



Establecimiento de un sistema de planeación estratégica que se ajuste a las necesidades de la microempresa Trasportes M&J de Piedecuesta, Santander.

Modalidad: Proyecto de Investigación

Lorainne Dayana Gómez Bayona  
1102382467  
Julián Mateo Córdoba Méndez  
1005259535

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
**Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales**  
**Tecnología en Gestión Empresarial**  
**Bucaramanga, 02-10-2023**



Establecimiento de un sistema de planeación estratégica que se ajuste a las necesidades de la microempresa Trasportes M&J de Piedecuesta, Santander

Modalidad: Proyecto de Investigación

Lorraine Dayana Gómez Bayona  
1102382467  
Julián Mateo Córdoba Méndez  
1005259535

**Trabajo de Grado para optar al título de  
Tecnólogo en Gestión Empresarial**

**DIRECTOR**

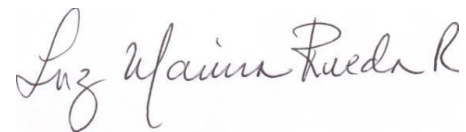
Héctor Guillermo Moreno Jerez

Grupo de investigación – GICSE  
Grupo de investigación – E-INNOVARE

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
**Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales**  
**Tecnología en Gestión Empresarial**  
**Bucaramanga, 02-10-2023**

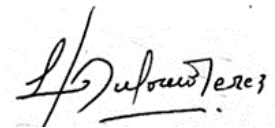
Nota de Aceptación

Aprobado con el cumplimiento de los  
requisitos exigidos por las UTS para  
otorgar el título de Tecnólogo en Gestión  
Empresarial según el Acta 12 del 13 de  
octubre de 2023 del Comité de Trabajos  
de Grado, Grupo de Educación Virtual



---

Firma del Evaluador



---

Firma del Director

## DEDICATORIA

Dedicamos el presente proyecto de investigación primeramente a Dios que es nuestro creador supremo y quien permite que hoy estemos aquí dando un paso más para cumplir nuestras metas y sueños, a nuestra familia, a nuestros padres y hermanos, a mi esposo e hijo y todas aquellas personas que están y son parte de este proceso, y que siempre están alentándonos con sus emotivos mensajes, nos animan a seguir adelante, también a todos nuestros compañeros que hicieron parte de este proceso de aprendizaje, a nuestros docentes que siempre fueron un gran apoyo en este proceso, nos guiaron y nos formaron íntegramente

*Lorainne Dayana Gómez Bayona*

*Julián Mateo Córdoba Méndez*

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios primeramente por ser nuestro creador y por permitirnos hoy estar aquí cumpliendo nuestras metas, y guiarnos en cada paso que damos

A nuestros padres, y hermanos que con perseverancia siempre estuvieron dándonos apoyo, a los familiares que siempre han estado desde el inicio y son parte fundamental de mi proceso ya que son el motivo de seguir adelante cumpliendo mis sueños y objetivos.

A nuestros docentes, Héctor Guillermo Moreno, Edwin Téllez, Luz Marina Rueda, que, con su paciencia, conocimientos y aportes de proyectos de vida, nos guiaron para ser mejores personas, tanto en la sociedad, como en el trabajo, y entorno familiar parte fundamental de nuestra formación y gran aporte en nuestro proceso

A nuestros docentes que estuvieron con nosotros estos seis semestres y nos brindaron un buen acompañamiento con sus bonitas enseñanzas que nos sirven para nuestra vida cotidiana

*Lorraine Dayana Gómez Bayona*

*Julián Mateo Córdoba Méndez*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>14</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.3. OBJETIVOS .....	17
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
1.4. ESTADO DEL ARTE.....	18
1.4.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SECTOR TRANSPORTE .....	18
1.4.2. PLAN ESTRATÉGICO EMPRESA TRANSPORTE CARGA PESADA.....	18
1.4.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PYME SECTOR TURÍSTICO.....	18
1.4.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA E IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD.....	19
1.4.5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y APORTE AL DESARROLLO EMPRESARIAL .....	19
1.4.6. MEJORA ADMINISTRATIVA PARA PYMES .....	19
1.4.7. DISEÑO DE PROPUESTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	20
<b>2. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>21</b>
2.1. MARCO TEÓRICO .....	21
2.1.1. IMPORTANCIA DE LA MATRIZ DOFA .....	21
2.1.2. EL ANÁLISIS SITUACIONAL DOFA.....	22
2.1.3. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS .....	23
2.1.4. PLANES DE ACCIÓN DE ACUERDO A GANTT.....	24
2.1.5. POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA .....	25
2.1.6. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.....	25
2.1.7. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	26
2.1.8. PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	27
2.2. MARCO LEGAL.....	29
2.3. MARCO CONCEPTUAL .....	30
2.3.1. DIAGNÓSTICO INTERNO.....	30
2.3.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	31
2.3.3. IDENTIFICACIÓN LA SITUACIÓN ACTUAL.....	31
2.3.4. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS.....	31
2.3.5. DEBILIDADES.....	31
2.3.6. FORTALEZAS .....	32

2.3.7.	AMENAZAS .....	30
2.3.8.	OPORTUNIDADES .....	32
2.3.9.	POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA .....	32
2.3.10.	PLAN DE ACCIÓN .....	32
2.3.11.	PRESUPUESTO .....	33
<b>3.</b>	<b><u>DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....</u></b>	<b>33</b>
<b>3.1.</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>33</b>
3.1.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.1.2.	ENFOQUE INVESTIGATIVO.....	34
3.1.3.	MÉTODO INVESTIGATIVO .....	34
<b>3.2.</b>	<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>35</b>
<b>3.3.</b>	<b>FASES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>35</b>
<b>4.</b>	<b><u>DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO .....</u></b>	<b>37</b>
4.1.	DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA.....	37
4.2.	ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA.....	39
4.3.	PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO PARA LA MICROEMPRESA DE TRANSPORTE M&J.....	39
<b>5.</b>	<b><u>RESULTADOS .....</u></b>	<b>40</b>
5.1.	DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA.. ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
5.1.1.	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.....	40
5.1.2.	ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA .....	48
5.2.	ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE M&J.....	49
5.2.1.	ESTRATEGIAS DE DEBILIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.....	50
5.2.2.	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO) .....	52
5.2.3.	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA).....	53
5.2.4.	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (DO) .....	54
5.2.5.	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA) .....	55
5.3.	ESTABLECIMIENTO DE UN PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE M&J.....	56
<b>6.</b>	<b><u>CONCLUSIONES .....</u></b>	<b>62</b>
<b>7.</b>	<b><u>RECOMENDACIONES .....</u></b>	<b>64</b>
<b>8.</b>	<b><u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</u></b>	<b>65</b>

**9. APENDICES ..... 74**



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Cargo del funcionario .....	40
<b>Figura 2.</b> Indique el tiempo de antigüedad .....	41
<b>Figura 3.</b> Los directivos de la empresa participan en la formación de los trabajadores ...	41
<b>Figura 4.</b> ¿En la empresa se establecen objetivos de planificación? .....	42
<b>Figura 5.</b> ¿La empresa cuenta con metas comerciales? .....	42
<b>Figura 6.</b> ¿La empresa organiza reuniones periódicas con todos los funcionarios de trabajo para analizar la gestión estratégica? .....	43
<b>Figura 7.</b> ¿Se realizan cambios tecnológicos y organizativos cómo? .....	43
<b>Figura 8.</b> ¿La empresa cuenta con la publicación de la misión, visión y organigrama? ...	44
<b>Figura 9.</b> ¿El servicio de transporte satisface las necesidades de los clientes? .....	45
<b>Figura 10.</b> El servicio operacional de la empresa tiene calidad sobre .....	45
<b>Figura 11.</b> ¿La empresa cumple con las obligaciones fiscales y gubernamentales? .....	46
<b>Figura 12.</b> ¿La empresa realiza programas para desarrollar liderazgo y reconocimiento laboral? .....	47

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Marco Legal.....	29
<b>Tabla 2.</b> Desarrollo del primer objetivo específico.....	37
<b>Tabla 3.</b> Ejemplo y preguntas de la matriz DOFA usada .....	37
<b>Tabla 4.</b> Desarrollo del segundo objetivo específico .....	39
<b>Tabla 5.</b> Desarrollo del tercer objetivo específico.....	39
<b>Tabla 6.</b> Matriz DOFA.....	48
<b>Tabla 7.</b> Estrategia matriz DOFA.....	50
<b>Tabla 8.</b> Plan de acción .....	57

## RESUMEN EJECUTIVO

En el presente proyecto de investigación, contiene la realización de un diagnóstico por medio del análisis DOFA, la cual resalta la situación presente de la empresa Transportes M&J, esta información permitió formular las estrategias pertinentes para la mejora de los procesos administrativos para al final construir un plan de acción. En primer lugar, se comienza con la definición de un punto de partida al evaluar la situación actual de la empresa, considerando tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) como los externos (amenazas y oportunidades). La planificación estratégica desempeña un papel fundamental en el sector del transporte, ya que es crucial para afrontar los desafíos del mercado y lograr un éxito sostenible. Esta planificación ofrece una dirección clara que orienta la toma de decisiones que optimiza los recursos, mejora la eficiencia operativa y permite adaptarse a un entorno en constante cambio. A través del uso de la metodología de investigación descriptiva, se pudo desarrollar las estrategias administrativas adecuadas para la empresa mediante el análisis conjunto de los factores internos y externos identificados en la matriz DOFA, usando el enfoque cualitativo, método analítico y las respectivas técnicas de información. Se finaliza con la creación de un plan de acción que tiene en cuenta la representación visual de las actividades a través de un diagrama de Gantt para cada una de las estrategias, Como resultado se propone reevaluar la estructura actual de la empresa para asegurar una distribución eficiente de las responsabilidades y mejorar la comunicación interna. Se recomienda la creación de un organigrama revisado y la precisa delineación de las funciones y obligaciones de cada integrante del equipo.

**PALABRAS CLAVE.** Administrativa, diagnostico, estructura, planificación y transporte.

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica desempeña un papel crucial en todas las formas de organizaciones, ya sean empresas, entidades gubernamentales o instituciones sin fines de lucro. Su importancia radica en la definición de la visión, misión y objetivos a largo plazo de la entidad, estableciendo así una dirección clara y un propósito compartido entre todos los miembros del equipo. Esto simplifica la toma de decisiones y asegura que los esfuerzos se alineen hacia metas comunes (Jaramillo y Tenorio, 2019).

La planeación de estrategias le permite a la empresa poder anticiparse y adaptarse a esos cambios, al analizar el entorno y las tendencias, la organización puede identificar oportunidades y amenazas, y desarrollar estrategias para aprovechar o mitigar estos factores externos. Contribuye a una asignación eficiente de los recursos limitados de la organización, incluyendo el capital, el personal y los activos, al establecer prioridades y concentrar los esfuerzos en áreas estratégicas. Esto previene la dispersión de recursos y maximiza su efectividad y alcance (Sumba et al., 2020).

La industria del transporte se caracteriza por ser altamente competitiva y dinámica, ya sean grandes compañías o microempresas, enfrentan constantemente desafíos relacionados con la eficiencia operativa, la gestión de costos, la satisfacción del cliente y la adaptación a un entorno en constante cambio, ante estas circunstancias, la planeación estratégica se vuelve fundamental para asegurar la supervivencia y el éxito de la empresa ante el mercado (Palacios, 2020).

La planeación estratégica en empresas de transporte M&J de Piedecuesta implica analizar de manera integral en todos los aspectos del mercado, desde la adquisición y el cuidado de la flota de vehículos, hasta la gestión de rutas y horarios, la optimización de la cadena de suministro y la atención al cliente. Se trata de establecer una visión a un tiempo largo, definiendo los objetivos y el diseño de estrategias claras que permitan a la empresa aprovechar oportunidades y superar desafíos.

En el actual proyecto de investigación se desarrollan capítulos importantes, donde el primero está conformado Mediante la exposición del estudio de investigación, que comprende la formulación del problema y su respectiva fundamentación, los objetivos y el respectivo estado del arte. Seguidamente está el capítulo dos CONFORMADO POR EL también conocido marco teórico, marco legal y marco conceptual, estos son una parte fundamental de cualquier investigación o proyecto. Consiste en la revisión y análisis de las teorías, conceptos, estudios previos y enfoques relacionados con el tema de estudio.

