (30'000.000). A pesar de esto, un tracto camión solo puede generar ingresos cuando realiza movimiento de mercancías, mientras que las empresas de transporte generan ingresos a través de múltiples contratos de transporte que pueden realizar simultáneamente. Es aquí donde la organización Miguel Sánchez visualiza una oportunidad, pasando de ser un transportador independiente a ser una empresa de transportes por lo cual comienza a desarrollar un plan de mejora y una estrategia para abordar las posibilidades que el mercado le ofrece, basado en la legislación vigente para la conformación de una empresa.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. REFERENTE CONTEXTUAL

4.1.1. EL SECTOR DE TRASPORTE DE CARGA

La competitividad de un país depende en gran medida del sector del transporte, el crecimiento del sector del transporte está muy ligado a la economía nacional pues en él se reflejan las variaciones y desempeño de los sectores productivos, además se permite movilizar los productos entre regiones, incluyendo los bienes de importación y exportación.

“en Colombia el transporte terrestre se recuperaría hacia crecimientos del 1% anual (vs. -0,3% en 2017) gracias al buen desempeño proyectado en sectores intensivos en carga terrestre como la industria (0,5% en 2018 vs. -2% en 2017), el sector minero-energético encabezado por carbón e hidrocarburos (+0,5% en 2018 vs. -4,3% en 2017) y el comercio (3,4% en 2018 vs. 1,3% en 2017).” (Clavijo, La Republica, 2018)

En el país el 67% de las mercancías se mueve por vía terrestre, cifras de (Clavijo, Anif, 2018). Según (Sanchez, 2018) la edad promedio de un vehículo de carga es de 20,8 años contra 19,6 años que se observó en el 2016. En países como Estados Unidos los vehículos son útiles 7 años y en México 15 años.

4.1.2. DINÁMICA DEL SECTOR DEL TRANSPORTE DE CARGA EN COLOMBIA

La resolución 888 del Ministerio de Transporte regula la relación entre las empresas transportadoras y los propietarios de los vehículos en una tabla de fletes, en la misma están los valores mínimos que debe reconocer la empresa por el servicio prestado, sin embargo, en la realidad la tabla de fletes no se cumple y todo obedece a realidades de mercado como la oferta y demanda que ponen más caros o baratos los fletes.

El sector del transporte de carga es importante para toda la economía nacional, pues por medio de sus servicios se pueden conectar las diferentes actividades y sectores comerciales con sus consumidores. En competitividad el país encuentra el transporte excesivamente costoso frente a otros países de la región, pues su topografía y poco desarrollo vial no permite que sea de otra manera.

La dinámica del sector del transporte está representada en el siguiente esquema:



Fuente: DNP, Documento CONPES 3489

Son tres los actores que participan en el transporte de carga, estos son: generadores de carga, empresas de transporte y transportadores. Según (DNP, Dirección Nacional de Planeación, 1999) el generador de carga produce o comercia mercancía, este utiliza los servicios de una empresa de transporte, lo cual requiere que la misma coordine la seguridad de la carga y la recepción y entrega de la misma, en la mayoría de los casos las empresas de transporte no utilizan vehículos propios, sino que contratan a los transportadores para que hagan la labor del movimiento de mercancías.

Por disposiciones de ley, las empresas transportadoras tienen que estar siempre mediando la relación entre generadores de carga y transportadoras, esto hacen que por una parte ellos compren el servicio de los transportadores y por otra parte vendan el servicio de transporte más su valor agregado a los generadores de carga.

4.1.3. TASA DE CRECIMIENTO DEL TRANSPORTE DE CARGA POR VÍA TERRESTRE

“el transporte por modo terrestre (con una ponderación del 67%, donde la mayor parte corresponde al modo vial) exhibió una caída del -0.3% anual en 2017, aunque esto significó una leve “recuperación” frente al -1.2% registrado un año atrás. La fuerte debilidad sectorial de 2017, evidenciada en contracciones en los sectores de industria (-2%) y minería (-4.3%) y una desaceleración en comercio (+1.3 vs. 2.2% en 2016), explica la contracción del valor agregado del transporte terrestre (vial y férreo) tanto en carga como en pasajeros. Para 2018 (como un todo), Anif estima que el PIB-real del sector transporte exhibirá una recuperación hacia el 1.2% anual, superior al 0.3% registrado en 2017. La recuperación de la economía hacia crecimientos de 2.3% real en 2018 (vs. 1.8% en 2017), impulsada por el crecimiento de las principales ramas de actividad económica, ayudará al desempeño de todo el sector transporte. En particular, el transporte terrestre se recuperaría hacia crecimientos del 1% anual (vs. -0.3% en 2017)”(Clavijo, Anif, 2018). Las cifras muestran la fuerte correlación entre los sectores productivos y el transporte, haciendo visible que la contracción en los sectores de la industria y minería reducen el flujo de mercancías que transitan por el país. A pesar de esto la Anif espera que la recuperación en las principales ramas de la economía impulse todo el sector transporte.

4.1.4. LOS TRES PUERTOS QUE MOVERÁN EL DESARROLLO DEL URABÁ ANTIOQUEÑO

Puerto Pisisí, International Darien Port y Puerto Antioquia son los tres nuevos puertos que se encuentran en desarrollo en la región del Urabá antioqueño, según (PÉREZ, 2017) los puertos marítimos del país movieron el año pasado 153 millones de toneladas de carga.

La habilitación de estos tres nuevos puertos, aumentara el flujo de mercancías transitan por la región antioqueña, esto es de gran importancia para las empresas de transporte de la región, pues suponen nuevos clientes y mayor volumen de mercancías a ser movilizadas por la región.

“puerto Antioquia moverá una carga anual de 1’200.000 toneladas. En la segunda fase la carga se duplica. Se construirá sobre una plataforma de costa de 68.000 m². Podrán arribar barcos Post-Panamax, de 347 metros. La profundidad en la zona es de 14 metros. Será un puerto multipropósito, con espacio para que operen al tiempo 200 tractomulas. Las instalaciones de contenedores estarán en la plataforma del mar, unida a tierra por un viaducto de 4,2 kms.”
(Ospina, 2016)

Para las empresas de transporte, establecerse en las áreas de influencia de los tres nuevos puertos, ofrece posibilidades de celebrar contratos de transporte contabilizados por millones de toneladas al año. Las empresas de transporte antioqueñas deben tomar ventaja de su posición geográfica y conocimiento de la región para sacar provecho de los tres nuevos puertos que tendrá el Urabá.

4.2. REFERENTE TEÓRICO

4.2.1. ¿POR QUÉ HACER PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

Realizar planeación estratégica les da a las organizaciones información de su medio ambiente, a partir de ello pueden definir su rumbo y ajustarse a los movimientos del mercado, teniendo una base más amplia para decidir y tomar decisiones.

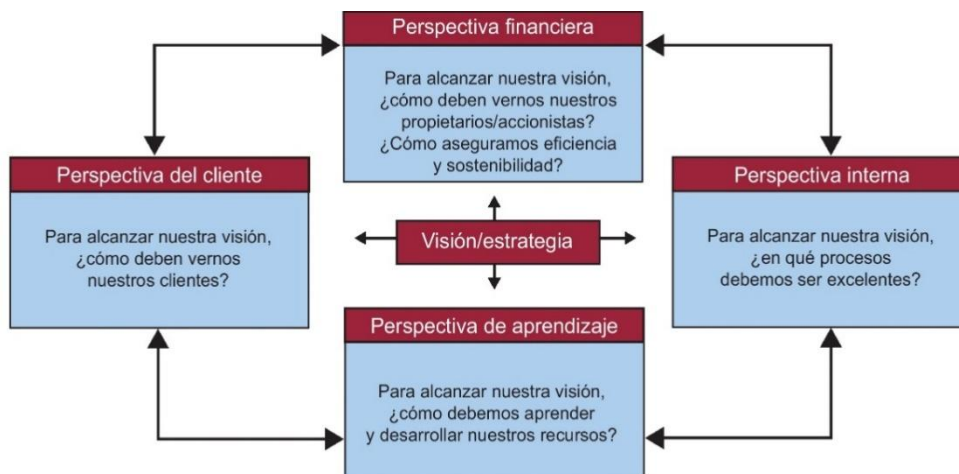
La planeación estratégica es un proceso sistemático que permite a las organizaciones desarrollar planes para lograr sus metas, está clarifica los ideales de los responsables de la organización para que se traduzca en la unificación de las fuerzas al interior de la misma apuntando al logro de los objetivos propuestos.

“Se debe hacer porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen de forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas en un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable. Hacer planeación estratégica permite que la organización utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, de sus clientes y de sus propias capacidades y limitaciones.”(Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).

4.2.2. EL PLAN DE NEGOCIOS

Los planes de negocios deben estar basados en la realidad y además deben identificar las variables que afectan puntualmente a cada proyecto. “no existen dos negocios idénticos, y dos planes de negocios nunca son parecidos, pero los buenos planes de negocios poseen temas en común. Ellos “explican como el negocio lograra sus objetivos de forma coherente, consecuente y cohesiva. La historia se centrará en las necesidades del cliente. el plan identificara el mercado, sus perspectivas de crecimiento, los clientes objetivo y los principales competidores.”(GRAHAM & STEFAN, 2008).cada plan es único y cada negocio también, por eso se debe describir el factor diferencial y las ventajas que se tienen frente a la competencia, al igual que los planes para mantenerse en el largo plazo.

4.2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (THE BALANCED SCORECARD)



Muchas organizaciones basan su gestión en el resultado de los indicadores financieros, según la metodología propuesta por (Kaplan & Norton, 1997) se está cayendo en el error de evaluar y dirigir a las organizaciones con base en indicadores de actuación pasada y no se le da el valor

suficiente a la visión y estrategia de una organización, según los autores la estrategia se debe contemplar desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente , la del proceso interno y la de formación y crecimiento, que dan la estructura para el cuadro de mando integral.

A partir de la vinculación de la estrategia con las perspectivas se hace necesario que los objetivos de la organización estén orientados en crear valor para sus clientes, además, de mejorar las capacidades internas y de este modo mejorar su actuación futura, en el Cuadro de Mando Integral se expresan las actividades que generan valor y a través de su perspectiva financiera se muestra el interés en el corto plazo, sin embargo, la estrategia se hace visible y los resultados esperados están orientados a contribuir a las metas de largo plazo

“El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El cuadro de mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados las causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de objetivos a largo plazo.”(Kaplan & Norton, 1997)

4.2.4. LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral vincula la estrategia a cuatro perspectivas, cada una de estas está relacionada con el corto y largo plazo, pues entrelaza los resultados deseados con lo que vive actualmente la organización y evalúa las acciones que se deben tomar, desde las más

objetivas hasta las más subjetivas, a pesar de esto, un Cuadro de Mando integral tiene una unidad de propósito ya que todo está dirigido a lograr una estrategia integrada.

4.2.4.1. Perspectiva Financiera

Los indicadores financieros resumen los resultados históricos de una organización, aquí se muestra si la puesta en práctica de la estrategia de una organización está aportando a mejorar las condiciones iniciales, estos indicadores se relacionan normalmente con el crecimiento de las ventas, la rentabilidad y los rendimientos de capital empleado.

4.2.4.2. Perspectiva Del Cliente

esta perspectiva está orientada a identificar los segmentos de clientes y el mercado en el que espera participar la organización, además de las medidas para poder ser parte de dicho segmento. Los indicadores que se derivan de esta perspectiva están orientados a medir la satisfacción del cliente, la retención de clientes y el aumento de la base de clientes. A parte de esto la perspectiva del cliente debe incluir el valor añadido y la percepción del mercado frente al mismo.

4.2.4.3. Perspectiva Del Proceso Interno

La perspectiva del proceso interno visibiliza la adecuación que debe hacer la organización de sus procesos internos para satisfacer el mercado, a partir de esto se distinguen cuatro tipos de procesos claves en la cadena de valor:

- “Procesos de operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de gestión de clientes. Indicadores: selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: porcentaje de productos nuevos, porcentaje productos patentados, introducción de nuevos productos en relación con la competencia.
- Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad. Indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene en el trabajo y Responsabilidad Social Corporativa.
- Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright (marcas registradas), entre otras”. (Kaplan & Norton, 1997)

4.2.4.4. Perspectiva de Formación y Crecimiento

Esta perspectiva analiza lo que tiene que aprender la empresa para: satisfacer las necesidades de sus clientes, mejorar los procesos del negocio y lograr sus metas financieras.

Esta perspectiva tiene interés en los procesos de aprendizaje más importantes para enfrentar los retos del mercado, la formación y el crecimiento procede de tres fuentes

principales: “las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización”(Kaplan & Norton, 1997).

4.2.5. ETAPAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.2.5.1. Análisis estratégico

Un análisis estratégico evalúa el medio ambiente en el que participa una organización en determinado momento, para realizarlo se tienen en cuenta los factores externos e internos que afectan la participación de la misma en un mercado. Es importante porque a partir de este se puede trazar una ruta teniendo en cuenta las tendencias del sector.

Un análisis externo recopila los factores del entorno que pueden afectar a una organización, para dar a conocer los cambios que suceden en él. Su objetivo es prevenir a la organización de amenazas y establecer estrategias para aprovechar las oportunidades de las que se puede beneficiar.

