

## RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN – RAI

### DETERMINACIÓN DE LA VIABILIDAD DE UN MODELO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PINTO PÁEZ Y CIA. S EN C.

ARIAS, Juan; CUESTAS Juan; LOZANO, Rolando; PENAGOS, LUÍS;

VANEGAS, Rolando\*\*

**Palabras claves:** Administración, control, delegación, diagnóstico, dirección, eficiencia, eficacia, estrategia, funciones, organización, toma de decisiones, utilidades, valores, direccionamiento.

**Descripción:** Trabajo de grado que busca contribuir al desarrollo administrativo a través de un Modelo de Direccionamiento Estratégico para la Empresa Pinto Páez y CIA. S en Cn.

**Fuentes:** Se consultaron un total de 36 referencias bibliográficas distribuidas así: sobre el tema de planeación estratégica, perspectiva financiera y Balanced Scorecard 27 artículos y 7 libros y 2 tesis (una de la Universidad de Venezuela, y otra de la Universidad de México); sobre planeación estratégica y cultura organizacional.

**Metodología:** El trabajo se desarrolló a través de la investigación empresarial; la cual se fundamenta en la comprensión e interpretación de la realidad de la organización tomando en cuenta los factores críticos dentro de las diferentes áreas. La recolección y análisis de la información se realizó a través de la observación y encuestas (física para el gerente y los empleados y telefónica para clientes) en donde se determinó prioridades, reflexiones e inferencias; interpretación y análisis de lo observado, a partir de allí se realizó una matriz de análisis basada en las diferentes fuerzas internas y externas.

Finalmente se depura la información y se reconoce e identifican los puntos críticos para desarrollar las estrategias del modelo de direccionamiento estratégico.

**Conclusiones:** Las ideas elaboradas dentro de los planes de acción que se encuentran en la planeación estratégica son unas ayudas o herramientas que se necesitan para poder lograr los objetivos estratégicos que se definieron en la empresa estudio la cual es PINTO PÁEZ Y CIA. S EN C, en los que se hace necesario la recomendación de llevar a su

cumplimiento la ejecución de los planes de acción, donde se plantean unas actividades llevando a cabo el mejoramiento y potencialización del indicador que va de la mano con cada objetivo trazado.

**Anexos:** La investigación incluye 1 anexo que es la matriz DOFA

**DETERMINACIÓN DE LA VIABILIDAD DE UN MODELO DE  
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PINTO PÁEZ Y  
CIA. S EN C.**

**ARIAS JUAN, CUESTAS JUAN,  
LOZANO ROLANDO, PENAGOS LUÍS,  
VANEGAS ROLANDO  
AUTORES**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC.  
ESCUELA DE INGENIERIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
BOGOTÁ, D.C, JUNIO DE 2019**

**DETERMINACIÓN DE LA VIABILIDAD DE UN MODELO DE  
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PINTO PÁEZ Y  
CIA. S EN C.**

**ROJAS RONALD  
DIRECTOR**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC.  
ESCUELA DE INGENIERIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
BOGOTÁ, D.C, JUNIO DE 2019**

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos dar agradecimientos a aquellas personas y entidades vinculadas directa o indirectamente al proceso educativo de nuestro proyecto.

Estas personas han sido nuestros profesores, padres, esposa (s), amigos e hijos quienes han estado pendientes de la realización del proyecto dándonos ánimo y confianza para continuar alcanzando nuestras metas.

A la empresa de transportes Pinto Páez y Cia.S e n C., por facilitarnos las instalaciones, información y al personal que labora sin los cuales este proyecto no sería un hecho.

A Dios por brindarnos la salud y la fortaleza para la realización de este proyecto. Especial agradecimiento al profesor RONALD ROJAS ALVARADO por su valiosa orientación y asesoría.

A todos los docentes, quienes a través de la Especialización compartieron sus conocimientos y experiencias y cuyos resultados se ven reflejados en este trabajo, Y a todos los que de alguna forma tuvieron que ver con el feliz término de este proyecto.

## **DEDICATORIA**

Agradezco a Dios por permitirme culminar con la Especialización en Gerencia de Proyectos, a los profesores y asesores, por las enseñanzas recibidas, a mi familia por su apoyo, colaboración y estímulos, los cuales siempre me motivaron para lograr este nuevo triunfo en mi vida profesional. A todas aquellas personas que de una u otra forma me colaboraron en el transcurso de la elaboración del proyecto.

Luís Fernando Penagos Gutiérrez

Primero que todo agradezco a Dios por darme la oportunidad de terminar esta Especialización en gerencia de proyectos , también por permitirme tener un padre y una madre que siempre están disponibles en las buenas y en las malas siempre son mi soporte para seguir avanzando , a los profesores y asesores por sus enseñanzas recibidas y a todos las personas que siempre están ahí para su apoyo , colaboración y estímulos los cuales siempre me motivaron para lograr esta nueva meta en mi vida profesional y a mis compañeros de la especialización que desde el inicio estuvieron siempre prestos para poder realizar esta nueva meta.

Juan Sebastián Cuestas Castilla.

Doy gracias a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, a mi madre porque desde el cielo siempre he sentido sus bendiciones, a mi esposa y mis hijas por ser mi pilar fundamental y apoyarme incondicionalmente.

Juan Pablo Arias Páez.

Gracias a mi familia quienes han tenido la paciencia y tolerancia de no compartir momentos importantes conmigo por estar dedicándosela a esa especialización.

Gracias a mis padres y hermanas que desde lejos me apoyaron moralmente, dándome su confianza, consejos y recursos para lograrlo.

Gracias a los compañeros de esta tesis que de una manera u otra han sido un equipo de trabajo incondicional para hacer el sueño cumplido de esta especialización. En especial al ingeniero Juan Sebastián Cuesta Castilla, quien ha sido la guía y líder pujante de este proyecto de grado con el apoyo del gerente Juan Pablo Arias de la empresa Pinto Páez. Mis respetos y Bendiciones para que sigan luchando por sus Metas y Objetivos.

Rolando Vanegas

Este proyecto está dedicado Dios a mis padres e hija quienes me apoyaron para poder culminar la Especialización en Gerencia de Proyectos, a la empresa Pinto Páez por permitirnos conocer y aportar a su empresa, a los docentes y a UNITEC. A todos ellos muchas gracias.

Rolando Lozano Maffiol

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. Preguntas de Investigación.</b> .....	<b>5</b>
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1. Objetivo General</b> .....	<b>6</b>
<b>2.2. Objetivos Específicos</b> .....	<b>7</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>4. MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>12</b>
<b>4.1. Antecedentes</b> .....	<b>12</b>
<b>4.2. Marco Conceptual</b> .....	<b>14</b>
<b>4.3. Marco Contextual</b> .....	<b>17</b>
<b>4.4 Marco Teórico</b> .....	<b>22</b>
4.4.1 ¿Trasformación De La Definición De Direccionamiento Estratégico En La Historia? .....	24
4.4.2¿Hipótesis del Direccionamiento Estratégica y sus Distintas Etapas? .....	26
4.4.4 ¿Cuál es el Direccionamiento Estratégico?: .....	29
4.4.5 ¿Cuál Significado Tiene la Organización Para las Empresas? .....	31
<b>4.5 Aspectos Financieros:</b> .....	<b>33</b>
<b>4.6 Beneficios de Implementar el Modelo Balance Score Card (Bsc)</b> .....	<b>37</b>



<b>4.7 Orientación Estratégica:</b> .....	42
<b>4.8 Alineamiento Estratégico:</b> .....	43
<b>4.9 Estructura Legal</b> .....	47
<b>4.10 Responsabilidad Social Corporativa.</b> .....	53
<b>5 DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	<b>59</b>
<b>5.1 Alcance Del Proyecto:</b> .....	59
<b>5.2. Tipo de Investigación:</b> .....	60
<b>5.2.1 Investigación Descriptiva</b> .....	60
<b>5.2.2 Etapas de la Investigación (Descripción de Objetivos, Actividades y Resultados)</b> .....	62
<b>5.2.3 Investigación de Laboratorio o Experimental</b> .....	66
<b>6 RESULTADOS</b> .....	<b>67</b>
6.1 Comprender los Procesos y Herramientas .....	67
6.2 Identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la Empresa .	67
6.3 Planteamiento de su Misión, Visión y Cultura Corporativa. ....	76
6.4 Establecer las Estrategias .....	82
6.5análisis de la Propuesta a Implementar en la Empresa Pinto Paez en Base a la Estrategia de Negocio .....	119
<b>7 CONCLUSIONES.</b> .....	<b>124</b>
<b>8 REFERENCIAS.</b> .....	<b>128</b>

## LISTA DE TABLAS

tabla 1. Antecedentes Investigativos.....	12
Tabla 2 Orientación Estratégica.....	42
Tabla 3 Orientación Estratégica.....	43
Tabla 4 Medición De Riesgos.....	45
Tabla 5. Etapas De La Investigación. ....	62
Tabla 6 Cronograma .....	65
Tabla 7 Análisis Interno Capacidad Directiva .....	68
Tabla 8 Análisis Interno Capacidad Tecnológica .....	69
Tabla 9 Análisis Interno Capacidad Competitiva .....	69
Tabla 10 Análisis Capacidad Talento Humano .....	70
Tabla 11 Análisis Interno Capacidad Financiera .....	71
Tabla 12 Análisis Interno Pci Capacidad Logística.....	71
Tabla 13 Análisis Externo Poam .....	72
Tabla 14 Análisis De Capacidades. ....	76
Tabla 15 Principios Propuestos.....	80
Tabla 16 Valores Propuestos. ....	81
Tabla 17 Fortalezas - Debilidades - Impacto .....	84
Tabla 18 Plan Estratégico Área Comercial.....	91
Tabla 19 Plan Estratégico Área Administrativa.....	92
Tabla 20 Plan Estratégico Área Talento Humano.....	93
Tabla 21 Plan Estratégico Área Financiera.....	95
Tabla 22 D.O.F.A .....	125

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama Actual de la Empresa .....	21
Ilustración 2 Organización Planeación Estratégica.....	35
Ilustración 3 Optimización de la Organización. ....	40

Ilustración 4 Debilidades - Fortalezas.....	74
Ilustración 5 Oportunidades.....	75
Ilustración 6 Amenazas.....	75
Ilustración 7 Plan de Acción.....	87
Ilustración 8 Propuesta Estructura Organizacional.....	89
Ilustración 9 Caja General .....	100
Ilustración 10 Cuotas o Partes de Interés Social.....	100
Ilustración 11 Total Deudores.....	101
Ilustración 12 Activos Corrientes .....	102
Ilustración 13 Activos No Corrientes .....	103
Ilustración 14 Pasivos .....	104
Ilustración 15 Patrimonio.....	105
Ilustración 16 Presupuesto .....	106
Ilustración 17 Presupuesto De Depreciacion .....	107
Ilustración 18 Nomina General.....	108
Ilustración 19 Presupuesto Gastos Operacionales .....	109
Ilustración 20 Porcentaje de Impacto en Presupuesto .....	110
Ilustración 21 Procesos .....	111
Ilustración 22 Orden De Impacto.....	116

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación “determinación de la viabilidad de un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Pinto Páez y CIA, S en C.” presentado al Profesor Ronald Rojas Alvarado, en la asignatura Seminario de Investigación II, en el marco del Programa de Especialización en Gestión de Proyectos, tiene como objetivo a partir de la necesidad de realizar el estudio, análisis y generación de ideas, donde se tiene como objetivo mejorar la empresa diseñando un método estructurado donde se permita identificar las etapas y las técnicas necesarias para poder determinar la viabilidad de un proyecto en la compañía.

Correspondiente a la organización la metodológica que se escogió el planteamiento cualitativo porque :”En las investigaciones cualitativas, la reflexión es el puente que vincula al investigador y a los participantes (Mertens,2005)” ( Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucío , 2010, pág. 11)Con las razones antes mencionadas, se decide encaminar el presente proyecto a la realización de la propuesta del modelo de direccionamiento estratégico , tomando como punto de partida, la estructura organizacional de la empresa Pinto Páez y CIA, S en C en los procesos administrativos y operativos, donde a partir del diagnóstico interno se identificaron las necesidades y la solución a las mismas, permitiéndole ser una empresa competitiva y líder que contribuya al desarrollo de la región.

De acuerdo a los datos recolectados en el tiempo del proceso de recopilación , se presentará una alternativa de modelo de direccionamiento estratégico acorde a las necesidades de la empresa, de modo tal que con la aplicación y ejecución en la

Empresa Pinto Páez y CIA, S en C, se mejore cada uno de sus procesos administrativos y operativos, y con ello la empresa logre acceder a nuevos mercados, como a la consecución de cada uno de los propósitos y políticas establecidas durante el proceso de crecimiento organizacional.

Finalmente, lo que se quiere implementar es el modelo estratégico bajo un diseño y su procedimiento donde permitan identificar las etapas y sus técnicas necesarias para poder determinar la posibilidad de un proyecto de mejoramiento de la empresa en estudio.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a las exigencias que se presentan en la empresa de transporte PINTO PÁEZ S.A EN C, La cual se encuentra dispuesta a mejorar su operación y a implementar en sus procedimientos:

- Procedimientos de la eficiencia, la calidad en cada etapa de funcionamiento, se tiene como objetivo mejorar los conocimientos para afrontar cualquier cambio de tipo legal, organizacional, económico y social que se presente dentro del sector, como estrategia se propuso diseñar y establecer un modelo de planeación.
- Partiendo de una estructura que permita posicionar y visualizar el futuro de la misma, y avanzar en los cambios propuestos, moderando la vulnerabilidad para estar protegida frente a los retos presentados por su competencia, identificando sus riesgos y fortalezas en los procesos para así poder implementar un sistema de modelación estratégica para la empresa, tomando decisiones, creando herramientas para el desarrollo de sus actividades, cumpliendo objetivos, orientando sus lineamientos y políticas en la incursión de nuevos proyectos que permitan mejorar los servicios ofrecidos .
- Con el único objetivo de fortalecer sus amenazas y poder mitigarlas cuando estas se presenten en su medio, las cuales se contemplan en sus competidores y en los cambios de la normatividad según la ley que se encuentre establecida por el ministerio de transporte.
- Actualmente la Empresa Pinto Páez y CIA, S en C, no cuenta con un modelo de direccionamiento estratégico que permita estandarizar los procesos y

procedimientos, y que estos permitan contar con los lineamientos de todos los campos de acción, tales como: la prestación de Servicios de Transporte, su estructura organizacional, recurso humano, Gestión Ambiental, Calidad, TIC, Infraestructura, así como sus aspectos económicos , sociales y legales, generando así brechas en el momento de definición de su arquitectura.

Por lo anterior, es evidente dentro del funcionamiento de la empresa, la generación de inconformidades con los actores de los procesos, lo cual lleva a realizar cambios, generando sobrecostos en un 20% en gastos operacionales, y retrasos en los cronogramas establecidos para las entregas finales y su puesta en marcha, lo cual, dentro de la organización, equivale a retrasos en la operación en un 25%.

La propuesta de implementación del Modelo Estratégico para la EMPRESA PINTO PÁEZ Y CIA S EN C, la cual converge en una evolución de crecimiento en sus servicios, contempla la generación de una planeación estratégica donde se implementarán cinco fases las cuales corresponden a: análisis situación actual, estrategia empresarial, alienación estratégica, medición de la estrategia y operatividad estratégica.

Dando con ello un uso de la información interna y se estudiara el entorno actual en que se encuentra, a su vez se contemplara todos los factores directos e indirectos que están afectando positivamente y negativamente el debido funcionamiento de la estructura organizacional de la misma desarrollados bajo los lineamientos propuestos por el docente o la guía metodológica a seguir.

### **1.1. Preguntas de Investigación**

- ¿Cómo determinar las diferentes etapas necesarias para la implementación de un modelo de direccionamiento estratégico?
  
- ¿Qué modelo de direccionamiento Estratégico es el más adecuado para implementar en la empresa Pinto Páez y CIA S en C?



## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

Formular un Modelo de Direccionamiento Estratégico para la empresa de transporte PINTO PÁEZ Y CIA. S en C., a partir de la realización de un diagnóstico donde este nos permita la debida identificación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en la organización para mejorar la competitividad y las oportunidades tanto internas como externas dentro del mercado, estableciendo ventajas sobre la competencia y mitigando los diferentes riesgos en sus ámbitos de direccionamiento y de operación frente a la misma.

## 2.2. Objetivos Específicos

- Comprender los procesos y herramientas para realizar un proceso de direccionamiento estratégico en el contexto organizacional.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, para desarrollar el diagnóstico interno de la empresa.
- Determinar las oportunidades o amenazas por medio de un diagnóstico externo de la empresa.
- Precisar los elementos que determinarán el direccionamiento estratégico de la empresa a través del planteamiento de su visión, misión y valores corporativos
- Establecer las estrategias de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis del entorno interno de la empresa.
- Dar a conocer los resultados obtenidos a los propietarios de la empresa PINTO PÁEZ Y CIA. S en C., para que se estudie y analice la propuesta, a fin de que sea implementada en la empresa.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Los motivos que nos llevan a realizar el actual trabajo se originan por la carencia que presentan las pequeñas y medianas empresas que pertenecen al sector del transporte público se aprecian intimidadas por la problemática que se evidencia en el gremio de transporte público, donde se puede constatar principalmente de la siguiente manera:

- Las respectivas reformas que ha venido realizando el ministerio de transporte han sugerido en el decreto 174 del 2001, en el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial, evidenciándose con posibles reformas como requerimientos de gran exigencia para las empresas de transporte de pasajeros de manera especial debido a la capacidad económica y de organización que estas presentan, donde no es suficiente para soportar los debidos cambios y adaptaciones a las nuevas órdenes establecidas.
- La desorganización que presentan en los procesos y el manejo empírico en las actividades realizadas con las que operan ciertas empresas pequeñas y medianas del sector del transporte especial, donde genera que el medio transportador sea conformista y se establezca unas barreras que impiden los cambios para poder beneficiar la seguridad tanto del conductor y el vehículo lo que generó el cierre de estas y que las grandes empresas se apoderen del mercado.
- La competitividad entre las empresas del sector, transporte especial donde ofrecen sus precios bajos, servicios de calidad y su parque automotor renovado.

Con lo anterior mente mencionado la empresa de transporte PINTO PÁEZ Y CIA. S en C, ha querido hacerle cara a la problemática frente a la situación del sector de transporte especial, debido a que está dispuesta a la modernización para aceptar los cambios de la reglamentación, organización de procesos para poder competir en los mercados, por lo cual para la empresa es muy importante tener un debido modelo de direccionamiento estratégico:

- Accede a una visualización a futuro donde se encamina para la organización por los mismos objetivos, donde se puede lograr que todo el personal que haga parte de la empresa se sienta parte de ella haciendo que se tenga sentido de pertenencia y se tengan las oportunidades claras para la misma.
- Avanzar en los cambios que con llevan a la debida organización para estar preparada en los cambios contando con las estrategias de prevención y mejora para la empresa.
- Crear cambios en la seguridad de la empresa frente a la competencia debido a que conoce el mercado de oportunidades y sus amenazas en el medio del transporte especial y de las ventajas que se puedan obtener y sus fortalezas dentro de la organización.
- Incrementar el programa de negocio donde se buscará nuevas alternativas fijas de ingreso para la empresa.

- Mejorar en la determinación de estrategia para el enfoque de la organización donde permite establecer y medir los objetivos estratégicos de la empresa y los procedimientos de la misma.

De esta manera se quiere la planeación estratégica donde se beneficiará la empresa de transporte PINTO PÁEZ Y CIA. S en C en los siguientes puntos:

- ✓ La precisión y/o razones de argumento para la toma de decisiones a largo y corto plazo para poder beneficiar la organización de la empresa.
- ✓ Se crearán las herramientas necesarias para el trabajo, donde se permitirán optimizar los procesos y la mejor manera para la ejecución de los mismos.
- ✓ La ejecución de los objetivos, lineamientos y políticas establecidas a lo largo del trabajo y poder establecer una empresa competitiva, fuerte y reconocida en el mercado.
- ✓ Se mejorará las propuestas para poder incursionar en los nuevos proyectos o negocios que se puedan realizar en el sector de transporte.
- ✓ Se crearán las estrategias para mitigar los riesgos para poderlos manejar de tal manera que se logren mostrar en la compañía y fuera de esta.

Porque para nosotros como futuros especialistas en gerencia de proyectos y evaluación es muy importante poder aplicar lo aprendido y poder aportar algo a la sociedad porque estamos en capacidad para analizar las diferentes situaciones de las empresas dentro de los sectores y/o mercados, para poder determinar las oportunidades con las que cuentan y así poder enfocar el futuro permitiendo desarrollar herramientas para diseñar planeaciones estratégicas en cualquier campo de organización y contar con técnicas de solución , direccionamiento y toma de decisiones.

También se puede decir que para nosotros diseñar una planeación estratégica de una empresa nos lleva como estudiantes de la especialización a utilizar los conocimientos obtenidos a lo largo del presente estudio de conceptos y materias vistas para la alineación de una organización vista en un proyecto.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1. Antecedentes

A través de la tabla 1, se pueden apreciar los antecedentes de la investigación.