En relación al tercer capítulo, se muestra la metodología utilizada en la investigación, que incluye la especificación del tipo de enfoque, que en este caso es de carácter cualitativo, método analítico y las respectivas técnicas de información. El capítulo cuatro se destaca por el desarrollo, las herramientas y las actividades necesarias que se usaron para alcanzar cada uno de los objetivos establecidos, en el quinto capítulo se presentan los resultados obtenidos, culminando con la recomendación de los componentes de la planificación estratégica que fortalecerán la estructura administrativa de la microempresa Trasportes M & J de Piedecuesta, Santander.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La siguiente investigación se aplica a la microempresa Transportes M&J, ubicada en Piedecuesta, Santander, en el año 2021 fundada por el Señor Jonathan Alexander Figueroa Mayorga. Es una organización de origen familiar que surge a raíz del fallecimiento del padre del propietario, dedicada al transporte de carga por carretera, con un alcance en la prestación del servicio en el municipio de Bucaramanga y su área metropolitana; cuenta con una flota propia de volquetas, tractocamiones y doble troques en estacas y carrocerías con la capacidad de traslado de materiales como arena, lodo, agregados, piedra y productos secos en general, haciendo uso de equipos especializados como camas bajas y cajas altas para la movilización y desmovilización de maquinaria y equipos. Esta actividad se lleva a cabo con el propósito de proporcionar un servicio de alta calidad y adecuado, cumpliendo con las especificaciones necesarias.

Se logra evidenciar que la microempresa carece de un sistema de planeación estratégica, conocido como el proceso en el cual se procede a establecer la declaración de la misión y visión empresarial, de los valores y políticas según lo afirma Calle et al., (2020); que mediante el diagnóstico de las capacidades o factores administrativos internos y externos a través de la matriz DOFA se logre revisar la situación en la que se encuentra, durante este proceso, se definen los objetivos a corto y largo plazo, y se elaboran las estrategias necesarias para lograrlos, tal y como lo señala Monroy (2019) cuando afirma que el propósito es el aprovechamiento eficaz de las ventajas u oportunidades, afrontando las necesidades del entorno a partir de las fortalezas y las debilidades.

Por lo anterior, se puede decir de manera general que la empresa, requiere implementar una adecuada estructuración de la planeación estratégica, de lo contrario podría provocar diversas actividades administrativas desenfocadas incurriendo en funciones poco adecuadas para su consolidación en el mercado y su competitividad; dicho esto, la planeación estratégica, según Monroy (2019), Se define como un procedimiento que simplifica la tarea de la alta dirección de tomar decisiones al recopilar, evaluar y analizar información tanto interna como externa. Su finalidad es comprender la situación actual de la empresa, detectar los diversos niveles de rendimiento que afectan a la competitividad, y así, tener una visión del presente que respalde la toma de decisiones apropiadas para orientar la empresa hacia el futuro.

En este momento la empresa está en crecimiento, ya que actualmente se ve alta demanda de servicios de transporte de materiales de arrastre por carretera, por lo cual es fundamental establecer una planeación estratégica que le permita construir el direccionamiento estratégico que le apoye en el logro de las metas a mediano y largo plazo.

Dado lo anterior, la pregunta de investigación es ¿Cómo se puede incrementar la competitividad de la empresa Transportes M&J a partir de un plan estratégico?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

El proyecto de investigación busca proponer una herramienta administrativa que permita mitigar la problemática identificada en relación con el direccionamiento estratégico realizado de forma empírica en la organización; debido a la ausencia de planeación como soporte a la situación actual de la empresa, como lo sugiere Monroy (2019), que puede afectar su crecimiento, consolidación, competitividad y la rentabilidad del negocio.

También el proyecto se realiza porque la microempresa se encuentra en un estado de crecimiento, que, al no estar acompañado o direccionado por un adecuado proceso de planeación estratégica, se ponen en peligro los recursos esenciales requeridos para alcanzar de manera puntual los objetivos corporativos, como planeta López y Garza Carranza (2020). Se realiza una propuesta de formulación de estrategias administrativas las cuales se obtienen a partir de los elementos internos y externos a través del análisis realizado en la matriz DOFA, se busca identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa. Esto, a su vez, facilita la creación de un plan de acción como una propuesta de mejora para la organización.

De esta manera, el proyecto adquiere importancia para las compañías dedicadas al transporte de carga terrestre en la región de Santander, promoviendo la adecuada estructuración administrativa mediante la planeación estratégica, la cual fomenta la capacidad de visualización de las necesidades organizacionales en el contexto del mercado, tal y como lo establece Serrato (2019), y así afrontar de forma propicia las acciones de la competencia. Así mismo, es una oportunidad para el fortalecimiento de los conocimientos de los investigadores al poner en práctica en una empresa real los conceptos teóricos adquiridos en el proceso de formación.



Por otra parte, el proyecto aporta a la solución de la ausencia de planeación estratégica de la empresa Transporte M&S y a los clientes les facilita una mejor prestación del servicio; contribuyendo también, al conocimiento investigador científico en el ámbito del clima de negocios y la competitividad, perteneciente al Grupo de Investigación GICSE, y colaborador en la Línea de Investigación de Gestión TIC e Innovación del Grupo de Investigación E-INNOVARE de las UTS.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### ***1.3.1. Objetivo general***

Proponer los elementos de planeación estratégica que fortalezca la estructura administrativa de la microempresa Transporte M&J de Piedecuesta, Santander.

#### ***1.3.2. Objetivos específicos***

- Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa a través de una matriz DOFA para la identificación la situación actual de la empresa de Transporte M&J.
- Plantear estrategias mediante la identificación de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades para el posicionamiento de la empresa de transporte M&J.
- Establecer un plan de acción y presupuesto para la empresa de transporte M&J, mediante diagrama de Gantt.

## 1.4. ESTADO DEL ARTE

### **1.4.1. Planificación estratégica sector transporte**

De acuerdo con los autores Celi paladines et al., (2022), en la revisión de literatura realizada en fuentes secundarias según las variables del estudio se identificaron estudios, como el presente quienes partieron del objetivo, el análisis de la planificación estratégica en una empresa del sector transporte y su desempeño actual pone de manifiesto la importancia crucial de esta herramienta administrativa en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Queda claro que la planificación estratégica es esencial para el crecimiento de cualquier compañía, para constituir empresas desde el punto de vista administrativo y así alcanzar sus metas a corto y largo plazo.

### **1.4.2. Plan estratégico empresa transporte carga pesada**

El autor Arnulfo (2021), destaca por la principal meta, la cual se basa en este proyecto que dispone de diseñar una planeación estratégica para la empresa TRANSLIMSSA de Guayaquil, cuya empresa tiene como desarrollo su funcionalidad de transporte de carga pesada, se logro evidenciar la falta de organización empresarial, esta situación pone en riesgo el cumplimiento y desarrollo de labores de los trabajadores.

### **1.4.3. Planeación estratégica pyme sector turístico**

Según Iván et al. (2021), en el proyecto tuvo como propósito diseñar la planeación estratégica para la empresa ECOSANTURBAN TRAVEL, de tona Santander para cumplir los objetivos corporativos, se realizó el diagnostico de las matrices MEFI, DOFA, MEFE también de la matriz Balance Scorecard, para conocer el estado de la empresa y lograr cumplir sus objetivos y metas. Como conclusión se logró evidenciar las falencias administrativas de la empresa y la conclusión principal es

que la formulación de un plan estratégico sólido representa la alternativa más efectiva para mejorar la empresa.

#### **1.4.4. Planeación estratégica e impacto en la competitividad**

Segun Sánchez et al., (2020), en el proyecto de planeación estratégica para la empresa autoservicio Doña Irma, se evidencia un diagnóstico administrativo con el CANVAS para el análisis del negocio por medio del análisis de PESTEL, que nos ayuda evaluar el entorno en el que esta la empresa. Como conclusión es importante que las organizaciones modernas conozcan su situación en el mercado, también se evidencia la utilidad de las herramientas de diagnóstico administrativas para el cumplimiento de los objetivos corporativos.

#### **1.4.5. Planeación estratégica y aporte al desarrollo empresarial**

Según Muñoz et al., (2022), el proyecto tuvo el objetivo crear la planeación estratégica para la empresa El dorado S.A.S del sector transporte para evaluar su situación tanto internamente como para así establecer objetivos y estrategias que se apropien a sus necesidades, se logró evidenciar que se usó la metodología cualitativa de tipo descriptivo, y que un buen plan estratégico con sus adecuadas herramientas ayuda a la estructura organizacional de las organizaciones.

#### **1.4.6. Mejora administrativa para pymes**

Siendo así el autor Bernal (2020), planteó una mejora administrativa para las empresas pequeñas después del COVID- 19, en Bucaramanga, centrada por estudios para la gestión de mercadeos, métodos, eficacia y personal en las microempresas del municipio de Bucaramanga, su metodología fue cuantitativa, identificando las necesidades de mejora y la necesidad en la construcción de un sistema de planificación administrativa que establezca la dirección gerencial y administrativa para dar cumplimiento a los objetivos empresariales establecidos. Se plantea una idea de mejora para los aspectos administrativos de las empresas.

#### **1.4.7. Diseño de propuesta de dirección estratégica**

Para el autor Monroy (2019), este proyecto se llevó a cabo en la empresa Mandark, que tiene su sede en la ciudad de Bucaramanga, tiene como objetivo diseñar un direccionamiento estratégico por medio del diagnóstico DOFA, matriz SPACE; *Balanced Scorecard* identificando y seleccionando las estrategias administrativas que se ajusten a sus necesidades. Se utilizó como herramienta de mejora estratégica la matriz BSC

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. MARCO TEÓRICO

#### 2.1.1. *Importancia de la Matriz DOFA*

La matriz DOFA, que a veces se conoce como matriz FODA o matriz DAFO, constituye una herramienta estratégica de análisis empleada en la gestión de empresas y en el proceso de toma de decisiones. Las siglas se refieren a las cuatro variables que se evalúan: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Logra ser planeación racional que se basa en los esfuerzos que pone una administración útil y eficaz, para tomar decisiones acordes a través de una buena planeación, ya que hoy por día las empresas están acostumbradas a desarrollar distintos planes, y estos llegan a tener ciertas falencias, al momento de recopilar y ordenar la información respectiva a las circunstancias de acción y los recursos del negocio, esto hace que se pueda afectar de manera directa optar por estrategias competitivas y así mismo la elaboración y funcionamiento de una buena planeación (Raigosa, 2019).

La relevancia de la matriz DOFA se encuentra en su capacidad para proporcionar una visión completa y organizada de la situación presente de una organización, proyecto o incluso un individuo. Al llevar a cabo una evaluación minuciosa de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, esta herramienta permite obtener una comprensión profunda de la situación. La matriz DOFA permite identificar los aspectos internos de una organización que pueden limitar su desempeño y competitividad. Al conocer estas debilidades, se pueden tomar medidas para mejorar y desarrollar estrategias que las contrarresten. La matriz

DOFA ayuda a identificar los puntos fuertes de una organización, sus ventajas competitivas y los recursos clave que posee (Raigosa, 2019).

Esta herramienta facilita la evaluación de la situación actual de la organización mediante un análisis DOFA situacional, un mecanismo apropiado que ilustra las condiciones concretas de la situación presente de la entidad. El proceso de planificación estratégica puede variar en cuanto a la cantidad de etapas que involucra, en conjunto se pueden considerar los siguientes elementos fundamentales como identificar, visión, misión, y su respectivo análisis del estado presente de la empresa, tanto internamente como externamente (Ibarguen et al., 2019). La matriz DOFA permite identificar las oportunidades externas que pueden ser aprovechadas por una organización. Estas oportunidades pueden ser tendencias del mercado, cambios legislativos, avances tecnológicos, entre otros. (Ibarguen et al., 2019).

### **2.1.2. El análisis situacional DOFA**

Permite evaluar cómo está la empresa en la actualidad, tanto internamente como externamente, esto con el fin de plantear estrategias viables, para así alcanzar sus objetivos, implementando estrategias competitivas que permita el crecimiento de la organización. El análisis DOFA proporciona una visión integral de la situación actual de una entidad al considerar tanto los factores internos como externos. Este recurso contribuye a la identificación de las áreas de fortaleza y debilidad, además de las oportunidades y amenazas que pueden impactar en la consecución de metas y el éxito de la entidad. Al comprender estos factores, es posible elaborar estrategias y planes de acción eficaces para aprovechar las oportunidades, abordar las debilidades, hacer frente a las amenazas y fortalecer las fortalezas (Ocampo y Bocanegra, 2020).

### **El análisis FODA cuenta con cuatro variables**

- **Fortaleza:** como su mismo nombre lo indica nos muestra los factores que la organización tiene bajo control
- **Oportunidades:** son las circunstancias favorables para empresa, que permiten realizar cambios de ventaja para la empresa, para así alcanzar sus objetivos
- **Debilidades:** en las debilidades están las carencias de la organización las falencias en las que se encuentra que pueden ser obstáculos para alcanzar los objetivos
- **Amenaza:** son esas situaciones o circunstancias que ponen en riesgo alcanzar los objetivos (Ocampo y Bocanegra, 2020).

