



Universidad **Mariana**

Diseño de un plan de direccionamiento estratégico en la empresa “Invertrans en la ciudad de
Pasto”

Sebastián Alejandro Álvarez Martínez

Danilo Sebastian Villarreal Salas

Universidad Mariana

Facultad De Ciencias Contables Económicas Y Administrativas

Administración De Negocios Internacionales

San Juan De Pasto

2024

Diseño De Un Plan De Direccionamiento Estratégico En La Empresa “Invertrans En La Ciudad
De Pasto”

Sebastián Alejandro Álvarez Martínez

Danilo Sebastián Villarreal Salas

Plan de direccionamiento estratégico

Mg. Nathaly Chamorro

Asesora

Universidad Mariana

Facultad De Ciencias Contables Económicas Y Administrativas

Administración De Negocios Internacionales

San Juan De Pasto

2024

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a la profesora Nathaly Chamorro, quien ha sido una guía excepcional a lo largo de la elaboración de esta tesis. Su compromiso, sabiduría y dedicación han sido esenciales para dar forma a este trabajo de investigación. La claridad de sus orientaciones y su inquebrantable apoyo fueron piezas clave que iluminaron el camino hacia el éxito académico. Cada interacción con ella ha sido inspiradora, y su influencia positiva ha dejado una marca imborrable en nuestro desarrollo académico. Agradecemos sinceramente su tiempo, paciencia y generosidad, que han sido fundamentales en este viaje educativo.

También queremos extender nuestro más sincero agradecimiento a nuestras mamás, Claudia Martínez y Ana Salas, quienes fueron nuestras mayores fuentes de ánimo y apoyo durante todo el proceso de investigación. Su amor incondicional, aliento constante y palabras de aliento fueron la fuerza impulsora que nos motivó a seguir adelante incluso en los momentos más desafiantes. Su presencia y respaldo inquebrantable fueron un recordatorio constante de que siempre podemos alcanzar nuestras metas con determinación y perseverancia. Agradecemos infinitamente su cariño y sacrificio, que han sido fundamentales en la culminación exitosa de este proyecto.

Contenido

Introducción	10
1. Resumen del proyecto	13
1.1 Descripción del problema:.....	13
1.1.1. Formulación del problema	15
1.2 Justificación.....	15
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo general	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Marco referencial o fundamentos teóricos	17
1.4.1 Antecedentes	17
1.4.1.1 Internacionales.	17
1.4.1.2 Nacionales.	18
1.4.2.1 La dirección según Patricia Guadalupe Ruiz Gómez.....	21
1.4.2.2 Estrategia.....	22
1.4.2.3 La dirección estratégica según FRED R. DAVID.....	24
1.4.2.4 La dirección estratégica según Humberto Serna Gómez.....	27
1.4.2.4 Estrategias corporativas.....	29
1.4.2.4 Indicadores de seguimiento.....	31
1.4.3 Marco conceptual	34
1.4.4 Marco Contextual	38
1.4.4 Marco legal.....	43
1.5 Metodología	45
1.5.1 Paradigma de investigación:.....	45
1.5.2 Enfoque de investigación	45
1.5.3 Tipo de investigación	45
1.5.4 Población y muestra	46
1.5.5 Técnica e instrumentos de recolección de información	46
1.5.5.1 Las técnicas de investigación.....	46

1.5.5.2 Instrumentos de investigación.....	46
2. Presentación de resultados	48
2.1 Procesamiento de la información	48
2.1.1. Diagnóstico Interno:	48
2.1.1.1 Fortalezas.	52
2.1.1.2 Debilidades:.....	53
2.1.2 Diagnóstico externo:	59
2.1.2.1 Factores Económicos:	60
2.1.2.2 Factores Políticos y Legales:.....	65
2.1.2.3 Factores Sociales:.....	67
2.1.2.4 Factores Tecnológicos:.....	68
2.1.2.5 Factores Ambientales:.....	70
2.1.2.6 Factores Socioeconómicos:	73
2.1.2.7 Oportunidades y Amenazas.....	73
2.2.1 Análisis del primer objetivo	98
2.2.1.1 Análisis matriz PCI.	98
2.2.1.2 Análisis matriz MEFL.	99
2.2.1.3 Análisis matriz POAM.	100
2.2.1.4 Análisis matriz MEFE.	101
2.2.1.4 Analisis matriz interna externa:.....	101
2.2.1.5 Analisis matriz MPC:	102
2.2.1.6 Análisis matriz DOFA:.....	103
2.2.1.7 Análisis matriz de planeación cuantitativa.....	104
2.2.1.7 Análisis matriz PEYEA.....	105
2.2.2 Análisis del segundo objetivo	106
2.2.2.1 Direccionamiento estratégico Invertrans.....	106
2.2.2.2 Misión.....	106
2.2.2.3 Visión.	107
2.2.2.4 Valores actualizados:.....	108
2.2.2.5 Objetivos estratégicos	109

2.2.3. Análisis del tercer objetivo.....	111
2.2.3.1 Estrategias de implementación:.....	111
2.2.4. Análisis del cuarto objetivo.....	118
2.2.4.1 Mecanismos de seguimiento y evaluación.	118
2.3. Discusión.....	120
3. Conclusiones.....	123
4. Recomendaciones:.....	124
Referencias bibliográficas.....	125
Anexos.....	128

Índice de Tablas

Tabla 1.....	54
<i>Matriz Perfil Capacidad Interna (PCI)</i>	54
Tabla 2.....	57
<i>Matriz MEFI:</i>	57
Tabla 3.....	78
<i>Matriz perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)</i>	78
Tabla 4.....	80
<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	80
Tabla 5.....	82
<i>Matriz interna externa (IE)</i>	82
Tabla 6.....	83
<i>Matriz perfil competitivo (MPC)</i>	83
Tabla 7.....	86
<i>Matriz DOFA</i>	86
Tabla 8.....	91
<i>Matriz de planeación estratégica cuantitativa</i>	91
Tabla 10.....	95
<i>Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)</i>	95

Índice de Figuras

Figura 1	24
<i>Modelo integral de dirección estratégica</i>	24
Figura 2	27
<i>Estructuración modelo diagnóstico estratégico</i>	27
Figura 3	30
<i>Composición de una estrategia corporativa</i>	30
Figura 4.	32
<i>Principios clave para recolectar y analizar los datos usando indicadores</i>	32
Figura 5.	38
<i>Mapa del departamento de Nariño</i>	38
Figura 6.	65
<i>Balanza comercial de Colombia</i>	65
Figura 7.	71
<i>Países con las carreteras más letales</i>	71

Índice de Anexos

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE DE INVERTRANS PASTO-NARIÑO.....	128
CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS DE INVERTRANS SEDE PASTO	132
OBSERVACIÓN DIRECTA DE ÁREAS DE INVERTRANS SEDE PASTO	139

Introducción

La industria del transporte de carga terrestre es fundamental en la cadena de suministro global, facilitando el movimiento eficiente de bienes y materiales a través de diversas geografías. Invertrans SAS, una empresa dedicada a este sector, opera en un entorno dinámico y competitivo, caracterizado por avances tecnológicos rápidos, cambios en la regulación y demandas crecientes de los clientes. Este entorno exige que la empresa adopte un enfoque estratégico sólido para asegurar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Este trabajo propone un plan de direccionamiento estratégico para Invertrans SAS, abordando tanto las fortalezas y debilidades internas como las oportunidades y amenazas externas. Al implementar estrategias bien definidas, la empresa puede mejorar su eficiencia operativa e incrementar su competitividad y satisfacción del cliente, factores clave para su éxito continuo.

La relevancia de este estudio radica en la necesidad urgente de que Invertrans SAS se adapte a las tendencias emergentes y a los desafíos actuales de la industria del transporte de carga. La globalización y la expansión del comercio electrónico han incrementado significativamente la demanda de servicios de logística eficientes y fiables. Sin embargo, esto también ha llevado a una mayor competencia ya expectativas más altas por parte de los clientes. Para Invertrans, responder a estas demandas implica no solo mejorar sus capacidades operativas, sino también innovar en términos de tecnología y gestión.

Además, la empresa enfrenta retos internos, como la falta de políticas formales de servicio al cliente y sistemas adecuados de gestión de quejas. Estas áreas críticas deben ser abordadas para fortalecer la posición de Invertrans en el mercado y asegurar un servicio de alta calidad que fidelice a los clientes.

Este trabajo tiene como objetivo principal proponer un plan de direccionamiento estratégico para Invertrans SAS alineado con su misión, visión y objetivos estratégicos. Los objetivos específicos incluyen:

Evaluar la situación actual de Invertrans SAS mediante un análisis exhaustivo de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA).

Desarrollar estrategias corporativas que se centran en la mejora de la tecnología, la capacitación continua del personal, la gestión eficiente de quejas y la formación de alianzas estratégicas.

Establecer mecanismos de evaluación claros y efectivos para medir el progreso y el impacto de las estrategias implementadas, utilizando indicadores de gestión administrativa, financiera y operativa.

Recomendar acciones específicas para optimizar la operación interna y expandir la presencia de la empresa en el mercado, incluyendo la creación de un centro de investigación y desarrollo tecnológico y la expansión geográfica de manera sostenible.

Para alcanzar estos objetivos, este trabajo se basa en una metodología que combina el análisis cualitativo y cuantitativo. Inicialmente, se realizará una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre dirección estratégica y gestión en el sector del transporte de carga.

Posteriormente, se aplicaron herramientas de análisis estratégico como la matriz FODA y la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPCE) para evaluar la situación actual de la empresa y formular las estrategias pertinentes.

Se utilizarán entrevistas y encuestas a los principales stakeholders de Invertrans SAS, incluyendo empleados, clientes y proveedores, para obtener una perspectiva integral de los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa. Los datos recopilados se analizarán para identificar tendencias y áreas de mejora, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

Este documento se organiza en varias secciones clave para presentar de manera lógica y coherente el plan de direccionamiento estratégico para Invertrans SAS:

Capítulo 1: Análisis de la Situación Actual: Se realiza un análisis detallado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Invertrans SAS

Capítulo 2: Formulación de Estrategias: Se desarrollan las estrategias corporativas basadas en los hallazgos del análisis FODA.

Capítulo 3: Implementación del Plan Estratégico: Se describen las acciones específicas necesarias para implementar las estrategias formuladas.

Capítulo 4: Evaluación y Control: Se establecieron los mecanismos de evaluación para medir el progreso y el impacto de las estrategias implementadas.

Conclusiones y Recomendaciones: Se presentan las conclusiones finales y las recomendaciones para futuras investigaciones y acciones.

La adopción de un plan de direccionamiento estratégico es crucial para que Invertrans SAS pueda adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio. Este trabajo no solo proporciona un marco estratégico claro y bien definido, sino que también subraya la importancia de la innovación continua y la mejora operativa para mantener una ventaja competitiva sostenible. Al seguir las recomendaciones y estrategias propuestas, Invertrans SAS estará mejor posicionada para enfrentar los desafíos futuros y aprovechar las oportunidades de crecimiento en el mercado del transporte de carga.

1. Resumen del proyecto

El presente trabajo propone un plan de direccionamiento estratégico para la empresa de transporte de carga terrestre Invertrans S.A.S. La investigación se enfoca en analizar la situación actual de la empresa, identificando fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas.

A través de la implementación de estrategias orientadas a mejorar la tecnología, la capacitación del personal y la formación de alianzas estratégicas, se busca optimizar el desempeño operativo y la satisfacción del cliente. Se subraya la importancia de establecer mecanismos de evaluación claros para medir el progreso y el impacto de las estrategias implementadas.

1.1 Descripción del problema:

Durante el último semestre de la carrera de Administración de Negocios Internacionales, como parte del curso de Auditoría Administrativa, se llevó a cabo un estudio exhaustivo del proceso administrativo de Invertrans. Esta empresa, estratégicamente ubicada su sede central en San Juan de Pasto, representa un actor crucial en el sector del transporte de mercancías.

El análisis realizado no solo se limitó al uso de instrumentos de recolección de información como son: observación directa, entrevistas y cuestionarios, una revisión analítica para comprender que es Invertrans, sino que también se involucró un enfoque práctico que gracias al gerente general de Invertrans Luis Mora, se observó a través de procesos que él mismo hace, donde se comprendió el paso a paso de una negociación en el interior de Invertrans, desde un cliente interesado en transportar alguna mercancía, de llegar a un acuerdo de cómo se manejaría la logística y monitorear el vehículo para hacerle un seguimiento a través de un software denominado Avansat permitiendo saber la posición del vehículo; para dar cumplimiento a que dicha mercancía sea entregada satisfactoriamente. Por lo anterior se genera una mayor comprensión de cómo opera Invertrans y cómo se posiciona en el mercado local y nacional. El problema principal que

manifiesta el gerente, es sobre los resultados esperados con relación al seguimiento que se le brinda a la misión, visión, objetivos dentro de la empresa. Debido a la existencia desde sus inicios de un manejo empírico por parte de los anteriores gerentes en Invertrans, lo cual es ocasionado por la ausencia de un sólido direccionamiento estratégico que permita el cumplimiento de los planteamientos anteriormente mencionados. De igual forma, Invertrans no ha implementado estrategias que generen valor a sus clientes, ni una retroalimentación que permita mitigar y corregir errores en la eficiencia de logística y fidelización de los clientes esto ocasionado en gran parte al no poseer un área de servicio al cliente, no tienen objetivos claros con estrategias argumentadas que faciliten la obtención de los mismos; adicionalmente problemas que no solo afectan la rentabilidad y la eficiencia operativa de la empresa en términos de subutilización de recursos mal usados en cuestión de operar comúnmente con vehículos de terceros, implicando que no se genere una mayor rentabilidad y un personal mal distribuido que carece de conocimientos en cuanto a los objetivos establecidos por parte gerencial de la empresa. El ambiente por parte del personal no es ameno como lo expresó el gerente incluso optando por estrategias que involucren incluir al personal en actividad lúdicas, esto ocasiona un impacto negativo en la percepción de la empresa y la lealtad del cliente a largo plazo. En un mercado saturado con opciones para los consumidores y en el que la diferenciación es clave a nivel nacional e internacional, no abordar estas dificultades ocasiona retrasos para la empresa en cuestión de expansión y generación de mayores ingresos.

Invertrans tiene una certificación otorgada por la Business Alliance for Secure Commerce, que capacita para identificar y mitigar riesgos en la cadena logística y de transporte, igualmente posee una misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos que están desactualizados a la realidad que vive la empresa y el entorno, los mismos colaboradores carecen del conocimiento de su misión, visión, los objetivos y metas de la empresa Invertrans y por lo tanto, no trabajan en pro de su cumplimiento, disminuyendo su compromiso y capacidad de trabajo.

La empresa no sustenta de manera actualizada su capacidad para resolver los retos constantes del mercado del transporte de mercancías al continuar su operatividad de manera empírica. La carencia de un sólido direccionamiento estratégico en Invertrans ha resultado en una serie de problemáticas que obstaculizan su crecimiento y adaptabilidad. Además, no se realizan

evaluaciones periódicas para asegurar la efectividad de los procesos y estrategias, lo que limita la posibilidad de obtener resultados óptimos y aumentar las ganancias.

Pese a que la empresa no enfrenta una competencia sólida a nivel municipal en la ciudad de Pasto y departamental en Nariño, su presencia a nivel nacional es desafiada por competidores más consolidados, lo que reduce su visibilidad y reconocimiento de marca. Aun cuando posee sedes en ciudades clave como Bogotá, Yumbo-Cali, Medellín y Cúcuta, una búsqueda rápida en internet de las principales empresas de transporte de mercancías en Colombia revela que Invertrans no figura en el listado de las 20 empresas más relevantes en el país según Empresite Colombia - Buscador de Empresas y Negocios de Colombia.

1.1.1. Formulación del problema

¿Qué factores y elementos se deben considerar en el diseño de un plan de direccionamiento estratégico de la empresa Invertrans que contribuya a la definición y consecución de los objetivos estratégicos y mejorar su competitividad y rentabilidad en el mercado?

1.2 Justificación

El presente trabajo de investigación se justifica desde el punto de vista de apoyo al direccionamiento estratégico que se le presenta a la empresa “Invertrans”, debido a que se convierte en una alternativa de solución a la problemática identificada y de igual forma, se contribuye al crecimiento y optimización de la situación competitiva de la misma, la sostenibilidad a futuro y su desarrollo en el sector de servicios de transporte de carga, todo esto mediante estrategias que le generen ventajas competitivas diferenciadoras y de esta forma destacar en el mercado nacional e internacional cumpliendo con las expectativas y necesidades de los clientes, manteniendo un crecimiento de márgenes de rentabilidad, adaptación, innovación y cumplimiento afrontando nuevos mercados, nuevas necesidades o nuevos cambios en el entorno de la empresa.

En el desarrollo de esta investigación se mencionan referentes teóricos sobre direccionamiento estratégico, con conceptos de misión, visión, objetivos y fundamentos de la administración, provenientes de destacados autores en la materia como Patricia Guadalupe Ruiz Gómez, Fred R.

David, Gómez Humberto. Serna, e Idalberto Chiavenato, entre otros. Desde una perspectiva teórica, esta investigación se fundamentó en la aplicación práctica de conocimientos relativos al direccionamiento y planificación estratégica para el desarrollo empresarial, enfocado específicamente en la empresa "Invertrans S.A".

Esta monografía ha permitido la aplicación de técnicas, herramientas y metodologías para diseñar, estructurar e implementar un direccionamiento estratégico, respaldándose en matrices. La matriz principal de análisis, que sirvió como base para determinar la estrategia y facilitó la construcción de otras matrices, fue la DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Las matrices adicionales utilizadas para reforzar las decisiones estratégicas incluyen la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPCE), la Evaluación del Factor Externo, la Evaluación del Factor Interno y el Perfil Competitivo. Además, se empleó la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) para evaluar el tipo de estrategia a seguir.

El uso de estas matrices estuvo determinado por la necesidad de evaluar las estrategias mediante otras herramientas, en relación con las características de los estudios cualitativos y cuantitativos, donde las herramientas van surgiendo según las necesidades de la investigación para el análisis de la misma.

Este trabajo de grado representa un recurso informativo que servirá como referente para el sector del transporte de mercancías a nivel empresarial. Si bien una empresa puede estar bien posicionada en su mercado actual, siempre existen oportunidades para crecer y volverse más competitiva tanto a nivel nacional como internacional. Además, este trabajo proporcionará una base para futuros estudios relacionados con planes de direccionamiento estratégico.

En conclusión, se destaca la relevancia de este proyecto de investigación para el equipo, ya que ha posibilitado la aplicación práctica de todos los conocimientos adquiridos durante la carrera en administración de negocios internacionales. Esto se refleja en la creación de un plan de direccionamiento estratégico que se espera sea altamente beneficioso para la empresa.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Formular un plan de direccionamiento estratégico para la empresa Invertrans en la ciudad de San Juan de Pasto para el año 2024.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar la situación actual de la empresa Invertrans en su marco interno y externo que puedan llegar a afectar la competitividad del negocio.
- Definir el plan de direccionamiento estratégico más adecuado para la empresa Invertrans considerando sus recursos, capacidades internas y oportunidades externas.
- Definir las estrategias corporativas y plan de acción que contribuyan a definir el direccionamiento estratégico propuesto.
- Definir los mecanismos de evaluación más apropiados para medir el progreso y el impacto de las estrategias implementadas en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa

1.4 Marco referencial o fundamentos teóricos

1.4.1 Antecedentes

1.4.1.1 Internacionales.

Autor. Cristian Eduardo Guzmán Aguilera

Universidad. Universidad del Desarrollo

Año publicación. 2020

Lugar. Chile

Título. Gestión logística, propuesta estratégica para implementar un proyecto de control de transporte

Objetivo general. Proponer un modelo estratégico que permita implementar un proyecto de centralización del control logístico en una empresa de transporte de carga por carretera, y de esta manera, lograr un control sistemático y transversal de las operaciones.

Objetivos específicos:

- Estudiar la situación actual del modelo y soporte logístico de la empresa, considerando parámetros claves para su diagnóstico.
- Analizar los criterios para el diseño del proyecto de sistema de control logístico centralizado digital estableciendo un mapa estratégico de transformación digital para la empresa.
- Proponer un modelo estratégico que permita generar un plan de acción para la implementación de un sistema de control de transporte.