El análisis interno tiene el fin de conocer los elementos, recursos y capacidades de una organización, para desarrollar estrategias que permitan explotar las fortalezas y superar las debilidades teniendo en cuenta lo propio de la organización.

4.2.5.2. Estrategia empresarial

La estrategia empresarial clarifica las ideas del gestor, es la expresión pensamiento del responsable de la organización y por tanto determina los deseos y proyecciones al futuro que la organización debe alcanzar. La misión, la visión y las políticas deben ser concebidas a partir de un análisis estratégico pues deben contener la influencia de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

“La Misión es la razón que justifica la existencia de la organización, ordena y aclara “la idea de una organización”. Describe su actividad e identifica la necesidad básica de la sociedad a la que la organización destina sus productos o servicios.

La Visión es una mirada hacia el futuro que señala a dónde se quiere llegar como organización en un tiempo determinado.

La política de una organización son los principios generales que esta se compromete a cumplir, abarca una serie de reglas y direccionamientos básicos acerca del comportamiento que se espera de sus empleados, además fija las bases sobre cómo se desarrollarán los demás documentos, manuales, procedimientos, etc. de la empresa.” (Marciniak, 2018)

4.2.5.3. Alineación estratégica

La Alineación Estratégica da forma y estructura al sistema de ejecución de la Planeación estratégica del negocio. Aquí se establecen objetivos a largo plazo y reflejan el rumbo que debe seguir una organización.

“Algunos ejemplos de objetivos a largo plazo son:

- Ser la empresa líder del mercado.

- Incrementar las ventas.
- Generar mayores utilidades.
- Obtener una mayor rentabilidad.
- Lograr una mayor participación en el mercado.
- Ser una marca líder en el mercado.
- Ser una marca reconocida en el mercado.” (FRED R., 2015)

Los objetivos a largo plazo se deben evaluar y seleccionar, para que los escogidos permitan aprovechar las oportunidades puntuales de cada negocio, de manera que acerquen a la organización a alcanzar su visión y contemplen la misión y valores de la misma.

4.2.5.4. Medición de la estrategia

Para hacer medición de la estrategia se crean indicadores para los objetivos según la metodología BSC, esto permite tener un tablero de control que de tempranas señales de alerta en el caso que no se esté cumpliendo con lo propuesto.

Los indicadores permiten hacer seguimiento a la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que las actividades se estén realizando de acuerdo con lo establecido en los planes estratégicos.

4.2.5.5. Ejecutar la estrategia

Muchas propuestas estratégicas no contemplan la ejecución de la misma y piensan que la ejecución es otro aspecto a delegar a los gestores tácticos u operativos, sin embargo, “la ejecución no es solo la parte táctica de la estrategia, es toda una disciplina y un sistema que no

puede separarse de la misma ni considerarse como secundaria. Además, la ejecución de la estrategia no es algo que pueda delegarse en un tercero, en prestadores de servicios de consultoría. Es un elemento que asume la empresa, que forma parte de su cultura y que hay que llegar a comprenderla en todos sus elementos.“ (IsoTools, 2016)

4.3. REFERENTE LEGAL

Para darle contenido legal a esta organización se deben tener en cuenta las diferentes disposiciones que se encuentran a lo largo de todo el ordenamiento jurídico, ya que toda actividad comercial que está regulada por el Estado tiene que ser ejecutada de acuerdo a lo dispuesto en la ley. Por esta razón, se hará énfasis en los artículos, decretos, resoluciones, y demás disposiciones normativas que se refieran concretamente a la actividad comercial que tiene la organización Miguel Sánchez.

Comenzando por la Constitución Política de 1991 que es la base del Ordenamiento Jurídico colombiano, en su preámbulo está descrita la forma de estado y modalidad económica que es la que nos permite tener relaciones comerciales y contractuales dentro del territorio.

Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. (Asamblea Nacional Constituyente, 1991) *CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE 1991*. Artículo 1.

El transporte público es una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios sujeto a una contraprestación económica, y está regido por los principios de acceso al transporte, carácter público bajo regulación del Estado, colaboración entre entidades, participación ciudadana, rutas

para el servicio público de transporte de pasajeros, libertad de empresa, de los permisos o contratos de concesión, transporte intermodal y de subsidios a determinados usuarios.(LEY 105 , 1993)

La Ley 336 del 20 de diciembre de 1996 es el Estatuto General de Transporte, cuyo objeto es unificar los principios y los criterios que servirán de fundamento para la regulación y reglamentación del Transporte Público Aéreo, Marítimo, Fluvial, Férreo, Masivo y Terrestre y su operación en el Territorio Nacional, de conformidad con la Ley 105 de 1993, y con las normas que la modifiquen o sustituyan.(LEY 336, 1996)

Además, el artículo 333 de la Constitución Política, permite que haya actividad económica e iniciativa privada, dentro de los límites del bien común y con autorización de la ley. Enuncia que “La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.” (...)(Artículo 333, 1991)

El Código de Comercio (DECRETO 410 DEL 27 DE MARZO DE 1971) además de otras actividades mercantiles, regula en sentido general todo el Sector Transportador desde su artículo 981 hasta el artículo 999, y desde el artículo 1008 hasta el 1035, lo hace específicamente con el Transporte de Cosas.Pero, es el Gobierno Nacional quien reglamentará las disposiciones que se apliquen al transporte en cualquiera de sus modalidades. (Codigo de Comercio, 1971)

En su artículo 981, el Código de Comercio define el Transporte como un contrato por medio del cual una de las partes se obliga para con la otra, a cambio de un precio, a conducir de un lugar a otro, por determinado medio y en el plazo fijado, personas o cosas y entregar éstas al

destinatario. Y continuamente en el artículo 982, enuncia las obligaciones del transportador, de acuerdo con el modo de transporte y la clase de vehículos previstos en el contrato o por falta de estipulación conforme a los horarios, itinerarios y demás normas contenidas en los reglamentos oficiales: 1) En el transporte de cosas a recibirlas, conducirlas y entregarlas en el estado en que las reciba, las cuales se presumen en buen estado, salvo constancia en contrario. 2) En el transporte de personas a conducirlas sanas y salvas al lugar de destino. (Código de Comercio, 1971)

Es clara la ley cuando en el artículo 983 del C.C., cuando se refiere a las Empresas de Transporte:

Las empresas de transporte son de servicio público o de servicio particular. El Gobierno fijará las características de las empresas de servicio público y reglamentará las condiciones de su creación y funcionamiento. Las empresas de servicio público someterán sus reglamentos a la aprobación oficial y, si no prestan el servicio en vehículos de su propiedad, celebrarán con los dueños de éstos el respectivo contrato de vinculación, conforme a las normas reglamentarias del transporte.

PARÁGRAFO. Para la constitución de personas jurídicas que tengan por objeto el servicio público de transporte automotor, sujeto a rutas y horarios, además del lleno de los requisitos legales, será necesaria la autorización previa del Instituto Nacional del Transporte y Tránsito o de la entidad que haga sus veces, autorización que se protocolizará en copia auténtica con la respectiva escritura.

En el sector Transportador se habla de una Responsabilidad Solidaria, que envuelve a la empresa transportadora, al propietario del vehículo en caso de que no sea esta última, la empresa que contrate y quien que conduce el vehículo, en el momento en que se deba responder por el cumplimiento de las obligaciones que surjan del contrato de transporte. El transportador solo podrá exonerarse de dicha responsabilidad, demostrando que la causa del daño fue inherente de la cosa transportada ya que él adoptó todas las medidas exigidas para realizar dicho servicio.(Codigo de Comercio, 1971)

“Cuando el Gobierno lo exija, el transportador deberá tomar por cuenta propia o por cuenta del pasajero o del propietario de la carga, un seguro que cubra a las personas y las cosas transportadas contra los riesgos inherentes al transporte. El transportador no podrá constituirse en asegurador de su propio riesgo o responsabilidad. El Gobierno reglamentará los requisitos, condiciones, amparos y cuantías del seguro previsto en este artículo, el cual será otorgado por entidades aseguradoras, cooperativas de seguros y compañías de seguros, legalmente establecidas.”(Codigo de Comercio, 1971)

Entrando en materia específica, en el *Transporte de Cosas o de Carga*, se tienen como partes el transportador y el remitente, el destinatario entra a hacer parte en el momento en que acepte el respectivo contrato. *El Transportador* es quien se obliga a recibir, conducir y entregar las cosas objeto del contrato. *El remitente* es quien se obliga por cuenta propia o ajena, a entregar las cosas para la conducción, en las condiciones, lugar y tiempo convenidos, también está a cargo del precio o flete del transporte y demás gastos que ocasione la cosa con motivo de su

conducción o hasta el momento de su entrega. *El destinatario* es a quien se envían las cosas, este podrá ser el mismo remitente.

“El valor que deberá declarar el remitente estará compuesto por el costo de la mercancía en el lugar de su entrega al transportador, más los embalajes, impuestos, fletes y seguros a que hubiere lugar.”(Codigo de Comercio, 1971)

Hablando de las cosas o mercancía que se está transportando, si son de carácter peligroso o restringido, el remitente está obligado a informar al transportador del carácter peligroso o restringido de las mercancías que tengan esta naturaleza y que requieran especiales manejos y de las precauciones que deben adoptarse. El transportador no podrá transportar las mercancías que, por su mal estado, embalaje, acondicionamiento u otras circunstancias graves que los reglamentos señalen, puedan constituir peligro evidente, a menos que se cumplan los requisitos que tales reglamentos impongan.

El ministerio de Obras Públicas y Transporte, por medio de la Resolución 1371 del 21 de diciembre de 1988 determina los límites de peso y dimensiones de los vehículos de carga para la operación normal en las carreteras del país. En ella podemos encontrar la siguiente información que es de suma importancia para la Organización Miguel Sanchez, pues da información exacta sobre los vehículos.

(...) Camión rígido: Vehículo automotor destinado al transporte de carga con capacidad superior a dos toneladas y que soporta sobre sus ejes únicamente el peso transportado por sí mismo.

Tracto-camión: Vehículo automotor destinado a arrastrar un semi-remolque soportando parte de su peso y equipado con un acople adecuado para tal fin.

Semi-remolque: vehículo no motorizado con capacidad superior a dos toneladas, destinado a ser halado por un tracto-camión sobre el cual se apoya y le transmite el movimiento, destinado a ser halado por un camión, sin transmitir carga a los ejes de este último.

Camión-articulado: Conjunto integrado por un tracto-camión y un semi-remolque o por un camión y un remolque que transitan acoplados. Volquete: Vehículo automotor cuya carrocería viene equipada con un dispositivo que le permite girar con respecto a un plano horizontal.

Unidad vehicular: puede ser cualquiera de los siguientes vehículos camión rígido, tracto-camión, semi-remolque o volquete. (...) (Resolución 1371, 1988)

El Decreto 173 de 2001, es de gran importancia para la Organización Miguel Sánchez, porque su objeto es reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público de Carga y la prestación por parte de estas. Este además está de acuerdo con los lineamientos establecidos en las Leyes 105 de 1993 y 336 de 1996. De él sacamos las siguientes definiciones:

Actividad Transportadora: Conjunto organizado de operaciones tendientes a ejecutar el traslado de personas o cosas, separada o conjuntamente, de un lugar a otro, utilizando uno o varios modos, de conformidad con las autorizaciones expedidas por las autoridades competentes, basadas en los reglamentos del Gobierno Nacional.

Transporte Público: Industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas, por medio de vehículos apropiados, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios y sujeto a una contraprestación económica.

Transporte Privado: Aquel que tiende a satisfacer necesidades de movilización de personas o cosas dentro del ámbito de las actividades exclusivas de las personas naturales o jurídicas. Cuando no se utilicen equipos propios, la contratación del servicio de transporte deberá realizarse con empresas de transporte público legalmente constituidas y debidamente habilitadas.

Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga: Aquel destinado a satisfacer las necesidades generales de movilización de cosas de un lugar a otro, en vehículos automotores de servicio público a cambio de una remuneración o precio, bajo la responsabilidad de una empresa de transporte legalmente constituida y debidamente habilitada en esta modalidad, excepto el servicio de transporte de que trata el Decreto 2044 del 30 de septiembre de 1988.

Manifiesto de Carga: Documento que ampara el transporte de mercancías ante las distintas autoridades, por lo tanto, debe ser portado por el conductor del vehículo durante todo el recorrido. Se utilizará para llevar las estadísticas del transporte público de carga por carretera dentro del territorio nacional.

Registro Nacional de Transporte de Carga: Conjunto de datos relacionados con la identificación, propiedad y especificaciones técnicas de los vehículos de transporte terrestre de carga que circulan en el territorio nacional.

Usuario del Servicio de Transporte Terrestre Automotor de Carga: Persona natural o jurídica que celebra contratos de transporte terrestre de carga directamente con el operador o empresa de transporte debidamente constituida y habilitada.

Vehículo de Carga: Vehículo autopropulsado o no, destinado al transporte de mercancías por carretera. Puede contar con equipos adicionales para la prestación de servicios especializados.

El Ministerio de Transporte es la autoridad competente para todos los efectos que haya lugar. La inspección, vigilancia y control de la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga estará a cargo de la Superintendencia de Puertos y Transporte.