**Tabla 1**  
*Antecedentes Investigativos*

<b>Autor/ Año</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Método</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Quevedo Ibañez &amp; Rodríguez Camacho, (2008)</b>	Direccionamiento Estratégico para la Empresa MAVITOURS Transportes Especiales S.A.	DOFA “es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	El diseño de una Estructura Organizacional para la empresa, generara mayor sentido de pertenencia y compromiso con la organización, buscando el cumplimiento de las metas y Objetivos propuestos.
<b>Lozada M &amp; Martin V, (2009)</b>	Diseño y plan de implementación del modelo de gestión de proyectos dirigido a SOLUZIONA LTDA – Bogotá bajo esquema PMI	Project Management Body of Knowledge	La dirección de proyectos es una técnica administrativa que, aplicada al estándar o norma mundial expedida por el PMI, puede contribuir a mejorar la gestión de proyectos con una metodología universal
<b>Jaramillo A &amp; Gonzales A (, 2015)</b>	La dirección de proyectos es una técnica administrativa que, aplicada al estándar o norma mundial expedida por el PMI, puede contribuir a mejorar la	Investigación Descriptiva	El diseño de la planeación Estratégica permitió que se definiera y/o estableciera una estructura organizacional acorde con la actividad principal de la empresa

	gestión de proyectos con una metodología universal		
<b>Núñez, De Lourdes, Tobar Pozo, &amp; Pozo Paredes, (2015)</b>	Propuesta de plan estratégico para la empresa de transporte y servicios logísticos EXPRESSCHASQUIS S.A. ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, período 2015 - 2020.	Identificar estrategias	Alcanzar metas propuestas y generar ganancia sostenible para la Empresa. En función de los hallazgos encontrados en el plan estratégico plantear conclusiones y recomendaciones.
<b>PMBOOK, (2017)</b>	Identifica el subconjunto de fundamentos de gestión de proyectos que es "generalmente reconocido" como una "buena práctica"	Está basada en procesos, lo que significa que ésta describe el trabajo aplicado en los procesos en sí	describe 49 procesos de dirección de proyecto que clasifica en 10 áreas de conocimiento y 5 grupos de procesos (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y control y Cierre)
<b>PMBOOK, (2017)</b>	Gestión de proyectos basado en PMBOOK	PMBOK, Quinta edición	Hay que conocer, planificar y controlar los procesos y recursos asignados a un proyecto

**Fuente:** elaboración propia a partir de la literatura consultada



## 4.2. Marco Conceptual

Los conceptos descritos a continuación, son relevantes en el estudio que se llevara a cabo donde es importante dar claridad al lector sobre algunos términos de tipo técnico y teórico que permitirán contextualizar el funcionamiento de la empresa.

**“Amenazas:** Son los eventos, o hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.” (CORPOICA, s.f.)

**“Autoridad:** como es interpretada por Max Weber, quien la entiende: “como dominación, es la probabilidad de encontrar obediencia dentro del grupo determinado para mandatos específicos. Afirma que en el caso concreto esta dominación ("autoridad"), en el sentido indicado, puede descansar en los más diversos motivos de sumisión, que se dan por habituación o por arreglos afines. La obediencia es esencial para que se ejerza la autoridad”. Habla de tres tipos de autoridad la carismática, legal y tradicional.”

(ACADEMIC, s.f.)

**“Capacidad Directiva:** Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo entendido como fortalezas o debilidades en: dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control.” (UDES, 2018)

**“Capacitación:** Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.” (Firgo, s.f.)

**“Cultura Organizacional:** Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.” (Camacaro, 2010)

**“Debilidades:** Son las actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.” (CORPOICA, s.f.)

**Objetivo de proceso:** “Un objetivo es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. El objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación (que puede estar, como dijimos, a diferentes ámbitos) y que se plantean de manera abstracta en ese principio, pero luego, pueden (o no) concretarse en la realidad, según si el proceso de realización ha sido, o no, exitoso.” (Definición, 2013)

**Plano estratégico:** “Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.” (Norton, 2008)

**Guía de los objetivos:** “Es una escala numérica para medir el cumplimiento de un objetivo. Como verás, se refiere a una cadena, es la medición del logro del objetivo anteriormente definido. O sea, están íntimamente relacionados. Si no tuvimos un buen conocimiento de la organización y, por lo tanto, no definimos bien los objetivos; lo más probable es que tampoco definamos bien los indicadores y por lo tanto estemos apuntando el seguimiento hacia un lado incorrecto. Los indicadores muestran el avance numéricamente. Es usual que el aumento del valor del indicador represente una mejora respecto al objetivo, pero no siempre será así. Habrá casos en los cuales cuando desciende el indicador es signo de mejora.” (Ventura, s.f.)

**Guía de procesos:** “los indicadores de Procesos están vinculados a las líneas y actividades estratégicas propuestas en los planes estratégicos” (MUJERES, s.f.)

**Operatividad estratégica:**” la operatividad del plan se hace entonces a través de los programas y proyectos, que responden a principios conceptuales muy afines a la teoría

estratégica. El proceso estratégico ha conducido a identificar dichos programas y proyectos con un alto grado de pertinencia, oportunidad y viabilidad estratégica. La formulación del programa y del proyecto les dará la viabilidad operativa necesaria.” (dnia, s.f.)

**Iniciativa estratégica:** “Una vez que hemos diseñado el Mapa estratégico, es fundamental preparar el posterior despliegue del mismo hasta asignar de forma individual cada una de las tareas a los principales responsables implicados. Así pues, para cada uno de los objetivos estratégicos determinaremos los indicadores -estratégicos y operativos, según el caso-, las metas -para la correcta gestión de los objetivos- y las distintas iniciativas estratégicas que conformarán en conjunto el plan de acción. En la primera de las etapas es fundamental la PRIORIZACIÓN de las iniciativas -el tiempo y el presupuesto no son infinitos- y debemos tener en cuenta que muchas iniciativas acompañan en conjunto a otras.” (bsc, 2014)

**Programa de acción:** “Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. El plan de acción es un espacio para discutir que, como, cuando y con quien se realizaran las acciones.” (Merino, 2009)

**Las metas estratégicas:** “son los fines principales o resultados que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de largo plazo de la organización. Los gerentes

estratégicos establecen metas que reflejan tanto la eficacia como la eficiencia, entre las metas estratégicas más comunes se encuentran diversas medidas de rendimiento para los accionistas, rentabilidad, cantidad, calidad de los productos o servicios, participación de mercado, productividad y contribución a la sociedad. Una estrategia es un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización. La estrategia que implementan las organizaciones es un intento de equiparar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo; esto es, todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades.” (Valdéz(CV), 2019)

“ **La planeación (o planificación) estratégica** : es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.” (David, 2014)

### **4.3.Marco Contextual**

La Empresa PINTO PAEZ Y CIA. S en C, es una entidad privada, que trabaja en el sector transportador, permanentemente está en busca de la excelencia y genera Soluciones a la problemática del transporte en la ciudad de Ibagué, sus principales Servicios son: El Transporte Publico, El Servicio de Transporte Escolar y El Servicio Especial o Turismo

#### **Misión**

La Empresa PINTO PAEZ Y CIA. S en C, presta una atención personalizada a cada uno de nuestros clientes, brindando asesoramiento y servicios profesionales en el momento justo proporcionando soluciones acordes a las necesidades, utilizando todas las

herramientas desarrolladas por la tecnología de hoy, para que nuestros clientes viajen seguros a su lugar de destino, llegando en tiempo y en forma, sea en el interior del país o ciudad.

### **Visión**

La Empresa PINTO PAEZ Y CIA. S en C, es una empresa Ibaguereña que se dedica al transporte público, escolar y de servicios especiales, con el mejor staff de personas y vehículos puestos a disposición de la comunidad con miras a prestar un excelente servicio con calidad humana, seguridad y confianza para tranquilidad de nuestros clientes. Con el talento humano y técnico obtendremos el reconocimiento a nivel local y nacional.

### **Valores**

Es una Empresa comprometida con la prestación de servicios de Transporte enfocada a satisfacer la necesidad de nuestros clientes internos y externos, para ello la empresa cuenta con estos principios o valores institucionales:

- Ética, integridad y transparencia son fundamentales en todos sus actos.
- Trabajan con profesionalismo, buscando de manera permanente la excelencia.
- Creen en la importancia de la innovación y la generación de conocimiento.

*Organización Estratégica Adaptado a las Empresas de Transporte en Colombia:*

"La empresa Expreso Brasilia cumplió 50 años de existencia como una de las más representativas del sector.

Expreso Brasilia está cumpliendo 50 años de vida. Una empresa hecha a pulso por gente de Santander, que siempre ha creído en el potencial que reviste para el país la región Caribe colombiana.

Hoy convertida en una de las más importantes empresas de transporte terrestre le sigue apostando a la inversión nacional con nuevos y modernos equipos que a la vez les generan un buen servicio a sus clientes.

La tarea no ha sido fácil, porque se ha tenido que enfrentar al terrorismo en las carreteras, al transporte informal y la “guerra” con las aerolíneas que también quieren esos clientes.

Mario Rodríguez, el gerente de Expreso Brasilia, nos relaciona los retos que tiene hoy la compañía.

No es fácil estar 50 años en las carreteras de Colombia en un mercado tan competido. ¿Cómo ha sido este medio siglo de Expreso Brasilia? No lo es. Y no solo por el aspecto de la competencia. Hay otros factores externos que golpean duramente el sector: el terrorismo, vías en mal estado, falta de políticas y reglas de juego claras, por parte de los gobiernos, debidamente concertadas, que permitan planear la actividad a largo o, por lo menos, mediano plazo, entre otros. La competencia, pero no la formal y legal, sino la informal y desleal, ha sido, sin duda, uno de los escollos más duros que Expreso Brasilia ha tenido que sortear durante sus cincuenta años de existencia. De suerte que llegar a esta efeméride es el resultado de una dura batalla en todos los frentes, tanto sociales, como políticos y hasta culturales.

¿Es Expreso Brasilia una de las cinco empresas más importantes en Colombia en servicio de transporte por carretera? Sin duda. En lo que respecta a transporte de pasajeros por carretera, Expreso Brasilia puede ser la de mayor cobertura territorial a nivel nacional e internacional, llegando a casi el 80% del territorio colombiano, exceptuando a los llanos orientales y Amazonía, en donde ya se está trabajando para operar en alianza con otras empresas. En el conjunto de sus operaciones, nuestra organización debe ser una de las tres más importantes compañías en el país. Nuestra empresa cuenta hoy en día con una planeación estratégica y organizacional, con procesos certificados, que la colocan en la categoría de las que, en administración, se denominan “empresas de talla mundial”.

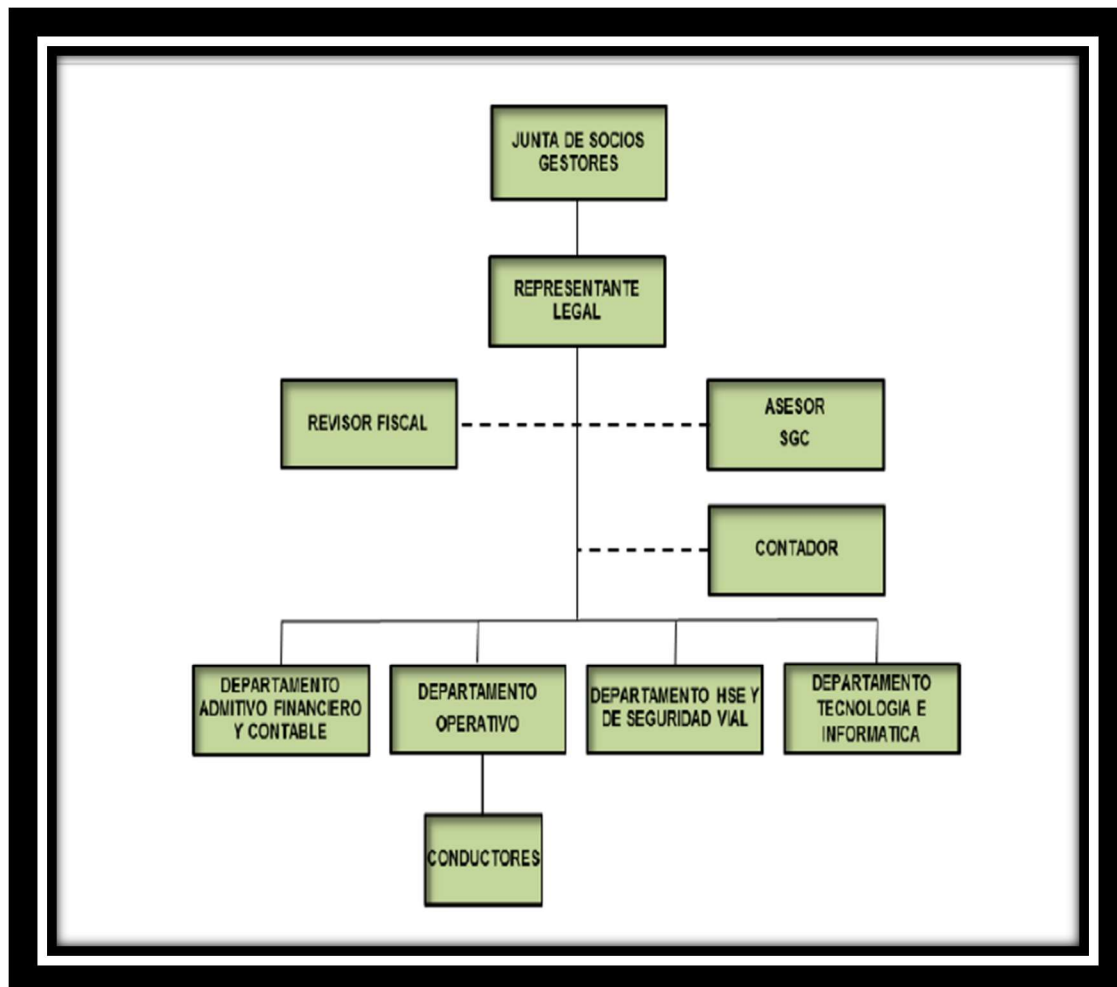
¿Qué nuevos retos tiene? ¿Qué proyectos vienen para la compañía? Hoy en día las metas y las preocupaciones no giran tanto alrededor del crecimiento, como de la consolidación. Trabajamos con planeación estratégica, con base en programas que se desarrollan a través de proyectos. Estamos construyendo alianzas estratégicas con otras empresas del sector y de actividades conexas. Contamos con un pensamiento institucional que nos orienta y le apuntamos a la competitividad y la innovación.” (Amar, 2011)

#### “MODELO BALANCE SCORE CARD (BSC) El Balanced Scorecard (BSC)

Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Usado por reconocidas corporaciones internacionales las, Cuales se han obtenido Excelentes Resultados, y desde su Divulgación en 1992 Por Sus dos Autores Robert Kaplan y David Norton, ha Sido un Incorporada los

Procesos de Gerencia Estratégica de la ONU el 60% de las grandes corporaciones es en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a Varias corporaciones europeas y asiáticas.”

(Academia, s.f.)



*Ilustración 1* Organigrama Actual de la Empresa

**Fuente:** Los autores del trabajo.



#### **4.4 Marco Teórico**

Existen muchos factores que causan problemas financieros y de organización en las empresas o negocios. Comúnmente, su principio se relaciona en faltas y debilidades, confusión de mercados y en toma de decisiones erradas. Para descubrir a tiempo estas incógnitas, las cuales son fundamentales para la gerencia del negocio identifique claramente las causas de su deterioro financiero y administrativo, diferenciando la problemática en términos de causas y efectos. Es frecuente ver compañías que gastan tiempo y recursos en atacar los síntomas de los problemas en lugar de las causas que los originan. Esto prolonga el problema agravando y dificultando su posible solución.

La implementación de soluciones normalmente pasa por definir la reestructuración o la generación de propuestas de organización, modificación en las autoridades gerenciales, cambios en los principales procesos operativos y administrativos, reenfocar las estrategias comerciales, cambios en la estructura financiera y administrativa, etc. En resumen, así como los problemas tienen su origen en varias causas, también su solución debe incorporar una combinación óptima de medidas a implementar para superar la situación crítica por la cual atraviesa la empresa o institución.

Es en ese mismo marco donde el sector empresarial asume su responsabilidad en el desarrollo de la sociedad, tanto en la construcción de lo público como en la lucha contra la corrupción, de manera compartida con el Estado y con los demás actores de la sociedad civil. El sector empresarial, en este caso el sector transporte como miembro de la sociedad,

desempeña un papel importante como agente del desarrollo económico y social, e incluso como actor del control, en la medida en que también posee la capacidad de ejercerlo desde su propio ámbito de acción.

La evaluación de un modelo estratégico para una empresa de transportes, requiere cubrir los siguientes aspectos: planeación estratégica, estructura organizacional, estructura legal y responsabilidad social corporativa. A continuación, se abordarán dichas teorías, derivadas del análisis de artículos científicos, libros y demás fuentes consultadas.

También para ustedes dentro del proyecto el marco teórico nos hace referencia a la teoría básica que es necesaria para poder conocer y entender la planificación estratégica en la empresa de estudio, donde se define los conceptos los cuales son: planificación estratégica, la evaluación y sus distintas etapas que adecuan el proceso de la planificación de la estrategia a utilizar, también cabe resaltar la importancia que tiene este para poder diseñar la estrategia.

En el marco teórico se aclarará la siguiente información:

- ¿Transformación de la definición de direccionamiento estratégico en la historia?
- ¿Hipótesis del direccionamiento estratégica y sus distintas etapas?
- ¿Qué rendimiento trae la organización a una empresa?
- ¿Cuál es el direccionamiento estratégico?
- ¿Cuál significado tiene la organización para las empresas?

#### 4.4.1 ¿Trasformación de la Definición de Direccionamiento Estratégico en la Historia?

“A inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente (Ansoff & Hayes, 1990). Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización.

Con frecuencia los gerentes recibían metas y planes de miembros del personal y sus propias actividades de planeación se limitaban a procedimientos específicos ya presupuestados para sus unidades. Durante este periodo empresas particulares y compañías de consultoría han innovado diversas técnicas analíticas y enfoques de planeación, muchas de las cuales se convirtieron en modas corporativas. A menudo, estas técnicas se usaban en forma poco adecuada y conducían a decisiones estratégicas que se basaban en conclusiones y evaluaciones simplistas. A menudo surge una gran brecha entre gerentes estratégicos, tácticos y operativos. Los gerentes y empleados se sentían ajenos en todas sus organizaciones y perdían su compromiso con el éxito de la organización.

En la actualidad los gerentes hacen que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias. El ambiente tan cambiante de las tres últimas décadas ha obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización para formar a sus compañías de una manera más competitiva. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación: “administración estratégica”. La administración estratégica involucra a los gerentes en la formulación implementación de metas estratégicas y estrategias. Esto es, integra la planeación estratégica y administración en un solo proceso. Henderson (1993), comenta que existen muchas posibilidades de que así las organizaciones cambien sus formas de trabajo, lo que le permite ampliar su ventaja.

Esto permite diferenciarse de sus rivales. Sin embargo, cuando un competidor agresivo pone en marcha una estrategia de éxito, todos los otros negocios con los que se compite responden con igual previsión y dedicación de recursos. La planeación estratégica se convierte en una actividad constante en la cual se alienta a todos los gerentes a pensar estratégicamente y a centrarse en los aspectos de largo plazo orientados hacia el exterior, así como aspectos tácticos y operativos de corto plazo. Según Mintzberg (1997), la planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización. Los ejecutivos son responsables del desarrollo y ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan ni implementan personalmente todo el plan.” (Valdéz(CV), 2019)

“La planeación estratégica se realiza a nivel organizacional, es decir, considera un enfoque global de la empresa, razón por la cual se basa en objetivos y estrategias que parecen simples y genéricos, pero que afectan a una gran variedad de actividades.

Debido también a su carácter organizacional, ésta es realizada por la cúpula de la empresa y proyectada a largo plazo.” (David, 2014)

#### 4.4.2 ¿Hipótesis del Direccionamiento Estratégica y sus Distintas Etapas?

“Fernández Güell considera que los instrumentos de su evaluación más utilizados en la Planeación Estratégica son:

- Sistema de indicadores para evaluar el progreso de los programas y proyectos estratégicos.
- Sistema de indicadores para evaluar el grado de impacto de la puesta en marcha de las actuaciones del Plan Estratégico sobre el desarrollo socioeconómico de la ciudad.
- Sistema de indicadores para evaluar la evolución de los factores eternos a la ciudad y para explorar escenarios futuros.
- Seminarios anuales para efectuar una evaluación global del progreso del Plan.

Todos estos instrumentos, según el mismo autor, deben permitir dar a una respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se ha hecho en cada una de las medidas concretas?
- ¿Qué no se ha hecho y qué medidas han perdido vigencia?

- ¿Qué no se ha hecho, pero sigue vigente?
- ¿Qué nuevas propuestas parecen convenientes?
- ¿Se ha consolidado la ciudad en dinamismo económico?
- ¿Ha mejorado la ciudad en calidad de vida?
- ¿Ha prosperado el equilibrio social de la ciudad?” (Ordaz Zubia, 2014)
- 

#### 4.4.3 ¿Qué Rendimiento Trae la Organización a una Empresa?

“Un análisis externo consiste en analizar las diferentes fuerzas o factores que puedan existir en el entorno de una empresa, con el fin de conocer los acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en éste.

Algunas de estas fuerzas o factores son:

- Fuerzas económicas: tasa de crecimiento del producto nacional bruto, tasa de inflación, tasa de interés, etc.
- Fuerzas sociales: tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, migraciones, etc.
- fuerzas gubernamentales: regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes antimonopolio, etc.
- Fuerzas tecnológicas: nuevas maquinarias, nuevos procesos productivos, nuevos sistemas de comunicación, etc.
- Consumidores: necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, etc.

- Competencia: recursos, capacidades, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades, etc.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo ulterior detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así poder establecer objetivos, y posteriormente formular estrategias, que permitan aprovechar dichas oportunidades o hacer frente a dichas amenazas.

Un análisis interno consiste en analizar los diferentes elementos o factores que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer los recursos y capacidades con los que ésta cuenta.

Algunos de estos elementos o factores son:

- En el área administrativa: objetivos, estrategias, políticas, valores, cultura, estructura, planeación, organización, dirección, control, etc.
- En el área de marketing: ventas, producto, precio, distribución, promoción, publicidad, servicio al cliente, etc.
- En el área de finanzas: liquidez, rentabilidad, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo, etc.
- En el área de recursos humanos: contratación, capacitación, remuneración, incentivos, liderazgo, motivación, desempeño, etc.
- En el área de producción: disposición de planta, adquisición de insumos, control de existencias, subcontratación, eficiencia, tecnología, etc.