### **2.1.3. Planteamiento de estrategias para la competitividad de las empresas**

Según Grandas et al., (2019) dentro de la disciplina administrativa, es la administración estratégica, la que oriente conceptualmente el proceso de creación de los planes que logran integrar las áreas funcionales de las empresas. Para mejorar la competitividad de una empresa, es necesario desarrollar estrategias eficaces que capitalicen las fortalezas internas y resuelvan las debilidades, al mismo tiempo que aprovechen las oportunidades y mitiguen las amenazas del entorno empresarial, desarrollar una propuesta de valor única y distintiva que permita a la empresa destacarse de la competencia

Así mismo, explican Grandas et al., (2019) que la formulación de estrategias cuenta con cinco etapas: como los son declarar misión y visión de la empresa, hacer auditorías externas e internas, establecer metas a largo y corto plazo, analizar la elección de estrategias, y perfeccionar la eficacia y calidad de los procedimientos internos de la empresa para disminuir gastos y aumentar la productividad. Esto implica reclutar a personas calificadas, brindarles oportunidades de crecimiento y desarrollo, fomentar un ambiente de trabajo positivo y fomentar una cultura de

aprendizaje continuo, Los trabajadores comprometidos y motivados son fundamentales para la innovación y el éxito empresarial.

#### **2.1.4. Planes de acción de acuerdo a Gantt**

Según Codermatz et al. (2021) el plan de acción es un documento escrito considerando las opciones de mejora posibles para una empresa y con base en dichas opciones se elabora una guía compuesta por actividades, o acciones con las cuales la organización puede afrontar tales circunstancias, El diagrama de Gantt es una herramienta gráfica que facilita la planificación y programación de las actividades de un proyecto a lo largo de un período determinado. Permite asignar tareas, establecer fechas de inicio y finalización, y visualizar la duración y la secuencia de las actividades. Habiendo realizado un diagnóstico se observan las siguientes áreas de mejora:

- Comunicación
- Proceso de venta
- Propuesta de valor
- Estructuración interna

El diagrama de Gantt ofrece una representación visual nítida de las actividades y su orden cronológico en el transcurso del tiempo. Permite ver de manera rápida y fácil cuándo comienzan y terminan las actividades, así como la duración de cada una. Esto facilita la comprensión de la estructura del proyecto y ayuda a evitar confusiones sobre las fechas y los plazos. Para la elaboración, es recomendable la implementación de un diagrama de Gantt el cual permite relacionar los objetivos del plan con las actividades, cronogramas de tiempo, presupuesto, responsables y los indicadores por actividad (Codermatz et al., 2021).



### **2.1.5. Posicionamiento de la empresa**

Como lo afirma Calero (2020), se trata de la creación del constructo mental del bien, marca o empresa por parte del consumidor o cliente, se considera una estrategia, y se puede definir como la creación de un símbolo, imagen o marca en primera instancia en la mente de los clientes crear una imagen o una marca primero en la mente de los clientes. Resulta beneficioso ya que sirve como guía en la creación del Plan de Marketing. La publicidad juega un papel fundamental en la consolidación de la estrategia de Posicionamiento a través de la comunicación. La posición de la empresa en el mercado es esencial para su triunfo y su habilidad para competir. El posicionamiento se refiere a la manera en que una empresa es percibida y distinguida de sus competidores en la percepción de los consumidores.

El posicionamiento efectivo permite a una empresa destacarse de sus competidores y ofrecer algo único y valioso para los consumidores. Al definir claramente su propuesta de valor y comunicarla de manera consistente, la empresa tiene la posibilidad de crear una ventaja competitiva que la diferencie en el mercado. Esto puede llevar a una mayor preferencia de los consumidores, una mayor participación de mercado y una mayor rentabilidad. el posicionamiento de la empresa es esencial para establecer su identidad, diferenciarse de la competencia, atraer a los clientes adecuados y orientar la estrategia empresarial. Un posicionamiento sólido y efectivo contribuye el éxito en un plazo largo de la empresa al generar preferencia de marca, lealtad de clientes y una ventaja competitiva sostenible Calero (2020),

### **2.1.6. Competitividad empresarial**

La competitividad se refiere a los efectos asociados al éxito de la organización de un mercado específico, actual es una variable que exige a las organizaciones a desarrollar productos y servicios cada vez con mayor calidad u propuesta de valor, así alcanzar una posición de ventaja frente a los competidores, implica la opción de la empresa con el fin de ofrecer productos o servicios de mejor calidad, satisfacer

las necesidades del mercado, mantener costos eficientes y adaptándose a los cambios ante el entorno empresarial; para ser competitiva, una empresa debe tener algo que la distinga de sus competidores; esto puede ser a través de la innovación en productos o servicios, la calidad superior, la atención al cliente excepcional o cualquier otro factor que haga que la empresa se destaque (Lesmes et al., 2020).

La colaboración con otros actores relevantes en la industria y la formación de alianzas estratégicas pueden fortalecer la competitividad de una empresa, esto puede implicar la colaboración en investigación y desarrollo, la creación de redes con proveedores o distribuidores clave, o la participación en asociaciones sectoriales. La colaboración y las alianzas estratégicas pueden ampliar los recursos y las capacidades de la empresa, permitiéndole competir en un nivel más alto. La competitividad empresarial implica tener una ventaja distintiva, ofrecer productos o servicios de calidad, ser eficiente, ser innovador y adaptarse a los cambios del entorno empresarial. Requiere una gestión estratégica sólida y la capacidad de colaborar y formar alianzas (Acosta et al., 2019)

### **2.1.7. Planeación Estratégica**

Según Jaramillo y Tenorio (2019) la planeación estratégica PE que facilita la visualización de los futuros acontecimientos que pueden afectar a las empresas con carácter interno o externo. Ayuda a enfocar estrategias que permitan dar cumplimiento a los objetivos corporativos. De igual manera, la planificación estratégica es fundamental para el establecimiento del direccionamiento administrativo de las empresas. La PE permite a los trabajadores de las empresas conocer el punto de llegada común que son los objetivos y así lograr la consolidación de la misión y visión.

La planificación estratégica posibilita que una empresa defina una visión clara de su futuro y establezca metas a largo plazo. Ofrece una orientación precisa para la

empresa, estableciendo los cimientos sobre los cuales tomar decisiones y asignar recursos de manera coherente. Dado que el entorno empresarial está en constante evolución y cambio, la planificación estratégica ayuda a la empresa a comprender y adaptarse a estas transformaciones. Al analizar las tendencias del mercado, los avances tecnológicos y las fuerzas competitivas, la empresa puede reconocer oportunidades y amenazas, y ajustar su estrategia en consecuencia (Jaramillo y Tenorio, 2019).

La planeación estratégica se centra en la creación de un plan a largo plazo para el éxito de la empresa, en lugar de enfocarse únicamente en metas a corto plazo, como aumentar las ventas trimestrales necesarias para lograrlos de manera sostenible. Así mismo, la PE permite a las directivas de las empresas establecer los objetivos estratégicos de forma coherente al establecer la misión y visión a medio y largo plazo, la planificación estratégica contribuye a la coordinación de los esfuerzos de todos los integrantes de la organización en pos de un objetivo compartido, establece una base para la coordinación interna y asegura que todas las funciones y departamentos trabajen en armonía para lograr los objetivos estratégicos, esto ayuda a optimizar el rendimiento general de la empresa (Cucchiari, 2019).

### **2.1.8. Procesos Administrativos**

Hace referencia a una relación de las actividades de planeación, dirección, organización y control que propone la entidad para el desarrollo de los objetivos. el proceso administrativo se refiere a las fases en las que se llevan a cabo las funciones de gestión, que incluyen la planificación, organización, dirección y control. Estos procesos son fundamentales para el funcionamiento y la prosperidad de cualquier tipo de organización, ya sea una empresa, una entidad gubernamental, una organización sin fines de lucro u otra entidad. Estos procesos establecen una estructura y un marco de referencia para la gestión eficaz de los recursos y actividades dentro de la organización (Briones et al., 2019).

Los procesos administrativos establecen procedimientos claros y definidos ayuda a minimizar la duplicación de esfuerzos, evitar errores y maximizar la eficiencia operativa, al seguir los procesos establecidos, se optimiza el tiempo y los esfuerzos de los empleados. Los procesos administrativos implican la recopilación, el análisis y la evaluación de información relevante para la toma de decisiones. Al seguir un enfoque sistemático, los administradores pueden obtener datos precisos y actualizados que les permitan tomar decisiones informadas y fundamentadas (Briones et al., 2019).

Los procesos administrativos deben realizarse de manera concertada con todos los actores de la organización, y es necesario implementar las herramientas de diagnóstico como es el caso de la FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que permite hacer un análisis de las condiciones reales de del contexto de una empresa. Los procesos administrativos fomentan la coordinación y una colaboración efectiva entre los distintos departamentos y equipos de una organización. Al establecer flujos de trabajo transparentes y responsabilidades bien definidas, se mejora la comunicación y la cooperación entre los miembros del equipo. Esto, a su vez, conduce a un funcionamiento más eficiente de toda la organización y a la consecución de los objetivos compartidos (Vélez et al., 2022).

Los procesos administrativos incluyen mecanismos de control y supervisión que permiten evaluar el desempeño, identificar desviaciones y realizar ajustes necesarios, al establecer indicadores de rendimiento y criterios de medición, los administradores pueden monitorear el progreso hacia los objetivos establecidos y tomar medidas correctivas en caso de desviaciones, esto ayuda a mantener la organización en el camino correcto y garantiza la eficacia de las operaciones. Los procesos administrativos no son estáticos, sino que deben adaptarse a medida que las circunstancias y las necesidades de la organización cambian. La

implementación de procesos administrativos efectivos permite una mejora continua en base a la retroalimentación y la experiencia adquirida (Vélez et al., 2022).

## 2.2. MARCO LEGAL

El marco legal es de gran importancia en cualquier sociedad y organización, ya que proporciona un conjunto de normas que definen los derechos, deberes y compromisos tanto de individuos como de entidades. En Colombia, el marco legal que regula las empresas de transporte se compone de diversas leyes y regulaciones. A continuación, se mencionan algunas de las leyes más relevantes:

**Tabla 1. Marco Legal**

Norma	Fecha	Descripción
Ley 105 de 1993	30 de diciembre de 1993	Determina el marco legal del servicio público de transporte terrestre automotor en Colombia. Esta legislación proporciona las pautas generales para ofrecer servicios de transporte, los criterios para adquirir licencias de operación y los compromisos de los transportistas (Serrano y Vásquez, 2019).
Ley 336 de 1996	20 de diciembre de 1996	Regula el transporte de carga por carretera y establece disposiciones sobre la operación y regulación de empresas de transporte de carga. Esta ley establece los requisitos para obtener una licencia de transporte de carga, las obligaciones de las regulaciones relacionadas con los transportadores y los derechos y deberes de los usuarios del servicio (Vela y Ramírez, 2022).
Decreto 1500 de 2007	4 de mayo de 2007	Este decreto define las regulaciones técnicas y de seguridad aplicables al transporte de mercancías peligrosas por carretera en Colombia. Este decreto rige aspectos vinculados al transporte, manejo y almacenamiento de sustancias y materiales peligrosos, así como los requisitos para la formación y capacitación de los operadores de transporte (Pulecio et al., 2021).

Decreto 1079 de 2015	26 de mayo de 2015	Este decreto regula el ámbito del transporte en Colombia y define las normativas particulares para la provisión de servicios de transporte. Contempla cuestiones como los criterios para la adquisición de licencias de transporte y las especificaciones técnicas de los vehículos (Correa y López, 2019).
Resolución 3096 de 2019	05 de septiembre de 2019	Regula el transporte especial de pasajeros en Colombia. Esta resolución define los criterios y pasos necesarios para adquirir autorizaciones de transporte especial, los estándares técnicos de los vehículos utilizados en este tipo de servicio, así como las responsabilidades y obligaciones de los transportadores (Quintero et al., 2020).

Nota: Tabla elaborada por los autores

## 2.3. MARCO CONCEPTUAL

### 2.3.1. Amenazas

Es un proceso en el ámbito empresarial que implica analizar y evaluar los factores y variables externas que representan riesgos o desafíos para una organización. Consiste en identificar y comprender los elementos del entorno que pueden tener un impacto negativo en el desempeño y el éxito de la empresa (Acevedo y Albornoz, 2019).

### 2.3.2. Diagnóstico interno

Se trata de una herramienta empleada en el contexto empresarial para examinar y valorar los elementos internos de una organización. Implica un proceso metódico de recopilación, análisis y evaluación de datos pertinentes relacionados con los recursos, habilidades, ventajas y limitaciones de la empresa. El propósito principal del diagnóstico interno es lograr una percepción precisa e imparcial de la situación

interna de la organización, reconociendo sus fortalezas y áreas que requieren mejoras (Pulido et al., 2019).

### **2.3.3. Diagnóstico externo**

Es un proceso ordenado de adquisición, análisis y evaluación de datos significativos acerca del entorno, mercado e industria en la que la empresa opera. El propósito central del diagnóstico externo es obtener una comprensión completa del contexto en el que la organización opera, reconociendo las oportunidades y amenazas que pueden influir en su rendimiento y resultados (Fonseca et al., 2021).

### **2.3.4. Identificación la situación actual**

Es una etapa esencial en el mundo empresarial que implica la evaluación y la comprensión de la posición actual de una organización en un momento concreto. Esta evaluación toma en cuenta tanto los factores internos como los externos que pueden afectar el rendimiento y el logro de objetivos de la organización (Valverde y Ureña, 2021).