Aporte. Al analizar detalladamente el modelo propuesto en la tesis, se podrá obtener conocimientos y elementos clave que se aplicará en esta investigación como modelo y soporte logístico considerando parámetros claves de diagnóstico, criterios de desempeños y entender cómo actuar o implementar un plan de acción según el modelo estratégico. El estudio de la situación actual del modelo y soporte logístico de la empresa permitirá identificar los parámetros clave para su diagnóstico, lo cual será de gran utilidad para comprender los desafíos y oportunidades asociados a la implementación del control logístico centralizado en otras organizaciones.

1.4.1.2 Nacionales.

Autores: Eduard Alonso Menjura Suárez

Universidad: Universidad de la Salle

Año de publicación: 2021

Lugar: Bogotá D.C.

Título: Diseño del direccionamiento estratégico y cuadro de mando integral para la empresa Amperio Colombia.

Objetivo general: Diseñar el direccionamiento estratégico y cuadro de mando integral para la empresa Amperio Colombia

Objetivos específicos:

- Formular el plan estratégico de la organización orientado a lograr ventaja competitiva.

- Estructurar indicadores de desempeño para evaluar los objetivos y la estrategia de la organización.
- Definir un cuadro de mando integral que permita llevar un mayor control de los objetivos y estrategias propuestos en el direccionamiento estratégico de la compañía.

Aporte: Esta tesis se convertirá en una valiosa herramienta para el diseño de un sólido direccionamiento estratégico en Invertrans, que se vincula en seguir el modelo propuesto con sus diferentes adaptaciones orientada a los medidores de desempeño, los cuales permitirán evaluar el progreso hacia los objetivos planteados y medir la efectividad de la estrategia implementada.

Investigación nacional

Autores: Daniela Cardona Ramírez-Alex Ferney Micolta Riascos

Universidad: Universidad Autónoma De Occidente

Año publicación: 2018

Lugar: Santiago de Cali

Título: Propuesta plan de direccionamiento estratégico para la empresa de transportes Occar S.A.S

Objetivo general: Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa de transporte Occar SAS con miras al crecimiento, sostenibilidad de la organización, competitividad y posicionamiento en el mercado.

Objetivos específicos:

- Identificar y diagnosticar el estado actual de la organización Occar SAS en su marco estratégico que aporte los elementos básicos para la estructuración del plan estratégico a través del análisis de su entorno externo e interno, desarrollo de la matriz DOFA e identificación de los riesgos.
- Formular el plan estratégico para la organización que se ajuste a las iniciativas y escenarios para el futuro de la compañía.
- Plantear las estrategias de implantación del direccionamiento estratégico que se ajusten a las condiciones reales de la organización.

Aporte: La comprensión de la propuesta de plan de direccionamiento estratégico diseñada para Occar SAS permitirá conocer la metodología utilizada, los pasos seguidos y las consideraciones específicas aplicadas en su implementación. Este conocimiento detallado brindará la capacidad de adaptar y personalizar dichas metodologías y enfoques a la organización o contexto para la edificación y contextualización del proyecto.**Autores:** Eduard Alonso Menjura Suárez

Universidad: Universidad de la Salle

Año de publicación: 2021

Lugar: Bogotá D.C.

Título: Diseño del direccionamiento estratégico y cuadro de mando integral para la empresa Amperio Colombia.

Objetivo general: Diseñar el direccionamiento estratégico y cuadro de mando integral para la empresa Amperio Colombia

Objetivos específicos:

- Formular el plan estratégico de la organización orientado a lograr ventaja competitiva.
- Estructurar indicadores de desempeño para evaluar los objetivos y la estrategia de la organización.
- Definir un cuadro de mando integral que permita llevar un mayor control de los objetivos y estrategias propuestos en el direccionamiento estratégico de la compañía.

Aporte: Esta tesis se convertirá en una valiosa herramienta para el diseño de un sólido direccionamiento estratégico en Invertrans, que se vincula en seguir el modelo propuesto con sus diferentes adaptaciones orientada a los medidores de desempeño, los cuales permitirán evaluar el progreso hacia los objetivos planteados y medir la efectividad de la estrategia implementada.

Autores: Daniela Cardona Ramírez-Alex Ferney Micolta Riascos

Universidad: Universidad Autónoma De Occidente

Año publicación: 2018

Lugar: Santiago de Cali

Título: Propuesta plan de direccionamiento estratégico para la empresa de transportes Occar S.A.S

Objetivo general: Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa de transporte Occar SAS con miras al crecimiento, sostenibilidad de la organización, competitividad y posicionamiento en el mercado.

Objetivos específicos:

- Identificar y diagnosticar el estado actual de la organización Occar SAS en su marco estratégico que aporte los elementos básicos para la estructuración del plan estratégico a través del análisis de su entorno externo e interno, desarrollo de la matriz DOFA e identificación de los riesgos.
- Formular el plan estratégico para la organización que se ajuste a las iniciativas y escenarios para el futuro de la compañía.
- Plantear las estrategias de implantación del direccionamiento estratégico que se ajusten a las condiciones reales de la organización.

Aporte: La comprensión de la propuesta de plan de direccionamiento estratégico diseñada para Occar SAS permitirá conocer la metodología utilizada, los pasos seguidos y las consideraciones específicas aplicadas en su implementación. Este conocimiento detallado brindará la capacidad de adaptar y personalizar dichas metodologías y enfoques a la organización o contexto para la edificación y contextualización del proyecto.

1.4.2 Marco teórico

Está presente investigación cuya finalidad radica en el diseño de un direccionamiento estratégico para la empresa Invertrans S.A.S., una empresa transportadora de carga terrestre. Para ello, se investigó el concepto sobre qué es y la importancia de la dirección dentro de una empresa, la definición de estrategia, se investigó los principales conceptos y enfoques por autores sobre dirección estratégica, cuáles son los procesos de dirección estratégica, cuál es la importancia de las estrategias corporativas e indicadores de seguimiento.

1.4.2.1 La dirección según Patricia Guadalupe Ruiz Gómez. Es de suma importancia la investigación que realizó Patricia Guadalupe Ruiz Gómez en su libro “Dirección” que a su vez recopila diversas teorías de autores acerca del concepto de dirección. La dinámica en la que operan las empresas es altamente variable. El personal no puede ser controlado de manera completa por

la empresa, ni por los procesos de producción, ni por las normativas y políticas establecidas. Los seres humanos no son máquinas; incluso estas últimas requieren la intervención humana para su funcionamiento: un automóvil necesita un conductor y una computadora, por más avanzada que sea, necesita de un operador. De manera similar, un equipo de trabajo requiere de un líder. La dirección es el componente del proceso administrativo encargado de coordinar los aspectos humanos de las organizaciones. Esto implica que una figura con autoridad debe ejercer liderazgo, fomentar la motivación, facilitar la comunicación, gestionar el cambio tanto a nivel organizacional como individual, y promover la creatividad. En resumen, la dirección consiste en llevar a cabo acciones mediante las cuales el administrador establece la cultura y el ambiente de su organización, incluyendo valores, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y fomento de la creatividad. Gómez, P. G. R. (2012).

La dirección es de vital importancia en el interior de una empresa porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos por la planeación y la organización, siguiendo un orden y por medio de éstas se logran las maneras de conducta más adecuadas o deseadas para los miembros de la estructura organizacional, su principal motor es conseguir el logro de los objetivos organizacionales, y por conducto de la dirección se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione. La función de la dirección es un elemento del proceso administrativo que vigila el rumbo hacia dónde se encamina la organización mediante la autoridad, el liderazgo efectivo, la comunicación, la motivación adecuada, así como el cambio organizacional e individual que exijan las circunstancias, con el fin de lograr la competitividad de la empresa.

Para concluir con el concepto de dirección, cabe resaltar, para que los estilos de dirección puedan funcionar de una manera orgánica, se requiere ocupar un poco de los cuatro mencionados. Hay que aclarar que no existe una forma única para todas las personas y, por lo tanto, hay que conocer el perfil de los colaboradores, desde sus habilidades, sus destrezas, sus competencias, sus necesidades, sus inquietudes, sus valores, entre otras.

1.4.2.2 Estrategia. En la actualidad, toda empresa u organización, cualquiera que sea su naturaleza, parte su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental: la estrategia, donde se basa en lo que desea cumplir es decir crear satisfacer una necesidad o brindar

un servicio. Por esta misma razón la estrategia para la empresa depende de muchas áreas como la planeación, organización, gestión de sus área del talento humano, marketing entre otros.

Dicho lo anterior el objetivo de la estrategia sirve para conseguir una manera de cumplir con los objetivos, metas y mediante un trabajo de manera eficiente, eficaz y al final tener una forma de seguimiento de las rutas o actividades necesarias para el cumplimiento de la misma.

Mediante los siguientes conceptos de estos autores se puede visualizar la relevancia que ha tenido la estrategia dentro de las empresas:

Chandler argumenta la estrategia como la determinación de metas y objetivos en una brecha de tiempo a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. Chandler (2003)

Ansoff a su vez afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro. Ansoff (1965)

En este manejo de hilo e intención de comprender la estrategia hacia el futuro lo afirma de una manera más sencilla pero igual de importante Carneiro Caneda (2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.

Para Schendell y Hatten (1972) afirman que la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno.

El enfoque en el manejo de las organizaciones y la comprensión de su entorno permite establecer una conexión más auténtica entre la formulación de ideas, objetivos y metas dentro de la estrategia empresarial por lo que Steiner y Miner (1977) aseveran que la estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su

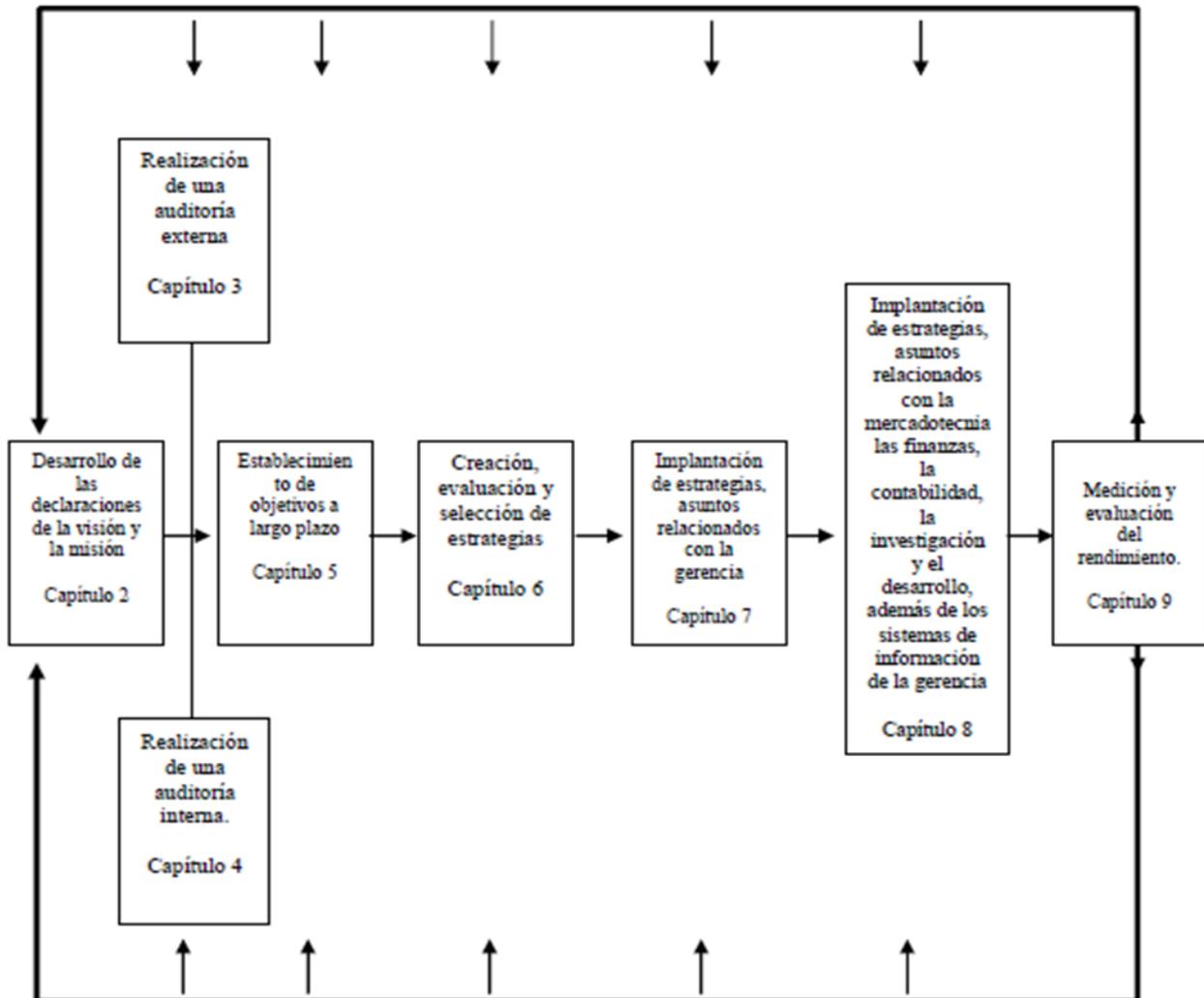
correcta implementación, de tal forma que los propósitos básicos de la organización sean alcanzados.

1.4.2.3 La dirección estratégica según FRED R. DAVID. Para resaltar el diseño de este plan de direccionamiento estratégico, según el autor David, cuya conceptualización se basa en la dirección estratégica, es fundamental considerar que se define como un arte y una ciencia la formulación, implementación y evaluación de decisiones efectivas en el momento de su ejecución. Cada empresa, sin importar su ámbito de operación, busca un resultado común: el logro de objetivos. En este sentido, la dirección estratégica desempeña un papel crucial al integrar diversos campos como la gestión, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información, con el objetivo de alcanzar el éxito empresarial (David, 2003, p.5).

El término de dirección estratégica no es nada nuevo, debido a que se originó, en la década de los años cincuenta (50's), tomando relevancia en los años sesenta (60's), y setenta (70's) debido a que durante estos años la planeación estratégica fue considerada la respuesta para todos los problemas en el interior de una empresa tradicional. Una gran cantidad de empresas estadounidenses se encontraban obsesionadas con la planeación estratégica, pero al entrar en los ochenta, el auge de la planeación estratégica decayó, debido a que varios modelos de planeación estratégica no produjeron los resultados esperados, No obstante, los años noventa, trajeron consigo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso sigue vigente actualmente en el mundo de los negocios. (DAVID, 2003, p.5). El modelo de David establece una metodología clara que facilita el proceso de formulación, implementación y evaluación de la dirección estratégica tal como se muestra en la figura 1.

Figura 1

Modelo integral de dirección estratégica



Fuente: Fred R. David, 1988.

Es importante tener claro que el seguimiento fiel de este modelo no garantiza el éxito de Invertrans, pero se considera una muy buena base para diseñar un direccionamiento estratégico. Según David, el proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo, un cambio en cualquier componente del modelo, podría requerir un cambio en los demás componentes. Es por ello que el autor recomienda reuniones periódicas en las cuales se evalúen nuevamente la misión, la visión, las oportunidades, las amenazas, las fortalezas, las debilidades, las estrategias, los objetivos, las políticas y el desempeño de la empresa.

También el recordar que este modelo se basa en 3 etapas: Formulación, Implementación y Evaluación de Estrategias. Esta investigación se basa en la etapa de la formulación de estrategias la cual se divide en 8 pasos fundamentales:

Primer paso: Es importante identificar la estrategia actual de la empresa (misión, visión, objetivos, estrategias), sin importar que la empresa no haya generado ninguna forma escrita de estos puntos es importante saber a qué se dedica, quien es y hacia dónde quiere llegar.

Segundo paso: Se basa en declarar una misión, una visión y unos valores corporativos a la organización con base en la actividad económica y su deseos o visiones de la compañía; teniendo en cuenta la opinión de los empleados sobre cuál debe ser la misión, visión y los valores corporativos de la compañía a través de grupos focales y de igual forma en conjunto con la gerencia.

Tercer paso: Se desarrolla en realizar los análisis externos las cuales se componen por estas categorías:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas,
- Fuerzas competitivas

Cuarto paso: Desarrollar un análisis interno verificando factores que influyen en la compañía tanto positiva cómo negativamente a través de las herramientas estratégicas.

Quinto paso: Establecer los objetivos a largo plazo.

Sexto paso: Generar, evaluar y seleccionar las estrategias.

Séptimo paso: Implementar las estrategias.

Octavo paso: Medir y evaluar el desempeño

1.4.2.4 La dirección estratégica según Humberto Serna Gómez. En su libro gerencia estratégica el autor Humberto Serna nos menciona que el direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas: ¿dónde estamos?; ¿dónde estamos hoy?

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades, amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a cualquier organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades. Anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA. El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

Figura 2

Estructuración modelo diagnóstico estratégico



Fuente: Gómez, H. S, (2003).

El mayor beneficio para una empresa a la hora de definir el diseño de un plan de dirección estratégica es el de ayudar a formular mejores estrategias por medio de un enfoque sistemático, lógico y racional; Existe una gran variedad de autores que exponen sus opiniones al momento de definir los beneficios del direccionamiento estratégico.

Para David los beneficios más importantes son:

1. Convertir una empresa, a ser más proactiva que reactiva definiendo su propio futuro.
2. Ayudar a la empresa a plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional en la elección de la estrategia.

3. Lograr la comprensión y compromiso en el cumplimiento de la misión, objetivos y estrategias de la empresa por parte de los gerentes y demás empleados.
4. Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la exploración de las oportunidades. Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.
5. Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.
6. Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
7. Permite que los resultados importantes aporten mejor a los objetivos establecidos.
8. Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.
9. Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con éstas.
10. Crear una estructura para la comunicación interna entre el personal.
11. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
12. Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.
13. Estimula el pensamiento preventivo.
14. Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
15. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
16. Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa.

1.4.2.4 Estrategias corporativas. Un estudio de David Collis y Cynthia Montgomery para la universidad de Harvard proporciona cuál es el concepto de estrategia corporativa haciendo referencia que son muchas las definiciones de estrategia corporativa existentes. En primer aspecto se define como la forma en que la empresa intenta crear valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades a un nivel de multimercado.

Para crear valor a través de dichas actividades es importante destacar la creación de valor como elemento que justifica la existencia, la razón de ser de la empresa. En segundo lugar, diferencia la estrategia corporativa de la estrategia de la unidad de negocio, esta diferencia se centra en la actividad multimercado. En tercer lugar, reconoce que la estrategia corporativa debe abarcar al mismo tiempo el conjunto de negocios en los que la empresa elige competir (configuración) y la manera de gestionar los respectivos negocios

(coordinación). Por tanto, en el marco conceptual básico del curso, una estrategia corporativa consiste en un conjunto de cinco elementos:

Figura 3

Composición de una estrategia corporativa



Fuente: Montgomery, 1995.

Es indispensable que las metas y objetivos sean más concretos y tengan un carácter más inmediato que la visión. Representan un plazo de tiempo más corto que la empresa intenta alcanzar con la implementación de su estrategia. Hay que tener muy en cuenta una clara diferenciación según Collis y Montgomery. Las metas no son cuantificables, sino que representan unos fines deseables que la empresa quiere alcanzar. Ejemplos que disponen ellos de metas serían la satisfacción del cliente y la calidad a todos los niveles de la organización.

En toda estrategia corporativa es fundamental entender la ventaja corporativa que la empresa va a construir y explotar en su vida útil. No es un secreto que cualquier empresa puede elaborar una visión y fijarse metas y objetivos; pero la ventaja corporativa son los medios, el camino por el cual se pueden conseguir esos fines.

Para poner en práctica con éxito una estrategia corporativa, en primer lugar, se debe tener una coherencia interna, de modo que, por ejemplo, se habla de que un sistema de incentivos en los niveles de la organización no suponga esta recompensa a un comportamiento que los ejecutivos corporativos menosprecien y vean con malos ojos. Es importante transmitir que la estructura siga a la estrategia. Por tanto, la estructura, los sistemas y los procedimientos de la empresa deben derivarse y alinearse con los recursos que sostienen la ventaja corporativa que persigue la empresa y las tareas apropiadas de la central.