- Realizar un análisis interno tiene como objetivo ulterior identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, y así poder establecer objetivos, y posteriormente formular estrategias, que permitan capitalizar dichas fortalezas o superar dichas debilidades, pero que a la vez tengan en cuenta los recursos y capacidades de la empresa.” (David, 2014)

#### 4.4.4 ¿Cuál es el Direccionamiento Estratégico?:

La Visión y Misión y sus políticas dentro de la empresa no tienen claridad como tal, por ende, se nos viene a la cabeza algunas preguntas como: ¿en qué comercio o transacción estamos? ¿Cuál es nuestro deber? y ¿A qué objetivo vamos? Si se tienen objetivos se tiene un rumbo claro para la toma de decisiones. La visión, misión y las políticas no tienen un factor común ya que se detecta que tienen fallas y por ende se ven influidos por: intimidaciones, conformidad, Fuerza y Fragilidad.

En la visión se evidencia como tal el objetivo de una empresa o que es lo que se pretende a largo plazo hacer con ella, La visión como tal puede ayudar a responder el ¿Punto objetivo al cual se quiere llegar?

En la misión se evidencia la finalidad, intención o capacidad de la empresa. La misión soluciona a la pregunta ¿Cuál es nuestro propósito de ser?

En la política de organización es una explicación de la base para poder generar una empresa u organización donde se establecen unos parámetros los cuales se van a cumplir.



En esta se rigüe por unas reglas y direcciones básicas para las personas que trabajan en ella y generan formatos para el desarrollo de actividades en los documentos de la empresa.

Evolucionar lo mencionado en la Visión, Misión y las políticas aceptas construir una base en la cual se van a realizar las actividades para los objetivos y poder formulas las estrategias.

**Alineación estratégica:** Los objetivos que se plantean se realizaran a largo plazo porque cuando se redactan se estima su realización en un periodo de 3 a 5 años y que una vez logrados se puede decir que el rumbo de la empresa está llegando a su objetivo. En la empresa se puede hablar de objetivos a largo plazo en los que la empresa se puede centrarse:

- Empresa líder en el transporte.
- Aumentar las ventas en los servicios de transporte.
- Incrementar las ganancias.
- Aumentar la participación en el mercado de transporte.
- Ser la empresa de marca líder en el gremio
- Ser la empresa reconocida en el transporte.

Se deben construir objetivos a futuro los cuales permitan aprovechar las diferentes oportunidades y amenazas que se presenten en el periodo de tiempo, para poder mejorar las zonas donde se tiene alguna fortaleza y poder mejorar las debilidades, donde a la vez nos permitan alcanzar la visión de la empresa de transporte, también teniendo en cuenta la misión y los valores de la empresa, la situación del entorno no se debe dejar a la deriva ,

los recursos y las capacidades con las que se cuentan en la empresa tanto en recursos operativos y humanos.

Cuando se han construido los objetivos a futuro, siguiente actividad fijar la dirección, misionales y de apoyo, después de los objetivos de desarrollo en el cual se responde a las preguntas planteadas en ¿para qué sirve el proceso? y cuál es su funcionamiento, para concluir en la creación del mapa en el proceso de organización.

#### 4.4.5 ¿Cuál Significado Tiene la Organización Para las Empresas?

“Investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.

Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

#### Beneficios No Financieros

- ✓ Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.
- ✓ Aumenta la capacidad de prevención de problemas.
- ✓ Permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades.
- ✓ Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales.

- ✓ Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas.  
Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común.
- ✓ Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales.
- ✓ Disciplina y formaliza la administración.” (Julio Carreto, 2008)

#### *4.4.5.1 Alcance de la planificación estratégica en las empresas:*

“La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas.

Según un estudio de McKinsey publicado en 2009, el 78% de las empresas utiliza sus planes estratégicos para evaluar el progreso de manera mensual o trimestral. La importancia de un plan estratégico radica en usarlo como una herramienta de medición. Traza el éxito o el fracaso al alcanzar tus metas y objetivos de manera regular, ya sea mensual o trimestralmente. Si tu empresa no está en el camino del éxito, tienes la oportunidad de realizar modificaciones y garantizar un año rentable.

El plan estratégico te dará tranquilidad, saber que estás camino al éxito es gratificante. En tiempos difíciles, saber que ciertos aspectos de la empresa necesitan atención no tiene precio. Te sorprenderá descubrir que la comunicación dentro de la empresa mejorará. Los

empleados pueden beneficiarse al comprender mejor sus roles y conocer la dirección de la empresa. Invierte tiempo en un plan estratégico y encontrarás el camino al éxito.” (Christ, 2018)

#### **4.5 Aspectos Financieros:**

Para ser exitosos financieramente, ¿Cómo nos ven nuestros accionistas?, la perspectiva financiera mostrada en el cuadro de mando integral nos permite definir, analizar y profundizar en los objetivos financieros planteados por la dirección, así como desglosar las posibles estrategias y planes de acción necesarios para conseguir nuestra visión.

Los padres del cuadro de mando integral, Kaplan y Norton, definen 2 tipos de estrategias cuyo objetivo es impulsar los resultados financieros:

##### ✓ Estrategia de Crecimiento

La estrategia financiera de crecimiento tiene como base aumentar los ingresos de la organización mediante el aumento de los ingresos vía nuevas fuentes (construir franquicia) o por incrementar el valor de los clientes.

La estrategia de construir franquicia consiste en la obtención de nuevas fuentes de ingresos mediante la venta del producto en nuevos mercados, el desarrollo y creación de nuevos productos o la obtención de nuevos clientes.

La estrategia de incrementar el valor de los clientes consiste en obtener nuevos ingresos profundizando las relaciones con nuestros clientes, conocer a nuestros

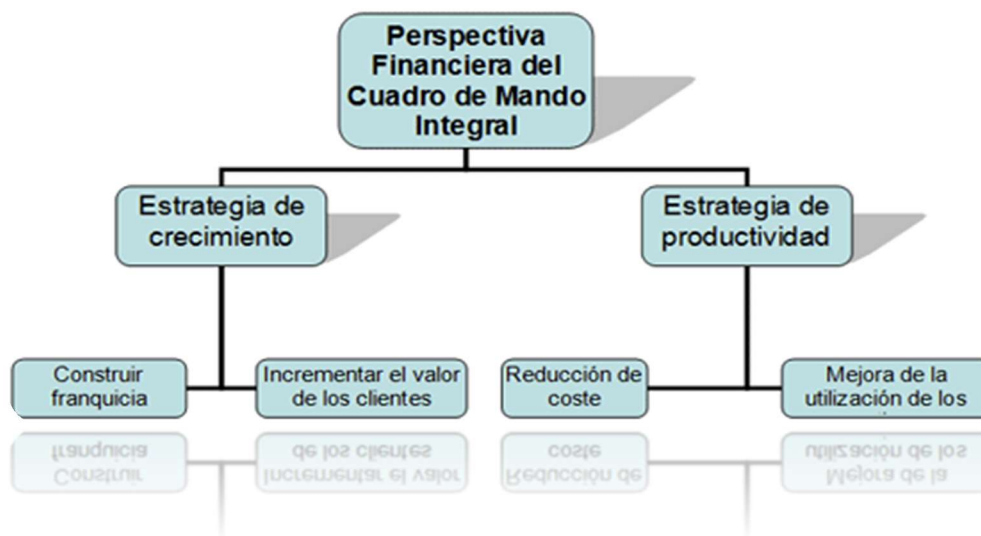
clientes nos permite conocer sus necesidades con el efecto de poder ofrecerles productos y soluciones altamente especializado para ellos, existiendo la posibilidad de realizar ventas cruzadas, el uso de la herramienta CRM nos permite definir, monitorizar, gestionar y conseguir esta estrategia basada en la relación con el cliente.

✓ Estrategia de Productividad

La estrategia financiera de productividad tiene como base el aumentar los beneficios de la empresa reduciendo los costes de toda la organización y mejorar la utilización de los activos.

La estrategia de reducción de coste consiste en mejorar la estructura de coste de toda la organización, tanto los costes directos de nuestros productos y servicios, así como los costes indirectos, actualmente se está utilizando la herramienta japonesa Lean manufacturing como base de la reducción de coste de la estructura organizativa, inicialmente esta filosofía de trabajo se implantó en las plantas productivas buscando una mejora continua, en aquellas organizaciones en las cuales su implantación ha sido efectiva ha sido posible trasladarlo al resto de departamentos organizativos, los resultados de la implantación de la herramienta japonesa Lean manufacturing dependerá de varios factores como las condiciones sociales de la empresa, la cultura y localización de la empresa, etc....

La estrategia de mejora de la utilización de activos consiste en reducir el capital circulante y el capital fijo que se necesitan como apoyo para la actividad de la organización.” (web and macros, s.f.)



*Ilustración 2* Organización Planeación Estratégica.

**Fuente:** (web and macros, s.f.)

Una vez definidas y explicadas las diferentes estrategias financieras que presenta el cuadro de mando integral, podemos pensar a priori que puede resultar extraño la aplicación de ambas estrategias padre a la vez, la estrategia de crecimiento supone la realización de nuevas inversiones en búsqueda de nuevos mercados, desarrollos de nuevos productos o servicios, siendo contradictorio a la política de reducción de coste, el buen diseño de un mapa estratégico nos permitirá equilibrar ambas estrategias obteniendo los mejores resultados, es decir durante la elaboración del mapa estratégico se elaborará las actuaciones de reducción de coste de la organización, siendo aplicables a las inversiones requeridas por la estrategia de crecimiento, obteniendo finalmente una

inversión pequeña con unos resultados de obtención de nuevos clientes e ingresos excelentes.

Resulta vital y muy importante definir claramente cada una de las estrategias, a la vez que alinearlas en una misma misión y visión sin que se produzca interferencias con ninguna. El fracaso de una mala e improvisada implantación de las estrategias sin tener a toda la organización alineada puede llevar a la empresa a producir mayores pérdidas que antes de la implantación, por ejemplo el aumento de coste producido por una sobre calidad innecesaria de los productos aumenta el precio de venta del producto, siendo esta sobre calidad no valorada por los clientes los cuales no están dispuestos a pagarlo, teniendo como resultado un abandono de compra de los productos y un descenso de la cuenta de resultados de la empresa.

Frecuentemente el binomio calidad - coste resultan incompatibles, un aumento de la calidad de un producto requerirá la realización de inversiones extraordinarias en instalaciones, herramientas, formación, etc.... la definición de los requerimientos de calidad han de definirse conjuntamente con los departamentos que se encuentren implicados, desde el departamento financiero que recolectará todos los posibles costes de esta mejora, hasta el departamento de ventas el cual ha de ser consciente y validar si con la mejora de calidad alcanzada puede llegar a vender en mayor cantidad el producto con mayor precio. La alineación de todo el sistema organizativo resulta clave para el éxito de la implantación de las estrategias financieras.

El diseño o selección de indicadores es una de las etapas más importantes en la elaboración del cuadro de mando integral de la organización, el indicador diseñado o seleccionado ha de ser capaz de medir correctamente la estrategia asociada, así como

aportar valor para la toma de decisión referente a las acciones necesarias para mejorar dicho indicador.

A continuación, se muestra una relación de indicadores que pueden ser utilizados en la perspectiva financiera, tal y como se ha citado en el párrafo anterior el indicador seleccionado depende de varios factores como la estrategia planteada, la tipología de la organización, etc...

- ✓ Índice de liquidez
- ✓ Precio de la acción
- ✓ Rentabilidad de los fondos de los accionistas
- ✓ Valor económico agregado
- ✓ Flujo de caja
- ✓ Coeficiente de rentabilidad neta
- ✓ Crecimiento en los ingresos por ventas
- ✓ Porcentaje de ingresos respecto a nuevos clientes.
- ✓ Porcentaje de reducción de costes
- ✓ Ventas por personal de la organización
- ✓ Aumento del retorno sobre los activos.” (web and macros, s.f.)

#### **4.6 Beneficios de Implementar el Modelo Balance Score Card (Bsc)**

##### **4.6.1. Transformación de la visión en objetivos medibles:**

Una de las funciones principales de metodología BSC consiste en traducir la visión de la organización en acciones concretas que puedan desarrollarse y medirse. Con este fin, una de las herramientas más importantes que introduce el Cuadro de Mando Integral son los indicadores (KPI's) que ayudan a ligar la estrategia de una organización con los planes de acción. Es decir, son los indicadores los que ayudan a



monitorear de forma concreta el desempeño de los objetivos de la organización. Los indicadores ayudan a medir la gestión, de modo que ayudan también en la optimización de esta, pues apoyan la implementación de las estrategias correctas para el cumplimiento de las metas. Los indicadores miden y ayudan a corregir errores en la estrategia.

Esto quiere decir que una de las principales cualidades de la metodología consistirá en dejar de lado la abstracción de la visión de una organización y convertirla en iniciativas estratégicas o planes de acción que podrán ser medidas y ajustadas según las necesidades que se vayan creando.

Desde el punto de vista de medición, el BSC implementa indicadores para cada una de las iniciativas estratégicas. Los indicadores son una herramienta de medición que permite tener claridad sobre aspectos específicos de la ejecución de las iniciativas y del cumplimiento de metas. La revisión periódica de los indicadores es fundamental para reajustes en la estrategia y optimización de la gestión.

#### **4.6.2. Alineación de toda la estrategia:**

Como mencionamos anteriormente, el BSC permite traducir la visión de una organización en acciones concretas que ayudan al cumplimiento de metas. La metodología alinea todos los elementos que componen la planeación estratégica: Los indicadores están alineados con las iniciativas estratégicas, del mismo modo que las iniciativas lo están con los objetivos y las líneas estratégicas. ¿Qué quiere decir esto? que los esfuerzos de toda la organización están debidamente concentrados y alineados hacia la misma búsqueda de cumplimiento de metas. La configuración de un mapa

estratégico organiza la estrategia de una organización en relaciones causa-efecto lo que fortalece el trabajo conjunto de todos los miembros pues evidencia las relaciones entre los esfuerzos de unos y otros.

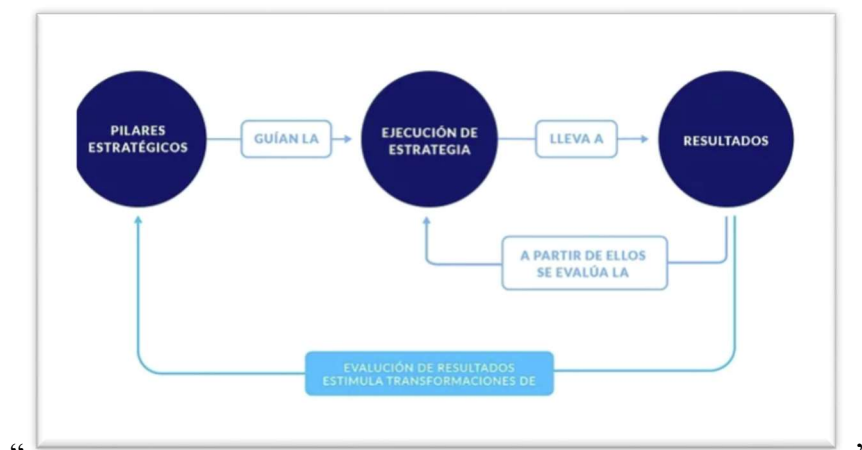
#### **4.6.3. Optimización de la comunicación entre miembros de la organización:**

La implementación de la metodología Balanced Scorecard está acompañada de la creación de un mapa estratégico que permite una representación visual de toda la estrategia de la organización. ¿Por qué el mapa estratégico es beneficioso desde el punto de vista de medición? Porque permite la comunicación de forma sencilla de la estrategia con todos los miembros de la organización, lo que implica que todos tendrán claridad sobre la visión. Asimismo, si la comunicación interna se optimiza, cada miembro podrá transmitir de forma más eficiente el avance que ha tenido en sus labores en relación con el cumplimiento de metas. En este sentido, el seguimiento de actividades es mucho más efectivo y se puede tener certeza de cuáles son específicamente las actividades que están retrasando el desempeño de la organización.

#### **4.6.4. Estimulación de transformaciones estratégicas:**

Uno de los beneficios más importantes del BSC, y al que no suele dársele mucha relevancia, es la capacidad de aprendizaje que promueve. La metodología del Cuadro de Mando Integral fortalece el aprendizaje por medio de lo que se conoce como el “double-loop learning” o aprendizaje de doble bucle en español. Usualmente, cuando una organización detecta un error en alguna de sus operaciones la corrige inmediatamente, pero no suele investigar por qué ha existido esta falla, es decir, no se

remite a lo estructural, sino que únicamente soluciona lo operacional. El aprendizaje de doble bucle promueve la reflexión basada en las experiencias previas, por lo que su resultado será realizar cambios, incluso, a los mismos pilares estratégicos para optimizar el funcionamiento global de la organización.



*Ilustración 3* Optimización de la Organización.

**Fuente:** (roncancio, 2018)

Que la metodología BSC promueva el aprendizaje de doble bucle finalmente conducirá a que las organizaciones que la implementen no teman hacer transformaciones de fondo a sus iniciativas o indicadores estratégicos, pues constantemente existirá una revisión experiencial del comportamiento de la organización y se fomentará un crecimiento basado en el cambio y en la introducción de acciones de mejora periódicas.

#### **4.6.5. Da estructura a su estrategia:**

Las organizaciones con frecuencia hablan sobre el desempeño organizacional (y la estrategia) de maneras muy variadas, algo que contrasta con lo que ocurre en otros ámbitos de gerencia como lo es la gestión de recursos humanos o financiera. En

consonancia con ello, existen muchos enfoques diferentes para la gestión y la ejecución estratégica. El Balanced Scorecard es una forma estructurada y lógica de ayudar a los líderes de su organización a garantizar que todas las áreas de la organización estén cubiertas de una manera fácil de entender. Esta metodología ayuda a mantener sus objetivos en el centro, usa mediciones específicas para seguir el progreso y hace seguimiento a las iniciativas estratégicas para rastrear acciones, esta es una estructura que los que usan el BSC conocen y aman.

#### **4.6.6. Mantiene su estrategia a la vista y como foco de la generación de estadísticas:**

Todos hemos vivido la frustrante circunstancia en que nuestra organización construye un minucioso plan estratégico, para luego imprimirlo, encuadernarlo, y luego nunca volverlo a ver. Dentro del BSC es esencial realizar la revisión periódica de su estrategia, y esto solo puede hacerlo si su estrategia está organizada como lo mencionamos arriba. Las reuniones de análisis estratégico o RAEs en forma mensual o trimestral, combinadas con una actualización anual de la estrategia, le garantizarán que vuelva a referenciar su estrategia con regularidad y la vuelva el foco de su proceso de generación de estadísticas e indicadores clave. El proceso de revisión de la estrategia le dará vida a la misma y hará que ella haga parte de la forma en que administra su organización. Además, sabrá cuál es el estado actual de cumplimiento en la ejecución de la misma, con lo cual estará en una mejor posición para cumplir sus objetivos.

#### **4.6.7. Mejor gestión de la información:**

El Balanced Scorecard ayuda a las organizaciones a diseñar indicadores clave de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos. Esto asegura que la organización y cada una de sus áreas están midiendo lo realmente importante. Con base en nuestra experiencia, hemos encontrado que las organizaciones que aplican el BSC tienden a tener procesos de gestión de la información de alta calidad y presentan un mejor proceso de toma de decisiones. (roncancio, 2018)

#### 4.7 Orientación Estratégica:

Una vez realizado el debido planteamiento de la Misión, Visión y sus políticas de gestión, se debe obtener lo más importante y se debe unir con los enfoques de los diferentes factores de la organización donde se deben centrar los esfuerzos para poder obtener los resultados esperados con la empresa.

A través de la tabla 2, se pueden apreciar la orientación Estratégica.

**Tabla 2**

***Orientación Estratégica.***

#	Orientación Estratégica
1	Liderar en la región para la prestación del servicio de transporte terrestre de pasajeros: escolar, especial y turístico.
2	Tener el personal óptimo para la prestación del servicio.
3	Agrado de los clientes en los servicios obtenidos.
4	Ejecución de las condiciones legales que se aplican en el gremio transportador de Colombia.
5	Progreso continuo de los procesos realizados en la empresa.
6	Ser una compañía segura y confiable para los clientes y los operarios.

7	Ejecución de las condiciones ambientales.
---	---

**Fuente:** Los autores.

Enlace entre orientación de perspectiva y vinculación de perspectivas

A través de la tabla 3, se pueden apreciar la orientación Estratégica.

**Tabla 3**

***Orientación Estratégica.***

#	Orientación Estratégica	Plano
1	Liderar en la región para la prestación del servicio de transporte terrestre de pasajeros: escolar, especial y turístico.	Financiero
2	Ser una compañía segura y confiable para los clientes y los operarios.	Financiero
3	Agrado de los clientes en los servicios obtenidos.	Cliente
4	Ejecución de las condiciones legales que se aplican en el gremio transportador de Colombia.	Proceso
5	Progreso continuo de los procesos realizados en la empresa.	Proceso
6	Ejecución de las condiciones ambientales.	Proceso
7	Tener el personal óptimo para la prestación del servicio.	Talento Humano

**Fuente:** Los autores.

#### **4.8 Alineamiento Estratégico:**

El alineamiento estratégico permite que exista una congruencia entre la estrategia del negocio planteada por la alta dirección y los subsistemas. Esto con la finalidad de que la organización cumpla con sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. A su vez, es el proceso sistematizado que

permitirá que la visión, misión, los valores que rigen el comportamiento de los colaboradores y la propuesta de valor se vinculen y articulen coordinadamente.