### **2.3.5. Planteamiento de estrategias**

Es un proceso en el ámbito empresarial que implica la formulación de estrategias y medidas concretas destinadas a lograr los objetivos definidos por una entidad. Consiste en identificar y seleccionar las mejores alternativas de acción que permitan aprovechar las oportunidades, superar los desafíos y alcanzar una ventaja competitiva en el mercado (Sánchez, 2022).

### **2.3.6. Debilidades**

Es un proceso en el ámbito empresarial que implica el análisis y la evaluación de las áreas o aspectos internos de una organización que presentan deficiencias o limitaciones. Consiste en identificar y comprender las áreas en las que la empresa

tiene desventajas o carencias que pueden obstaculizar su rendimiento y éxito (Fierro et al., 2020).

### **2.3.7. Fortalezas**

Es un proceso en el ámbito empresarial que implica analizar y evaluar las áreas o aspectos internos de una organización en los que esta tiene ventajas competitivas, capacidades distintivas o recursos valiosos. Consiste en identificar y comprender las áreas en las que la empresa sobresale y tiene una posición sólida en comparación con sus competidores (Fernández y López, 2020).

### **2.3.8. Oportunidades**

Es un proceso en el ámbito empresarial que implica analizar y evaluar los factores y variables externas que pueden generar ventajas o posibilidades favorables para una organización, consiste en identificar y comprender los elementos del entorno que pueden brindar beneficios y potencial de crecimiento a la empresa (González y Lozano, 2020).

### **2.3.9. Posicionamiento de la empresa**

Es un concepto en el ámbito empresarial que se refiere a la forma en que una organización se presenta y se percibe en la mente de los consumidores o clientes objetivo en la estrategia y las acciones que una empresa implementa para diferenciarse de la competencia y ocupar una posición distintiva en el mercado. (Berrezueta y Wilches, 2021).

### **2.3.10. Plan De Acción**

Se trata de un documento que detalla los pasos concretos que una organización o equipo debe llevar a cabo para alcanzar un objetivo o solucionar un problema. Es una herramienta práctica y minuciosa que especifica las acciones a tomar, los



plazos a seguir, los recursos requeridos y las responsabilidades de cada miembro del equipo involucrado (Espinoza, 2020).

### **2.3.11. Presupuesto**

Se trata de un plan económico que proporciona un análisis pormenorizado de los ingresos y gastos anticipados de una organización, empresa o proyecto durante un lapso específico. Esta herramienta es esencial para la administración financiera, ya que posibilita la fijación de límites y la asignación eficiente de recursos (Peñafiel et al., 2020).

## **3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

### **3.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Los siguientes indicadores evidencian la metodología de investigación usada con el fin de comprender la temática del proyecto.

#### **3.1.1. Tipo de investigación**

En la implementación de cada uno de los objetivos establecidos, se empleó una investigación descriptiva con enfoque cualitativo, Esto facilitó la obtención de información detallada sobre la situación actual y, además, en el proceso de alcanzar cada uno de los objetivos establecidos, se llevó a cabo un análisis tanto interno como externo de la empresa mediante el uso de una matriz DOFA.

La investigación descriptiva se centra en recopilar información y describir de manera precisa las características, propiedades y condiciones de un fenómeno específico. Esto proporciona una comprensión detallada y completa de dicho fenómeno, lo que es esencial para el avance del conocimiento en diversas disciplinas (Ramos, 2020).

### **3.1.2. Enfoque investigativo**

Para la presente iniciativa se requirió la utilización del enfoque cualitativo como respaldo fundamental se diseñaron estrategias mediante la identificación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades para mejorar la posición de la empresa de transporte M&J.

El enfoque cualitativo permite explorar y comprender en profundidad fenómenos complejos, situaciones o experiencias desde la perspectiva de los participantes, a través de técnicas como entrevistas, observación participante y análisis de documentos, se obtiene información rica y detallada sobre las percepciones, significados y contextos en los que se desarrolla el fenómeno estudiado (Durán, 2021).

### **3.1.3. Método investigativo**

Mediante la utilización de la investigación primaria, específicamente a través de una encuesta y el posterior desarrollo de matrices, se logra demostrar la aplicación del método de investigación analítico, este plan propone los elementos de la planificación estratégica destinados a fortalecer la estructura administrativa de la microempresa Transportes M&J ubicada en Piedecuesta, Santander.

El método de investigación analítico es una estrategia utilizada en la investigación científica y examinar cada una de ellas de manera detallada; se centra en el análisis minucioso de los elementos individuales que componen un fenómeno o una situación, con el objetivo de comprender su estructura, funcionamiento, relaciones y causas subyacentes (Causil et al., 2021).

### 3.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Por medio de las herramientas de encuesta la cual fue aplicada, se logró obtener información primaria (ver Apéndice A, encuesta), con el apoyo de referencias bibliográficas se obtuvo información secundaria con el propósito de sugerir los elementos de planificación estratégica que refuercen la estructura administrativa de la microempresa Transportes M&J en Piedecuesta, Santander, se empleó la matriz DOFA para evaluar la situación actual de la empresa de transporte M&J.

Basado en la información recopilada, se procedió a formular estrategias al identificar las áreas de mejora, los puntos fuertes, las posibles amenazas y las oportunidades con el objetivo de mejorar la posición de la empresa de transporte M&J.

Con la información obtenida, finalmente se establece un plan de acción y presupuesto, mediante diagrama de Gantt, que sea de apoyo y fortalezca la estructura administrativa de la microempresa Transportes M&J de Piedecuesta, Santander

### 3.3. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto se desarrollará en tres fases, que se describen de la siguiente manera:

Se realiza una entrevista a los funcionarios, acorde a los resultados se desarrolla la matriz DOFA con el fin de proponer los elementos de planeación estratégica que fortalezca la estructura administrativa de la microempresa Trasportes M&J de Piedecuesta, Santander.

### **Fase dos**

Se realizaron estrategias de posicionamiento para la empresa de transporte M&J tras identificar sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades con base en la información recopilada.

### **Fase tres**

Se establece un plan de acción y presupuesto, mediante diagrama de Gantt, para que sea de apoyo y fortalezca la estructura administrativa de la microempresa Trasportes M&J de Piedecuesta, Santander

#### 4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

Con el fin de proponer los elementos de planeación estratégica que fortalezca la estructura administrativa de la microempresa Transportes M&J de Piedecuesta, Santander, se desarrollaron las siguientes actividades en cada objetivo específico propuesto.

##### 4.1. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA

Las herramientas usadas para el desarrollo de objetivo fue la entrevista virtual a los funcionarios de la empresa (ver Apéndice A, encuesta), la matriz DOFA y la tabla 2 contiene las actividades desarrolladas y el resultado:

**Tabla 2.** Desarrollo del primer objetivo específico

Actividades	Resultado
<b>Actividad 1.</b> Aplicación de una entrevista a los funcionarios de la empresa	Realización de un diagnóstico interno y externo de la empresa a través para la identificación la situación actual de la empresa de transporte M&J.
<b>Actividad 2.</b> Realización de la matriz DOFA	

Fuente. Autores

En la tabla 3, se considera un ejemplo de la matriz DOFA usada:

**Tabla 3.** Plantilla de la matriz DOFA usada

Fortalezas	Oportunidades
¿Cuáles son los principales servicios de transporte que ofrece M&J y en qué regiones opera?	¿Existen mercados geográficos adicionales o rutas de transporte que la empresa aún no ha explorado?

<p>¿Cómo se gestiona y mantiene la flota de vehículos para garantizar su rendimiento óptimo?</p> <p>¿Tiene la empresa asociaciones o alianzas estratégicas que le brinden ventajas competitivas?</p> <p>¿Cómo se abordan los problemas y desafíos logísticos en la empresa?</p>	<p>¿Se están implementando regulaciones gubernamentales o normativas que podrían abrir nuevas oportunidades de negocio?</p> <p>¿Existen posibles asociaciones estratégicas con otras empresas o actores del mercado que podrían generar oportunidades colaborativas?</p> <p>¿Qué innovaciones en sostenibilidad y energía están surgiendo en el sector del transporte y cómo podría M&amp;J aprovecharlas?</p>
<b>Amenazas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>¿Cuáles son los competidores directos de M&amp;J y cómo están afectando su cuota de mercado?</p> <p>¿Existen cambios en las regulaciones gubernamentales o normativas que podrían afectar las operaciones de transporte?</p> <p>¿Existen riesgos relacionados con la estacionalidad en la demanda de servicios de transporte?</p> <p>¿Cómo podría afectar la tecnología emergente, como la automatización de vehículos, a las operaciones de transporte de M&amp;J?</p>	<p>¿Cuáles son los desafíos más comunes que enfrenta M&amp;J en cuanto a la puntualidad de las entregas?</p> <p>¿Cómo maneja la empresa las fluctuaciones en los precios del combustible y otros costos operativos?</p> <p>¿Se han presentado incidentes de seguridad o accidentes en el pasado, y cómo se abordan?</p> <p>¿Cuáles son las quejas o preocupaciones más frecuentes de los clientes?</p> <p>¿Cómo se maneja la competencia en el mercado de transporte y cuáles son las estrategias para mantener la ventaja competitiva?</p>

Fuente. Elaboración propia basado en la DOFA de Acevedo y Albornoz (2019).

## 4.2. ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA

La elección de la estrategia DOFA apropiada varía según la situación particular de la empresa y sus metas tanto a corto como a largo plazo, por lo tanto, es importante realizar un análisis completo y considerar todas las opciones antes de tomar decisiones estratégicas. Las herramientas usadas para el desarrollo de objetivo fue la unión de las estrategias de la matriz DOFA y las actividades desarrolladas fueron:

*Tabla 4. Desarrollo del segundo objetivo específico*

Actividades	Resultado
<b>Actividad 1.</b> Estrategias de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades	Planteamiento de estrategias para el posicionamiento de la empresa de transporte M&J.
<b>Actividad 2.</b> Como las estrategias apoyan el posicionamiento de la empresa	

Fuente. Autores

## 4.3. PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO PARA LA MICROEMPRESA DE TRANSPORTE M&J.

Las herramientas usadas para el desarrollo de objetivo fue el diagrama de Gantt y la tabla 5 contiene las actividades desarrolladas y el resultado:

*Tabla 5. Desarrollo del tercer objetivo específico*

Actividades	Resultado
<b>Actividad 1.</b> Desarrollo del plan de acción	Establecimiento de un plan de acción y presupuesto para la empresa de transporte M&J
<b>Actividad 2.</b> Realización del presupuesto	

Fuente. Autores

## 5. RESULTADOS

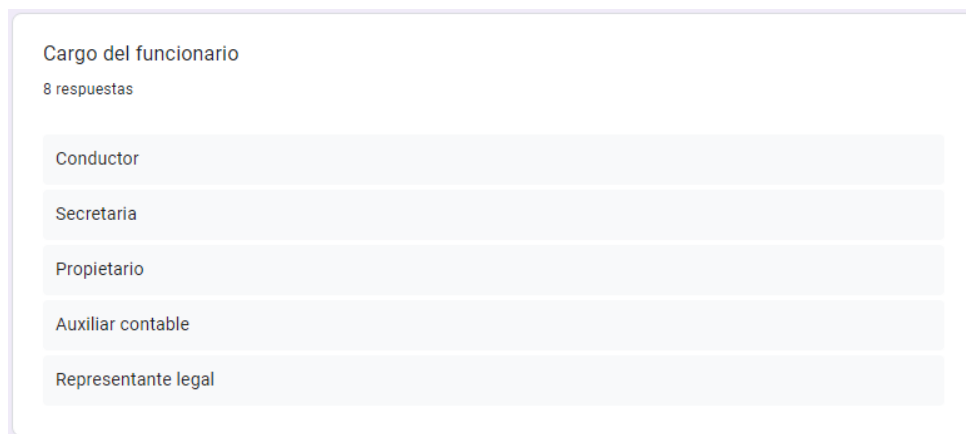
Se evidencia cada uno de los resultados que cumplen con la propuesta de los elementos de planeación estratégica que fortalece la estructura administrativa de la microempresa Transportes M&J de Piedecuesta, Santander.

### 5.1. DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Los resultados del primer objetivo específico, facilita el reconocimiento de la situación actual de la empresa de transporte M&J., inician con la entrevista realizada a los 8 funcionarios (ver Apéndice A, encuesta), lo que llevo a la realización del diagnóstico interno y externo de la empresa a través de la matriz DOFA.

#### 5.1.1. Análisis de la entrevista

**Figura 1.** Cargo del funcionario

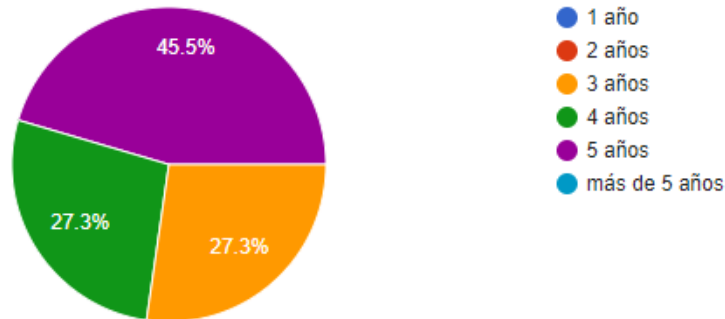


Fuente: Autor

La figura 1, se evidencia que a todos los miembros de la empresa se les realizó la entrevista con el fin de conocer el estado de la transportadora.



