

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 5
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-04-19
		PÁGINA: 1 de 1

16

FECHA	14 de Junio 2021
--------------	------------------

Señores
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
 BIBLIOTECA
 Ciudad

UNIDAD REGIONAL	Facatativá
TIPO DE DOCUMENTO	Trabajo de Grado
FACULTAD	Ciencias Administrativas Económicas y contables
NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO	Pregrado
PROGRAMA ACADÉMICO	Administración de Empresas

El Autor(Es):

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS	No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
Bernal Reina	Wilder Ricardo	1073164472
Rodríguez Díaz	María Alejandra	1070969409

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS
Manjarrés Zarate	Benjamín Andrés

TÍTULO DEL DOCUMENTO
Plan Estratégico 2022-2026 Para La Empresa German Orlando Rodríguez Fonseca Ubicada En El Municipio De Madrid Cundinamarca

SUBTÍTULO (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía
Administrador de Empresas

AÑO DE EDICION DEL DOCUMENTO	NÚMERO DE PÁGINAS
2021	100

DESCRPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)	
ESPAÑOL	INGLÉS
1 Estrategia	1, Strategy
2 Diagnóstico	2, Diagnostic
3 Recursos	3, Resources
4 Supervivencia	4, Survival
5 Rentabilidad	5, Cost effectiveness
6.Crecimiento	6, Growth

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS (Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):
<p>Resumen: La empresa German Orlando Rodríguez Fonseca se dedica a la prestación de servicios logísticos como: cargue y descargue de vehículos, manipulación de carga en centro de distribución y suministro de personal en sitio para la ejecución de labores logísticas en procesos de acondicionamiento, alistamiento, embalaje, almacenamiento de mercancías. Durante el desarrollo del proceso de diagnóstico se evaluaron los factores externos e internos que afectan positiva o negativamente a la empresa, estos análisis se realizaron a través de modelos matriciales que facilitaron el manejo y análisis de grandes volúmenes de información la cual fue recuperada a través de medios externos como periódicos, noticieros, fuentes de internet, a nivel interno se recuperó información proveniente de reportes, estados financieros y entrevista realizada al Gerente y fundador German Rodríguez. Este diagnóstico permitió identificar todos aquellos factores de gran relevancia para la organización a nivel externo e interno donde se evidenciaron oportunidades, amenazas y fortalezas, debilidades respectivamente. El tener identificación plena de estas variables permitió el desarrollo de estrategias a través del desarrollo de la matriz DOFA por medio del método de análisis cruzado, este análisis permitió desarrollar estrategias que mitigan el impacto de las amenazas y debilidades soportadas en las oportunidades y fortalezas. Por último, se establecieron mecanismos de control que permitirán determinar el nivel de avance y cumplimiento de cada de una de las estrategias propuestas mediante la implementación de indicadores de gestión por medio de los cuales se pretende llevar un control exacto de cada uno de los beneficios obtenidos a raíz de la puesta en marcha de las estrategias.</p> <p>Abstract: The company German Orlando Rodríguez Fonseca offers logistic services such as load and unload of vehicles, cargo handling within the distribution center (DC) and in-site people for the execution of logistic tasks in process such as labeling, picking, packing and warehousing of merchandise. During the diagnostic process development there were considered both, external and internal factors that directly impact the company, positively or negatively. This analysis was conducted through matrix models that helped in managing important amounts of information, data that was recovered through external media such as newspapers, newscasts, internet and internal reports of the company, financial statements and interviews conducted with the CEO and Founder Germán Rodríguez. This diagnostic allowed the identification of relevant factors for the organization, both internal and external, where opportunities, threats, strengths, and weaknesses were identified. To have complete identification of such variables, led the development of strategies based on the SWOT Analysis. The ultimately goal was to address strategies that might help the company decrease the impact of weaknesses and threats as well as increase the opportunities through its strengths. Finally, some controls were implemented seeking to determine the level of accomplishment and phase of development of each one of the proposed strategies through key performance indicators (KPIs) as a tool that effectively measures effectiveness and control of every benefit gained from the carried on strategies.</p>

FUENTES (Todas las fuentes de su trabajo, en orden alfabético)
<p>Arizabaleta, E. V. (2004). Diagnóstico organizacional. Bogotá : ECOE Editores.</p> <p>-Chagoya, E. R. (01 de 06 de 2018). Gestipolis. Obtenido de Métodos y técnicas de investigación: https://www.gestipolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/-Chiavenato, I. (2017). Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones. Mexico D.F.: McGraw Hill.</p> <p>-Congreso de Colombia. (07 de 04 de 2020). Decreto 957 de 2019. Obtenido de Decreto 957 de 2019.: https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20957%20DEL%2005%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf</p> <p>-Congreso de Colombia. (27 de 02 de 2021). Secretaria Senado. Obtenido de Secretaria Senado: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0222_1995.html</p> <p>-Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (20 de 03 de 2020). Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN. Obtenido de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN: https://www.dian.gov.co/ciiu/Documents/CIIU_Revision_4_AC.pdf</p> <p>-Fonseca, G. O. (2021). Estado de resultados. Madrid.</p> <p>-Godet, M. (1993). De la anticipación a la acción. Barcelona: MARCOMBO S.A.</p> <p>-Porter, M. (2015). Estrategia Competitiva. México: Patria.</p> <p>-Presidencia de la República. (27 de 02 de 2021). Decreto 770 de 2020. Obtenido de Decreto 770 de 2020: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=127341</p> <p>Real Academia Española. (10 de 04 de 2021). Diccionario de lengua española. Obtenido de https://dle.rae.es/log%C3%ADstico</p> <p>-Sallenave, J. P. (1995). La gerencia Integral . Bogotá: NORMA.</p> <p>-Serna, H. (2010). Gerencia Estrategica. Bogotá: 3R Editores.</p> <p>-Serna, H. (2010). Gerencia Estratégica (Vol. Décima). (P. Editorial, Ed.) Bogotá, Colombia: Panamericana.</p>

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son: Marque con una "X":

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	
2. La comunicación pública, masiva por cualquier procedimiento, medio físico, electrónico y digital	X	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional con motivos de publicación, en pro de su consulta, vicivilización académica y de investigación.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

Información Confidencial:

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. SI___ NO_X__

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).
- b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.
- c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.
- e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el "Manual del Repositorio Institucional AAAM003"
- i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



- j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



Nota:

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. Nombre completo del trabajo.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1, Plan Estratégico 2022-2026 Para La Empresa German Orlando Rodríguez Fonseca Ubicada En El Municipio De Madrid Cundinamarca.pdf	Texto

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafa)
Bernal Reina Wilder Ricardo	<i>WILDER RICARDO BERNAL REINA</i>
Rodríguez Díaz María Alejandra	

PLAN ESTRATÉGICO 2022-2026 PARA LA EMPRESA GERMAN ORLANDO
RODRÍGUEZ FONSECA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MADRID
CUNDINAMARCA.

MARÍA ALEJANDRA RODRÍGUEZ DIAZ.
WILDER RICARDO BERNAL REINA.

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACATATIVÁ
2021

PLAN ESTRATÉGICO 2022-2026 PARA LA EMPRESA GERMAN ORLANDO
RODRÍGUEZ FONSECA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MADRID
CUNDINAMARCA.

MARÍA ALEJANDRA RODRÍGUEZ DIAZ.
WILDER RICARDO BERNAL REINA.

MONOGRAFÍA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS.

BENJAMÍN ANDRÉS MANJARRÉS ZARATE.
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACATATIVÁ
2021

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Facatativá (13, Mayo, 2021) (21, Mayo, 2021)

En primer lugar, a Dios por la sabiduría.

A cada una de nuestras familias por el constante apoyo, los consejos y la comprensión para perseguir nuestros objetivos.

A la Universidad de Cundinamarca y sus docentes por ser nuestro claustro universitario y ser la fuente de nuestros conocimientos.

Alejandra Rodríguez – Ricardo Bernal.

AGRADECIMIENTOS

Los autores del presente proyecto expresan sus más sinceros agradecimientos a:

Benjamín Andrés Manjarrés Zárate, Administrador de Empresas, docente de la Universidad de Cundinamarca y director del presente proyecto, por su continuo acompañamiento y las acertadas orientaciones que permitieron cumplir a cabalidad el objetivo propuesto.

A la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca, por la disposición que siempre mantuvo para suministrar la información requerida y el continuo interés de su gerente sobre el proyecto.

A los docentes de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca, Seccional Facatativá, por los conocimientos académicos compartidos durante nuestra permanencia en el claustro universitario que permitieron desarrollar el presente proyecto.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma brindaron su acompañamiento y conocimientos enriqueciendo nuestra experiencia profesional y personal.

CONTENIDO

	Pág.
1. TÍTULO.....	2
2. ÁREA, LÍNEA Y TEMA.	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
3.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.	4
3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
3.3. SISTEMATIZACIÓN.	5
4. OBJETIVOS.....	6
4.1. OBJETIVO GENERAL.	6
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
5. JUSTIFICACIÓN.....	7
6. MARCO REFERENCIAL.....	9
6.1. MARCO TEÓRICO.	9
6.1.1. Estrategia.....	9
6.1.2. Diagnóstico y estrategia según Elizabeth Vidal.	9
6.1.3. Estrategia según Jean Paul Sallenave.	10
6.1.3.1. Supervivencia.	11
6.1.3.2. Rentabilidad.....	12
6.1.3.3. Crecimiento.....	12
6.1.4. Estrategia según Humberto Serna.....	12
6.1.5. Estrategia según Idalberto Chiavenato.	14
6.1.5.1. Planeación Estratégica.	14
6.1.5.2. Planeación Operativa.....	15
6.1.6. Estrategia según Henry Mintzberg.....	16
6.1.7. Estrategia según Michael Porter.....	17
6.2. MARCO CONCEPTUAL.	19
6.2.1. Estrategias competitivas.	19
6.2.2. Formulación estratégica.....	20

6.2.3. Planeación táctica.....	20
6.2.4. Selección de estrategia.....	21
6.2.5. Monitoria estratégica.....	21
6.3. MARCO INSTITUCIONAL.....	22
6.4. MARCO LEGAL.....	23
6.4.1. Código internacional industrial uniforme CIIU.....	23
6.4.2. Decreto 957 de 2019 Criterios de clasificación de las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas.....	24
6.4.3. Ley 225 de 1995 – Obligatoriedad de los estados financieros.....	25
6.4.4. Decreto 770 de 2020 – Flexibilización de jornadas de trabajo.....	25
6.4.5. Plan Nacional de desarrollo 2018 - 2022.....	25
7. DISEÑO METODOLÓGICO.....	28
7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	28
7.2. TIPO DE ESTUDIO.....	29
7.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	29
7.4. POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.....	30
7.5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	30
7.5.1. Fuentes de información primaria.....	30
7.5.2. Fuentes de información secundaria.....	30
7.6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	31
8. DISEÑO METODOLÓGICO.....	32
8.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	32
8.1.1. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio - POAM.....	32
8.1.2. Matriz de perfil competitivo - MPC.....	34
8.1.3. Matriz de evaluación de factores externos - EFE.....	36
8.1.4. Matriz de vulnerabilidad.....	37
8.1.5. Matriz de análisis del sector: Las cinco fuerzas de Michael Porter.....	42
8.2. DIAGNÓSTICO INTERNO.....	45
8.2.1. Matriz de perfil de capacidades internas - PCI.....	45
8.2.2. Matriz de evaluación de factores internos - EFI.....	47

8.2.3. Matriz de perfil de evaluación de la posición estratégica y la acción - PEYEA. 49	
8.2.4. Matriz McKinsey.....	51
9. DISEÑO DE ESCENARIOS Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.	54
9.1. MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO-MULTIPLICACIÓN APLICADA A UNA CLASIFICACIÓN - MICMAC.....	54
9.1.1. Identificación de variables estratégicas Método MICMAC.	54
9.1.2. Matriz de influencias directas (MID).....	58
9.1.3. Mapa de influencias y dependencias - Método MICMAC.	58
9.1.4. Gráfica de influencias directas entre variables - Método MICMAC.	61
9.2. MÉTODO DE CRUZ DE EJES DE PETER SCHWARTZ.	62
9.2.1. Vectores de futuro.....	63
9.2.2. Diagrama cruz de ejes de Schwartz.	63
9.2.3. Escenario apuesta “¡Esto se puso bueno!”	64
9.2.4. Justificación del escenario apuesta.	65
9.3. Matriz FODA.	65
9.3.1. Matriz FODA – Empresa German Orlando Rodríguez Fonseca.	66
9.4. Planes de acción.....	67
9.5. Plan de acción general.	73
10. MONITORIA ESTRATEGICA E INDICADORES DE GESTIÓN.	75
10.1. Cuadro de monitoria.	75
10.2. Cuadro de mando de control (Dashboard).....	78
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA.....	87

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores externos POAM.	32
Tabla 2. Matriz de perfil competitivo MPC.	35
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos EFE.	36
Tabla 4. Matriz de vulnerabilidad.	38
Tabla 5. Matriz de análisis del sector: Las cinco fuerzas de Michael Porter.	42
Tabla 6. Matriz de perfil de capacidades internas - PCI.	45
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores internos - EFI.	47
Tabla 8. Matriz de perfil de evaluación de la posición estratégica y la acción - PEYEA.	50
Tabla 9. Matriz McKinsey.	52
Tabla 10. Identificación de variables estratégicas Método MICMAC.	55
Tabla 11. Vectores direccionadores de futuro.	63
Tabla 12. Matriz FODA – Empresa German Orlando Rodríguez Fonseca.	66
Tabla 13. Planes de acción.	67
Tabla 14. Plan de acción general.	73
Tabla 15. Cuadro de monitoria.	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca.....	23
Figura 2. Análisis de vulnerabilidad.	40
Figura 3. Perfil de evaluación de la posición estratégica y la acción.	50
Figura 4. Matriz McKinsey.....	53
Figura 5. Gráfica de influencias directas.....	58
Figura 6. Mapa de influencias y dependencias.	59
Figura 7. Gráfica de influencias directas entre variables.	61
Figura 8. Construcción de escenarios.....	63

GLOSARIO

Acondicionamiento: Proceso a través del cual se dispone un producto de la manera más apropiada. (Real Academia Española, 2021)

Alistamiento: Proceso de mediante el cual se realiza el proceso de preparación de pedidos al interior de una organización.

Almacenamiento: Proceso que permite la ubicación de mercancías en sitio.

Amenazas: Son todos aquellos sucesos o hechos ajenos a la organización que limitan o dificultan el normal desarrollo operativo. (Serna, 2010, p. 72)

Debilidades: Serie de actividades internas que limitan el crecimiento de la organización. (Serna, 2010, p. 72)

Direccionamiento estratégico: Alineamiento de la fase filosófica de la organización (misión, visión, valores y principios). (Serna, 2010, p. 20)

Diagnostico externo: Proceso mediante el cual se identifican potenciales amenazas y oportunidades para la organización. (Serna, 2010, p. 75)

Diagnostico Interno: Proceso mediante el cual se identifican potenciales fortalezas y debilidades para la organización. (Serna, 2010, p. 74)

Embalaje: Proceso a través del cual se resguardan objetos o productos que están sujetos a ser transportados. (Real Academia Española, 2021)

Estrategias: Acciones que implementa la empresa con el fin de obtener los resultados esperados definidos por los proyectos estratégicos. (Serna, 2010, p. 73)

Fortalezas: Atributos inherentes a la organización que apoyan al logro de los objetivos organizacionales. (Serna, 2010, p. 72)

Logística: Son un conjunto de medios y métodos requeridos para llevar a cabo una la organización de una empresa, estas actividades suelen ser especialmente de transporte. (Real Academia Española, 2021)

Objetivos corporativos: Resultados globales que espera obtener la organización tras la correcta ejecución de su misión y visión. (Serna, 2010, p. 225)

Oportunidades: Sucesos o eventos externos los cuales pueden favorecer el desarrollo de la organización. (Serna, 2010, p. 72)

Planeación estratégica: Proceso metódico a través del cual la organización define las estrategias necesarias con base en el análisis del sector externo e interno para el desarrollo de la visión a largo plazo. (Serna, 2010, p. 69)

Planes de acción: Serie de actividades sucesivas que permiten ejecutar las estrategias planteadas por la dirección de la organización. (Serna, 2010, p. 73)

INTRODUCCIÓN

La empresa German Orlando Rodríguez Fonseca se dedica a la prestación de servicios logísticos como: cargue y descargue de vehículos, manipulación de carga en centro de distribución y suministro de personal en sitio para la ejecución de labores logísticas en procesos de acondicionamiento, alistamiento, embalaje, almacenamiento de mercancías.

Durante el desarrollo del proceso de diagnóstico se evaluaron los factores externos e internos que afectan positiva o negativamente a la empresa, estos análisis se realizaron a través de modelos matriciales que facilitaron el manejo y análisis de grandes volúmenes de información la cual fue recuperada a través de medios externos como periódicos, noticieros, fuentes de internet, a nivel interno se recuperó información proveniente de reportes, estados financieros y entrevista realizada al Gerente y fundador German Rodríguez.

Este diagnóstico permitió identificar todos aquellos factores de gran relevancia para la organización a nivel externo e interno donde se evidenciaron oportunidades, amenazas y fortalezas, debilidades respectivamente. El tener identificación plena de estas variables permitió el desarrollo de estrategias a través del desarrollo de la matriz DOFA por medio del método de análisis cruzado, este análisis permitió desarrollar estrategias que mitigan el impacto de las amenazas y debilidades soportadas en las oportunidades y fortalezas. Por último, se establecieron mecanismos de control que permitirán determinar el nivel de avance y cumplimiento de cada una de las estrategias propuestas mediante la implementación de indicadores de gestión por medio de los cuales se pretende llevar un control exacto de cada uno de los beneficios obtenidos a raíz de la puesta en marcha de las estrategias.

1. TÍTULO.

PLAN ESTRATÉGICO 2022-2026 PARA LA EMPRESA GERMAN ORLANDO
RODRÍGUEZ FONSECA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MADRID
CUNDINAMARCA.

2. ÁREA, LÍNEA Y TEMA.

Título: Plan Estratégico Para La Empresa German Orlando Rodríguez Fonseca Ubicada En El Municipio De Madrid Cundinamarca.2022-2026

Área: Conocimiento, gestión y organizaciones.

Línea Y Programa: Desarrollo Organizacional y Regional.

Programa: Administración de Empresas.

Tema: Planeación Estratégica.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

3.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

La empresa German Orlando Rodríguez Fonseca, es una pequeña empresa dedicada a la prestación de servicios en actividades como alistamiento, embalaje, acondicionado, cargue y descargue de vehículos. En el año 2016 fue constituida legalmente iniciando operaciones en el año 2017, durante este lapso ha logrado obtener diferentes tipos de contratos en las siguientes empresas:

- ✓ Tupperware
- ✓ Imponer
- ✓ Coltanques
- ✓ Unión Andina
- ✓ Aluminar

La empresa cuenta con tres (3) años de operaciones en el mercado de Madrid y alrededores, las cifras de ventas durante este periodo han sido las siguientes:

- ✓ Ventas 2018: \$ 33.306.000 cop
- ✓ Ventas 2019: \$ 70.485.000 cop
- ✓ Ventas 2020: \$ 30.000.000 cop
(Fonseca, 2021)

El fundador de la empresa ha desarrollado las actividades administrativas de forma empírica lo que ha permitido que la empresa se mantenga en el mercado, sin embargo, la falta de experiencia administrativa y de preparación para la toma de decisiones ha generado una afectación negativa de forma directa en la consecución de contratos, retención de clientes y la generación de utilidades.

Esta falta de direccionamiento estratégico es notoria, pues las decisiones tomadas en la actualidad no se encuentran soportadas en el estudio y análisis minucioso y detallado de los factores internos y externos, así como la afectación directa sobre la organización. Esta carencia de conocimientos técnicos y administrativos da como resultado:

- a. La pérdida de clientes durante el año 2020 fue de un 88%, situación que tuvo afectación directa en las ventas las cuales presentaron una variación negativa del -57% en comparación al año inmediatamente interior.

- b. La carente capacidad de la gerencia para definir el objeto de la organización cimentado en la misión y visión no permite definir un horizonte claro en el corto, mediano y largo plazo.
- c. El nulo desarrollo o implementación de estrategias enfocadas en actividades de marketing y publicidad.

En conclusión, las situaciones anteriormente enunciadas dan como resultado un limitado crecimiento para la compañía, lo que la conlleva a verse condicionada a operar en Madrid y zonas circundantes manteniéndose en un continuo escenario de supervivencia. Es por esta razón, que se hace necesario el análisis del entorno interno y externo que permita identificar la situación real de la organización y con base en los resultados obtenidos se formulará el plan estratégico 2022 – 2026 para la organización German Orlando Rodríguez Fonseca el cual permitirá delimitar el horizonte de la organización a mediano y largo plazo, así como las acciones que se deberán de llevar a cabo para lograr la sostenibilidad y crecimiento.

3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son los elementos del plan estratégico que le permitan a la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca alcanzar el posicionamiento deseado para el periodo 2022 – 2026?

3.3. SISTEMATIZACIÓN.

- ✓ ¿Cuáles son las variables de los factores internos y externos que se deben identificar para desarrollar el análisis acertado de la situación de la empresa?
- ✓ ¿Qué estrategias se deben implementar para lograr fortalecer la empresa en cuanto a sus procesos internos y a su vez en el mercado?
- ✓ ¿Qué modelo de control estratégico se requiere diseñar para garantizar la ejecución y realización de las estrategias propuestas?

4. OBJETIVOS.

4.1. OBJETIVO GENERAL.

Diseñar el plan estratégico 2022 – 2026 para la organización German Orlando Rodríguez Fonseca ubicada en el municipio de Madrid Cundinamarca, mediante la fijación de estrategias para la sostenibilidad y el crecimiento de la organización.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Identificar la situación actual de la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca mediante el diagnóstico interno y externo que permite conocer a la organización.
2. Formular estrategias a partir del diagnóstico externo e interno que generen el fortalecimiento de la organización mediante planes de acción.
3. Diseñar un sistema de control estratégico, mediante indicadores de gestión, para la implementación de las estrategias propuestas en la organización German Orlando Rodríguez Fonseca.

5. JUSTIFICACIÓN.

En la actualidad la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca carece de direccionamiento estratégico evidenciado en la falta del desarrollo de la organización en aspectos claves como la misión, visión y principios corporativos, ya que su administración y dirección es llevada a cabo de forma empírica por el gerente. Por tal razón, con la finalidad de posicionar la empresa en el mercado se hace necesario el diseño de un plan estratégico que le permita implementar estrategias encaminadas a lograr el crecimiento deseado de la organización en el sector. Se espera que este crecimiento le permita posicionarse en el mercado conllevando a un aumento sustancial en sus ventas que se verá reflejado de forma positiva en un acrecentamiento de su margen de rentabilidad.

Esta justificación es Teórico-Práctica, en primer lugar, la base teórica se encuentra cimentada por la proposición y recopilación del estratega Humberto Serna contenida en el libro Gerencia Estratégica, el cual proporcionó herramientas y modelos matriciales propios del diagnóstico organizacional con un alto enfoque al desarrollo de procesos de planeación estratégica. Esto respondió a interrogantes cómo: ¿Cuál es el negocio?, ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?, ¿Dónde están las competencias organizacionales?, ¿Adónde se quiere llegar?, ¿Cómo llegar? Y ¿Cómo medir que se estén logrando las metas? (Serna, 2010)

En segundo lugar, la justificación práctica bajo la cual se desarrolló el plan estratégico fue elaborado con base en el proceso de diagnóstico, la proposición y la formulación de estrategias por medio de las cuales se dio respuesta a los seis interrogantes mencionados anteriormente. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado se brinda una mayor descripción del proceso de los tres procesos clave:

1. Proceso de diagnóstico.

A través del proceso de diagnóstico se estudiaron y analizaron una serie de factores externos en el ámbito político, económico, legal, social, tecnológico y ambiental que permitieron conocer el entorno bajo el cual la organización estaba llevando a cabo su actividad. Esto permitió comprender las oportunidades y amenazas que ofrece dicho entorno.