Como conclusión una estrategia corporativa para que sea coherente sería la manera en que la empresa, teniendo como horizonte una visión, alinea las metas y objetivos, las tareas de su central, los sistemas estructurales y los procesos con la elección de los sectores y estrategias, para así poder construir y explotar los recursos únicos que le dan una ventaja competitiva. A través de estas acciones es cómo las empresas crean valor, justificando así su existencia como entidad multinegocio.

1.4.2.4 Indicadores de seguimiento. El seguimiento en el contexto del direccionamiento estratégico es fundamental para evaluar la efectividad de las acciones emprendidas y garantizar que se estén cumpliendo los objetivos establecidos. Como señala Serna Gómez en su obra "Índices de Gestión"^[1], el seguimiento proporciona una visión clara y actualizada del progreso de las estrategias implementadas, permitiendo identificar oportunidades de mejora y ajustes necesarios para alcanzar los resultados deseados. En este sentido, el seguimiento se convierte en una herramienta indispensable para la gestión eficaz y la toma de decisiones informadas en el ámbito del direccionamiento estratégico. Gómez, H. S. (2006).

Para entender el concepto de seguimiento Daniel Urzúa (2004, 19) expresa que: "El seguimiento es una acción permanente a lo largo del proceso de los proyectos, permite una revisión periódica del trabajo en su conjunto, tanto en su eficiencia en el manejo del área del talento humano y materiales, como de su eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos." con lo cual podemos entender que es una herramienta o una ayuda que nos beneficia para entender el proceso como tal de todas las acciones realizadas y si con ellas verificar el cumplimiento de las metas establecidas.

Según Gustavo Tapia. La prueba crítica de la validez de un indicador, es si es práctico para efectuar el seguimiento de resultados, es decir, si es fácil obtener y analizar datos para el indicador. La obtención de datos “válidos” y “representativos” puede ser una tarea grande, compleja y cara. Por tanto, los indicadores deben ser sencillos y su número reducido, pero deben indicar cierto grado de progreso o la magnitud del cambio. Si los indicadores seleccionados son demasiado complejos, será difícil entenderlos o analizarlos debidamente. por lo cual esta información sobre los indicadores se visualiza en la siguiente figura:

Figura 4.

Principios clave para recolectar y analizar los datos usando indicadores

<p>Explicación: Crear un marco conceptual para integrar ideas, definiendo, orientando y dirigiendo la información disponible y sus propias ideas sobre el proyecto o programa. En el caso del PNUD, esto significa tener una cadena fiable de resultados en términos de efectos, productos y alianzas.</p> <p>Enunciado de intenciones o problema: ¿Qué va a investigar? Defina los problemas y las cuestiones, busque indicios que tengan un significado claro, concierte acuerdos con beneficiarios y asociados. Esto significa definir el problema de desarrollo a nivel de objetivo secundario del MRE.</p> <p>Preguntas a responder: Una vez que termine de recolectar datos, ¿cuáles son las preguntas principales a las que espera hallar respuestas razonables? ¿Qué evidencia puede utilizar para verificar el nivel de logro de un indicador?</p> <p>Enunciado del efecto: Enumere los efectos específicos que va a supervisar, fije metas realistas y tenga presentes las fuentes de datos y las responsabilidades de seguimiento.</p> <p>Diseño y procedimiento: Establezca quiénes serán objeto de entrevistas, encuestas y grupos focales y describa cómo serán seleccionados. Explique en qué circunstancias se recolectarán los datos, qué instrumentos de medición o de recolección de datos se utilizarán y cómo se analizarán e interpretarán los datos. Trate de encontrar datos de fácil acceso y evite recolectar demasiados datos.</p> <p>Supuestos: ¿Cuáles son sus supuestos acerca de la índole de las cuestiones que investiga, sus métodos y mediciones o sobre la relación que tiene la investigación con otros problemas o situaciones?</p> <p>Limitaciones: ¿Cuáles son las limitaciones de sus métodos o enfoque en cuanto a validez interna y externa?</p> <p>Delimitación: ¿En qué se basa para restringir el alcance de la recolección y el análisis de datos? ¿Se centra sólo en los aspectos seleccionados de los problemas o del efecto, en ciertas áreas de interés, en una gama limitada de temas?</p> <p>Definiciones de términos: Enumere y defina los conceptos principales que utilizará, especialmente en los casos en que los conceptos tengan acepciones diferentes para interlocutores distintos. Debe ponerse énfasis en las definiciones operativas o de comportamiento.</p>

Fuente: Tapia, G. N

Llegando al proceso de retroalimentación al seguimiento y la evaluación indica varias etapas básicas:

- Asegurar la concentración en los resultados.

- Elaborar programas basados en los efectos buscados.
- Establecer qué evidencia se busca, qué variaciones pueden anticiparse y qué debe hacerse si estas variaciones ocurren.
 - Delimitar para cada nivel de personal y los socios, el propósito para el cual se generan conocimientos o información para la toma de decisiones y su alcance.
 - Definir las prioridades de seguimiento, orientadas a productos y efectos y disponer de puntos de referencias o normas sobre los cuales se basarán los juicios sobre retroalimentación.
 - Seleccionar indicadores de conocimientos e información basados en las prioridades corporativas, su utilización y los usuarios.
 - Hacer que los recursos utilizados sean rentables considerando el monto de recursos asignados e identificar los requerimientos principales de recursos para evaluación para la futura programación.
 - Incorporar un calendario de plazos que cubra los cambios futuros en la programación.
 - Acordar un sistema de recolección y análisis de datos y asignar responsabilidades con costos.
 - Analizar la información cualitativa para mejorar la aplicación de ciertas técnicas de seguimiento y evaluación, tales como comprobar supuestos sobre el terreno, mejor formulación de preguntas y elegir con más perspicacia las áreas que serán analizadas.
 - Supervisar los procesos de aprendizaje, incluyendo el uso de retroalimentación y los productos de conocimiento.
 - Indagar constantemente, a través de mecanismos de retroalimentación, sobre la causa de lo que ha sucedido o está sucediendo en los planes llevados a cabo.
 - Especificar dónde, cuándo y cómo se interpretará, se comunicará y se distribuirá la información, lo que incluye consultas como insumos a los procesos habituales.
 - Documentar, analizar y examinar experiencias comparativas en materia de diseño de programas, alianzas y actividades de seguimiento y evaluación.
 - Intervenir en diferentes niveles organizacionales (actividades operativas, elecciones estratégicas, enfoques y prioridades corporativas) en consonancia con la estrategia del plan organizacional.
 - Establecer metas de modo estratégico.

- Generar información que sea adecuada para diversos usuarios y oportuna para la toma de decisiones y requerimientos de responsabilidad.
- Diseñar modelos apropiados en consulta con los usuarios y capacitar al personal en su utilización.
- Pedir opinión a todos los interesados, entre ellos los beneficiarios del programa.
- Buscar pruebas empíricas
- Efectuar controles múltiples y velar por la calidad de evidencia evaluativa, con una retroalimentación válida y relevante. ^[1]
- Para concluir con la idea la mejor manera de entender la importancia de los indicadores de seguimiento y sus resultados como a la vez su construcción deben velar por obtener una información concisa y clara pero muy objetiva para entender de buena manera como seguir construyendo o retroalimentado el progreso de los datos recibidos para poder actuar de la manera más eficiente y relevante para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y sus metas a alcanzar.

1.4.3 Marco conceptual

El Plan de Direccionamiento Estratégico para "INVERTRANS SEDE PASTO" se fundamenta en una serie de conceptos claves que se interconectan para ofrecer una visión integral y con el objetivo de definir términos necesarios para comprender el seguimiento de la investigación.

Estos conceptos, que incluyen:

Direccionamiento estratégico: Es el proceso sistemático mediante el cual una organización define su dirección a largo plazo y desarrolla planes detallados para alcanzar sus objetivos. Implica la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno, así como el análisis de fortalezas y debilidades internas. El direccionamiento estratégico asegura que todos los esfuerzos y recursos estén alineados con la visión y misión de la organización, permitiendo adaptarse eficazmente a los cambios del mercado y alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Administración: Se refiere al proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el área del talento humano, financieros, materiales y tecnológicos de una organización para alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz. La administración implica la toma de decisiones estratégicas

y operativas, la asignación óptima de recursos, el establecimiento de políticas y procedimientos, y la supervisión del desempeño organizacional. Es fundamental para garantizar el funcionamiento efectivo y el crecimiento sostenible de la empresa.

Planeación: Es el proceso de establecer metas y objetivos organizacionales, así como de determinar las acciones y recursos necesarios para alcanzarlos. La planeación implica anticipar posibles escenarios futuros, identificar oportunidades y amenazas, y desarrollar estrategias para aprovechar las primeras y mitigar las segundas. A través de la planeación, una organización puede optimizar el uso de sus recursos, minimizar riesgos y maximizar la efectividad de sus operaciones.

Misión: La misión de una organización es su razón de ser fundamental, su propósito central que define su existencia y orienta todas sus actividades. Describe qué hace la organización, para quién lo hace y cómo lo hace. La misión proporciona un marco de referencia para la toma de decisiones y guía el comportamiento de los empleados, clientes y otras partes interesadas. Es un elemento fundamental del direccionamiento estratégico y debe reflejar los valores y principios fundamentales de la organización.

Visión: La visión de una organización es una descripción inspiradora y aspiracional de su estado futuro deseado. Representa la imagen ideal a la que la organización aspira llegar a largo plazo y sirve como guía para establecer objetivos y estrategias. La visión debe ser ambiciosa, motivadora y alcanzable, y proporcionar una dirección clara y coherente para toda la organización. Es un componente esencial del direccionamiento estratégico y ayuda a alinear los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia un objetivo común.

Objetivos: Los objetivos son metas específicas y cuantificables que una organización se propone alcanzar en un período de tiempo determinado. Están diseñados para guiar y medir el progreso hacia la realización de la misión y visión de la organización. Los objetivos pueden ser a corto, mediano o largo plazo, y deben ser claros, alcanzables, relevantes y oportunos. Al establecer objetivos, una organización puede enfocar sus esfuerzos y recursos en áreas prioritarias y evaluar su desempeño de manera objetiva.

Objetivos Estratégicos: Los objetivos estratégicos son metas de alto nivel que una organización se propone alcanzar para avanzar hacia su visión a largo plazo y cumplir con su misión. Estos objetivos están diseñados para guiar y orientar todas las actividades y decisiones de la organización, y están estrechamente alineados con su dirección estratégica. Los objetivos estratégicos son fundamentales para establecer la hoja de ruta de una empresa y para medir su progreso y éxito en el tiempo.

Plan de acción: El plan de acción es un documento detallado que especifica las actividades específicas que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos de una organización. Incluye una descripción de las tareas, los responsables, los plazos, los recursos necesarios y los indicadores de rendimiento asociados con cada actividad. El plan de acción proporciona una hoja de ruta clara y estructurada para la implementación de estrategias y la consecución de objetivos, y facilita la coordinación y el seguimiento de las actividades en toda la organización.

Estrategia: La estrategia es un conjunto de acciones planificadas que una organización lleva a cabo para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Implica la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno, así como el análisis de fortalezas y debilidades internas, para desarrollar planes de acción que generen ventajas competitivas sostenibles. La estrategia guía la asignación de recursos y la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, y es fundamental para el éxito a largo plazo y la supervivencia en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Estratega: Un estratega es un profesional especializado en la formulación, implementación y supervisión de estrategias empresariales. Su función principal es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos a largo plazo mediante la creación y ejecución de planes estratégicos efectivos. El papel del estratega es crucial para asegurar que la empresa tenga una dirección clara y coherente, y que esté preparada para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Toma de decisiones: La toma de decisiones es el proceso mediante el cual los individuos o grupos eligen entre diferentes alternativas para resolver problemas o alcanzar objetivos. Implica la evaluación de información, la identificación de opciones, la consideración de consecuencias y la selección de la mejor opción disponible. La toma de decisiones puede ser tanto racional como intuitiva, y puede involucrar múltiples partes interesadas y niveles de autoridad dentro de una organización.

Competitividad: La competitividad se refiere a la capacidad de una organización para destacarse en su industria y superar a sus competidores, ofreciendo productos o servicios que satisfacen las necesidades del cliente de manera más efectiva. Implica la capacidad de innovar, adaptarse y mejorar continuamente, así como de aprovechar eficientemente los recursos disponibles. La competitividad es fundamental para el éxito a largo plazo de una organización y su capacidad para mantener y aumentar su participación en el mercado.

Políticas: Las políticas son declaraciones formales que establecen los principios, objetivos y reglas de una organización para guiar su comportamiento y tomar decisiones consistentes y coherentes en diversas situaciones. Estas políticas son fundamentales para proporcionar un marco de referencia claro y definir los estándares de comportamiento esperados en todos los niveles de la organización.

Sistemas de Seguimiento: Los sistemas de seguimiento son herramientas y procesos utilizados por las organizaciones para monitorear y evaluar el progreso hacia el logro de sus objetivos y metas. Estos sistemas permiten recopilar, analizar y presentar información relevante sobre el desempeño de la empresa, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la identificación de áreas de mejora.

Logística integrada: La logística integrada es un enfoque estratégico que busca optimizar y coordinar de manera eficiente todos los procesos y actividades relacionados con la cadena de suministro de una empresa. En lugar de tratar cada función por separado, como la adquisición,

almacenamiento, transporte y distribución, la logística integrada busca una gestión coordinada y sinérgica de todas estas actividades.

1.4.4 Marco Contextual

Figura 5.

Mapa del departamento de Nariño



Fuente: Plan de desarrollo de Nariño 2020 - 2023

San Juan de Pasto es la capital del departamento de Nariño, localizado en el extremo suroccidental de Colombia, limita al norte con el Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico.

La Capital del Departamento de Nariño, posee una altura de 2.559 metros sobre el nivel del mar y una temperatura media de 14 grados centígrados. Con aproximadamente 400.000 habitantes, quienes en el sector urbano dependen del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y las artesanías.

Contexto económico

La economía de San Juan de Pasto se basa en una combinación de actividades agrícolas, industriales y de servicios. Los principales sectores económicos de la región son:

- **Agricultura:** La agricultura es el sector más importante de la economía de San Juan de Pasto, representando alrededor del 25% del PIB regional. Según el (DANE enero 28 de 2020), los principales cultivos de la región son el café, el cacao, la papa y el plátano.
- **Industria:** La industria representa alrededor del 20% del PIB regional. Según el (DANE enero 28 de 2020), los principales sectores industriales de la región son la manufactura, la construcción y la minería.
- **Servicios:** Los servicios representan alrededor del 55% del PIB regional. Según el (DANE enero 28 de 2020), los principales sectores de servicios de la región son el comercio, el turismo y la educación.

Contexto social

San Juan de Pasto es una ciudad con una población de alrededor de 450.000 habitantes. La composición de la población de la región es la siguiente:

- **Edad:** La edad promedio de la población de San Juan de Pasto es de 29 años, según el (DANE enero 28 de 2020).
- **Educación:** El nivel de educación de la población de San Juan de Pasto es relativamente alto. Alrededor del 90% de la población tiene al menos un nivel de educación secundaria, según el (DANE enero 28 de 2020).

Contexto demográfico

La población de San Juan de Pasto está creciendo a un ritmo de alrededor del 2% anual, según el (DANE enero 28 de 2020). La tasa de natalidad de la región es de alrededor de 20 nacimientos por cada 1.000 habitantes, y la tasa de mortalidad de la región es de alrededor de 5 muertes por cada 1.000 habitantes.

En este contexto San Juan de Pasto con información según (cámara de comercio 5 marzo 2018) tiene un vínculo de total de 32111 personas naturales y jurídicas en las cuales se dividen en 4 secciones tales como microempresas 31244, pequeñas empresas 691, medianas empresas 150 y grandes empresas 26.

Donde en el registro mercantil tiene una cantidad de 59038 personas en unidades empresariales en las cuales tiene una categorización de 45,6% son establecimientos comerciales, 43,6% son personas naturales y 10,8% personas jurídicas. En el cual mediante representación de mayor tejido presencial pasto esta de primero con una participación del 70,22% lo cual involucra un auge de crecimiento interno como en la necesidad de transporte de mercancías tanto importación como exportación.

Contexto empresarial

San Juan de Pasto es un centro empresarial importante en la región. La ciudad alberga una variedad de empresas, desde pequeñas empresas familiares hasta grandes corporaciones multinacionales. Según el (DANE enero 28 de 2020), los principales sectores empresariales de la región son:

- Comercio: El comercio es el sector empresarial más importante de la región, representando alrededor del 40% del PIB regional.
- Industria: La industria representa alrededor del 30% del PIB regional.
- Servicios: Los servicios representan alrededor del 30% del PIB regional.

Según la cámara de comercio de Pasto en el 2018 más de 32.000 unidades empresariales impulsan la economía. En el último año, el surgimiento de nuevas empresas en la Jurisdicción, creció 22,22% en comparación con 2016; representadas en un total de 8.205 nuevas personas naturales y jurídicas. Este marco contextual proporciona una visión general del contexto en el que opera la empresa Invertrans y en el que se adelantará el trabajo de investigación. Este contexto es importante para comprender los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa, así como para desarrollar estrategias efectivas para abordar estos desafíos y aprovechar estas oportunidades.

Generalidades de la empresa

Invertrans es una empresa colombiana de transporte de mercancía y logística fundada en 2000.

Ubicación

La empresa tiene su sede principal en:

- San Juan de Pasto-Cra 18 #10a-45

y sedes en:

- Ipiales-Cra. 1 No. 4b-48 2do piso – Terpél
- Yumbo-Boque A3 Oficina 209 CENCAR
- Bogotá-Calle 10 No 82-10 Av. Ciudad de Cali
- Itagüí-Calle 85 No. 448-02 Piso 8vo Oficina 226. Edf Siglo XXI-Centro Mayorista
- Cúcuta-Anillo vial oriental-7N-51 Parque empresarial metropolitano-Boconó
- Buenaventura-Km 14 Vía alterna Centrecarga-Oficina CS1

Actividad

Invertrans ofrece una amplia gama de servicios de transporte y logística, incluyendo:

- **Carga terrestre nacional:** Se especializa en el transporte seguro y confiable de mercancías por carretera. Su servicio cubre las principales ciudades y centros de producción a nivel nacional
- **Transporte terrestre desde y hacia los principales puertos:** Ofrecen un servicio completo de transporte de carga en contenedores que incluye nacionalización y tránsito aduanero internacional (DTAI).
- **Transporte de carga de exportación e importación**
 - **Exportaciones:** Cuentan con un sistema eficiente y competitivo que se adapta a las exigencias del mercado internacional. Encargándose de mover la carga de acuerdo a las programaciones de sus clientes, desde sus plantas a los puertos de todo el país, lo que contribuye al desarrollo del comercio exterior. Ofreciendo diferentes tipos de vehículos para mayor flexibilidad en el transporte de mercancía de exportación.
 - **Importaciones:** Buscan siempre la mejor alternativa acorde a las solicitudes y presupuesto. Realizan el transporte de mercancía desde todos los puertos del país a las principales ciudades y centros de producción de las diferentes regiones. Cuentan con soluciones para cada necesidad en el transporte de mercancía de importaciones.
- **Transporte de mercancía Pacto Andino:** Analizando la situación que cada país tiene sus propias regulaciones y especificaciones en cuanto al transporte de mercancía (Colombia, Ecuador y Perú), por lo Invertrans se asegura de seleccionar el método de transporte más

adecuado para cada envío. Considerando la naturaleza de la mercancía y la infraestructura en frontera para elegir la opción más óptima, cumpliendo así con las regulaciones y requerimientos normativos de cada país de destino.

Clientes

Los clientes de Invertrans incluyen empresas de todos los tamaños, desde pequeñas empresas hasta grandes corporaciones. Algunos ejemplos con los cuales han llegado a trabajar son:

Solla, Alkosto, Ternium, Mas, Sidoc, Brinsa, Ceramica Italia, Eternit, Corona, Euroceramica, Juan Valdes.

Estrategia

La estrategia de Invertrans se centra en la innovación y la excelencia operativa. La empresa está comprometida con el uso de las últimas tecnologías para mejorar su eficiencia y servicio al cliente como el servicio de seguimiento de carga de mercancía AVANSAT que permite monitorear la ubicación de los vehículos en carretera.

Desarrollo

Invertrans ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años. La empresa ha ampliado sus operaciones a nuevos mercados.