Las empresas legalmente constituidas que prestan servicio de transporte de carga terrestre deberán solicitar y obtener habilitación para operar. El Ministerio de Transporte dispondrá de un término no superior a noventa (90) días hábiles para conceder o negar dicha solicitud de habilitación mediante resolución motivada. La habilitación tendrá una vigencia indefinida.

Las empresas habilitadas para la prestación del servicio solo tendrán radio de acción nacional, con equipos registrados para dicho servicio. Todo propietario o tenedor de vehículo automotor de carga deberá registrarlo ante la Dirección Territorial del Ministerio de Transporte donde tenga su domicilio principal, dentro de los treinta (30) días siguientes a la adquisición del mismo.

“Cuando una empresa no sea propietaria de los vehículos, para la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga, podrá celebrar el respectivo contrato de vinculación conforme al artículo 983 del Código de Comercio.” ARTICULO 21, DECRETO 173 DE 2001.(Decreto 173, 2001)

“El contrato de Vinculación del equipo, se regirá por las normas del derecho privado, debiendo contener como mínimo las obligaciones, derechos y prohibiciones de cada una de las partes, su término, causales de terminación y preavisos requeridos para ello, así como aquellas

condiciones especiales que permiten definir la existencia de prórrogas automáticas y los mecanismos alternativos de solución de conflictos al que sujetarán las partes. Igualmente, el clausulado del contrato deberá contener los ítems que conformarán los pagos y cobros a que se comprometen las partes y su periodicidad. De acuerdo con ésta, la empresa expedirá al propietario del vehículo un extracto que contenga en forma discriminada exacta los rubros y montos por cada concepto.”(Decreto 173, 2001)

La Ley 769 del 06 de julio de 2002, “por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones”.(Modificado por las Leyes 1005 de 2006 y 1383 de 2010). Lo tenemos a modo de consulta para las disposiciones generales con respecto a sus principios y el ámbito de aplicación, con respecto a las normas de tránsito nacionales.

5. METODOLOGÍA

5.1. ENFOQUE CUALITATIVO

El enfoque de este proyecto es cualitativo pues en él se utilizan datos descriptivos para establecer estrategias y medir el impacto de las mismas, el enfoque cualitativo es un proceso que “El objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven. Las características básicas de los estudios cualitativos se pueden resumir en que son investigaciones centradas en los sujetos, que adoptan la perspectiva del interior del fenómeno a estudiar de manera integral o completa. El proceso de indagación es inductivo y el investigador interactúa con los participantes y con los datos, busca

respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social, cómo se crea y cómo da significado a la vida humana.” (Taylor & Bogdan, 1984)

5.2. MODALIDAD

5.2.1. Plan de Mejora

La propuesta del proyecto es de un plan de mejora, en él se incluyen acciones para mejorar los resultados de la organización, haciendo visibles los problemas que debe enfrentar para tener resultados satisfactorios, orientados a cumplir con la estrategia organizacional.

5.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS

5.3.1. Observación

“Esta técnica consiste en visualizar el fenómeno y su contexto que se pretende estudiar. El investigador debe ser más que vista, debe ser tacto, y escucha. Es un procedimiento práctico que permite descubrir, evaluar y contrastar realidades en el campo de estudio. La observación directa se emplea en la recolección de información de manera directa en el campo de estudio. Se obtiene información de primera mano”.(Cuauero, 2014)

5.3.2. Entrevista

“Esta técnica consiste en entablar una conversación entre investigador y sujeto de investigación. El objetivo es obtener información de primera fuente con el fin de diagnosticar y evaluar posibles síntomas, causas y consecuencias de una determinada problemática que se quiera investigar”(Cuauero, 2014)

5.3.3. Análisis FODA

El análisis FODA se utiliza para describir las variables internas de la organización (Fortalezas-Debilidades), a partir del conocimiento interno se traza el plan para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades del mercado. “El Análisis FODA se puede aplicar a cualquier tipo de empresa independientemente de su tamaño o naturaleza. Esta herramienta favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, por eso es necesario que quien decide administrativamente cuente con un procedimiento para elaborar un diagnóstico situacional FODA, para facilitar la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias. “(Ramirez Rojas, 2009)

5.3.4. Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) fue el método usado para definir la estrategia de la organización, en él se propone vincular la estrategia con las cuatro perspectivas que propone: la del cliente, la financiera, la de procesos y la de formación y crecimiento. En él se propone un método para definir objetivos y hacer seguimiento a la estrategia de una organización.

“El BSC se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Los elementos globales son: la misión (nuestro propósito), la visión (a qué aspiramos), los valores centrales (en qué creemos), las perspectivas y los objetivos. Por su parte, los elementos operativos son: los indicadores clave o KPI (ya sean indicadores inductores o de resultado) e iniciativas estratégicas (proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos).

Los propósitos con los que se construye un *BalancedScorecard* son:

- Describir y comunicar su estrategia

- Medir su estrategia.
- Hacer un seguimiento de las acciones que se están tomando para mejorar sus

resultados.”(Pensemos, 2018)

5.3.5. Revisión Documental

La revisión documental de este escrito permitió identificar el método a usar para elaborar la planeación estratégica de la organización Miguel Sánchez, a través de esta se encontraron proyectos de planeación estratégica y modelos aplicados a definir la estrategia y objetivos organizacionales, sirviendo de guía para expresar la propia estrategia.

“La reseña de escritos constituye la piedra angular de la organización sistemática de una investigación. En efecto, ningún investigador serio no arriesgaría emprender una investigación sin tener, previamente, verificado el estado de la cuestión al nivel de los escritos sobre el tema investigado. La selección de un problema de investigación exige familiarizarse con los pasos efectuados sobre el tema de investigación.”(Valencia, 2018)

6. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Según las Categorías de la Investigación (resolución No 008430 de 1993), es unainvestigación sin riesgo. Se llegó a un acuerdo verbal con los responsables de la organización Miguel Sánchez de que la información recolectada solo se utilizaría con fines académicos para el presente trabajo de grado, la población estudiada no está catalogada como vulnerable.

Este escrito presenta una propuesta a la organización Miguel Sánchez haciendo visibles los beneficios de un proceso de planeación estratégica, sin embargo, la naturaleza especulativa de la estrategia hace imposible garantizar resultados debido la innumerable cantidad de factores externos que hacen imposible de predecir cualquier futuro.

Los datos de los costos usados en las fichas técnicas de iniciativas estratégicas son valores aproximados para calcular un presupuesto en la ejecución de la estrategia.

7. HALLAZGOS Y PROPUESTA

7.1. SITUACION ACTUAL ORGANIZACION MIGUEL SANCHEZ

Para identificar la situación actual de la organización Miguel Sánchez se emplean técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de datos. La observación, la entrevista y la matriz FODA, nos acercan a la organización y a través de ellas conocemos el contexto y el ambiente en el cual se desenvuelve.

7.1.1. Observación

Se tiene una relación cercana a la organización, he trabajado en ella en el pasado desarrollando actividades delegadas por el jefe de la organización. Dando como resultado el conocimiento de muchos de los trabajadores y procesos que se realizan para el funcionamiento de la misma.

7.1.2. Entrevista

El día lunes 8 de octubre de 2018 se tiene la primera conversación con el cliente, en esta reunión se da un esbozo general de cómo funciona la organización y quienes la componen.

La organización lleva 10 años en el sector del transporte, funciona como un operador independiente que es contratado por diferentes organizaciones generadoras de carga a nivel nacional (entre ellas Soya, Federación de Cafeteros de Colombia, Coordicargas, Botero Soto y Almaviva).

Los activos de la organización son 7 tractocamiones de marca Kenworth y referencia T-800, esta referencia es la de mejor comercialización y respaldo de marca cobija las diferentes

regiones de Colombia. (comparativamente en el mercado de tractocamiones mientras se vende uno de marca internacional se han vendido 10 Kenworth, teniendo las dos las mismas características técnicas).

El capital humano es de gran importancia para la organización, el cliente maneja un vínculo cercano con sus 7 trabajadores (algunos llevan trabajando con él desde que el negocio inicio). Todos tienen muy en claro la relación de confianza que manejan con su jefe sobre los vehículos, de ahí que este mismo les exprese que ellos son los principales beneficiados en que el vehículo este en óptimas condiciones, pues si no lo están son días que se pierden por la corrección de las fallas mermando la capacidad de cada uno para generar ingresos.

Es muy importante que los conductores tengan amplia experiencia en el transporte de carga pesada, además, de una reputación intachable y buenas relaciones con las empresas generadoras de carga. Entre sus funciones resaltan las de velar por el buen funcionamiento mecánico de los equipos, conseguir la carga para transportar en la mayoría de los casos, mantener los vehículos en estado higiénico, reportar cualquier novedad a su jefe y velar porque la carga llegue a su destino en las condiciones en que se inició el viaje.

7.1.3. Análisis Situacional

Para realizar la Planeación Estratégica de la organización Miguel Sánchez se requirió realizar un, también conocido como “Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)”. Este posibilita la recopilación y uso de datos para conocer el perfil operacional de la empresa y a partir de ello se puede establecer un diagnóstico objetivo para el diseño y la implantación de estrategias.

Para realizar el FODA de la organización Miguel Sánchez, se tuvo en cuenta el entorno haciendo un análisis del medio ambiente con miras a conocer sus elementos y tratar de relacionarlos entre sí y visualizar cómo pueden afectar el desempeño organizacional. Aunque no existe un solo método para realizar un estudio del entorno, se profundiza en cómo están estructurados los distintos ambientes y se encuentra que hay dos grandes entornos que inciden en la empresa: un entorno externo (amenazas – oportunidades) y un entorno interno (debilidades – fortalezas).

7.1.3.1. Ejes Temáticos Para el análisis FODA

Los ejes temáticos para evaluar la organización y su entorno son factores internos y externos que ejercen influencia para llevar a cabo el plan de negocios. Los ejes temáticos internos representan factores que están en control de la organización y que permiten identificar su estado inicial, los ejes temáticos externos están por fuera del control de la organización y representan variables de influencia para el desarrollo del negocio.

Ejes temáticos internos

- Recurso humano
- Procesos
- Alta Gerencia
- Financiero
- Infraestructura
- Contratación

- Imagen Corporativa
- Experiencia
- Legal

Ejes temáticos externos

- Entidades Gubernamentales y Privadas
- Competencia
- Normatividad
- Tecnología
- Entorno macroeconómico
- Nuevos mercados
- Alianzas estratégicas
- Ofertas de trabajo

7.1.3.2. Variables de la matriz FODA

A continuación, se presentan las variables de la matriz FODA por separado, y después se cruza la información resultado de las variables internas y externas para identificar los aspectos en los que debe trabajar la organización para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

7.1.3.3. Debilidades

Análisis interno	
Eje temático interno	Debilidades
Recurso Humano	No hay personal interno que cumpla las funciones administrativas, contables o legales de la organización.
	Los empleados contratados por la organización se dedican a labores operativas de los vehículos de carga (conductores).
	No se realizan capacitaciones al personal.
Procesos	No se tiene una estructura organizacional definida.
	No hay procedimientos definidos para llevar a cabo las actividades del negocio.
	No hay cultura organizacional.
Alta Gerencia	No hay una base de datos digital actualizada que permita evaluar el desempeño del negocio.
	Todas las decisiones del negocio desde las operativas hasta las estratégicas pasan por la alta gerencia.
	Falta de capacitación y actualización de la gerencia.
Financiero	La gerencia no realiza planeación estratégica para la toma de decisiones.
	No hay un sistema de información contable.
	No hay planeación financiera.
Infraestructura	Los recursos financieros del negocio se mezclan con los recursos financieros del propietario.
	No se cuentan con las instalaciones adecuadas para dar atención al público o desarrollar el proyecto de empresa de transporte.
Contratación	Contratación verbal del personal.
Imagen Corporativa	No hay una imagen definida proyectada por la organización, ni canales de comunicación con el público en general.
Experiencia	No hay experiencia en la búsqueda de contratos con los generadores de carga, ni con los transportistas independientes.
Legal	No hay conocimiento de los requisitos legales para la conformación de una empresa de transporte.

7.1.3.4. Fortalezas

Análisis interno	
Eje temático interno	Fortalezas
Recurso humano	La alta gerencia tiene gran experiencia en el transporte de carga masiva a nivel nacional.
	Los conductores cuentan con mucha experiencia en el manejo de sus vehículos y en la solución de inconvenientes del día a día.
Procesos	-----
Alta Gerencia	Gran experiencia en el transporte en diferentes modalidades.
	Muy buenas habilidades y relaciones comerciales.
	Toma de decisiones bien pensadas de acuerdo al comportamiento del mercado.
Financiero	Alto flujo de efectivo y liquidez en el negocio por parte del propietario.
	Créditos bancarios disponibles en diferentes instituciones financieras del país.
Infraestructura	Parque automotor con la mejor representación en el país, en excelentes condiciones y con más de 15 años de vida útil para cada vehículo.
Contratación	Las buenas relaciones comerciales permiten el flujo constante de contratos de trabajo para los vehículos de la organización.
Imagen Corporativa	La organización es reconocida por las empresas transportadoras y transportistas independientes.
Experiencia	Más de 10 años de experiencia como transportistas independientes.
Legal	El propietario se encuentra debidamente registrado como transportista independiente y cumple con todos los requisitos de ley.