Por otra parte, también se realizó el estudio de los factores internos de la organización, los cuales permitieron conocer la situación actual de la empresa y su capacidad de reacción frente a las posibles amenazas y

oportunidades que ofreció el ambiente externo permitiendo conocer sus fortalezas y debilidades.

2. Formulación de estrategias.

A través de modelos matriciales se procedió a la formulación de estrategias acordes a las necesidades de la empresa y el entorno con la finalidad de aportar al crecimiento y desarrollo de la organización.

3. Planes de acción.

Para la elaboración de los planes de acción se definieron los correspondientes responsables, áreas, recursos y acciones a ejecutar en un periodo de tiempo definido. El objetivo de estos planes de acción es dar a conocer el mayor detalle posible del paso a paso que la organización debe de llevar a cabo para obtener un mayor posicionamiento del mercado.

Durante este desarrollo se definió la estructura de la compañía, así como cada una de las acciones a nivel administrativo, operativo y financiero que se deben ejecutar con el fin de lograr la competitividad, el posicionamiento y la marca deseada por la organización durante el periodo 2022 - 2026 mejorando la estabilidad económica apalancada en mayores márgenes de utilidad.

6. MARCO REFERENCIAL.

6.1. MARCO TEÓRICO.

6.1.1. Estrategia.

El concepto de la palabra estrategia se encuentra relacionado en su origen a ámbitos militares, su origen es griego, *strategos* que significa “*un general*”, a su vez, se complementa con el verbo *stratego* que significa “*Planificar la destrucción del enemigo en razón del uso eficaz de los recursos.*” (Mintzberg, et.al, 1997, p. 2).

Sin embargo, en el ámbito empresarial el objetivo no es destruir al enemigo, sino por ejemplo abarcar una mayor porción del mercado, posicionar mejor un producto o servicio ante la competencia, lo cual se resume en obtener mejores resultados. La planificación estratégica de acuerdo con varios autores puede ser tomada como el proceso a través del cual se definen planes de acción para llevar a cabo el cumplimiento de uno o más objetivos organizacionales contemplando diversos factores externos de afectación directa sobre la organización y de factores internos como recursos económicos, tecnológicos, humanos, de infraestructura, etc.

A continuación, se relacionan algunos de los autores más relevantes y las metodologías que han propuesto para lograr planificaciones estratégicas exitosas:

6.1.2. Diagnóstico y estrategia según Elizabeth Vidal.

De acuerdo con Elizabeth Vidal, el proceso de diagnóstico es el proceso a través del cual se puede realizar la comparación de dos momentos (presente y pasado).

El diagnóstico es un componente de la dirección y planificación estratégica a través del cual la organización determina las decisiones que se deben de tomar con el fin de aumentar la productividad, la competitividad y supervivencia de la empresa para lograr el crecimiento deseado, por lo que durante este proceso deben intervenir todas las áreas y niveles jerárquicos de la organización. (Arizabaleta, 2004, p. 20)

A grandes rasgos, Elizabeth Vidal plantea que todo diagnóstico es situacional e indica que para la elaboración de estrategias se deben de auditar las siguientes variables:

1. Factores Externos.
2. Factores Internos.
3. Direccionamiento estratégico (Futuro de la organización)

Con base en dichas variables, se deben determinar estrategias acordes al cumplimiento del futuro deseado para la empresa. Partiendo del análisis de factores externos (Políticos, Económicos, Sociales, Legales, etc.), acto seguido se deben de analizar variables internas en aspectos (Financieros, Productivos, Logísticos, Humanos, etc.) Para concluir esta etapa se realiza un análisis detallado de la misión, visión y objetivos organizacionales con el fin de conocer la orientación de la organización.

Estos análisis deben ser libre de prejuicios y subjetividades, es por esta razón que se aconseja que se encuentre formado por un equipo interdisciplinar y multi jerárquico.

Para finalizar se recomienda la implementación de indicadores de gestión que permitan monitorear el nivel de cumplimiento, avance y efectividad de cada una de las estrategias propuestas.

6.1.3. Estrategia según Jean Paul Sallenave.

Este autor habla específicamente de la Gerencia Integral como el método de estrategia a través del cual se realiza el estudio de todas las facetas de la organización para logra una mayor competitividad. Resalta que los problemas presentes en una organización no deben de ser aislados y tratados por un área específica, el problema afecta a toda la compañía y por tal razón debe ser abordado por todas las áreas funcionales de la empresa ya que cada una de ellas puede aportar un punto de vista diferente y, por ende, la evaluación de este posee un campo visual más amplio.

Según Sallenave, en este proceso de debe de tener en cuenta:

1. La estrategia: Permite conocer hacia dónde vamos y el camino como lograrlo.
 2. La organización: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.
 3. La cultura: Para dinamizar la organización y animar a su gente.
- (Sallenave, 1995)

Este autor se enfoca en el desarrollo de objetivos organizacionales, los cuales son inherentes a la empresa ya que no dependen de los directivos de esta.

“Supervivencia. rentabilidad y crecimiento: tres palabras omnipresentes en el pensamiento del gerente” (Sallenave, 1995, p. 67).

En dado caso que dentro de la organización no hubiese lugar a la dirección y cada uno de sus particulares estilos de liderazgo se deslumbrarían los tres objetivos inherentes a todas las organizaciones mencionados anteriormente. El objetivo de toda organización durante su permanencia en el tiempo radica en supervivir y de esta manera inmortalizarse a la vez que asegura rentabilidad en cada una de sus inversiones, rentabilidad que le permite alcanzar el crecimiento propuesto para que nuevamente estos rubros puedan ser reinvertidos en pro de obtener mayores utilidades y aumentar su permanencia en el tiempo.

6.1.3.1. Supervivencia.

El Gerente tiene su primera responsabilidad con la organización, la de mantener la empresa en el mercado. Para dar cumplimiento a este objetivo Savellane contempla seis factores que permiten que la organización sobreviva.

1. Producto: Mantener una amplia gama de productos permite que la organización perciba ingresos de diversas fuentes, tenga un portafolio diversificado y evita que su supervivencia está ligada al producto estrella.
2. Mercado: Mantener un adecuado cuidado sobre el mercado y su comportamiento y tendencias permite anticiparse y tomar las decisiones apropiadas.
3. Tecnología: Invertir y mantenerse a la vanguardia en aspectos tecnológicos permite que la organización pueda ser más competitiva.
4. Competencia: Aspecto sobre el cual debe mantener una adecuada vigilancia, ya que políticas gubernamentales, excepciones de impuestos, etc. permiten que la competencia sea más agresiva en diferentes regiones.
5. Capital: De un correcto y adecuado manejo del capital depende la vida de la organización, los sobreendeudamientos causan que la empresa disponga de recursos suficientes, pero a su vez deba asumir mayores costos de capital y en el lado opuesto, la falta de capital causa que la organización no cuente con los suficientes recursos para su financiación.
6. Personal: Los colaboradores son un factor indispensable para la organización, pero se debe de mantener un control respecto a sus exigencias y a las condiciones brindadas con la finalidad que sean equitativas respecto a las del mercado.

(Sallenave, 1995, p. 67)

6.1.3.2. Rentabilidad.

La rentabilidad se encuentra en segundo lugar, ya que un gerente debe asegurar que sus operaciones sean rentables puesto que esto permite la supervivencia y permanencia de la organización en el mercado.

1. Rentabilidad sobre ventas: Asegurar la rentabilidad entre las utilidades netas (Después de impuestos e intereses) y las ventas netas.
2. Rentabilidad económica: Asegurar que los activos produzcan las suficientes utilidades que permitan pagar los intereses a bancos y los dividendos.
3. Rentabilidad financiera: Relación entre la rentabilidad de la inversión de los accionistas y las utilidades netas percibidas por estos.

(Sallenave, 1995, p. 86)

6.1.3.3. Crecimiento.

Este factor posee diversas aristas desde las cuales puede ser observado, todas ellas varían desde el punto de vista desde donde sea observado.

1. En primera instancia, se encuentra el crecimiento desde las utilidades, básicamente trata de que entre mayor sea el rendimiento de las ventas sobre el capital invertido mayor crecimiento obtuvo la organización.
2. En segundo, el crecimiento desde adentro de la organización el cual puede ser medido y evaluado en términos de nómina, empleados directos, indirectos etc.
3. Por último y no menos importante, se encuentra el crecimiento en términos de portafolio, es decir, cuantos productos nuevos incluyó a su portafolio.

(Sallenave, 1995, p. 101)

Y así sucesivamente la organización puede contar con un sinnúmero de indicadores que le permitan determinar su crecimiento. Sin embargo, es de resaltar, que el más importante indicador de crecimiento es el de las utilidades, ya que si los resultados son positivos reflejan que internamente la gerencia integral está tomando las decisiones correctas, en el momento y lugar adecuado y por tal razón, la organización no se está manteniendo, está creciendo.

6.1.4. Estrategia según Humberto Serna.

Define la estrategia como: “El conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de una firma” (Serna, 2010). Este conjunto de acciones permite determinar una posición competitiva de la organización en comparación a sus competidores con el objetivo que perdure en el tiempo.

La planeación estratégica puede ser tomado con un proceso a través del cual los gerentes de la organización obtienen la información interna y externa necesaria, la cual es procesada y analizada. Este ejercicio permite evaluar la situación actual de la organización y determina el nivel competitivo de la misma con el fin de encaminar las acciones para el correcto direccionamiento de la organización hacia el futuro.

Para Serna, el anterior proceso debe responder a los siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el negocio?
Para responder a este interrogante se debe de apoyar sobre la misión, esta delimita las actividades del negocio.
2. ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
Estudio detallado del entorno que permite conocer las amenazas y oportunidades allí presentes. En cuanto a la competencia, permite conocer sus debilidades y fortalezas en comparación con la organización.
3. ¿Dónde están las competencias organizacionales?
En cuanto a las competencias organizacionales se hace referencia a todos los valores, cualidades y habilidades con las cuales cuenta la organización a raíz de los estilos de dirección.
4. ¿Adónde se quiere llegar?
Se delimita el objetivo de la estrategia, es el establecimiento de los objetivos; estos deben ser coherentes, cuantificables y medibles.
5. ¿Cómo llegar?
Se debe indicar cuales serán cada una de las acciones que se deberán ejecutar para que se pueda dar cumplimiento a cada uno de los objetivos propuestos en el punto anterior.
6. ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?
Conocer el nivel de avance y cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos es de gran importancia, estos se miden a través del desarrollo e implementación de indicadores de gestión. (Serna, 2010)

De acuerdo con los anteriores interrogantes se desarrollará la estrategia general la cual será el norte de la organización al cual todos los colaboradores deben apuntar, de esta se desglosarán estrategias más pequeñas para cada una de las unidades o

gerencias departamentales, las cuales convertirán estas estrategias en pequeñas actividades que serán llevadas a cabo por cada uno de los colaboradores de la compañía.

Durante el proceso de planeación estratégica, Serna resalta el papel del estratega, este debe contar con habilidades analíticas, de comunicación, liderazgo, y alto grado de compromiso. Todas estas habilidades le permitirán integrar equipos de trabajo interdisciplinarios que cooperen de forma armónica logrando los resultados esperados, en el tiempo estipulado, con los costos adecuados. Vale la pena aclarar que de este trabajo depende el futuro de la organización.

6.1.5. Estrategia según Idalberto Chiavenato.

La estrategia organizacional surge como respuesta a las necesidades de la empresa ante un mundo cada vez más competitivo y agresivo en el sector empresarial esto con el fin de lograr cada vez mejores resultados.

De acuerdo con Chiavenato:

La estrategia es una elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección. El cálculo de las pérdidas y ganancias está siempre presente en las consideraciones del estratega.” (Chiavenato, 2017).

La planeación se divide en tres niveles:

6.1.5.1. Planeación Estratégica.

Se diferencia de las demás debido a su alcance, abarca la organización completa y se caracteriza por:

1. Horizonte de tiempo: Proyección a largo plazo, efectos y consecuencias se evidencian por varios años.
2. Alcance: Se abarca la organización como un todo; incluye recursos y áreas, cumple los objetivos del nivel organizacional.
3. Contenido: Comprensivo, universal y puntual.

4. Definición: Se trata del plan más grande de la organización el cual se encuentran a cargo de la Alta Gerencia.

6.1.5.2. Planeación Operativa.

Donde se ejecutan cada una de las tareas contempladas en la planeación táctica, se caracteriza por:

1. Horizonte de tiempo: Inmediata (Corto plazo).
2. Alcance: Abarca cada tarea de forma específica, metas específicas.
3. Contenido: Muy detallado y específico.
4. Definición: Se encuentra a cargo del personal operativo y su foco es ejecutar cada una de las tareas o actividades.

(Chiavenato, 2017, p. 28)

Para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica, Chiavenato plantea cuatro fases:

1. La definición de la misión, visión, valores y objetivos (también conocido como la fase filosófica). Esta fase permite conocer la razón de ser de la organización, sus objetivos e intenciones en un futuro, así como el valor agregado para su grupo de interés.
2. El diagnóstico interno de la organización que se basa en el estudio de cada una de las áreas y procesos de la organización permite identificar fortalezas y debilidades. El conocer la organización desde el interior brinda la oportunidad de elaborar las acciones conforme las fortalezas se hagan presentes para potencializarlas y en el caso contrario, las debilidades, se puedan mitigar los posibles impactos que estas puedan forjar sobre la esta.
3. El diagnóstico externo de la organización el cual no es más que el estudio del entorno y los factores que rodean a la organización, los cuales no puede controlar y proporcionan oportunidades y amenazas. Este diagnóstico se enfoca en analizar la relación de la organización con el macroentorno (Factores económicos, tecnológicos, sociales, legales, culturales y demográficos), así, como el entorno (clientes, proveedores).
4. Formulación de estrategias basadas en el diagnóstico interno que proporciona el conocimiento de fortalezas y debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades y resistir las amenazas. Es así como también se definen los métodos y medios para llevar a cabo estas estrategias propuestas.

6.1.6. Estrategia según Henry Mintzberg.

De acuerdo con Mintzberg (1997), la estrategia a lo largo del tiempo ha sido definida de diversas formas, esto de acuerdo con el enfoque por el cual esta sea llevada a cabo. Por esta razón, él define la estrategia desde cinco puntos de vista; como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición y como perspectiva.

A continuación, se hablará un poco de cada una, así como de sus principales características y aportes de acuerdo con el objeto de la organización.

1. Estrategia como plan.

Se define como un “curso de acción consistentemente determinado, una guía (o serie de guías) para abordar una situación específica.” (Mintzberg, et.al, 1997, p. 15). De acuerdo con esta definición, la estrategia posee dos características:

- a. Las estrategias deben de ser elaboradas de forma previa a la práctica de las acciones. Es decir, si lo primero que se ejecutasen fueran las acciones, el proceso de planeación no tendría ningún sentido pues no habría nada que planear, se trata de dar un orden lógico al proceso.
- b. Toda estrategia es desarrollada de forma sólida con una fuerte orientación a cumplimiento de objetivos preestablecidos.

2. Estrategia como pauta de acción.

Este tipo de estrategia básicamente hace referencia a la forma en la cual una organización puede “amenazar” a su competidor, de esta forma limita la implementación de un plan establecido previamente por el competidor. Esto implica que, como tal, la organización de a conocer a sus rivales que se encuentra preparada y que cuenta con todos los recursos para resistir una represalia y que en todo caso está en la capacidad de devolver cualquier tipo de amenaza, es un juego en doble vía.

3. Estrategia como patrón.

El desarrollo de estrategias que suelen ser exitosas torna a convertirse en una “práctica” común dentro del comportamiento de la organización, de forma inconsciente se convierten en un común denominador del comportamiento de la organización, es decir, la organización se suele apropiarse de esta estrategia de forma que se convierte en un valor corporativo o una política y que es continuamente usada de forma deliberada.

4. Estrategia como posición.

De acuerdo con esta definición, la estrategia puede ser tomada como la mediadora entre la organización y el medio ambiente donde incursiona. Como tal, la estrategia de acuerdo con esta definición no es más que algo que funciona como un resorte y permite a la organización acoplarse de la mejor manera al mercado y la competencia, así como a su comportamiento y sus proposiciones. Según Thompson, en términos de administración es el dominio de un producto de la organización en el mercado. (Thompson, 1997).

5. Estrategia como perspectiva.

“La estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo” (Mintzberg, *et.al*, 1997).

Esta estrategia trata asignarle una “distintivo” a la organización permitiéndole percibir el mundo de una manera distinta y que por sí misma le permita ser competitiva. Se soporta en lo que se conoce como la psicología del comportamiento colectivo, donde los individuos de forma inconsciente asumen una serie de hábitos, comportamientos y pensamientos similares y por esta razón se asume que las actitudes y comportamiento son transferidos a la organización.

6.1.7. Estrategia según Michael Porter.

Estas estrategias se encuentran enfocadas en el ¿Cómo? una compañía puede lograr obtener ventajas competitivas en referencia a la competencia trayendo consigo un rendimiento mayor. A su vez, un rendimiento mayor permitirá que la organización sostenga una ventaja competitiva sostenida.

En el año 1980, Michael Porter sugirió que los países se pudieran especializar en la generación de productos o servicios en los cuales tuviera ventaja competitiva frente a los demás, ya fuera resultado del clima, la humedad, la tierra etc. Esto traería consigo que aquellos países especializados en el sector primario (Explotación de los suelos) ingresaran en un círculo de bajos salarios y poca generación de riqueza.

De acuerdo con Porter se puede lograr ventaja competitiva de acuerdo con las siguientes tres estrategias planteadas:

1. Liderazgo en costes.

Esta estrategia plantea que aquellas empresas que logran obtener costos inferiores al promedio de las mismas empresas de su sector en secciones como el de producción, logística, distribución en la fabricación de un producto o servicio con cualidades similares al de sus competidores se puede permitir competir en el mercado con precios más atractivos para los clientes ya que esta sería la fuente de su ventaja competitiva.

Esta estrategia es de gran utilidad en economías de escala, donde los volúmenes de producción son lo bastante altos y por ende producir una unidad es más económico. Otros factores relevantes que le pueden permitir a una organización ser líder en costes con los políticos o legal, ya sea que un país emita una nueva legislación con menores aranceles de importación o exportación, mano de obra más económica, tributos menores, etc. Estos pueden ser algunos ejemplos de cómo se puede llegar al liderazgo en costes.

La estrategia de liderazgo en costes es recomendable cuando:

- a. Cuando un producto se encuentra estandarizado y es ofrecido con cualidades similares en todo el mercado.

2. Diferenciación de producto.

Esta estrategia se encuentra orientada en la percepción que el cliente posea sobre un producto o la empresa en términos de calidad, utilidad, tamaño, fiabilidad, durabilidad, servicio postventa etc. Es por esta razón, que los clientes están dispuestos a pagar un precio mayor por el producto que el que respecta a la competencia.

Algunas organizaciones también se limitan a ofrecer productos en el mercado lo bastante específicos y particulares, de esta manera asegura que sus clientes y su producto permanecerán vigentes.

3. Segmentación de mercado.

La estrategia de segmentación de mercado se basa en el ofrecimiento de un producto o servicio para un nicho de mercado muy específico, este debe encontrarse lo suficientemente delimitado para que se atiendan necesidades específicas de cada cliente.

Esta estrategia es muy utilizada por pequeñas empresas que debido a la falta de recursos para atraer el mercado enfocan todos sus esfuerzos en atender a clientes concretos.

De acuerdo con cada uno de los autores mencionados con anterioridad y a sus particulares formas a través de las cuales conceptualizan y materializan el concepto de estrategia, el desarrollo de este plan estratégico se encuentra diseñado con base en los aportes de Humberto Serna ya que el nivel de meticulosidad y detalle con la que evalúa la información de cada uno de los factores, áreas internas y externas de la organización permitió abordar en un espectro más amplio la organización aumentando el cambio visual de los estrategias.

A su vez, este autor encamina todo el proceso de diagnóstico y estrategia para que la organización logre auto reconocerse desde la fase filosófica donde responde a cada uno de los seis interrogantes que se plantea; ¿Cuál es el negocio? ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia? ¿Dónde están las competencias organizacionales? ¿A dónde se quiere llegar? ¿Cómo llegar? Y ¿Cómo medir que se estén logrando las metas?

Dadas las condiciones actuales de la organización, se determinó que el responder a cada uno de estos interrogantes a través del diagnóstico y que a través del planteamiento de estrategias permitió que la organización generara la identidad corporativa propia fijada en el ordenamiento de procesos, la definición de áreas y responsables y la evaluación de competencias y debilidades, esto determinó su posición en el mercado y definió su horizonte durante el periodo 2022 - 2026.

6.2. MARCO CONCEPTUAL.

6.2.1. Estrategias competitivas.

Su objetivo es lograr obtener una ventaja competitiva de la organización frente a las demás de su sector por un determinado periodo de tiempo generando una mayor rentabilidad. Se pueden definir como el conjunto de actividades ofensivas y defensivas que una organización puede poner en marcha para contrarrestar las acciones de sus competidores con la finalidad de lograr una ventaja competitiva en el mercado.

De acuerdo con Porter (1980), las estrategias competitivas se dividen en tres:

1. Liderazgo en costes: Su principio se encuentra soportado en las economías de escala a través de la cual una organización puede ser más competitiva en el mercado siempre y cuando sus costos de producción y distribución sean menores que los de la competencia. Esto se resume en que si el costo de

producción del producto es inferior se puede brindar un mejor precio al cliente final.

2. Diferenciación de producto: El foco principal de esta estrategia se cimenta en el ofrecimiento de un producto con una o varias cualidades en aspectos de funcionabilidad, calidad, atención etc. Que ante los ojos del consumidor son únicas y por tal razón estos acceden a pagar un precio mayor.
3. Segmentación del mercado: Se basa en delimitar un segmento demasiado específico en donde la organización ofrezca productos y servicios diseñados justo a la medida del cliente y que por tal razón el cliente esté dispuesto a pagar estos precios.

6.2.2. Formulación estratégica.

La formulación estratégica de acuerdo con los postulados impartidos por Henry Mintzberg se puede definir como el proceso a través del cual se establecen las metas de la organización y su relación con las políticas, objetivos y metas de esta. La formulación debe atender las necesidades y expectativas de la organización a largo plazo.

De acuerdo con las estrategias de las 5P propuestas por Mintzberg (1987), la formulación estratégica suele ser considerada como el curso de acción encaminado a la atención y resolución de una situación específica en pro de dar cumplimiento a objetivos preestablecidos. En algunos casos la planeación estratégica suele darse como resultado de una serie de patrones que la organización interioriza y asume como propios donde valiéndose de su posición en el mercado donde pueda limitar las acciones de los competidores.

6.2.3. Planeación táctica.

Proceso durante el cual la estrategia general de la organización es transmitida a cada una de las diversas áreas y unidades de negocio con la finalidad que estas puedan poner en marcha los correspondientes planes de acción.

Según Chiavenato (2017), la planeación táctica se encuentra en un segundo nivel donde su ejecución es ejecutada por los mandos medios de la organización atendiendo a los siguientes requerimientos:

1. Horizonte de tiempo: Los plazos estipulados no suelen ser mayores a un año.

2. Alcance: Se limita a abordar cada uno de los departamentos de la organización.
3. Contenido: Es rico en detalles, ya que a partir de ellos se desarrollan cada una de las actividades.