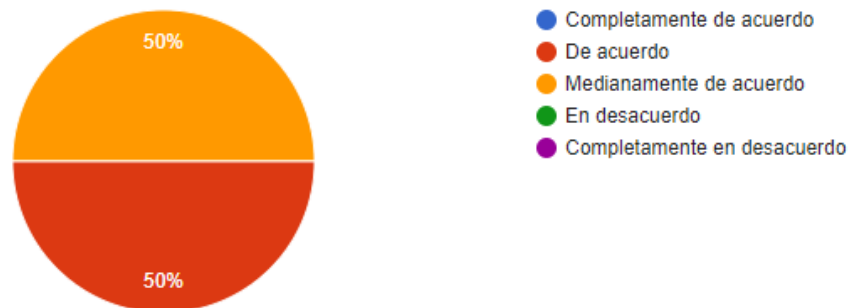
**Figura 2.** Indique el tiempo de antigüedad



Fuente: Autor

La figura 2, evidencia que el 27.3% de los funcionarios tienen 3 años de antigüedad laborando para la empresa transporte M&J, mientras que el 27.3% dice que tienen un tiempo de 4 años laborando para la empresa, finalmente el 45.5% de los funcionarios tienen 5 años de antigüedad. Es importante destacar que el tiempo de antigüedad laboral por sí solo no garantiza la calidad o el desempeño de un empleado. Sin embargo, puede ser un factor importante a considerar en términos de experiencia, estabilidad, relaciones laborales y conocimiento institucional acumulado.

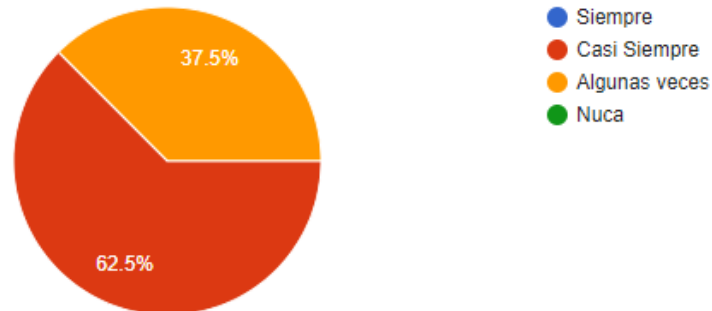
**Figura 3.** Los directivos de la empresa participan en la formación de los trabajadores



Fuente: Autor

La figura 3 se evidencia que el 50% de los funcionarios están de acuerdo en que el 50% de los directivos de la empresa participan en la formación de los trabajadores.

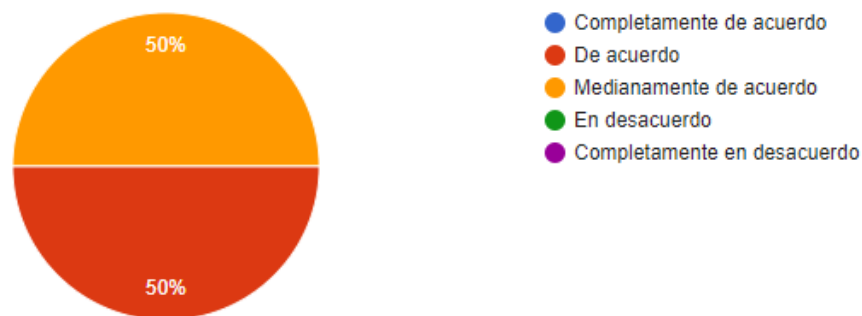
**Figura 4.** ¿En la empresa se establecen objetivos de planificación?



Fuente: Autor

La figura 4 se evidencia que el 62.5% de los funcionarios dice que casi siempre la empresa transporte M&J establece objetivos de planificación, mientras que el 37.5% dice que algunas veces se establecen estos objetivos. Para la empresa es fundamental establecer mecanismos de monitoreo y revisión de los objetivos establecidos, esto implica establecer indicadores de seguimiento, llevar a cabo revisiones regulares del avance y realizar modificaciones al plan de acción cuando sea requerido.

**Figura 5.** ¿La empresa cuenta con metas comerciales?

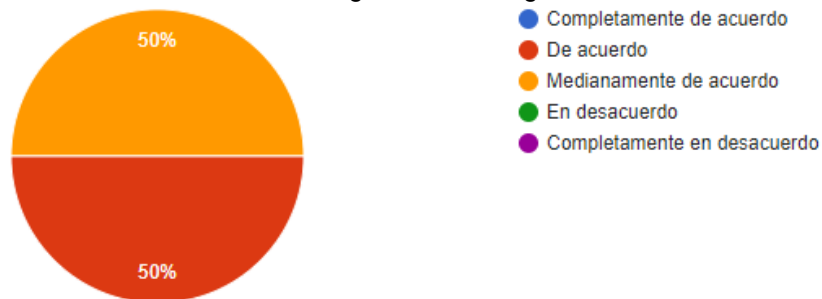


Fuente: Autor

La figura 5 evidencia que el 50% de los funcionarios está de acuerdo en que la empresa cuenta con metas comerciales, mientras que el 50% dice estar medianamente de acuerdo con que se cuenta con las metas comerciales. Estas son

fundamentales para orientar, motivar y medir el desempeño del área de ventas y la organización en su conjunto, brindan un enfoque claro, impulsan la innovación y el crecimiento, y contribuyen al éxito y la rentabilidad de la empresa, al establecer metas comerciales adecuadas y gestionarlas de manera efectiva, se pueden lograr resultados positivos y sostenibles en el entorno empresarial competitivo.

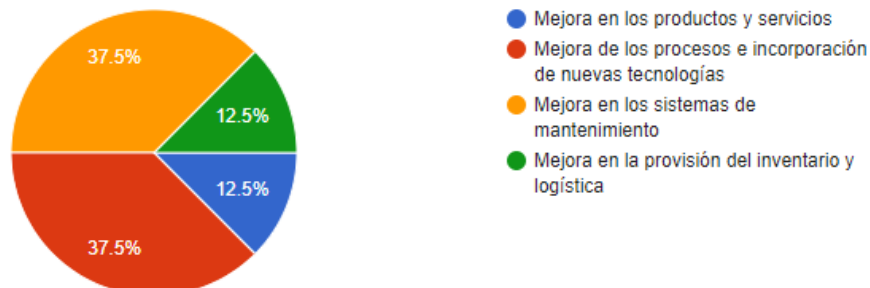
**Figura 6.** ¿La empresa organiza reuniones periódicas con todos los funcionarios de trabajo para analizar la gestión estratégica?



Fuente: Autor

La figura 6, evidencia que el 50% de los funcionarios están de acuerdo en que la empresa organiza reuniones periódicas con todos los funcionarios de trabajo para analizar la gestión estratégica, mientras que el 50% dice que están medianamente de acuerdo. El análisis de la gestión y hacer partícipes a los trabajadores es esencial para evaluar el rendimiento, identificar fortalezas y debilidades, analizar el entorno competitivo, alinear recursos y capacidades, y buscar la mejora continua.

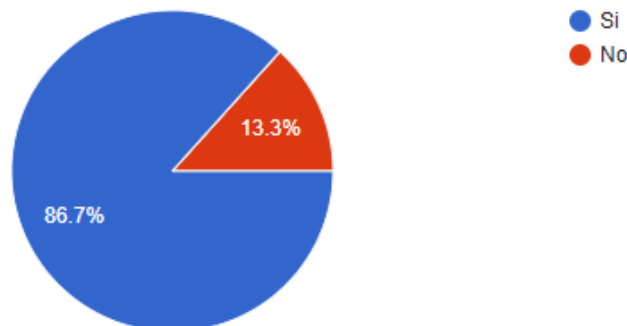
**Figura 7.** ¿Se realizan cambios tecnológicos y organizativos cómo?



Fuente: Autor

La figura 7 evidencia que el 12.5% de los funcionarios dice que la empresa transporte M&J realiza cambios tecnología y organizativos en mejorar los productos y servicios, mientras que el 37.5% dice que realiza mejoras en los procesos e incorporación de las nuevas tecnologías, el 37.5% dice que la empresa realiza mejoras en los sistemas de mantenimiento, finalmente el 12.5% de los funcionarios dice que la empresa mejora en la provisión del inventario y la logística. Los cambios tecnológicos y organizativos son de gran importancia para las empresas de transporte, tienen el potencial de incrementar la eficacia en las operaciones, elevar la satisfacción del cliente, promover la innovación, crear ventajas competitivas y posibilitar la adaptación a las cambiantes exigencias del mercado.

**Figura 8.** ¿La empresa cuenta con la publicación de la misión, visión y organigrama?

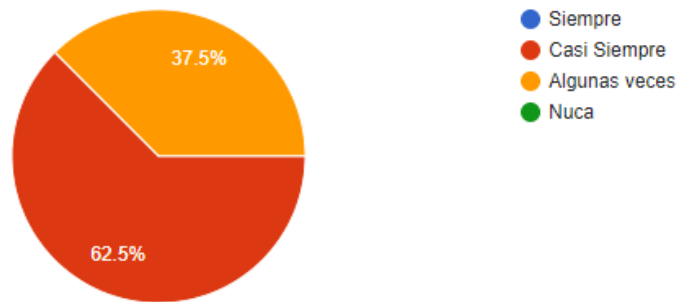


Fuente: Autor

La figura 8, se evidencia que el 86.7% de los funcionarios dice que la empresa transporte M&J si cuenta con la publicación de la misión, visión y organigrama, mientras que el 13.3% dice que la empresa no cuenta con dicha publicación. Para la empresa la publicación de la misión, visión y organigrama es importante para comunicar internamente los propósitos, objetivos y estructura de la organización, esto promueve la alineación, la transparencia, la identificación de roles y responsabilidades, y la construcción de una imagen y reputación sólidas. Al hacerlo,

se crea un sentido de propósito compartido y se establecen las bases para el éxito y la cohesión organizacional.

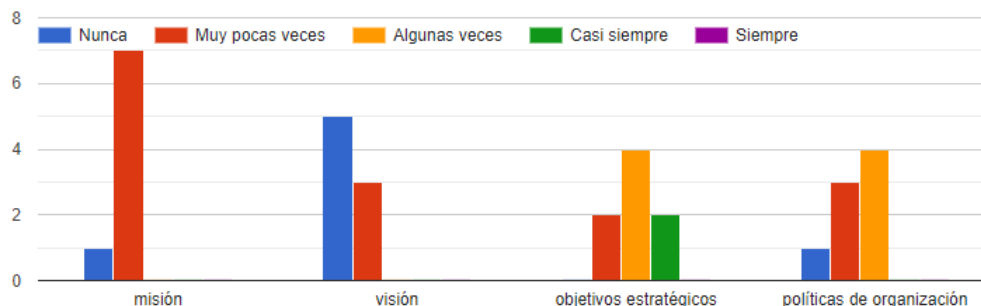
**Figura 9.** ¿El servicio de transporte satisface las necesidades de los clientes?



Fuente: Autor

Según la Figura 9, el 62.5% de los empleados señala que el servicio de transporte satisface casi siempre las necesidades de los clientes, mientras que el 37.5% indica que en algunas ocasiones el servicio de transporte cumple con las necesidades de los clientes. Para que el servicio de transporte de la empresa M&J satisfaga las necesidades de los clientes, se centra en aspectos como la confiabilidad, la puntualidad, la seguridad, la flexibilidad, la comunicación efectiva y la prestación de un servicio al cliente excepcional. Al proporcionar estos elementos, la empresa logra crear una experiencia positiva para sus clientes, ganar su confianza y lealtad, y mantener una ventaja competitiva en el mercado del transporte.

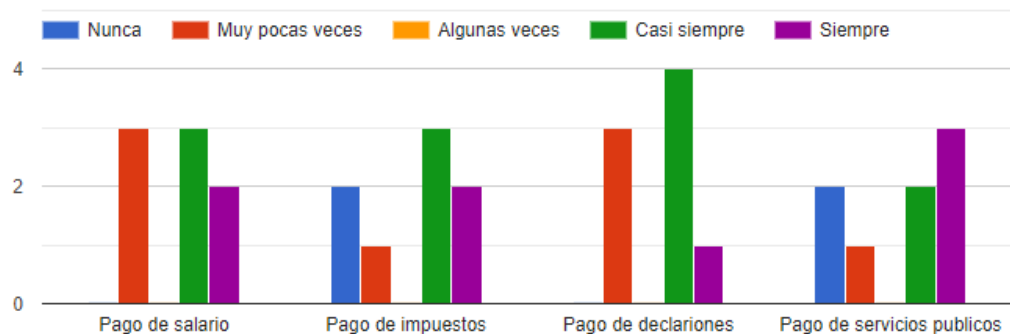
**Figura 10.** El servicio operacional de la empresa tiene calidad sobre



Fuente: Autor

La figura 10 evidencia que 7 funcionarios dice que muy pocas veces el servicio operacional de la empresa tiene calidad sobre la misión, 5 funcionarios dicen que nunca el servicio operacional de la empresa tiene calidad sobre la visión, mientras que 4 funcionarios dicen que algunas veces es sobre los objetivos estratégicos, finalmente 4 funcionarios dicen que siempre el servicio operacional de la empresa tiene calidad sobre las políticas de organización. La calidad del servicio operacional de una empresa de transporte se logra a través de la puntualidad, el mantenimiento adecuado de los vehículos, la capacitación de los conductores, la seguridad de la carga y los pasajeros, una comunicación efectiva.