Conclusiones

Invertrans es una empresa líder en el sector del transporte y la logística en Pasto y un claro potencial empresa líder a nivel nacional. La empresa se ha ganado una reputación de excelencia en el servicio al cliente.

Detalles adicionales

Según la página web oficial www.invertrans.com de Invertrans, la empresa cuenta con una variedad de tipo de carga disponibles de vehículos como:

- Camión de dos ejes, ayuda a transportar hasta 17.000 kg
- Camión de tres ejes, tiene capacidad de carga máxima de 28.000 kg
- Tractocamiones de tres ejes con semirremolque de dos ejes que tienen capacidad de carga máxima de 48.000 kg

- Tractocamiones de tres ejes con semirremolque de tres ejes que pueden transportar hasta 52.000 kg de peso

Invertrans es una empresa certificada **Business Alliance for Secure Commerce** esta certificación permite a Invertrans identificar y mitigar los riesgos a los que están expuestos en la cadena logística y de transporte. Asimismo, permite implementar métodos adecuados para evitar que estos riesgos se materialicen. En caso de que suceda algo imprevisto, están preparados para minimizar el impacto y garantizar la continuidad de sus operaciones.

1.4.4 Marco legal

Ministerio de Transporte: Es la entidad encargada de diseñar, formular y coordinar la política nacional de transporte, incluyendo el transporte de carga terrestre.

Superintendencia de Transporte: Es la entidad encargada de controlar y vigilar el cumplimiento de las normas y requisitos en materia de transporte, incluyendo el transporte de carga terrestre.

Decreto 1609 de 2002: Por el cual se reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas por carretera.

Ley 769 de 2002: Es la ley que regula el Código Nacional de Tránsito Terrestre, el cual establece las normas para la circulación de vehículos en Colombia, incluyendo los requisitos para el transporte de carga terrestre.

Resolución 1232 de 2016: Esta resolución establece las condiciones técnicas y de seguridad que deben cumplir los vehículos de carga que circulan en las vías públicas del país.

Decreto 410 de 1971: Este decreto regula el peso y dimensiones máximas de los vehículos que pueden circular en las carreteras de Colombia. Este es de gran importancia, debemos recordar que

es el que establece límites en cuanto al peso bruto vehicular, la longitud, la altura y el ancho de los vehículos, para garantizar la seguridad vial y la protección de las carreteras y puentes.

Ley 222 de 1995: Establece el régimen general de la empresa y regula aspectos como la estructura, la dirección estratégica, la planeación y el control. Esta ley proporciona las bases legales para la implementación de un direccionamiento estratégico en las empresas colombianas.

Ley 1258 de 2008: Crea la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), una forma jurídica que permite a las empresas adoptar estructuras flexibles y ágiles para su direccionamiento estratégico. Esta ley promueve la autonomía y la capacidad de adaptación de las empresas en la definición de sus estrategias.

Decreto 173 de 2001 Condiciones de Habilitación y de Prestación del Servicio Objeto y principios.

El presente decreto tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas de transporte Público Terrestre Automotor de Carga y la prestación por parte de estas, de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte, como el de la libre competencia y el de la iniciativa privada, a las cuales solamente se aplicarán las restricciones establecidas por la ley y los Convenios Internacionales.

Gestión de flujos de información. Puede proporcionar una base teórica sólida para comprender los fundamentos de la logística y su aplicación en el contexto de Invertrans.

Artículo 1.2.1.1 Instituto Nacional de Vías - INVIAS.

Tiene por objeto la ejecución de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos de la infraestructura no concesionada de la Red Vial Nacional de carreteras primaria y terciaria, férrea, fluvial y de la infraestructura marítima, de acuerdo con los lineamientos dados por el Ministerio de Transporte.

Decreto Número 173 De 2001: Artículo 12.- Empresas en funcionamiento.- Las empresas que a la fecha de entrada en vigencia del presente Decreto cuenten con licencia de funcionamiento

vigente podrán continuar prestando el servicio de transporte autorizado hasta tanto el Ministerio de Transporte decida sobre su solicitud de habilitación, la cual debe ser presentada dentro del término establecido en el artículo 34 de esta disposición. Si la empresa presenta la solicitud de manera extemporánea o el Ministerio de Transporte le niega la habilitación, no podrá continuar prestando el servicio.

1.5 Metodología

1.5.1 Paradigma de investigación:

El paradigma mixto, que integra aspectos cualitativos y cuantitativos, es altamente valorado por su capacidad para ofrecer una comprensión más completa de los fenómenos investigados. Creswell (2014) sugiere que un paradigma mixto permite a los investigadores aprovechar lo mejor de ambos mundos: la profundidad y el contexto de los datos cualitativos y la precisión y generalización de los datos cuantitativos. En Invertrans, este enfoque resulta fundamental para capturar tanto las métricas de rendimiento como las percepciones y opiniones de los actores clave involucrados.

1.5.2 Enfoque de investigación

El enfoque empírico analítico, como se ha mencionado, se centra en la recolección de datos empíricos y en la aplicación de métodos cuantitativos para analizar y evaluar los resultados. Según Bunge (1999), este enfoque se basa en la idea de que la realidad puede ser conocida y medida objetivamente. La investigación bajo este enfoque busca establecer relaciones causales y obtener conclusiones basadas en evidencia empírica objetiva. En el contexto de la investigación, este enfoque de investigación es esencial para entender y analizar las dinámicas y tendencias del mercado del transporte de mercancías a nivel nacional que sirvan de base sólida y estructurada en la construcción de un plan de direccionamiento estratégico.

1.5.3 Tipo de investigación

El método de investigación es deductivo, lo que implica la aplicación de principios y teorías generales para llegar a conclusiones específicas y tomar decisiones estratégicas. De acuerdo con Popper (2002), este enfoque consiste en partir de teorías y principios generales para llegar a conclusiones específicas. En el contexto de esta investigación, se partirá de teorías generales sobre la gestión y la estrategia empresarial para arribar a conclusiones específicas sobre el direccionamiento estratégico de Invertrans. La combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas permitirá obtener una comprensión más profunda y detallada de los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa.

1.5.4 Población y muestra

La población seleccionada posee unas características propias las cuales van a determinar el objeto de estudio. La población son los integrantes de la empresa Invertrans “inversiones y transportes S.A”, en todos sus niveles lo que constituye un nivel de 27 colaboradores.

El censo será los 27 colaboradores según el anexo a aplicar para buscar la información necesaria bajo las personas que tienen ese conocimiento requerido, considerando la representatividad de los diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales de la empresa. La muestra incluirá a un número adecuado de participantes que permita obtener una perspectiva significativa y representativa de la población objetivo.

1.5.5 Técnica e instrumentos de recolección de información

1.5.5.1 Las técnicas de investigación.

1.5.5.1.1. La técnica de observación. Se realizó una observación directa en el lugar de trabajo de Invertrans para evaluar aspectos relacionados con la administración, como la coordinación de rutas de transporte, la interacción entre los empleados y los sistemas tecnológicos implementados.(ver anexos).

1.5.5.2 Instrumentos de investigación.

1.5.5.2.1. La entrevista. Se llevó a cabo una entrevista con el gerente general, Luis Mora, de Invertrans con el propósito fundamental de obtener perspectivas valiosas y conocimiento directo sobre la situación actual y las necesidades estratégicas de la empresa. El objetivo primordial de esta entrevista es comprender a fondo la visión y las metas de liderazgo de Luis Mora, así como sus percepciones sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta Invertrans en el mercado del transporte de mercancías en Colombia. A través de esta interacción, buscamos obtener información detallada que guiará la formulación precisa del diseño de un plan de direccionamiento estratégico, asegurando que esté alineado con la visión y objetivos del líder de la organización, y permitiendo la toma de decisiones estratégicas efectivas.

1.5.5.2.2. El cuestionario. Se realizó un cuestionario a los empleados de Invertrans con el fin de recopilar información sobre sus percepciones y sugerencias relacionadas con la implementación del plan estratégico y su impacto en las operaciones y el ambiente laboral.

2. Presentación de resultados

2.1 Procesamiento de la información

2.1.1. Diagnóstico Interno:

El diagnóstico interno es importante para el direccionamiento estratégico de una empresa. Al analizar recursos, capacidades y procesos internos, se identifican fortalezas y debilidades. Esto permite optimizar recursos, capitalizar ventajas competitivas y alinear objetivos con capacidades internas. Por ello el diagnóstico interno ayuda para la realización de estrategias que mejoren la posición competitiva de la empresa.

Los instrumentos de recolección de información fueron:

1. Entrevista al gerente Luis Mora.
2. Cuestionario aplicado a los colaboradores de Invertrans.
3. Observación directa en Invertrans.

Dentro del proceso administrativo de Invertrans y en su etapa de planeación se evidencia que la empresa genera un planteamiento de misión, visión, y objetivos, los cuales no son muy tomados en cuenta para el plan estratégico anual que conlleva al desarrollo o cumplimiento de sus metas a largo plazo.

Invertrans demuestra una sólida planificación estratégica en el área de transporte de mercancías. La consideración de factores económicos, geográficos y de mercado indica una mentalidad proactiva y la capacidad de anticiparse a las condiciones cambiantes del entorno. La utilización de herramientas como análisis financiero y evaluación de tendencias del mercado proporciona a la empresa un marco sólido para la toma de decisiones estratégicas. La planificación a largo plazo, teniendo en cuenta el desempeño pasado y considerando variables como la inflación y el PIB, refleja un enfoque realista y orientado al futuro.

Para fortalecer aún más el proceso, es esencial incorporar evaluaciones de riesgo más detalladas y realizar un análisis más profundo de las tendencias del mercado y la industria. Este enfoque estratégico permitirá a Invertrans anticipar y adaptarse de manera proactiva a los cambios en el

entorno empresarial. Al integrar estas evaluaciones en el direccionamiento estratégico, la empresa estará mejor posicionada para identificar oportunidades emergentes, mitigar riesgos potenciales y alinear sus objetivos con las demandas cambiantes del mercado y la industria. Este enfoque estratégico más robusto contribuirá significativamente a la formulación de estrategias más sólidas y a la toma de decisiones informadas en todos los niveles de la organización.

Invertrans se destaca por su enfoque en la fidelización del cliente, priorizando el control y la cercanía como elementos clave. Aunque no cuenta con políticas formales para el servicio al cliente, la empresa pone énfasis en el cumplimiento constante en la prestación del servicio. La retroalimentación de los clientes se obtiene a través de informes de cumplimiento y el control de tráfico, sin embargo, la carencia de un sistema de medición formal podría limitar la capacidad de la empresa para identificar áreas de mejora específicas y evaluar la eficacia de las iniciativas de servicio al cliente.

En cuanto a los canales de comunicación, principalmente las llamadas telefónicas, indican una relación directa con el cliente, pero la falta de una plataforma más diversificada podría limitar la accesibilidad y flexibilidad en la comunicación. Las medidas tomadas en caso de retrasos o incidencias, como el uso de vías alternas y el control a través de GPS, reflejan una respuesta proactiva a desafíos operativos, pero la penalización al conductor por pérdida o robo podría tener implicaciones en la moral y retención del personal.

El sistema de seguimiento en tiempo real, Avansat, es una herramienta idónea que proporciona visibilidad y control sobre la ubicación de la mercancía. Sin embargo, la falta de un protocolo establecido para reclamaciones y pérdidas podría afectar la solución eficiente de problemas y la satisfacción del cliente en casos de incidencias.

La gestión de la flota de vehículos en Invertrans destaca por su enfoque en la planificación y coordinación de vehículos y conductores. El uso de tecnologías como sistemas de seguimiento y monitoreo GPS garantiza el cumplimiento de los pedidos en tiempo y lugar acordados. La revisión periódica de vehículos y el registro detallado de mantenimientos y reparaciones reflejan un compromiso con la seguridad y la calidad del transporte de mercancías.

A pesar de estas fortalezas, la falta de un protocolo específico de seguridad podría ser un área de mejora. La implementación de procedimientos estandarizados para situaciones de emergencia y la introducción de evaluaciones de riesgo más rigurosas podrían fortalecer aún más la seguridad de las operaciones sobre todo en vehículos utilizados por terceros. La exploración de tecnologías emergentes en la operatividad, como el uso de inteligencia artificial. Bien lo habla el sitio web Transeop en su publicación “Inteligencia Artificial en el transporte: ¿Para qué sirve? Ventajas” dicho el cual nos relata lo siguiente: Las empresas pueden beneficiarse de la inteligencia artificial en el interior de empresas dedicadas al transporte de mercancías, ya que puede simplificar y automatizar procesos, lo que ahorra tiempo y dinero. Grandes compañías como Amazon y Google han comenzado a invertir en esta tecnología. En este sentido, el papel de la inteligencia artificial en la logística de las empresas es relevante.

Las ventajas y la fortaleza de la inteligencia artificial en el transporte incluyen la optimización de la logística a través de datos históricos y en tiempo real, la predicción del mantenimiento de vehículos, la optimización de la cadena de suministro y la planificación de rutas con predicción del tráfico y actualizaciones en tiempo real.

La gestión de recursos financieros en Invertrans se apoya en el análisis horizontal y vertical de los estados financieros, lo que proporciona una visión clara de la situación económica de la empresa y la evolución de sus ingresos y gastos. La situación financiera de Invertrans, se destaca su sólida capacidad financiera, lo que le otorga flexibilidad para implementar planes de mejora y expansión en la empresa. Esta capacidad financiera proporciona una base sólida para invertir en nuevas tecnologías, mejorar la eficiencia operativa y expandir sus servicios.

El uso de un sistema operativo para registrar información sobre viajes, pagos y pendientes facilita la gestión de la facturación y el cobro. Las negociaciones con proveedores y clientes están respaldadas por técnicas de negociación, buscando conseguir los mejores precios y condiciones de servicio.

Los sistemas de información con el auge de la inteligencia artificial permiten una mayor agilidad en la toma de decisiones. La implementación de estas tecnologías facilita la gestión financiera con el fin de anticipar fluctuaciones en costos y mejorar la planificación financiera a largo plazo. Bien

lo resalta Bauifest en un blog denominado “¿Puede la Inteligencia Artificial (IA) predecir las pérdidas y ganancias de una compañía?” Los procesos de pronóstico financiero están vinculados a datos financieros, históricos y de mercado, que reflejan y afectan el desempeño de la empresa. Pero dado que las realidades comerciales rara vez son estáticas en el tiempo, la previsión financiera también debe tener en cuenta las circunstancias cambiantes. Actualmente las herramientas de inteligencia artificial han alcanzado un nivel tal de evolución que las empresas más pragmáticas ya comparten muchas historias de éxito, hacen más inversión, más conferencias, más descripciones de nuevos puestos y más noticias. Estos resultados permiten visualizar claramente las fortalezas y el mejoramiento continuo y desempeño que genera esta tecnología.

En relación con los procesos de carga, descarga, almacenamiento y distribución, Invertrans se destaca por su enfoque en la verificación de la mercancía entregada y el registro detallado de cualquier avería o faltante. La utilización de un sistema operativo que controla la documentación, el movimiento de la carga y la ruta seguida garantiza un seguimiento eficiente de los envíos.

La ausencia de auditorías internas en Invertrans es un aspecto que podría tratarse, para fortalecer la gestión administrativa; la realización de las mismas de forma periódica contemplaría proporcionar una evaluación más precisa de la eficacia de los procesos y la identificación de posibles áreas de mejora. No limitarse simplemente a la participación de auditores externos, como en el caso de la certificación BASC, es valiosa, pero la complementación de revisiones del desempeño podría ofrecer una visión más completa y detallada de la eficacia operativa.

Gracias a los resultados de los instrumentos de recolección de información y al ejercicio previo que se realizó de auditoría a Invertrans, analizando la eficiencia y la efectividad de las operaciones internas de Invertrans. Se identificó áreas de mejora, optimizar procesos y garantizar un rendimiento óptimo en cada fase de la cadena de valor de la empresa. Además, esta revisión constante mantiene a Invertrans a la vanguardia de las mejores prácticas del sector y asegurar que sus operaciones internas estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

En términos de gestión de la información, la empresa no ha explorado la implementación de sistemas más avanzados de gestión de datos. La adopción de tecnologías de información más

modernas, como sistemas de gestión de la cadena de suministro (SCM) y herramientas de análisis de datos (Power Bi), podría mejorar la toma de decisiones y la eficiencia operativa.

En el ámbito de la innovación y desarrollo, la empresa intenta adoptar un compromiso mediante la creación de una página web para obtener un acercamiento y cierta mejoría en el servicio al cliente, aunque la falta de un sistema formal de medición de la satisfacción del cliente y de indicadores específicos para evaluar la eficacia de los servicios es una limitación. La empresa destaca su filosofía de servicio al cliente, enfocada en el liderazgo y la involucración de toda la organización.

Invertrans presenta fortalezas en su compromiso con la fidelización del cliente, el seguimiento en tiempo real de la mercancía. Sin embargo, para mejorar, se sugiere implementar métricas formales de satisfacción, establecer protocolos para reclamos y pérdidas, mejorar el desempeño mediante auditorías internas y protocolos internos específicos, así como explorar opciones para medir la eficacia de los servicios. Además, una mayor formalización en la gestión de la información y el desarrollo de herramientas específicas para anticipar las necesidades del cliente podrían impulsar la excelencia operativa y la diferenciación en el mercado.

En lo que respecta a la dirección, se destaca un liderazgo sólido y comprometido del gerente general con la comunicación asertiva del personal y la intención de cumplir con la visión y misión de la empresa. Sin embargo, se señala la necesidad de mejorar la planificación en cuanto a la identificación de su personal con su misión y visión, asegurar la alineación de los objetivos estratégicos con las acciones operativas. En términos de largo plazo planear adaptarse a los cambios en el entorno empresarial.

2.1.1.1 Fortalezas.

- **Enfoque en la Fidelización del Cliente:** Invertrans destaca por su objetivo principal de fidelizar a los clientes, estableciendo un control mediante contactos cercanos y seguimiento.
- **Compromiso de dirección:** Invertrans ha determinado a Luis Mora como el nuevo gerente general en las cuales sus metas en el cargo demuestran un compromiso de cambio y liderazgo empresarial.

- Área de producción (servucción): Invertrans logra entender la relevancia en sus tareas logísticas, como son la optimización de rutas, seguimiento de vehículos en tiempo real y mantenimiento preventivo de sus flotas propias.
- Análisis de recursos financieros: La capacidad de recursos financieros de Invertrans en positivo y las reservas de los accionistas permiten lograr implementar o invertir en nuevas tecnologías de eficiencia y eficacia operativa.
- Aplicación de Tecnologías de Seguimiento en Tiempo Real: La implementación del sistema de seguimiento de mercancía en tiempo real, llamado Avansat, demuestra una capacidad tecnológica que mejora la eficiencia operativa y la seguridad.
- Respuesta Oportuna Consultas de Clientes: La capacidad de Invertrans para ofrecer una respuesta a las consultas y solicitudes de los clientes, especialmente en lo que respecta a cotizaciones y cualquier otra información relevante, se destaca como una fortaleza significativa. Esta rapidez y eficiencia en la atención al cliente garantiza que ningún cliente se quede esperando durante el proceso de consulta o solicitud de servicios.

2.1.1.2 Debilidades:

- Impacto en la Dirección y Coherencia Operativa: La empresa carece de una misión y visión formalmente definidas, así como de objetivos específicos y alineados con sus actividades anuales. Esta falta de orientación estratégica se refleja en la realización informal de estas declaraciones, lo que podría limitar su capacidad para establecer una dirección clara y coherente para sus operaciones
- Ausencia de Políticas Formales de Servicio al Cliente: La falta de políticas establecidas para el servicio al cliente puede resultar en inconsistencias y falta de estándares, afectando la calidad del servicio.
- Carencia de un Sistema Formal de Medición de Satisfacción del Cliente: Aunque se recibe retroalimentación de clientes a través de informes y control de tráfico, la ausencia de un sistema formal de medición puede limitar la comprensión profunda de la satisfacción del cliente.

- **Falta de capacitaciones internas:** La falta de capacitación interna puede resultar en un equipo poco preparado para enfrentar los desafíos cambiantes del mercado y para aprovechar nuevas oportunidades. Además, puede contribuir a la pérdida de talento y a la disminución de la motivación del personal, ya que no se les brinda la oportunidad de mejorar sus habilidades y avanzar en sus carreras dentro de la organización.