De acuerdo con los objetivos propuestos las áreas desarrollan planes aún más específicos que serán ejecutados por las áreas operativas de la organización.

6.2.4. Selección de estrategia.

La estrategia seleccionada debe responder a los interrogantes planteados por Humberto Serna (2008) en cuanto a la fase filosófica de la organización, es decir, debe atender a lo que se desea y espera de la organización a partir de la misión, visión, políticas y objetivos.

Para el estratega la herramienta clave que facilita el proceso a través de cual se diseñan y seleccionan las estrategias adecuadas es la matriz DOFA, ya que esta recopila los factores determinantes. Esta permite compilar las debilidades y fortalezas inmersas en el ámbito interno, así como las oportunidades y amenazas inherentes al ambiente externo. Por medio del análisis cruzado se logra seleccionar estrategias idóneas que permitan contrarrestar los eventos adversos causados por las debilidades y amenazas a partir de las oportunidades de fortalezas.

La selección de la estrategia debe encontrarse libre de prejuicios de valor ya que esta responde por una necesidad específica de la organización y esta debe satisfacer a cabalidad con dicha necesidad.

6.2.5. Monitoria estratégica.

De acuerdo con Chiavenato (2017), es el proceso a través del cual los altos directivos de la organización evalúan el desempeño de cada una de las estrategias propuestas. Se analizan factores en relación con el cumplimiento e impacto de las estrategias propuestas para con la organización.

Es de suma importancia que la monitoria sea elaborada en consistencia con la situación actual de la organización y el entorno, además se deben tener en cuenta los recursos de los cuales dispone la empresa.

Los anteriores conceptos permiten delimitar el presente proyecto ya que cada uno brinda un aporte clave en el ámbito concerniente. Las estrategias surgen como una necesidad de la alta dirección para aprovechar o mitigar las posibilidades o amenazas existentes en el entorno para la cual se debe realizar un riguroso proceso de selección que permita la escogencia de las estrategias más acordes, por su parte, se hace necesaria la formulación y el manejo de diferentes herramientas para la consecución de los objetivos propuestos por la alta gerencia, estas serán comunicadas a toda la organización para que se puedan iniciar las actividades que contribuirán al cumplimiento del objetivo. Por último, toda actividad desarrollada por la empresa deberá tener de forma implícita una serie de indicadores que permitan medir, evaluar, controlar y conocer el nivel de cumplimiento de cada una de las actividades y sus aportes a la organización.

6.3. MARCO INSTITUCIONAL.

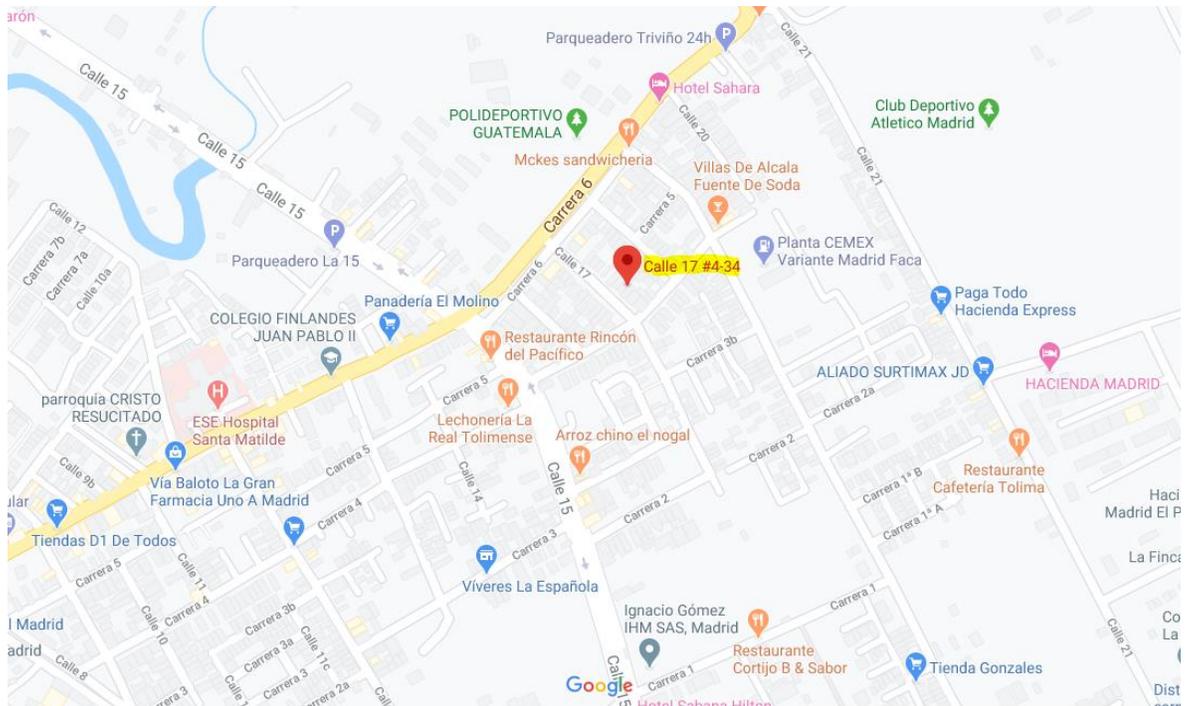
La idea de negocios surge como respuesta a la necesidad detectada por parte del fundador German Rodríguez, quien evidenció falencias en otros proveedores logísticos en lo relacionado con la prestación de servicios en actividades relacionadas a la manipulación, almacenamiento y acondicionamiento de mercancía en sitio.

Es así, como en el año 2016 se registra la empresa ante la cámara de comercio del municipio de Facatativá, bajo la razón social “German Orlando Rodríguez Fonseca” constituida jurídicamente como una empresa individual de persona natural bajo el número de identificación tributario 80.427.891-0. (Rodríguez Fonseca, 2020)

El inicio de operaciones se registra en el año 2017, inicialmente desempeño actividades de cargue y descargue de vehículos, posterior a ello, se realiza la ampliación de servicios incluyendo actividades de manipulación de mercancía a través de procesos de picking (alistamiento), packing (embalaje) en centro de distribución y acondicionamiento de mercancía en áreas de acondicionamiento establecidas por los clientes. Durante los cuatro años de operación la empresa ha establecido relaciones comerciales con diversas empresas del sector ubicadas en municipios aledaños a Madrid Cundinamarca y Bogotá, siendo la más estable con la empresa Aluminar de Colombia.

En la actualidad la oficina se encuentra ubicada en el Municipio de Madrid Cundinamarca, en el perímetro urbano de la dirección calle 17 # 4 - 34, Barrio Los Ángeles.

Figura 1. Ubicación de la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca.



Fuente: Google Maps.

6.4. MARCO LEGAL.

6.4.1. Código internacional industrial uniforme CIU.

De acuerdo con las actividades a desempeñar, la empresa se acogió al Código Internacional Industrial Uniforme CIU registrados ante la cámara de comercio de Facatativá. Las actividades económicas contempladas a las cuales la organización se acogió fueron:

1. 5224 manipulación de carga.
Este código alberga actividades de almacenamiento y deposito, donde se incluyen actividades de cargue y descargue, estibado y desestibado de mercancías y equipajes trasladados a través de medios de transporte terrestres, aéreos, fluviales y férreos.
2. 5210 almacenamiento y depósito.
Esta actividad autoriza a la empresa a manipular y movilizar una gran variedad de productos entre los cuales se incluyen muebles y productos en

madera, automóviles, combustibles, sustancias químicas, productos textiles, alimenticios y agropecuarios, etc. Todas estas actividades se pueden desarrollar en empresas ubicadas en terminales terrestres de carga y zonas francas.

3. 8299 otras actividades.

Esta contempla la posibilidad de brindar el servicio de dirección y acondicionamiento y etiquetas con códigos de barras, proceso directamente relacionado a actividades de acondicionamiento y maquila. (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2020)

6.4.2. Decreto 957 de 2019 Criterios de clasificación de las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas.

El presente decreto realiza la clasificación de las empresas a través de la evaluación de los montos percibidos por la empresa en ventas brutas anuales por actividades ordinarias para las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas para el sector servicios, esta clasificación se realizó teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

1. Microempresa.

Ingresos inferiores o iguales por actividades ordinarias a las treinta y dos mil novecientos ochenta y ocho unidades de valor tributario (32,988 UVT), donde para el año 2021 el valor en pesos de cada UVT es de \$36.308 Cop lo que da como resultado ventas superiores a los \$ 1,197,728,304 M Cop.

2. Pequeña empresa.

Ingresos superiores por actividades ordinarias a las treinta y dos mil novecientos ochenta y ocho unidades de valor tributario (32,988 UVT) e inferiores a ciento treinta y un mil novecientos cincuenta y uno unidades de valor tributario (131.951 UVT), lo que da como resultado ventas que oscilen entre los \$ 1,197,728,304 M Cop. y los \$ 4,790,876,908 M Cop.

3. Mediana empresa.

Ingresos superiores por actividades ordinarias a las ciento treinta y un mil novecientos cincuenta y uno unidades de valor tributario (131.951 UVT) e inferiores a cuatrocientas ochenta y tres mil treinta y cuatro unidades (483.034 UVT), lo que da como resultado ventas que oscilen entre los \$4,790,876,908 M Cop. y los \$17,537,998,472 M Cop. (Congreso de Colombia, 2020)

6.4.3. Ley 225 de 1995 – Obligtoriedad de los estados financieros.

A través de este decreto se hace obligatorio que todas aquellas empresas constituidas legalmente preparen y difundan los estados financieros al menos una vez al año.

A 31 de diciembre, las empresas deberán realizar el corte de sus cuentas para preparar y difundir los estados financieros del periodo; para ello, estos deberán estar certificados y avalados por el representante legal y el contador público realizando previa validación de la información contenida y que este se hubiese llevado a cabo conforme al reglamento, como fiel reflejo de los libros contables. (Congreso de Colombia, 2021)

6.4.4. Decreto 770 de 2020 – Flexibilización de jornadas de trabajo.

Aunque sean medidas temporales determinadas por el Gobierno Nacional, tomadas a raíz de la medida de emergencia económica a causa de la pandemia COVID-19 permite que las organizaciones previo acuerdo mutuo entre empleador y empleado establezcan horarios laborales de ocho (8) horas diarias y treinta y seis (36) o jornadas máximas de doce horas (12) cuatro (4) días a la semana.

De acuerdo con el estado de emergencia declarado por el Ministerio de Salud y Protección Social a raíz de la pandemia por el Virus SARS-Cov 2 o COVID 19 se autoriza a las empresas como alternativa adicional previo acuerdo entre las partes (Empleado – Empleador) a establecer jornadas laborales flexibles, es decir, la jornada ordinaria semanal de cuarenta y ocho (48) horas podrá ser distribuida en cuatro (4) días a la semana, con una jornada diaria máxima de doce (12) horas, sin que sea necesario modificar el reglamento interno de trabajo de acuerdo a lo contemplado en el numeral d) del artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo. Esto con el objetivo de prevenir la circulación masiva de trabajadores a fin de minimizar la aglomeración de personas en los medios de transportes y los centros de trabajo considerados como posibles focos de contagio. (Presidencia de la República, 2021)

6.4.5. Plan Nacional de desarrollo 2018 - 2022.

De acuerdo con el enfoque del plan de desarrollo nacional para el periodo 2018 – 2022 es necesario ajustar la infraestructura y administración actual del sector transportista y logístico.

El primer objetivo será consolidar al Ministerio de transporte con una visión, enfoque y políticas claras que la permitan ser una entidad especializada con la capacidad de afrontar retos en los campos de infraestructura, transporte y su cobertura aplicando modelos de intermodalidad incentivando el desarrollo de fuertes vínculos que faciliten una mejor coordinación logrando altos niveles de especialización.

Esto permitirá que la organización avance en la consolidación de sistemas de información en logística y transporte interoperables, conectados y alineados con la política de datos abiertos, de manera que se promueva la transparencia y la competitividad del sector.

En conclusión, en cuanto al marco legal, la empresa cuenta con grandes oportunidades soportadas en los siguientes aspectos:

1. La clasificación CIIU actual de la empresa permite desarrollar y ejecutar una gran variedad de actividades en el sector logístico las cuales pueden ser ofrecidas a los diversos clientes permitiendo abarcar una mayor parte del mercado disponible en la Sabana de Occidente y zonas aledañas.
2. Dar cumplimiento a la publicación de los estados financieros de acuerdo la ley otorga a la organización la oportunidad de presentarse ante sus clientes como una entidad al margen de la ley que se acoge y cumple con los estándares legales que rigen a las empresas en Colombia.
3. La flexibilización de jornadas laborales facilita el desarrollo de actividades en sitio ajustándose a las necesidades de los clientes, lo cual admitirá una continua demanda de mano de obra independientemente del estado de emergencia o los cierres parciales que pueden ser decretados dado el estado de emergencia.
4. La concepción del plan Nacional de desarrollo 2018 – 2022 resalta la importancia de desarrollar y apoyar el sector logístico en Colombia como un factor de alta importancia estratégica para mejorar la competitividad del país.
5. En cuanto a la clasificación para las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas establecida por el Gobierno Nacional a través del decreto 957 de

2019 representa una amenaza, ya que las pequeñas y medianas empresas asumen una mayor carga tributaria.

7. DISEÑO METODOLÓGICO.

7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

En primera instancia, el proyecto se encuentra enfocado en un estudio de tipo descriptivo, teniendo en cuenta que a través de este se puede obtener un conocimiento más profundo y detallado del entorno y de la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca, así como de cada una de las variables abordadas en el problema planteado.

Para desarrollar este plan estratégico la información será sustraída de acuerdo con las siguientes herramientas disponibles, como lo son:

- ✓ Entrevista.
- ✓ Matriz de análisis integrado del Entorno.
- ✓ Matriz de evaluación de factores externos POAM.
- ✓ Matriz de perfil competitivo MPC.
- ✓ Matriz de evaluación de factores externos EFE.
- ✓ Matriz de perfil de capacidades internas PCI.
- ✓ Matriz de evaluación de factores internos EFI.
- ✓ Matriz de perfil de evaluación de la posición estratégica y la acción PEYEA.
- ✓ Matriz de vulnerabilidad.
- ✓ Matriz McKinsey.
- ✓ Matriz FODA.

Por ende, el tipo de investigación a través del cual se desarrolló el proceso de diagnóstico y estrategia organizacional fue de enfoque mixto. Este enfoque permitió realizar una recopilación de información cuantitativa y cualitativa en los siguientes aspectos:

1. Enfoque cuantitativo.
A través de los cálculos efectuados se concluyó la situación actual de la organización en cuanto al comportamiento de ventas y retención de clientes.
2. Enfoque cualitativo.
Permitió el estudio del comportamiento organizacional en su ambiente natural, pero no permitió la extracción de datos numéricos ya que todo el estudio se realizó de forma subjetiva. (Sampieri *et.al.*, 2014).

A través de estas herramientas y del enfoque mixto se pudo recopilar y analizar la información necesaria que permitió conocer los factores críticos de éxito y así diseñar las estrategias acordes para la organización, que de implementarse pueden llevar a la organización al cumplimiento de los objetivos deseados para el periodo 2022 - 2026.

7.2. TIPO DE ESTUDIO.

De acuerdo con el objetivo del proyecto, el tipo de estudio a realizar tiene un enfoque descriptivo - predictivo partiendo de la premisa “que requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formula las preguntas específicas que busca responder”

Desde el enfoque descriptivo se analizó la relación directa que ejercen los factores externos sobre la organización. A su vez, este enfoque recopila información acudiendo a técnicas como la entrevista y la observación, la cual es sometida a un proceso de tabulación y análisis para la formulación de supuestos.

Por otra parte, el enfoque predictivo se fundamenta en los supuestos establecidos en el enfoque descriptivo, donde se formularon planes estratégicos y con base en ellos se procura establecer el resultado que se obtendrá a través de los pronósticos.

7.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

El método de investigación utilizado durante el desarrollo del proyecto fue (analítico - sintético). Estos dos métodos fueron los seleccionados teniendo en cuenta que el método analítico se encarga de la descomposición de cada una de las partes o áreas con el fin de realizar un estudio preciso de cada una de ellas, por otra parte, el método sintético es un proceso de razonamiento, análisis y comprensión de todas aquellas partes o áreas involucradas. (Chagoya, 2018)

Es así como el método analítico descompone factores internos y externos, en los factores externos se analizó el comportamiento de la organización en relación con de los factores económicos, legales, políticos, sociales, tecnológicos, globales y ambientales. En cuanto a los factores internos, se analizaron cada uno de los procesos ejercidos por las áreas o dependencias de la organización.

Por su parte, el método sintético permitió llevar un detallado estudio y comprensión de cada uno de las variables y áreas involucradas en relación con la organización.

7.4. POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.

Durante el desarrollo del proyecto la población objetiva es la empresa, teniendo en cuenta que la investigación y el estudio realizado permitió desarrollar un plan estratégico con el cual se pretende lograr fortalecer los diferentes procesos de la organización.

A nivel interno, en la actualidad el Gerente German Orlando Rodriguez Fonseca se encuentra empoderado de la ejecución de las actividades correspondientes al área financiera, de recursos humanos, comercial y administrativa. Esta situación lo obliga a dejar de lado las actividades operativas que se encuentran soportadas en un grupo o “cuadrilla” conformado por un grupo de personas de alrededor de 6 individuos.

7.5. FUENTES DE INFORMACIÓN.

7.5.1. Fuentes de información primaria.

1. Entrevista.

Se realizó un acercamiento al personal involucrado a través de medios tecnológicos teniendo en cuenta la limitación por pandemia SARS-COV2 o COVID19. Este acercamiento se realizó con el fin de obtener la información respecto a la situación actual y las expectativas de la organización.

2. Análisis documental.

Análisis y estudio de la documentación con la que cuenta la empresa como declaraciones de renta, procedimientos, e información contable.

3. Observación de campo.

Permitió obtener una mayor perspectiva del ambiente en el cual se desenvuelve la empresa, el desarrollo de sus actividades, sus procesos y áreas.

7.5.2. Fuentes de información secundaria.

Se ejecutó la búsqueda de la mayor cantidad de información disponible a través de medios tecnológicos, entre las cuales destacan:

- ✓ Revistas.

- ✓ Periódicos.
- ✓ Artículos.
- ✓ Departamento Nacional de Planeación (DNP).
- ✓ Dirección de Aduanas y Agencias Nacionales (DIAN).
- ✓ Cámaras de Comercio.

Cabe aclarar que la información recopilada es concerniente al tema objeto de estudio y específicamente al objeto social de la organización.

7.6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS.

El objetivo principal de las técnicas de análisis es el sometimiento de datos a una serie de operaciones que permiten realizar algunas hipótesis o supuestos para la toma de decisiones, a su vez, facilita la detección de síntomas.

El análisis se realizó a través de herramientas de software como el Microsoft Excel y el MicMac, este último permite exportar y realizar un análisis estructural de variables las cuales son clasificadas en sus grados de influencia y dependencia sobre la empresa.

8. DISEÑO METODOLÓGICO.

8.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO.

El diagnóstico externo que se realizó a la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca se basó en un análisis integrado de los factores económicos, políticos, legales, sociales, ambientales, tecnológicos y globales, los cuales afectan directa e indirectamente la organización. Permitiendo de esta manera identificar las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa a través de las siguientes matrices:

8.1.1. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio - POAM.

Esta matriz permite realizar la ponderación de factores externos y la respectiva clasificación de estos en oportunidades y amenazas de acuerdo con su impacto frente a la organización.

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores externos POAM.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS POAM										
FACTORES		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
PESO		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONÓMICOS										
1	Salario Mínimo Legal 2021				X			X		
2	Hábitos de consumo					X		X		
3	Subsidios a la Nómina	X								
4	Tasa de inflación año 2020		X						X	
5	Tasa de cambio 2021	X						X		
6	Tasa de desempleo 2020		X						X	
7	Reforma tributaria 2021	X						X		
8	Proyección de crecimiento PIB 2021				X			X		
9	Recaudación de impuestos 2020			X					X	
10	Crecimiento económico año 2021		X						X	
POLÍTICOS										
1	Política Nacional Logística. 2020	X						X		
2	Políticas Gubernamentales : Conpes 3982	X						X		
3	Credibilidad en las instituciones 2021					X		X		
4	Plan De Gobierno Plan Nacional De Desarrollo 2018-2022 Pacto Por Colombia Pacto Por La Equidad		X					X		
5	Plan Básico De Ordenamiento Territorial Funza:		X					X		
6	Política Tiempos Y Costos Del Comercio Exterior	X						X		
7	Campañas políticas presidenciales				X			X		
8	Alianza política EE. UU- Colombia			X				X		
9	ISO 9000 en la logística					X			X	
10	Acciones Política Fiscal -Covid 19			X					X	

LEGALES									
1	Decreto 770 de 2020 Flexibilización jornada laboral	X						X	
2	Decreto 488-2020 , por medio del cual se dictan medidas de orden laboral dentro del Estado de Emergencia Económica, social y Ecológica declarado a través del Decreto No. 417 del 17 de marzo de 2020.		X						X
3	Ley 222 de 1995, Capítulo VI Estados financieros		X					X	
4	Resolución número 0000789 de 2018, por la cual se fijan los lineamientos para la conformación de Alianzas Logísticas Regionales	X						X	
5	Decreto 957 de 2019 Criterios de Clasificación de las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas				X			X	
6	Decreto 000164 de 2015 por medio de la cual se establecen los corredores logísticos de importancia estratégica para el país y se dictan otras disposiciones	X							X
7	Decreto 1079 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte		X					X	
8	Código Sustantivo del Trabajo, SALARIOS.	X						X	
9	El Decreto 1174 del 27 de agosto de 2020	X						X	
10	Decreto 1358 de 2020 – Prohibición de contratación con empresas involucradas en corrupción.		X						X
SOCIALES									
1	Cepa del Covid-19				X			X	
2	Tasas de Inmigración					X			X
3	Pobreza y Desigualdad				X			X	
4	Programación de vacunas Covid	X						X	
5	Valores y Estilos de vida					X		X	
6	Responsabilidad Social empresarial				X				X
7	Globalización Cultural				X				X
8	Tamaño de Población					X		X	
9	Desarrollo Cultural				X				X
10	Distanciamiento Social por Covid- 19				X			X	
TECNOLÓGICOS									
1	Automatización Industrial – Clave para la Reactivación.		X						X
2	E-Commerce	X							X
3	Control de vacunación covid -19 mediante herramientas tecnológicas (Pasaporte)				X				X
4	Drones en la logística				X				X
5	Jobben - App / selección y contratación de personal.				X				X
6	HENRY – StarUp que capacita programadores.				X				X
7	Análítica de datos (Big Data)					X			X
8	Conocimiento y uso de la tecnología.		X					X	
9	Tecnologías maduras en Colombia					X		X	
10	Tenencia y uso de TIC 'S en las empresas.				X				X
GLOBALES									
1	Recuperación económica de Latinoamérica		X						X
2	Crecimiento Mundial Económico para el 2021.		X					X	
3	Crecimiento de Exportaciones Chinas.	X						X	
4	Competitividad Global		X					X	
5	Desaceleración de la productividad				X			X	
6	Alianzas Estratégicas Internacionales	X						X	
7	Pago De Aranceles Internacionales				X			X	
8	Nivel de Endeudamiento Global				X			X	
9	Acuerdos Comerciales	X						X	
10	Internacionalización de las pymes				X				X

AMBIENTALES										
1	Coalición de Economía Circular		X						X	
2	Cultura de educación ambiental			X					X	
3	Deforestación en el Amazonas					X			X	
4	Emisiones de Gases						X		X	
5	Política Pública Ambiental					X		X		
6	Fracking en La Cuenca del Valle Medio del Magdalena ,y la cuenca Cesar-Ranchería, en el departamento de La Guajira.				X			X		
7	Sostenibilidad ambiental	X						X		
8	Sistemas De Gestión De Calidad Ambiental-Iso 14001		X					X		
9	Activismo Ambiental			X						X
10	Carreteras Sostenibles		X						X	

Fuente: Elaboración propia.