7.1.3.5. Amenazas

Análisis Externo	
Eje temático Externo	Amenazas
Entidades Gubernamentales y Privadas	Aumento de empresas de transporte.
	Desarrollo de vías ferroviarias en el país para el movimiento de mercancías que tradicionalmente transitan por carreteras.
Competencia	Bajos precios en los fletes de transporte por la alta competencia entre las empresas transportadoras.
	No hay regulación para los precios de los fletes en el país.
	Transporte de mercancías en vehículos no habilitados por su capacidad de carga.
Normatividad	Altas exigencias por parte del gobierno para crear una nueva empresa de transporte.
	Incumplimiento en la tabla de fletes establecida por el gobierno
Tecnología	Costos elevados para adquirir e implementar software que permita un mejor control y desempeño en la actividad transportadora.
Entorno macroeconómico	Alza constante en el precio del ACPM y en los derivados del petróleo necesarios en la actividad transportadora.
	Aumento en el precio del dólar, aumentando el precio de repuestos e insumos importados para el funcionamiento de los vehículos.
	Perdida de las relaciones comerciales con Venezuela, afectando el número de mercancías transportadas desde y hasta la zona fronteriza.
Nuevos mercados	Altos costos para el ingreso a nuevos mercados, debido al alto costo de equipos para transporte de mercancías especializada.
Alianzas estratégicas	Disminución de las utilidades percibidas al realizar alianzas con otras entidades.
Ofertas de trabajo	Contratos de transporte de mercancías reservados a otros transportistas independientes.

7.1.3.6. Oportunidades

Análisis Externo	
Eje temático Externo	Oportunidades
Entidades Gubernamentales y Privadas	Desarrollar contratos de transporte directamente con generadores de carga que reconocen la experiencia de la organización en el sector.
	Desarrollar contratos de transporte con entidades públicas que requieran servicios de transporte masivos.
Competencia	Mayor capacidad de negociación en precios de los fletes, frente a la competencia tipo PYMES, debido a la cantidad de vehículos propios.
Normatividad	El desarrollo de normas de calidad permiten la mejor gestión del transporte de carga en general, contemplando aspectos como: la contratación, sistemas de información y operación de la empresa de transporte.
Tecnología	Mejor gestión de la actividad de transporte de carga a nivel general, debido a los sistemas de información actualizados a los que accede la organización para operar.
	Nuevos sistemas de comunicación y rastreo satelital de vehículos.
Entorno macroeconómico	Bajas tasas de interés para adquirir créditos bancarios.
	Regulaciones más estrictas para la matrícula de nuevos vehículos de carga.
	Desarrollo de tres puertos nuevos en Antioquia aumentando el flujo de mercancías en la región.
Nuevos mercados	Creación de nuevas líneas de negocio como el transporte de hidrocarburos y mercancía refrigerada.
	Generación de ingresos a partir de la contratación con generadores de carga y transportistas independientes.
Alianzas estratégicas	Desarrollo de alianzas con pequeñas empresas transportadoras que tengan presencia en las diferentes zonas portuarias y principales ciudades del país.
	Afiliaciones a la empresa de vehículos de carga especializada como: refrigerada, hidrocarburos, químicos.
Ofertas de trabajo	Mayor flujo de mercancías en la región de Antioquia debido al desarrollo de las nuevas zonas portuarias de Urabá.

Después de la definición de variables FODA, estas se relacionan entre sí para establecer las de mayor peso.

7.1.3.7. Puntuación y relación entre variables

A partir de relacionar las variables internas y externas de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), se establece que dependiendo del grado en que las variables afecten a sus pares se le dará un puntaje, siendo 6 el más alto, 4 para un nivel medio y 0 para baja relación, el puntaje máximo alcanzado por cada variable será de 84 y solo se dará en el caso que su relación con cada una de las variables tenga el puntaje de 6, este puntaje servirá para identificar las variables que más peso tienen (subrayadas con rojo).

Para el apareamiento de las variables internas y externas se responden una serie de preguntas para validar su peso. Para las debilidades -amenazas se responde la pregunta ¿En qué medida superar la debilidad nos ayudara a defendernos de la amenaza?, en la relación debilidades oportunidades se responde a la pregunta ¿En qué medida superar la debilidad nos ayudara a explotar la oportunidad?, en la relación fortalezas -amenazas se responde a la pregunta ¿En qué medida aprovechar nuestra fortaleza nos ayudara a defendernos de nuestra amenaza?, en la relación fortalezas – oportunidades se responde ¿En qué medida aprovechar nuestra fortaleza nos ayudara a explotar la oportunidad?.

Ejemplo: cada variable del eje temático interno (A, B, C) se debe relacionar con cada variable del eje temático externo (D, E, F), a partir del grado de relación que tenga el eje temático interno para afrontar o aprovechar el eje temático externo se le dará un valor (6, 4, 0),

en este punto solo queda sumar los puntajes obtenidos y escribir el total al frente de la variable interna así: Valor de A = (AxD)+(AxE)+(AxF)

$$\text{Valor de A} = (6) + (4) + (0)$$

$$\text{Valor de A} = 10$$

Eje temático interno	Valor
A	10
B	12
C	16

Eje temático externo
D
E
F

A continuación, aparecen enfrentados los ejes temáticos internos y externos, y el valor final que obtuvieron las variables a partir de su relación.

7.1.3.8. Puntuación Debilidades Vs. Amenazas

Eje temático interno	Debilidades	Valor
Recurso humano	No hay personal interno que cumpla las funciones administrativas, contables o legales de la organización.	40
	Los empleados contratados por la organización se dedican a labores operativas de los vehículos de carga (conductores).	28
	No se realizan capacitaciones al personal.	20
Procesos	No se tiene una estructura organizacional definida.	30
	No hay procedimientos definidos para llevar a cabo las actividades del negocio.	32
	No hay cultura organizacional.	28
	No hay una base de datos digital actualizada que permita evaluar el desempeño del negocio.	48
Alta Gerencia	Todas las decisiones del negocio desde las operativas hasta las estratégicas pasan por la alta gerencia.	50
	Falta de capacitación y actualización de la gerencia.	28
	La gerencia no realiza planeación estratégica para la toma de decisiones.	40
Financiero	No hay un sistema de información contable.	48
	No hay planeación financiera.	28
	Los recursos financieros del negocio se mezclan con los recursos financieros del propietario.	48
Infraestructura	No se cuentan con las instalaciones adecuadas para dar atención al público o desarrollar el proyecto de empresa de transporte.	40
Contratación	Contratación verbal del personal.	28
Imagen Corporativa	No hay una imagen definida proyectada por la organización, ni canales de comunicación con el público en general.	40
Experiencia	No hay experiencia en la búsqueda de contratos con los generadores de carga, ni con los transportistas independientes.	38
Legal	No hay conocimiento de los requisitos para empresa de transporte	34

7.1.3.9. Puntuación Debilidades Vs. Oportunidades

Eje temático interno	Debilidades	Valor
Recurso humano	No hay personal interno que cumpla las funciones administrativas, contables o legales de la organización.	60
	Los empleados contratados por la organización se dedican a labores operativas de los vehículos de carga (conductores).	28
	No se realizan capacitaciones al personal.	40
Procesos	No se tiene una estructura organizacional definida.	40
	No hay procedimientos definidos para llevar a cabo las actividades del negocio.	50
	No hay cultura organizacional.	32
	No hay una base de datos digital actualizada que permita evaluar el desempeño del negocio.	44
Alta Gerencia	Todas las decisiones del negocio desde las operativas hasta las estratégicas pasan por la alta gerencia.	54
	Falta de capacitación y actualización de la gerencia.	42
	La gerencia no realiza planeación estratégica para la toma de decisiones.	50
Financiero	No hay un sistema de información contable.	40
	No hay planeación financiera.	40
	Los recursos financieros del negocio se mezclan con los recursos financieros del propietario.	40
Infraestructura	No se cuentan con las instalaciones adecuadas para dar atención al público o desarrollar el proyecto de empresa de transporte.	56
Contratación	Contratación verbal del personal.	24
Imagen Corporativa	No hay una imagen definida proyectada por la organización, ni canales de comunicación con el público en general.	48
Experiencia	No hay experiencia en la búsqueda de contratos con los generadores de carga, ni con los transportistas independientes.	48
Legal	No hay conocimiento de los requisitos para empresa de transporte	40

7.1.3.10. Puntuación Fortalezas Vs. Amenazas

Análisis interno		
Eje temático interno	Fortalezas	Valor
Recurso humano	La alta gerencia tiene gran experiencia en el transporte de carga masiva a nivel nacional.	50
	Los conductores cuentan con mucha experiencia en el manejo de sus vehículos y en la solución de inconvenientes del día a día.	30
Procesos	----- -----	
Alta Gerencia	Gran experiencia en el transporte en diferentes modalidades.	40
	Muy buenas habilidades y relaciones comerciales.	58
	Toma de decisiones bien pensadas de acuerdo al comportamiento del mercado.	40
Financiero	Alto flujo de efectivo y liquidez en el negocio por parte del propietario.	60
	Créditos bancarios disponibles en diferentes instituciones financieras del país.	40
Infraestructura	Parque automotor con la mejor representación en el país, en excelentes condiciones y con más de 15 años de vida útil para cada vehículo.	44
Contratación	Las buenas relaciones comerciales permiten el flujo constante de contratos de trabajo para los vehículos de la organización.	54
Imagen Corporativa	La organización es reconocida por las empresas transportadoras y transportistas independientes.	38
Experiencia	Más de 10 años de experiencia como transportistas independientes.	30
Legal	El propietario se encuentra debidamente registrado como transportista independiente y cumple con todos los requisitos de ley.	30

7.1.3.11. Puntuación Fortalezas Vs. Oportunidades

Análisis interno		
Eje temático interno	Fortalezas	Valor
Recurso humano	La alta gerencia tiene gran experiencia en el transporte de carga masiva a nivel nacional.	58
	Los conductores cuentan con mucha experiencia en el manejo de sus vehículos y en la solución de inconvenientes del día a día.	30
Procesos	----- -----	
Alta Gerencia	Gran experiencia en el transporte en diferentes modalidades.	38
	Muy buenas habilidades y relaciones comerciales.	54
	Toma de decisiones bien pensadas de acuerdo al comportamiento del mercado.	46
Financiero	Alto flujo de efectivo y liquidez en el negocio por parte del propietario.	56
	Créditos bancarios disponibles en diferentes instituciones financieras del país.	48
Infraestructura	Parque automotor con la mejor representación en el país, en excelentes condiciones y con más de 15 años de vida útil para cada vehículo.	40
Contratación	Las buenas relaciones comerciales permiten el flujo constante de contratos de trabajo para los vehículos de la organización.	48
Imagen Corporativa	La organización es reconocida por las empresas transportadoras y transportistas independientes.	36
Experiencia	Más de 10 años de experiencia como transportistas independientes.	38
Legal	El propietario se encuentra debidamente registrado como transportista independiente y cumple con todos los requisitos de ley.	38

A partir de los valores obtenidos por las variables de la matriz FODA se extraen las variables internas destacadas. Estas sirven para entender las condiciones particulares de la organización y se deben tener en cuenta para desarrollar la planeación estratégica. A continuación, se presentan los ejes temáticos internos en los que debe trabajar la organización para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades del mercado.

7.1.3.12. Variables Internas Destacadas resultado del Análisis FODA

Debilidades

A partir de la puntuación obtenida por la comparación de variables del análisis FODA, se destacan las Debilidades de más importancia, para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades:

- No hay una base de datos digital actualizada que permita evaluar el desempeño del negocio.
- La gerencia no realiza planeación estratégica para la toma de decisiones
- No hay un sistema de información contable
- Los recursos financieros del negocio se mezclan con los recursos financieros del propietario.
- No hay personal interno que cumpla las funciones administrativas, contables o legales de la organización
- No hay procedimientos definidos para llevar a cabo las actividades del negocio.

- No hay una imagen definida proyectada por la organización, ni canales de comunicación con el público en general.
- No hay experiencia en la búsqueda de contratos con los generadores de carga, ni con los transportistas independientes.

Fortalezas

A partir de la puntuación obtenida por la comparación de variables del análisis FODA, se destacan las Fortalezas que más importancia tienen para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades:

- La alta gerencia tiene gran experiencia en el transporte de carga masiva a nivel nacional
- Muy buenas habilidades y relaciones comerciales
- Alto flujo de efectivo y liquidez en el negocio por parte del propietario
- Las buenas relaciones comerciales permiten el flujo constante de contratos de trabajo para los vehículos de la organización.