- **Falta de Procedimientos Establecidos para Quejas y Pérdida de Mercancía:** La inexistencia de procedimientos claros para manejar quejas de clientes y pérdida de mercancía puede generar ambigüedad y afectar la resolución efectiva de problemas.

- **Limitaciones en Ofrecer Fechas de Entrega Específicas:** La renuencia a comprometerse con fechas específicas de entrega puede afectar la planificación de los clientes y la percepción de confiabilidad de la empresa.

- **Carencia de Medidas de Responsabilidad Social Específicas:** La falta de medidas específicas de responsabilidad social en relación con el servicio al cliente puede representar una oportunidad perdida para construir una imagen corporativa más sólida.

- **Ausencia de Procedimientos Establecidos para Pérdida o Daño de Mercancía:** La carencia de un procedimiento definido para reclamos por pérdida o daño de mercancía podría generar inseguridad en los clientes y afectar la confianza en los servicios de Invertrans.

Tabla 1.

Matriz Perfil Capacidad Interna (PCI)

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad Directiva:									

Agilidad en la Toma de Decisiones Estratégicas.			X				X		
Desarrollo Continuo de Líderes y Gerentes.				X			X		
Comunicación asertiva interna	X							X	
Desarrollo de Alianzas Estratégicas para el Crecimiento Financiero.			X					X	
Implementación de Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.			X				X		
Capacidad Competitiva:									
Integración exitosa de Sistemas Financieros.			X					X	
Mejora Continua en Procesos Administrativos.				X			X		
Desarrollo de Estrategias para la Diversificación de Ingresos.				X			X		
Implementación de Programas de Lealtad del Cliente.				X			X		
Capacidad Financiera:									

Efectividad en la Negociación de Contratos con Proveedores.	X						X		
Implementación de Tecnologías para la Operatividad de la Empresa.			X				X		
Habilidad para Mitigar Riesgos Financieros.						X		X	
Análisis Riguroso de Costos y Rentabilidad.			X					X	
Evaluación Periódica de la Eficiencia Operativa.						X		X	
Capacidad Tecnológica:									
Adopción Proactiva de Tecnologías Emergentes.			X				X		
Evaluación del Uso de Tecnologías			X				X		
Implementación de Sistemas de Inteligencia Artificial.			X				X		
Capacidad Logística:									
Optimización de rutas de distribución.	X						X		

Mantenimiento Preventivo de la Flota de Vehículos.	X						X		
Implementación de Sistemas de Seguimiento en Tiempo Real.			X				X		
Capacidad Talento Humano:									
Fomento de un Ambiente Laboral Ameno				X			X		
Evaluación Periódica del Desempeño del Personal.				X			X		
Implementación de Programas de Bienestar Laboral.					X		X		
Programas de Formación y Capacitaciones.				X			X		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.

Matriz MEFI:

Calificación		
1	Debilidades	Alta

2		Baja
3	fortaleza	Baja
4		Alta

Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos):			
Factores clave de éxito	Peso	Calificación	Promedio
Agilidad en la Toma de Decisiones Estratégicas.	0,10	3	0,3
Desarrollo Continuo de Líderes y Gerentes.	0,05	1	0,05
Implementación de Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.	0,03	3	0,09
Mejora Continua en Procesos Administrativos.	0,08	1	0,08
Desarrollo de Estrategias para la Diversificación de Ingresos.	0,04	1	0,04
Implementación de Programas de Lealtad del Cliente.	0,10	1	0,1
Efectividad en la Negociación de Contratos con Proveedores.	0,07	4	0,28

Implementación de Tecnologías para la Operatividad de la Empresa.	0,06	1	0,06
Adopción Proactiva de Tecnologías Emergentes.	0,06	1	0,06
Evaluación del Uso de Tecnologías	0,04	1	0,04
Implementación de Sistemas de Inteligencia Artificial.	0,07	1	0,07
Optimización de rutas de distribución.	0,06	4	0,24
Mantenimiento Preventivo de la Flota de Vehículos.	0,05	4	0,2
Implementación de Sistemas de Seguimiento en Tiempo Real.	0,04	4	0,16
Fomento de un ambiente laboral ameno.	0,03	1	0,03
Evaluación Periódica del Desempeño del Personal.	0,05	1	0,05
Implementación de Programas de Bienestar Laboral.	0,05	1	0,05
Programas de formación y capacitación	0,02	1	0,02
Total	1,00		1,92

Fuente: Elaboración propia, con base en método matriz evaluación de factores internos

2.1.2 Diagnóstico externo:

Invertrans se desenvuelve en un entorno empresarial caracterizado por su complejidad y dinamismo, donde diversos factores externos pueden impactar significativamente sus operaciones y estrategias. Se abordan varios aspectos tales como:

2.1.2.1 Factores Económicos:

Invertrans, como empresa de transporte de mercancías, se ve directamente afectada por las condiciones económicas globales y locales. Fluctuaciones en tasas de interés, cambios en tasas de cambio, y variaciones en el crecimiento económico pueden influir en la demanda de servicios de transporte. Además, eventos económicos como recesiones o expansiones pueden tener repercusiones en la capacidad adquisitiva de los clientes y, por ende, en la demanda de servicios logísticos como sería el aumento en los fletes de carretera con peajes. Bien lo menciona la revista El Portafolio en su nota de “Cómo se llevará a cabo el incremento de la tarifa de los fletes para el 2024” Tras casi un año en incertidumbre, el Gobierno Nacional trazó una hoja de ruta para subir nuevamente los peajes en 2024, según anunció el Ministerio de Transporte, mediante dos aumentos, uno en enero y otro antes de que finalice el primer semestre del año, probablemente para el primero de julio.

Crecimiento económico. Un crecimiento económico sólido suele ir de la mano con un aumento en la producción y el consumo de bienes y servicios por lo cual tiene un significado de mayor mercancías o productos la cual necesitan ser transportadas desde los puntos de producción hasta los puntos de venta o consumo. En un entorno de crecimiento económico, es probable que las empresas de transporte de carga experimenten un aumento en la demanda de sus servicios. Sin embargo, también puede haber desafíos, como la congestión del tráfico y la necesidad de optimizar las rutas de transporte para satisfacer la creciente demanda.

● **Producto Interior Bruto (PIB).** El PIB es una medida clave del estado de la economía de un país. Un PIB en crecimiento sugiere que la economía está expandiéndose pero en el cual podemos entender mayor relación es “Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca crece 6,0% (contribuir 0,6 puntos porcentuales a la variación anual)^[1]”, lo que generalmente se traduce en una mayor actividad comercial y una mayor necesidad de transporte de carga para mover bienes y

productos. Por el contrario, un PIB en declive puede indicar una contracción económica, lo que podría reducir la demanda de servicios de transporte de carga.

La página web Roldan logistics expresa el día 13 junio de 2023 “Hoy el 90% de la carga que se moviliza en Colombia se hace por vía terrestre, lo que a su vez representa una participación cercana al 5% en el PIB agregado del país” lo cual demuestra un gran aporte al crecimiento del PIB en Colombia ^[2]

Volumen de población. El tamaño y la distribución de la población pueden influir en la demanda de transporte de carga de diversas maneras. Las áreas con una población densa y en crecimiento pueden requerir más servicios de transporte para abastecer a los consumidores con bienes y productos. Además, la distribución geográfica de la población puede afectar la configuración de las rutas de transporte y la eficiencia de la logística.

La página web Mordor Intelligence realizó un estudio de cómo se pronostica la expansión del volumen de población del sector de transporte de mercancías por vía terrestre en Colombia en términos de divisas. Esta página web menciona como ha sido el movimiento del transporte de mercancía en tanto exportaciones e importaciones con diversos productos como lo son productos manufacturados, agrícolas, café, petróleo crudo en barriles. Agrupando los dos públicos en uno solo como lo son “B2C y B2B” para una mayor comprensión. Mencionan que “Se espera que el tamaño del mercado colombiano de transporte de carga por carretera alcance los 8.860 millones de dólares en 2024 y crezca a una tasa compuesta anual del 6,54% hasta alcanzar los 12.170 millones de dólares en 2029.”^[3]

Adicionalmente en su blog Startups Latam resalta un boom B2B en Colombia el pasado 25 de mayo de 2023 mencionan lo siguiente “Una de las principales razones por las el B2B es tan atractivo en Colombia es el crecimiento sostenido del mercado B2B en el país: según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, este sector ha experimentado un aumento constante en los últimos años, con un incremento promedio anual del 5%” Se resalta una oportunidad para empresas que establezcan relaciones comerciales sólidas con otras empresas.^[4]

En cuanto el ministerio de transporte menciona una evolución significativa “De acuerdo con el Registro Nacional de Despachos de Carga (RNDC) del Ministerio de Transporte, se reportaron 135.638.763 toneladas movilizadas por las vías del territorio nacional en el año 2022, 9.64% más que en 2021.”^[5] En Bogotá, el 19 de marzo de 2024, se dio a conocer que durante el año 2023, un total de 135.964.213 toneladas de carga circularon por las carreteras de Colombia, según lo informado por el Ministerio de Transporte a través de su Grupo de Logística, con datos del Registro Nacional de Despachos de Carga (RNDC).

En ese periodo, 2.405 empresas de transporte se encargaron del traslado de mercancías utilizando 152.424 vehículos, y se generaron 10.697.208 manifiestos de carga.

Además, se registró un movimiento de más de 5.400 millones de galones de carga líquida, lo que representa un aumento del 11.8% en comparación con el año anterior 2022.

En cuanto a los traslados, tanto de carga sólida como líquida, se llevaron a cabo un total de 10.863.876 viajes, mientras que en 2022 se realizaron 10.209.153 trayectos.

● **Condiciones de producción.** Las condiciones de producción, que incluyen factores como la disponibilidad de materias primas, la infraestructura industrial y la tecnología, pueden tener un impacto significativo en la demanda de transporte de carga. Por ejemplo, si hay escasez de materias primas en una región determinada, las empresas pueden necesitar importar esos materiales de otras ubicaciones, lo que aumenta la necesidad de servicios de transporte de carga. Del mismo modo, la eficiencia de la infraestructura de transporte, como carreteras y puertos, puede influir en la velocidad y el costo del transporte de mercancías. El gran fenómeno que paralizó al mundo entero la más reciente pandemia del covid-19 del 2020 trajo consigo grandes afectaciones en cuestión a la escasez de ciertas materias primas pues bien la página Mordor Intelligence relata cómo se dio la afectación de ciertos productos dentro de Colombia.

Según el Departamento Nacional de Planeación en 2023 la industria redujo su producción en -4,9%, después de las altas tasas de 16% y 11% observadas en 2021 y 2022, que se dieron en respuesta a la alta demanda post pandemia. En este sentido, la producción industrial se ajustó a la menor demanda doméstica de 2023, inducida por las medidas de política monetaria tendientes a

controlar la inflación y a la menor demanda externa, expresada en una caída de -3,8% en las exportaciones manufactureras medidas en dólares. Pese a lo anterior, la producción industrial muestra un buen desempeño al crecer un 12,3% respecto a los niveles de 2019.

Por su parte, las ventas siguieron un camino similar, acumulando una caída de -4,5% en el año, luego de los altos crecimiento de 15,7% y 10,1% en 2021 y 2022.

En diciembre, la producción real de la industria manufacturera se redujo en -6,8%, lo cual representa un retroceso con respecto a lo que se venía observando en noviembre en casi la mitad de los tipos de industrias. Pese a lo anterior, los resultados por parte de las ventas muestran perspectivas positivas para la industria, ya que para diciembre las ventas reales muestran una caída de tan solo -3,5%, indicando la reducción más suave en todo el semestre, lo que jalonara la producción futura. ^[6]

● **Comportamiento de los consumidores.** Los cambios en los patrones de consumo pueden influir en la demanda de servicios de transporte de carga de varias maneras. La tendencia en el comercio electrónico ha venido incrementando significativamente pues La variación en los movilizadores del año 2021 al 2022 tiene un porcentaje de crecimiento en el mes de enero de un 30,3%, febrero 27,8%, marzo 40,0%, abril 49,4%, mayo 60,2% y junio del 11,4%. Todo esto debido a que en el 2022 se ven los resultados de las nuevas tendencias creadas por el covid-19 en diferentes sectores, afianzando la transformación digital y la relevancia del comercio digital en el intercambio de bienes. ^[7]

Según el análisis del mercado se logra entender mediante la página web Mordor intelligence demuestra que hay un comportamiento de uso del transporte de mercancías “El tamaño del mercado de transporte de carga por carretera de Colombia se estima en 8,86 mil millones de dólares en 2024, y se espera que alcance los 12,17 mil millones de dólares en 2029, creciendo a una tasa compuesta anual del 6,54% durante el período previsto (2024-2029).”^[8]

● **Flujo de capital.** El flujo de capital, incluida la inversión extranjera directa y el acceso al crédito, puede influir en la capacidad de las empresas de transporte de carga para expandirse y operar. Por ejemplo, una empresa puede necesitar capital para invertir en nuevas flotas de

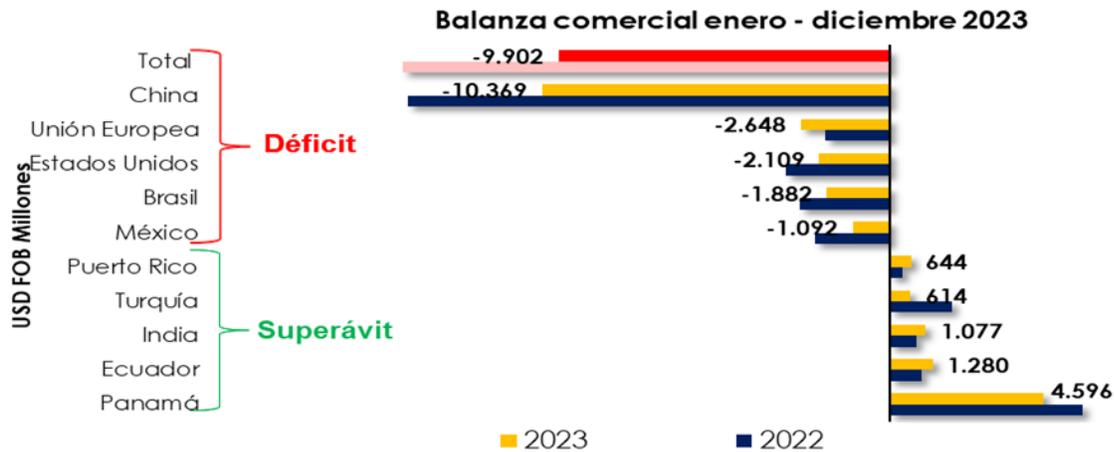
vehículos, tecnología de seguimiento de carga o infraestructura de almacenamiento. La disponibilidad de crédito también puede afectar la capacidad de las empresas para financiar operaciones diarias y gestionar la liquidez. Para complementar el ejemplo situado en la disponibilidad de crédito para financiamiento, es importante destacar la labor entre El Ministerio de Transporte y Bancóldex que crearon una línea de crédito por \$85.000 millones dirigidos a cubrir necesidades de capital de trabajo como pago de nómina, arriendos, costos y/o gastos operativos de funcionamiento de los empresarios del transporte terrestre y fluvial. En el cual se maneja para empresas como pymes y micro empresas y el manejo de la tasa de interés depende de su clasificación y tiene un total hasta de un 100% en cubrir un vehículo de carga que supere los 10.5 toneladas de carga. Con el objetivo de facilitar el acceso a los recursos ofrecidos en este cupo de crédito, las empresas beneficiarias podrán hacer uso de las garantías establecidas por el Fondo Nacional de Garantías.^[9]

●**Importaciones / exportaciones.** Las empresas de transporte de carga pueden estar directamente afectadas por el volumen y la dirección del comercio internacional. Un aumento en las exportaciones puede significar una mayor demanda de servicios de transporte para llevar productos a los mercados internacionales, mientras que un aumento en las importaciones puede requerir servicios de transporte para traer productos desde el extranjero. Los cambios en las políticas comerciales, como los aranceles y los acuerdos comerciales, también pueden influir en los patrones de importación y exportación, y por lo tanto en la demanda de transporte de carga.

Según la Asociación Nacional de Comercio Exterior en 2023. *“El saldo comercial de mercancías es deficitario, alcanzando para este periodo la cifra de USD FOB -9.902 millones, mientras que para el mismo periodo de del año 2022 fue de USD FOB -14.536 millones. Por tanto, se evidencia una caída del déficit comercial de Colombia en un 31,9%.”*

Figura 6.

Balanza comercial de Colombia



Fuente: Analdex, datos DANE

“Los países que generaron un mayor déficit comercial fueron: China con USD FOB -10.369 millones, seguido por la Unión Europea con USD FOB -2.648 millones y Brasil con USD FOB -1.882 millones. Por el contrario, los países con los cuales se mantiene mayor superávit comercial son: Panamá con USD FOB 4.596 millones, seguido de Ecuador con USD FOB 1.280 millones, y en tercer lugar India con USD FOB 1.077 millones.”^[1]

2.1.2.2 Factores Políticos y Legales:

El marco político y legal impacta de manera directa en las operaciones de Invertrans. Cambios en regulaciones de transporte, acuerdos comerciales internacionales, y políticas gubernamentales en materia de seguridad y medio ambiente pueden generar oportunidades o imponer restricciones. El cumplimiento riguroso de estas normativas es vital para evitar sanciones y mantener una operación ética y legal.

En el ámbito laboral según Colfecar frente a la reforma laboral tienen una preocupación en la cual “El gremio le preocupa el incremento en costos laborales que traería el proyecto, pues en 81% de las empresas de transporte de carga, la nómina representa 50% de su estructura de costos.

En un comunicado, la federación manifestó que es positivo que el proyecto de reforma laboral determine unas garantías importantes a los trabajadores. Sin embargo, enfatizó que también es importante la protección de las empresas, y lo que ello deriva para el cumplimiento en un estado social de derecho.

La reforma laboral, detalló el texto, no tiene en cuenta que los contratos a término fijo ayudan a los empresarios a buscar los reemplazos en los casos de que el colaborador tenga que estar incapacitado por una cirugía o licencias de maternidad o paternidad, entre otros casos.

El organismo destacó que no se aclara cómo podrán los transportistas enfrentar un eventual cambio estructural en el pago de nómina.’’^[2]

El ministerio de Transporte el pasado 11 de diciembre de 2023 menciona la necesidad de implementar las nuevas fuentes de financiación. Actualmente existe la línea de crédito por un valor actualmente de 85.000 millones de pesos para las empresas pymes y microempresas de Bancóldex recientemente lanzada el pasado 2 de mayo de 2024. ^[3]

Como parte de este compromiso continuo con el sector de la infraestructura, el Ministerio de Transporte reiteró el compromiso del Gobierno de honrar los contratos e invitó al gremio a realizar mesas de trabajo con los concesionarios para estructurar rutas de trabajo que impulsen los planes de obra, movilicen los recursos de forma que los proyectos pasen a etapa de operación y mantenimiento, garantizando así un servicio eficiente para los usuarios. Esto con el propósito de construir políticas públicas que impulsen el desarrollo integral de la infraestructura de transporte y promuevan el avance de los proyectos que hoy se tienen en ejecución.

Para Invertrans, este escenario se traduciría en dos aspectos, uno positivo y otro negativo. Por el lado positivo, trabajar en infraestructuras viales más favorables conlleva una mejora significativa en la eficiencia operativa. Sin embargo, en el lado negativo en 2024 se incrementarán las tarifas de peaje de acuerdo con el IPC de la vigencia 2022 (13,12%), más un 2%, correspondiente a la actualización de la tarifa del Fondo de Seguridad Vial (Fosevi) a los vehículos que transiten por el territorio nacional por las estaciones de peaje^[4].y en marzo del 2024 Costos fijos y peajes (6,46%) presentó la única variación por encima del promedio nacional^[5]. tendría un efecto directo en el

precio final para el cliente, generando un incremento en los costos asociados al servicio según anuncios del Ministerio de Transporte, los peajes experimentarían dos aumentos en 2024, el primero en enero y otro antes de finalizar el primer semestre. Estas subidas, que se suman al incremento en el precio del Acpm, podrían generar un impacto de hasta un 22% en los fletes en algunas rutas.^[6]

En un punto de vista tributario es importante resaltar el informe que detalla la página “*Actualícese*” En ella expresan que en el numeral 2 del artículo 476 del Estatuto Tributario. En la citada norma se establece que el transporte de carga público o privado se encuentra excluido de IVA, por consiguiente, el contribuyente que solo se dedica a dicha actividad no debe responder por la declaración de IVA y muchos menos validar si pertenece al régimen simplificado o al régimen común.^[7]

2.1.2.3 Factores Sociales:

La dinámica del mercado de transporte de mercancías está intrínsecamente vinculada al comportamiento del consumidor y las cambiantes tendencias sociales. Invertrans debe estar atenta a las evoluciones en los patrones de consumo, dado que las preferencias del cliente pueden impactar directamente en la demanda de servicios de transporte. Además, la creciente inclinación hacia prácticas sostenibles y la creciente conciencia social respecto a la responsabilidad corporativa representan elementos cruciales.