**Figura 11.** ¿La empresa cumple con las obligaciones fiscales y gubernamentales?

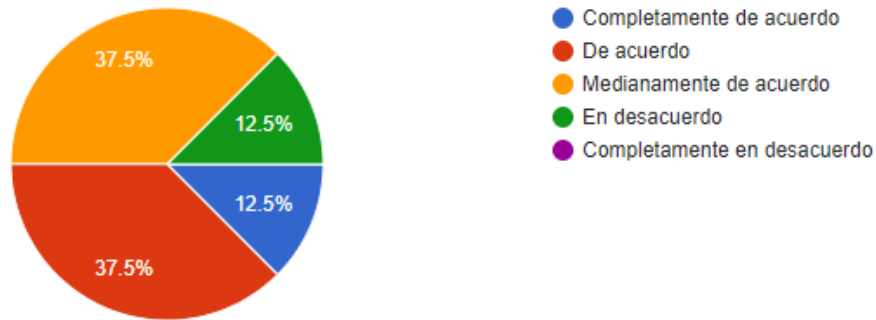


Fuente: Autor

La figura 11 evidencia que 6 funcionarios dicen que muy pocas veces y casi siempre la empresa cumple con las obligaciones puntuales en el pago de salario, de igual forma 5 funcionarios dice que la empresa casi siempre y siempre cumple con el pago de impuestos, 4 funcionarios indican que casi siempre la empresa cumple con la fecha de pago de las declaraciones, finalmente 5 empresas cumplen con el pago de servicios públicos. Cumplir con las obligaciones fiscales y gubernamentales es un requisito legal para todas las empresas, el gobierno establece leyes y regulaciones que la empresa M&J deben cumplir en materia fiscal, laboral, ambiental, comercial, entre otras áreas. El no cumplimiento puede dar lugar a

sanciones legales, multas y posibles consecuencias negativas para la reputación y la viabilidad de la empresa.

**Figura 12.** ¿La empresa realiza programas para desarrollar liderazgo y reconocimiento laboral?



Fuente: Autor

Según se muestra en la Figura 12, el 12.5% de los empleados manifiesta una conformidad total en cuanto a que la empresa de transporte M&J lleva a cabo iniciativas para promover el liderazgo y reconocimiento laboral, mientras que el 37.5% dice estar de acuerdo en que la empresa realiza programas para el desarrollo de liderazgo, el 37.5% esta medianamente de acuerdo, finalmente el 12.5% de los funcionarios están en desacuerdo en que la empresa realiza programas para desarrollar liderazgo y reconocimiento laboral. Los programas de desarrollo de liderazgo permiten identificar y potenciar las habilidades de liderazgo de los empleados, al proporcionar capacitación y oportunidades de crecimiento, estos programas ayudan a los empleados a adquirir las habilidades necesarias para asumir roles de liderazgo en el futuro. Esto es crucial para el crecimiento y la continuidad de la organización, ya que contar con líderes efectivos es fundamental para el éxito a largo plazo.

### 5.1.2. Análisis de la matriz DOFA

A continuación en la tabla 6, se proporciona una matriz DOFA, diseñada con el propósito de facilitar la evaluación de la situación actual de la empresa de transporte M&J. Esta matriz se enfoca en analizar las debilidades (D), fortalezas (O), oportunidades (F) y amenazas (A) de la empresa.

**Tabla 6.** Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia y conocimiento del equipo directivo en el sector de transporte.</li> <li>• Relaciones establecidas con proveedores y clientes.</li> <li>• La habilidad para ajustarse a las necesidades y demandas de los clientes.</li> <li>• Conocimiento de la región y las regulaciones locales.</li> <li>• Buena reputación y referencias positivas de los clientes actuales.</li> <li>• Personal capacitado y comprometido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flota de vehículos envejecida o poco mantenida.</li> <li>• Falta de diversificación de servicios de transporte.</li> <li>• Dependencia de un cliente o sector específico.</li> <li>• Limitada capacidad de inversión para la adquisición de nuevos vehículos.</li> <li>• Escasa presencia en el mercado o falta de reconocimiento de la marca.</li> <li>• Baja eficiencia operativa y falta de control de costos.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del sector del transporte de mercancías.</li> <li>• Un aumento en la demanda de servicios de transporte en la zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia intensa en el sector de transporte de mercancías.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de ampliar el portafolio de servicios para incluir transporte especializado o logística.</li> <li>• Apertura de nuevos corredores de transporte o rutas.</li> <li>• Avances tecnológicos que podrían mejorar la eficiencia operativa y reducir costos.</li> <li>• Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de los costos de combustible y mantenimiento de vehículos.</li> <li>• Cambios en las regulaciones gubernamentales que podrían afectar las operaciones.</li> <li>• La inestabilidad económica que conlleva a una disminución en la solicitud de servicios de transporte.</li> <li>• Posibles cambios en los patrones de compra y distribución de mercancías.</li> <li>• Riesgo de accidentes y daños a la flota de vehículos.</li> </ul>
--	--

Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Basándose en esta matriz, la empresa de transporte M&J puede iniciar la formulación de estrategias destinadas a capitalizar sus puntos fuertes, abordar sus áreas de mejora, aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas presentes en su entorno empresarial.

## **5.2. ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE M&J.**

El propósito de los resultados de este objetivo es sugerir los componentes de la planificación estratégica que refuercen la estructura administrativa de la microempresa Transportes M&J en Piedecuesta, Santander. Para alcanzar este objetivo específico, se llevaron a cabo las siguientes actividades.

**5.2.1. Estrategias de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades**

La tabla 7, examina los resultados de estrategias de carácter ofensivo, defensivo, de retroalimentación y de supervivencia. Es crucial destacar que las sugerencias relacionadas con para el posicionamiento de la empresa de transporte M&J tienen un papel fundamental y de gran relevancia para alcanzar los objetivos empresariales.

**Tabla 7.** Estrategia matriz DOFA

<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
F1, O1: Identificar oportunidades para ampliar las rutas de transporte o agregar servicios adicionales	D1, O1: Identificar servicios complementarios o relacionados con el transporte.
F2, O2: Mejorar los procedimientos internos con el objetivo de disminuir gastos y aumentar la eficacia en la prestación de servicios.	D2, O2: Identificar mercados geográficos adicionales o nichos de mercado.
F3, O3: Colaborar con otras empresas para brindar servicios complementarios y aprovechar oportunidades de crecimiento mutuo.	D3, O3: Evaluar la posibilidad de expandir las operaciones a áreas geográficas cercanas.
F4, O4: Invertir en la formación y desarrollo de los conductores y el personal de logística.	D4, O4: Centrarse en prácticas de transporte sostenible y responsabilidad social empresarial.  D5, O5: Redefinir el público objetivo y buscar activamente nuevos clientes.  D6, O6: Considerar la adquisición de vehículos más eficientes y ecológicos.

<p>F5, O5: Adoptar tecnologías emergentes en el sector del transporte</p> <p>F6, O6: Centrarse en proporcionar un servicio al cliente excepcional</p>	
<p><b>Estrategias FA</b></p>	<p><b>Estrategias DA</b></p>
<p>F1, A1: Concentrarse en mantener y fortalecer las relaciones con los clientes existentes.</p> <p>F2, A2: Controlar de manera rigurosa los costos operativos y buscar eficiencias en la gestión de la flota.</p> <p>F3, A3: Poner énfasis en la constante mejora de la calidad del servicio proporcionado.</p> <p>F4, A4: Identificar y gestionar proactivamente los riesgos operativos y financieros.</p> <p>F5, A5: Colaborar con otras microempresas del mismo sector o relacionadas.</p> <p>F6, A6: Desarrollar planes de contingencia sólidos para hacer frente a situaciones de crisis</p>	<p>D1, A1: Evaluar minuciosamente los gastos operativos y buscar formas de reducirlos.</p> <p>D2, A2: Revisar y renegociar contratos con proveedores y clientes.</p> <p>D3, A3: Evaluar si hay activos, como vehículos adicionales o propiedades que puedan venderse</p> <p>D4, A4: Buscar asesoramiento financiero y considerar la reestructuración de deudas.</p> <p>D5, A5: Implementar una gestión más rigurosa del flujo de efectivo para asegurarse de que los pagos a proveedores y empleados.</p> <p>D6, A6: Desarrollar un plan de contingencia sólido para abordar situaciones de crisis financiera.</p>

Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados de la DOFA

### **5.2.2. Estrategias ofensivas (FO)**

- Expansión de rutas y servicios: Identificar oportunidades para ampliar las rutas de transporte o agregar servicios adicionales, como transporte de carga refrigerada o logística integral, para atraer nuevos clientes y aumentar los ingresos.
- Mejora de la eficiencia operativa: Perfeccionar las actividades internas con el fin de disminuir los gastos y aumentar la eficiencia en la prestación de servicios. Esto podría incluir la implementación de tecnología de seguimiento de flotas o la gestión más efectiva de la logística.
- Desarrollo de alianzas estratégicas: Colaborar con otras empresas, como productores locales o compañías de logística, para brindar servicios complementarios y aprovechar oportunidades de crecimiento mutuo.
- Mejora en la capacitación del personal: Invertir en la formación y desarrollo de los conductores y el personal de logística para garantizar un servicio de alta calidad y ganarse la confianza de los clientes.
- Innovación tecnológica: Adoptar tecnologías emergentes en el sector del transporte, como sistemas de gestión de flotas avanzados o aplicaciones móviles para clientes y conductores, para mejorar la experiencia general del cliente y la eficiencia operativa.
- Servicio al cliente excepcional: Centrarse en proporcionar un servicio al cliente excepcional para diferenciarse de la competencia y fomentar la fidelidad de los clientes existentes.

Estas estrategias ofensivas pueden ayudar a Trasportes M&J a aprovechar oportunidades de crecimiento y competir de manera efectiva en el mercado local. Es importante adaptar estas estrategias a las necesidades y recursos específicos de la microempresa y realizar un seguimiento constante para evaluar la efectividad.

### **5.2.3. Estrategias defensivas (FA)**

Estas estrategias defensivas pueden ayudar a Trasportes M&J a protegerse contra posibles amenazas y a mantener una posición sólida en su mercado local.

- **Fidelización de clientes:** Concentrarse en mantener y fortalecer las relaciones con los clientes existentes. Ofrecer incentivos, descuentos o programas de lealtad para que los clientes continúen eligiendo los servicios de Trasportes M&J.
- **Gestión de costos:** Controlar de manera rigurosa los costos operativos y buscar eficiencias en la gestión de la flota, la logística y la adquisición de recursos para mantener márgenes de beneficio saludables.
- **Mejora de la calidad del servicio:** Centrarse en la mejora continua de la calidad del servicio ofrecido, lo que puede ayudar a mantener la satisfacción de los clientes y reducir la rotación.
- **Gestión de riesgos:** Identificar y gestionar proactivamente los riesgos operativos y financieros que podrían afectar a la empresa, como accidentes de tráfico, cambios en los precios del combustible o problemas de seguridad.
- **Alianzas estratégicas:** Colaborar con otras microempresas del mismo sector o relacionadas para compartir recursos, conocimientos y experiencias que fortalezcan la posición competitiva de Trasportes M&J.

- Planificación de contingencia: Desarrollar planes de contingencia sólidos para hacer frente a situaciones de crisis, como accidentes importantes, huelgas o desastres naturales.

#### **5.2.4. Estrategias de reorientación (DO)**

Las estrategias de reorientación, también conocidas como estrategias de reposicionamiento, son esenciales para adaptar y revitalizar una microempresa como Transportes M&J en Piedecuesta, Santander. Estas estrategias pueden ayudar a la empresa a cambiar su enfoque, explorar nuevas oportunidades y superar desafíos.

- Diversificación de servicios: Identificar servicios complementarios o relacionados con el transporte que la empresa podría ofrecer para ampliar su cartera y atraer a nuevos clientes. Por ejemplo, servicios de almacenamiento, logística integral o envíos especiales.
- Exploración de nuevos mercados: Identificar mercados geográficos adicionales o nichos de mercado dentro de la región de Santander que no se han explorado y desarrollar estrategias para ingresar a ellos.
- Expansión geográfica: Evaluar la posibilidad de expandir las operaciones a áreas geográficas cercanas o incluso a nivel nacional, aprovechando la ubicación estratégica en Piedecuesta.
- Sostenibilidad y responsabilidad social: Centrarse en prácticas de transporte sostenible y responsabilidad social empresarial para atraer a clientes que valoran la sostenibilidad y la ética empresarial.