7.1.3.13. Posición de la organización y la competencia

A partir del análisis FODA y la información obtenida a través de las técnicas e instrumentos de recopilación de datos se tiene una imagen más clara del perfil operacional de la organización. La competencia de la organización en este momento son los transportadores, sin embargo, si la meta es participar en más eslabones de la cadena de agregación de valor de productos y servicios a través de la gestión logística se debe pensar en la competencia como las empresas de transporte, según el ministerio de transporte en Colombia existían más de 2300 empresas de transporte en 2015, es decir que la competencia se encuentra atomizada, sin embargo, se deben tener en cuenta las empresas a nivel regional más importantes como Carga Antioquia y Alma viva ya que proveen servicios a clientes con necesidad de transporte de mercancías por grandes volúmenes, estos clientes son los que más debe buscar la organización. La organización Miguel Sánchez carece de la estructura necesaria para iniciar actividades como empresa de transporte, por eso debe trabajar en sus debilidades para iniciar su transformación, las relaciones comerciales y la capacidad de endeudamiento a bajo interés de la organización son importantes pues se requiere tanto de recursos financieros, como de aliados estratégicos para iniciar el negocio.

Las empresas transportadoras suelen tener sobrecostos por el peso de la nómina, la organización Miguel Sánchez espera automatizar procesos y por medio de la virtualidad realizar una gestión fácil, eficiente, ágil y barata, permitiéndole a un operador gestionar varios procesos logísticos con ayuda de aplicativos inteligentes.

Después de identificado el entorno y las capacidades propias de la organización se requiere establecer una estrategia para aprovechar el crecimiento que vive el sector del transporte.

7.1.4. Estrategia Empresarial

Definir la estrategia permitirá que la organización Miguel Sánchez establezca como va a crear valor, además se estipulan sus objetivos, acciones y recursos que empleará para cumplir con dichos objetivos.

Actualmente la organización Miguel Sánchez funciona como transportador, esto no le permite negociar directamente con los generadores de carga, ni contratar a otros transportadores para que movilicen carga por ellos. En este punto se hace visible que el camino a seguir para ampliar su oferta de servicios es la adquisición de nuevos vehículos o constituirse como empresa transportadora, la primera opción es muy costosa y la oferta de servicios sigue siendo muy limitada, por otra parte constituirse como empresa transportadora permitirá a la organización generar valor a través de la gestión logística y ampliar su oferta de servicios en otros tipos de transporte especializados como el transporte de hidrocarburos y productos refrigerados a través de la gestión de conocimiento.

Cambiar de figura y constituirse como empresa transportadora permitiría trabajar en las debilidades de la organización transformándolas en cualidades y aprovechar las fortalezas como factores diferenciadores del negocio. Además de nuevas maneras de generar ingresos al ser intermediarios entre el transportista y el generador de carga, por tanto, no siempre se utilizan vehículos propios para el transporte de mercancías.

7.1.4.1. Parámetros de direccionamiento de la Organización

Son básicamente tres: la Misión, la Visión y las Políticas de una organización.

7.1.4.1.1. Misión

Transportes Miguel Sánchez es una organización dedicada al transporte terrestre de carga masiva con cobertura nacional, siendo portadores de soluciones logísticas para el sector comercial e industrial.

Contamos con un equipo humano de gran experiencia y habilidad para hacer del transporte de mercancías un ejercicio confiable, brindando seguridad a nuestros clientes a través de la innovación y aplicación de herramientas tecnológicas.

7.1.4.1.2. Visión

En el año 2021, Transportes Miguel Sánchez ampliará la variedad de servicios ofrecidos a su público, cubriendo la demanda de transportes masivos especializados como la carga refrigerada, hidrocarburos y productos químicos de manejo particular, con el factor diferenciador de seguridad, confianza, innovación y tecnologías de la información que permitan al cliente conocimiento sobre sus mercancías.

7.1.4.1.3. Políticas de Gestión

Transportes Miguel Sánchez se compromete a trabajar con calidad y seguridad, en el servicio de transporte terrestre de carga masiva, con oportunidad, atención personalizada, profesional y amable; identificando los riesgos y sus efectos deseables y no deseables, soportado con un parque automotor disponible y en óptimas condiciones, comprometida con el desarrollo e implementación de controles para prevenir que nuestras operaciones se vean afectadas por actividades ilícitas como el contrabando, narcotráfico, lavado de activos, terrorismo o su financiación, así como prevenir adicciones tales como el tabaquismo, alcohol y sustancias psicoactivas; promoviendo la seguridad vial y la transparencia.

Desarrollar todas sus actividades dentro de un marco legal en seguridad, salud, ambiente y otros que suscriba la compañía; la identificación de peligros y valoración de riesgos, promover condiciones que permitan prevenir lesiones, accidentes y enfermedades laborales, daños a la propiedad, así como la disminución del impacto ambiental, a los empleados, proveedores, subcontratistas y demás grupos de interés, y por ende incrementar la productividad de nuestro personal, manteniendo altos estándares en salud ocupacional, ambiente, calidad y seguridad, buscando siempre el mejoramiento continuo en cada uno de nuestros procesos.

Para efectos de asegurar el cumplimiento de los propósitos definidos en la presente política, La Alta Dirección se compromete a destinar los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios. Así mismo, manifiesta su compromiso para la promoción de la calidad de vida laboral y el fomento de La responsabilidad social con sus grupos de interés.

7.1.4.2. Directrices Estratégicas

A partir de los parámetros de direccionamiento se obtienen las directrices estratégicas. Para desarrollar las directrices estratégicas se toman los enfoques comunes de los parámetros de direccionamiento, a partir de estos se identifican los factores clave para que la organización trabaje y obtenga una posición favorable en el futuro. Se agrupan por colores para mostrar de que parámetros de direccionamiento provienen las directrices estratégicas.

Misión	Visión	Política de calidad	Directrices estratégicas
<p>1. Transportes Miguel Sánchez es una organización dedicada al transporte terrestre de carga masiva con cobertura nacional...</p>	<p>5. En el año 2021 ampliaremos la variedad de servicios ofrecidos a nuestro público...</p>	<p>8. Trabajar con calidad y seguridad, en el servicio de transporte terrestre de carga masiva</p>	<p>En transportes Miguel Sánchez estamos dedicados al transporte terrestre de carga masiva.</p>
			<p>ampliaremos nuestra oferta de servicios para traer soluciones al sector comercial e industrial.</p>
			<p>que requiera el transporte de carga especializada como la refrigerada, hidrocarburos y productos químicos.</p>
<p>2. Siendo portadores de soluciones logísticas para el sector comercial e industrial.</p>	<p>6. Cubriendo la demanda de transportes masivos especializados como la carga refrigerada, hidrocarburos y productos químicos de manejo particular...</p>	<p>9. Comprometida con el desarrollo e implementación de controles para prevenir que nuestras operaciones se vean afectadas por actividades ilícitas</p>	<p>La alta dirección y el equipo humano de la organización se compromete con la promoción de la calidad de vida laboral y el fomento de la responsabilidad social con los grupos de interés.</p>
<p>3. Contamos con un equipo humano de gran experiencia y habilidad para hacer del transporte de mercancías un ejercicio confiable...</p>	<p>7. Con el factor diferenciador de seguridad, confianza, innovación y tecnologías de la información que permitan al cliente conocimiento sobre sus mercancías.</p>	<p>10. Promover condiciones que permitan prevenir lesiones, accidentes y enfermedades laborales, daños a la propiedad, así como la disminución del impacto ambiental</p>	<p>La organización se compromete a trabajar con calidad y seguridad</p>
			<p>comprometidos con los controles para prevenir que nuestras operaciones se vean afectadas por actividades ilícitas</p>
			<p>brindando seguridad a nuestros clientes a través de la innovación y aplicación de herramientas tecnológicas.</p>
<p>4. Brindando seguridad a nuestros clientes a través de la innovación y aplicación de herramientas tecnológicas.</p>		<p>11. La Alta Dirección se compromete a destinar los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios. Así mismo, manifiesta su compromiso para la promoción de la calidad de vida laboral y el fomento de La responsabilidad social con sus grupos de interés.</p>	

Como resultado de la asociación entre los parámetros de direccionamiento se obtienen las directrices estratégicas.

Directrices Estratégicas	
1	En transportes Miguel Sánchez estamos dedicados al transporte terrestre de carga masiva.
2	Ampliaremos nuestra oferta de servicios para traer soluciones al sector comercial e industrial.
3	que requiera el transporte de carga especializada como la refrigerada, hidrocarburos y productos químicos.
4	La alta dirección y el equipo humano de la organización se compromete con la promoción de la calidad de vida laboral y el fomento de la responsabilidad social con los grupos de interés.
5	La organización se compromete a trabajar con calidad y seguridad
6	comprometidos con los controles para prevenir que nuestras operaciones se vean afectadas por actividades ilícitas
7	brindando seguridad a nuestros clientes a través de la innovación y aplicación de herramientas tecnológicas.

A continuación, se debe relacionar cada directriz a una perspectiva.

7.1.4.3. Vinculación por Perspectivas

Después de desarrollar las Directrices Estratégicas el siguiente paso es vincularlas una de las cuatro perspectivas de negocio existentes, según (TiedCOMM, 2016) estas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores; ellas son las Financieras, los Clientes, los Procesos Internos y la Formación y Crecimiento de la organización. Los nuevos colores de las directrices las asocian a cada perspectiva.

o	Directrices Estratégicas	Perspectivas
	En transportes Miguel Sánchez estamos dedicados al transporte terrestre de carga masiva.	Financieras
	Ampliaremos nuestra oferta de servicios para traer soluciones al sector comercial e industrial.	Clientes
	Que requiera el transporte de carga especializada como la refrigerada, hidrocarburos y productos químicos.	Procesos
	La alta dirección y el equipo humano de la organización se compromete con la promoción de la calidad de vida laboral y el fomento de la responsabilidad social con los grupos de interés.	Formación
	La organización se compromete a trabajar con calidad y seguridad	Formación
	comprometidos con los controles para prevenir que nuestras operaciones se vean afectadas por actividades ilícitas	Formación
	brindando seguridad a nuestros clientes a través de la innovación y aplicación de herramientas tecnológicas.	Formación

Si siguiente a la vinculación por perspectivas se desarrolla la alineación estratégica.

7.1.5. Alineación Estratégica

La Alineación Estratégica da forma y estructura al sistema de ejecución de la estrategia. Aquí se identifican: objetivos estratégicos, procesos, objetivos de procesos y el mapa estratégico enfocados a cumplir con la estrategia de la organización Miguel Sanchez.

7.1.5.1. Construcción de Objetivos Estratégicos

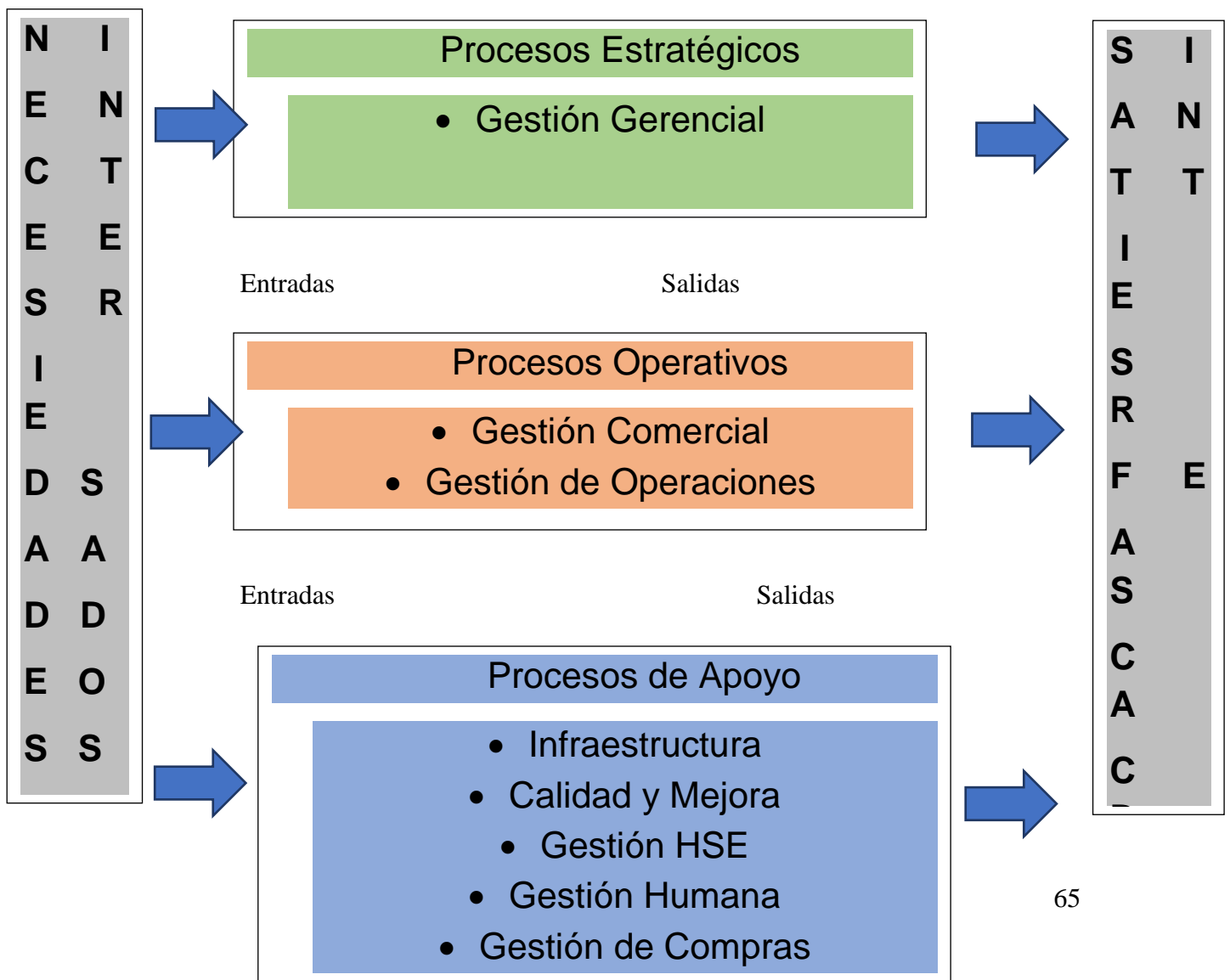
Los objetivos estratégicos muestran cuál será el foco de la organización en cada una de las cuatro perspectivas. Se obtienen a partir de darles sentido de objetivo a las directrices estratégicas vinculada a cada perspectiva “Los objetivos determinan qué es lo realmente importante en la estrategia organizacional pues se

basan en la visión, la misión y los valores de la organización y determinan las acciones y medios que se van a ejecutar para cumplirlos.”(Monise, 2018)