En el desarrollo de la matriz POAM se clasificaron las 70 variables identificadas a través de la matriz del análisis integrado del entorno en amenazas u oportunidades según el impacto actual frente a la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca. Permitiendo de esta manera determinar que la organización cuenta con un 68,57% de oportunidades y un 31,43% de amenazas en su entorno.

Por consiguiente, la organización debe implementar estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades existentes en el medio con la finalidad de lograr un mayor posicionamiento y crecimiento en el mercado.

8.1.2. Matriz de perfil competitivo - MPC.

La matriz de perfil competitivo es aquella que permite evaluar los competidores directos de la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca los cuales se dedican a la misma actividad económica en el sector. Así mismo, permite valorar los factores críticos de éxito de las diferentes organizaciones mediante la asignación de un peso y una calificación definitiva dependiendo de sus fortalezas y debilidades, estableciendo de esta manera los factores que debe mejorar y proteger frente a sus competidores.

A continuación, se presenta la correspondiente matriz de perfil competitivo

Tabla 2. Matriz de perfil competitivo MPC.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC									
Factor Crítico de Éxito	Rodriguez Fonseca German Orlando			Loreye Logistic		Multilogistica AYB		SIL Solución	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Fácil interacción con el cliente	0.15	2	0.3	3	0.45	2	0.3	4	0.6
Competitividad de precios	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09	2	0.18
Lealtad del cliente	0.3	1	0.3	1	0.3	2	0.6	3	0.9
Calidad del servicio	0.11	3	0.33	2	0.22	2	0.22	2	0.22
Estrategia de promoción	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1
Participación en el mercado	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2	3	0.6
Alianzas estratégicas	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3
Total	1.00		1.55		1.5		1.76		2.9

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo, con la matriz de perfil competitivo se puede observar que el competidor más fuerte en los factores claves de éxito es la empresa SIL SOLUCIÓN quien se considera como uno de los fuertes competidores del sector logístico a nivel regional, localizado en la ciudad de Bogotá D.C., obteniendo un resultado superior a la media de 2.5 reflejando de esta manera la ventaja competitiva con la que cuenta esta organización frente al sector, destacándose por su fácil interacción con el cliente, la lealtad, la calidad del servicio y la generación de alianzas estratégicas lo que le ha permitido posicionarse en el mercado de Sabana Occidente en primera posición.

A su vez frente a los competidores locales, la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca cuenta con una desventaja competitiva ya que la empresa Multilogistica AyB ha implementado estrategias de promoción permitiéndole de una u otra manera generar un grado de lealtad superior con el cliente, además de establecer relaciones y alianzas estratégicas siendo este el valor agregado de esta organización. Por lo que la empresa diagnosticada debe implementar estrategias que le permitan principalmente fortalecer las relaciones con los clientes, aumentar su participación en el mercado y generar alianzas estratégicas que apalanquen su posicionamiento en el sector, logrando convertirse en una organización altamente competitiva.

8.1.3. Matriz de evaluación de factores externos - EFE.

La matriz de evaluación EFE, es una herramienta de diagnóstico la cual permite identificar y evaluar los diferentes factores externos que generan impacto en el posicionamiento de la organización frente al mercado, permitiendo de esta manera contextualizar la situación de la organización frente a sus variables externas.

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos EFE.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE			
Factores Determinantes Del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Subsidios a la Nómina	0.04	2	0.08
Política Nacional Logística. 2020	0.05	2	0.1
Decreto 770 de 2020 Flexibilización jornada laboral	0.05	2	0.1
Resolución número 0000789 de 2018, por la cual se fijan los lineamientos para la conformación de Alianzas Logísticas Regionales	0.04	1	0.04
Programación de vacunas Covid	0.13	3	0.39
Responsabilidad Social empresarial	0.03	2	0.06
Tenencia y uso de TIC'S en las empresas.	0.02	1	0.02
Crecimiento de Exportaciones Chinas.	0.1	2	0.2
Alianzas Estrategicas Internacionales	0.04	2	0.08
Sostenibilidad ambiental	0.02	2	0.04
Total	0.52		1.11
Amenazas			
Salario Mínimo Legal 2021	0.03	1	0.03
Campañas políticas presidenciales	0.04	2	0.08
ISO 9000 en la logística	0.02	2	0.04
Decreto 957 de 2019 Criterios de Clasificación de las Micro,	0.08	2	0.16
Cepa del Covid-19	0.09	1	0.09
Distanciamiento Social por Covid- 19	0.09	1	0.09
Tecnologías maduras en Colombia	0.02	2	0.04
Pago De Aranceles Internacionales	0.03	2	0.06
Desaceleración de la productividad	0.05	1	0.05
Emisiones de Gases	0.03	2	0.06
Total	0.48		0.7
	1		1.81

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo, con la matriz de evaluación de los Factores Externos EFE, la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca, cuenta con más oportunidades que amenazas. Sin embargo, se evidencia que la diferencia de los resultados de cada

una de las ponderaciones entre estas es mínima. Indicando el resultado total de 1,81 el desaprovechamiento de oportunidades presentadas en el entorno por parte de la organización, evidenciando a su vez su ineficiencia para mitigar y prevenir el impacto negativo generado por las amenazas.

En consecuencia, la empresa está obligada a generar planes de acción que permitan el aprovechamiento de las oportunidades presentadas en su entorno generando una mayor participación en el mercado.

8.1.4. Matriz de vulnerabilidad.

La matriz de vulnerabilidad es el conjunto de vectores en los cuales se determina las probabilidades de ocurrencia de un puntal, identificando la posición en la que se encuentra la organización ya sea: Indefensa, peligro, preparada y vulnerable según su capacidad de reacción.

A continuación, se presenta matriz de vulnerabilidad de la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca.

Tabla 4. Matriz de vulnerabilidad.

MATRIZ DE VULNERABILIDAD						
PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO POR PROBABILIDAD 0-10	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA 0-1	REACCIÓN 0-10	GRADO DE VULNERABILIDAD
El sistema de análisis de los procesos de trabajo es adecuado	ISO 9000 en la logística	La norma ISO 9000 afecta el análisis de los procesos de trabajo debido a que para obtener las certificaciones ISO la empresa debe contar con Sistemas de Gestión de Calidad y uno de los requerimientos es contar procedimientos de trabajo.	7	0.6	3	Vulnerable
Procesos y procedimientos de trabajo	Distanciamiento Social por Covid- 19	Limita la ejecución de actividades al no contar con las condiciones normales.	8	0.8	4	Indefensa
Control de deudores	Pago De Aranceles Internacionales	Al manejar altos costos en los aranceles,, las empresas se pueden ver limitadas a importar y exportar ya que deben de contar con un presupuesto para cumplir con estos costos .	6	0.4	2	Vulnerable
Control de acreedores	Desaceleración de la productividad	El porcentaje de ocupación de las actividades logísticas depende de l alto nivel de productividad de los países para y de esta manera permitirle al sector desarrollar sus actividades	7	0.8	4	Indefensa
Marketing y promoción	Inversión tecnológica	La inversión tecnologica puede afectar en el desarrollo de marketing y promoción ya que la empresa no cuenta con un rubro presupuestal que le permita modernizar sus procesos , por lo que se encuentra limitado en su crecimiento	7	0.7	3	Vulnerable
Participación del mercado	Competitividad sectorial	La alta competitividad presente del sector puede afectar la participación que la empresa pueda obtener del mercado.	8	0.7	3	Indefensa
Lealtad y satisfacción del cliente	Hábitos de Consumo	Los hábitos de consumo de los clientes esta cambiando, por esta razón la compañía puede verse afectada en relacion con los clientes actuales que posee.	9	0.9	6	Peligro

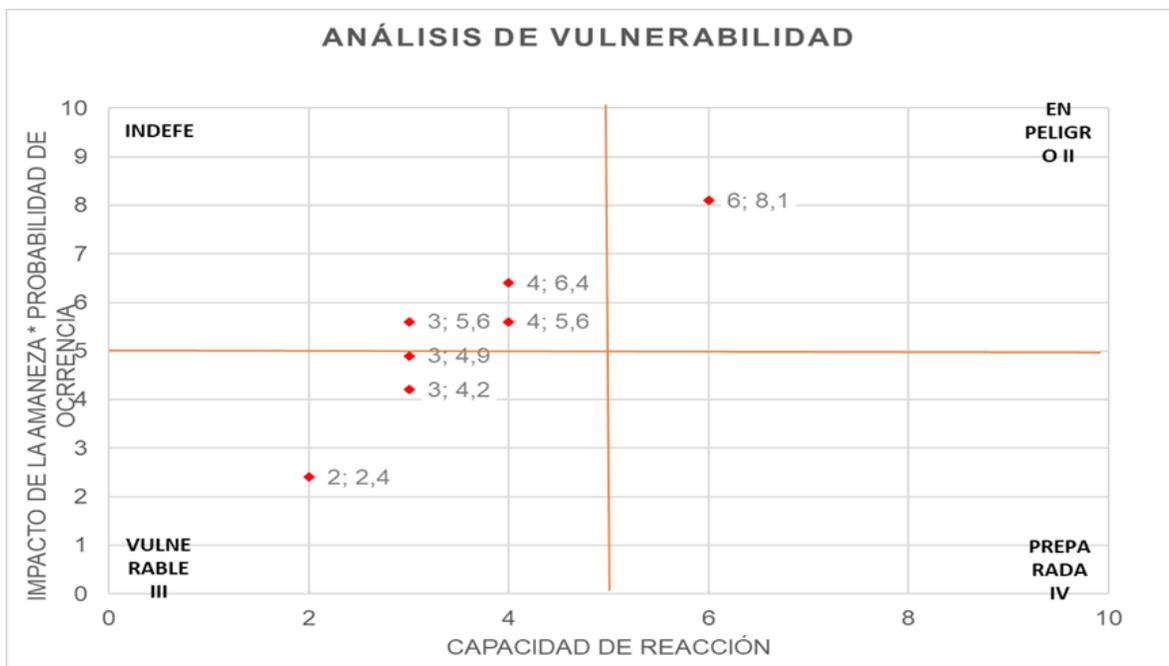
PUNTAL	AMENAZA	ANÁLISIS DE LOS PUNTALES
El sistema de análisis de los procesos de trabajo es adecuado	ISO 9000 en la logística	PUNTAL 1: Se encuentra en grado vulnerable debido que su impacto de probabilidad es alto ya que la certificación ISO 9000 actualmente es relevante para el sector industrial, por lo que la empresa aunque cuente con conocimientos de sus procesos si los clientes exigieran esta certificación perderían oportunidades de crecimiento y desarrollo al no contar con la misma.
Procesos y procedimientos de trabajo	Distanciamiento Social por Covid- 19	PUNTAL 2: La empresa se encuentra indefensa en este puntal debido al alto impacto de amenaza por probabilidad de ocurrencia y baja capacidad de reacción a que la empresa ya que paulatinamente se esta realizando la reapertura a nivel nacional e internacional, por lo que la empresa no puede realizar otra acción mas si no acatar la normatividad gubernamental para dar inicio con sus actividades paulatinamente.
Control de deudores	Pago De Aranceles Internacionales	PUNTAL 3: Se encuentra en grado vulnerabilidd debido que su bajo impacto de amenaza por probabilidad de ocurrencia y baja capacidad de reacción ,ya que los clientes siempre procuran tener sus pasivos al día. Por lo que la empresa German Orlando Rodríguez Finseca no toma como un impacto negativo de gran relevancia en este puntal.
Control de acreedores	Desaceleración de la productividad	Puntal 4: Se encuentra en un grado de indefensa debido al alto impacto de amenaza por probabilidad de ocurrencia y baja capacidad de reacción a que la empresa, teniendo en cuenta que a raíz de la problemática de la pandemia del Covid-19 afectando la productividad y el desarrollo normal de los procesos en los diferentes sectores. Por tal razón la empresa no puede tomar acciones para controlar esta variable sino a su vez debe buscar estrategias que conlleven a la disminución del impact negativo a esta problemática.
Marketing y promoción	Inversión tecnologica	Puntal 5: Se encuentra en un grado de vulnerabilidd debido que su bajo impacto de amenaza por probabilidad de ocurrencia y baja capacidad de reacción, teniendo en cuenta que aunque las acciones de marketing estan cambiando la empresa puede adaptar a estos cambios y promocionar su marca en el sector .
Participación del mercado	Competitividad sectorial	Puntal 6: La empresa se encuentra indefensa en este puntal debido al alto impacto de amenaza por probabilidad de ocurrencia y baja capacidad de reacción; lo mencionado debido a la alta competitividad en el sector en empresas con capital privado elevado, sin embargo la empresa cuenta con ventaja sobre la competencia ya que ha ganado reconocimiento por su cumplimiento y calidad de servicio.
Lealtad y satisfacción del cliente	Hábitos de Consumo	Puntal 7: Se encuentra en un grado de peligro ya que cuenta con alto impacto de amenaza por probabilidad de ocurrencia y alta capacidad de reacción, por lo que la empresa debe de ser innovadora y constante para lograr satisfacer las necesidades de los clientes y de esta manera permanecer a la vanguardia y existente en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

REACCIÓN	IMPACTO POR PROBABILIDAD
EJE X	EJE Y
3	4.2
4	6.4
2	2.4
4	5.6
3	4.9
3	5.6
6	8.1

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Análisis de vulnerabilidad.



Fuente: Elaboración propia.

1. Cuadrante Indefensa (alto impacto de amenaza x probabilidad de ocurrencia y baja capacidad de reacción) encontrando ubicado el puntal número dos siendo procesos y procedimientos de trabajo y su amenaza distanciamiento social por Covid- 19 ya que paulatinamente se está desarrollando la normalización de reapertura económica a nivel nacional e internacional ,sin embargo, se debe de contemplar la amenaza de un nuevo rebrote y con este nuevas medidas, restricciones y cierres que mitiguen la propagación del virus a nivel nacional , por lo tanto, la empresa no puede realizar otra acción más

si no acatar la normatividad gubernamental para dar inicio con sus actividades cumpliendo con todos los protocolos y medidas de seguridad.

A su vez también se relaciona en este cuadrante el puntal control de acreedores y su amenaza deceleración productiva, ya que la empresa se vería impedida si se llegara a presentar esta problemática en el país y a nivel internacional limitando el desarrollo de sus actividades generando el incumplimiento de pago con los acreedores.

También se encuentra en este cuadrante el puntal número seis correspondiendo a la variable de participación en el mercado con su amenaza competitividad sectorial lo mencionado debido a la alta competitividad en el sector en empresas con capital privado elevado, sin embargo, la empresa cuenta con ventaja sobre la competencia ya que ha ganado reconocimiento por su cumplimiento y calidad de servicio.

2. Cuadrante II.

En Peligro (alto impacto de amenaza x probabilidad de ocurrencia y alta capacidad de reacción) se encuentra el puntal número siete, lealtad y satisfacción del cliente siendo su amenaza la variable de hábitos de consumo, por lo que la empresa debe de ser innovadora y constante para lograr satisfacer las necesidades de los clientes y de esta manera permanecer a la vanguardia y existente en el mercado.

3. Cuadrante III.

Preparada (bajo impacto de amenaza x probabilidad de ocurrencia y alta capacidad de reacción): La empresa German Orlando Rodriguez Fonseca no cuenta con puntales ubicados en este cuadrante ya que en este momento no cuenta con capacidad de reacción para afrontar las problemáticas presentadas en su entorno.

4. Cuadrante IV.

Vulnerable (bajo impacto de amenaza x probabilidad de ocurrencia y baja capacidad de reacción) se encuentran: El puntal número uno, siendo el sistema de análisis de los procesos de trabajo adecuado y su amenaza ISO 9000 en la logística, el puntal número tres Control de deudores y su amenaza pago de aranceles Internacionales y Finalmente Marketing y promoción y su amenaza Inversión tecnológica. Identificando frente a estas variables

igualmente la nulidad con la que cuenta la empresa para enfrentar el impacto negativo que se genere hacia la misma.

8.1.5. Matriz de análisis del sector: Las cinco fuerzas de Michael Porter.

Las cinco fuerzas de Porter permiten conocer el atractivo del sector en lo que respecta a factores básicos como los son los precios, costos y los requerimientos de inversión, ya sean económicos, tecnológicos o humanos, los cuales permiten determinar la posible rentabilidad a largo plazo. (Serna, 2014, p. 403).

Tabla 5. Matriz de análisis del sector: Las cinco fuerzas de Michael Porter.

ANÁLISIS DEL SECTOR: LAS FUERZAS DE MICHAEL PORTER							
Poder de negociación de los proveedores	Percepción			Impacto			ANÁLISIS
	A	M	B	A	M	B	
Ubicación estratégica de los proveedores		x			x		Se evidencia que el poder de negociación de los proveedores sobre la empresa German Orlando Rodriguez Fonseca es baja, teniendo en cuenta que hay una considerable oferta debido a la cercanía entre ellos, además de la similitud en precios y calidad del producto, esto deja al abre la posibilidad que la empresa pueda tener el poder de negociación.
Alianzas estratégicas de proveedores		x				x	
Numero de proveedores	x				x		
Diferenciación en el precio		x			x		
Diferenciación de los productos y contribución a la calidad		x			x		
Integración hacia atrás de los proveedores	x				x		
Poder de negociación de los compradores	A	M	B	A	M	B	ANÁLISIS
Sensibilidad al precio		x		x			Después de analizar la relación y peso de cada factor es evidente que el cliente cuenta con un alto poder de negociación, esto debido a algunos factores como el poder adquisitivo, la alta disponibilidad de sustitutos y de competencia.
Disponibilidad de sustitutos	x			x			
Numero de Clientes	x			x			
Efectividad de los servicios		x			x		
Poder adquisitivo	x			x			
Satisfacción al cliente	x			x			

Amenaza de nuevos competidores	A	M	B	A	M	B	ANÁLISIS
Competitividad global	x			x			La empresa German Orlando Rodriguez Fonseca debe afrontar una constante amenaza de fuertes competidores ingresando al mercado, esto debido a la facilidad de grandes compañías que pueden ingresar al mercado, así como que las barreras solo son fuertes para grandes compañías, mientras que el sector Micro las barreras de ingreso son bajas.
Alianzas estratégicas		x		x			
Beneficios gubernamentales		x		x			
Economía Informal	x				x		
Inversión extranjera	x			x			
Tecnología y conocimiento especializado	x			x			
Amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos	A	M	B	A	M	B	ANÁLISIS
Relación calidad precio		x		x			La empresa German Orlando Rodriguez Fonseca debe tener especial cuidado de los productos sustitutos que ingresan al mercado apalancados por la tecnología, puesto que esta situación representa una fuerte amenaza, esta situación es una fuente de desventaja considerable de la empresa en el mercado.
Disponibilidad de sustitutos cercanos.	x			x			
Bodegaje Inteligente	x				x		
Propensión del comprador a sustituir.	x				x		
Suficientes proveedores.		x			x		
Coste o facilidad del comprador		x			x		
Intensidad de la rivalidad entre los competidores	A	M	B	A	M	B	ANÁLISIS
Numero de demandantes	x			x			Existe una considerable cantidad de competidores en el mercado, esto afecta de forma notoria el crecimiento y desarrollo dentro del mercado, teniendo en cuenta se deben crear estrategias enfocadas en la generación de diferenciación.
Diversidad de competidores	x			x			
Calidad del servicio		x		x			
Diferenciación de servicios		x		x			
Crecimiento de la industria	x				x		
Estrategias de promoción.	x			x			

Fuente: Elaboración propia.

Esta matriz permite evidenciar que la empresa German Orlando Rodriguez Fonseca cuenta con un bajo nivel de respuesta frente al impacto de cada una de las variables determinadas mediante las 5 fuerzas de Porter, estableciendo en el poder de negociación de los proveedores una limitante frente a la cantidad de competidores y la competencia en costos lo que impide generar un poder de negociación con los mismos.

En la segunda fuerza correspondiente al poder de negociación de los compradores se identifica que los clientes cuentan con alto nivel de negociación debido al poder adquisitivo con el que cuentan, permaneciendo de esta manera los clientes con un alto nivel de competencia en el sector.

A su vez, en la tercera fuerza considerada amenaza de nuevos competidores, la organización se encuentra vulnerable ya que las grandes empresas pueden también abarcar el sector ofreciendo los mismos servicios, con precios similares influyendo el posicionamiento, trayectoria y reconocimiento de las compañías. Así mismo, en la cuarta fuerza de amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos la organización se encuentra indefensa frente a esta variable, ya que se evidencia una

constante entrada al sector de competidores que implementan tecnología en sus procesos lo que se puede determinar como un valor agregado frente al medio.

Finalmente, en la quinta fuerza de intensidad de rivalidad frente a los competidores la empresa se ve altamente afectada precisamente por la diversidad de competidores que manejan similares métodos y procesos que igualmente brindan un buen servicio al cliente. Por lo que, en términos general, es evidente que la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca cuenta con grandes falencias en relación con la competencia, los compradores y el ingreso de productos sustitutos. Siendo urgente la necesidad de la empresa en implementar estrategias agresivas enfocadas en la diferenciación del producto, la fidelización de clientes y desarrollos tecnológicos que le permitan sobresalir sobre la media de la competencia lo que generaría poder abarcar una mayor parte de mercado y la generación de marca.

8.2. DIAGNÓSTICO INTERNO.

El diagnóstico interno realizado en la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca se fundamentó en un análisis de las diferentes variables internas de la organización, las cuales se clasificaron como fortalezas y debilidades para el desarrollo de las siguientes matrices:

8.2.1. Matriz de perfil de capacidades internas - PCI.

Es el medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo (Serna, 2014, p. 170).

Posteriormente se relaciona la matriz de perfil de capacidades internas PCI de la organización en estudio.

Tabla 6. Matriz de perfil de capacidades internas - PCI.

MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS PCI									
CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Objetivos Estratégicos				X			X		
Gestión estratégica				X			X		
Dirección empresarial					X		X		
Sistema de organización				X			X		
Toma de decisiones				X				X	
Procesos de trabajo			X				X		
Asignación y manejo del presupuesto					X		X		
Gestión Administrativa			X				X		
Organigrama corporativo				X				X	
Capacidad de innovación					X			X	
CAPACIDAD COMPETITIVA O DE MERCADO									
Participación del mercado				X			X		
Fuerza de los productos y servicios			X					X	
Política de precios, descuentos y promociones				X				X	
Lealtad y satisfacción del cliente					X		X		
Marketing y promoción					X		X		
Fortaleza de los proveedores			X				X		
Inversión en I+D para satisfacer las necesidades del cliente				X				X	
Gestión Administrativa del área comercial				X			X		
Portafolio de productos y servicios				X				X	
Ventajas competitivas por segmento				X			X		

CAPACIDAD FINANCIERA									
Información Financiera acorde					X		X		
Política para la distribución de dividendos					X			X	
La responsabilidad financiera es de toda la organización				X			X		
Control de deudores			X				X		
Tareas de la función financiera				X			X		
Control de acreedores			X				X		
Gestión de activos					X			X	
Herramientas de la financiación y tesorería				X			X		
Elaboración y presentación de estados financieros				X			X		
Herramientas de la gestión financiera				X			X		
CAPACIDAD TÉCNOLÓGICA									
Aprovechamiento de las herramientas tecnológicas				X			X		
Participación del mercado a través de canales tecnológicos					X			X	
Nivel tecnológico de la empresa					X		X		
Manejo de los canales tecnológicos					X		X		
Inversión en software y hardware				X				X	
Integración de proveedores tecnológicos como factor de mejora continua				X				X	
Acceso a la información	X							X	
Situación de la tecnología					X			X	
Funciones de la informática				X			X		
Inversión tecnológica				X				X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Estructura de la organización				X			X		
Selección de personal				X			X		
Contratación de personal					X		X		
Política de remuneraciones y evaluación				X			X		
Gestión de la renovación y sustitución del personal			X					X	
Formación y capacitación de los empleados				X			X		
Programas de mejora continua				X			X		
Procedimientos de trabajo			X			X		X	
Procesos de bienestar					X		X		X
Sistema de generación de pagos y nomina				X			X		

Fuente: Elaboración propia.