Para lograr un alineamiento empresarial es importante que se parta de un entendimiento claro de la estrategia del negocio con el fin de promover la unidireccionalidad de los objetivos de las diversas áreas en función de los objetivos generales. Para tal efecto, las áreas de la organización deben participar activamente y en conjunto con el fin de que se puedan tomar decisiones acertadas que contribuyan eficaz y eficientemente con los lineamientos de la propuesta de valor. Asimismo, es relevante destacar que los colaboradores deben tener claro su rol y el impacto que causan las actividades que realizan. (Valle, 2015)

### **Creación objetivo estratégicos:**

“Los primeros, los objetivos estratégicos, son los que validan esa misión y esa visión que se han planteado como punto de partida. Pero, para poder alcanzar estos objetivos generales necesitamos lograr antes otros

- ✓ Debe ser alcanzable.
- ✓ Debe ser fácil de comprender.
- ✓ No tiene por qué ser cuantificable ni estar expresado en cifras.
- ✓ Debe estar acotado en el tiempo.
- ✓ Tiene que derivarse de las estrategias, la misión y la visión.
- ✓ Ha de ser muy concreto, los objetivos abstractos no tendrían cabida aquí.
- ✓ Debe poder ser convertible en tareas u objetivos específicos.” (WorkMeter, 2013)

Para poder crear los objetivos estratégicos para la Empresa PINTO PÁEZ Y CIA. S en C, se tuvo en cuenta unos criterios en los cuales se miraron las diferentes perspectivas y direcciones previamente definidos, porque para cada proceso se construyó un modelo para dirigir los objetivos estratégicos para poderlos medir, lograr, combatir, eventual y determinado, en el cual se relacionaron mediante una tabla a continuación:

A través de la tabla 4, se pueden apreciar la medición de los riesgos

**Tabla 4**

***Medición de Riesgos.***

Plano	Orientación Estratégica	Objetivo Estratégico
Financiera	Liderar en la región para la prestación del servicio de transporte terrestre de pasajeros: escolar, especial y turístico.	Aumentar la cantidad de convenios durante el año 2019 -2020 con respecto al año que paso 2018.
		Incrementar las cantidades de ventas en el Tolima en 3% durante el 2019-2020.
	Ser una compañía segura y confiable para los clientes y los operarios	Incrementar las ganancias del capital insertado en la empresa en un 5% en el 2019-2020.
		Reducir la capacidad de endeudamiento en un 7% durante los próximos 3 años a partir del 2019.



Clientes	Agrado de los clientes en los servicios obtenidos.	Incrementar 10 % la satisfacción de los clientes que utilizan el servicio de la empresa y los futuros durante el año 2019.
Procesos	Ejecución de las condiciones legales que se aplican en el gremio trasportador de Colombia.	Ejecutar todos los parámetros legales que se encuentran en el decreto 348 que se requieren en el 2019.
		Minimizar las multas y sanciones que se les realiza a los conductores de la empresa en un 15% en el año 2019
	Progreso continuo de los procesos realizados en la empresa.	Reducir el gasto operativo en la parte administrativa en 3% en el año 2019.
		Disminuir la inconformidad cuando se realizan las auditoria en la empresa
Ejecución de las condiciones ambientales.	Afirmar la distribución final que se utilizan en la empresa desde los residuos utilizados en la parte automotriz en el año 2019.	
Talento Humano	Tener el personal óptimo para la prestación del servicio.	Aumentar la competitividad de las personas que trabajan en la empresa en un 15% durante el año 2019.

		Implementar las capacitaciones para cada año en la empresa durante el 2019.
--	--	---

**Fuente:** Los autores

#### **4.9 Estructura Organizacional**

Se determina con el fin de establecer claramente las funciones y tareas al interior de la compañía; La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

El modelo de estructura organizacional permite focalizar la estructura bajo la cual opera la compañía actualmente. Acorde con el tipo de compañía, labores realizadas, apertura de mercados, aumento del parque automotor de la compañía y en la prestación del servicio, es susceptible de cambios que respondan positivamente a dichos aspectos que interactúan con la operatividad de la compañía.

La meta es consolidar una estructura organizacional ágil, flexible y oportuna, orientada el servicio al cliente y la participación activa de los colaboradores; con capacidad de gestión y control de resultados.

##### **1. Concepto**

"Es una Sociedad Mercantil Personalista, con razón social y Capital Social representado por partes sociales nominativas; suscritas por uno o más socios comanditados, que responden de las obligaciones sociales de una manera

subsidiaria, solidaria e ilimitada y de uno o más socios comanditarios, que responden hasta el monto de su aportación".

## 2. Análisis

1.- Sociedad, en virtud de que el contrato social es bilateral o plurilateral, es decir, cuando menos deben existir un socio comanditado y un socio comanditario.

2.- Mercantil, por estar comprendida en la relación de las calificadas como tales, por el Artículo 10. De la Ley General de Sociedades Mercantiles; asimismo, como consecuencia de la Personalidad Jurídica asume la calidad de Comerciante.

3.- Personalista, en virtud de que el principal elemento del contrato social lo constituye el Personal (honradez, prestigio, calidad individual, etc.)

4.- Razón Social, el nombre de esta especie de Sociedad estará formado con el nombre personal de:

a) Todos los socios Comanditados;

b) De alguno o algunos de los socios Comanditados más las palabras y Cía.

Si algún socio Comanditario hace o permite que su nombre figure en la Razón Social, por ese hecho se considerará jurídicamente como socio Comanditado.

Además, la Razón Social, deberá agregarse las palabras Sociedad en Comandita Simple, o bien, sus abreviaturas S. en C.S.

5.- Capital Social, representado por la suma de aportaciones que, en dinero o especie, efectúen los socios.

6.- Partes Sociales Normativas, o porciones en que se ha dividido el importe del capital social.

7.- Socios Comanditados, personas que suscriben las partes sociales y que, además, responden de las obligaciones sociales, de una manera subsidiaria, solidaria e ilimitada, tal como los socios Colectivos en la Sociedad en nombre colectivo.

8.- Socios Comanditarios, personas que suscriben las partes sociales y que, además, responden de las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones, es decir, responden limitadamente.

### **3. Órganos de la sociedad**

Al igual que en la Sociedad en Nombre Colectivo, los órganos de la Sociedad en Comandita Simple, son los siguientes:

- Órgano Supremo
- Órgano Representativo
- Órgano de Control

Órgano Supremo: Lo constituye la Asamblea o Junta de Socios. El órgano supremo puede señalar directrices a los demás órganos, sin que éstos puedan hacerla con aquél. Es aplicable lo enunciado en el punto relativo a este órgano en la Sociedad en Nombre Colectivo.

Órgano Representativo: Lo constituye el Consejo de Administración. La administración de la Sociedad en Comandita Simple, corresponde:

- b) A todos los Socios Comanditados;
- c) A uno o más Socios Comanditados;
- d) A persona extraña; Generalmente Licenciado en Administración de Empresas.

Los Socios Comanditarios no intervienen en la Administración, de acuerdo con la Ley, la cual se basa en el siguiente principio:

"A menor responsabilidad, corresponde menor intervención en la vida de la sociedad".

Es aplicable lo enunciado en este órgano, en la Sociedad en Nombre Colectivo.

Órgano de Control: El control de esta sociedad, corresponde al Consejo de Vigilancia o Interventor, según el caso. Ahora bien, el nombramiento puede recaer:

- e) En todos los Socios Comanditados no administradores y todos los Socios Comanditarios.
- f) En uno o más Socios Comanditados no administradores y uno o más Socios Comanditarios.
- g) En una o más personas extrañas, generalmente un contador público.

Aplicable lo enunciado en este punto en la Sociedad en Nombre Colectivo.

#### **4.9 Estructura Legal**

La empresa en cuestión es una persona jurídica principal con organización jurídica de tipo Sociedad Comanditaria Simple, que como se define es una sociedad mercantil de carácter personalista formada por socios colectivos que aportan trabajo a la Sociedad y que pueden aportar, o no, capital, y también por socios comanditarios que tan solo aportan capital.

Este tipo de sociedades poseen una serie de características que las definen y las diferencian de las otras formas jurídicas. En primer lugar, encontramos que no existe un capital mínimo para la creación de sociedades bajo esta forma jurídica. Sin embargo, es necesario un mínimo de 2 socios para poder formarla. La responsabilidad de los socios es

diferente según el perfil que posean. Mientras que los socios colectivos poseen la responsabilidad subsidiaria, personal y solidaria, los socios comanditarios tan solo poseen la responsabilidad del capital que han aportado. Además, aunque los dos tipos de socios tienen derechos a participar en las ganancias y el patrimonio de la sociedad, solamente los socios colectivos poseen el derecho a la gestión de la sociedad. Cabe decir que los socios comanditarios tienen el derecho a que se les informe del balance anual de resultados de la sociedad.

La denominación social debe ser el nombre de uno de los socios colectivos añadiendo la palabra “y compañía”, o el nombre de todos los socios, seguido de “Sociedad en Comandita Simple” o “S. en C.” o “S. en Com.”. Cabe destacar que los socios comanditarios no podrán aparecer en el nombre de la sociedad. Por último, las Sociedad en Comandita Simple se rigen por el régimen fiscal del Impuesto de Sociedades para su fiscalidad y tributación.

Esta forma jurídica posee una serie de beneficios importantes como:

- No posee capital mínimo
- Los socios que aportan trabajo poseen gran motivación porque participan de los beneficios
- Las responsabilidades de la empresa dependen del tipo de socio.

Pero no todo es perfecto, también podemos encontrar algunas desventajas:

- Los socios comanditarios no poseen voto
- Existe gran cantidad de trámites y requisitos
- Los socios comanditarios no tienen ningún derecho de gestión, ni administrativo.

Dentro del Marco legal se encuentran las leyes y decretos que rigen la operatividad de las empresas de transporte, todos estos emanados por el ministerio de transporte y dentro de las cuales se enuncian a continuación las que contemplan la normatividad establecida:

**Ley 105 1993** Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones.

**Ley 336 1996** Por la cual se unifican los principios y los criterios que servirán de fundamento para la regulación y reglamentación del Transporte Público Aéreo, Marítimo, Fluvial, Férreo, Masivo y Terrestre y su operación en el Territorio Nacional, de conformidad con la Ley 105 de 1993, y con las normas que la modifiquen o sustituyan.

**Decreto No 174 de febrero 5 del 2001:** “Por el cual se reglamenta el Servicio Público de transporte Terrestre Automotor Especial”.

**Decreto No 176 de febrero 5 del 2001** “Por el cual se establece las obligaciones de las Empresas de Transporte Público Terrestre automotor, se determina el régimen de sanciones y se dicta otras disposiciones”.

**Ley 769 2002** Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones.

**Ley 903 2004** Por la cual se hacen algunas modificaciones a la Ley 769 de 2002.

**Ley 1005 2006** Por la cual se adiciona y modifica el código nacional de tránsito terrestre Ley 769 de 2002.

**Ley 1150 2007** Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos

**Ley 1151 2007** Plan Nacional Desarrollo, Ley por medio de la cual se expide el plan nacional de desarrollo para el periodo 2006-2010, se anexan las bases del plan, capítulos 3 y 4 que contienen las principales directrices y lineamientos en materia de transporte.

**Ley 1712 del 06 de marzo de 2014** Ley de Transparencia.

#### **4.10 Responsabilidad Social Corporativa**

La responsabilidad social empresarial (RSE), comprendida como el compromiso voluntario que tienen las empresas con la sociedad, no solo es considerada como una tendencia, sino como un conjunto de acciones decisivas que promueven, en buena parte, el desarrollo sostenible en el mundo. Si bien este concepto suele asociarse, generalmente, a las grandes empresas, la realidad es que actualmente es concebido como un método estratégico que puede fortalecer significativamente la competitividad de las pymes.

Además de ofrecer un gran aporte para el bienestar y la sostenibilidad social, ambiental y económica, las organizaciones que cuentan con un plan de RSE logran fidelizar a sus clientes y fortalecer sus ventas, debido a la buena reputación que adquieren a lo largo del tiempo. Asimismo, estas prácticas estimulan la productividad de la compañía, ya que se mejoran el clima laboral y la comunicación interna, es por esta razón que, dentro del modelo de gerencia de proyecto propuesto, estaría contemplada la creación e implementación de este plan

Dentro de dichas disposiciones están las normas presentes en la Constitución, como: la libre competencia económica, que es un derecho de todos y supone responsabilidades y la empresa, como base del desarrollo, que contempla una función social, es decir que implica obligaciones. Con base en lo anterior, se pueden delinear algunas directrices de la RSE en



el país, ya que las empresas pasan a estar en dos dimensiones, que son libertad y función social, lo que implica la búsqueda del bien común.

Además del anterior análisis, la Corte Constitucional se pronunció frente a este tema, por medio de la sentencia T-247 de 2010, en donde afirmó que la RSE “debe ser asumida como compromiso social, como complemento al ánimo de lucro.

A su vez, en dicha sentencia, la Corte dio a conocer algunas conclusiones que pueden ser tomadas por las empresas como una ruta a seguir, las cuales son: primero, la RSE es fruto de iniciativas voluntarias. Segundo, estos programas implican prácticas que tienen íntima conexión con el principio de solidaridad. Y, por último, tiene como actores principales a las empresas, sin embargo, el compromiso no debe ser solo de estas, sino que debe incluir a los clientes y a la sociedad en general.

Vale rescatar que no hay normas que determinen cuánto se debe invertir en estos programas. No obstante, se ha intentado regular el tema, como, por ejemplo, con el proyecto de ley 70 de 2010 del Senado, que buscaba incentivar la creación de estos planes.

Si se está interesado en el tema puede apoyarse en normas, como: ISO 26000, SA 8000, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact) y entre otras, que han servido como ruta a diferentes compañías del mundo, para emprender planes de RSE. Para los expertos esta ya no es una moda o tendencia sino una realidad para el buen funcionamiento de las empresas. (Rubio, 2018)

## **Problema Actual del Uso del Método Dofa**

La herramienta de diagnóstico y planeación estratégica DOFA, cuyas siglas en español corresponden a Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; es de un método de uso común en el ámbito empresarial y muchas ocasiones, en diferentes reuniones se propone aplicarla como un método de análisis colectivo ágil para tratar un problema desde múltiples perspectivas. Hasta ese punto las cosas van relativamente bien, pues si es cierto que el espíritu del método es el análisis de problemas, generalmente se incurre en prácticas erradas que solo pueden llevar a empeorar el abordaje del problema. Por lo anterior, se presentan acciones y actividades que no corresponden al modelo en sí, o partes del proceso que no son ejecutadas y que son de suma importancia. A continuación, presento algunas de las falencias o falacias más comunes en su usual aplicación:

- No se tiene claridad sobre el problema o problemas a analizar. Se debe tener en cuenta que antes de iniciar un análisis, más importante que el método, se debe identificar a cabalidad para todos los participantes cual es el problema a analizar. En muchas oportunidades el método DOFA puede fracasar, o resultar una pérdida de tiempo, debido a que el problema no estaba bien identificado y delimitado. La identificación del problema debe ser muy precisa para no pasar a divagar sobre circunstancias que hacen parte del problema central, o que no son relevantes para la empresa. Lo primero es la identificación clara del problema, su entorno, sus causas y consecuencias.

- No se tiene conciencia en el grupo de trabajo lo que representa realmente una debilidad, una oportunidad, una fortaleza, o una amenaza para la empresa. Este desconocimiento lleva que se genere una “lluvia de ideas”, yo diría más bien “tormenta de ideas”, que solo generan distracción sobre temas que no son representativos en la solución del problema central que se está tratando.
- Se reúnen participantes para el ejercicio que no tienen nada que ver con el problema, o que no conocen el problema, o no tienen entrenamiento o responsabilidades en alguno de los componentes del problema a tratar. Si bien es cierto de que se deben tener equipos multidisciplinarios para el análisis, la presencia de funcionarios que no están involucrados o por conocimiento, o por el problema lo afecta, o porque no hacen parte del entorno que enmarca el tema tratado, solo hace que la atención se debe hacia temas que no tienen nada que ver, ni con el diagnóstico, ni con la solución. Se debe recordar también que durante un análisis, sea necesario ir trayendo más participantes, aunque sea solo por consulta, ya que a medida de que se tenga más conocimiento del problema, es muy posible que nos demos cuenta que en el grupo falta alguien con conocimiento en cierta área específica.
- Se arma la matriz preliminar de diagnóstico, se hace consenso para definir la solución más adecuada, se reparten algunas tareas para corregir el problema y se levanta la sesión. Supuestamente el método ya se aplicó a cabalidad y en verdad, hasta ese punto solo se lleva ejecutado el 10% del

proceso DOFA. Generalmente se quedó sobre la mesa el verdadero valor agregado del método, pues no se trabajó sobre todos los componentes en la matriz, ni siquiera se planteó una estrategia de trabajo sobre cada uno de los puntos planteados. Inclusive, ni siquiera se toma la molestia de validar a la luz de la identificación del problema, si cada una de las ideas plasmadas en la matriz, realmente tienen que ver con el problema o con la posible solución del mismo. Tampoco se pasa a valorar el efecto de cada uno de los componentes de la matriz para determinar si en verdad todos son relevantes, o si en verdad generan un gran impacto sobre el problema o sobre las posibles soluciones.

- No se define el plan de trabajo con su cronograma y sus responsables para llevar a cabo la implementación de las estrategias.

Las novedades descritas anteriormente en la ejecución del método DOFA, puede llevar a conclusiones erradas, o dimensiona inadecuado del problema tratado. Trayendo como obvia consecuencia soluciones no ajustadas a la realidad, soluciones parciales, esfuerzos innecesarios, etc.

### **Que es el Análisis Dofa?**

Partamos del conocimiento de que el método DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa.

El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover.

Vale recordar que hoy por hoy, debido a la facilidad de aplicación del análisis DOFA, este también se utiliza ampliamente para estudiar problemas técnicos críticos en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente. Es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías y muchos temas más.

Es de vital importancia reconocer que estos tipos de métodos preparados, desarrollados y analizados adecuadamente le presenta a la empresa una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en temas de elevado impacto.

En el método DOFA no se nos puede olvidar en ningún momento que su verdadera finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel

de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido. Así las cosas, llegar solo hasta la parte de diagnóstico (matriz DOFA) es solo quedarse a mitad de camino para tomar una decisión sin alternativas posibles, o con alternativas sin evaluar.” (CORREA, 2010)

## 5 DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1 Alcance Del Proyecto:

Para nosotros lo más importante para poder realizar la determinación del modelo estratégico es la planeación estratégica para la empresa PINTO PÁEZ Y CIA. S EN C, se inicia desde la construcción de su análisis de la situación actual hasta la determinación de las diferentes iniciativas estratégicas y sus planes de acción a tratar para poder mejorar su operatividad, para ello debemos delimitar nuestro alcance del proyecto el cual estará delimitado por los siguientes aspectos a tratar en el desarrollo del presente proyecto:

**Delimitación Temática (teórica):** El proyecto pretende llegar hasta proponer el modelo de planeación estratégica más apropiado para la organización PINTO PÁEZ Y CIA. S EN C; en donde se hace necesario conocer sobre temas relacionados con planeación, organización y direccionamiento estratégico, así mismo la utilización de una herramienta de Diagnostico Empresarial que permita identificar las variables que nos llevaran a identificar o a conocer el estado actual de la empresa.

**Delimitación Temporal:** Para determinar el modelo gerencial se proyecta ser realizado en 12 meses; Tiempo pertinente para analizar todas las variables y enfocarlas

sistemáticamente para el logro de los objetivos del proyecto y su finalización e implementación.

**Delimitación Espacial:** La investigación se lleva a cabo en la empresa PINTO PÁEZ Y CIA. S EN C, la ciudad de Ibagué, de acuerdo con el tamaño de la organización se permite realizar de manera adecuada la investigación sin volverse complicada; ya que se cuenta con el acceso y la información de todas las áreas de la empresa

## **5.2. Tipo de Investigación:**

### **5.2.1 Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva para nuestro proyecto que es determinar un modelo de planeación estratégica para la empresa de transporte PINTO PÁEZ Y CIA. S EN C, se podría emplear un tipo de investigación descriptiva porque en el marco teórico y sus antecedentes se puede observar las características bajo una situación concreta “planeación estratégica” en la cual nos podemos basar en teorías que son reales los cuales nos muestran resultados que tienen soportes dentro de las organizaciones. Nosotros analizando toda la información llevamos a cabo el proyecto se acude a determinar y estudiar la problemática planteada, se adquiere información, se realiza los análisis respectivos de la situación actual, se realizan observaciones y se explican los resultados y/o las conclusiones obtenidas a lo largo del planteamiento.

“En las investigaciones de tipo descriptivas, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más

allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

En la ciencia fáctica, la descripción consiste, según Bunge, en responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué es? > Correlato.
- ¿Cómo es? > Propiedades.
- ¿Dónde está? > Lugar.
- ¿De qué está hecho? > Composición.
- ¿Cómo están sus partes, si las tiene, interrelacionadas? > Configuración.
- ¿Cuánto? > Cantidad

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Etapas de la investigación descriptiva:

- Examinan las características del problema escogido.
- Lo definen y formulan sus hipótesis.
- Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
- Eligen los temas y las fuentes apropiados.



- Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.
- Establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
- Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
- Realizan observaciones objetivas y exactas.
- Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos” (MORALES, 2012)

### 5.2.2 Etapas de la Investigación (Descripción de Objetivos, Actividades y Resultados)

A través de la tabla 5, se pueden apreciar las etapas de investigación.