Proceso para definir Objetivos Estratégicos		
Perspectivas	Directrices Estratégicas	Objetivos Estratégicos
Financieras	En transportes Miguel Sánchez estamos dedicados al transporte terrestre de carga masiva.	Aumentar la cantidad de contratos de transporte percibidos por la organización en mínimo un 100%
Clientes	ampliaremos nuestra oferta de servicios para traer soluciones al sector comercial e industrial.	Desarrollar una base de clientes en el sector industrial.
		Desarrollar una base de clientes en el sector comercial.
Procesos	que requiera el transporte de carga especializada como la refrigerada, hidrocarburos y productos químicos.	Abrir nuevas líneas de negocio para carga (refrigerada, hidrocarburos y productos químicos)
		Desarrollar procesos operativos para las nuevas líneas de negocio.
Formación	La alta dirección y el equipo humano de la organización se compromete con la promoción de la calidad de vida laboral y el fomento de la responsabilidad social con los grupos de interés.	Capacitar y vincular a los colaboradores con los valores de la organización, permitiéndoles ayudar a mejorar la empresa como lugar de trabajo, favoreciendo un buen clima organizacional.
		Asegurar la disposición final de los residuos generados en cada línea de trabajo de la organización.
		Valorar el impacto de la toma de decisiones en las comunidades, en los trabajadores y en el medio ambiente e incorporar efectivamente sus intereses en los procesos y resultados.
	La organización se compromete a trabajar con calidad y seguridad	Desarrollar un programa de mejoramiento continuo y calidad total que permita la mejora de nuestros servicios y a su vez ofrezca seguridad a nuestros colaboradores y clientes.
	comprometidos con los controles para prevenir que nuestras operaciones se vean afectadas por actividades ilícitas	Implementar un sistema de valoración de clientes, colaboradores y asociados que permita identificar y controlar el lavado de activos, narcotráfico, terrorismo y demás actividades ilícitas.
brindando seguridad a nuestros clientes a través de la innovación y aplicación de herramientas tecnológicas.	Adquirir sistemas de información que permitan la gestión en tiempo real de mercancías, clientes, transportistas y finanzas.	
	Capacitar a los colaboradores en el manejo de sistemas de información integrados.	

7.1.5.2. Identificación de Procesos

Según(Quesada, 2011) para que la organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí efectiva y eficientemente, como lo son la calidad y el valor agregado que se crea en los procesos. El siguiente esquema representa los procesos que debe llevar a cabo la organización para satisfacer las necesidades del cliente.



Después de identificar los procesos se hace necesario definir su funcionamiento y como aporta a la organización.

PROCESOS		¿PARA QUÉ SIRVE EL PROCESO?	¿CÓMO DEBE FUNCIONAR?	OBJETIVO DE PROCESOS
Dirección	Gestión Gerencial	Sirve para direccionar las áreas funcionales de la empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas y controlar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades.	Con habilidades gerenciales y planificación estratégica, debe tener agilidad en la toma de decisiones y visión para calcular riesgos.	Instaurar directrices y mecanismos de control para las áreas funcionales que permita la adecuada toma de decisiones de acuerdo con la planeación estratégica.
Misional	Gestión Comercial	es la encargada de hacer conocer y abrir la organización al mundo exterior, se ocupa de dos problemas fundamentales, la satisfacción del cliente y la participación o el aumento del mercado.	Fortalecer y crear relaciones comerciales que permitan el flujo constante y preferente de clientes del sector industrial y comercial.	Crear relaciones comerciales duraderas con los generadores de carga y asegurar el flujo de contratos de transporte.
	Gestión de Operaciones	Es la encargada de coordinar la logística, mantenimiento y operación de los vehículos de la empresa.	Gestionar el personal encargado de la operación logística, sus necesidades y el correcto funcionamiento de los vehículos.	Coordinar al personal encargado de la operación logística, que tengan lo necesario para viajar y que sus vehículos funcionen adecuadamente.
Apoyo	Gestión de Compras	Es la encargada de adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio.	Abasteciendo las cantidades requeridas en términos de tiempo calidad y precio, aplicando los principios del Just in Time.	Llevar a cabo las solicitudes de compra de las áreas de la empresa cumpliendo con los principios de oportunidad, calidad y precio.
	Gestión Humana	Sirve para garantizar los procesos administrativos que guíen el desarrollo de los colaboradores en todas las áreas.	Creando un Clima Laboral favorable y permitiendo el desarrollo y crecimiento de los colaboradores.	Gestionar el personal de la empresa y velar por su desarrollo y satisfacción.
	Infraestructura	Verifica las condiciones y la adecuación de las instalaciones para prestar el servicio.	Verificando la seguridad e higiene en cada una de las instalaciones y su correcta adecuación.	Vigilar el óptimo estado de las instalaciones y las condiciones de higiene y seguridad.
	Calidad y Mejora	Vela por la Calidad Total y el Mejoramiento Continuo.	Mediante la medición de procesos y aplicación de métodos para el mejoramiento continuo.	Verificar constantemente los procesos y su mejor manera de realizarlos según la Calidad Total.
	Gestión HSE	Para garantizar la salud,	Con el cumplimiento	Garantizar la salud,

		seguridad y cuidado del medio ambiente.	de las normas seguridad, salud y cuidado ambiental.	seguridad y cuidado del medio ambiente según las normas.
--	--	---	---	--

7.1.5.3. Construcción de Objetivos de Proceso

En este punto la organización Miguel Sánchez define como deben funcionar y para qué sirven los procesos es decir “identificar la intención y finalidad del proceso hacia el cual deben dirigirse los recursos y los esfuerzos para dar cumplimiento a las metas que persigue el proceso.”(Javeriana, 2017)

A continuación, se presentan los objetivos de procesos.

7.1.5.4. Objetivos de Procesos

PROCESOS		OBJETIVOS DE PROCESOS
Dirección	Gestión Gerencial	Instaurar directrices y mecanismos de control para las áreas funcionales que permita la adecuada toma de decisiones de acuerdo a la planeación estratégica.
Operacional	Gestión Comercial	Crear relaciones comerciales duraderas con los generadores de carga y asegurar el flujo de contratos de transporte.
	Gestión de Operaciones	Coordinar al personal encargado de la operación logística, que tengan lo necesario para viajar y que sus vehículos funcionen adecuadamente.
Apoyo	Gestión de Compras	Llevar a cabo las solicitudes de compra de las áreas de la empresa cumpliendo con los principios de oportunidad, calidad y precio.
	Gestión Humana	Gestionar el personal de la empresa y velar por su desarrollo y satisfacción.
	Infraestructura	Vigilar el óptimo estado de las instalaciones y las condiciones de higiene y seguridad.
	Calidad y Mejora	Verificar constantemente los procesos y su mejor manera de realizarlos según la Calidad Total.
	Gestión HSE	Garantizar la salud, seguridad y cuidado del medio ambiente según las normas.

Una vez definidos los objetivos de procesos, es momento de desarrollar planes y actividades para conseguirlos.

7.1.5.5. Despliegue de objetivos en procesos

Las actividades y los recursos deben ser gestionadas como proceso único. Es decir“como un conjunto de actividades relacionadas que logran un resultado de valor utilizando recursos disponibles.”(Garcia, 2017)

***PD = Proceso Direccional, PM = Proceso Misional, PA = Proceso de Apoyo**

Objetivos Estratégicos	Procesos							
	PD1	PM1	PM2	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5
	Gestión Gerencial	Gestión Comercial	Gestión Operaciones	Gestión de Compras	Gestión Humana	Infraestructura	Calidad y Mejora	Gestión HSE
Aumentar la cantidad de contratos de transporte percibidos por la organización en mínimo un 100%	X	X					X	
Desarrollar una base de clientes en el sector industrial.	X	X					X	
Desarrollar una base de clientes en el sector comercial.	X	X					X	
Abrir nuevas líneas de negocio para carga (refrigerada, hidrocarburos y productos químicos)	X		X				X	
Desarrollar procesos operativos para las nuevas líneas de negocio.			X				X	
Capacitar y vincular a los colaboradores con los valores de la organización, permitiéndoles ayudar a mejorar la empresa como lugar de trabajo, favoreciendo un buen clima organizacional.					X		X	
Asegurar la disposición final de los residuos generados en cada línea de trabajo de la organización.	X				X		X	
Valorar el impacto de la toma de decisiones en las comunidades, en los trabajadores y en el medio ambiente e incorporar efectivamente sus intereses en los procesos y resultados.	X							
Desarrollar un programa de mejoramiento continuo y calidad total que permita la mejora de nuestros servicios y a su vez ofrezca seguridad a nuestros colaboradores y clientes.							X	
Implementar un sistema de valoración de clientes, colaboradores y asociados que permita identificar y controlar el lavado de activos, narcotráfico, terrorismo y demás actividades ilícitas.		X					X	
Adquirir sistemas de información que permitan la gestión en tiempo real de mercancías, clientes, transportistas y finanzas.			X	X			X	
Capacitar a los colaboradores en el manejo de sistemas de información integrados.			X				X	

7.1.5.6. Mapa Estratégico

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS							
Financiera	Aumentar la cantidad de contratos de transporte percibidos por la organización en mínimo un 100%							
	↑		↑			↑		
Clientes	Desarrollar una base de clientes en el sector industrial.				Desarrollar una base de clientes en el sector comercial.			
	↑		↑			↑		
Procesos	Abrir nuevas líneas de negocio para carga (refrigerada, hidrocarburos y productos químicos)				Desarrollar procesos operativos para las nuevas líneas de negocio.			
	↑		↑			↑		
Formación y Crecimiento	Capacitar y vincular a los colaboradores con los valores de la organización, permitiéndoles ayudar a mejorar la empresa como lugar de trabajo, favoreciendo un buen clima organizacional.	Asegurar la disposición final de los residuos generados en cada línea de trabajo de la organización.	Valorar el impacto de la toma de decisiones en las comunidades, en los trabajadores y en el medio ambiente e incorporar efectivamente sus intereses en los procesos y resultados.	Desarrollar un programa de mejoramiento continuo y calidad total que permita la mejora de nuestros servicios y a su vez ofrezca seguridad a nuestros colaboradores y clientes.	Implementar un sistema de valoración de clientes, colaboradores y asociados que permita identificar y controlar el lavado de activos, narcotráfico, terrorismo y demás actividades ilícitas	Adquirir sistemas de información que permitan la gestión en tiempo real de mercancías, clientes, transportistas y finanzas.	Capacitar a los colaboradores en el manejo de sistemas de información integrados.	

Se establece una relación entre los objetivos estratégicos buscando encadenarlos a una secuencia de causa y efecto para llegar a un mejor funcionamiento de los procesos internos de la organización Miguel Sánchez.

7.1.6. Medición de la Estrategia y Construcción de Indicadores

La medición se hace desde indicadores de los objetivos y los indicadores de proceso, “se definen los indicadores para mostrar el progreso de un aspecto clave de la organización o cumplimiento de objetivos, y se muestra si las acciones emprendidas están rindiendo frutos.”(Martinez, 2014)

El primer paso en la medición de la estrategia es definir los indicadores de proceso.

7.1.6.1. Indicadores de los objetivos

“Son la Expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados.”(Secretaria de Hacienda y Credito Publico, 2011).

La siguiente tabla expresa el método utilizado para medir el grado de consecución de los objetivos estratégicos.