Adaptarse proactivamente a estas dinámicas no solo asegura la relevancia de Invertrans en el mercado, sino que también abre oportunidades para diferenciarse y obtener una ventaja competitiva sólida en un entorno empresarial cada vez más consciente y orientado hacia la sostenibilidad. La superintendencia de industria y comercio menciona que “*La necesidad de un transporte limpio y eficiente es determinante en Colombia, y por lo tanto a futuro la infraestructura eléctrica traerá consigo oportunidades de innovación y negocio. Hoy el contexto es favorable para que diferentes sectores del país adopten las tendencias internacionales, generen nuevos productos en este nicho de mercado y tomen el liderazgo en la región ante un producto que pronto determinará la movilidad urbana: el vehículo eléctrico.*”^[8] Para un país como Colombia que su fuente de combustible principal de transporte es el ACPM y la gasolina tendrá una afectación importante para empresas que puedan costear el cambio de sus flotas a futuro por eléctricas siendo vistas de

una forma positiva y por otro aspecto un peso enorme de forma negativa por lo cual es más considerado una amenaza debido a ver la necesidad de cambio de sus vehículos y adaptarse al cambio de sus costos y gastos para todo el sector pero esto no solo dependerá de ellos sino de las leyes y métodos a implementar determinados por el estado obviamente llegando a un acuerdo tanto del gobierno como del sector para combatir las necesidades de los clientes y también el cuidado del medio ambiente.

2.1.2.4 Factores Tecnológicos:

En el dinámico y evolutivo sector logístico, los factores tecnológicos constituyen un elemento central que moldea la eficiencia y competitividad de las empresas. Invertrans, como parte integral de esta industria, se encuentra en la encrucijada de aprovechar las últimas innovaciones para optimizar sus operaciones. El avance constante de la tecnología ofrece una serie de oportunidades y desafíos que la empresa debe abordar de manera estratégica.

La aplicación de análisis de datos en tiempo real representa otro pilar tecnológico vital para Invertrans. La capacidad de recopilar, procesar y analizar datos en tiempo real permite una toma de decisiones más ágil y precisa. Desde la optimización de rutas hasta la gestión de inventarios y la planificación estratégica, la analítica de datos proporciona a Invertrans una ventaja competitiva al permitir una adaptación continua a las condiciones cambiantes del mercado. El Big Data brinda soluciones a un creciente número de empresas que demandan soluciones que hagan su gestión más eficaz. Lo logra mediante la recopilación automática de datos masivos en períodos de tiempo muy cortos. (Arambarri, s. f.)

Estas son unas de las ventajas de la implementación del Big Data en el mercado del transporte de mercancías según el blog getpulpo:

Reducción del Consumo de Combustible. La implementación de sensores en vehículos permite evaluar la conducción, identificar aceleraciones bruscas y frenazos, y sugerir paradas estratégicas para repostar. Además, se puede calibrar el desempeño del conductor y determinar el momento oportuno para la transición a vehículos más eficientes.

Predicción de Tendencias y Eventos Futuros. El análisis de grandes volúmenes de datos posibilita la identificación de patrones, permitiendo a Invertrans anticipar aspectos cruciales relacionados con vehículos, instalaciones y personal. Esto representa una transición de predicciones aproximadas a un modelo de negocio que puede prever de manera precisa las acciones futuras de los clientes.

Optimización de Rutas. El Big Data juega un papel clave en la elección del mejor recorrido para entregas, considerando factores como secuencias de entrega, condiciones del tráfico y restricciones. Esto contribuye a llegar a tiempo, reducir el consumo de combustible y minimizar costos de mantenimiento.

Más Seguridad y Menos Inmovilización. La aplicación de Big Data en seguridad, a través de sensores y cámaras, garantiza una conducción más segura, con menos accidentes y averías. Esto resulta en una reducción de los riesgos asociados y los costos relacionados con inmovilizaciones.

Mejora de la Experiencia del Cliente. Mediante pronósticos inteligentes, el Big Data asegura que las empresas de transporte sean proveedores confiables, con entregas predecibles y seguras. Los clientes pueden rastrear el progreso de sus cargas, conocer su ubicación y estimar la hora de llegada.

Control de Costos de la Flota. El Big Data emerge como la respuesta para reducir los gastos en la gestión de flotas de vehículos. Al analizar grandes conjuntos de datos, se puede predecir con precisión los volúmenes de mercancías y los costos asociados, como combustible, mantenimientos, seguros y peajes, permitiendo a Invertrans planificar operaciones de manera eficiente y rentable.

La automatización de procesos logísticos es un componente tecnológico que puede transformar radicalmente la eficiencia operativa de Invertrans. Desde la gestión de almacenes hasta la coordinación de entregas, la automatización reduce la dependencia de procesos manuales, minimiza errores y acelera la velocidad de ejecución. La implementación de sistemas automatizados no solo optimiza la productividad interna, sino que también se traduce en tiempos de entrega más rápidos y una mayor satisfacción del cliente.

Es crucial que Invertrans esté en sintonía con las tendencias tecnológicas emergentes, como la inteligencia artificial y la Internet de las cosas (IoT), que están en constante evolución en el ámbito logístico. La integración proactiva de estas tecnologías puede ofrecer a la empresa una ventaja competitiva sostenible al anticipar las demandas futuras del mercado y mejorar aún más la eficiencia operativa.

2.1.2.5 Factores Ambientales:

La inversión a futuro en vehículos eficientes, energías renovables y prácticas de transporte sostenibles podrá satisfacer las expectativas de los clientes y fortalecer la imagen de la marca en un aspecto positivo al ser amigable con el medio ambiente.

- **Clima:** El clima puede tener un impacto significativo en las operaciones de transporte de carga. Condiciones climáticas adversas como fuertes lluvias, vientos fuertes o tormentas pueden dificultar la conducción y aumentar el riesgo de accidentes. Además, el clima extremo puede causar retrasos en las entregas y aumentar los costos operativos debido a la necesidad de adoptar medidas de seguridad adicionales o utilizar equipos especializados.

- **Topografía:** La topografía del área a ser transitada puede afectar la eficiencia y la seguridad del transporte de carga. Por ejemplo, terrenos montañosos o accidentados pueden requerir vehículos y equipos especiales para la navegación, así como pueden aumentar los tiempos de viaje y los costos operativos. Además, la topografía puede influir en la selección de rutas y en la planificación logística de la empresa.

- **Tamaño del país:** El tamaño y la extensión geográfica de un país pueden tener implicaciones importantes para una empresa de transporte de carga. En un país grande, es posible que la empresa deba operar en distancias más largas, lo que podría aumentar los costos de combustible y mano de obra. Además, en un país extenso, puede ser necesario invertir en una infraestructura de transporte más amplia y diversificada para satisfacer las necesidades de transporte de carga en diferentes regiones.

- **Infraestructura:** La calidad y disponibilidad de la infraestructura de transporte, como carreteras, ferrocarriles, puertos y aeropuertos, son factores críticos que influyen en la eficiencia y

el costo del transporte de carga. Una infraestructura bien desarrollada y mantenida puede facilitar el movimiento rápido y seguro de mercancías, reduciendo los tiempos de tránsito y los costos operativos. Por otro lado, la falta de infraestructura adecuada puede dificultar el acceso a ciertas áreas o aumentar la probabilidad de daños a la carga debido a condiciones de carreteras deficientes o instalaciones portuarias obsoletas.

Según la revista motor Colombia se encuentra ubicada en el 5 puesto de las carreteras más peligrosas del mundo por lo cual con las páginas web sitrack^[9] y artimo ^[10]muestra diferentes causas tanto en la inseguridad vial e infraestructura en el transporte de carga por carretera que no solo se vinculan a los vehículos sino también a los conductores y ambientes externos como robo.

Figura 7.

Países con las carreteras más letales



Fuente: Revista Motor

- **Riesgos financieros y costos de implementación tecnológica:** Dependencia de la disponibilidad de crédito, exposición a cambios en tasas de interés y altos costos de implementación de nuevas tecnologías pueden representar riesgos financieros significativos.

- **Regulaciones y desregulación estatal:** Cambios en la regulación estatal podrían impactar en la estructura y operaciones de la empresa, tanto positiva como negativamente, dependiendo de cómo afecten el entorno regulatorio en el que opera la empresa.

Según en la página web héroes del timón tiene Colombia muchas normativas con el transporte de carga terrestre.^[1]

La normatividad del transporte de carga terrestre en Colombia está regulada por diferentes entidades y leyes, las cuales establecen las normas, requisitos y procedimientos que deben cumplir los transportistas, vehículos y cargas para garantizar la seguridad en las carreteras y proteger los derechos de los usuarios.

A continuación, mencionamos algunas de las principales leyes encargadas de regular el transporte de carga terrestre en Colombia:

Ley 769 de 2002: Es la ley que regula el Código Nacional de Tránsito Terrestre, el cual establece las normas para la circulación de vehículos en Colombia, incluyendo los requisitos para el transporte de carga terrestre.

Resolución 1232 de 2016: Esta resolución establece las condiciones técnicas y de seguridad que deben cumplir los vehículos de carga que circulan en las vías públicas del país.

Resolución 3158 de 2016: Esta resolución regula el transporte de mercancías peligrosas por carretera en Colombia, estableciendo los requisitos y procedimientos para el transporte seguro de estas cargas

Decreto 410 de 1971: Este decreto regula el peso y dimensiones máximas de los vehículos que pueden circular en las carreteras de Colombia. Este es de gran importancia, debemos recordar que

es el que establece límites en cuanto al peso bruto vehicular, la longitud, la altura y el ancho de los vehículos, para garantizar la seguridad vial y la protección de las carreteras y puentes.

Por lo cual por estas y otras leyes que se realicen algún cambio o se quiten pueden realizar cambios directos a la empresa y sus formas de entender los precios y en las cuales no se debe olvidar el principal cambio al precio del combustible. Se debe comprender que las normas ya establecidas ayudan a hacer parámetros de estabilidad en las empresas del transporte de carga.

2.1.2.6 Factores Socioeconómicos:

Las condiciones socioeconómicas de las regiones en las que opera Invertrans también son importantes. El nivel de desarrollo, la infraestructura vial y las condiciones laborales pueden afectar la eficiencia y rentabilidad de las operaciones. Además, comprender las necesidades específicas de cada mercado y adaptar estrategias en consecuencia es esencial para el éxito a largo plazo.

Según la revista motor menciona que el estado tiene destinado 8,94 billones de pesos en contratos firmados; en los cuales tienes en cuenta con 31 contratos en los cuales se encuentran troncales de Magdalena, Buga-Buenaventura, Rosas Cauca entre otros los cuales hace denotar que son vías principales donde pasa toda clase de mercancía y transportes de carga y sus vías principales para un mejor desarrollo y optimización de rutas y tiempos logísticos.^[2]

2.1.2.7 Oportunidades y Amenazas.

Oportunidades:

- **Demanda de servicio de transporte en regiones con desarrollo económico sostenible:**

Identificar áreas con mayor demanda en solicitud de viajes y mayor solicitud de mercancía con un crecimiento económico sólido para expandir las operaciones de la empresa y aprovechar la creciente demanda de servicios de transporte de carga. Bien lo menciona Colfecar en su balance sectorial trimestral de transporte de carga II trimestre 2023 relatando cual es la cantidad de viajes en puntos diferentes del país, al igual que la cantidad de toneladas. Iniciando con el ejemplo. En

Bogotá se realizaron 271.772 viajes y se transportó 32.600.135 toneladas^[3] en Colombia lo cual beneficia para identificar sectores o regiones de mayor movimiento de crecimiento y necesidades.

- **Crecimiento electrónico en Colombia:** Identificar las tendencias de compra en Colombia del comercio electrónico Forbes menciona el 7 de marzo de 2024“La resiliencia y el potencial demostrado por el ecommerce para hacer frente a diversos fenómenos socioeconómicos, tanto a nivel nacional como internacional, generan expectativas de un crecimiento cercano al 17,9% y un aumento aún más significativo del 27% en el comercio minorista para el año 2024”^[4]. Identificar y comprender las tendencias de compra en el comercio electrónico en Colombia es esencial para las empresas que buscan mantenerse competitivas y satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores en el mercado digital. Al adaptarse a estas tendencias y aprovechar las oportunidades emergentes, las empresas transportadoras de mercancía como Invertrans pueden posicionarse para el éxito a largo plazo en el creciente sector del comercio electrónico en Colombia.

- **Presencia de alianzas estratégicas en la cadena de suministros:** Establecer asociaciones con proveedores, fabricantes y otros participantes en la cadena de suministro para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios de transporte de carga.

- **Manifestación de tecnologías emergentes para mejorar la eficiencia operativa:** Implementar tecnologías como sistemas de gestión de flotas avanzados, telemática y automatización para optimizar las operaciones de la empresa y reducir los costos operativos.

- **Expansión a nuevos mercados:** Identificar y penetrar en nuevos mercados regionales o internacionales para diversificar los ingresos y aprovechar oportunidades de crecimiento fuera de las áreas geográficas actuales.

- **Tecnología especializada en el mercado:** Desarrollar y ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras, como sistemas de seguimiento de carga en tiempo real o plataformas digitales de reserva, para diferenciar la empresa de la competencia y mejorar la experiencia del cliente.

- **Servicios de logística integrada:** Ofrecer servicios integrales de logística que aborden las necesidades específicas de los clientes, como planificación de rutas eficientes y coordinación de

múltiples modalidades de transporte, para agregar valor y fomentar relaciones comerciales a largo plazo.

- **Implementación de Procesos y Tecnologías Innovadoras:** Implementar procesos y tecnologías innovadoras para mejorar la eficiencia operativa, reducir los tiempos de entrega y minimizar los costos, lo que puede conducir a una ventaja competitiva y mayores márgenes de beneficio.

- **Transformando la experiencia del cliente en logística de carga con tecnología avanzada:** La adopción de tecnologías avanzadas en la logística de transporte de carga no solo se trata de estar a la vanguardia en términos de innovación, sino también de mejorar la experiencia del cliente en todos los aspectos. Desde una mayor transparencia y eficiencia operativa hasta una mayor personalización y adaptación a las necesidades individuales, estas tecnologías ofrecen una serie de beneficios que contribuyen directamente a aumentar la satisfacción del cliente y fomentar la lealtad a la marca.

- **Aprovechamiento del orden económico y político:** Beneficiarse de un entorno económico estable y políticas favorables para el comercio internacional, como acuerdos de libre comercio y regulaciones favorables para el transporte de carga, para facilitar la expansión de la empresa y la penetración en nuevos mercados.

- **Avances tecnológicos en la logística:** Innovaciones tecnológicas como la automatización, inteligencia artificial y blockchain, que pueden mejorar la eficiencia y trazabilidad en las operaciones logísticas. Según un informe de InnovaPack, la digitalización y la automatización están optimizando procesos logísticos, desde el almacenamiento hasta la distribución. El uso de tecnologías como el Internet de las Cosas (IoT) y sistemas de gestión de almacenes están permitiendo la recolección de datos en tiempo real, mejorando la toma de decisiones y aumentando la productividad hasta en un 77% .

Amenazas:

- **Fluctuaciones económicas y cambios en políticas gubernamentales:** Variaciones en la economía y cambios repentinos en las políticas gubernamentales podrían afectar la demanda de

servicios de transporte de carga y crear incertidumbre en el mercado. En primera medida existe una afectación importante.

Según infobae el gremio de transportadores está inconforme con la respuesta del Gobierno actual del presidente Gustavo Petro sobre el precio del ACPM, mencionando que ya han presentado una propuesta sobre el precio y están a la espera de que el Gobierno presente su reformulación para iniciar las negociaciones. La polémica por el drástico aumento en el precio del ACPM en Colombia no ha cesado. El 4 de marzo de 2024, el presidente de Ecopetrol, Ricardo Roa Barragán, informó que el valor del combustible tendrá que subir muy pronto entre \$2.000 y \$3.000 para contrarrestar el billonario déficit del Fondo de Estabilización de Precios de Combustibles (Fepc).

Las fluctuaciones en los precios de los combustibles en Colombia en 2024 han tenido un impacto significativo en los márgenes operacionales de las empresas, especialmente en el sector del transporte. Durante el último año, el precio del diésel ha aumentado considerablemente, alcanzando aproximadamente \$9,300 por galón en promedio, con expectativas de incrementos adicionales de más del 56% para alcanzar precios de mercado sin subsidios (Bancolombia) (ELESPECTADOR.COM).

Este aumento afecta directamente el costo operativo de las empresas de transporte de carga, que en su mayoría dependen del diésel. Se estima que el combustible representa alrededor del 40% de los costos operativos en este sector. Un incremento en los precios del combustible, por lo tanto, se traduce en mayores costos de transporte, que a su vez impactan el precio final de los productos y servicios (Bancolombia).

Por ejemplo, cada 10% de aumento en el precio de la gasolina puede ajustar la inflación en un 0.6% aproximadamente, lo que indica que el incremento de los precios de los combustibles tiene un efecto multiplicador sobre la economía general (Bancolombia). Las empresas como Invertrans, que dependen en gran medida del transporte de carga, ven reducidos sus márgenes operacionales debido a estos aumentos, ya que deben absorber parte de los costos adicionales o transferirlos a los clientes, lo cual puede afectar su competitividad en el mercado (ELESPECTADOR.COM).

- **Competencia intensificada y posibles guerras de precios:** La competencia agresiva y las guerras de precios podrían reducir los márgenes de ganancia de la empresa y poner presión en sus operaciones financieras.

Según el diario portafolio publicado 28 de noviembre del 2023 el precio del transporte de carga varía dependiendo el destino, sus competidores y obviamente el estado de las vías peajes y combustible necesario pero sin olvidar que las empresas compiten por tener el cliente y manejar unos precios estimados para obtener utilidades. En el primer escenario, el artículo del diario portafolio, el SICE-TAC tendría una variación entre 12 % y 13 % respecto al del año 2023. Por ejemplo, en la ruta Bogotá – Buenaventura los costos pasarían de \$4.102.373 a \$4.740.951; en la ruta Bogotá – Cali pasarían de \$3.693.986 a \$4.268.703 o en la ruta Bogotá – Cartagena pasarán de \$6.072.148 a \$7.014.174. La que más tendría aumento es la ruta Medellín – Cartagena, en la cual pasaría de costar un flete \$4.582.321 a \$5.298.469.

En un segundo escenario, los costos tendrían una variación entre el 22% y 23% en la mayoría de las rutas del país. Sobre la primera ruta descrita en el ejemplo anterior, los valores pasarán a ser \$5.041.629, sobre la segunda \$4.522.638, respecto a la tercera \$7.459.401.^[5]

Actualmente el ministerio de transporte con la respectiva página web Valores RNDC-Carga-Modo-Terrestre/Tablero-Valores. Facilita una información de un valor ponderado en el mercado de transporte por tonelada lo cual permite una idea más concreta de visualizar el valor de precios del transporte según su necesidad y la distancia en el presente año 2024.^[6]

- **Riesgos tecnológicos:** Amenazas como ciberseguridad y obsolescencia de equipos podrían comprometer la seguridad de los datos y la operación fluida de la empresa.

- **Congestión del tráfico:** El aumento en la demanda de servicios de transporte de carga podría ocasionar congestión del tráfico, lo que resultaría en mayores tiempos de entrega y costos operativos adicionales.