**Tabla 5**

#### **Etapas de la Investigación.**

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Actividades</b>
Trazar la proyección estratégica para la empresa PINTO PÁEZ Y CIA. S EN C, para poderle permitir a la estructura utilizar las oportunidades internas y externas que se presenten en el entorno,	Se mejorará la estructura de estudio actual de la empresa PINTO PÁEZ Y CIA. S EN C, a partir los análisis de identificación de los factores tanto internos como externos que están afectando o desfavoreciendo el ejercicio de la organización.	Reconocimiento de las diferentes circunstancias internas de la organización de la empresa.
Implementado las capacidades sobre su competencia para mitigar	Proyectar la estrategia para la empresa de transporte PINTO PÁEZ Y CIA. S.	Lineamiento de dirección (misión, visiones políticas de gestión)

los diferentes riesgos en su entorno de dirección y de operatividad.	EN C, donde se determine la misión, visión y sus políticas para poder establecer la dirección y respectiva organización.	Dirección estratégica.
		Unión de las perspectivas.
	Instaurar la formación estratégica de la empresa PINTO PÁEZ Y CIA. S EN C, mediante la construcción de sus objetivos estratégicos e identificación de las diferentes actividades realizadas en la empresa.	Construcción de los objetivos estratégicos.
		Reconocimiento de las fases
		Construcción de los objetivos de las fases.
		Desarrollo de los objetivos de las fases.
		Plano estratégico de la estructura.
	Determinar un procedimiento de evaluación estratégico en la empresa PINTO PÁEZ Y CIA. S EN C, a través de la construcción de guías para los objetivos estratégicos y las diferentes actividades realizadas en la empresa.	Figura de los objetivos estratégicos.
		Figura de la evolución de la estructura.
	Mejorar las estrategias mediante la determinación de las diferentes iniciativas estratégicas y sus diferentes planes de acción realizados en la empresa.	Dinamismo estratégico
		Programa de acción.

**Fuente:** Los autores

**Tabla 6**

Cronograma



### 5.2.3 Investigación de Laboratorio o Experimental

De acuerdo al poco conocimiento respecto al tema y después de plantear el método y tipo de investigación, se deduce que es de tipo experimental, pues esta se ocupa de la orientación dirigida a los cambios y desarrollos, tanto de la esfera de las ciencias naturales como de las sociales. El control adecuado es el factor esencial del método utilizado. La ley de la variable única debe cumplirse en toda situación experimental. Esta investigación se presenta mediante la manipulación de una variable no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de escribir de qué modo y por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular. Este tipo de investigación presenta las siguientes etapas:

- Presencia de un problema para el cual sea realizada una revisión bibliográfica.
- Identificación y definición del problema.
- Definición de hipótesis y variables y la paralización de las mismas.
- Diseño del plan experimental.
- Prueba de confiabilidad de los datos.
- Realización del experimento.
- Tratamiento de datos.

Para la elaboración del modelo de gerencia de proyecto Para la empresa de transporte de servicios especiales, se inició con las siguientes fases o procesos, se realizó un diagnóstico del entorno basado en la recolección de información externa e interna, enseguida se identifican las necesidades u oportunidades del sector del transporte, se define el servicio del transporte especial, luego se toma la información primaria y secundaria derivada del proyecto para conocer el análisis actual de la empresa, comportamiento del

mercado, la demanda, la oferta, los clientes y la competencia; se pasa a desarrollar el estudio técnico y organizacional para saber que se necesita para el funcionamiento óptimo de la empresa; teniendo en cuenta a los clientes de la que para este caso son los usuarios institucionales más importantes, y por último con toda la información se hace el estudio de viabilidad y factibilidad del proyecto.

## **6 RESULTADOS**

### **6.1 Comprender los Procesos y Herramientas**

A través del marco teórico se analizó literatura sobre la implementación de un modelo direccionamiento estratégico para la empresa Pinto Páez y CIA, S en C, donde se logra definir la implementación de un proceso investigativo claro y acorde a la situación actual de la misma.

### **6.2 Identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la Empresa**

#### **Análisis de la Matriz Dofa**

Para el análisis de la matriz DOFA nos basaremos en el análisis del perfil de capacidad interna (PCI) y el perfil de las amenazas y oportunidades del medio (POAM).

El análisis interno (PCI), se basa en evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio interno. En este análisis se evalúa la capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad de talento humano.

El análisis externo (POAM), permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa dependiendo del factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

El análisis interno se realizó basándose en la información extraída de las fuentes de información primaria y secundaria (encuestas, entrevista y método de observación) se obtuvo lo siguiente.

**Tabla 7**

*Análisis Interno Capacidad Directiva*

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Liderazgo		X						X	
Niveles de mando			X						X
Comunicación		X						X	
Control Gerencial			X						X
Uso de planes estratégicos						X			X
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa						X			X
Habilidad para responder a la tecnología cambiante						X			X
Agresividad para enfrentar la competencia		X						X	
Imagen corporativa Responsabilidad Social			X						X
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes			X						X

Flexibilidad de la estructura organizacional		X						X	
Sistemas de toma de decisiones		X						X	
Orientación empresarial					X				X

**Fuente:** Los autores

**Tabla 8**

*Análisis Interno Capacidad Tecnológica*

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de innovación				X					X
Nivel de tecnología utilizado en los productos	X						X		
Efectividad en la prestación del servicio	X						X		
Valor agregado al producto o servicio		X						X	
Intensidad de mano de obra en el servicio o producto		X						X	
Nivel tecnológico		X						X	
Flexibilidad del servicio o producto		X						X	

**Fuente:** Los autores

**Tabla 9**

*Análisis Interno Capacidad Competitiva*

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Participación del mercado	X						X		
Programa de ventas			X						X



Publicidad			X						X
Conocimientos de la competencia	X						X		
Aceptación de los servicios		X						X	
Satisfacción el cliente	X						X		
Lealtad del cliente		X						X	
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos servicios.				X			X		
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado		X						X	
Concentración de consumidores			X					X	
Administración de clientes		X						X	
Acceso a organismos privados o públicos		X						X	
Portafolio de productos					X		X		
Programas post-venta					X		X		

**Fuente:** Los autores.

**Tabla 10**

*Análisis Interno Capacidad Talento Humano*

Capacidad Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Selección de personal		X						X	
Contrato de trabajo			X					X	
Ausentismo	X						X		
Experiencia técnica	X						X		
Salud e higiene	X						X		
Estabilidad	X						X		
Rotación					X		X		

Pertenencia		X					X	
Nivel de remuneración		X					X	
Accidentalidad			X			X		
Índices de desempeño		X					X	
Capacitación		X					X	

**Fuente:** Los autores

**Tabla 11**

*Análisis Interno PCI Capacidad Financiera*

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a capital cuando lo requiere	X						X		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	X						X		
Rentabilidad, retorno de la inversión	X						X		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	X						X		
Facilidad para salir del mercado	X						X		
Habilidad para competir con precios	X						X		
Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda	X						X		
Estabilidad de costos	X						X		
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	X						X		

**Fuente:** Los autores

**Tabla 12**

*Análisis Interno PCI Capacidad Logística*

Capacidad Logística	Fortaleza	Debilidad	Impacto
---------------------	-----------	-----------	---------

	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Control de calidad		X						X	
Localización	X						X		
Manejo de proveedores	X						X		
Capacidad instalada	X						X		
Nivel tecnológico			X				X		

**Fuente:** Los autores

Observando el análisis interno de la empresa se concluye que la empresa tiene pocas áreas donde presenta pocas debilidades y muchas fortalezas, lo que indica que el desempeño en estas áreas es bueno tales como es el área de logística, financiera, talento humano. En menor proporción de fortaleza esta la capacidad directiva, la capacidad competitiva y tecnológica donde es necesario hacer mayores esfuerzos.

**Tabla 13**

***Análisis Externo POAM***

Análisis POAM	Amenaza			Oportunidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Entorno Económico</b>									
Niveles de inversión				X			X		
Niveles y distribución de ingresos					X		X		
Tasas de inflación		X						X	
Tasas de empleo				X			X		
Tamaño del mercado				X			X		
Exportación			X				X		
Desempleo			X				X		
PIB			X					X	
Creación de nuevos impuestos	X						X		

Reforma política laboral	X					X	
Ley de preferencias arancelarias	X					X	
<b>Entorno Político-Administrativo</b>							
Legislación comercial		X					X
Legislación laboral		X					X
Legislación tributaria		X					X
Situación vial seguridad del país	X					X	
Formas de gobierno			X				X
Normatividad				X		X	
Actitud del gobierno			X				X
<b>Entorno Social</b>							
Calidad de los servicios				X		X	
Respeto al cliente				X		X	
Actitud hacia el trabajo				X		X	
Programa de seguridad social				X		X	
Incremento del índice delincuencia		X				X	
Política salarial		X				X	
Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas	X					X	
<b>Entorno Tecnológico</b>							
Desarrollo tecnológico				X		X	
Tecnología del sector				X		X	
Telecomunicación				X		X	
Automatización procesos como medio para optimizar el uso de tiempo				X		X	
Facilidad acceso a la tecnología				X		X	
Velocidad en el desarrollo tecnológico					X	X	
Resistencia a cambios tecnológicos					X	X	
<b>Entorno Competitivo</b>							
Alianzas estratégicas				X		X	

Nuevos competidores				X			X		
Inversión Nacional				X			X		
<b>Entorno Ecológico</b>									
Topografía				X			X		
programa para salvaguardar el medio ambiente		X					X		
<b>Entorno Geográficos</b>									
Dificultad de transporte aéreo – terrestre				X			X		

**Fuente:** Los autores

De los impactos anteriormente expuestos se puede concluir que las oportunidades más importantes para la empresa están en el aspecto tecnológico y competitivo. Dentro de las amenazas de impacto alto para la empresa se encuentran: la reforma política laboral, comercial, tributaria con la creación de nuevos impuestos. Por otra parte se da conocer que la situación vial del país requiere ser fortalecido en algunos sectores donde se presta el servicio de transporte.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Rotación de personal</li> <li>* Inversión en I&amp;D para desarrollo de nuevos productos servicios.</li> <li>* Portafolio de productos deficiente</li> <li>* Falencias en programas post-venta</li> <li>* Capacidad de innovación</li> <li>* Uso de planes estrategicos</li> <li>* Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.</li> <li>* Habilidad para responder a la tecnología cambiante</li> <li>* Orientación empresarial</li> <li>* Los contratos que tiene la empresa con las entidades públicas son contratos fijos no superiores a un año.</li> <li>* Accidentes laborales no controlado.</li> <li>* Los recursos financieros de la empresa se mezclan con los compromisos personales de la gerencia.</li> <li>* No se emplean transacciones electrónicas, se maneja el dinero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nivel de tecnología utilizado en los productos</li> <li>* Efectividad en la prestación del servicio</li> <li>* Participación del mercado</li> <li>* Conocimientos de la competencia</li> <li>* Satisfacción el cliente</li> <li>* Experiencia técnica</li> <li>* Salud e higiene</li> <li>* Estabilidad</li> <li>* Manejo de proveedores</li> <li>* Localización</li> <li>* Capacidad instalada</li> <li>* Acceso a capital cuando lo requiere</li> <li>* Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento</li> <li>* Facilidad para salir del mercado</li> <li>* Habilidad para competir con precios</li> <li>* Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda</li> <li>* Estabilidad de costos</li> <li>* Elasticidad de la demanda con respecto a los precios</li> </ul>

*Ilustración 4* Debilidades - Fortalezas

**Fuente:** Los autores

	<u>DEBILIDADES + OPORTUNIDADES</u>	<u>FORTALEZAS+ OPORTUNIDADES</u>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Niveles de inversión</li> <li>* Tasas de empleo</li> <li>* Tamaño del mercado</li> <li>* Normatividad</li> <li>* Calidad de los servicios</li> <li>* Respeto al cliente</li> <li>* Actitud hacia el trabajo</li> <li>* Programa de seguridad social</li> <li>* Desarrollo tecnológico</li> <li>* Tecnología del sector</li> <li>* Telecomunicación</li> <li>* Automatización procesos como medio para optimizar el uso de tiempo</li> <li>* Facilidad acceso a la tecnología</li> <li>* Alianzas estratégicas</li> <li>* Nuevos competidores</li> <li>* Inversión Nacional</li> <li>* Dificultad de transporte aéreo - terrestre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia.</li> <li>* Implementar y mantener la certificación ISO</li> <li>* Contratar asesoría administrativa y de ventas.</li> <li>* Estudiar posibles alianzas estratégicas.</li> <li>* Iniciar un estudio de mercado.</li> <li>* Asociarse con un proveedor logístico.</li> <li>* Iniciar programa de publicidad a través de las redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Invertir en nuevas tecnologías e innovaciones de la parte de producción por medio del fácil acceso al capital que se</li> <li>* Iniciar programa de evaluación del desempeño para estimular la permanencia del personal.</li> <li>* Establecer como estrategia publicitaria, resaltando la calidad del servicio con el fin de disminuir el impacto de la competencia.</li> <li>* Ampliar nuevos mercados a parte del transporte de servicio público tales como: envíos giros, encomiendas etc.</li> <li>* Ampliar otros espacios u oficinas satelitales que cubran rutas del país que la competencia aun no halla explorado.</li> </ul>

*Ilustración 5* Oportunidades

**Fuente:** Los autores

AMENAZAS	<u>DEBILIDADES + AMENAZAS</u>	<u>FORTALEZAS + AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Creación de nuevos impuestos</li> <li>* Reforma política laboral</li> <li>* Ley de preferencias arancelarias</li> <li>* Situación vial seguridad del país</li> <li>* Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas</li> <li>* Programa para salvaguardar el medio ambiente</li> <li>* Incremento del índice delincuencia</li> <li>* Multas por auditorías.</li> <li>* Cierre del negocio por no cumplir estándares de seguridad y calidad.</li> <li>* Aumento de la prestación del servicio de transporte informal (transporte pirata).</li> <li>* Presencia de corrupción en la contratación de transporte especial con entidades gubernamentales.</li> <li>* Exigencias altas para la contratación del servicio de transporte especial por parte de las entidades privadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ampliación del portafolio de clientes.</li> <li>* Diversificar el portafolio de productos.</li> <li>* Fortalecer los vínculos comerciales con los clientes actuales.</li> <li>* Acceder a ayudas del Estado.</li> <li>* Se encuentra en proceso de certificación de los sistemas integrados de gestión (HSEQ).</li> <li>* La empresa se encuentra habilitada por el ministerio de transporte fluvial para operar como empresa de transporte fluvial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Minimizar el uso de capital de terceros en la operación de la empresa.</li> <li>* Conocer la rentabilidad de los fondos invertidos en la empresa para tomar acciones en la utilización de los</li> <li>* Las reformas de la normatividad que rige el transporte especial permiten a las empresas tener mayor control y administración de su parque automotor, contratos y usuarios.</li> <li>* Invertir en nuevos modelos de transporte con tecnología de punta que permita automatizar el sistema evaluando condiciones mecánicas del vehículo, rutas, comunicación con el sistema de seguridad nacional y dar respuesta inmediata en tiempo real.</li> </ul>

*Ilustración 6 Amenazas*

**Fuente:** Los autores

**Tabla 14*****Análisis de Capacidades.***

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
1. El gerente de la compañía es una persona conocedora del sector	1. Carencia de políticas de funcionamiento
2. Experiencia de 16 años en el sector de transporte	2. Falta de un manual de funciones y Falta de directrices de funcionamiento
3. Capacidad de competir	3. Fallas en el sistema de comunicación
4. Seguimiento a los clientes	4. No cuenta con una estructura organizacional clara
	5. Centralización en la toma de decisiones y en la autoridad

**Fuente:** Los autores

### 6.3 Planteamiento de su Misión, Visión y Cultura Corporativa.

#### **Plan de Direccionamiento Estratégico**

La visión es ese punto en el horizonte donde toda organización espera ver realizada cada una de sus premisas preestablecidas; dentro de un marco de trabajo y constancia constante. La Empresa PINTO PÁEZ Y CIA. S EN C, se ha caracterizado por su solidez en el mercado; pero sin duda esta solidez parte de la limitante que se presenta por no poseer una visión real o clara de su organización



interna. Es por ello que los objetivos concretos de cualquier organización sin importar su unidad de negocio o su razón social, o su nicho de mercado, son sin duda los mismos; su existencia se ve justificada bajo la premisa de cualquier ser vivo que se proclame de serlo: nacer sin mayores contratiempos, crecer, sobrevivir, ser de utilidad para los demás, proveer algo que pueda ser llamativo, y sobre todas las cosas generar utilidades; por lo tanto toda organización sobre la faz de la tierra busca con claridad un propósito organizacional. El fin primordial de la Empresa PINTO PÁEZ Y CIA. S EN C, es sin lugar a dudas proveer a la ciudad de una Empresa de transporte optima y de buena calidad a partir de su infraestructura física y de su línea de transporte atractiva; no solo para las familias colombianas; si no para aquellos que buscan un lugar lleno de confort y seguridad para realizar sus viajes, establecerse, y realizar un sin número de actividades, en lugares más que agradables.

Los resultados totales que se reflejan en la organización, son los objetivos. A través de ellos se puede plasmar la operatividad y el desarrollo real de la misión; los objetivos deben estar ligados a un concepto claro de globalidad para que alcancen a cubrir todas las áreas de la Empresa PINTO PÁEZ Y CIA, está conformada por número de áreas o departamentos los cuales son se encuentran en la propuesta de la estructura organizacional que más adelante miraremos.

Cada Área debe operar desde la guía y visión de la gerencia general; las funciones y demás tareas están impartidas por la gerencia. Pero lastimosamente; no existe un documento que pueda direccionar correctamente la labor en estas áreas.

El organigrama es sin duda alguna la forma más acertada para representar el esquema, el orden y la jerarquía organizacional de cualquier organización.

En este esquema se pueden observar todas las áreas claves que conforman la organización; además se ubican los cargos y los nombres de las personas encargadas de comandar dichos departamentos, así como los tipos de mando que existen. Aunque la organización posee un organigrama base; no existe un documento graficado que sea oficial. Por lo tanto, no hay claridad absoluta sobre los responsables o las posibles funciones, para lo cual se formulará una nueva estructura organizacional.

### **Misión**

La empresa PINTO PÁEZ Y CIA. S EN C, es una entidad privada con una amplia experiencia, que trabaja en el sector transportador, reconocida a nivel regional por la prestación de servicios de transporte especial de sus pasajeros en públicos, servicio de transporte escolar y servicio especial o turístico, garantizando la satisfacción de los clientes por medio de la prestación de servicios con sus vehículos seguros, confiables y cuenta con personal idóneo para la prestación del servicio , en el cual se asegura el cumplimiento de los requisitos legales que se aplican al sector transportador en Colombia, desde el punto de seguridad y protección del medio ambiente, en el cual se realizan continuos reformas para mejorar los procesos , lo que convertirá a la empresa sólida y confiable para poder estar en el mercado.

## **Visión**

La Empresa PINTO PAEZ Y CIA. S en C, es una empresa Ibaguereña que se dedica al transporte público, escolar y de servicios especiales, con el mejor staff de personas y vehículos puestos a disposición de la comunidad con miras a prestar un excelente servicio con calidad humana, seguridad y confianza para tranquilidad de nuestros clientes. Con el talento humano y técnico obtendremos el reconocimiento a nivel local y nacional, ejecutando su objeto social que está dentro del marco socio-ambiental, con una responsabilidad integral y legal que está vigente en el país Colombia

## **Cultura Corporativa**

Para el correcto desarrollo de las diferentes actividades dentro de la Empresa PINTO PÁEZ Y CIA, es primordial que primen; un conjunto de valores y principios que permitan manejar de forma adecuada las relaciones, personalidades y características fundamentales para la interacción de todas las personas; que en ella convergen. La cultura corporativa es la piedra angular, la base, los cimientos de la Empresa; este conjunto de valores y principios deben ser un factor diferenciador entre todas las demás compañías del sector y deben convertirse en el soporte del servicio al cliente como un valor agregado.

- **Principios:** mediante un trabajo en equipo verdadero y fructífero se pretende desarrollar principios enfocados hacia el cumplimiento a todo nivel; y la implementación de calidad en todo proceso sustentada en la honestidad.

• **Valores:** un valor clave para el correcto funcionamiento de las diferentes áreas debe ser el compromiso absoluto; que debe ser expresada a través de la claridad en toda comunicación, además es primordial concientizar a todas las personas que interactúan dentro de la organización; la importancia de un nivel de servicio óptimo y acudir a la recursividad para el desarrollo de soluciones precisas para los diversos problemas o conflictos.

A través de la tabla 16, se pueden apreciarlos principios propuestos para la empresa.

**Tabla 15**

*Principios Propuestos.*

Principios	Área Involucrada
Responsabilidad Social y Ambiental	Con la Sociedad y el Entorno
Compromiso	El Cliente
Calidad en los Procesos a todo Nivel	El Cliente
Sentido de Pertenencia	Empresa; entre Colaboradores y los Líderes
Honestidad y Ética	para el cliente y entre nosotros mismos
Justicia en los procesos	Cliente y Proveedores
Respeto	Todo el Capital Humano

**Fuente:** Los autores

### Valores propuestos

Entre los principales valores propuestos se pretende crear la base que permite la unión de todo el factor humano e implantar el concepto de unidad a todo nivel. En el siguiente cuadro se exponen los valores propuestos que a su vez permiten definir y darle una forma más tangible a la cultura corporativa; esto ayudara sustancialmente a la toma de decisiones a la gerencia general

A través de la tabla 16, se pueden apreciar los valores propuestos para la empresa.

**Tabla 16**

*Valores Propuestos.*

Área Involucrada	Estado	Cliente	Competencia	Sociedad	Recurso Humano	Proveedores
Principios		X				X
Lealtad		X			X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	
Creatividad		X				
CRM		X				
Cumplimiento	X	X	X	X	X	X

Responsabilidad	X	X		X	X	X
Innovación		X				
Respeto		X	X		X	X
Calidad Total		X				
Compromiso	X	X		X	X	
Trabajo en equipo		X	X	X	X	X

**Fuente:** Los autores

#### 6.4 Establecer las Estrategias

Diagnóstico Institucional de la Empresa Pinto Páez y Cia. S en C.

LA EMPRESA PINTO PÁEZ Y CIA. S EN C. es un ejemplo de superación para la zona, los resultados obtenidos durante el transcurso de su vida, han sido exitosos. En la actualidad la Empresa tiene, importantes resultados en el transporte terrestre de pasajeros, y un nivel de reconocimiento y apropiación por parte de sus usuarios.

Los habitantes que conforman la zona y sus alrededores se han apropiado de esta empresa, reconociéndola como una de las empresas líderes en el sector del transporte terrestre de pasajeros.