- Diversificación de clientes: Redefinir el público objetivo y buscar activamente nuevos clientes dentro de la comunidad empresarial de Santander.
- Actualización de flota: Considerar la adquisición de vehículos más eficientes y ecológicos para cumplir con las regulaciones ambientales y mejorar la imagen de la empresa.

### **5.2.5. Estrategias de supervivencia (DA)**

Cuando una microempresa como Transportes M&J de Piedecuesta, Santander, se enfrenta a desafíos significativos y necesita garantizar su supervivencia, es fundamental considerar estrategias de supervivencia; estas estrategias están diseñadas para ayudar a la empresa a sortear obstáculos y mantenerse a flote en momentos difíciles.

- Reducción de costos operativos: Evaluar minuciosamente los gastos operativos y buscar formas de reducirlos sin comprometer la calidad del servicio. Esto podría incluir la revisión de contratos de proveedores, la optimización de rutas y la gestión más eficiente de los recursos.
- Renegociación de acuerdos: Revisar y renegociar contratos con proveedores y clientes para obtener condiciones más favorables en términos de precios, plazos de pago o volúmenes de negocios.
- Venta de activos no esenciales: Evaluar si hay activos, como vehículos adicionales o propiedades, que puedan venderse para generar capital adicional y aliviar la presión financiera.

- Reestructuración de deudas: Buscar asesoramiento financiero y considerar la reestructuración de deudas o la consolidación de préstamos para reducir los pagos mensuales y los intereses.
- Gestión de flujo de efectivo: Implementar una gestión más rigurosa del flujo de efectivo para asegurarse de que los pagos a proveedores y empleados se realicen a tiempo y que los ingresos se gestionen eficazmente.
- Plan de emergencia: Elaborar un plan de contingencia robusto que contemple medidas concretas para afrontar inesperadas crisis financieras o problemas operativos.

Estas estrategias de supervivencia pueden ayudar a Transportes M&J a superar momentos difíciles y mantener su negocio a flote. Es fundamental que la empresa tome decisiones basadas en datos y busque asesoramiento financiero si es necesario para garantizar una gestión efectiva durante los desafíos financieros.

### **5.3. ESTABLECIMIENTO DE PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO PARA TRANSPORTES M&J**

Con el fin de alcanzar el tercer objetivo relacionado con el fortalecimiento de la empresa, se sugiere la creación de un plan de acción dentro de la organización de transporte M&J. Este plan tiene como finalidad evaluar los progresos que se esperan en el futuro, y se ejecuta al combinar las acciones clave que deben llevarse a cabo como parte de una gestión estratégica efectiva. Todo esto se hace con el objetivo de lograr los resultados deseados y alcanzar las metas que se han establecido.



	<b>PLAN DE ACCION PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Código: Plan Acción-PAC
		Versión: 01
		Fecha: 18-09-2023

**Tabla 8. Plan de acción**

Proceso Admón.	Estrategia	Actividades	Responsable	Recursos financieros	Periodicidad / Frecuencia de revisión	Indicador	Meta
<b>PLANEACION</b>	Administrar la implementación de un modelo de operación basado en procesos.	Modificar el reglamento interno de la empresa de acuerdo con las necesidades actuales de la organización.	Consultor externo, Gerente General y jefe de Rutas	\$ 1.000.000	Anual	Reglamento interno modificado	80%
		Establecer de manera precisa el propósito u objetivo del Manual de Procesos y Procedimientos de la compañía.		\$ 3.000.000		Propósito del manual de procesos y procedimientos	100%
		Definir el Marco Jurídico del Manual de Procesos y Procedimientos de la empresa				Marco Jurídico	100%

		Establecer las directrices de operación, las normativas y los criterios del proceso.			Políticas de Proceso	100%
		Realizar el diagrama de flujo del proceso			Mensual	Flujo del proceso 100%
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Destinar recursos en la capacitación y crecimiento profesional de los conductores y el equipo de logística con el fin de asegurar la prestación de un servicio de alto nivel y obtener la confianza de los clientes.	Evaluar y optimizar las rutas de entrega existentes para reducir costos operativos.	Consultor privado, responsable de la expansión de rutas y servicios, así como de la fidelización de clientes.	\$ 2.500.000	Anual	Evaluación de rutas 80%
		Promover la difusión y comprensión del manual de higiene, seguridad y salud ocupacional de la empresa.		\$ 300.000		Difusión Manual de Higiene, salud y seguridad en el trabajo 60%
	Mejorar los procesos internos para disminuir los gastos y aumentar la eficacia en la prestación de servicios.	Evaluar la flota actual y considerar la adquisición de vehículos más ecológicos y eficientes en términos de combustible.		\$200.000	Mensual	Propuesta de adquisición de vehículos ecológicos 100%

	Mejorar las condiciones de las instalaciones físicas, la comodidad y la ergonomía de los empleados en sus lugares de trabajo.	Canales formales		\$ 2.000.000	Anual	Lugares de trabajo ergonómicos	70%
<b>DIRECCION</b>	Fortalecer la comunicación organizacional mediante el aprovechamiento de las TIC en la empresa	Introducir un sistema de administración de flotas que permita el seguimiento en tiempo real de la ubicación de los vehículos y aumente la eficacia en la asignación de tareas.	Gerente	\$ 2.000.000	Mensual	Sistema d Administración de flotas	30%
		Implementar un plan de marketing para promocionar las nuevas rutas y servicios.		\$ 2.000.000	Semanal	Plana de marketing operando	20%

	Crear una política de motivación basada en incentivos no monetarios por el cumplimiento de objetivos y establecer una política definida de desarrollo profesional dentro de la empresa.	Desarrollar la estrategia de motivación.		\$ 3.000.000	Mensual	Estrategias en operación	30%
	Elaborar un programa de formación anual para los empleados.	Implementar un plan de formación para los empleados basado en acuerdos sobre temas de alta prioridad.		\$1.000.000	Anual	Plan de formación en funcionamiento	50%
		Garantizar la disponibilidad de instructores calificados.		\$ 7.000.000		Disponibilidad de instructores	100%
<b>CONTROL</b>	Realizar un estudio de mercado para identificar nuevas rutas y servicios de transporte con potencial.	Evaluación de la satisfacción del cliente que no forma parte de la organización.	Responsable de la expansión de rutas y servicios, así como de la fidelización de clientes.	\$ 300.000	Anual	Identificación de nuevas rutas y servicios	80%

Fuente. Autores

El plan de acción demuestra que se llevó a cabo un trabajo con el propósito de cumplir con los objetivos establecidos. Este plan proporciona una viabilidad para las estrategias de para la empresa de transporte M&J en Piedecuesta, Santander. La

intención es que la empresa experimente mejoras significativas en su gestión administrativa y logre una posición más sólida en su ubicación geográfica.

La ejecución de la estrategia delineada en el plan de acción recae en la dirección de la empresa, lo que conlleva a la adaptación y elección de una estructura organizativa apropiada. En el contexto del modelo de gestión administrativa, es crucial reconocer que este modelo define cómo se ejecutan las operaciones en la empresa, lo cual engloba la toma de decisiones, la coordinación de actividades, la fijación de metas y la motivación del equipo. Resulta imperativo que el plan de acción esté en consonancia con los objetivos generales de la empresa, ya que esto refuerza globalmente los procesos.

## 6. CONCLUSIONES

El análisis DOFA efectuado para la empresa de transporte M&J ha brindado una visión completa de su estado actual. Dentro de la organización, se han identificado aspectos destacables, como la presencia de una flota de vehículos modernos y bien cuidados, así como un equipo de conductores altamente capacitados. No obstante, también se han detectado áreas de mejora, como la ausencia de un sistema de gestión de inventario eficiente y la necesidad de optimizar la administración de los costos operativos.

En cuanto al análisis externo, se han identificado oportunidades prometedoras, como la creciente demanda y la posibilidad de expandir sus operaciones hacia nuevos mercados; al mismo tiempo, se han reconocido amenazas significativas, como la competencia feroz en la industria y la variabilidad en los costos del combustible.

La empresa debe capitalizar sus fortalezas, como una flota de vehículos moderna y personal altamente capacitado. Para hacerlo, podría invertir en tecnología de seguimiento y gestión de flotas para optimizar las operaciones y garantizar un servicio de alta calidad; es crucial abordar las debilidades identificadas, como la falta de un sistema de gestión de inventario eficiente. Implementar un sistema de seguimiento de inventario mejorará la eficiencia y reducirá los costos operativos.

La creciente demanda de servicios de transporte en la región presenta una oportunidad para expandir las operaciones. M&J podría evaluar la posibilidad de ampliar su gama de servicios para atender las cambiantes demandas del mercado. La competencia en la industria y la inestabilidad en los precios del combustible

representan amenazas significativas. Para mitigar estos riesgos, la empresa debe centrarse en la diferenciación a través de un servicio excepcional y buscar contratos a largo plazo que brinden estabilidad financiera.

La compañía de transporte M&J se encuentra en una posición favorable para alcanzar un crecimiento sostenible al capitalizar sus puntos fuertes internos, abordar sus áreas de mejora, aprovechar las oportunidades que surgen externamente y mitigar posibles amenazas, la implementación efectiva de estas estrategias permitirá que la empresa se destaque en un mercado altamente competitivo y logre un posicionamiento sólido en la industria del transporte.

El diagrama de Gantt incluye una serie de actividades clave, como la inversión en tecnología de seguimiento de flotas, la expansión de los servicios ofrecidos, y la búsqueda de contratos a largo plazo. Cada una de estas actividades se ha asignado a un equipo o persona responsable y se ha establecido un plazo para su finalización.

Además, se ha creado un presupuesto detallado que cubre los costos asociados con cada actividad, incluyendo la inversión en tecnología, capacitación de personal, costos operativos adicionales y cualquier otro gasto relacionado. Esto proporciona una guía financiera sólida para asegurar la eficiente utilización de los recursos y mantener un adecuado control sobre los gastos.

En conjunto, este plan de acción y presupuesto representan un enfoque estratégico y orientado a resultados para llevar a cabo las iniciativas de la empresa de transporte M&J. La ejecución exitosa de estas estrategias consolidará la posición de la empresa en el mercado y la preparará para un crecimiento continuo en el largo plazo.

## 7. RECOMENDACIONES

Es fundamental que la empresa tenga una visión y misión claras, la visión establece la dirección a largo plazo que la empresa desea seguir, mientras que la misión describe su propósito y cómo planea alcanzar esa visión, esto proporcionará una base sólida para la planificación estratégica.

Involucrar a los empleados en el proceso de planificación estratégica. Pueden aportar valiosas perspectivas y conocimientos sobre las operaciones diarias y los desafíos que enfrentan, la participación del personal también aumentará su compromiso con la implementación de la estrategia.

Invertir en la capacitación y desarrollo del equipo bien capacitado puede ser un activo valioso en la ejecución de la estrategia asegurarse de que todos en la empresa comprendan la estrategia y su papel en su implementación, la comunicación efectiva es clave para alinear a todos con los objetivos estratégicos.

Implementar un sistema de planeación estratégica sólido puede ayudar a Transportes M&J a tomar decisiones informadas y a largo plazo, y a alcanzar sus metas de manera más eficiente. Adaptar estas recomendaciones a las circunstancias específicas de la empresa ayudará a asegurar el éxito de la estrategia.



## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo Gelves, L. K., & Albornoz Arias, N. (2019). Revisión teórica de las capacidades dinámicas empresariales. *Pensamiento & Gestión*, (46), 262-283.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762019000100262)

[62762019000100262](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762019000100262)

Acosta Medina, J. K., Plata Gómez, K. R., Puentes Garzón, D. E., & Torres Barreto, M. L. (2019). Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura. *I+ D revista de investigaciones*, 13(1), 147-157.  
<http://udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/204>

Bernal Bernal, R. (2020). *Propuesta Metodológica para Mejorar la Gestión Tributaria en la Administración de las PYMES Florícolas en la provincia de Pichincha, cantón Quito* [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador].  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18768/1/UPS-MSQ016.pdf>

Berrezueta Peralta, R. S., & Willches Ochoa, J. A. (2021). *Propuesta de estrategia de posicionamiento para la empresa PayPhone* [Tesis de Pregrado, Universidad del Azuay]. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11266/1/16803.pdf>

Briones -Caicedo, W. R., Guanín Porras, E. M., Morales Intriago, F. L., & Bajaña Abril, F. J. (2019). Gestión de los procesos administrativos en extractoras de palma africana. *Ciencias Holguín*, 25(2), 1-14.  
<https://www.redalyc.org/journal/1815/181559111001/181559111001.pdf>

Calero León, J. (2020). Propuesta de marketing digital para el posicionamiento de la empresa La espiga dorada, Huancayo - 2018. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7699/2/IV\\_FIN\\_10\\_3\\_TE\\_Calero\\_Leon\\_2020.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7699/2/IV_FIN_10_3_TE_Calero_Leon_2020.pdf)

Calle Gómez, M. A., Gurumendi España, I. E., & Calle Prado, M. A. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 83-89. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300083](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300083)

Causil Lengua, C. A., Bravo Yepes, A., & Becerra Ossa, J. P. (2021). Diagnóstico del Sistema de Control Interno en la Fundación vida nueva y digna de la ciudad de Montería. *Revista científica anfibios*, 4(2), 11-19. <http://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/90>

Celi Paladines, J., Camposano Huanca, R., Garay Cisneros, V., & Ortiz Díaz, M. (2022). Planificación estratégica aplicada en el sector transporte. *Dominio de las ciencias*. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2630>

Cetina Veloza, E. (2021). Cambios en la planeación estratégica de una empresa familiar a causa de la pandemia por el COVID-19. *Repositorio Universidad Militar Nueva Granada*. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/41084>

Chicaiza Lema, N. F., Saavedra Acosta, G. R., Olovacha Toapanta, W. S., & Cabezas-Mejía, M. (2022). Implementación de un modelo de planeación estratégica para la gestión administrativa, de la Compañía de Transporte Pesado “Rutas Salcedenses”. *Dominio de las ciencias*. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2522>

Codermatz, J., Cazes, G., & Echevarría Alcuaz, M. (2021). Diagnóstico y plan de acción: empresa ÖFFNUNG. <https://ri.itba.edu.ar/server/api/core/bitstreams/4992a736-f882-4b28-9a82-6b86a3247f13/content>

Correa Cruz, Y. Y., & López Contreras, A. P. (2019). Análisis del sistema de inventarios en las empresas de servicios público de transporte. [Tesis de Especialización, Universidad Cooperativa de Colombia]. <http://hdl.handle.net/20.500.12494/12077>

Durán, L. E. (2021). El enfoque interpretativo: Una nueva manera de ver la contabilidad. *Actualidad Contable Faces*, 24(42), 95-112. <https://www.redalyc.org/journal/257/25767348004/25767348004.pdf>

Espinoza Freire, E. E. (2020). Reflexiones sobre las estrategias de investigación acción participativa. *Conrado*, 16(76), 342-349. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442020000500342&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442020000500342&script=sci_arttext&tlng=pt)

Fernández, P. L., & López, A. L. (2020). Covid-19 y digitalización de la economía. El nuevo vector de las estrategias empresariales. *Actividad empresarial en la pandemia de la covid-19* N° 170, 156. <http://www.economistaslaspalmas.org/actualidad/000073ECONOMISTASNum170A4.pdf#page=157>

Fierro Altamirano, S. G., Guerrero Velástegui, C. A., & Zurita Altamirano, J. C. (2020). Estrategias empresariales de comercio exterior adaptadas para la industria automotriz de la Provincia de Tungurahua-Ecuador. *Domino de las*

*Ciencias*, 6(2),

636-658.

<https://dominiodelasciencias.com/index.php/es/article/view/1187>

Fonseca Blanco, Y. A., Saldarriaga Ángel, M., Forero Fernández, P. A., & Sandoval Páez, J. C. (2021). *Identificación de Actos y Condiciones Inseguras para los Conductores de Transporte de Carga Terrestre, en la Empresa Transportadora UNOA Ltda* [Tesis Doctorado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/12482>

Gestiopolis.com. (2022). Proceso administrativo. Qué es, origen, características, principios y beneficios. Gestiopolis. <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo/>

González Campo, C., & Lozano Oviedo, J. (2020). Propuesta para la definición de la arquitectura empresarial. *Dimensión empresarial*, 18(1), 6. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7379805>

Grandas Amado, A. M., Páez Herrera, J. G., Moreno Soler, L. C., & Monroy Sanabria, N. L. (2019). Planteamiento de estrategia para mejorar la competitividad de la empresa NAVESCO SA. <https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/bitstream/handle/compensar/4694/PFG%20EGE%2039-NAVESCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ibarguen Mosquera, Y. Y., Rueda Sánchez, L. K., & Garcia Caicedo, A. M. (2019). Análisis de la estructura organizacional del consultorio Innovadental a partir de la matriz DOFA. *Ploutos*, 9(2), 25-30. <https://doi.org/10.21158/23227230.v9.n0.2019.2645>

Iván, P. (2021, 16 noviembre). Planeación Estratégica para la empresa ECOSANTURBAN TRAVEL, pyme del sector turístico ubicada en el Municipio de Toná, Santander.  
<https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/6228139>

Jaramillo, S. A., & Tenorio Delgado, J. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu emprendedor TES*, 3(1), 64-73.  
<https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.127>

Lesmes Silva, A., Barrientos Monsalve, E., & Cordero Díaz, M. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *Aibi Revista De investigación, administración E ingeniería*, 8(1), 147-153.  
<https://doi.org/10.15649/2346030X.757>

López Lemus, J. A., & Garza Carranza, M. T. D. L. (2020). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y administración*, 65(3).  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422020000300009](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422020000300009)

Mateos Martín, C. (2021). Generación automática de diagramas de Gantt. Proyecto Fin de Carrera / Trabajo Fin de Grado, E.T.S. de Ingenieros Informáticos (UPM), Madrid, España. <https://oa.upm.es/66279/>

Monroy Omeara, R. I. (2019). Diseño de una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa calzado Mandark de la Ciudad de Bucaramanga bajo la herramienta Balanced Scorecard. Repositorio Institucional Universidad Pontificia Bolivariana UPB.  
<https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/8306>

Muñiz Jaime, L. P., Tomalá Yáñez, R. A., & Alvarado Guaranda, J. Y. (2022). La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las Mipymes en Manabí. *Domino de las Ciencias*, 8(1), 372-383. <https://dominiodelasciencias.com/index.php/es/article/view/2577>

Ocampo Álvarez, C. A., & Bocanegra Solano, L. (2020). Análisis situacional de los factores internos y externos de la Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí. [Tesis de Especialización, Universidad de Antioquia]. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/16255>

Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2). [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1659-49322020000200006](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-49322020000200006)

Paladines, J. A. C. (2022). Planificación estratégica aplicada en el sector transporte. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383445>

Patricia, G. (2021, 22 enero). Propuesta Organizacional para después del COVID para las pequeñas empresas del sector servicios en los restaurantes de comidas rápidas en Bucaramanga-Santander. <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/5230>

Peñafiel Nivelá, G. A., Acurio Armas, J. A., Manosalvas Gómez, L. R., & Burbano Castro, B. E. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 45-55. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400045&script=sci\\_arttext&tlnq=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400045&script=sci_arttext&tlnq=en)

Pulecio Arcia, C. F., Hincapié Hurtado, J. F., & Romero Gómez, J. E. (2021). Planificación tributaria para la empresa Transportes y Servicios Especiales de Colombia SAS. [Tesis de Especialización, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/items/1717568d-4875-4fdb-a92c-45d6b8e6e47f>

Pulido-Garzón, A., Guerrero-Julio, M., & Celis-Patiño, Y. (2019). Impacto de las relaciones humanas en la competitividad de las asociaciones. *Revista UIS Ingenierías*, 18(1), 61-71. <https://www.redalyc.org/journal/5537/553762463006/553762463006.pdf>

Quintero Arias, C. A., & Zambrano Rosales, P. E. (2021). Reestructuración administrativa y financiera de la empresa calzado Panther Evolution de la ciudad de Cúcuta. Repositorio Unversidad Libre. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/19171>

Quintero González, J. R., Ramírez Sosa, Y. A., & Cortázar Ávila, A. M. (2020). Transporte fluvial en Colombia: operación, infraestructura, ambiente, normativa y potencial de desarrollo. *Revista Ciudades, Estados y Política*, 7(1), 49-68. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2462-91032020000100049](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2462-91032020000100049)

Raigosa Villada, M. H. (2019). *Metodología para el seguimiento de resultados en matriz DOFA*. [Tesis de Doctorado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/11682>

Ramos-Galarza, C. A. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-6. <http://201.159.222.118/openjournal/index.php/uti/article/view/336>

Sánchez-Alzate, J. A., Viana-Rua, N. E., Pino-Martínez, A. A., & Gómez-Navarro, R. M. (2020). 14. Vigencia de los conceptos, métodos, herramientas y matrices de la planeación estratégica: una revisión bibliográfica. *Revista Modum*, 2-(1), 189-204. [https://revistas.sena.edu.co/index.php/Re\\_Mo/article/view/3030](https://revistas.sena.edu.co/index.php/Re_Mo/article/view/3030)

Sánchez-De-Roux, M. M. (2022). La gestión del proceso organizacional para la toma de decisiones. *Ciencias Holguín*, 28(1). <https://www.redalyc.org/journal/1815/181570010003/181570010003.pdf>

Sarango Minga, J. (2021). Planificación estratégica para mejorar la competitividad y eficiencia de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza del cantón Yantzaza provincia de Zamora Chinchipe, periodo 2021-2025. Escuela superior politécnica de Chimborazo. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/16526>

Serrano, J. S., & Vásquez, L. E. (2019). El contrato de transporte terrestre de cosas en Colombia. [Tesis de Especialización, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano]. <http://hdl.handle.net/10823/1519>

Serrato Guana, A. D. (2019). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (46), 161-186. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762019000100161](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762019000100161)

Sumba-Bustamante, R. Y., Cárdenas-Borja, N. P., Bravo-Ayala, T. L., & Arteaga-Choez, R. F. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo de



*Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 5(4), 114-136.  
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299>

Taco Cubas, A., & Saravia Medina, M. (2021). La planificación estratégica y la cultura organizacional de la empresa Transportes Instabus SAC. Repositorio institucional Universidad Tecnológica del Perú.  
<https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/5525>

Valverde-López, L., & Ureña-Hernández, M. (2021). Una propuesta de estrategias y recursos didácticos por competencias en respuesta a los estilos de enseñanza-aprendizaje de la población estudiantil. *Revista Electrónica Educare*, 25(3), 106-124.  
[https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-42582021000300106&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-42582021000300106&script=sci_arttext)

Vela, C., & Ramírez, G. (2022). Modernización del Transporte Público en Colombia: Incidencias de las Plataformas Tecnológicas en el Marco Normativo. *Diálogos de saberes*, 1-(57), 25-35.  
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dialogos/article/view/10260>

Vélez Jiménez, D., Aragón Sanabria, R., & Rodríguez González, M. (2022). Estudio para la calidad y prospectiva de la Planeación Estratégica organizacional en Educación Superior. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, (32), 151-169.  
[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-86262022000100151](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86262022000100151)

## 9. APENDICES

### APÉNDICE A, ENCUESTA



#### Establecimiento de un sistema de planeación estratégica que se ajuste a las necesidades de la microempresa Trasportes M&J de Piedecuesta, Santander.

Reciba un cordial saludo, somos estudiantes y nos encontramos realizando una investigación para obtener el título en Tecnólogos en gestión empresarial de las Unidades Tecnológicas de Santander (UTS), las siguientes preguntas tienen un fin académico de proponer los elementos de planeación estratégica que fortalezca la estructura administrativa de la microempresa Trasportes M&J de Piedecuesta, Santander

Cumpliendo con las disposiciones de la ley 1581 de 2012 y el decreto reglamentario 1377 de 2013 que desarrollan el derecho HABEAS DATA, solicito su autorización para que en esta investigación de mercado, en calidad de responsable del tratamiento pueda recopilar, almacenar, archivar, copiar, analizar, usar y consultar los datos que se señalan a continuación.

#### **Información Personal**

Cargo del funcionario \*

Tu respuesta

2. Indique el tiempo de antigüedad \*

- 1 año
- 2 años
- 3 años
- 4 años
- 5 años
- mas de 5 años

3. Los directivos de la empresa participan en la formación de los trabajadores \*

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

4. ¿En la empresa se establecen objetivos de planificación? \*

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas veces
- Nunca

5. ¿La empresa cuenta con metas comerciales? \*

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

6. ¿La empresa organiza reuniones periódicas con todos los funcionarios de trabajo para analizar la gestión estratégica? \*

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

7. ¿Se realizan cambios tecnológicos y organizativos cómo? \*

- Mejora en los productos y servicios
- Mejora de los procesos e incorporación de nuevas tecnologías
- Mejora en los sistemas de mantenimiento
- Mejora en la provisión del inventario y logística

8. ¿La empresa cuenta con la publicación de la misión, visión y organigrama? \*

- Si
- No

9. ¿El servicio de transporte satisface las necesidades de los clientes? \*

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas veces
- Nunca
- Mas de 14 empleados

10. El servicio operacional de la empresa tiene calidad sobre \*

	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
Mision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetivos estrategicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. ¿La empresa cumple con las obligaciones fiscales y gubernamentales? \*

	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
Pago de salario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pago de impuestos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pago de declaraciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pago de servicios publicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. ¿La empresa realiza programas para desarrollar liderazgo y reconocimiento laboral? \*

Completamente de acuerdo

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

En desacuerdo

Completamente en desacuerdo

**Gracias por su tiempo**

**Enviar** Borrar formulario