Al determinar el estado en el que se encuentra la empresa German Orlando Rodriguez Fonseca en su clasificación correspondiente a la matriz PCI, se identifica que el 82% de sus atributos se clasificaron como debilidades, por otra parte, el 18% restante fue clasificado como fortalezas.

Estableciendo de esta manera la causa de su limitación en cuanto al crecimiento y expansión en el sector, siendo este el resultado de la ausencia del adecuado direccionamiento estratégico de la organización. Por tal razón la empresa se debe focalizar en el mejoramiento de sus procesos internos, convirtiendo sus debilidades en fortalezas desarrollando de esta manera una ventaja competitiva que se reflejará en su ambiente externo.

8.2.2. Matriz de evaluación de factores internos - EFI.

Es una herramienta que permite evaluar los factores internos de la gestión estratégica de la organización determinando sus fortalezas y debilidades, sirviendo de apoyo en la formulación de estrategias las cuales buscarán como resultado el fortalecimiento de los procesos internos.

A continuación, se relaciona la Matriz de evaluación de factores internos de la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores internos - EFI.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI					
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO			PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS					
1	El sistema de análisis de los procesos de trabajo es adecuado		0.05	3	0.15
2	Procesos y procedimientos de trabajo		0.05	3	0.15
3	Control de deudores		0.04	3	0.12
4	Control de acreedores		0.04	3	0.12
5	Fuerza de los productos y servicios		0.05	3	0.15
6	Fortaleza de los proveedores		0.04	3	0.12
7	Gestión de la renovación y sustitución del personal		0.04	3	0.12
8	Gestión administrativa		0.04	3	0.12
				TOTAL	1.05

DEBILIDADES				
1	Objetivos estratégicos	0.09	1	0.09
2	Gestión Estratégica	0.09	1	0.09
3	Asignación y manejo del presupuesto	0.06	1	0.06
4	Ventajas competitivas por segmento	0.07	1	0.07
5	Aprovechamiento de las herramientas tecnológicas	0.02	1	0.02
6	Satisfacción del cliente	0.04	1	0.04
7	Información Financiera consolidada	0.06	1	0.06
8	Organigrama corporativo	0.01	2	0.02
9	La política de distribución de dividendos es el adecuado	0.03	2	0.06
10	Mejora de procesos	0.03	1	0.03
11	Participación en el mercado a través de los canales tecnológicos	0.03	2	0.06
12	nivel tecnológico de la empresa	0.03	2	0.06
13	Estructura de la Organización	0.02	1	0.02
14	Selección y contratación de personal	0.02	1	0.02
15	Sistemas de pagos y nomina	0.05	1	0.05
			TOTAL	0.75
TOTAL			1	1.41

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que en el desarrollo de la matriz EFI para la empresa German Orlando Rodriguez Fonseca el resultado obtenido es menor a 2,5 correspondiente al puntaje promedio siendo el valor total de 1.41, se determina que la organización se encuentra débil internamente frente a sus competidores. Debido a lo cual, la organización debe destinar gran parte de sus esfuerzos y recursos fortaleciendo los siguientes factores en los cuales se evidencia su mayor debilidad.

1. Definir objetivos claros y estratégicos: La empresa no cuenta con una orientación clara de la cual es su meta, ni de como enfocar sus esfuerzos.
2. Gestión estratégica: La empresa debe mejorar su estilo de dirección, las decisiones deben estar soportadas en el análisis de la información recopilada.
3. Ventajas Competitivas: La organización debe de contar y desarrollar ventajas en el sector ya que de esta manera logrará un mejor posicionamiento en el mercado, las cuales se deberán de considerar en el periodo del post covid-19 y sus consecuencias con la finalidad de generar un impacto positivo en el sector.

4. Información Financiera consolidada: La empresa debe de implementar herramientas para la presentación de sus estados financieros y la consolidación de toda su información contable y financiera, esto facilitara sus reportes y su control tanto de sus gastos como de sus ingresos, contando con la claridad exacta de su utilidad frente a la prestación de sus servicios.

De esta manera la organización al mantener un adecuado control de estos factores puede disminuir la influencia de sus debilidades transformándolas en ventajas competitivas fortaleciendo cada uno de sus procesos. Frente a lo anterior mencionado la empresa debe proponer y mejorar estrategias que le permitan continuar en el mercado, ya que por la problemática de la pandemia por el Covid-19 se suspendieron actividades, lo que conlleva a un deterioro y limitación de su desarrollo y crecimiento en el mercado, encontrándose la empresa en una posición de riesgo debido al cese de actividades generadas por la emergencia sanitaria del año 2020.

8.2.3. Matriz de perfil de evaluación de la posición estratégica y la acción - PEYEA.

Esta matriz permite consolidar y evaluar a la organización en cuatro aspectos claves para determinar la posición de esta frente al mercado, determinando si se encuentra la organización en una posición conservadora, agresiva, defensiva y competitiva. Siendo los ejes de la matriz PEYEA, dos variables internas correspondientes a la fuerza financiera y la ventaja competitiva, y dos variables externas siendo la estabilidad ambiental y fuerza de la industria.

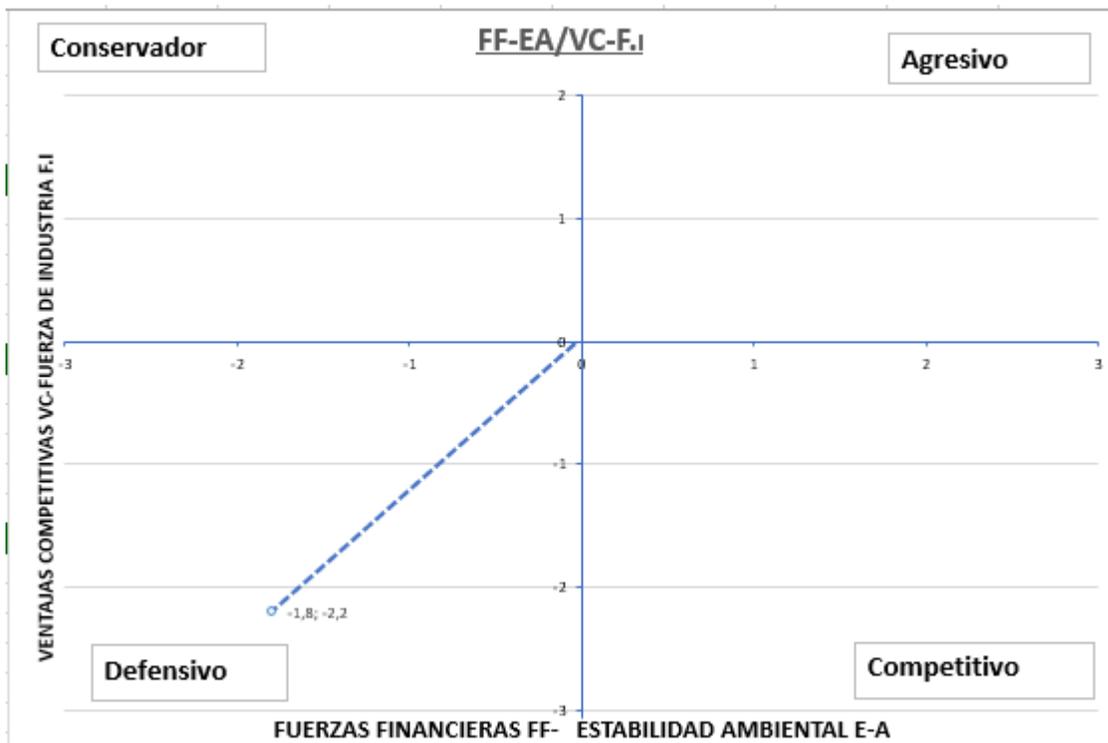
Teniendo en cuenta lo anterior se relaciona la matriz de perfil de evaluación de la posición estratégica y acción PEYEA:

Tabla 8. Matriz de perfil de evaluación de la posición estratégica y la acción - PEYEA.

MATRIZ DE PERFIL DE EVALUACION DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA ACCIÓN PEYEA			
FUERZAS			
1.Fuerza Financiera F.F	CALIFICACIÓN	TOTAL	
Información financiera acorde	2	1,8	
Responsabilidad financiera de toda la organización	2		
Control de deudores	3		
Gestión de activos	1		
Herramientas de financiación y tesorería	1		
2. Ventaja Competitiva V.C	CALIFICACIÓN	TOTAL	
Participación del mercado	-5	-5	
Fuerza de los productos y servicios marketing y promoción	-5		
Lealtad y satisfacción del cliente	-4		
Ventajas competitivas por segmentos	-5		
	-6		
3. Estabilidad Ambiental E.A	CALIFICACIÓN	TOTAL	
Sistemas De Gestión De Calidad Ambiental-Iso 14001	-6	-4	
Coalición de Economía Circular	-4		
Política Pública Ambiental	-3		
Sostenibilidad ambiental	-3		
Competitividad Sectorial	-4		
4.Fuerza de la Industria	CALIFICACIÓN	TOTAL	
Ventajas de la ubicación de la organización	6	3,2	
Satisfacción del cliente	3		
Alianzas estratégicas	1		
Relación calidad precio	3		
Calidad del servicio	3		
PONDERACIÓN	VECTOR DIRECCIONAL		
Ventajas Competitiva V.C	-5	-1,8	X
Fuerza de Industria F.I	3,2		
Fuerza Financiera F.F	1,8	-2,2	Y
Estabilidad Ambiental E.A	-4		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Perfil de evaluación de la posición estratégica y la acción.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la matriz de perfil de evaluación de la posición estratégica y de acción (PEYEA), la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca se encuentra en el cuadrante defensivo, lo que indica que la organización se debe entrar en combatir sus debilidades internas evitando así mismo un impacto significativo de las amenazas externas. En consecuencia debe implementar diferentes estrategias para lograr permanecer y buscar la competitividad en el mercado fortaleciendo cada uno de los procesos internos aprovechando a su vez las oportunidades que se brindan para las pequeñas y medianas empresas a causa del impacto negativo que dejó la presencia de la coyuntura del Covid- 19 tanto en el ámbito educativo como monetario, accediendo a alivios tributarios y a recursos destinados para tal fin ofertados por los diferentes programas de entidades territoriales y nacionales. De lo contrario, la empresa se verá obligada a recortar gastos, generar desinversión o en el panorama más radical su misma liquidación.

8.2.4. Matriz McKinsey.

Esta matriz es una herramienta analítica utilizada para evaluar el posicionamiento de un producto o un servicio en el mercado, permitiendo determinar frente a las

condiciones competitivas y otras variables relevantes si es conveniente, invertir, crecer o abandonar el mercado.

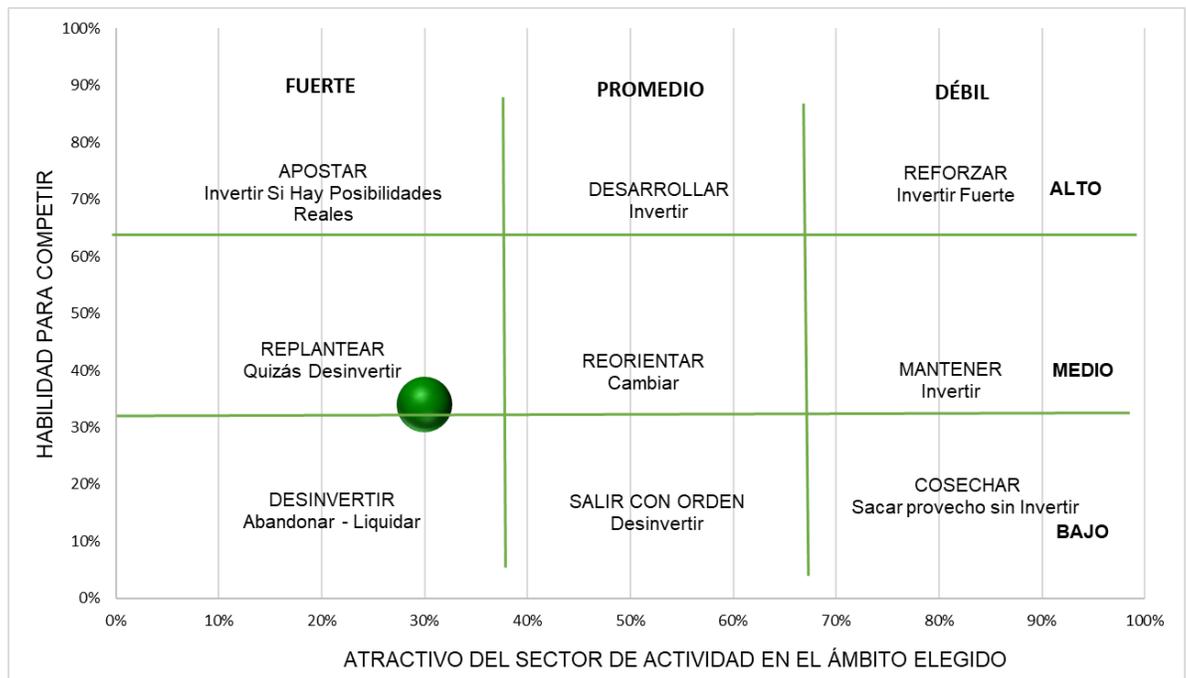
A continuación, se relaciona la Matriz McKinsey de la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca.

Tabla 9. Matriz McKinsey.

MATRIZ MCKINSEY					
ATRACTIVO DEL SECTOR DE ACTIVIDAD EN EL ÁMBITO ELEGIDO					
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO - FCE	PONDERACIÓN	ESCALAS			SUBTOTAL
		ALTO	MEDIO	BAJO	
El sistema de análisis de los procesos de trabajo	0.05		0.5		0.03
Procesos y procedimientos de trabajo	0.05		0.5		0.03
Control de deudores	0.04	1			0.04
Control de acreedores	0.04	1			0.04
Fuerza de los productos y servicios	0.05		0.5		0.03
Fortaleza de los proveedores	0.04		0.5		0.02
personal	0.04			0	0.00
Gestión administrativa	0.04		0.5		0.02
Objetivos estratégicos	0.09			0	0.00
Gestión Estratégica	0.09			0	0.00
Asignación y manejo del presupuesto	0.06		0.5		0.03
Ventajas competitivas por segmento	0.07		0.5		0.04
tecnológicas	0.02			0	0.00
Satisfacción del cliente	0.04		0.5		0.02
Información Financiera consolidada	0.06			0	0.00
Organigrama corporativo	0.01			0	0.00
adecuado	0.03			0	0.00
Mejora de procesos	0.03		0.5		0.02
Participación en el mercado a través de los canales tecnológicos	0.03			0	0.00
nivel tecnológico de la empresa	0.03			0	0.00
Estructura de la Organización	0.02		0.5		0.01
Selección y contratación de personal	0.02		0.5		0.01
Sistemas de pagos y nomina	0.05		0.5		0.03
	1		TOTAL		34%
HABILIDAD PARA COMPETIR					
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO - FCE	PONDERACIÓN	ESCALAS			SUBTOTAL
		ALTO	MEDIO	BAJO	
Fácil interacción con el cliente	0.15		0.5		0.08
Competitividad de precios	0.09	1			0.09
Lealtad del cliente	0.3			0	0.00
Calidad del servicio	0.11	1			0.11
Estrategia de promoción	0.05		0.5		0.03
Participación en el mercado	0.2			0	0.00
Alianzas estratégicas	0.1			0	0.00
Total	1.00		TOTAL		30%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Matriz McKinsey.



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el resultado obtenido en la matriz McKinsey se evidencia que la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca en cuanto a sus habilidades para competir y su atractivo del sector en el ámbito elegido se encuentra en una posición en la cual debe replantear sus estrategias y procesos debido a que no sabe aprovechar sus fortalezas, limitando sus ventajas competitivas en el sector. Igualmente se evidencia en los factores críticos de su competencia que no está promoviendo el aprovechamiento de cada uno de las variables relacionadas, partiendo de la principal problemática de la organización el cual se centró en la falta de un direccionamiento correcto y mejora de procesos dentro de la organización por lo que debe implementar estrategias que le permiten mejorar las debilidades con las que cuenta primeramente en el funcionamiento interno de la empresa y así mejorar su competitividad en el sector.

Así pues, considerando los resultados ponderados de la dimensión de habilidad para competir, y del atractivo del sector de actividad en el ámbito elegido si no se promueven e implementan estrategias la empresa debe de replantear su razón de ser o desinvertir.

9. DISEÑO DE ESCENARIOS Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

De acuerdo con Schwartz (1996), los escenarios son construidos a través de un modelo imaginativo que permita plantear como será probablemente el mundo en un mañana, esta construcción permite que se puedan reconocer aspectos cambiantes y adaptarse a ellos desde el entorno actual.

En cuanto a las estrategias estas surgen como respuesta al análisis de las variables internas y externas. A través de ellas se pretende que la empresa pueda robustecer las fortalezas, atacar debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.

9.1. MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO-MULTIPLICACIÓN APLICADA A UNA CLASIFICACIÓN - MICMAC.

Es una herramienta que permite comprender el análisis estructural del sistema, comprendiendo los peligros futuros, permitiendo identificar posibles oportunidades estableciendo enfoques para la resolución de problemas evidenciados. Siendo su objetivo la identificación de las variables influyentes y dependientes determinando así mismo las variables esenciales para la evolución del sistema.

El análisis estructural para estudios prospectivos comprende varias etapas de acuerdo con (Godet, 1993) las cuales son:

- Identificación de las variables.
- Localización de las relaciones en la matriz del análisis estructural.
- Búsqueda de las variables clave a través del método MICMAC. Pag (75)

9.1.1. Identificación de variables estratégicas Método MICMAC.

A continuación, se presenta la identificación de variables estratégicas según el método MicMac:

Tabla 10. Identificación de variables estratégicas Método MICMAC.

N°	Long label	Short label	Description	Theme
1	Objetivos estratégicos	OBTEST	La empresa no cuenta con objetivos estratégicos planteados, por lo que no maneja un enfoque estructurado de la proyección que se quiere lograr	COMPETITIVO
2	ventajas competitivas por segmento	VENTCOM	Las ventajas competitivas no se encuentran establecidas, por lo que la empresa no aprovecha las fortalezas con las que cuenta para buscar un mejor posicionamiento en el mercado.	COMPETITIVO
3	Gestión Estratégica	GESTESTRAT	La Gestión Estratégica no se ha planteado, por lo que la empresa no maneja una adecuada gestión en sus ninguno de sus procesos por lo que no cuenta con un direccionamiento acorde a la realización de los procedimientos y procesos necesarios.	COMPETITIVO
4	Satisfacción del cliente	SATDCLI	La organización no ha desarrollado herramientas para medir y analizar la satisfacción del cliente, por lo que no se desarrolla los análisis y la evaluación requerida para reconocer y trabajar sobre las debilidades que perciben los clientes.	COMPETITIVO
5	Información Financiera consolidada	INFCONS	La empresa no cuenta con Información financiera consolidada, como tampoco maneja estados financieros, ni una contabilidad básica, por la falta de conocimiento de procedimientos administrativos por parte del fundador, por tal motivo con el único documento consolidado formal con el que cuenta es con la declaración de renta que realizan anualmente y lo presenta la contadora de la organización.	COMPETITIVO
6	Mejora de Procesos	MEJPRO	La empresa al no contar con un direccionamiento estratégico, por el conocimiento empírico del fundador, no ha empleado procesos de mejora lo cual le permitirá reafirmar sus fortalezas de la mano con las oportunidades.	COMPETITIVO
7	Estructura de la Organización	ESTRDELAOR	Estructura de la organización: Debe generarse una identidad y apropiación de la organización, así como una clara identificación y delimitación de áreas y responsabilidades con la finalidad de obtener un enfoque objetivo de la meta a alcanzar.	COMPETITIVO
8	Selección y contratación de personal	SECLYCONPE	Selección y contratación de personal: La empresa no cuenta con un área de talento humano, por lo que no se manejan los procesos adecuados de selección y contratación, por lo que se evidencia en la rotación constante de su personal y se maneja una informalidad en los procesos.	COMPETITIVO
9	Participación en el mercado a través de los canales tecnológicos	PARTMERTEC	La empresa no ha implementado herramientas tecnológicas, por lo que se encuentra limitada su participación en el mercado permaneciendo ausente en el sector mediante este medio de promoción.	COMPETITIVO

10	Nivel Tecnológico de la empresa	NIVELTECND	La empresa German Orlando Rodríguez Fonseca cuenta con una nulidad en cuento a la implementación de herramientas tecnológicas, lo que conlleva a reprimir su competitividad frente al mercado.	COMPETITIVO
11	Subsidios a la Nómina	SUBSIDINOM	La fijación a este subsidio a la nómina permite que las empresas PYMES puedan seguir operando en el mercado, ya que esta ayuda cercana al 40% de la nómina les permite a las empresas ahorrar cerca de 350 mil pesos por cada trabajador.	ECONÓMICOS
12	Política Nacional Logística. 2020	POLNACLOGI	En el lanzamiento de la Política Nacional de Logística, en la Casa de Naríño, el Jefe Estado aseguró que se busca generar "una reducción sustancial en los costos del transporte fluvial, casi del 50%; una reducción casi del 26%, cuando estamos hablando del transporte férreo.	POLITICO
13	Decreto 770 de 2020 Flexibilización jornada laboral	DECRE770	Se adopta una medida de protección al cesante, se adoptan medidas alternativas respecto a la jornada de trabajo, se adopta una alternativa para el primer pago de la prima de servicios, se crea el Programa de Apoyo para el Pago de la Prima de Servicios -PAP, Y se crea el Programa de auxilio a los trabajadores en suspensión contractual, en el marco de la Emergencia Económica, Social y Ecológica declarada mediante el Decreto 637 de 2020"	LEGAL
14	Resolución número 0000789 de 2018, por la cual se fijan los lineamientos para la conformación de Alianzas Logísticas Regionales	RES0000789	En Colombia, el Decreto 770 de 2020 fue crucial para definir las reglas bajo las que funcionarían empleadores y empleados a raíz de la emergencia social, económica y sanitaria por el Covid-19. Las jornadas establecidas en el Decreto 770 de 2020 son alternativas temporales y excepcionales.	LEGAL
15	Programación de vacunas Covid-19	PROVACOVID	El impacto para la organización con el desarrollo del programa de vacunación en Colombia es una oportunidad ya que minimiza el riesgo de afectación de salud a los colaboradores como al entorno, lo que genera una regulación de comercio y de todas las actividades a nivel mundial permitiendo aportar en el mejoramiento de la economía, en el área social entre otras.	SOCIAL

16	Responsabilidad Social empresarial	RESPSOCEMP	La responsabilidad social empresarial es la capacidad de una empresa para escuchar, atender, comprender y satisfacer las legítimas expectativas de los diferentes actores que contribuyen a su desarrollo, orientando sus actividades a la satisfacción de las necesidades y expectativas, las empresas no están obligadas a utilizar sistemas contables estandarizados para presentar sus resultados, lo que dificulta la transparencia de la información	SOCIAL
17	Tenencia y uso de TIC'S en las empresas.	TENTIC'S	El cálculo de los indicadores básicos de tenencia y uso de tecnologías de la información y comunicación en las empresas colombianas obedece al interés de hacer seguimiento al proceso de informatización de la economía, consecuencia del cambio del paradigma tecno productivo y de la masificación de estas tecnologías a nivel mundial desde la última década del siglo XX	TECNOLÓGICO S
18	Crecimiento de Exportaciones Chinas.	CREXPORCHI	China, el primer país afectado por el COVID-19, pero también el primero en recuperarse, es hoy un barómetro de la ansiada recuperación de la economía mundial. Las exportaciones del país asiático crecieron en 2020 un 3,6 % interanual, gracias a la venta de productos para luchar contra el coronavirus, según datos publicados este jueves por la aduana.	GLOBALES
19	Alianzas Estratégicas Internacionales	ALIESTRINT	Las alianzas estratégicas permiten a las empresas aprovechar sinergias en proyectos de internacionalización complejos, de manera que uniendo sus fuerzas les resulta menos costoso introducirse en un nuevo mercado.	GLOBALES
20	Sostenibilidad ambiental	SONTEAMBIE	Colombia reitera su compromiso de buscar soluciones conjuntas frente al cambio climático en el ámbito multilateral y en paralelo avanza con la implementación del Acuerdo de París. En 2020 el país presentó la actualización de su Contribución Nacionalmente Determinada (NDC) y su Estrategia de Largo Plazo de Cambio Climático, procesos que contarán con los aportes de sectores del gobierno, la economía y con la participación y contribución fundamental de actores no estatales	AMBIENTAL

Fuente: Elaboración propia.