Los habitantes y las autoridades que conocen del tema del servicio de transporte terrestre de pasajeros han coincidido que la empresa se ha convertido en un factor determinante para el desarrollo de la zona, ya que mediante sus operaciones muchas personas han podido desarrollar sus diferentes actividades las cuales han generado un desarrollo socioeconómico favorable.

Los usuarios han obtenido una mejor calidad del servicio, reflejado en la optimización del tiempo y una comodidad al viajar, y a su vez un mejor clima Organizacional.

Respecto a la seguridad la empresa, se ha comprometido durante el transcurso de su vida útil a contar con los mecanismos que garanticen el cien por ciento de seguridad, contando con el personal idóneo y capacitado para enfrentar cualquier emergencia y con los estándares de seguridad dictados por los entes gubernamentales, así mismo con los mejores vehículos.

La planta de personal de la empresa, está compuesta por personas idóneas y con conocimiento de sus funciones en la parte técnica y operativa, adicionalmente con una experiencia adquirida durante el transcurso de la vida útil de la empresa

### **Tabla 17**

#### ***Fortalezas - Debilidades - Impacto***





	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b><u>Direccionamiento Empresarial</u></b>									
<b>Cultura Empresarial</b>									
Principios	1					-2		X	
Creencias		0			0			X	
Valores						-2			
Cultura Organizacional	1				0			X	
Imagen Corporativa	1				0			X	
Constitución De La Empresa						-2		X	
Proyectos De Ampliación						-2		X	
Concentración Del Poder		0			0			X	
Autoridad		0				-2			X
Ubicación Geográfica	1				0			X	
<b><u>Diseño Estratégico</u></b>									
Visión Empresarial	1				0				X
Misión	1				0				X
Propósitos	1				0				X
Objetivos						-2		X	
Metas		0			0			X	

Políticas						-2			X
Planes Estratégicos		0			0			X	
Evaluación de Planes		0			0			X	
<b>Control de Gestión</b>									
Control Administrativo						-2			X
Procedimientos Adecuados		0			0			X	
Adecuada Utilización de Recursos	1				0			X	
Evaluación y Control	1				0			X	
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>0</b>			<b>0</b>	<b>-16</b>		<b>15</b>	<b>6</b>

**Fuente:** Los autores

En el diagnóstico de áreas encontramos que las fortalezas están en un nivel alto debido a su capacidad y habilidades técnicas y su tecnología que obligan a sus funcionarios a capacitarse en dicha tecnología, generando una mejor imagen corporativa.

En el área de mercadeo de acuerdo al análisis se encuentra fortalezas en un nivel alto, ya que su participación en el mercado es mayor, con un mejor servicio de calidad en la atención al usuario frente a las otras empresas prestadoras del servicio en la zona de influencia.

En base a los datos obtenidos en el área de personal encontramos una fortaleza alta en la estabilidad, rotación y nivel académico de los funcionarios.

Debido a que se realizan contratos indefinidos. En esta misma área existe un nivel bajo en las debilidades, referente a la escala de personal, rotación del personal y sentido de pertenencia. Debido a que no ha establecido una metodología para la asignación de salarios; son pocos los niveles de asenso por el tamaño de la empresa. La empresa no ha difundido una cultura organizacional que permita conocerla y generar un sentido de pertenencia.

En las áreas administrativas y de finanzas se encuentran las fortalezas en un nivel alto ya que cuenta con personal especializado para el desarrollo de las actividades financieras y administrativas, ejerciendo control, coordinación y gestión

## PLAN DE ACCIÓN


					PLAN DE ACCION				
Área Organizativa	Nombre de la tarea	Descripción	Categoría (Opcional)	Política de Gestión y Desempeño	Responsable de tarea	Fecha Inicio	Fecha Fin	Fuente de Financiación	Proceso (Opcional)
GERENCIA DE PROYECTOS	Planificación de las iniciativas en relación con el cumplimiento del Direcciónamiento Estratégico	Estructurar y planificar con las diferentes áreas de la empresa, iniciativas que permitan dar cumplimiento a los objetivos estratégicos para el horizonte 2021-2022.	1. INICIO	1. Planeación	Director de Proyectos	1-ene-20	23-abr-20	Recursos Propios	empresa
GERENCIA DE PROYECTOS	Creación, validación y aprobación de las Actas de Constitución por cada una de las iniciativas	Elaboración de Actas, para proceder a realizar la validación por los responsables y finalmente realizar la aprobación por los interesados y el director de proyecto.	1. INICIO	1. Planeación	Director de Proyectos	1-ene-20	23-abr-20	Recursos Propios	empresa
GERENCIA DE PROYECTOS	Elaboración y apropiación de cronogramas por cada una de las iniciativas	Realizar cronogramas por cada una de las iniciativas de acuerdo a los formatos y lineamientos establecidos en la empresa, para proceder a su aprobación por parte de los interesados y el director de proyecto.	2. PLANEACIÓN	1. Planeación	Director de Proyectos	7-may-20	21-may-20	Recursos Propios	empresa
Oficina PMO	Modelo de Negocio	Garantizar la estructuración de soluciones competitivas e innovadoras. Asegurar una operación óptima de nuestro negocio.	3. EJECUCIÓN	6. Fortalecimiento organizacional - simplificación de procesos	Director de Proyectos	22-may-20	29-dic-20	Recursos Propios	empresa
Oficina PMO	Reingeniería de riesgos	Definir un marco de avidez de riesgos, que cuente con matrices de riesgo para cada uno de los negocios y que permitan a las coordinaciones y/o unidades de gestión una mejor administración integral del riesgo, que cumpla con los nuevos cambios regulatorios.	3. EJECUCIÓN	6. Fortalecimiento organizacional - simplificación de procesos	Director de Proyectos	22-may-20	31-dic-21	Recursos Propios	empresa
Oficina PMO	Modelo de control de Procesos	Promover el fortalecimiento de cada proceso (conociendo el qué hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo) y evaluar el impacto de la gestión en los demás procesos.	3. EJECUCIÓN	6. Fortalecimiento organizacional - simplificación de procesos	Director de Proyectos	22-may-20	31-dic-20	Recursos Propios	empresa
Oficina PMO	Mejoramiento en la gestión de portafolios	Mejorar la eficiencia en la gestión de los portafolios. Generando un impacto positivo en los resultados de rentabilidad final para los clientes y la sociedad	3. EJECUCIÓN	6. Fortalecimiento organizacional - simplificación de procesos	Director de Proyectos	22-may-20	30-jun-21	Recursos Propios	empresa
Oficina PMO	Desarrollo de Modelo de portafolios eficientes	Mejorar la eficiencia en la gestión de los portafolios óptimos y aumentar la generación de ingresos	3. EJECUCIÓN	6. Fortalecimiento organizacional - simplificación de procesos	Director de Proyectos	22-may-20	30-jun-21	Recursos Propios	empresa
Oficina PMO	Innovación Comercial y Alianzas Estratégicas	Innovación Comercial: Incrementar los ingresos operacionales a través del diseño y oferta de servicios para el sector público y privado, así como la implementación de estrategias comerciales que permitan maximizar el valor de la organización.  Alianzas Estratégicas: Buscar nuevos mecanismos para la obtención de ingresos, mediante el desarrollo de Alianzas Estratégicas que permitan generar mayor visibilidad, penetración y participación en el mercado	3. EJECUCIÓN	6. Fortalecimiento organizacional - simplificación de procesos	Director de Proyectos	22-may-20	31-dic-20	Recursos Propios	empresa
Oficina PMO	Programa Social Empresarial	Hacer visible el compromiso de la empresa y lo que hacemos por la construcción del tejido social del país. Posicionarnos como una empresa socialmente responsable.	3. EJECUCIÓN	6. Fortalecimiento organizacional - simplificación de procesos	Director de Proyectos	22-may-20	31-dic-20	Recursos Propios	empresa
Oficina PMO	Reestructuración del Modelo de Servicio al Cliente	Construir y consolidar una cultura de servicio alineada con el direccionamiento estratégico de la organización en el que expresamos nuestro deseo de tener como mayor ventaja competitiva y factor diferenciador en un proceso ágil y efectivo de servicio al cliente.	3. EJECUCIÓN	6. Fortalecimiento organizacional - simplificación de procesos	Director de Proyectos	22-may-20	31-dic-20	Recursos Propios	empresa
Oficina PMO	Construir y alinear el perfil del personal desde el proceso de selección	Generar una política de selección y contratación robusta alineada al plan estratégico de la empresa, con el fin de ser la base de partida y de análisis para los cargos actuales, para el logro del plan estratégico corporativo, que permita identificar el liderazgo, trabajo en equipo, logro de resultados y servicio al cliente	3. EJECUCIÓN	6. Fortalecimiento organizacional - simplificación de procesos	Director de Proyectos	22-may-20	31-dic-21	Recursos Propios	empresa
Oficina PMO	Desarrollar una cultura y ambiente enfocado hacia el trabajo en equipo, la orientación a resultados, el liderazgo y el Servicio al cliente.	Desarrollar la fidelización de nuestros funcionarios desde la vivencia de la cultura organizacional y ambiente laboral que permita desarrollar competencias de alto rendimiento para el cumplimiento de objetivos corporativos.	3. EJECUCIÓN	6. Fortalecimiento organizacional - simplificación de procesos	Director de Proyectos	22-may-20	31-dic-20	Recursos Propios	empresa
Oficina PMO	Integración de sistemas de información	Aprovechar los conocimientos que se tienen de los datos actuales de la empresa y de cada uno de los clientes, productos y operaciones, con el fin de aplicarlos y corregir las inconsistencias para mejorar el modelo de negocio y la creación de valor de la organización, logrando optimizar la gestión empresarial actual y/o descubrir nuevas oportunidades de negocio, así mismo es necesario mejorar la comunicación entre sistemas sobre cualquier protocolo. Busca desarrollar la interoperabilidad entre los diferentes sistemas de información con el fin de lograr la homogeneidad en la comunicación entre cada sistema, sobre cualquier protocolo o lenguaje de programación, transformando esto en una pasarela de información, logrando el objetivo de disminuir tiempos de integraciones, conocer y rastrear cada una de las transacciones.	3. EJECUCIÓN	6. Fortalecimiento organizacional - simplificación de procesos	Director de Proyectos	22-may-20	31-dic-21	Recursos Propios	empresa
Oficina PMO	Implementación de metodologías de gestión y servicios	Estandarizar, estructurar y organizar la manera de trabajar. Enfocando todos los proyectos desarrollos y servicios de IT de la misma forma, para que nos permita ser capaces de repetir los éxitos y aprender de los errores, logrando ejercer un proceso de mejora continua. Aumento de productividad, manejo de la sobrecarga de procesos y gestión de cambios, gestión del riesgo, mejora continua	3. EJECUCIÓN	6. Fortalecimiento organizacional - simplificación de procesos	Director de Proyectos	22-may-20	20-ago-20	Recursos Propios	empresa

Ilustración 5 Plan De Acción

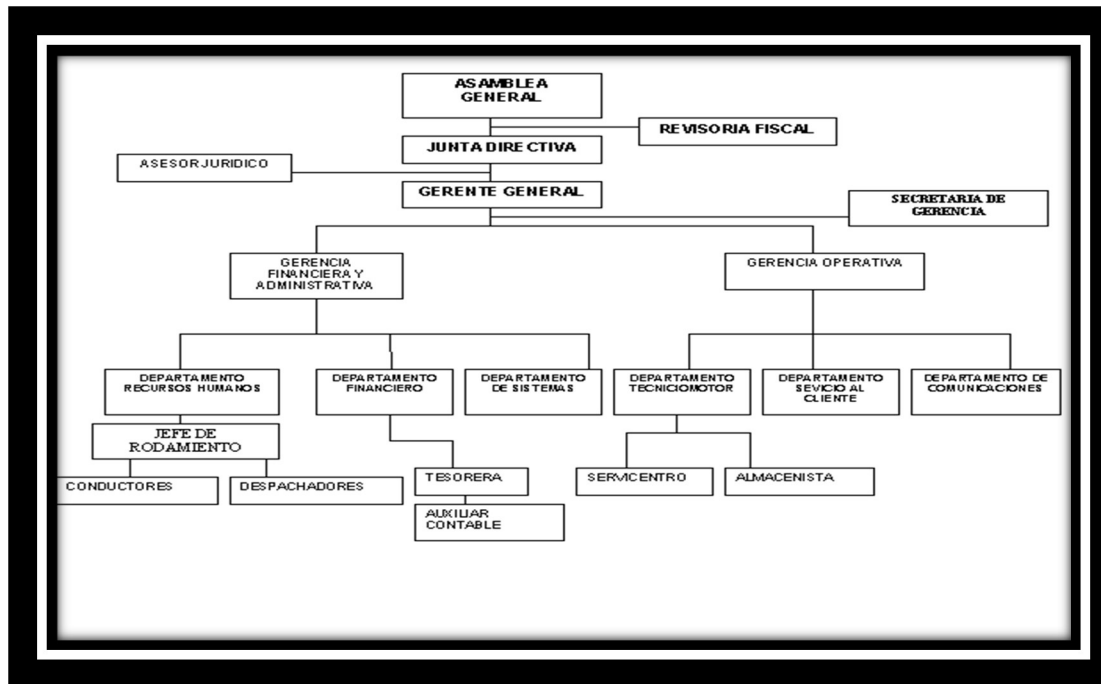
Fuente: Los autores

## **Plan Organizacional**

Para el desarrollo de los diferentes planes; las proyecciones y los esquemas ya planteados por las directivas de la compañía; la idea general de negocio en algunos años; es solidificar las diferentes áreas de con las que ya se está trabajando en el mercado. Se pretende entrar de lleno al mercado de la promoción inmobiliaria y avalúos; sin descuidar la unidad de negocio central que son los proyectos de construcción. Por lo tanto, no es necesario el cambiar el nombre de la compañía; pero si darle una nueva imagen más fresca y actual que impacte de forma positiva dentro del mercado.

El nombre actual no representa un obstáculo; ya que el nombre del ingeniero y arquitecto Benjamín Sánchez adquiere relevancia y fuerza dentro del gremio y sobre todo dentro del sector generando confianza y estabilidad entre los clientes y sobre todo proyecta a toda la organización hacia los objetivos planteados de aquí en adelante. A partir de aquí es seguro afirmar que el cuerpo y estructura de la empresa logran iniciar en forma positiva si se logra llevar una norma con fuerza, confianza y respeto dentro del mercado este es primer paso fundamental para el desarrollo del direccionamiento estratégico.

## Propuesta Estructura Organizacional



*Ilustración 6* Propuesta Estructura Organizacional.

**Fuente:** Los autores

Si se mantiene la misma estructura; muchos de los problemas que hoy aquejan a la Empresa se mantendrán dentro de las limitaciones de los colaboradores; por lo tanto, la mejor opción es remodelar la actual estructura física; comenzando con la imagen corporativa que la compañía quiere hacer ver a sus colaboradores y visitantes que se acerquen a las oficinas. Se debe asumir un

cambio de fachada; se debe adecuar una mejor entrada a las oficinas; se debe además colocar más publicidad en la entrada de la Empresa y adecuar los lugares más visibles con el logotipo en un tamaño considerable de la organización. También es necesario que se adecue un mejor sistema de ventilación y de iluminación en los espacios que son requeridos; así como las demás dependencias; sería propicio que se adecuara la oficina de la gerencia general y se separara del archivo; el cual debe tener su propia ubicación independiente. La oficina financiera, de contabilidad, cartera y la oficina administrativa; deben estar y funcionar por lo menos de forma física; de manera independiente; y que cada una maneje a sus auxiliares de forma independiente con el apoyo del área del talento humano. Todas estas áreas; gracias a su condición administrativa deben disfrutar de las mejores condiciones en cuanto a iluminación y ventilación y deberían ubicarse sobre la fachada principal del edificio; cerca del área administrativa debe ubicarse la oficina del área comercial con los auxiliares que se solicitan; esta nueva oficina deberá contar con la logística para desarrollar la sala de ventas y atención al público. Se debe crear una sala de juntas y proyectos de mayor capacidad con todo el equipo de diseño y complementarios. También se debe adecuar la cafetería y se debe desarrollar un lugar propicio para el manejo de alimentos; en donde el servicio pueda ser continuo tanto para todos los colaboradores como para los clientes en general. Se espera que estas adecuaciones y esta nueva distribución permita que a se mejoren las condiciones de trabajo; y que por lo tanto las diferentes funciones y tareas sean acordes a la nueva estructura.



### Plan Estratégico para el Área Comercial

A través de la tabla 18, se pueden apreciar el plan Estratégico para el área comercial para la empresa.

**Tabla 18**

#### *Plan Estratégico Área Comercial.*

Objetivo: Optimizar las actividades comerciales con los usuarios						
Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables	Costos	Meta	Indicadores de gestión
Implementar un sistema de Mejoramiento respecto a la ubicación y adecuación de los despachos en cada punto.	Compra o arrendamiento de locales.	Software y elementos asesorías y talento humano	Área Administrativa, técnica		6 meses	Costos actuales / costos históricos
	Capacitación del personal de los despachos.					
	Tener un programa o base de datos de sus usuarios.					

Modificar el sistema de tiquete y recaudo	Implementar un programa de facturación de última generación	Software, información interna, talento humano	Área Administrativa	6 meses	Ingresos actuales / ingresos históricos
	Crear bases de datos de usuarios				

**Fuente:** Los autores.

### **Plan Estratégico Para el Área Administrativa.**

A través de la tabla 20, se pueden apreciar el plan Estratégico para el área Administrativa para la empresa.

**Tabla 19**

### ***Plan Estratégico Área Administrativa.***

Objetivo: Implementar un enfoque estratégico para todas las actividades de la empresa						
Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables	Costos	Meta	Indicadores de gestión
Establecer una estructura	Rediseñar el organigrama	Información,	Área		6 meses	Desempeño organizacional actual /
	Crear y difundir la misión, visión,	medios de comunicación	Administrativa			

organizacio nal clara	Objetivos y estrategias	internos y talento humano				Desempeño organizaciona l histórico * 100
	Rediseñar los manuales de Funciones.					
	Formular los manuales de seguridad industrial					
	Mejorar los canales de comunicación					
	Formular los manuales de procesos y procedimientos					
Mejorar la eficacia en los procesos de la organizació n	Implementar sistemas de información de inventarios	Elementos de sistematización y talento humano	Área administrativ a, técnica, y comercial.		6 meses	Eficacia de procesos actual / Eficacia de procesos históricos *100
	Establecer mecanismo de control seguimiento y retroalimentación.					

**Fuente:** Los autores

### Plan Estratégico Para el Departamento de Talento Humano

A través de la tabla 20, se pueden apreciar el plan Estratégico para el área del talento humano para la empresa.

**Tabla 20**

#### *Plan Estratégico Área Talento Humano.*

Objetivo: Crear el departamento de talento humano						
Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables	Costos	Meta	Indicadores de gestión
Fortalecer y desarrollar el departamento de talento humano de la organización	Capacitación al personal técnico y administrativo	Actividades de esparcimiento, talleres y capacitación con apoyo de la Aseguradora de Riesgos Profesionales	Área Administrativa	13.409.400	1 años	Número de personas capacitadas / nómina de la empresa
	Mantener la motivación del personal mediante incentivos					
	Desarrollar sentido de pertenencia					
	Evaluación periódica de desempeño					
	Diseñar los manuales de funciones y aplicar el reglamento interno de trabajo					

**Fuente:** Los autores

### Plan Estratégico Para el Área Financiera

A través de la tabla 21, se pueden apreciar el plan Estratégico para el área del talento humano para la empresa.

**Tabla 21**

#### *Plan Estratégico Área Financiera*

Objetivo: Planear, organizar, ejecutar y control de todas las actividades financiera de la organización						
Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables	Costos	Meta	Indicadores de gestión
Crear del plan de inversión	Realizar presupuesto de ingresos costos, gastos.	Información interna, bancaria y talento humano	Área Administrativa	\$2,000,000	1 año	Desempeño financiero actual / desempeño financiero histórico
	Realizar flujos de caja para determinar las necesidades o excedentes de liquidez					
	Construcción y					

	utilización de indicadores económicos					
Autonomía Financiera	<p>Crear sistemas de recaudo y manejo de dinero independiente</p> <p>Optimizar la inversión de los recursos de capital</p>	<p>Información interna y externa, talento humano</p>	<p>Área Administrativa</p>	<p>\$1,000,000</p>	<p>1 año</p>	<p>Aumento de ingresos, disminución de gastos /</p> <p>Aumento de ingresos y disminución de gastos histórico</p>

**Fuente:** Los autores.

## **Análisis Financiero**

El manejo financiero es de gran importancia en las empresas ya que lo que se busca es generar riqueza para cada uno de los accionistas, inversionistas o propietarios de la empresa, maximizando la utilización de los recursos disponibles. La responsabilidad de lograr este objetivo recae directamente en el representante legal y su equipo financiero quien debe monitorear frecuentemente el comportamiento y tomar las decisiones a que haya lugar.

A continuación, revisaremos los conceptos básicos referentes al aspecto financiero de la empresa en cuestión:

### Estados Financieros Básicos

Balance General: “es un estado financiero básico que tiene como fin indicar la posición financiera de una empresa, o ente económico, en una fecha determinada.” (Baena Toro, 2014, pág. 33) (Eco ediciones, Diego Baena Toro, pag.33) El balance general consta de activos, pasivos y patrimonio.

#### 1. Activos

“Es la representación financiera de un recurso obtenido por el ente económico, como resultado de eventos pasados, y de cuya utilización se espera que fluyan beneficios económicos futuros para la empresa.

Se refiere a todo aquello que le pertenece a la empresa, y se clasifican según su grado de liquidez, es decir, la facilidad con la que se pueden convertir en efectivo.