- **Regulaciones ambientales:** Normativas ambientales más estrictas pueden aumentar los costos de cumplimiento y afectar la competitividad de la empresa.

Según la página web sitrack son normativas o regulaciones que se aplica a todo el mundo pero en este caso nombran las normas necesarias para reducción de gases fósiles en los países de Latinoamérica con cuestiones de normativas expresas llamadas desde “euro 4 hasta euro 6” con las cuales se deben basar muchas empresas en este sector para mantener una contribución de ayuda al medio ambiente y las tecnologías aplicadas a sus camiones o medio de carga y distribución^[7]

- **Vulnerabilidad a desastres naturales:** Desastres naturales como inundaciones, deslizamientos de tierra o terremotos podrían interrumpir las operaciones y causar daños a la infraestructura y la carga.

- **Riesgos operativos:** Condiciones climáticas adversas y riesgos operativos, como accidentes o daños a la carga, podrían aumentar los costos operativos y dañar la reputación de la empresa.

Tabla 3.

Matriz perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económico:									
Fluctuaciones en los precios de combustibles.				X			X		
Cambios en tasas de interés.					X		X		
Políticas de estímulo económico.			X				X		
Acceso a financiamiento para inversiones.	X						X		

Político:									
Estabilidad política en regiones de operación.					X			X	
Incremento en la movilización de carga por la dinamización de acuerdos comerciales	X							X	
Políticas de incentivo a la industria de transporte.		X						X	
Cambios en las regulaciones de seguridad vial.			X						X
Social:									
Preferencia por prácticas sostenibles.			X					X	
Condiciones laborales y demandas del talento.		X							X
Estándares de servicio al cliente.		X						X	
Reputación y confianza del consumidor.			X					X	
Tecnológico:									

Desarrollo de sistemas de seguimiento satelital.	X						X	
Automatización de procesos logísticos.	X						X	
Innovación en métodos de entrega.	X						X	
Adopción de tecnologías emergentes en la industria.	X						X	
Socioeconómico:								
Tendencias en hábitos de compra.	X						X	
Infraestructura vial y condiciones de acceso			X				X	
Precios competitivos en el mercado				X			X	
Perfil del cliente y tendencias locales	X						X	
Acceso a recursos educativos y de desarrollo humano.	X						X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Calificación		
1	Amenazas	Alta
2		Baja
3	Oportunidades	Baja
4		Alta

Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)			
Factores clave de éxito	Peso	Calificación	Promedio
Fluctuaciones en los precios de combustibles.	0,06	1	0,06
Cambios en tasas de interés.	0,05	1	0,05
Políticas de estímulo económico.	0,06	3	0,18
Acceso a financiamiento para inversiones.	0,07	4	0,28
Incremento en la movilización de carga por la dinamización de acuerdos comerciales	0,12	4	0,48
Preferencia por prácticas sostenibles.	0,03	3	0,09

Estándares de servicio al cliente.	0,10	3	0,3
Reputación y confianza del consumidor.	0,05	3	0,15
Automatización de procesos logísticos.	0,09	4	0,36
Innovación en métodos de entrega.	0,07	4	0,28
Adopción de tecnologías emergentes en la industria.	0,07	4	0,28
Infraestructura vial y condiciones de acceso	0,06	2	0,12
Perfil del cliente y tendencias locales	0,07	4	0,28
Acceso a recursos educativos y de desarrollo humano.	0,10	4	0,4
Total	1,00		3,31

Fuente: Elaboración propia,

Tabla 5

Matriz interna externa (IE)

Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)			
Factores clave de éxito	Peso	Calificación	Promedio
Total	1,00		3,31

Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos):			
Factores clave de éxito	Peso	Calificación	Promedio
Total	1,00		1,92

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Matriz perfil competitivo (MPC)

FACTORES	PESO	INVERTRANS		CARGA		VIACARGO	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Eficiencia Operativa:	0,07						
Tiempo de entrega de mercancías.	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12
Uso eficiente de recursos, incluyendo flota de vehículos y personal.	0,03	2	0,06	4	0,12	4	0,12
Tecnología e Innovación:	0,1						
Adopción de tecnologías avanzadas en seguimiento y gestión de flotas.	0,05	2	0,10	4	0,20	2	0,10

Implementación de sistemas de información en tiempo real.	0,03	3	0,09	4	0,12	1	0,03
Innovaciones que mejoren la experiencia del cliente.	0,02	1	0,02	4	0,08	1	0,02
Seguridad y Sostenibilidad:	0,1						
Medidas de seguridad en el transporte de mercancías.	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14
Políticas ambientales y sostenibilidad.	0,03	2	0,06	4	0,12	4	0,12
Cobertura Geográfica:	0,08						
Capacidad para expandirse a nuevas regiones estratégicas.	0,02	4	0,08	4	0,08	2	0,04
Facilidad en localización de flotas a nivel nacional o internacional.	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12
Red de Colaboración:	0,05						
Colaboración con proveedores y socios logísticos.	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
Adaptabilidad y Resiliencia:	0,1						

Diseño de un plan de direccionamiento estratégico en Invertrans

Capacidad de adaptación a cambios en la industria y el entorno.	0,06	1	0,06	4	0,24	2	0,12
Estrategias para hacer frente a eventos inesperados o crisis.	0,04	2	0,08	4	0,16	2	0,08
Calidad del Servicio al Cliente:	0,1						
Niveles de satisfacción del cliente.	0,035	2	0,07	4	0,14	3	0,11
Respuesta a consultas y quejas.	0,015	1	0,02	3	0,05	2	0,03
Personal capacitado y orientado al servicio.	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
Costos y Rentabilidad:	0,1						
Eficiencia en la gestión de costos operativos.	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18
Rentabilidad en comparación con la competencia.	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12
Cumplimiento Normativo:	0,04						
Cumplimiento con regulaciones y normativas del sector.	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16

Iniciativas de Responsabilidad Social:	0,1						
Participación en iniciativas sociales y comunitarias.	0,035	2	0,07	2	0,07	2	0,07
Prácticas éticas y responsabilidad socioecológica.	0,065	2	0,13	4	0,26	3	0,20
Total	0,84		2,17		3,28		2,17

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.

Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1- Enfoque en la fidelización del cliente	D1- Impacto en la dirección y coherencia operativa
	F2- Capacitación del personal con terceros	D2- Ausencia de políticas formales de servicio al cliente
	F3- Aplicación de tecnologías de seguimiento en tiempo real	D3- Carencia de un sistema formal de medición de satisfacción del cliente

	F4- Respuesta oportuna consultas de clientes	D4- Falta de procedimientos establecidos para quejas y pérdida de mercancía
		D5- Limitaciones en ofrecer fechas de entrega específicas
		D6- Carencia de medidas de responsabilidad social específicas
	F5- Alta capacidad de liquidez para sobrellevar proyectos	D7- Ausencia de procedimientos establecidos para pérdida o daño de mercancía
		D8- Posicionamiento y percepción de marca a nivel departamental,

		nacional e internacional muy baja
		D9- Ausencia de estudios de mercado
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1- Crecimiento en regiones con desarrollo económico sostenido	F3+O8: Utilizar tecnologías de seguimiento en tiempo real para mejorar la eficiencia operativa	D7+O7: Formalizar procesos para la pérdida o daño de mercancía utilizando automatización y digitalización
O2- Presencia de alianzas estratégicas en la cadena de suministro	F1+O9: Enfoque en la fidelización del cliente para mejorar la experiencia del cliente.	D7+O8: Ausencia de procedimientos establecidos para pérdida o daño de mercancía para innovar en la eficiencia operativa.
O3- Crecimiento del comercio electrónico	F1+O2+O4: Establecer alianzas estratégicas en la cadena de suministro para expandirse a nuevos mercados	O2+D6: Colaboraciones estratégicas con actores clave en la cadena de suministro para abordar la carencia de medidas de responsabilidad social específicas.

O4- Expansión a nuevos mercados	F3+O5: Aplicación de tecnologías de seguimiento en tiempo real para diferenciarse en el mercado a través de tecnología especializada.	O4+D1: Expansión a nuevos mercados para mitigar el impacto en la dirección y coherencia operativa.
O5- Tecnología especializada en el mercado digital	F4+O7: Mejorar la respuesta a consultas de clientes para aprovechar la digitalización en logística	O10+D3: Aprovechamiento del orden económico y político para abordar la carencia de un sistema formal de medición de satisfacción del cliente.
O6- Iniciativas gubernamentales para la adopción de energías limpias en el transporte	F2+O6: Fomentar la capacitación en energías limpias para mejorar la responsabilidad social	D8+O5: Uso de redes sociales para mejorar el posicionamiento y percepción de marca
O7- Automatización y digitalización en logística		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1- Fluctuaciones económicas y cambios en políticas gubernamentales	F2+A3+A8: Capacitación del personal para mitigar riesgos tecnológicos y operativos	D2+A2: Implementación de sistemas de gestión de retroalimentación para mejorar el enfoque al cliente y gestionar la experiencia del usuario

<p>A2- Competencia intensificada y posibles guerras de precios</p>	<p>F2+A4: Capacitación del personal con terceros para hacer frente a la congestión del tráfico.</p>	<p>D3+A3: Carencia de un sistema formal de medición de satisfacción del cliente para mitigar riesgos tecnológicos.</p>
<p>A3- Riesgos tecnológicos</p>	<p>F1+A8: Enfoque en la fidelización del cliente para mitigar riesgos operativos.</p>	<p>D4+A1: Falta de procedimientos establecidos para quejas y pérdida de mercancía para enfrentar fluctuaciones económicas y cambios en políticas gubernamentales.</p>
<p>A4- Congestión del tráfico</p>	<p>F1+A8: Enfoque en la fidelización del cliente para mitigar riesgos operativos.</p>	<p>D4+A6: Falta de procedimientos establecidos para quejas y pérdida de mercancía para enfrentar regulaciones ambientales.</p>
<p>A5- Competencia local y regional</p>		
<p>A6- Regulaciones ambientales</p>		
<p>A7- Vulnerabilidad a desastres naturales</p>		
<p>A8- Riesgos operativos</p>		

A9- Riesgos financieros y costos de implementación tecnológica		
A10- Regulaciones y desregulación estatal		

Fuente: Elaboración propia, con base al análisis de factores internos y externos

Tabla 8.

Matriz de planeación estratégica cuantitativa

PA
¿Afecta este factor la selección de la estrategia?
1-Sin atractivo
2-Algo atractivo
3-Más o menos atractivo
4-Muy atractivo
Si la respuesta es negativa se asigna cero

Tabla 9.

Matriz de planeación estratégica cuantitativa

		ESTRATEGIAS A COMPARAR, SE EXTRAEN DEL ANÁLISIS DOFA						
FACTORES CLAVES O FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PONDERACIÓN	D2+A2: Implementación de sistemas de gestión de retroalimentación para mejorar el enfoque al cliente y gestionar la experiencia del usuario		F2+A3+A8: Capacitación del personal para mitigar riesgos tecnológicos y operativos		D7+O7: Formalizar procesos para la pérdida o daño de mercancía utilizando automatización y digitalización		
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS							
	Agilidad en la toma de decisiones estratégicas.	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8
	Efectividad en la negociación de contratos con proveedores.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
	Optimización de rutas de distribución.	0,015	4	0,06	4	0,06	1	0,015

Diseño de un plan de direccionamiento estratégico en Invertrans

Mantenimiento preventivo de la flota de vehículos.	0,035	2	0,07	4	0,14	3	0,105
Implementación de sistemas de seguimiento en tiempo real.	0,09	0	0	4	0,36	4	0,36
DEBILIDADES							
Mejora continua en procesos administrativos.	0,38	4	1,52	2	0,76	3	1,14
Programas de formación y capacitación	0,05	4	0,2	0	0	1	0,05
Implementación de sistemas de inteligencia artificial.	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32
Adopción proactiva de tecnologías emergentes.	0,04	3	0,12	2	0,08	4	0,16
Implementación de tecnologías para la	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24

Diseño de un plan de direccionamiento estratégico en Invertrans

	operatividad de la empresa.							
		1						
FACTOR ES EXTERN OS	OPORTUNIDAD ES							
	Acuerdos comerciales internacionales.	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12
	Políticas de estímulo económico.	0,05	2	0,1	0	0	0	0
	Automatización de procesos logísticos.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
	Acceso a recursos educativos y de desarrollo humano.	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
	Incremento en la movilización de carga por la dinamización de acuerdos comerciales	0,04	4	0,16	0	0	4	0,16

Preferencia por prácticas sostenibles.	0,02	0	0	0	0	0	0
Reputación y confianza del consumidor.	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24
AMENAZAS							
Fluctuaciones en los precios de combustibles.	0,35	1	0,35	1	0,35	1	0,35
Cambios en tasas de interés.	0,15	1	0,15	1	0,15	0	0
Infraestructura vial y condiciones de acceso	0,18	1	0,18	3	0,54	3	0,54
	1						

PUNTAJE	4,85	4,5	5,1
----------------	-------------	------------	------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Ventaja competitiva (VC)	
Aplicación de tecnologías de seguimiento en tiempo real	-2
Agilidad en la Toma de Decisiones Estratégicas.	-3
Implementación de Programas de Lealtad del Cliente.	-7
Desarrollo de Planes de Sucesión para el Liderazgo.	-7
Implementación de Sistemas de Inteligencia Artificial.	-4
Promedio	-4,6

Estabilidad del entorno (EE)	
Acuerdos Comerciales Internacionales.	-3
Políticas de Estímulo Económico.	-1
Acceso a Financiamiento para Inversiones.	-1
Acceso a Recursos Educativos y de Desarrollo Humano.	-4
Adopción de Tecnologías Emergentes en la Industria.	-2

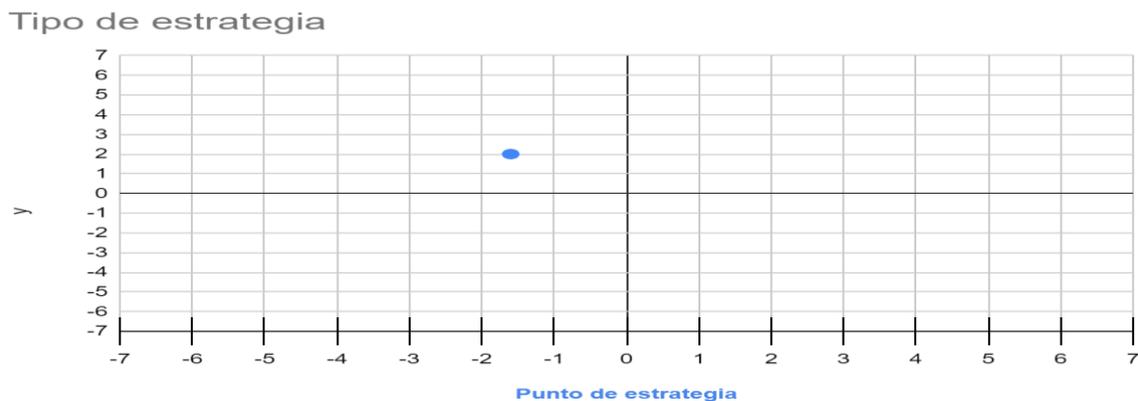
Promedio	-2,2
-----------------	-------------

Fuerza financiera (FF)	
Mejora Continua en Procesos Administrativos.	4
Implementación de Tecnologías para la Operatividad de la Empresa.	6
Mantenimiento Preventivo de la Flota de Vehículos.	2
Respaldo de reservas financieras para manejar contingencias.	7
Desarrollo de Estrategias para la Diversificación de Ingresos.	2
Promedio	4,2

Fuerza Industrial (FI)	
Disponibilidad Inmediata de Mano de Obra	3
Automatización de Procesos Logísticos.	5
Adopción de Tecnologías Emergentes en la Industria.	4

Impacto de Eventos Sociales en la Imagen de la Empresa.	1
Innovación en Métodos de Entrega.	2
Promedio	3

Aplicación de coordenadas en plano cartesiano



2.2.1 Análisis del primer objetivo

2.2.1.1 Análisis matriz PCI.

Invertrans presenta diversas fortalezas que pueden potenciar su posición en el mercado logístico. Destaca su enfoque en la comunicación asertiva interna, la capacitación del personal y la implementación de tecnologías de seguimiento en tiempo real. Estas capacidades gerenciales y competitivas constituyen cimientos sólidos para el éxito.

Sin embargo, algunas debilidades, como la falta de un perfil de estrategias a nivel competitivo, mejoramiento continuo en procesos administrativos; así como la ausencia de políticas en el servicio al cliente, podrían afectar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. La exploración de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, podría ser una oportunidad estratégica para mejorar aún más la eficiencia y diferenciarse en el mercado.

A nivel financiero, la implementación de alternativas sistemáticas para la operatividad de la empresa. Es crucial para gestionar eficientemente los recursos y mitigar riesgos financieros asociados con la rentabilidad.

Dentro del marco de gestión eficiente de recursos y riesgos financieros que Invertrans puede mitigar se encuentran:

- **Fluctuaciones en los costos operativos:** Variaciones en los costos de combustible, mantenimiento de vehículos, seguros y otros gastos operativos pueden afectar la rentabilidad de Invertrans si no se gestionan adecuadamente.
- **Mayor riesgo crediticio:** Si Invertrans no logra operar de manera eficiente y mantener una rentabilidad sólida, podría enfrentar dificultades para acceder a financiamiento adicional o negociar términos favorables con sus acreedores, lo que aumentaría su riesgo crediticio.
- **Pérdida de clientes clave:** La insatisfacción del cliente debido a retrasos en la entrega, errores en los pedidos o problemas de calidad puede resultar en la pérdida de clientes importantes, lo que afectaría negativamente los ingresos y la rentabilidad de la empresa.

La gestión logística enfrenta desafíos, especialmente en la falta de procedimientos establecidos para quejas y pérdida de mercancía. Es esencial abordar estas debilidades para garantizar operaciones eficientes y mantener la confianza del cliente.

En términos de talento humano, la capacitación del personal es una debilidad, por lo cual la carencia de un sistema formal de medición de satisfacción del cliente afecta la percepción del servicio prestado. Por esta razón mejorar estas áreas contribuirá a una gestión integral que permita a Invertrans destacarse en el competitivo mercado de transporte de mercancías.

2.2.1.2 Análisis matriz MEFI.

La ponderación final obtenida en la Matriz MEFI para Invertrans, con un valor de 1.92, identifica que la empresa enfrenta un balance desfavorable entre sus debilidades y fortalezas. Este resultado indica que, según la evaluación realizada, las áreas de mejora y corrección identificadas poseen un impacto más significativo en la operatividad de la empresa que sus puntos fuertes.

Este hallazgo resalta la importancia de abordar de manera prioritaria las debilidades identificadas en la matriz. La empresa debe enfocar sus esfuerzos en implementar medidas correctivas como un continuo desarrollo de líderes, mejora continua en procesos administrativos, adopción proactiva de tecnologías emergentes conjuntamente con inteligencia artificial, implementación de programas de lealtad de cliente, y estrategias robustas que enfatizan la lealtad de clientes. Estas estrategias deben incluir programas de recompensas personalizadas, seguimiento continuo de la satisfacción del cliente, y la creación de una experiencia de usuario excepcional.

Sin descuidar sus puntos fuertes que hicieron posicionar a Invertrans líder en el mercado donde se encuentra a nivel departamental. Como lo pueden llegar a ser agilidad en la toma de decisiones estratégicas, ocasionando llegar a tomar grandes contratos con proveedores y a nivel operativo con un mantenimiento proactivo para que sus flotas estén en las mejores condiciones para salir a ruta.

2.2.1.3 Análisis matriz POAM.

Esta matriz ofrece una visión integral del entorno externo de la empresa, abarcando oportunidades que pueden ser aprovechadas y amenazas que requieren mitigación. El análisis detallado busca obtener ventajas competitivas y comprender cómo prevenir posibles problemas que podrían afectar el logro de objetivos diarios.

Invertrans se encuentra en un entorno con diversas oportunidades, destacando la posibilidad de mejorar la coordinación logística mediante la implementación de tecnologías avanzadas. Reconociendo la influencia de factores externos, la empresa puede capitalizar estos elementos para su beneficio estratégico.

Es fundamental recordar que las amenazas son inherentes y pueden surgir de aspectos incontrolables como políticas, sociales o económicas. Sin embargo, mantener una presencia consciente y proactiva permite desarrollar soluciones eficientes, asegurando la continuidad de las operaciones diarias con menor conflicto.