9.1.2. Matriz de influencias directas (MID).

Las influencias se encuentran clasificadas en una escala de 0 a 3, con la posibilidad de identificar influencias potenciales a través de la siguiente escala:

- ✓ 0: Sin influencia
 - ✓ 1: Débil
 - ✓ 2: Influencia moderada
 - ✓ 3: Fuerte influencia
 - ✓ P: Posibles influencias
- (Godet, 1993)Pag 83.

Teniendo en cuenta lo anterior se relaciona la puntuación de las diferentes variables según si influencia entre las mismas:

Figura 5. Gráfica de influencias directas.

	1: OBTEST	2: VENTCOM	3: GESTESTRAT	4: SATDCLI	5: INFCONS	6: MEJPRO	7: ESTRDELAOR	8: SECLYCONPE	9: PARTMERTEC	10: NIVELTECND	11: SUBSIDINOM	12: POLNACLOGI	13: DECRE770	14: RES0000789	15: PROVACOVID	16: RESPSOCEMP	17: TENTIC'S	18: CREXPORCHI	19: ALIESTRINT	20: SONTEAMBE
1: OBTEST	0	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2
2: VENTCOM	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3: GESTESTRAT	3	3	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4: SATDCLI	2	3	3	0	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5: INFCONS	2	2	2	3	0	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6: MEJPRO	3	2	3	3	3	0	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7: ESTRDELAOR	2	2	1	2	1	3	0	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8: SECLYCONPE	3	3	2	3	1	3	3	2	0	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9: PARTMERTEC	2	3	2	3	0	3	0	2	0	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10: NIVELTECND	2	2	2	2	P	2	0	2	3	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2
11: SUBSIDINOM	2	2	2	2	0	2	2	2	0	0	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2
12: POLNACLOGI	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13: DECRE770	2	2	3	3	0	3	3	3	1	0	1	2	0	2	2	1	P	3	2	1
14: RES0000789	2	2	1	0	0	2	1	1	1	2	0	0	1	0	P	1	1	3	3	1
15: PROVACOVID	2	3	3	3	1	3	2	3	2	0	1	0	2	3	0	2	1	3	3	0
16: RESPSOCEMP	1	1	1	1	0	0	P	1	1	0	0	1	1	P	2	0	1	1	1	2
17: TENTIC'S	P	P	P	P	0	P	P	2	3	3	0	2	P	1	P	P	0	2	2	1
18: CREXPORCHI	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	0	2	0
19: ALIESTRINT	1	1	P	1	0	1	1	1	2	2	1	2	0	3	0	P	2	3	0	0
20: SONTEAMBE	P	P	P	P	0	0	P	P	P	0	0	2	0	1	0	3	P	P	0	0

Fuente: Elaboración propia.

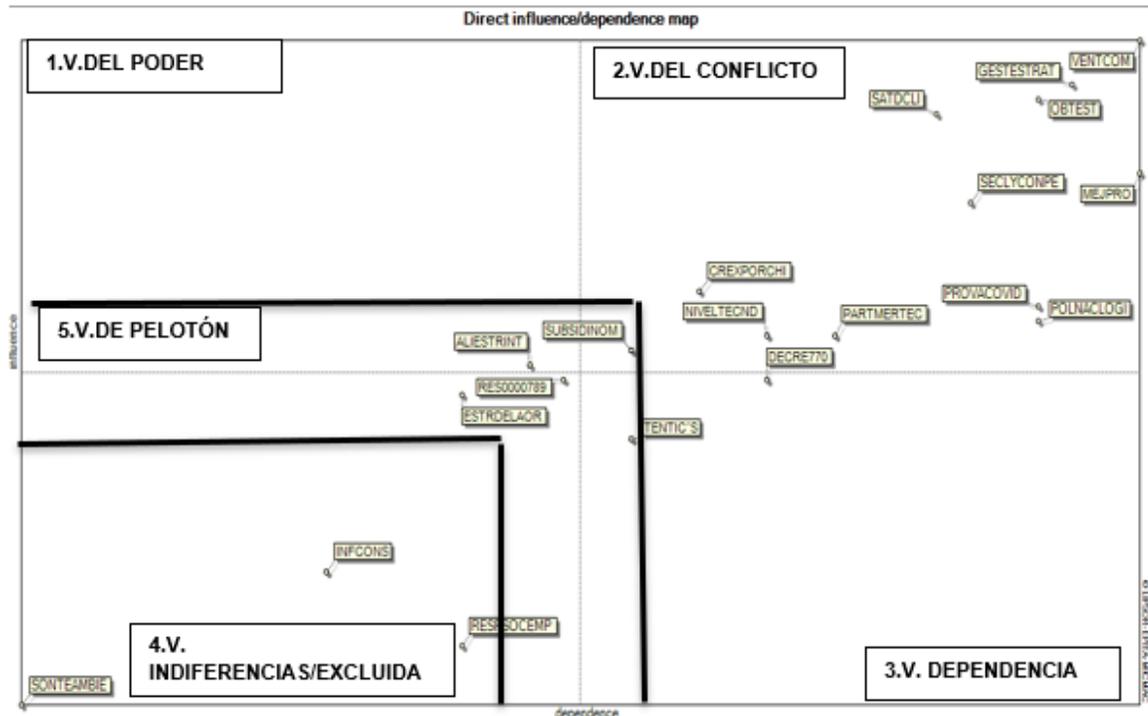
9.1.3. Mapa de influencias y dependencias - Método MICMAC.

Mediante la ubicación de cada una de las variables según el cuadrante correspondiente permite determinar la posición en la que se encuentra la empresa

frente al impacto y la influencia entre la relación de las variables estratégicas de la organización.

A continuación, se presenta el mapa de influencias y dependencias método MicMac de la organización.

Figura 6. Mapa de influencias y dependencias.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación de resultados del análisis estructural: Mapa o gráfico de influencia (eje vertical) y dependencia (eje horizontal):

1 Variables de poder/entrada.

Como se puede identificar en este cuadrante la empresa German Orlando Rodriguez Fonseca no cuenta alguna variable relacionada, por lo tanto, no existe ninguna variable dentro de la organización que genere una influencia alta y una dependía baja ya que para la empresa la mayoría de los factores generan una alta influencia como a su vez una gran dependencia entre sí.

2. Variables de enlace /conflicto.

En este cuadrante se relacionan las siguientes once variables; Ventaja competitiva, gestión estratégica, objetivos establecidos, satisfacción del cliente, selección y contratación del personal, mejoramiento de procesos, Política nacional de logística, Programación de vacunación Covid-19, Participación en el mercado a través de herramientas, crecimiento de exportaciones en China y finalmente el nivel tecnológico de la empresa. Estas poseen alta influencia y alta dependencia; las cuales generan situaciones de doble vía, por lo que la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca debe concentrar sus esfuerzos en estas variables promoviendo el fortalecimiento de sus procesos, teniendo en cuenta la etapa de post Covid-19 a nivel nacional e internacional, por lo que debe de aprovechar las oportunidades que el gobierno nacional ofrece fortaleciendo igualmente sus variables internas lo que permitirá mitigar impactos negativos para la organización.

3. Variables de resultantes/dependencia.

En este cuadrante la empresa encuentra relacionada una variable la cual es el Decreto 770 de 2020 Flexibilización jornada laboral siendo está localizada en niveles altos de dependencia y la influencia es baja. Lo anterior teniendo en cuenta que esta variable además de considerarse como una oportunidad para la compañía permite un mejor aprovechamiento de tiempo y de recursos permitiendo cumplir con los compromisos de los clientes.

4. Variables de indiferencia.

En este campo se relacionan tres variables, siendo la información financiera consolidada, responsabilidad social empresarial y sostenibilidad ambiental las cuales cuentan con un nivel de influencia, siendo la dependencia baja y la organización es nula, ya que no dependen del cumplimiento de otra variable para implementar las mismas, también pueden ser denominada variable de autónoma ya que no interfiere en los procesos internos de la organización.

5. Variable de pelotón.

En este campo se ubican cinco variables siendo la tenencia y uso de TIC'S en las empresas, subsidios a la nómina, alianzas estratégicas internacionales, Resolución número 0000789 de 2018, por la cual se fijan los lineamientos para la conformación de alianzas logísticas regionales, y por ultimo una variable interna la cual es la de estructura de la organización, estos factores indican que a futuro se puede desplazar a otro cuadrante, sin embargo, son una variable de normatividad y propensa al comportamiento

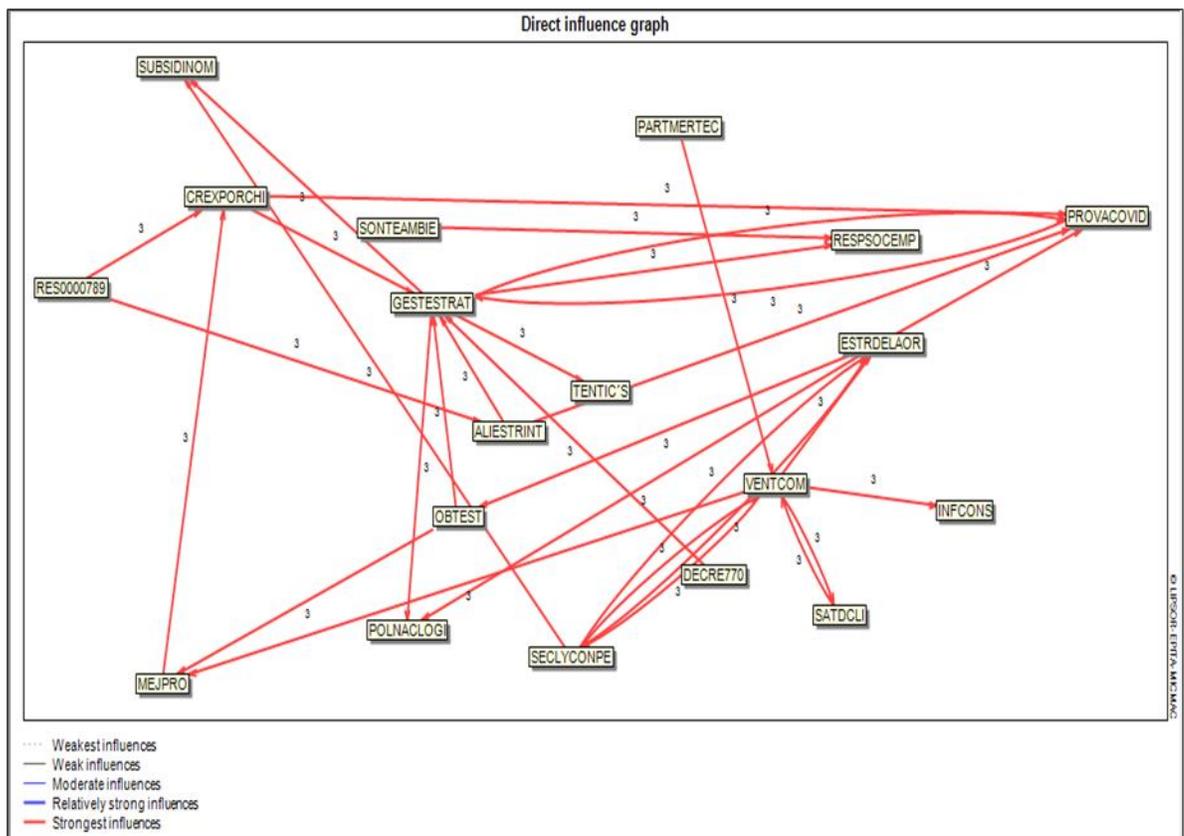
de economía las cuales debido a su direccionamiento no se pueden enmarcar de manera definitiva en uno de los cuatro cuadrantes.

Finalmente se determina que la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca y su sistema de la organización es inestable debido a que la mayor cantidad de variables se localiza en el cuadrante 2 (variables de enlace o conflictivas), por lo que debe implementar estrategias de manera inmediata las cuales permitan mantenerse en el mercado y fortalecer cada una de sus áreas con la finalidad de lograr convertirse en una empresa altamente competitiva en el sector.

9.1.4. Gráfica de influencias directas entre variables - Método MICMAC.

A continuación, teniendo en cuenta la calificación directa obtenida por cada una de las variables estratégicas se relaciona la gráfica de influencia entre las diferentes variables de la organización.

Figura 7. Gráfica de influencias directas entre variables.



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica se puede identificar que la mayoría de las variables muestran la relación de influencia directa entre los diferentes factores que generan un impacto alto para la organización, esto debido a que estas variables promueven el desarrollo y ejecución de las actividades en el sector. Por consiguiente, se puede determinar que la relación evidente entre ellas desliga diversos procedimientos en la empresa, donde los objetivos establecidos se encuentran relacionados con la gestión estratégica y a su vez con el mejoramiento de procesos junto con la estructura de la organización las cuales son bases fundamentales para el desarrollo de los procedimientos acordes a la razón de ser de la compañía.

Así mismo se evidencia el alto grado de nivel de influencia que se presenta en cada una de las variables relacionadas por lo que la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca debe garantizar y proveer el desarrollo satisfactorio de cada uno de los factores mencionados robusteciendo cada uno de sus procedimientos con las oportunidades que ofrece el sector externo, posibilitando su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

9.2. MÉTODO DE CRUZ DE EJES DE PETER SCHWARTZ.

De acuerdo con Schwartz (1993) la razón del método de cruz de ejes es la elaboración de escenarios hipotéticos donde se articulen de forma verosímil y coherente las diversas variables que se encuentran en el entorno mundial, regional y empresarial.

El desarrollo de estos relatos hipotéticos le permitirá a la organización identificarse con aquel escenario que se adapta a la realidad y a sus necesidades, de acuerdo con el escenario seleccionado la empresa inicie a desarrollar las actividades para su cumplimiento.

9.2.1. Vectores de futuro.

Tabla 11. Vectores direccionadores de futuro.

VECTORES DE FUTURO	
VARIABLES ESTRATÉGICAS	DIRECCIONADORES O VECTORES DE FUTURO
1 Objetivos estratégicos	Liderazgo Competitivo.
2 Ventajas competitivas por segmento	
3 Estilos de Dirección	
4 Satisfacción del cliente	
5 Información Financiera	
6 Mejora de Procesos	
7 Estructura de la organización	
8 Selección y contratación	
9 Nivel tecnológico	
10 Subsidios a la Nómina	
11 Política Nacional Logística. 2020	
12 Decreto 770 de 2020 Flexibilización jornada laboral	
13 Resolución número 0000789 de 2018 Alianzas Logísticas Regionales	
14 Programación de vacunas Covid	
15 Responsabilidad Social empresarial	
16 Tenencia y uso de TIC 'S en las empresas.	
17 Crecimiento de Exportaciones Chinas.	

Fuente: Elaboración propia.

9.2.2. Diagrama cruz de ejes de Schwartz.

Figura 8. Construcción de escenarios.



Fuente: Elaboración propia.

9.2.3. Escenario apuesta “¡Esto se puso bueno!”.

En este escenario se plantea un incremento en el apoyo gubernamental (Direccionamiento de Políticas y disposiciones Gubernamentales en el sector), a lo que concierne al fortalecimiento de las microempresas lo cual se hará evidente en una aparente disminución de impuestos, pagos de parafiscales, adaptación de incentivos a causa de la implementación tecnológica y de innovación en el desarrollo de actividades y sus procesos, esto mencionado en la normatividad correspondiente a la logística, especialmente en los conpes y políticas gubernamentales. Asimismo, la creación de nuevas líneas de crédito y diferentes alternativas de financiamiento a bajos intereses y plazos considerados para este tipo de empresas, siguiendo este lineamiento también se espera que las cámaras de comercio en cabeza del Gobierno Nacional desarrollen proyectos encaminados a brindar atención y capacitación en diferentes áreas como las administrativas, operativas y técnicas que permitan un mayor aprovechamiento de los beneficios que el Gobierno conceda a los empresarios como parte de los planes de reactivación.

De igual manera, en cuanto al vector del liderazgo competitivo, la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca deberá aprovechar las diferentes oportunidades de capacitación y formación realizadas por las Cámaras de Comercio regionales, de esta forma se espera que el gerente fortalezca y amplíe los conocimientos en materia administrativa y de gestión, ya que con la adquisición de las nuevas habilidades de gestión se reflejará un cambio en el estilo de liderazgo el cual en la actualidad es reactivo y pueda dar paso a uno proactivo.

A raíz de estos cambios en la perspectiva de la Gerencia General se dará a la empresa un giro total. De forma inicial se realizará la fijación y declaración de objetivos claros, estos estarán encaminados a crear una estructura organizacional fuerte y clara acompañada de políticas financieras que permitan el mejoramiento de los procesos contables, así como la creación y control del flujo de caja, apertura de cuentas bancarias etc. Esta serie de cambios darán como resultado estados financieros con márgenes positivos para la compañía, la disposición de una mayor cantidad de recursos encaminará a la empresa al desarrollo de acciones para la estructuración de procesos claros en cada una de las áreas o departamentos creados lo que brindará mayor eficiencia para la compañía.

Se espera que esa serie de cambios permitan a la organización mejorar su nivel de atención y respuesta al cliente, esto como factor diferenciador de la competencia y fuente de creación de valor agregado.

9.2.4. Justificación del escenario apuesta.

De acuerdo con la situación actual de la economía nacional, los avances logrados en el calendario de vacunación, las disposiciones gubernamentales en materia financiera otorgados a las empresas a través de subsidios de nómina, la facilidad para acceder a créditos y las leyes decretadas que promueven la flexibilidad en los procesos de contratación y de horarios laborales que se encuentran existentes en la actualidad el escenario al cual la organización apostará a durante el periodo 2022 – 2026 será el *Escenario N°1 “Esto se puso bueno!”*.

9.3. Matriz FODA.

Herramienta que permitió realizar el análisis estratégico de la situación real de la empresa, así como la formulación de sólidas estrategias para mejorar el futuro de la organización.

9.3.1. Matriz FODA – Empresa German Orlando Rodríguez Fonseca.

Tabla 12. Matriz FODA – Empresa German Orlando Rodríguez Fonseca.

MATRIZ FODA		
Internas	Fortalezas	Debilidades
	Externas	1 El sistema de análisis de los procesos de trabajo es adecuado
2 Procesos y procedimientos de trabajo		2 Gestión Estratégica
3 Control de deudores		3 Asignación y manejo del presupuesto
4 Control de acreedores		4 Ventajas competitivas por segmento
5 Fuerza de los productos y servicios		5 Aprovechamiento de las herramientas tecnológicas
6 Fortaleza de los proveedores		6 Satisfacción del cliente
7 Gestión de la renovación y sustitución del personal		7 Información Financiera consolidada
8 Gestion administrativa		8 Organigrama corporativo
		9 La política de distribución de dividendos es el adecuado
		10 Mejora de procesos
		11 Participación en el mercado a través de los canales tecnológicos
		12 nivel tecnologico de la empresa
		13 Estructura de la Organización
		14 Selección y contratación de personal
		15 Sistemas de pagos y nomina
Oportunidades	Estrategias FO "OFENSIVAS"	Estrategias DO "ADAPTACIÓN"
1 Subsidios a la Nómina	1. Estandarización de procesos logísticos. (F1, F2, O2,O4,O5,O6,O7) 2. Vinculación estratégica del talento humano competente. (F1,F2, F7,F8,O1,O3) 3. Expansión del mercado. (F2, F5,F6,O2,O4,O5,O8,O9)	1.Integración hacia adelante de procesos acordes a la satisfacción de las necesidades de los clientes (D1, D2, D3, D4,D5, D6, D7, D8, D11,D12, O1, O2, O3, O5, O6,O7) 2. Innovación tecnológica en procesos logísticos (D1, D4,D5,D6, D10,D11,D12,O2,O4,O7)
2 Política Nacional Logística. 2020		
3 Decreto 770 de 2020 Flexibilización jornada laboral		
4 Resolución número 0000789 de 2018, por la cual se fijan los lineamientos para la conformación de Alianzas		
5 Programación de vacunas Covid		
6 Responsabilidad Social empresarial		
7 Tenencia y uso de TIC'S en las empresas.		
8 Crecimiento de Exportaciones Chinas.		
9 Alianzas Estrategicas Internacionales		
10 Sostenibilidad ambiental		
Amenazas	Estrategias FA "DEFENSIVAS"	Estrategias DA "RESISTENCIA"
1 Salario Mínimo Legal 2021	1. Diversificación concéntrica del portafolio de servicios. (F1,F2,F5,F6,A3,A4,A5,A6,A7,A9) 2. Reducción de costo de capital. (F2, F5, F7,F8,A3, A4, A9)	1. Gestión del riesgo crediticio. (D1,D2,D3,D7, D10,D11,D12,A1,A2,A3,A4,A5,A6,A8,A9) 2. Retención del talento humano colaborado. (D2, D4,D6,D7,D8,D10,A1,A2, A3, A5,A6,A9). 3. Reducción de costos logísticos. (D1,D2,D3,D5, D7, D10, A2,A3,A4,A6,A9)
2 Campañas políticas presidenciales		
3 ISO 9000 en la logística		
4 Decreto 957 de 2019 Criterios de Clasificación de las		
5 Cepa del Covid-19		
6 Distanciamiento Social por Covid- 19		
7 Tecnologías maduras en Colombia		
8 Pago De Aranceles Internacionales		
9 Desaceleración de la productividad		
10 Emisiones de Gases		

Fuente: Elaboración propia.

9.4. Planes de acción.

Tabla 13. Planes de acción.