Los activos de una empresa se pueden clasificar, en orden de liquidez, en las siguientes categorías: activos corrientes, activos no corrientes o fijos y otros activos”. (Baena Toro, 2014, pág. 35)

### 1.1.Activos Corrientes

“Son aquellos activos con mayor grado de liquidez; se pueden convertir en efectivo en un periodo máximo de un año, es decir, el ciclo normal de operación de un negocio”. (Baena Toro, 2014, pág. 35)

“Los activos corrientes son:

- a. Efectivo: llamado también dinero disponible, comprende las cuentas que registran los recursos de liquidez inmediata, parcial o total con que cuenta la empresa, y puede dar uso a fines generales o específicos.

La cuenta de efectivo la clasificamos en:

- Caja: es el dinero que se tiene disponible en caja menor, en la registradora y con los cheques al día no consignados.
- Bancos: es el dinero que se tiene en la cuenta corriente, de ahorros, por remesas en tránsito, o fondos en fiduciaria, en un banco o entidad financiera.



- b. Cuenta por cobrar: representan derechos exigibles originados ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.
- Otras cuentas por cobrar: son producto de alguna transacción distinta al giro o actividad normal del negocio (arrendamiento de local propiedad del negocio, intereses).
  - Provisión de la cartera o cuentas por cobrar: es el reconocimiento de las deudas de difícil cobro, aquellas que se consideran irre recuperable o que no será posible su recuperación; por lo tanto, se constituye en un gasto para la empresa y entrará a disminuir la utilidad de la misma en el período. La contabilización de la provisión de cartera se hace mediante un débito al gasto por provisión y un crédito a la cuenta provisión del activo.
- c. Los inventarios. Son los bienes destinados para la venta en el curso ordinario de los negocios, o aquellos en proceso de producción que se utilizarán o consumirán en la producción de otros; estos serán vendidos o utilizados en la prestación de servicios”. (Baena Toro, 2014, pág. 35)

A continuación, se muestra la información de la empresa a 30 de junio de 2018, en la cual se observa que no tiene inventarios.

Caja General	7.753.800
Bancos	221.106.838
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>228.860.638</b>

*Ilustración 7* Caja General

**Fuente:** Empresa de transporte Pinto Páez

Cuotas o partes de interes social	75.000.000
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>75.000.000</b>

*Ilustración 8* Cuotas o Partes de Interés Social

**Fuente:** Empresa de trasporte Pinto Páez

Deudores Clientes	103.248.619
Cuentas Por Cobrar Socios	11.907.136
Cuentas corrientes comerciales	-
Anticipos y Avances	-
Promesas de Compraventa	-
Anticipo de Impuestos y Contribuciones	34.274.000
Cuentas por Cobrar a Trabajadores	0,00
Deudores Varios	0,00
Otras cuentas por Cobrar	
<b>TOTAL DEUDORES</b>	<b>149.429.754</b>
Provisión Clientes	0
<b>TOTAL DEUDORES</b>	<b>149.429.754</b>

*Ilustración 9* Total Deudores

**Fuente:** Empresa de transporte Pinto Páez

<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	
<i>Efectivo y Equivalentes al efectivo</i>	228.860.638
Efectivo	228.860.638
<i>Activos de Inversion</i>	75.000.000
Activos de inversion corrientes	75.000.000
<i>Deudores comercios y Otras cuentas por cobrar</i>	149.493.526
Deudores comercios y Otras cuentas por cobrar	149.493.526
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>453.354.165</b>

*Ilustración 10* Activos Corrientes

**Fuente:** Empresa de transporte Pinto Páez

## 1.2. Activos no Corrientes o Fijos

Son aquellos activos que normalmente no se pueden monetizar en menos de un año lo que indica que no podrían respaldar necesidades de efectivo en el corto plazo. Debido a lo anterior este tipo de activo debe ser financiado por el patrimonio neto y el pasivo no corriente.

Dentro de estos podemos encontrar: edificaciones, construcciones, terrenos, maquinaria, vehículos, renta a largo plazo, acciones, derechos, propiedad intelectual entre otros. Estos activos se deben depreciar de acuerdo a las tablas establecidas.

En la empresa Pinto Páez & CIA S en C los activos no corrientes se encuentran compuestos por la flota o equipo de transporte.

<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	
Propiedad Planta y Equipo	2.009.433.711
Maquinaria	-
Vehículos	-
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2.009.433.711</b>

*Ilustración 11* Activos No Corrientes

**Fuente:** Empresa de transporte Pinto Páez

## 2. PASIVOS

Los pasivos son las deudas que tiene la empresa y se clasifican de acuerdo a la fecha de exigencia de la obligación:

Pasivo no exigible llamados fondos propios

Pasivo exigible: los pasivos exigibles son aquellos que corresponden a deudas a bancos o a terceros y se dividen de acuerdo a l tiempo o periodo de exigencia de la obligación:

- Corto plazo o pasivo corriente: periodo inferior a un año
- Largo plazo o pasivo no corriente: periodo superior a un año

<b>PASIVOS</b>	
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
Otros pasivos financieros corrientes	633.822.942
Otros pasivos financieros no corrientes	
Otros Pasivos a corto Plazo	3.034.300
Otras Provisiones	-
Otras Provisiones a corto plazo	277.958.191
	<hr/>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>914.815.433</b>

*Ilustración 12 Pasivos*

**Fuente:** Empresa de transporte Pinto Páez

### 3. PATRIMONIO

El patrimonio neto está conformado por:

- Las aportaciones de capital de los socios
- Las reservas o beneficios generados y no distribuidos por la compañía

**PATRIMONIO**

Capital Emitido	302.400.000
Otras Reservas	93.362.677
Otras Reservas Varias	-
Resultado Integras	-
Ganancias (Perdida)	-
Utilidad Años Anteriores	1.104.775.476
Resultados del Ejercicio	47.434.290
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.547.972.443</b>

*Ilustración 13 Patrimonio*

**Fuente:** Empresa de transporte Pinto Páez

**PRESUPUESTO**

PRESUPUESTO			
CONCEPTO	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>Maquinaria y equipo</b>			
Computadores de escritorio	2	\$ 1,800,000.00	\$ 3,600,000.00
Computadores portátiles	2	\$ 2,100,000.00	\$ 4,200,000.00
Impresora multifuncional	1	\$ 850,000.00	\$ 850,000.00
Telefono celular	4	\$ 550,000.00	\$ 2,200,000.00
Televisor	1	\$ 1,550,000.00	\$ 1,550,000.00
Telefono fijo	1	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00
<b>Vehiculos</b>			
Buses	50	\$ 40,188,674	\$ 2,009,433,711.00
<b>Muebles y Enseres</b>			
Escritorios	2	\$ 560,000.00	\$ 1,120,000.00
Sillas plasticas fijas	6	\$ 50,000.00	\$ 300,000.00
Silla ergonomica	1	\$ 750,000.00	\$ 750,000.00
Mesa de juntas	1	\$ 380,000.00	\$ 380,000.00
Mesa auxiliar	1	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00
Archivador	2	\$ 75,000.00	\$ 150,000.00
<b>Capital de trabajo</b>			
Capital de trabajo	1	\$ 453,354,165.00	\$ 453,354,165.00
<b>VALOR TOTAL DE LA INVERSION</b>			<b>\$ 2,478,227,876.00</b>

*Ilustración 14* Presupuesto

**Fuente:** Empresa de transporte Pinto Páez

PRESUPUESTO DE DEPRESIACION			
CONCEPTO	VIDA UTIL	VALOR INICIAL	DEPRECIACION
<b>Maquinaria y equipo</b>			
Computadores de escritorio	5	\$ 3,600,000.00	\$ 720,000.00
Computadores portátiles	5	\$ 4,200,000.00	\$ 840,000.00
Impresora multifuncional	5	\$ 850,000.00	\$ 170,000.00
Telefono celular	5	\$ 2,200,000.00	\$ 440,000.00
Televisor	5	\$ 1,550,000.00	\$ 310,000.00
Telefono fijo	5	\$ 90,000.00	\$ 18,000.00
<b>Vehiculos</b>			
Buses	10	\$ 2,009,433,711	\$ 200,943,371.10
<b>Muebles y Enseres</b>			
Escritorios	10	\$ 1,120,000.00	\$ 112,000.00
Sillas plasticas fijas	10	\$ 300,000.00	\$ 30,000.00
Silla ergonomica	10	\$ 750,000.00	\$ 75,000.00
Mesa de juntas	10	\$ 380,000.00	\$ 38,000.00
Mesa auxiliar	10	\$ 250,000.00	\$ 25,000.00
Archivador	10	\$ 150,000.00	\$ 15,000.00
<b>VALOR TOTAL</b>			<b>\$ 203,736,371.10</b>
La depreciación de los activos fijos del proyecto se realizará mediante el sistema de línea recta sin valor de salvamento.			

*Ilustración 15* Presupuesto de Depreciación

**Fuente:** Empresa de transporte Pinto Páez



NOMINA GENERAL				
CARGO	CANTIDAD	SUELDO BASICO	AUXILIO TRANSPORTE	TOTAL DEVENGADO
Gerente	1	\$ 2,500,000.00	\$ -	\$ 2,500,000.00
Profesional de licitaciones	1	\$ 2,000,000.00	\$ -	\$ 2,000,000.00
Asistente administrativo	1	\$ 1,100,000.00	\$ 97,032.00	\$ 1,197,032.00

*Ilustración 16* Nomina General

**Fuente:** Empresa de transporte Pinto Páez

<b>PRESUPUESTO GASTOS OPERACIONALES</b>	
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	
Nómina	\$ 150,939,779.00
Honorarios	\$ 4,050,000.00
Viaticos	\$ 25,412,200.00
Servicios generales	
Papelera	\$ 494,771,923.00
Serviciso publicos	\$ 8,233,716.00
Arriendo oficinas	\$ 7,810,000.00
Publicidad	
Gastos Legales	\$ 2,528,703.00
Impuesto vehiculos	\$ 2,257,913.00
Seguro SOAT	\$ 13,247,648.00
Depreciación	\$ 18,000,000.00
Mantenimiento y reparaciones	\$ 48,261,659.00
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 775,513,541.00</b>

*Ilustración 17* Presupuesto Gastos Operacionales  
**Fuente:** Empresa de transporte Pinto Páez

### Análisis de Gastos Operacionales

Con el fin de generar mejores estrategias desde el punto de vista económico que permitan optimizar los recursos de la organización, se orienta el siguiente análisis a buscar y establecer controles al gasto que permitan la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. Se debe

estructurar el flujo de caja de manera detallada y objetiva realizando el seguimiento controlado a los gastos. A continuación se muestra los gastos actuales:

PRESUPUESTO GASTOS OPERACIONALES		
GASTOS OPERACIONALES	VALOR	%
Nómina	\$ 150,939,779.00	19%
Honorarios	\$ 4,050,000.00	1%
Gastos de viaje	\$ 25,412,200.00	3%
Servicios generales	\$ -	0%
Diversos, Cafeteria, Papeleria, Taxis	\$ 494,771,923.00	64%
Servicios publicos	\$ 8,233,716.00	1%
Arrendamientos	\$ 7,810,000.00	1%
Publicidad	\$ -	0%
Gastos legales	\$ 2,528,703.00	0%
Impuestos vehiculos	\$ 2,257,913.00	0%
Seguro SOAT	\$ 13,247,648.00	2%
Depreciación	\$ 18,000,000.00	2%
Mantenimiento y reparaciones	\$ 48,161,659.00	6%
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 775,413,541.00</b>	<b>100%</b>

*Ilustración 18* Porcentaje de Impacto en Presupuesto

**Fuente:** Empresa de transporte Pinto Páez

Teniendo en cuenta los gastos actuales se puede observar que el 64% corresponden a gastos diversos, Cafetería, papelería, Taxis, dicho rubro impacta en gran manera el presupuesto de gastos. Por lo anterior se requiere:

- Análisis detallado de los rubros que lo componen con el fin de identificar las actividades que generan valor a la empresa.
- Validación y priorización de las actividades
- Optimización de dichos gastos
- Generar matriz de impacto vs actividad con el fin de establecer lineamientos para un adecuado costeo de los gastos de la empresa.
- Estructurar las actividades de la organización por procesos y alinear tales procesos a una estructura de costos.

Se sugiere considerar los siguientes procesos:



*Ilustración 19* Procesos

**Fuente:** Autor

#### Proceso Estratégico:

- Subproceso de planeación dentro del cual se encuentra el marketing
- Subproceso calidad: revisar estándares del servicios
- Subproceso sostenibilidad: realiza el análisis de la duración en el tiempo de la empresa

#### PROCESO CORE:

- Subproceso logística: se refiere a todos los componentes necesarios para el funcionamiento como el parqueadero
- Subproceso mantenimiento: genera rutinas y optimiza recursos de acuerdo al nivel de servicio deseado
- Subproceso rutas: se orienta a la planeación de las rutas y del cliente objetivo
- Subproceso financiero: comprende la facturación, ventas, presupuestos
- Subproceso servicio al usuario: canal de atención al usuario y metodología de atención

#### Proceso Soporte:

- Subproceso gestión humana: se incluye la selección, capacitación y entrenamiento del personal
- Subproceso abastecimiento: contratos, compras para compra de insumos y otros

A estos procesos le generamos una estructura de costos a los procesos estratégicos, core y de soporte le creamos centros de costos para gastos e inversiones para cada proceso y para cada actividad.

### Flujo De Caja

El flujo de la caja de la organización debe considerar tener el detalle con claridad de la fuente o negocio que proporciona los ingresos y de igual manera generar procedimientos para el seguimiento y control de los gastos.

### Beneficios del Flujo de Caja

- Permite generar tendencias para la toma de decisiones como:
  - Aprovechar oportunidades de crecimiento
  - Anticipar déficit
  - Ajustar rutas y frecuencias
  - Medir rentabilidad por cada uno de los vehículos
  - Optimizar recursos
  - Buscar economías de escala
  - Identificar impactos y su fuente

- Analizar los riesgos Metodología lean evitar desperdicios orden y aseo.
  - Rutina integral de mantenimiento, hoja de vida del bus.
- 
- Conocer la liquidez real y la capacidad de endeudamiento

#### Optimización de Gastos Operativos

*“Todo lo que no se mide no se puede controlar”, Peter Drucker*

La optimización de gastos operativos debe entenderse como la oportunidad más sencilla que tiene una empresa u organización de maximizar su rentabilidad; lo anterior, bajo la premisa que los dos componentes básicos que incrementan las utilidades de una empresa se logran si se aumenta en forma eficiente su producción o si se reducen substancialmente sus gastos.

Partiendo de la importancia que tiene para una empresa el incrementar su rentabilidad, y considerando la optimización de gastos como la oportunidad menos riesgosa de lograr este propósito (bajo consideración que cada optimización tiene asociado un análisis

de riesgos y toma de decisiones objetivas a partir de los mismos), y luego de analizar el estado financiero a junio de 2019<sup>1</sup>, conocer la estructura organizacional<sup>2</sup> y conocer los principios, reglamentos y consideraciones que rigen la empresa<sup>3</sup>, se plantea para la empresa Pinto Páez las siguientes acciones a seguir:

1. Elaboración de matriz de paretos, impacto y responsable de los principales gastos operativos.

Con la información disponible y como acción preliminar se tiene la siguiente matriz de paretos de gastos operacionales:

---

<sup>1</sup> Estado financiero, junio 30 de 2018

<sup>2</sup> Balance

<sup>3</sup> Reglamentos de la empresa



PRESUPUESTO GASTOS OPERACIONALES		
GASTOS OPERACIONALES	VALOR	%
Diversos, Cafeteria, Papeleria, Taxis	\$ 494,771,923.00	64%
Nómina	\$ 150,939,779.00	19%
Mantenimiento y reparaciones	\$ 48,161,659.00	6%
Gastos de viaje	\$ 25,412,200.00	3%
Depreciación	\$ 18,000,000.00	2%
Seguro SOAT	\$ 13,247,648.00	2%
Servicios publicos	\$ 8,233,716.00	1%
Arrendamientos	\$ 7,810,000.00	1%
Honorarios	\$ 4,050,000.00	1%
Gastos legales	\$ 2,528,703.00	0%
Impuestos vehiculos	\$ 2,257,913.00	0%
Servicios generales	\$ -	0%
Publicidad	\$ -	0%
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 775,413,541.00</b>	<b>100%</b>

*Ilustración 20* Orden de Impacto

**Fuente:** Empresa de trasporte Pinto Páez

2. Identificación de oportunidades de reducción de gastos en cada una de las actividades que constituyen el mayor porcentaje de gastos de la empresa y/o impactan con mayor amplitud el desarrollo de la razón social de la empresa.

Considerando la matriz de paretos anterior, se identifica que para el Ítem Gastos Varios (Diversos, cafetería, papelería, taxis), el cual constituye el 64% de los gastos operativos, se debe asegurar una correcta estructura de costos, implementarla permitirá identificar con precisión a qué actividades está asociado este gasto y a partir de allí se podrá iniciar la optimización, al disponer de baja información sobre el detalle del gasto el mismo no se puede controlar.

El Ítem que sigue en el pareto es Nómina con el 19 por ciento del gasto operativo; con relación a la misma se propone enfoque a la generación de valor agregado, que significa trabajar en las habilidades blandas<sup>4</sup> de los empleados; si bien no implica una reducción del gasto si produce un incremento en las ventas empleando los mismos recursos lo cual en si es una optimización. Entre las habilidades blandas que se propone trabajar se encuentran: comunicación asertiva, puntualidad y oportunidad en la atención, actitud positiva.

En el tercer nivel de gastos se encuentran los Mantenimientos y Reparaciones, con el seis por ciento del gasto. Un análisis básico de este porcentaje lleva a concluir que se debe tener un subcosteo o se está dejando de atender un componente clave en

---

<sup>4</sup> Las habilidades blandas son aquellas que se demuestran en la ejecución del trabajo, y no están relacionadas, únicamente, con los conocimientos, sino con la puesta en práctica de una combinación de habilidades sociales, habilidades de comunicación, aptitudes y capacidad de acercamiento con los demás.

una empresa de transporte, el mantenimiento de los principales activos, los automotores. La ISO desde hace varias décadas ha generado estándares donde define la importancia de la mantenibilidad y establece definiciones para confiabilidad, disponibilidad, tiempos promedios de falla y reparaciones, entre otros términos. A nivel de industria se tiene que, las empresas invierten en repuestos y reparaciones aproximadamente un 30% del costo de la inversión total de la capacidad instalada, en algunos casos como es la industria de la aviación, y específicamente para el caso de United Airlines la inversión en este concepto alcanzó a llegar a órdenes entre un 10% a un 40% anual de su inversión total anual cuando se tenía confiabilidad inferior al 100%.

Considerando la importancia descrita asociada a los gastos de mantenimiento y reparaciones, se definió que contar con rutinas integrales de mantenimiento constituye un factor clave de optimización de costos operativos.

### 3. Rutina integral de mantenimiento, hoja de vida de los vehículos.

La ISO en su *estándar* ISO 55000/PAS 55 (gestión de activos) establece que toda organización debe implementar un programa para reducir o eliminar las fallas<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> ISO 55000/PAS 55

La eliminación de fallas o eventos no deseados, tanto crónicos como recurrentes, exige conocer en términos de probabilidad bajo diversos ambientes y por cada equipo, cuál es su probabilidad de funcionamiento en óptimas condiciones, para ello como mínimo debe identificarse:

1. Clara definición de lo que es un buen funcionamiento.
2. El ambiente en que el vehículo ha de funcionar. (Tipo de vías, tiempo de rutas, entre otras).
3. Cuantificación de la confiabilidad en términos de probabilidad. (Existen varios indicadores)
4. El tiempo mínimo de funcionamiento entre fallos.

Lo anterior implica que para cada automotor se debe diligenciar una hoja de vida, en la cual se registre la información clave que permita medir los tiempos de buen funcionamiento, registrar las fallas y tipo de fallas y los requerimientos para retornar al modo de funcionamiento óptimo. Con esta información es posible diagnosticar el estado actual de la flota de automotores para con ello dar continuidad a crear las rutinas de mantenimiento.

La generación de rutinas de mantenimiento puede obedecer a varios tipos de gestión, se puede hacer rutinas preventivas, correctivas, proactivas o mantenimiento por condición, cada uno de los anteriores métodos de programar rutinas obedece al interés y a la disponibilidad de recursos de la organización, se recomienda para ello implementar metodología de gestión de activos en la cual la más implementada es ISO 55000/PAS 55.

### 6.5 Análisis de la Propuesta a Implementar en la Empresa Pinto Paez en Base a la Estrategia de Negocio

A fin de lograr los objetivos de la empresa se estipulan estrategias para orientar a la empresa en la toma de decisiones y obtención de resultados. De tal manera que se garantice el futuro y supervivencia de la empresa en el aprovechamiento de las oportunidades.

#### **Ampliar nuevos mercados a parte del transporte de servicio público**

Pinto Páez debe ampliar su negocio de mercado identificando mercados sobre la que opera las empresas de competencia con el fin de implementar mejoras o nuevas propuestas que la conlleven atraer nuevos usuarios nuevas empresas de alianza por las condiciones que muestra los servicios.

#### **Introducir los servicios en nuevas oficinas o sucursales en otros sectores**

Pinto Páez debe ampliar su portafolio de servicio ampliando coberturas de transporte más allá donde la competencia no ha llegado o la participación de transportes piratas presta el servicio. Evaluando los riesgos y costos que estos implican. De tal manera que rentabilidad sea viable para los nuevos espacios geográficos a explorar y que permita tener un impacto social en la comunidad mediante la generación de empleo.

#### **Contratar asesoría administrativa y de ventas**

Es importante un estudio de mercado en el cuál se identifiquen distintos aspectos como: políticos, culturales, económicos, con el fin de llegar a conocer la cadena de valor en los nuevos procesos que desarrolle la empresa.

### **Reforzar la posición competitiva**

Es fundamental crear alianzas con empresas que ya tienen trayectoria en los mercados. Mediante un canal de distribución que ofrezca la posibilidad de llegar a un número significativo de clientes.