* **F = Financieros, C = Clientes, P = Procesos, FC = Formación y Crecimiento**

Objetivo estratégico	Variable	Indicador	Procedimiento de calculo
Aumentar la cantidad de contratos de transporte percibidos por la organización en mínimo un 100%	Número de Contratos	F1	$F1 = \left(\frac{N^{\circ} \text{contratos 2019} - N^{\circ} \text{contratos 2018}}{N^{\circ} \text{contratos 2018}} \right) \times 100$
Desarrollar una base de clientes en el sector industrial.	Número de Clientes	C1	$C1 = \left(\frac{N^{\circ} \text{total Clientes} - N^{\circ} \text{ Clientes Industriales}}{N^{\circ} \text{ Clientes Industriales}} \right) \times 100$
Desarrollar una base de clientes en el sector comercial.	Número de Clientes	C2	$C2 = \left(\frac{N^{\circ} \text{total Clientes} - N^{\circ} \text{ Clientes Comerciales}}{N^{\circ} \text{ Clientes Comerciales}} \right) \times 100$
Abrir nuevas líneas de negocio para carga (refrigerada, hidrocarburos y productos químicos)	Oferta de Servicios	P1	$P1 = \left(\frac{N^{\circ} \text{ de Contratos de Transporte de Carga} - \text{Contratos de Línea de Negocio}}{\text{Contratos de Línea de Negocio}} \right) \times 100$

Desarrollar procesos operativos para las nuevas líneas de negocio.	Procesos Internos	P2	P2 $= \left(\frac{N^{\circ} \text{ solicitudes} - N^{\circ} \text{ contratos resueltos}}{N^{\circ} \text{ contratos resueltos}} \right) \times 100$
Capacitar y vincular a los colaboradores con los valores de la organización, permitiéndoles ayudar a mejorar la empresa como lugar de trabajo, favoreciendo un buen clima organizacional.	Satisfacción de los Colaboradores	FC1	F1=Encuesta Clima Organizacional
Asegurar la disposición final de los residuos generados en cada línea de trabajo de la organización.	Residuos	FC2	F2= N° contenedores de residuos separados entregados
Valorar el impacto de la toma de decisiones en las comunidades, en los trabajadores y en el medio ambiente e incorporar efectivamente sus intereses en los procesos y resultados.	Impacto Social	FC3	F3= Análisis Contextual
Desarrollar un programa de mejoramiento continuo y calidad total que permita la mejora de nuestros servicios y a su vez ofrezca seguridad a nuestros colaboradores y clientes.	Mejoramiento Continuo	FC4	F4= % productividad después – % productividad antes
Implementar un sistema de valoración de clientes, colaboradores y asociados que permita identificar y controlar el lavado de activos, narcotráfico, terrorismo y demás actividades ilícitas.	Prevención del Riesgo	FC5	F5= $\left(\frac{N^{\circ} \text{ solicitudes} - N^{\circ} \text{ clientes aceptados}}{N^{\circ} \text{ clientes aceptados}} \right) \times 100$
Adquirir sistemas de información que permitan la gestión en tiempo real de mercancías, clientes, transportistas y finanzas.	Sistemas de Información	FC6	F6= % productividad después – % productividad antes
Capacitar a los colaboradores en el manejo de sistemas de información integrados.	Capacitación	FC7	F7= $\left(\frac{\text{Personal Total} - \text{Personal Capacitado}}{\text{Personal Capacitado}} \right) \times 100$

7.1.6.2. Indicadores de los Procesos

Según (Gonzales, 2016) los indicadores de los procesos son necesarios para medir y conocer la capacidad y la eficacia de los procesos, estos deben estar alineados con su misión u objeto. A continuación, se presentan los indicadores de proceso.

Indicadores de Procesos

Objetivos de Procesos	Proceso	Variable	Indicador	Proceso de Cálculo
Instaurar directrices y mecanismos de control para las áreas funcionales que permita la adecuada toma de decisiones de acuerdo a la planeación estratégica.	Gestión Gerencial	Mecanismos de Control	GG	$GG = \left(\frac{HCD}{HSD} \right) \times 100$
Crear relaciones comerciales duraderas con los generadores de carga y asegurar el flujo de contratos de transporte.	Gestión Comercial	Relaciones Comerciales	GC	$GC = \left(\frac{STA}{STC} \right) \times 100$
Coordinar al personal encargado de la operación logística, que tengan lo necesario para viajar y que sus vehículos funcionen adecuadamente.	Gestión de Operaciones	Disponibilidad de Vehículos	GO	$GO = \left(\frac{VDC}{TV} \right) \times 100$
Llevar a cabo las solicitudes de compra de las áreas de la empresa cumpliendo con los principios de oportunidad, calidad y precio.	Gestión de Compras	Compras Realizadas	GCP	$GCP = \left(\frac{CC}{CS} \right) \times 100$
Gestionar el personal de la empresa y velar por su desarrollo y satisfacción.	Gestión Humana	Satisfacción del Personal	GH	$GH = \left(\frac{PS}{TP} \right) \times 100$
Vigilar el óptimo estado de las instalaciones y las condiciones de higiene y seguridad.	Infraestructura	Instalaciones Funcionales	I	$I = \left(\frac{IR}{IF} \right) \times 100$
Verificar constantemente los procesos y su mejor manera de realizarlos según la Calidad Total.	Calidad y Mejora	Cumplimiento de Indicadores	CM	$CM = \left(\frac{IC}{IM} \right) \times 100$
Garantizar la salud, seguridad y cuidado del medio ambiente según las normas.	Gestión HSE	Requisitos Legales	GHSE	$GHSE = \left(\frac{RC}{RL} \right) \times 100$

En el siguiente cuadro aparece la descripción de las variables utilizadas en los procesos de cálculo.

Descripción Indicadores Proceso de Calculo

Indicador	Descripción
HCD	Herramientas de Control para la toma de decisiones
HSD	Herramientas de Control Seleccionadas para la toma de decisiones
STA	Servicios de Transporte a Clientes Asiduos
STC	Servicios de Transporte Cumplidos
VDC	Vehículos Disponibles para Cargar
TV	Total Vehículos
CC	Compras Cumplidas
CS	Compras Solicitadas
PS	Personal Satisfecho
TP	Total Personal
IR	Infraestructura con Requerimientos
IF	Infraestructura Funcional
IC	Indicadores Cumplidos
IM	Indicadores Medidos
RC	Requisitos Cumplidos
RL	Requisitos de Ley

7.1.7. Ejecutar la Estrategia

La ejecución no puede separarse de la estrategia. Según(IsoTools, 2016)no es algo que pueda delegarse en prestadores de servicios de consultoría. Es un elemento que asume la empresa y que forma parte de su cultura.

Ejecutar la estrategia requiere definir unas iniciativas estratégicas y la ficha técnica con los objetivos en los que impacta.

7.1.7.1. Iniciativas Estratégicas

Perspectivas	Directrices Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Iniciativa Estratégica
Financieras	En transportes Miguel Sanchez estamos dedicados al transporte terrestre de carga	Aumentar la cantidad de contratos de transporte percibidos por la organización en mínimo un 100%	Cumplir con la mayor cantidad de solicitudes de transporte

Las iniciativas estratégicas son un pilar fundamental para realizar el *Balanced Scorecard* de la organización Miguel Sanchez. (IsoTools, 2016) dice que, sin proponer acciones para materializar la teoría estratégica, es imposible ver su ejecución. Una iniciativa es, un plan delimitado en tiempo y en dinero, y tiene como objetivo un resultado específico. La siguiente tabla muestra el origen de las iniciativas estratégicas. El siguiente cuadro muestra el origen de las iniciativas estratégicas.

	masiva.		
Clientes	ampliaremos nuestra oferta de servicios para traer soluciones al sector comercial e industrial.	Desarrollar una base de clientes en el sector industrial.	Ofertar los servicios en sitios de interés para el sector industrial y medios digitales especializados.
		Desarrollar una base de clientes en el sector comercial.	Ofertar los servicios en sitios de interés para el sector comercial y medios digitales especializados.
Procesos	que requiera el transporte de carga especializada como la refrigerada, hidrocarburos y productos químicos.	Abrir nuevas líneas de negocio para carga (refrigerada, hidrocarburos y productos químicos)	Ampliar el portafolio de servicios.
		Desarrollar procesos operativos para las nuevas líneas de negocio.	Diseño un sistema de Gestión por Procesos
Formación	La alta dirección y el equipo humano de la organización se compromete con la promoción de la calidad de vida laboral y el fomento de la responsabilidad social con los grupos de interés.	Capacitar y vincular a los colaboradores con los valores de la organización, permitiéndoles ayudar a mejorar la empresa como lugar de trabajo, favoreciendo un buen clima organizacional.	Programas de desarrollo y crecimiento para colaboradores
		Asegurar la disposición final de los residuos generados en cada línea de trabajo de la organización.	Establecer en la cultura organizacional la importancia del tratamiento de residuos
		Valorar el impacto de la toma de decisiones en las comunidades, en los trabajadores y en el medio ambiente e incorporar efectivamente sus intereses en los procesos y resultados.	Diseño de un plan de Responsabilidad Social Empresarial
	La organización se compromete a trabajar con calidad y seguridad	Desarrollar un programa de mejoramiento continuo y calidad total que permita la mejora de nuestros servicios y a su vez ofrezca seguridad a nuestros colaboradores y clientes.	Mejora gradual en la efectividad y eficiencia de los procesos
	comprometidos con los controles para prevenir que nuestras operaciones se vean afectadas por actividades ilícitas	Implementar un sistema de valoración de clientes, colaboradores y asociados que permita identificar y controlar el lavado de activos, narcotráfico, terrorismo y demás actividades ilícitas.	Creación de filtros para establecer la legalidad en los contratos de transporte
	brindando seguridad a nuestros clientes a través de la innovación y aplicación de herramientas tecnológicas.	Adquirir sistemas de información que permitan la gestión en tiempo real de mercancías, clientes, transportistas y finanzas.	Adquisición e implementación de un sistema ERP
		Capacitar a los colaboradores en el manejo de sistemas de información integrados.	Capacitación ERP

El siguiente cuadro enlista las iniciativas estratégicas resultantes.

Iniciativa Estratégica
Cumplir con la mayor cantidad de solicitudes de transporte
Ofertar los servicios en sitios de interés para el sector industrial y medios digitales especializados.
Ofertar los servicios en sitios de interés para el sector comercial y medios digitales especializados.
Ampliar el portafolio de servicios.
Diseño un sistema de Gestión por Procesos
Programas de desarrollo y crecimiento para colaboradores
Establecer en la cultura organizacional la importancia del tratamiento de residuos
Diseño de un plan de Responsabilidad Social Empresarial
Mejora gradual en la efectividad y eficiencia de los procesos
Creación de filtros para establecer la legalidad en los contratos de transporte
Adquisición e implementación de un sistema ERP
Capacitación ERP

El siguiente paso es realizar una ficha técnica que considere los recursos para llevar a cabo las iniciativas estratégicas.

7.1.7.2. Ficha técnica Iniciativa Estratégica

Cada iniciativa estratégica debe contar con una ficha técnica que recoja la información necesaria: Objetivo en el que impacta, responsables, y Definición de recursos. A continuación, se presenta una ficha para cada iniciativa estratégica.

Iniciativa Estratégica		Cumplir con la mayor cantidad de solicitudes de transporte		
Responsable		Gerente		
Actividad	Descripción	Responsable	Recursos	
Preparación de los procesos	Es tener presentes las fuentes previsible de variación, saber que todos los procesos funcionan correctamente y están integrados a la estrategia empresarial para cumplir con los objetivos propuestos. Estos controles son predictivos y se aplican justo antes de operar.	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano (Gerencia, Comercial, y, Calidad y Mejora) Recursos Tecnológicos (ERP) Recursos Operativos (Vehículos) 	
Comunicación Interna	La información debe ser fluida y compartida entre las áreas, cada dato debe ser ingresado al sistema ERP, entendiendo que la consecución de objetivos aporta al desarrollo de la estrategia propuesta.	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano (personal de la organización) Recursos Tecnológicos (ERP) 	
Comunicación de la estrategia y motivación de los colaboradores	Es un proceso participativo que debe incluir a los colaboradores de la organización, se requiere del liderazgo de los creadores de la estrategia, para comunicar sus deseos y motivar al personal a dar lo mejor de sí.	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano (Gerente, Coordinadores) 	

Iniciativa Estratégica		Ofertar los servicios en sitios de interés para sector industrial y medios digitales especializados		
Responsable		Gerente Comercial		
	Actividad	Descripción	Responsable	Recursos
o	Descubrimiento de Prospectos	generar información de valor para los clientes del sector industrial y llevarlos de la mano por el proceso de convencimiento para generar confianza y si es el prospecto ideal para la empresa de transporte, para proceder a la etapa de venta.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano (Comercial) Recurso Tecnológico (Marketing Digital)
	Fidelización de Clientes	cubrir las necesidades del cliente, respondiendo a sus requerimientos en distintos aspectos y de forma personalizada para conocer sus preferencias, comprender sus necesidades y responder o superar sus expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano (Comercial)

Iniciativa Estratégica		Ofertar los servicios en sitios de interés para sector comercial y medios digitales especializados		
Responsable		Gerente Comercial		
o	Actividad	Descripción	Responsable	Recursos
	Descubrimiento de Prospectos	generar información de valor para los clientes del sector industrial y llevarlos de la mano por el proceso de convencimiento para generar confianza y si es el prospecto ideal para la empresa de transporte, para proceder a la etapa de venta.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano (Comercial) Recurso Tecnológico (Marketing Digital)
	Fidelización de Clientes	cubrir las necesidades del cliente, respondiendo a sus requerimientos en distintos aspectos y de forma personalizada para conocer sus preferencias, comprender sus necesidades y responder o superar sus expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano (Comercial)