PLANES DE ACCIÓN								
Perspectiva:	Procesos							
Estrategia:	Estandarización de procesos logísticos.							
Objetivo estratégico:	Establecer el 100 % de procedimientos para cada una de la seis actividades que se ejecutan en el área de operaciones durante el año 2022.							
Meta:	Lograr estandarización de procesos en un 100% a través del desarrollo de manuales de funciones y procedimientos para cada uno de los seis procesos ejecutados por el área de operaciones .							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Estandarización de procesos logísticos.	Plan estratégico	Programa de fortalecimiento de la organización con base en el robustecimiento de los procesos internos del área de operaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de los procesos actuales. 2. Identificar y determinar las actividades necesarias en cada procedimiento de la organización. 3. Enunciar, enumerar cada una de las funciones de las actividades realizadas. 4. Elaborar el formato de presentación de los manuales. 5. Relacionar las actividades evidenciadas en el punto 2 en el formato. 6. Solicitar revisión del documento a la gerencia general 7. Obtener el visto bueno o rechazo del documento para posterior ajuste. 8. Revisión de ajustes y correcciones solicitadas necesarias para su correspondiente aprobación. 9. Solicitar segunda presentación del documento. 10. Obtención de la aprobación del documento. 11. Socialización del documento a las áreas involucradas. 12. Puesta en marcha de los procesos y procedimientos ajustados. 	Gestión operativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso humano. 2. Recurso tecnológico. 	3 años	\$ 1,000,000	Entregables de los procedimientos aprobados y firmados por la gerencia.

Perspectiva	Contratación.							
Estrategia:	Vinculación estratégica del talento humano competente							
Objetivo estratégico:	Definir el 100% de los procesos de selección y contratación de la organización en un periodo no mayor a 2 años.							
Meta:	Obtener un resultado de 95% en la auditoría interna que se ejecute al área de recursos humanos al finalizar la estandarización de los procesos de selección.							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Vinculación estratégica del talento humano competente	Plan estratégico	Vinculación de personal con altos estándares de selección.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura de la oferta laboral, con su respectiva divulgación. 2. Recepción de los currículos. 3. Revisión y evaluación de las hojas de vida. 4. Procesos de citación. 5. Presentación de pruebas de conocimiento de los postulados. 6. Evaluación de las pruebas y divulgación de los resultados. 7. Elección de los preseleccionados 8. Programación de entrevistas. 9. Selección de los postulados a contratar 10. Contratación y capacitación 	Gestión de Talento Humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso humano. 2. Recurso financiero. 3. Recurso tecnológico. 	2 años	\$ 2,500,000	1. Contratación formalizada mediante el cumplimiento del respectivo proceso de selección.
Perspectiva	Marketing							
Estrategia:	Expansión del Mercado							
Objetivo estratégico:	Generar un mayor nivel de cobertura y posicionamiento en el mercado a 5 años aumentando las ventas en un 50% en comparación con el año 2019.							
Meta:	Sostener relaciones comerciales solidas con al menos 30 clientes aumentando las ventas en un 100%.							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Expansión del Mercado	Plan Estratégico	Programas de gestión de mercadeo para ampliar la cobertura de la empresa en el mercado local.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar las necesidades del mercado. 2. Determinar el alcance de la compañía frente a las necesidades evidenciadas. 3. Focalizar el nicho de mercado, junto con los clientes objetivo. 4. Análisis de la situación interna de la organización 5. Ajuste de las falencias evidenciadas para lograr abarcar el mercado. 6. Elaborar propuestas de marketing en el sector. 7. Entablar contacto con los clientes potenciales. 8. Entrega de ofertas comerciales 9. Inicio de procesos de negociación 10. Conclusión de la negociación. 11. Prestación de servicios 12. Realización de procesos para la identificación de satisfacción al cliente. 13. Campañas de fidelización . 	Gestión de Mercadotecnia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso humano. 2. Recurso financiero. 3. Recurso tecnológico. 	5 años	\$ 6,000,000	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar anualmente el número de clientes con los que cuenta la empresa 2. Resultados de las encuestas de satisfacción superiores al 90%.

Perspectiva	Procesos Administrativos y operativos							
Estrategia:	Integración hacia delante de procesos acordes a la satisfacción de las necesidades de los clientes.							
Objetivo estratégico:	Desarrollar programas de mejora continua en compañía de al menos el 20% de los clientes en los próximos 3 años.							
Meta:	Asegurar resultados superiores al 80% en las encuestas de satisfacción al cliente a partir del cuarto año.							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Integración hacia delante de procesos acordes a la satisfacción de las necesidades de los clientes.	Plan Estratégico	Programas de mejora continua en integración hacia delante con los clientes actuales de la organización para obtener logros en común.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar las necesidades del cliente. 2. Determinar el alcance de la compañía frente a las necesidades evidenciadas. 3. Análisis de la situación interna 4. Ajuste de las falencias evidenciadas para lograr la satisfacción del cliente 5. Desarrollar los procesos en conjunto con el cliente 6. Iniciación de un periodo de prueba 7. Finalización del periodo de prueba y evaluación 8. Presentación del resultado al cliente. 9. Aprobación por parte del cliente para la puesta en marcha del procedimiento 10. Ejecución de los cambios. 11. Análisis de los resultados de satisfacción del cliente frente a los procedimientos de integración. 	Gestión de Gerencia general, operativa, financiera, talento humano, y marketing .	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos humanos. 2. Recurso financiero. 3. Recurso tecnológico. 	3 años	\$ 5,000,000	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuestas de satisfacción del cliente. 2. Cuantificación de los proyectos aprobados / los propuestos.
Perspectiva	Tecnológico							
Estrategia:	Innovación tecnológica en procesos logísticos							
Objetivo estratégico:	Asegurar la disminución de tiempos de respuesta a clientes en un 50% para el próximo año a través de la implementación de bases de datos.							
Meta:	Implementar bases de datos que permitan lograr una disminución en tiempos de respuesta al cliente en un 50%.							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Innovación tecnológica en procesos logísticos.	Plan Estratégico	Programa de gestión tecnológica para la implementación de sistema ERP dentro de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consecución de recursos. 2. Solicitud de las respectivas cotizaciones. 3. Selección de los proveedores 4. Estudio de las cotizaciones adquiridas 5. Contratación del proveedor seleccionado. 6. Desarrollo de las bases por parte del proveedor. 7. Realización de pruebas técnicas en cada proceso. 8. Resultados de las pruebas operacionales. 9. Inicio de actividades. 	Gestión de Gerencia general, operativa, financiera, talento humano, y marketing .	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso humano. 2. Recurso financiero. 3. Recurso tecnológico. 	1 año	\$ 2,000,000	1. Finalización de las pruebas operacionales y puesta en marcha de las bases de datos.

Perspectiva	Marketing							
Estrategia:	Diversificación concéntrica del portafolio de servicios.							
Objetivo estratégico:	Ampliar el portafolio de productos ofertados por la compañía en un 25% para el año 2024.							
Meta:	Lograr un aumento sobre las ventas del 30% aportado por los dos productos incluidos al portafolio.							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Diversificación concéntrica del portafolio de servicios.	Plan Estratégico	Programas de Gestión de marketing enfocados en la ampliación del portafolio de productos ofertados en el mercado por parte de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar las necesidades y/o requerimientos del mercado y los clientes. 2. Determinar la capacidad y el alcance de la compañía frente a las necesidades evidenciadas. 3. Iniciar investigaciones y pruebas internas para determinar la factibilidad del producto / servicio. 4. Proponer a clientes pruebas piloto en sitio para determinar la viabilidad ante cliente. 5. Concluir pruebas piloto e indicar proceso de oferta formal a cliente si los resultados son satisfactorios en las pruebas. 6. Presentación de oferta formal a cliente y evaluación por parte de este. 7. Recepción de respuesta formal (Aceptación / Rechazo) 8. Iniciar la prestación de los servicios si hubo lugar a confirmación de aceptación por parte del cliente. 9. Seguimiento y monitoreo de resultados obtenidos. 10. Evaluación de la satisfacción al cliente por medio de encuestas. 11. Elaborar campañas de fidelización que permitan la permanencia de los vínculos comerciales y la referenciación. 	Gestión de marketing	1. Recurso financiero. 2. Recurso humano.	3 años	\$ 5,000,000	1. Lanzamiento de los dos productos seguidos de la implementación de indicadores de gestión que permitan conocer la aceptación de los servicios.
Perspectiva	Financiera							
Estrategia:	Gestión del riesgo crediticio.							
Objetivo estratégico:	Establecer por lo menos dos procedimientos que aseguren la correcta ejecución de los procesos financieros en 2 años.							
Meta:	Asegurar un control del 100% sobre el total de ingresos y egresos de la empresa.							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Gestión del riesgo crediticio.	Planes Estratégicos.	Programas de gestión financiera con impacto directo sobre los principales procesos de cartera que permitan mantener un flujo de caja adecuado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar cada uno de los procesos actuales del área contable. 2. Determinar los procesos de mayor relevancia para la organización. 3. Elaborar los procedimientos financieros y evaluar su impacto sobre la empresa. 4. Diseñar sistemas de control financiero conforme a las necesidades de la organización. 5. Validación por parte de la Gerencia de los respectivos procedimientos y controles propuestos. 6. Recibir la aprobación y/o rechazo por parte de la gerencia general. 7. Ajuste a los procedimientos elaborados conforme a las observaciones de la gerencia (Si hay lugar a ellos). 8. Lanzamiento en vivo de los procedimientos propuesto. 9. Seguimiento y control del cumplimiento de los procedimientos. 10. Implementación de métricas que permitan conocer los beneficios que los nuevos procedimientos aportaron. 	Gestión Financiera	1. Recurso financiero. 2. Recurso tecnológico. 3. Recurso humano.	2 años	\$ 2,000,000	1. Auditorías internas de los diferentes procesos contables y financieros.

Perspectiva	Talento Humano								
Estrategia:	Retención del talento humano colaborador.								
Objetivo estratégico:	Obtener resultados superiores al 85% en las encuestas de ambiente laboral.								
Meta:	Disminuir la rotación de personal en todas las áreas a un 5% anual.								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento	
Retención del talento humano colaborador.	Plan Estratégico	Programas de gestión de talento humano en cuanto retención del asociado evitando así la fuga de talentos con potencial dentro de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar el ambiente laboral y la percepción de los colaboradores frente a la organización a través de encuestas. 2. Diseñar un plan de bienestar laboral que sea adecuado a las necesidades de los colaboradores. 3. Estudio de la viabilidad del plan de bienestar por parte de las áreas interesadas. 4. Aceptación y/o rechazo del plan de bienestar propuesto para la organización. 5. Ajuste a los procedimientos elaborados conforme a las observaciones de la gerencia (Si hay lugar a ellos). 6. Aprobación de el plan de bienestar por el parte de las áreas involucradas. 7. Divulgación y socialización del plan de bienestar a los colaboradores. 8. Puesta en marcha de las actividades contempladas dentro del plan de bienestar. 9. Estudio de clima laboral y satisfacción de colaboradores a través de encuestas. 	Gestión de Talento Humano.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso financiero. 2. Recurso humano. 	3 años	\$ 5,000,000	1. Evaluación del ambiente laboral de la organización.	
Perspectiva:	Financiera.								
Estrategia:	Reducción de costo de capital.								
Objetivo estratégico:	Disminuir los costos operacionales logrando una mayor rentabilidad en los siguientes 3 años.								
Meta:	Lograr una reducción de costos operacionales en un 3% durante los próximos 3 años.								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento	
Reducción de costo de capital.	Plan Estratégico	Programas de reducción de gastos para aumentar la liquidez de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Listar cada uno de los gastos en los que incurre la empresa. 2. Analizar y determinar los costos más altos para la empresa. 3. Evaluar cuales son susceptibles de cambio. 4. Desarrollar planes de proveedores backup. 5. Enviar comunicado formal solicitando oferta formal a los potenciales proveedores. 6. Recibir propuestas. 7. Analizar la viabilidad de cada una de las propuestas así como su potencial beneficio. 8. Selección de proveedores con mayor potencial. 9. Enviar propuestas a la gerencia para su análisis y selección. 	Gestión Operativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso humano. 2. Recurso tecnológico. 3. Recurso financiero. 	2 años	\$ 2,000,000	1. Desarrollo de plan de proveedores BackUp.	

Perspectiva:	Financiera								
Estrategia:	Reducción de costos logísticos.								
Objetivo estratégico:	Aumentar la liquidez de la compañía a través de la disminución de los tiempos de cartera a 30 días.								
Meta:	Disminuir los tiempos de rotación de cartera a 30 días en los próximos 2 años.								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento	
Gestión y rotación de la cartera aumentando la liquidez.	Plan Estratégico	Programa financiero que permita el aumento de la liquidez en la compañía.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar proceso de conciliación de cartera con el fin de evaluar los cliente con mayores tiempos entre pagos. 2. Evaluar las condiciones actuales de pago de cada cliente en el listado anterior. 3. Proponer a la gerencia una disminución del 0.5% en la cartera del cliente si este efectúa el pago a los 30 días. 4. Aceptación / rechazo por parte de la Gerencia en cuanto a la propuesta. 5. Acercamiento a cliente con propuesta formal de descuento del 0.05% por pronto pago (30 días). 6. Evaluación de la propuesta por parte del cliente. 7. Recepción de respuesta por parte del cliente.(Aceptación / rechazo) 8. En caso de aceptación se llegara a un acuerdo mutuo para determinar el periodo de inicio y los valores a causar. 9. Evaluar el comportamiento de pago de los clientes que aceptaron propuesta así como de la liquidez en caja. 10. Seguimiento trimestral del comportamiento de la cartera. 	Gestión Financiera.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso humano. 2. Recurso tecnológico. 3. Recurso financiero. 	2 años	\$ 2,000,000	1. Evaluación y seguimiento al comportamiento de pagos del cliente y afectación financiera a la organización.	

Fuente: Elaboración propia.

9.5. Plan de acción general.

Tabla 14. Plan de acción general.

PLAN DE ACCIÓN GENERAL								
Responsable:	Gerencia General							
Unidad Estratégica:	Empresa German Orlando Rodríguez Fonseca							
Indicador de éxito global	Índice de participación en el mercado en volumen pesos							
Estrategias	Objetivos	Responsables	Lugar (Dónde?)	Duración	Recursos Necesarios	Meta	Limitaciones	Presupuesto
Estandarización de procesos logísticos.	Establecer el 100 % de procedimientos para cada una de la seis actividades que se ejecutan en el área de operaciones durante el año 2022.	Gestión operativa	Madrid	1 año	1. Recurso humano. 2. Recurso tecnológico.	Lograr estandarización de procesos en un 100% a través del desarrollo de manuales de funciones y procedimientos para cada uno de los seis procesos ejecutados por el área de operaciones .	1. Falta de personal cualificado para el desarrollo de dicha actividad . 2. Falta de claridad en cada uno de los procesos.	\$ 1,000,000
Vinculación estratégica del talento humano competente	Definir el 100% de los procesos de selección y contratación de la organización en un periodo no mayor a 2 años.	Gestión de Talento Humano	Madrid	2 años	1. Recurso humano. 2. Recurso financiero. 3. Recurso tecnológico.	Obtener un resultado del 95% en la auditoría interna que se ejecute al área de recursos humanos al finalizar la estandarización de los procesos de selección.	1. Falta de criterios claros para la selección de personal capacitado. 2. Falta de recursos económicos para el pago de salarios competitivos.	\$ 2,500,000
Expansión del Mercado	Generar un mayor nivel de cobertura y posicionamiento en el mercado a 5 años aumentando las ventas en un 50% en comparación con el año 2019.	Gestión de Mercadotecnia	Madrid	5 años	1. Recurso humano. 2. Recurso financiero. 3. Recurso tecnológico.	Sostener relaciones comerciales solidas con al menos 30 clientes aumentando las ventas en un 100%.	1. Falta de personal cualificado para el desarrollo de dicha actividad . 2. Falta de recursos económicos para el pago de estudios de marketing. 3. Falta de conocimiento sobre cada una de las fortalezas y debilidades de la organización.	\$ 6,000,000
Integración hacia delante de procesos acordes a la satisfacción de las necesidades de los clientes.	Desarrollar programas de mejora continua en compañía de al menos el 20% de los clientes en los próximos 3 años.	Gestión de Gerencia general, operativa, financiera, talento humano, y marketing .	Madrid	3 años	1. Recursos humanos. 2. Recurso financiero. 3. Recurso tecnológico.	Asegurar resultados superiores al 80% en las encuestas de satisfacción al cliente a partir del cuarto año.	1. Falta de personal cualificado para el desarrollo de dicha actividad . 2. Falta de recursos económicos para el pago de estudios de marketing. 3. Falta de conocimiento sobre cada una de las fortalezas y debilidades de la organización.	\$ 5,000,000

Innovación tecnológica en procesos logísticos	Asegurar la disminución de tiempos de respuesta a clientes en un 50% para el próximo año a través de la implementación de bases de datos.	Gestión de Gerencia general, operativa, financiera, talento humano, y marketing .	Madrid - Bogotá	1 año	1. Recurso humano. 2. Recurso financiero. 3. Recurso tecnológico.	Implementar bases de datos que permitan lograr una disminución en tiempos de respuesta al cliente en un 50%.	1. Falta de recursos económicos para el desarrollo del proyecto. 2. Falta de recursos tecnológicos adecuados para el soporte de dichos sistema.	\$ 2,000,000
Diversificación concéntrica del portafolio de servicios.	Ampliar el portafolio de productos ofertados por la compañía en un 25% para el año 2024.	Gestión de marketing	Madrid	3 años	1. Recurso financiero. 2. Recurso humano.	Lograr un aumento sobre las ventas del 30% aportado por los dos productos incluidos al portafolio.	1. Falta de personal cualificado para el desarrollo de dicha actividad . 2. Falta de recursos económicos para el pago de estudios de marketing. 3. Falta de conocimiento sobre cada una de las fortalezas y debilidades de la organización.	\$ 5,000,000
Gestión del riesgo crediticio.	Establecer por lo menos dos procedimientos que aseguren la correcta ejecución de los procesos financieros en 2 años.	Gestión Financiera	Madrid	2 años	1. Recurso financiero. 2. Recurso tecnológico. 3. Recurso humano.	Asegurar un control del 100% sobre el total de ingresos y egresos de la empresa.	1. Falta de personal cualificado para el desarrollo de dichas actividades. 2. Faltas de recursos tecnológicos que acompañen y faciliten los procesos contables.	\$ 2,000,000
Retención del talento humano colaborador.	Obtener resultados superiores al 85% en las encuestas de ambiente laboral.	Gestión de Talento Humano.	Madrid	3 años	1. Recurso financiero. 2. Recurso humano.	Disminuir la rotación de personal en todas las áreas a un 5% anual.	1. Falta de recursos económicos que faciliten el establecimiento de políticas de remuneración competitivas.	\$ 5,000,000
Reducción de costo de capital.	Disminuir los costos operacionales logrando una mayor rentabilidad en los siguientes 3 años.	Gestión Operativa	Madrid	2 años	1. Recurso humano. 2. Recurso tecnológico. 3. Recurso financiero.	Lograr una reducción de costos operacionales en un 3% durante los próximos 3 años.	1. Falta de recursos económicos que faciliten el establecimiento de políticas de remuneración competitivas.	\$ 2,000,000
Reducción de costos logísticos.	Aumentar la liquidez de la compañía a través de la disminución de los tiempos de cartera a 30 días.	Gestión Financiera.	Madrid	2 años	1. Recurso humano. 2. Recurso tecnológico. 3. Recurso financiero.	Disminuir los tiempos de rotación de cartera a 30 días en los próximos 2 años.	1. Falta de recursos económicos que faciliten el establecimiento de políticas de remuneración competitivas.	\$ 2,000,000
TOTAL								\$ 32,500,000

Fuente: Elaboración propia.

10. MONITORIA ESTRATEGICA E INDICADORES DE GESTIÓN.

La monitoria estratégica es una herramienta basada en el desarrollo de indicadores de gestión a través de los cuales se puede determinar el nivel de cumplimiento de cada uno de los indicadores desarrollados.

En cuanto a los indicadores, estos deben ser desarrollados con base en hechos y datos por cada una de las gerencias de área con el fin que sean ejecutados de forma periódica. (Serna, 2010)

10.1. Cuadro de monitoria.

En la siguiente tabla se relacionan cada uno de los indicadores propuestos para el seguimiento de las estrategias planteadas a la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca, estos permitirán mantener un mayor conocimiento respecto al avance de cada una.

Tabla 15. Cuadro de monitoria.