### **Motivación del personal laboral**

La falta de motivación y pérdida de sentido de pertinencia por la empresa que le lleve hacer su trabajo de manera proactiva, saboteando las actividades de la empresa o trabajando operación tortuga; conllevaría a una pérdida de productividad para la empresa y traumatismo en sus operaciones, proyectando una empresa poco seria irresponsable. Es por ello que la empresa debe establecer un plan de calidad de vida como: incentivos económicos, reconocimientos, felicitaciones, celebración de cumpleaños, eventos de integración personal, para que los empleados de la compañía se sientan motivados y con sentido de pertinencia.

### **Resaltar la calidad del servicio**

Con el fin de disminuir el impacto de la competencia la empresa pinto Páez debe enfocarse en capacitar al personal en servicio a los clientes, transportes público con confort de espacio y temperatura, transporte con seguimiento de última tecnología de punta que permita monitorear al vehículo mecánicamente y en temas de seguridad de su trayecto, con respuesta inmediata ante cualquier evento.

**Implementar estrategias publicitarias**

Se trata de incrementar la publicidad de la empresa a través de medios masivos de comunicación como radio, prensa, TV, valla, portafolios de servicios, publicidad en pantallas gigantes, entre otros a fin de lograr mayor recordación de la empresa en la prestación del servicio.

## 7 CONCLUSIONES.

- A través del presente trabajo se ha tomado en cuenta las múltiples experiencias; pudimos llegar a un conjunto de diferentes conclusiones que en su conjunto nos ayudarán a tener en claro que en la empresa se debe implementar la planeación estratégica con la meta de ser una empresa que este a la altura de sus competidores, que tenga en cuenta las herramientas para mejorar su negocio, dándole herramientas para que pueda asumir y afrontar la normatividad.
- Con planeación estratégica implementada en la empresa se podrá estructurar la organización para la empresa PINTO PÁEZ Y CIA. S EN C, para que su personal operativo y administrativo, como sus socios conozcan las diferentes responsabilidades de las funciones y los procesos que se establecieron ya que esta será la nueva forma para realizar las actividades dentro de la empresa y poder lograr la meta que se propuso.
- Como se diseñó el modelo de planeación estratégica se definió los parámetros estratégicos para los procedimientos y actividades, por lo que la empresa PINTO PÁEZ Y CIA. S EN C, deberá tenerlos en claro e identificarlos con lo que se propuso para que esta pueda comunicarlo dentro y fuera de su estructura, para así poder unir todos los esfuerzos en pro de los objetivos trazados para mejorar la empresa.
- Para tener en cuenta el potencial logrado en los objetivos estratégicos y su estructura establecida en la empresa PINTO PÁEZ Y CIA. S EN C, realizaran la recomendación de implementar los indicadores que se determinaron don estos podrán medir el alcance que se diseñó en la planeación estratégica dentro de su organización.



- Las ideas elaboradas dentro de los planes de acción que se encuentran en la planeación estratégica son unas ayudas o herramientas que se necesitan para poder lograr los objetivos estratégicos que se definieron en la empresa estudio la cual es PINTO PÁEZ Y CIA. S EN C, en los que se hace necesario la recomendación de llevar a su cumplimiento la ejecución de los planes de acción, donde se plantean unas actividades llevando a cabo el mejoramiento y potencialización del indicador que va de la mano con cada objetivo trazado.
- Para poder ejecutar la planeación estratégica en la empresa PINTO PÁEZ Y CIA. S EN C, se hace necesario que sus dueños apoyen desde la gerencia tanto financiera mente como administrativa los procesos planteados, porque para poder realizar todo lo planteado se necesita una inversión de capital y así lograr los objetivos propuestos que van de la mano con los planes de acción.
- Se aconseja que la empresa PINTO PÁEZ Y CIA. S EN C, trabaje en pro de las directrices estratégicas, los cuales se determinaron en la planeación estratégica para que así todo el estudio que se realizó como tal pueda ayudar a que la empresa pueda lograr se líder , teniendo su personal administrativo y operacional competente , donde no se deje nada en el limbo y así poder satisfacer todas las necesidades de los clientes que utilizan a la empresa para realizar su movilización y por ultimo no dejar de cumplir todos los requisitos tanto ambientales como legales .

**Tabla 22*****D.O.F.A*****Fuente:** Empresa de transporte Pinto Páez

MATRIZ DOFA					
Eje Temático	AMENAZAS (análisis externo)	OPORTUNIDADES (análisis externo)	FORTALEZAS (análisis interno)	DEBILIDADES (análisis interno)	Acciones a implementar de acuerdo al análisis DOFA
Perspectiva Financiera	1. Pocos de la competencia. 2. Costos elevados para la adquisición e implementación de la tecnología en la prestación del servicio de transporte especial. 3. Endeudamiento bancario.	1. Nuevas maneras de comunicación y acceso a internet. 2. Tendencia a que los vehículos de transporte público sean innovadores, mejorando las condiciones de comodidad y seguridad para el usuario.	1. Rentabilidad. 2. Razón liquidez. 3. Razón endeudamiento. 4. Acceso a capital. 5. El flujo de efectivo es alto debido a los contratos con las entidades públicas con los que cuenta la empresa.	1. Nivel de endeudamiento excesivamente alto. 2. No se cuenta con un sistema de información contable. 3. No se lleva a cabo una proyección financiera. 4. Los recursos financieros de la empresa se mezclan con los corporativos personales de la gerencia. 5. No se emplean transacciones electrónicas, se maneja el dinero en efectivo. 6. Ausencia de personal altamente capacitado para el manejo y direccionamiento de las finanzas de la empresa.	<b>ESTRATEGIAS P.A. (Fortalezas para superar las Amenazas):</b> 1. Invertir en la elaboración de nuevos productos. 2. Monitorear el uso de capital de terceros en la operación de la empresa para tomar acciones en la utilización de los recursos. 3. Conocer la rentabilidad de los fondos invertidos en la empresa para tomar acciones en la utilización de los recursos. 4. Implementar y mantener la certificación ISO 9001. <b>ESTRATEGIAS P.O. (Fortalezas con Oportunidades):</b> 1. Invertir en nuevas tecnologías e innovaciones de la parte de producción por medio del fácil acceso al capital que se tiene por parte de la empresa a los socios. 2. Buscar adaptaciones de las materias primas que ofrece el sector industrial que soporta la manufactura corporada. 3. Por el hecho de la buena razón de endeudamiento que tiene la empresa buscar obtener créditos para invertir en desarrollo e innovación del proceso. <b>ESTRATEGIAS P.D. (Debilidades para superar las Amenazas):</b> 1. Crear un sistema de canales requeridos para entrar a competir directamente con el mercado y otros. 2. Entender las necesidades de los clientes. 3. Conocer la demanda de los productos. 4. Diseñar productos de alta calidad. 5. Buscar nuevos clientes y fidelizarlos. 6. Incorporar nuevos productos. 7. Mejorar la satisfacción del cliente. 8. Establecer programa de sugerencias. <b>ESTRATEGIAS P.O. (Debilidades para superar las Oportunidades):</b> 1. Con la ayuda de crédito otorgados invertir en la promoción de la certificación y calidad para obtener nuevas oportunidades en los mercados que actualmente existen. 2. Entrar a nuevos nichos de mercado. 3. Implementar estrategias de marketing. 4. Generar una cultura organizacional que logre generar un valor agregado a nuestros productos.
Perspectiva de procesos	1. Multas por auditorías. 2. Cierre del negocio por no cumplir estándares de seguridad y calidad.		1. Productividad. 2. Experiencia técnica en mecánica de los empleados. 3. Equipo de transporte confortable. 4. Se encuentra en proceso de certificación de los sistemas integrados de gestión (SIGESG). 5. Se cuenta con procedimientos para cada uno de los procesos de la empresa. 6. Accidentes laborales no controlado.	1. No se tiene una estructura organizacional definida. 2. No se tienen en cuenta los procedimientos definidos para llevar a cabo las actividades en la empresa. 3. No se implementa el programa de seguridad y salud en el trabajo. 4. Ausencia de cultura organizacional en la empresa. 5. No se tiene definido un plan de trabajo, por lo tanto las actividades del personal administrativo se basan en las necesidades del día a día. 6. No se cuenta con una base de información actualizada y confiable de los usuarios de la empresa (clientes, afiliados, personal administrativo y operativo). 7. No se tiene establecida las tarifas por recorridos para los respectivos cobros en la contratación de transporte especial: escolar, empresarial, turístico y de usuarios.	
Perspectiva de infraestructura			1. Cuenta con capacidad transportadora para vincular vehículos a la empresa. 2. Cuenta con sucursales en los municipios de: Sistema de Torres, Puerto Wilches, Cartagallo, Cívitarra, Barrancabermeja y Bucaramanga.	1. No se cuenta con un parque automotor renovado. 2. La instalaciones de la empresa no son las adecuadas, no cuentan con: parqueaderos, salas de capacitación, oficinas independientes, sala de espera, en general.	
Perspectiva del imagen corporativa			1. La empresa es reconocida en el sector de transporte especial.	1. No se tiene establecido, ni proyectado un plan de marketing y publicidad en el que se incluya: página web, imagen de la empresa, portafolio empresarial, tarjetas de presentación, etc.	
Perspectiva de la competencia	1. Competencia fuerte de las empresas grandes y medianas de transporte especial. 2. Competencia desleal de precios (tarifas por recorridos) por parte de las empresas del sector. 3. Introducción de la competencia en los mercados conquistados por la empresa. 4. Tarifas bajas de otros medio de transporte (transporte aéreo). 5. Avance de la prestación del servicio de transporte informal (transporte para). 6. Avance de la prestación del servicio de transporte informal (transporte para).	1. Debitamiento de la competencia debido a las reformas de la normatividad que rige el transporte especial.	1. Manejo de precios. 2. Impacto de servicios. 3. Portafolio de clientes.	1. Precios del producto no competitivo.	
Perspectiva de alta Gerencia	1. Falta de inversión que asume la empresa al crear alianzas estratégicas.	1. Oportunidad de crear alianzas con los concesionarios para vincular nuevos vehículos y/o afiliados a la empresa (renovación del parque automotor). 2. Posibilidad de crear alianzas estratégicas con empresas pertenecientes al sector de transporte especial.	1. La gerencia cuenta con experiencia en el sector de transporte especial de más de diez años. 2. La alta gerencia cuenta con habilidades comerciales.	1. Toma de decisiones apresuradas por parte de la gerencia, sin tener en cuenta inversiones o procedimientos a seguir. 2. Decisiones de la empresa centralizadas en la gerencia. 3. Cambios constantes en las decisiones por parte de la gerencia. 4. Falta de capacitación y actualización de la gerencia. 5. La gerencia no realiza una planeación de las actividades de la empresa.	
Perspectiva de contratación	1. Presencia de corrupción en la contratación de transporte especial con entidades gubernamentales. 2. Cambios de gobierno y/o mandatos por acciones a nivel nacional lo cual puede ocasionar que se pierdan los contratos ya establecidos. 3. Exigencias altas para la contratación del servicio de transporte especial por parte de las entidades privadas.	1. La contratación de transporte por parte de las entidades gubernamentales y privadas a nivel nacional se invita a ser con empresas habilitadas en la modalidad de transporte especial. 2. Buen reconocimiento de la empresa y buenas relaciones comerciales con las entidades gubernamentales.	1. Cuenta con una sólida experiencia en contratación de transporte especial con entidades públicas. 2. Los contratos que tiene la empresa con las entidades públicas son contratos fijos no superiores a un año.	1. Los contratos que se llevan a cabo en la empresa no son elaborados ni revisados por un profesional jurídico. 2. Falta experiencia en contratación de transporte especial con entidades privadas.	
Perspectiva de nuevos mercados	1. Oportunidad de trabajo cerradas dentro del nuevo sector de transporte especial (corporatividad). 2. Altas barreras de entrada a nuevos mercados (competencia, segmentación, comunidades, corrupción, etc). 3. Crecimiento del sector petrolero en Colombia afectando el crecimiento de la economía. 4. Avance del costo de los insumos de los vehículos que prestan el servicio de transporte especial.	1. Incurción en el negocio en transporte fluvial con el proyecto de la represa de Hidroogarceno. 2. Cambios de gobierno y/o mandatos por acciones a nivel nacional parientado entrar en nuevos mercados. 3. Crecimiento anual de la población residente nacional en zonas rurales y municipios. 4. Mejoramiento, ampliación y seguridad en las vías terrestres a nivel nacional. 5. Crecimiento del turismo a nivel nacional. 6. El sector de transporte especial cuenta con grandes ofertas de trabajo en las modalidades de: Transporte escolar, empresarial, turístico y grupo de usuarios.			
Perspectiva Legal y normativo	1. Entrada en vigencia del Decreto 348 del 2015 el cual rige el transporte especial en Colombia. 2. Exigencias estrictas a las empresas de transporte especial para el cumplimiento de normatividad (multas, sanciones y/o cierres de empresas). 3. Incumplimiento de la normatividad por parte del sector de transporte especial.	1. Las reformas de la normatividad que rige el transporte especial permitirán a las empresas tener mayor control y administración de su parque automotor, contratos y usuarios.	1. La empresa se encuentra legalmente habilitada por el ministerio de transporte para operar como empresa de transporte público especial. 2. Se encuentra habilitada por el ministerio de transporte fluvial para operar como empresa de transporte fluvial.	1. No se afiliados desconocen en su totalidad la ley que rige a las empresas de transporte especial.	
Perspectiva de recursos humanos	1. Falta de empleados por habilidad laboral. 2. Personal no competitivo.	1. Innovación. 2. Capacitación.	1. El personal administrativo de la empresa es profesional. 2. El personal operativo interno es capacitado constantemente en temas de seguridad vial. 3. El personal operativo cuenta con experiencia en conducción de vehículos (bus, buses, microbuses y camionetas) de más de tres años.	1. No se tiene en cuenta el perfil profesional para realizar la contratación administrativa y/o operativa. 2. No se lleva a cabo el proceso de contratación a la hora de vincular personal en empresa. 3. No se realiza inducción al personal que ingresa a la empresa. 4. No se tiene una estructura salarial definida para los cargos.	

## REFERENCIAS.

*Academia.* (s.f.). Recuperado el 28 de mayo de 2019, de

[https://www.academia.edu/28155764/El\\_Balanced\\_Scorecard\\_BSC\\_El\\_Tablero\\_de\\_Comando](https://www.academia.edu/28155764/El_Balanced_Scorecard_BSC_El_Tablero_de_Comando)

ACADEMIC. (s.f.). *ACADEMIC.* Recuperado el 16 de Junio de 2019, de

<https://esacademic.com/searchall.php?SWord=Amenazas&from=xx&to=es&did=&stype=0>

Amar, J. C. (11 de Septiembre de 2011). *EL HERALDO*. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/econom-a/expreso-brasil-50-a-os-por-las-rutas-de-colombia-37286>

Ansoff, H., & Hayes, R. (1990). *El Planteamiento estratégico*. México: Trillas.

Baena Toro, D. (2014). *Analisis Financiero - Enfoque y proyecciones*. Bogota: Ecoe ediciones.

bsc, c. d. (09 de FEBRERO de 2014). Obtenido de <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/02/09/las-iniciativas-estrategicas-configurando-el-plan-de-accion/>

Camacaro, P. r. (2010). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/Cultura%20Organizacional.htm>

Christ, K. (01 de febrero de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>

CORPOICA. (s.f.). *CORPOICA " Corporacion colombiana de investigacion Agropecuaria"*. Recuperado el 16 de Junio de 2019, de

Modulo 5 : herramientas para el fortalecimiento organizaciona y trasferencias de tocnología para los productores del sector

Agropecuario: [http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home\\_4/mod\\_virtuales/modulo5/glosario3.html](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/glosario3.html)

CORREA, J. A. (2010). EL METODO DOFA, UN METODO MUY UTILIZADO PARA DIAGNOSTICO DE VULNERABILIDAD

Y PLANEACION ESTRATEGICA. 2-3. Obtenido de

<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/8.%20M%C3%A9todo%20DOFA%20para%20diagn%C3%B3stico.pdf>

David, F. R. (01 de Septiembre de 2014). *CreceNegocios*. Recuperado el 10 de mayo de 2019, de [https://www.crecenegocios.com/la-](https://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/)

[planeacion-estrategica/](https://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/)

Definición. (18 de mayo de 2013). Obtenido de Definición MX.: <https://definicion.mx/objetivo/>.

definición. (s.f.). *definición*. Recuperado el 28 de mayo de 2019, de <https://definicion.mx/objetivo/>

dnia. (s.f.). *universidad nacional de colombia* . Obtenido de

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_4.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/capitulo_2/cap2lecc2_4.htm)

Firgo, E. (s.f.). *Foro de profesionales latinoamericanos de seguridad*. Recuperado el 16 de junio de 2019, de

<http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucío, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Vol. Quinta edición). México: Mc Graw Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Hurtado, J. M. (2011). Los proyectos y los planes de negocios. *Redalyc.org*, 7.
- Julio Carreto, M. (Julio de 2008). *Planeación Estratégica*. Recuperado el 28 de mayo de 2019, de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com>
- Márin, M. A. (20 de noviembre de 2003). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/4-etapas-proceso-administrativo/>
- Merino, J. P. (2009). *Definición.DE*. Obtenido de <https://definicion.de/plan-de-accion/>
- MORALES, F. (19 de septiembre de 2012). *Creadess*. Obtenido de Cooperacion en Red Euro Americana para el desarrollo sostenible: <http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- MUJERES, O. (s.f.). *Centro virtual de conocimiento para poner fin a la violencia contra las mujeres y niñas*. Obtenido de <http://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html>
- Norton, R. -D. (2008). *PENSEMOS*. Obtenido de <http://pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve/>
- Ordaz Zubia, V. (01 de septiembre de 2014). *eumed.net Enciclopedia Virtual*. Recuperado el 10 de mayo de 2019, de <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=1&def=78>

- roncancio, g. (23 de marzo de 2018). *PENSEMOS* . Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/7-beneficios-de-medicion-del-balanced-scorecard-para-su-organizacion>
- Rubio, P. A. (5 de Abril de 2018). *LR LA REPUBLICA* . Obtenido de <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/normas-que-regulan-los-planes-de-sostenibilidad-o-de-responsabilidad-social-en-colombia-2709324>
- Significados. (28 de mayo de 2019). *Significados*. Obtenido de <https://www.significados.com/objetivos-estrategicos/>
- UDES, P. (10 de junio de 2018). *Prácticas UDES*. Obtenido de <http://lmaved.blogspot.com/2018/06/analisis-del-entorno-interno.html>
- Unideg, A. d. (2 de FEBRERO de 2013). *TAREASUNIVERSITARIAS.COM*. Obtenido de <https://tareasuniversitarias.com/marco-legal-de-la-organizacion.html>
- Valdeéz, J. L. (Mayo de 2014). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm>
- Valdéz(CV), J. L. (10 de mayo de 2019). *eumed.net Enciclopedia Virtual*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm>
- Valle, Y. (10 de agosto de 2015). *conexionesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/08/10/el-alineamiento-estrategico-y-su-repercusion-en-los-resultados-empresariales/>
- Ventura, B. (s.f.). *ACADEMIA*. Obtenido de [https://www.academia.edu/10101316/Definiciones\\_clave\\_-\\_Objetivo\\_Indicador\\_Meta](https://www.academia.edu/10101316/Definiciones_clave_-_Objetivo_Indicador_Meta)
- web and macros*. (s.f.). Recuperado el 28 de mayo de 2019, de Diseño web, Macros Excel & Articulos.: <https://www.webandmacros.com/perspectiva-financiera.htm>

WorkMeter, E. b. (20 de marzo de 2013). *WorkMeter*. Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/bid/273265/7-diferencias-entre-objetivos-estrat-gicos-y-objetivos-espec-ficos>



Por intermedio del presente documento en mi calidad de autor o titular de los derechos de propiedad intelectual de la obra que adjunto, titulada DETERMINACION DE LA VIABILIDAD DE UN MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA PINTO PAEZ Y CIA. S en C., autorizo a la Corporación universitaria Unitec para que utilice en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo público e importación) que me corresponden como creador o titular de la obra objeto del presente documento.

La presente autorización se da sin restricción de tiempo, ni territorio y de manera gratuita. Entiendo que puedo solicitar a la Corporación universitaria Unitec retirar mi obra en cualquier momento tanto de los repositorios como del catálogo si así lo decido.

La presente autorización se otorga de manera no exclusiva, y la misma no implica transferencia de mis derechos patrimoniales en favor de la Corporación universitaria Unitec, por lo que podré utilizar y explotar la obra de la manera que mejor considere. La presente autorización no implica la cesión de los derechos morales y la Corporación universitaria Unitec los reconocerá y velará por el respeto a los mismos.

La presente autorización se hace extensiva no sólo a las facultades y derechos de uso sobre la obra en formato o soporte material, sino también para formato electrónico, y en general para cualquier formato conocido o por conocer. Manifiesto que la obra objeto de la presente autorización es original y la realicé sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es de mi exclusiva autoría o tengo la titularidad sobre la misma. En caso de presentarse cualquier reclamación o por acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión asumiré toda la responsabilidad, y saldré en defensa de los derechos aquí autorizados para todos los efectos la Corporación universitaria Unitec actúa como un tercero de buena fe. La sesión otorgada se ajusta a lo que establece la ley 23 de 1982.

Para constancia de lo expresado anteriormente firmo, como aparece a continuación.

Firma



Nombre Luis Fernando Penagos Gutiérrez

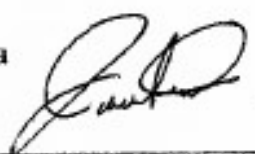
CC. 80.396.751

CORPORACION UNIVERSITARIA  
**UNITEC**


Firma

  
Nombre **Juan Pablo Arias Páez**  
CC. **93.412.439**

Firma

  
Nombre **Juan Sebastián Cuestas Castilla**  
CC. **1.110.554.445**

Firma

  
Nombre **Rolando Lozano Maffiol**  
CC. **91.280.446**

Firma

  
Nombre **Rolando Vanegas Puello**  
CC. **7.918.933**