Iniciativa Estratégica		Ampliar el portafolio de servicios.		
Responsable		Gerente de Comercial		
o	Actividad	Descripción	Responsable	Recursos
	Afiliación de Vehículos	Afiliar vehículos de carga masiva y especializada a la organización permitiendo ampliar la oferta de servicios en tipos y cantidades de mercancías transportadas.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano (Comercial) Recurso Tecnológico (ERP)
	Diseño de Portafolio de Servicios	Diseñar un nuevo portafolio de servicios que incluya todos los tipos nuevos de carga y las zonas de influencia para el transporte de mercancías.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano (Equipo Comercial) Recurso Tecnológico (Medios Digitales, Marketing Digital)

Iniciativa Estratégica		Diseño un sistema de Gestión por Procesos.		
Responsable		Gerente y Asesor Externo		
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Recursos
1	Identificación de Procesos	Identificar cada uno de los procesos que se dan al interior de la organización, incluyendo a sus responsables, inputs y outputs.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Asesor Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso Humano (Gerente, Asesor) • Recurso Financiero
2	Establecer Procesos	Establecer un correcto modo de realizar las actividades dentro de los procesos, evitando la improvisación y los métodos subjetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Asesor Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso Humano (Gerente, Asesor) • Recurso Financiero
3	Diseño del Sistema de Gestión por Procesos	Identificar las entradas, los procesos, responsables y establecer como añade valor la organización con su gestión orientada hacia el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Asesor Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso Humano (Gerente, Asesor) • Recurso Financiero

Iniciativa Estratégica		Programas de desarrollo y crecimiento para colaboradores		
Responsable		Gerente		
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Recursos
1	Capacitación	Brindar herramientas y conocimientos nuevos según los criterios de los colaboradores, que permitan su desarrollo personal y profesional, y, a su vez haciéndolo más eficiente y competitivo en el ambiente laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano (Gerente) Recurso Financiero (Servicios de Educación Externos)

Iniciativa Estratégica		Establecer en la cultura organizacional la importancia del tratamiento de residuos		
Responsable		Gerente		
o	Actividad	Descripción	Responsable	Recursos
	Capacitación sobre el Tratamiento de Residuos en los Puestos de Trabajo	Hacer conciencia sobre la huella de nuestras acciones en el medio ambiente y de cómo una cultura de reciclaje y separación de residuos contribuye al bienestar de todos	<ul style="list-style-type: none"> Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano (Todo el Personal)

Iniciativa Estratégica		Diseño de un plan de Responsabilidad Social Empresarial		
Responsable		Gerente		
o	Actividad	Descripción	Responsable	Recursos
	Diseño de Plan de Responsabilidad Social	Integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y de los grupos de interés, con una perspectiva a largo plazo y llevar a cabo estas modificaciones en el plan de negocios haciéndolo más viable y estudiado	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Asesor Externo 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano (Gerente) Recurso Financiero (Asesor Externo)

Iniciativa Estratégica		Mejora gradual en la efectividad y eficiencia de los procesos		
Responsable		Gerente		
o	Actividad	Descripción	Responsable	Recursos
	Programa de Mejora Continua y Calidad Total	Establecer políticas de calidad competitivas a nivel organizacional y establecer la cultura de la mejora continua en todos los niveles de la empresa, entendiendo que siempre hay un mejor modo de hacer las cosas.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Asesor Externo 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano (Gerente) Recurso Financiero (Asesor Externo)

Iniciativa Estratégica		Creación de filtros para establecer la legalidad en los contratos de transporte		
Responsable		Gerente Comercial		
o	Actividad	Descripción	Responsable	Recursos
	Establecer Filtros para determinar la Legalidad de los contratos de Transporte Emergentes	Valorar a Clientes y Proveedores para determinar la Legalidad de los mismos y proceder a prestar o denegar los servicios de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano (Comercial)

Iniciativa Estratégica		Adquisición e implementación de un sistema ERP		
Responsable		Gerente Comercial		
N	Actividad	Descripción	Responsable	Recursos
1	Búsqueda, Valoración y Compra de un ERP adecuado para la Gestión de la Información en la Organización	Valorar las opciones que tiene el mercado en sistemas ERP y establecer cuál sería el indicado para implantar en la organización	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano (Comercial) Recurso Financiero (ERP)

Iniciativa Estratégica		Capacitación ERP		
Responsable		Gerente		
N	Actividad	Descripción	Responsable	Recursos
	Capacitación de todo el Personal en el Uso del ERP	Dar la herramienta y las habilidades a todo el personal, de modo que todo el tratamiento de Información se haga al interior del ERP	<ul style="list-style-type: none"> Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano (Gerente) Recurso Financiero (Capacitadores Externos, Asesores)

Solo nos queda por establecer el recurso financiero necesitado.

7.1.7.3. Recurso Financiero

El recurso financiero aquí mencionado muestra el presupuesto requerido para iniciar operaciones y para el desarrollo de la actividad en los 6 primeros meses.

Mes 1

Arriendo y servicios	Nomina	ERP	Capacitaciones	Marketing Digital	Enceres y Equipos de Oficina	Gastos Constitución	Total
2'500.000	10'000.000	2'000.000	3'000.000	2'000.000	10'000.000	2'000.000	31'500.000

Mes 2 en adelante

Arriendo y servicios	Nomina	Capacitaciones	Marketing digital	Insumos Oficina	Total
2'500.000	10'000.000	1'000.000	2'000.000	500.000	16'000.000

Recurso financiero requerido en 6 meses = 111'500.000

8. RECOMENDACIONES

El éxito en el cumplimiento de las estrategias se logra a través de la alineación entre el recurso humano y los parámetros de direccionamiento. Esta alineación surge de alentar al equipo de trabajo para que conecten las metas de la organización con su propósito de vida. De la misma manera la organización debe retribuirles su entrega y ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo para los colaboradores de la organización.

El uso de tecnología debe ser un eje fundamental para llevar a cabo la estrategia, esta permite desarrollar ventajas frente a los competidores, pues se logra aumentar eficiencias en los procesos y desarrollar nuevos servicios.

El desarrollo, implantación, medición y ejecución de la estrategia no es algo que pueda delegarse en un tercero o a prestadores de servicios de consultoría. Es un elemento que debe asumir la empresa, que forma parte de su cultura y que se debe comprender en todos sus elementos. En caso de implementarse lo propuesto en el presente escrito, se debe vincular la mayor cantidad de empleados posible además de los dirigentes y responsables de la organización.

9. CONCLUSIONES

El análisis situacional de la organización Miguel Sánchez permitió la recopilación de datos para conocer el perfil operacional del negocio, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y a partir del análisis interno y externo se genera un diagnóstico objetivo para el diseño y la implantación de estrategias.

La estrategia propuesta para la organización Miguel Sánchez, se desarrolla en conjunto con sus responsables y establece el camino para crear valor a partir de factores clave para que la organización trabaje y focalice sus esfuerzos para obtener una posición favorable en el sector transportador a futuro. Los objetivos definidos determinan qué es lo realmente importante en la estrategia organizacional pues se basan en la visión, la misión y los valores que los responsables de la organización quieren implantar en la misma y determinan las acciones y medios que se van a ejecutar para cumplirlos.

Para realizar la medición de la estrategia se definieron los indicadores de los objetivos y los indicadores de proceso. Estos hacen ver el progreso en el cumplimiento de objetivos, y muestran si las acciones emprendidas están rindiendo frutos. Estas expresiones cuantitativas y cualitativas, proporcionan un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con las acciones, monitorear y evaluar los resultados.

1. REFERENTES BIBLIOGRAFICOS

- AITECO. (2019). *AITECO*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/calidad/plan-de-mejora/>
- Amendola, L. (2017). *PMM BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de <http://pmm-bs.com/mapas-estrategicos-balanced-scorecard/>
- ANDI. (17 de abril de 2013). *perspectiva de los empresarios de la andi, respecto a los impedimentos relacionados a la firma del tratado de libre comercio con los tratados de libre comercio*. Obtenido de www.andi.com.co
- Artículo 333, Constitución Política de Colombia (Asamblea Nacional Constituyente 4 de Julio de 1991).
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitucion Politica de Colombia*. Bogota.
- CHÁVEZ, M. M. (2014). *ANÁLISIS DE EFICIENCIA DE EMPRESAS DE TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA DE COLOMBIA A TRAVÉS DEL DATA ENVELOPMENT ANALYSIS*. Pereira: UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA.
- Clavijo, S. (25 de 06 de 2018). *Anif*. Obtenido de <http://www.anif.co/sites/default/files/jun25-18.pdf>
- Clavijo, S. (27 de 06 de 2018). *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/sector-transporte-desempeno-2017-y-perspectivas-2018-2743055>
- Código de Comercio, Decreto 410 (27 de Marzo de 1971).
- Código de Comercio, Artículo 981 (27 de Marzo de 1971).
- Código de Comercio, Artículos 991 y 992 (27 de Marzo de 1971).
- Código de Comercio, Artículo 994 (27 de Marzo de 1971).
- Código de Comercio, Artículo 1010 (27 de Marzo de 1971).
- Conexionesan. (19 de Julio de 2017). *Conexionesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-la-estrategia-empresarial-y-como-ella-se-relaciona-con-el-bsc/>
- Cuauro, N. (2014). Obtenido de https://mestrado.prpg.ufg.br/up/97/o/T%C3%A9cnicas_para_IAP.pdf
- Decreto 173, Artículo 21 (2001).

- Decreto 173, Artículo 22 (2001).
- DNP. (1999). *Dirección Nacional de Planeación*. Obtenido de www.dnp.gov.co
- DNP. (2010). *Dirección Nacional de Planeación*. Obtenido de www.dnp.gov.co
- FRED R., D. (2015). *Crece Negocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- García, F. (2017). *El Cuadro de Mando Integral. Un enfoque ágil para la estrategia y despliegue de objetivos*.
- Gonzales, H. (27 de Diciembre de 2016). *Calidad Y Gestión*. Obtenido de <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/indicadores-de-procesos/>
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. McGRAW-HILL.
- GRAHAM, F., & STEFAN, Z. (2008). *Como Diseñar un Plan de Negocios*. Buenos Aires: The Economist.
- IsoTools. (8 de Junio de 2016). *IsoTools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2016/06/08/balanced-scorecard-ejecutar-estrategia/>
- Javeriana, P. U. (2017). *Pontificia Universidad Javeriana Cali*. Obtenido de <https://www.javerianacali.edu.co/objetivo-del-ciclo-de-gestion>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- LEY 105 (Congreso de Colombia 30 de Diciembre de 1993).
- LEY 336, Estatuto General de Transporte (Congreso de Colombia 20 de Diciembre de 1996).
- Marciniak, R. (28 de mayo de 2018). *El blog de la Dra. Renata Marciniak sobre las estrategias, modelos, herramientas de gestión y otra información necesaria para saber ¿cómo gestionar una empresa?* Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2018/05/28/vision-mision-y-valores-de-la-organizacion-2/>
- Martínez, E. (01 de 11 de 2014). *América Economía*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/como-medir-indicadores-estrategicos>
- Monise, C. (16 de Agosto de 2018). *Blog de la Calidad*. Obtenido de <https://blogdelacalidad.com/definiendo-objetivos-estrategicos-con-el-bsc-balanced-scorecard/>

- Ospina, G. (28 de 05 de 2016). *El Colombiano*. Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/antioquia/uraba-tendra-dos-puertos-en-operacion-en-2018-XH4238707>
- Pensemos. (2018). *Pensemos*. Obtenido de <https://pensemos.com/balanced-scorecard/>
- PÉREZ, D. A. (12 de diciembre de 2017). Los tres puertos que moverán el desarrollo del Urabá antioqueño. *EL TIEMPO*.
- Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. New York: Free Press.
- Promo Negocios. (s.f.). Obtenido de (<http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html>).
- Quesada, G. (2011). *Mapas de Proceso y Mapas Estratégicos*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos16/mapas-proceso-estrategicos/mapas-proceso-estrategicos.shtml>
- Ramirez Rojas, J. L. (Febrero de 2009). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Resolucion 1371 (Ministerio de Obras Publicas y Transporte 21 de Diciembre de 1988).
- Rincón, L. A. (2013). *Análisis del Sector de Transporte por Carretera en la Economía Colombiana*. Bogota.
- Rivas, J. (2017). *UNA*. Obtenido de <http://biblo.una.edu.ve/documentos/enfoque.pdf>
- Sanchez, D. (28 de 07 de 2018). *Portafolio*.
- Secretaria de Hacienda y Credito Publico. (6 de 2011). *Secretaria de Hacienda y Credito Publico*. Obtenido de <http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/Guia%20Indicadores%20Referencia%20rapida.pdf>
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1984). *Introduccion a los metodos cualitativos de investigacion*.
- TiedCOMM. (2016). *TIEDCOMM*. Obtenido de <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- Transporte de Carga Pits*. (8 de enero de 2014). Obtenido de <http://transportedecargadepits.wordpress.com/2011/09/29/definicion-del-servicio-de-transporte-de-carga/>
- Transporte, M. d. (2011). *Operación de cargas y transportes de carretera por Colombia*.
- Transporte, M. d. (2017). *MinTransporte*. Obtenido de https://www.mintransporte.gov.co/Documentos/documentos_del_ministerio/Estadisticas

Valencia, V. (2018). *Universidad Tecnológica de Pereira*. Obtenido de <https://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1771/1771.pdf>