CUADRO DE MONITORÍA			
Proyectos estratégicos:	Estandarización de procesos logísticos.		
Estrategia:	Estandarización de procesos logísticos.		
Responsables:	Gestión operativa		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
	Lograr estandarización de procesos en un 100% a través del desarrollo de manuales de funciones y procedimientos para cada uno de los seis procesos ejecutados por el área de operaciones .	1. Mejoramiento de procesos. (Procesos mejorados / Procesos actuales) 2. Decisiones tomadas y ejecutadas. (# Decisiones tomadas / # Decisiones ejecutadas) 3. Actualización manuales de procedimientos del área de producción. (# de manuales actualizados / # de manuales revisados) 4. Índice de calidad. (No. de reclamos recibidos / No. de reclamos)	Semestral

Proyectos estratégicos:	Vinculación estratégica del talento humano competente		
Estrategia:	Vinculación estratégica del talento humano competente		
Responsables:	Gestión de Talento Humano		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
	Obtener un resultado del 95% en la auditoría interna que se ejecute al área de recursos humanos al finalizar la estandarización de los procesos de selección.	1. Medición de eficacia en el proceso de mejoramiento continuo por acciones. <i>(# total de mejoras implementadas * 100 / # total de acciones de mejora programadas)</i> 2. Rotación de trabajadores. <i>(Total de trabajadores retirados / # Promedio de trabajadores)</i> 3. Productividad de mano de obra. <i>(Producción / Horas-Hombre trabajadas)</i> 4. Actualización manual de funciones Talento Humano. <i>(# de manuales de funciones actualizados / # de manuales de funciones de la empresa)</i> 5. índice de ausentismo. <i>(Horas-hombre ausentes / horas-hombre trabajadas)</i>	Anual
Proyectos estratégicos:	Expansión del Mercado		
Estrategia:	Expansión del Mercado		
Responsables:	Gestión de Mercadotecnia		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
	Sostener relaciones comerciales solidas con al menos 30 clientes aumentando las ventas en un 100%.	1. Relación con otras entidades. <i>(# de empresas vinculadas a los planes / # de empresas que apoyan los planes)</i> 2. Incorporación de nuevos clientes. <i>(# clientes nuevos / # total de clientes)</i> 3. Retención. <i>(# total de clientes del periodo 1 + 1 / # total de clientes del periodo 1)</i> 4. Participación total en el mercado. <i>(Ventas totales de la empresa en la categoría / Ventas totales de la competencia y la empresa en la categoría)</i>	Anual
Proyectos estratégicos:	Integración hacia delante de procesos acordes a la satisfacción de las necesidades de los clientes.		
Estrategia:	Integración hacia delante de procesos acordes a la satisfacción de las necesidades de los clientes.		
Responsables:	Gestión de Gerencia general, operativa, financiera, talento humano, y marketing .		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
	Asegurar resultados superiores al 80% en las encuestas de satisfacción al cliente a partir del cuarto año.	1. Planes Formulados. <i>(# Planes formulados aprobados / # de planes proyectados a formular)</i> 2. Decisiones tomadas y ejecutadas. <i>(# Decisiones tomadas / # Decisiones ejecutadas)</i> 3. Generación de satisfacción de los clientes externos respecto al servicio recibido. <i>(# de clientes externos que califican positivamente el servicio / # de clientes entrevistados)</i> 4. Participación sugerencias de clientes. <i>(# total de sugerencias aceptadas / # total de sugerencias recibidas)</i>	Semestral

Proyectos estratégicos:	Innovación tecnológica en procesos logísticos.		
Estrategia:	Innovación tecnológica en procesos logísticos		
Responsables:	Gestión de Gerencia general, operativa, financiera, talento humano, y marketing .		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
	Implementar bases de datos que permitan lograr una disminución en tiempos de respuesta al cliente en un 50%.	1. Propuestas aprobadas por gerencia en cuanto a mejoramiento tecnológico. (# de propuestas de mejoramiento aprobadas / # de propuestas de mejoramiento presentadas) 2. Adquisición de maquinarias y equipos a departamentos de la empresa. (# de maquinas y/o equipos adquiridos / # de maquinas y/o equipos a adquirir) 3. Necesidades de conocimientos, aplicaciones de software. (# de personas que conocen un programa o aplican un programa / # de personas que aplican el programa genérico) 4. Ejecución presupuestal plan estratégico para tecnología (Presupuesto ejecutado / presupuesto asignado)	Trimestral
Proyectos estratégicos:	Diversificación concéntrica del portafolio de servicios.		
Estrategia:	Diversificación concéntrica del portafolio de servicios.		
Responsables:	Gestión de marketing		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
	Lograr un aumento sobre las ventas del 30% aportado por los dos productos incluidos al portafolio.	1. Avisos emitidos en medios informando productos y servicios ofrecidos por la empresa. (# total de avisos emitidos en medios / # total de avisos programados a emitir) 2. Efectividad Comercial. (Ventas ejecutadas / Ventas presupuestadas) 3. Contribución por producto. (Margen Individual / Margen Total) 4. Comercialidad. (Ventas producto / Ventas totales)	Semestral
Proyectos estratégicos:	Gestión del riesgo crediticio.		
Estrategia:	Gestión del riesgo crediticio.		
Responsables:	Gestión Financiera		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
	Asegurar un control del 100% sobre el total de ingresos y egresos de la empresa.	1. Razón Corriente. (Activo Corrientes / Pasivo Corriente) 2. Rotación de Cobros. (Cuentas por cobrar comerciales / Ventas Netas) 3. Gastos de Administración y ventas a ventas. (Gastos de administración y ventas / Ventas netas) 4. Rotación de Cartera. (ventas a crédito en el periodo / Cuentas por cobrar promedio)	Semestral

Proyectos estratégicos:	Retención del talento humano colaborador.		
Estrategia:	Retención del talento humano colaborador.		
Responsables:	Gestión de Talento Humano.		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
	Disminuir la rotación de personal en todas las áreas a un 5% anual.	1. Importancia de salarios. <i>(Total salarios pagados / Costos de producción)</i> 2. Rotación de trabajadores. <i>(Total de trabajadores retirados / # promedio de trabajadores)</i> 3. Capacitación a empleados. <i>(# de empleados capacitados / # de empleados de la empresa)</i> 4. Actualización manual de funciones Talento Humano. <i>(# de manuales de funciones actualizados / # de manuales de funciones de la empresa)</i>	Anual
Proyectos estratégicos:	Reducción de costo de capital.		
Estrategia:	Reducción de costo de capital.		
Responsables:	Gestión Operativa		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
	Lograr una reducción de costos operacionales en un 3% durante los próximos 3 años.	1. índice de Cumplimiento. <i>(No. de pedido entregados a tiempo / No. de pedidos realizados)</i> 2. índice control de cronograma. <i>(No. de comité realizados / Comités planeados)</i> 3. Gastos de Administración y ventas. <i>(Gastos de administración y ventas / Ventas netas)</i> 4. Rotación de proveedores. <i>(Compras a crédito del periodo / Promedio de cuentas por pagar)</i> 5. Porcentaje de ahorros logrados. <i>(Valor de compras actuales - Valor de compras anteriores / Valor de compras actuales)</i>	Semestral
Proyectos estratégicos:	Reducción de costos logísticos.		
Estrategia:	Reducción de costos logísticos.		
Responsables:	Gestión Financiera.		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
	Disminuir los tiempos de rotación de cartera a 30 días en los próximos 2 años.	1. Rotación de cartera. <i>(Ventas a crédito en el periodo / Cuentas por cobrar promedio)</i> 2. Rotación de ventas. <i>(Ventas netas / Cuentas por cobrar comerciales + filiales y afiliadas)</i> 3. Rentabilidad de ventas netas. <i>(Utilidad neta / ventas netas)</i>	Trimestral

Fuente: Elaboración propia.

10.2. Cuadro de mando de control (Dashboard).

En la siguiente tabla se relacionan cada uno de los indicadores propuestos para el seguimiento de las estrategias planteadas a la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca, estos permitirán mantener un mayor conocimiento respecto al avance de cada una.

INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

INTRODUCCIÓN DE METAS O INDICADORES PREVISTOS

PERI 2025

MET/Meses

PERSPECTIVA	NUM_OBJ	OBJETIVOS	INDICADORES	TIPO MEDICIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
FINANCIERA	F1	Formalizar y asegurar los procesos financieros dando versatilidad y agilidad al proceso contable.	1. Razón Corriente. (Activo Corrientes / Pasivo Corriente)	TRIMESTRAL			1,78			1,86			1,94			2,05			
			2. Rotación de Cobros. (Cuentas por cobrar comerciales / Ventas Netas)	TRIMESTRAL			0,60			0,47			0,40					0,33	
			3. Gastos de Administración y ventas a ventas. (Gastos de administración y ventas / Ventas netas)	TRIMESTRAL			0,36			0,34			0,32					0,30	
PERSPECTIVA	NUM_OBJ	OBJETIVOS	INDICADORES	TIPO MEDICIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
CLIENTES	C1	Generar un mayor nivel de cobertura y posicionamiento en el mercado a 5 años aumentando las ventas en un 50% en comparación con el año 2019.	1. Relación con otras entidades. (# de empresas vinculadas a los planes / # de empresas que apoyan los planes)	ANUAL													0,15		
			2. Incorporación de nuevos clientes. (# clientes nuevos / # total de clientes)	ANUAL															0,80
			3. Retención. (# total de clientes del periodo I + 1 / # total de clientes del periodo I)	ANUAL															1,04
CLIENTES	C2	Conocer y satisfacer las necesidades del cliente con el fin de desarrollar proyectos en conjunto para la mejora continua.	1. Planes Formulados. (# Planes formulados aprobados / # de planes proyectados a formular)	SEMESTRAL						0,25							0,50		
			2. Decisiones tomadas y ejecutadas. (# Decisiones tomadas / # Decisiones ejecutadas)	SEMESTRAL						0,25									0,50
			3. Generación de satisfacción de los clientes externos respecto al servicio recibido. (# de clientes externos que califican positivamente el servicio / # de clientes entrevistados)	SEMESTRAL						0,8									0,90
CLIENTES	C3	Ampliación del portafolio de servicios ofrecidos a los clientes generando una mayor fuente de ingreso a través de la diversificación de los servicios prestados.	1. Avisos emitidos en medios informando productos y servicios ofrecidos por la empresa. (# total de avisos emitidos en medios / # total de avisos programados a emitir)	TRIMESTRAL			0,25			0,5			0,75				1,00		
			2. Efectividad Comercial. (Ventas ejecutadas / Ventas presupuestadas)	TRIMESTRAL			0,25			0,5			0,75						1,00
			3. Contribución por producto. (Margen Individual / Margen Total)	TRIMESTRAL			0,25			0,5			0,75						1,00

PERSPECTIVA	NUM_OBJ	OBJETIVOS	INDICADORES	TIPO MEDICIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
PROCESOS INTERNOS	P1	Establecer los procesos y procedimientos para todas la actividades que se ejecutan desde operaciones, esto en los próximos 5 años.	1. Mejoramiento de procesos. (Procesos mejorados / Procesos actuales)	SEMESTRAL						0,75						1,00		
			2. Decisiones tomadas y ejecutadas. (# Decisiones tomadas / # Decisiones ejecutadas)	SEMESTRAL							0,75							1,00
			3. Actualización manuales de procedimientos del área de producción. (# de manuales actualizados / # de manuales revisados)	SEMESTRAL								0,9						1,00
PROCESOS INTERNOS	P2	Adquisición de herramientas tecnológicas, el sistema a implementar será un ERP a el cual será implementado en los próximos 5 años	1. Propuestas aprobadas por gerencia en cuanto a mejoramiento tecnológico. (# de propuestas de mejoramiento aprobadas / # de propuestas de mejoramiento presentadas)	ANUAL												1,00		
			2. Adquisición de maquinarias y equipos a departamentos de la empresa. (# de maquinas y/o equipos adquiridos / # de maquinas y/o equipos a adquirir)	ANUAL														1,00
			3. Necesidades de conocimientos, aplicaciones de software. (# de personas que conocen un programa o aplican un programa / # de personas que aplican el programa genérico)	ANUAL														1,00
PERSPECTIVA	NUM_OBJ	OBJETIVOS	INDICADORES	TIPO MEDICIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A1	Estipular y estandarizar los procesos de selección y contratación de la organización en un periodo de 3 años.	1. Medición de eficacia en el proceso de mejoramiento continuo por acciones. (# total de mejoras implementadas * 100 / # total de acciones de mejora programadas)	ANUAL												1,00		
			2. Rotación de trabajadores. (Total de trabajadores retirados / # Promedio de trabajadores)	ANUAL													0,10	
			3. Productividad de mano de obra. (Producción / Horas-Hombre trabajadas)	ANUAL													0,95	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A2	Generar estabilidad y confianza en el colaborador por medio de continua capacitación y políticas de remuneración competitivas en el mercado.	1. Tipos de trabajo. (# de empleados de producción / # de empleados Administrativos)	CUATRIMESTRAL				0,8				0,8				0,80		
			2. Rotación de trabajadores. (Total de trabajadores retirados / # promedio de trabajadores)	CUATRIMESTRAL				0,03				0,02					0,02	
			3. Capacitación a empleados. (# de empleados capacitados / # de empleados de la empresa)	CUATRIMESTRAL				0,8				0,9					1,00	

INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

ANÁLISIS DE DESVIACIONES ENTRE INDICADORES REALES Y PREVISTOS

PERIODO 2025

METAS Meses

PERSPECTIVA	NUM_OBJ	OBJETIVOS	INDICADORES	TIPO MEDICIÓN	METAS Meses												VALOR MEDIO		
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
FINANCIERA	F1	Formalizar y asegurar los procesos financieros dando versatilidad y agilidad al proceso contable.	1. Razón Corriente. (Activo Corrientes / Pasivo Corriente)	TRIMESTRAL			-1,78			-1,86			-1,94			-2,05			
			2. Rotación de Cobros. (Cuentas por cobrar comerciales / Ventas Netas)	TRIMESTRAL			-0,60			-0,47			-0,40			-0,33			
			3. Gastos de Administración y ventas a ventas. (Gastos de administración y ventas / Ventas netas)	TRIMESTRAL			-0,36			-0,34			-0,32			-0,30			
PERSPECTIVA	NUM_OBJ	OBJETIVOS	INDICADORES	TIPO MEDICIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	VALOR MEDIO		
CLIENTES	C1	Generar un mayor nivel de cobertura y posicionamiento en el mercado a 5 años aumentando las ventas en un 50% en comparación con el año 2019.	1. Relación con otras entidades. (# de empresas vinculadas a los planes / # de empresas que apoyan los planes)	ANUAL													-0,15		
			2. Incorporación de nuevos clientes. (# clientes nuevos / # total de clientes)	ANUAL															-0,80
			3. Retención. (# total de clientes del periodo l+ 1 / # total de clientes del periodo l)	ANUAL															-1,04
CLIENTES	C2	Conocer y satisfacer las necesidades del cliente con el fin de desarrollar proyectos en conjunto para la mejora continua.	1. Planes Formulados. (# Planes formulados aprobados / # de planes proyectados a formular)	SEMESTRAL						-0,25							-0,50		
			2. Decisiones tomadas y ejecutadas. (# Decisiones tomadas / # Decisiones ejecutadas)	SEMESTRAL							-0,25								-0,50
			3. Generación de satisfacción de los clientes externos respecto al servicio recibido. (# de clientes externos que califican positivamente el servicio / # de clientes entrevistados)	SEMESTRAL							-0,80								-0,90
CLIENTES	C3	Ampliación del portafolio de servicios ofrecidos a los clientes generando una mayor fuente de ingreso a través de la diversificación de los servicios prestados.	1. Avisos emitidos en medios informando productos y servicios ofrecidos por la empresa. (# total de avisos emitidos en medios / # total de avisos programados a emitir)	TRIMESTRAL			-0,25			-0,50			-0,75				-1,00		
			2. Efectividad Comercial. (Ventas ejecutadas / Ventas presupuestadas)	TRIMESTRAL			-0,25			-0,50			-0,75					-1,00	
			3. Contribución por producto. (Margen Individual / Margen Total)	TRIMESTRAL			-0,25			-0,50			-0,75					-1,00	

PERSPECTIVA	NUM_OBJ	OBJETIVOS	INDICADORES	TIPO MEDICIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	VALOR MEDIO		
PROCESOS INTERNOS	P1	Establecer los procesos y procedimientos para todas la actividades que se ejecutan desde operaciones, esto en los próximos 5 años.	1. Mejoramiento de procesos. (Procesos mejorados / Procesos actuales)	SEMESTRAL						-0,75							-1,00		
			2. Decisiones tomadas y ejecutadas. (# Decisiones tomadas / # Decisiones ejecutadas)	SEMESTRAL							-0,75								-1,00
			3. Actualización manuales de procedimientos del área de producción. (# de manuales actualizados / # de manuales revisados)	SEMESTRAL								-0,90							-1,00
PROCESOS INTERNOS	P2	Adquisición de herramientas tecnológicas, el sistema a implementar será un ERP a el cual será implementado en los próximos 5 años	1. Propuestas aprobadas por gerencia en cuanto a mejoramiento tecnológico. (# de propuestas de mejoramiento aprobadas / # de propuestas de mejoramiento presentadas)	ANUAL													-1,00		
			2. Adquisición de maquinarias y equipos a departamentos de la empresa. (# de maquinas y/o equipos adquiridos / # de maquinas y/o equipos a adquirir)	ANUAL															-1,00
			3. Necesidades de conocimientos, aplicaciones de software. (# de personas que conocen un programa o aplican un programa / # de personas que aplican el programa genérico)	ANUAL															-1,00
PERSPECTIVA	NUM_OBJ	OBJETIVOS	INDICADORES	TIPO MEDICIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	VALOR MEDIO		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A1	Estipular y estandarizar los procesos de selección y contratación de la organización en un periodo de 3 años.	1. Medición de eficacia en el proceso de mejoramiento continuo por acciones. (# total de mejoras implementadas * 100 / # total de acciones de mejora programadas)	ANUAL													-1,00		
			2. Rotación de trabajadores. (Total de trabajadores retirados / # Promedio de trabajadores)	ANUAL															-0,10
			3. Productividad de mano de obra. (Producción / Horas-Hombre trabajadas)	ANUAL															-0,95
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A2	Generar estabilidad y confianza en el colaborador por medio de continua capacitación y políticas de remuneración competitivas en el mercado.	1. Tipos de trabajo. (# de empleados de producción / # de empleados Administrativos)	CUATRIMESTRAL				-0,80				-0,80					-0,80		
			2. Rotación de trabajadores. (Total de trabajadores retirados / # promedio de trabajadores)	CUATRIMESTRAL				-0,03					-0,02						-0,02
			3. Capacitación a empleados. (# de empleados capacitados / # de empleados de la empresa)	CUATRIMESTRAL				-0,80					-0,90						-1,00

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

Frente a la situación actual de la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca se identifica que se encuentra en una situación de riesgo y vulnerabilidad, principalmente por la ausencia de una dirección estratégica adecuada, lo que ha limitado el crecimiento y desarrollo de la compañía en el sector, contando con el 82% de debilidades identificadas en la matriz de perfil de capacidades internas de la organización, reflejando su deficiencia frente a la capacidad competitiva en el entorno. Así mismo en su ambiente externo, se logró identificar que la empresa, aunque cuenta con el 68,57% de oportunidades no ha sabido aprovechar las diferentes posibilidades que el gobierno nacional y su ambiente le ofrecen para aumentar y promover su participación en el mercado como se evidencia en el escenario apuesta “incremento en el apoyo gubernamental (Direccionamiento de Políticas y disposiciones Gubernamentales en el sector), relacionado mediante el diagrama de la cruz de ejes de Schwartz.

Es así como la empresa debe de replantear su orientación directiva de lo contrario se verá obligado a desinvertir o liquidar, estando indefensa frente al impacto de sus amenazas y su ineficiente capacidad de reacción.

Permitiendo de esta manera frente a los resultados obtenidos mediante la auditoría interna y externa de la organización, formular diez estrategias enfocadas en los siguientes aspectos:

- Aspectos Financieros:
 - a. Gestión del riesgo crediticio: Esta estrategia se encuentra encaminada a mitigar el impacto financiero que tiene sobre la organización la falta de procedimientos que permitan la ejecución de cada una de las actividades bajo una serie de estándares que aseguren cada una de las actividades del área contable.
 - b. Reducción de costos logísticos: Direccionada en gestión y rotación de cartera a través de la propuesta de descuento por pago anticipado.
 - c. Reducción de costo de capital: Enfocada en la reducción de gastos con la finalidad de aumentar la liquidez de la empresa mediante la identificación de cada uno de los costos detallados y sus alternativas para disminuir los mismos.

- Aspectos Tecnológicos:

- a. Innovación tecnológica en procesos: Se enfoca en la implementación de bases de datos en Microsoft Excel y ACCESS que permitan mantener un mayor control de la organización abarcando sectores como el financiero, el operativo, de clientes etc.
- Aspectos de Recursos Humanos:
En este aspecto se decidió plantear las dos siguientes estrategias:
 - a. Vinculación estratégica del talento humano competente: El objetivo principal es estandarizar los procesos de selección y contratación lo cual tendrá como resultado un aumento sobre los niveles de atención al cliente tanto en la parte táctica como estratégica.
 - b. Retención del talento humano colaborador: Su enfoque es la de retención de colaboradores con alto potencial de crecimiento y aporte a la empresa ya sea por sus cualidades, aptitudes o habilidades permitiendo llevar a un siguiente nivel la organización.
- Aspectos de Marketing: Para esta variable se diseñaron y plantearon las siguientes estrategias.
 - a. Expansión del Mercado: Permitirá la ampliación del mercado actual de clientes de la organización a través de la elaboración de propuestas de comerciales que se ajusten a las necesidades de cada cliente, en estas se ofrecerá el portafolio de servicios que oferta la compañía dando a conocer cómo se llegará a satisfacer las necesidades actuales.
 - b. Diversificación concéntrica del portafolio de servicios: Enfocada en el desarrollo de nuevos servicios, así como la optimización de los servicios ofrecidos actualmente.
- Aspectos Internos de la organización: Para esta variable se diseñaron y plantearon las siguientes estrategias.
 - a. Estandarización de procesos logísticos: Se fijarán instructivos de trabajo que permitan la ejecución de las actividades de una manera estandarizada y uniforme generando robustecimiento de los procesos operacionales.

- b. Integración de procesos acordes a la satisfacción de las necesidades de los clientes: Se realizará continuo acompañamiento para el desarrollo planes en conjunto del cliente en pro de desarrollar las actividades operacionales de forma flexible sin que estas vulneren los procedimientos establecidos por la organización.

Finalmente se planteó un sistema de control mediante indicadores de gestión el cual permitirá el seguimiento de las estrategias propuestas y sus planes de acción mediante el cuadro de monitoria, determinando el nombre del proyecto, responsables, actividades, metas y periodicidad a evaluar según su avance, así mismo se estableció para la organización German Orlando Rodríguez Fonseca el Cuadro de mando de control (Dashboard) proyectando el avance esperado según el periodo de cumplimiento de cada objetivo de las estrategias propuestas..

De acuerdo con lo anteriormente enunciado, se propuso a la organización la implementación y desarrollo de dichas estrategias en un periodo no mayor a cinco años con la finalidad de sostener el mercado actual y abarcar nuevos clientes. Se espera que la implementación de estas estrategias brinde un mayor control de cada uno de los procesos y a su vez que permita a la empresa asumir nuevos retos logrando un mejor posicionamiento en la Sabana de Occidente.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el estado actual de la empresa German Orlando Rodríguez Fonseca se recomienda:

- Fortalecer cada uno de sus procesos internos. Sin embargo, principalmente el Gerente debe capacitarse en el desarrollo de las diferentes habilidades gerenciales, conllevando al mejoramiento de una dirección estratégica asertiva.
- Estandarizar procesos contables, generando un control detallado sobre los registros de ingresos y egresos, proveedores, cuentas por pagar, base de caja menor, utilidades, nomina, gastos administrativos etc. Permitiendo fortalecer de esta manera su área financiera.
- Vincular estratégicamente el talento humano de la organización, siendo los colaboradores competentes, comprometidos y estables con el objetivo de disminuir la rotación de personal, estableciendo a su vez un sistema de capacitación y formación dentro de la organización.
- Invertir en herramientas tecnológicas que permitan optimizar tiempos y recursos en cuanto a las actividades operativas como administrativas, ya que actualmente no cuentan con ninguna herramienta tecnológica que permita la sistematización de información limitando los diferentes procesos de operatividad como de gestión.
- Generar satisfacción en el cliente, identificando las necesidades del mercado brindando un servicio de calidad y de diversificación de servicios, logrando adquirir y fidelizar a cada uno de los clientes vinculados en la organización.
- Generar estrategias de mercadeo y publicidad los cuales conlleven al reconocimiento y expansión en el sector, lo mencionado debido a que actualmente no se cuenta con un sistema definido de promoción y presentación de su marca y/o servicio.
- Reducir costos y enfocarse en la rotación de cartera, lo que permitirá adquirir una mayor liquidez mejorando el estado financiero de la empresa.

- Por último, se recomienda realizar el seguimiento sobre los avances de las estrategias mediante el sistema de control propuesto a través de la medición de indicadores con la finalidad de determinar el impacto de los resultados obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Arizabaleta, E. V. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Bogotá : ECOE Editores.
- Chagoya, E. R. (01 de 06 de 2018). *Gestiopolis*. Obtenido de Métodos y técnicas de investigación: <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Congreso de Colombia. (07 de 04 de 2020). *Decreto 957 de 2019*. Obtenido de Decreto 957 de 2019.: <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20957%20DEL%2005%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>
- Congreso de Colombia. (27 de 02 de 2021). *Secretaria Senado*. Obtenido de Secretaria Senado: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0222_1995.html
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (20 de 03 de 2020). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN*. Obtenido de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN: https://www.dian.gov.co/ciiu/Documents/CIIU_Revision_4_AC.pdf
- Fonseca, G. O. (2021). *Estado de resultados*. Madrid.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción*. Barcelona: MARCOMBO S.A.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. México: Patria.
- Presidencia de la República. (27 de 02 de 2021). *Decreto 770 de 2020*. Obtenido de Decreto 770 de 2020: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12734>

Real Academia Española. (10 de 04 de 2021). *Diccionario de lengua española*.
Obtenido de <https://dle.rae.es/log%C3%ADstico>

Sallenave, J. P. (1995). *La gerencia Integral* . Bogotá: NORMA.

Serna, H. (2010). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.

Serna, H. (2010). *Gerencia Estratégica* (Vol. Décima). (P. Editorial, Ed.) Bogotá,
Colombia: Panamericana.