2.2.1.4 Análisis matriz MEFE.

La ponderación final de 3.31 en la Matriz MEFE sugiere que Invertrans tiene un amplio repertorio de oportunidades presentes en su entorno externo. Este resultado refleja una evaluación positiva de cómo la empresa puede identificar factores externos para su beneficio.

Las oportunidades estratégicas identificadas, que incluyen la automatización de procesos logísticos, la innovación en métodos de entrega y la adopción de tecnologías emergentes en la industria, brindan a Invertrans un terreno idóneo para su crecimiento y expansión.

La automatización de procesos logísticos, mediante la implementación de tecnologías avanzadas, puede optimizar la eficiencia operativa de Invertrans, permitiendo una gestión más ágil y precisa de las operaciones. Esto no solo agiliza los tiempos de entrega, sino que también contribuye a la reducción de costos y mejora la calidad del servicio.

Al enfocarse en capitalizar estas oportunidades, Invertrans puede consolidar su posición en el mercado como una empresa líder en el sector logístico. La inversión estratégica en estas áreas clave no sólo impulsará el crecimiento de la empresa, sino que también la posicionará como un referente en la adopción de prácticas innovadoras y tecnológicas en el transporte de carga.

2.2.1.4 Análisis matriz interna externa:

La comprensión de este punto de intersección requiere, en primer lugar, identificar su ubicación específica, la cual corresponde a la casilla 3, caracterizada por el concepto de "mantener y preservar". Sin embargo, es crucial entender que esta designación no implica limitarse exclusivamente a estas acciones, ya que, al analizar la proximidad de esta intersección con casillas vinculadas al crecimiento, se evidencia una representación fiel de la realidad empresarial.

En este contexto, se hace imperativo implementar estrategias no solo orientadas al crecimiento interno, sino también dirigidas a aprovechar oportunidades externas. Este enfoque estratégico posibilita la comunicación del desarrollo de la empresa, asegurándose de no estancar sus fortalezas, sino más bien optimizándolas para alcanzar un crecimiento y desarrollo sostenible y bien definido.

Entre las acciones recomendadas se incluyen: la capacitación continua del personal, el establecimiento de alianzas estratégicas para subcontratar actividades y reducir costos, así como la implementación de un sistema de recolección y análisis de quejas para comprender y abordar eficazmente las problemáticas identificadas.

2.2.1.5 Análisis matriz MPC:

Es importante destacar que, dentro del departamento de Nariño, Invertrans no enfrenta una competencia directa. Al realizar un análisis a nivel nacional y considerar sus ubicaciones de sedes y reconocimientos, identificamos dos empresas que actúan como competidores cercanos: *Carga S.A.S* y *Viocargo*.

Carga S.A.S cubre una cobertura a nivel nacional y cuenta con múltiples sedes en las principales ciudades y puertos del país con una trayectoria de 40 años. Adicionalmente, presta servicios Inhouse a los clientes que así lo requieran. Para la prestación de sus servicios, cuentan con una importante flota de vehículos propios y de terceros, de los cuales se mantienen activos dicha suma ronda de 3.000.

Vio cargo cuenta con una flota tercerizada de más de 500 vehículos que les brindan a los clientes una amplia cobertura y disponibilidad en el punto, en un tiempo garantizado.

En el cual su objetivo es ser los aliados estratégicos en logística de nuestros clientes, por eso desarrollan constantemente nuevos modelos que se adapten a sus necesidades, logrando implementar alternativas ágiles, flexibles y seguras. Donde su misión es: *“Proporcionar un servicio de transporte integral, donde cada etapa del proceso se aborda con precisión, eficiencia y un compromiso inquebrantable hacia la excelencia.”*

Estas compañías fueron evaluadas a través de diversos factores externos, cuyas conclusiones se derivaron de la revisión de sus respectivas páginas web las cuales proporcionan una información detallada, obteniendo así datos importantes y relevantes en el momento de la construcción de la matriz perfil competitivo.

Cada empresa exhibe una ponderación que refleja la intensidad de la competencia en el mercado nacional. Cabe resaltar que *Carga S.A.S* lidera entre estas tres empresas, evidenciando un compromiso destacado con la adaptación al mercado y una atención cuidadosa a las necesidades del cliente. Sus calificaciones revelan un mayor número de fortalezas en comparación con debilidades.

Por otro lado, *Invertrans* y *Viocargo* presentan ponderaciones similares, pero difieren en aspectos que influyen en la elección de las empresas según las necesidades específicas de los clientes. Aunque *Invertrans* posee una experiencia considerable en el mercado y ha logrado reconocimiento a nivel departamental y nacional, su posición competitiva no se considera de mayor alcance, dada la equidad en la ponderación con *Viocargo*. Es esencial destacar que, a pesar de su enfoque empírico, *Invertrans* ha obtenido reconocimiento y aspira a avanzar, lograr la fidelización de sus clientes y cumplir con todos sus objetivos.

2.2.1.6 Análisis matriz DOFA:

Al observar las intersecciones, podemos identificar varias conclusiones importantes. Por ejemplo, cuando una Debilidad se cruza con una Amenaza, indica áreas problemáticas que podrían empeorar si no se abordan adecuadamente. Aquí es donde la empresa necesita tomar medidas para mitigar esos riesgos potenciales.

Por otro lado, cuando una Fortaleza se encuentra con una Oportunidad, revela áreas donde la empresa puede aprovechar sus puntos fuertes para capitalizar las oportunidades externas. Estas son áreas en las que la empresa ya tiene una ventaja competitiva y puede buscar expandirse o mejorar aún más.

Las intersecciones entre Debilidades y Oportunidades destacan áreas donde la empresa necesita mejorar para capitalizar las oportunidades externas. Este es un territorio crucial para el crecimiento, ya que aborda los obstáculos internos que podrían obstaculizar el aprovechamiento de nuevas oportunidades.

Finalmente, cuando las Fortalezas se enfrentan a las Amenazas, se identifican áreas donde la empresa puede estar bien posicionada para defenderse de las amenazas externas. Estas son áreas en las que la empresa ya tiene recursos o capacidades que pueden ayudar a contrarrestar los riesgos externos.

2.2.1.7 Análisis matriz de planeación cuantitativa

Es esencial resaltar el potencial latente en Invertrans y contemplar la transformación posible mediante las estrategias que se han detallado para su posible eventual implementación. Al considerar estas perspectivas, se abren las puertas a resultados positivos y a un crecimiento sostenible que podría consolidar la posición de Invertrans en el mercado logístico.

El análisis DOFA nos ha proporcionado una visión minuciosa de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que la empresa enfrenta. Este conocimiento detallado actúa como un mapa estratégico, delineando áreas clave que requieren atención y acción. Ahora, en esta etapa crucial, la empresa se encuentra en el punto de transformar este conocimiento en acciones concretas.

Estrategia más fuerte: *“Formalizar procesos para la pérdida o daño de mercancía utilizando automatización y digitalización”*

Potencial de esta Estrategia:

Eficiencia Operativa: Implementar tecnologías de automatización y digitalización puede reducir significativamente los errores humanos y aumentar la velocidad de respuesta ante incidentes de pérdida o daño de mercancía. Esto no solo optimiza los recursos internos, sino que también mejora la eficiencia operativa general.

Mejora en la Satisfacción del Cliente: Al contar con procesos formales y automatizados, se puede proporcionar a los clientes una experiencia más consistente y confiable. Esto se traduce en

una mayor satisfacción y lealtad del cliente, dado que reciben soluciones rápidas y efectivas ante cualquier problema.

Reducción de Costos: La automatización y digitalización pueden reducir los costos asociados con la gestión manual de incidencias, como la pérdida de tiempo, errores humanos, y la necesidad de recursos adicionales para resolver problemas. Además, se minimizan los costos por pérdidas de mercancías debido a una gestión más efectiva.

Cumplimiento Regulatorio: Procesos bien documentados y automatizados facilitan el cumplimiento de las normativas y regulaciones relacionadas con la gestión de mercancías, lo cual es crucial para evitar sanciones y mantener la reputación de la empresa.

Ventaja competitiva: Esta estrategia fortalece la capacidad de Invertrans para competir en un mercado logístico cada vez más tecnológico y exigente. Al adelantarse en la adopción de tecnologías avanzadas, Invertrans puede posicionarse como un líder en innovación y confiabilidad.

2.2.1.7 Análisis matriz PEYEA

En la interpretación de la ventaja competitiva, se observa una ponderación de -4.6, indicando la existencia de varias áreas de desarrollo interno para destacar frente a la competencia. A pesar de las deficiencias identificadas, también se encuentran fortalezas que podrían resaltarse o mejorar, con el objetivo de elevar la calidad del producto.

En la evaluación de la estabilidad del entorno, se identifica una ponderación de -2.2, lo que implica que, a pesar de las problemáticas o cambios significativos en el entorno externo que han afectado en gran medida, también se evidencia una destacada capacidad para identificar y capitalizar oportunidades de crecimiento.

En la evaluación de la estabilidad financiera, se registra una ponderación de 4.2, lo cual indica una sólida capacidad financiera. Esta capacidad no solo posibilita el acceso a significativas

oportunidades de mejora tanto internas como externas, sino que también subraya la importancia de mantener reservas para garantizar el cumplimiento de metas y objetivos establecidos.

En la evaluación de la fuerza industrial, al formar parte de este sector, se observa una ponderación moderada con una calificación de 3. Esta puntuación sugiere que, a pesar de tener cierta presencia en el mercado del transporte de carga, existen áreas de mejora significativas para elevar esta calificación y ganar un mayor reconocimiento dentro del sector.

La intersección entre el eje X y el eje Y proporciona información crucial sobre la ubicación óptima de estrategias empresariales, teniendo en cuenta factores clave de éxito. En este contexto, se requiere una estrategia conservadora, que puede desglosarse en diversas subestrategias, tales como el desarrollo de mercado y producto. Estas subestrategias posibilitan la formulación de enfoques que abarcan tanto el desarrollo interno como la optimización del producto o servicio en cuestión.

2.2.2 Análisis del segundo objetivo

2.2.2.1 Direccionamiento estratégico Invertrans. A partir de los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico estratégico presentados anteriormente, se llevó a cabo el desarrollo del objetivo de definir un direccionamiento estratégico para la empresa Invertrans. Este direccionamiento estratégico proporciona una guía clara para la toma de decisiones y el logro de los objetivos establecidos. Mediante un análisis exhaustivo de los factores internos y externos que afectan a la empresa. Este direccionamiento estratégico proporciona bases sólidas y estrategias efectivas para posicionar a Invertrans y lograr su crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

2.2.2.2 Misión

Misión desactualizada:

“Somos una empresa dedicada a prestar un servicio de transporte de carga a nivel Nacional e Internacional trabajando con calidad, cumplimiento y ética, para la satisfacción de sus clientes,

proveedores y comunidad en general; nuestro trabajo está encaminado a contribuir con el desarrollo de la región y el mejoramiento continuo de la empresa logrando ser más competitivos y productivos. La calidad del servicio prestado surge del talento y profesionalismo de nuestra gente, personas competentes y comprometidas con su trabajo, su seguridad y la de los Asociados al Negocio.”

Misión actualizada:

"Optimizar la logística de carga, brindando soluciones eficientes y confiables tanto a empresas como a particulares, a nivel nacional e internacional. Invertrans se compromete a operar con calidad, ética y cumplimiento, centrando el enfoque en la satisfacción de clientes en los sectores industrial y comercial. Utilizamos recursos avanzados como tecnologías de seguimiento en tiempo real y un equipo de profesionales altamente capacitados para asegurar un servicio de excelencia. Contribuimos al desarrollo regional a través de prácticas innovadoras, promoviendo el crecimiento económico y social de las comunidades donde operamos."

2.2.2.3 Visión.

Visión desactualizada:

“Ser la empresa de transporte líder para el 2026 en el mercado nacional y en los países pertenecientes al pacto andino; reconocida por su liderazgo en la satisfacción a nuestros clientes internos y externos y respeto por el medio ambiente.

Basada en el conocimiento como una empresa inteligente flexible al cambio donde prima el cliente, la calidad, seguridad e integridad y el recurso humano, buscando estar a la vanguardia en el servicio del Transporte de Carga.”

Visión actualizada:

"Nuestra visión es ser líderes en el sector del transporte de mercancías en Colombia, reconocidos por nuestra excelencia en innovación tecnológica, servicio al cliente y sostenibilidad. Aspiramos a alcanzar este liderazgo mediante la implementación de sistemas avanzados de monitoreo y gestión logística, el desarrollo de una sólida área de servicio al cliente. Nos

comprometemos a lograr estos objetivos para el 2029, estableciendo estándares que mejoren continuamente la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, y contribuyendo de manera significativa al desarrollo económico y social del país."

2.2.2.4 Valores actualizados:

- **Calidad:** Buscamos la excelencia en todo lo que hacemos. A través de la calidad en nuestros servicios y procesos, aspiramos a superar las expectativas de los clientes y a ser reconocidos como líderes en la industria del transporte de carga.

- **Ética:** Operamos con integridad, honestidad y responsabilidad de construir confianza con nuestros clientes y empleados en relación con todas las operaciones y acciones comerciales.

- **Eficiencia:** Nos comprometemos a operar de manera eficiente y eficaz, contribuyendo al desarrollo económico y social de las comunidades en las que operamos generando precios más competitivos, tiempos de entrega más rápidos y mejorando la satisfacción del cliente.

- **Innovación:** Buscamos constantemente nuevas formas de mejorar y optimizar nuestros servicios. Fomentamos la innovación en todos los aspectos del negocio, desde la tecnología hasta los procesos operativos, para mantenernos a la vanguardia de la industria.

- **Sostenibilidad:** Buscamos trabajar con las economías de desarrollo sostenible para mejorar la percepción de la imagen de la empresa y tener el cumplimiento de normas y estándares de calidad

- **Innovación Tecnológica:** Nos comprometemos a trabajar bajo la implementación de tecnologías avanzadas para el beneficio de operaciones logísticas más precisas y de mayor control y satisfacción del cliente

- **Cumplimiento:** Nos comprometemos a brindar servicios de transporte de carga con los más altos estándares de calidad y ética, cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes.

2.2.2.5 Objetivos estratégicos

1. Implementar el direccionamiento estratégico en la organización en un plazo de un año, alineando los objetivos estratégicos, la visión y misión de la empresa, identificando KPIs relevantes, y estableciendo un plan de acción claro y medible para su ejecución.

- Revisar y ajustar los objetivos estratégicos actuales para asegurar su alineación con la visión y misión de la empresa.

- Identificar y definir los KPIs relevantes para cada objetivo estratégico, asegurando que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART).

- Desarrollar un plan detallado que incluya las acciones necesarias para alcanzar cada objetivo estratégico, asignando responsables, plazos y recursos específicos.

2. Fortalecer la efectividad operativa de los procesos de producción y la eficiencia del área de talento humano en un 20% en un plazo de 2 años mediante la implementación de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y sistemas de administración de recursos humanos (HRMS), así como la capacitación continua del personal y la realización de encuestas de satisfacción para empleados.

- Implementar sistemas de seguimiento en tiempo real avanzados como telemetría y sistemas de gestión de flotas, satrack para mejorar la trazabilidad y la eficiencia operativa

- Desarrollar un programa de capacitación para el personal en el uso de inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes.

- Fomentar la realización de encuestas de satisfacción al personal mediante la implementación de encuestas trimestrales anónimas, comunicando su importancia, incentivando la participación, analizando los resultados, y desarrollando planes de acción para mejorar el ambiente laboral.

- Implementar un sistema de retroalimentación mediante la instalación de buzones de sugerencias en áreas accesibles para el personal, promoviendo el uso activo, revisando

regularmente las sugerencias recibidas, y desarrollando respuestas transparentes y acciones correctivas según sea necesario.

3. Expandir la cobertura geográfica a nivel nacional y aumentar la red de alianzas estratégicas en un 30% mediante la identificación de socios potenciales en el pacto andino y la firma de acuerdos de colaboración en los próximos tres años.

- Identificar y penetrar nuevos mercados nacionales e internacionales con potencial de crecimiento mediante el pacto andino.
- Establecer alianzas estratégicas con actores clave en el canal de suministro como las cadenas de almacenes, comercializadoras y así optimizar la colaboración.

4. Mejorar el posicionamiento e identificación de la marca en un 70% de la población en el departamento de Nariño en un plazo de año y medio, mediante una campaña de marketing digital.

- Optimizar la página web de la empresa.
- Crear contenido digital para redes sociales.
- Implementar un equipo de publicidad para mejorar la identificación de la empresa.

5. Desarrollar el área de servicio al cliente en un plazo de tres años, aumentando la satisfacción del cliente en un 25% mediante la implementación de un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) integrado con un sistema de PQRS (Peticiónes, Quejas, Reclamos y Sugerencias) y la mejora de los canales de comunicación.

- Establecer canales de comunicación efectivos para recibir retroalimentación, resolver inquietudes, peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.
- Implementar un sistema de encuestas de satisfacción periódicas para recoger feedback, analizar los resultados y adaptar las estrategias de servicio al cliente en consecuencia.

2.2.3. Análisis del tercer objetivo

2.2.3.1 Estrategias de implementación:

Estrategia 1: Utilizar tecnologías de seguimiento en tiempo real para mejorar la eficiencia operativa (F3, O8)

Descripción: Integrar sistemas de seguimiento en tiempo real con prácticas de automatización y estándares de eficiencia operativa para optimizar las rutas de transporte y reducir tiempos de entrega, abordando la Fortaleza F3 ("Aplicación de tecnologías en tiempo real") y aprovechando la Oportunidad O8 ("Estándares en la eficiencia operativa").

Fundamentación: Esta estrategia se fundamenta en la necesidad de mejorar la eficiencia operativa mediante el uso de tecnologías avanzadas. El seguimiento en tiempo real permite a Invertrans monitorear la ubicación y el estado de los envíos de manera continua, lo que facilita la optimización de rutas y la reducción de tiempos de entrega. Esto no solo mejora la puntualidad y la satisfacción del cliente, sino que también reduce costos operativos al minimizar el consumo de combustible y el desgaste de los vehículos.

El uso de tecnologías de seguimiento en tiempo real proporciona a Invertrans una visibilidad completa de su cadena de suministro, lo que permite una toma de decisiones más informada y ágil. Con datos precisos y actualizados, la empresa puede identificar y resolver rápidamente cualquier problema que surja durante el transporte, desde retrasos hasta desvíos inesperados. Esto asegura que los envíos lleguen a su destino de manera más eficiente y confiable.

Además, la integración de prácticas de automatización asegura que los procesos sean consistentes y menos propensos a errores humanos, lo que se traduce en una mayor eficiencia y productividad. La automatización de tareas repetitivas, como la actualización de estados de envío y la generación de informes, libera al personal para que se concentre en actividades más estratégicas y de mayor valor agregado. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también aumenta la moral y la satisfacción del personal, ya que pueden dedicar más tiempo a tareas que requieren habilidades y conocimientos especializados.

La implementación de tecnologías avanzadas de seguimiento también contribuye a la sostenibilidad ambiental de las operaciones de Invertrans. Al optimizar las rutas de transporte y reducir los tiempos de inactividad, la empresa puede disminuir su huella de carbono y contribuir a la protección del medio ambiente. Esto es cada vez más importante en un contexto global donde la sostenibilidad es una preocupación creciente tanto para los consumidores como para los reguladores.

La capacidad de tomar decisiones estratégicas de manera ágil (F3) se ve potenciada al disponer de datos precisos y en tiempo real, lo que permite una rápida respuesta a cualquier incidencia o cambio en las condiciones del transporte. La identificación de mercados con crecimiento económico sostenido (O8) ofrece la oportunidad de expandir las operaciones de manera más eficiente y con mayor control sobre las variables operativas, asegurando que Invertrans se mantenga competitivo y capaz de responder a la demanda creciente de servicios logísticos en estos mercados.

Estrategia 2: Capacitación del personal para mitigar riesgos tecnológicos y operativos (F2, A3, A8)

Descripción: Implementar programas de formación y actualización en ciberseguridad y gestión de riesgos operativos para protegerse contra amenazas tecnológicas y operacionales, utilizando la Fortaleza F2 ("Capacitación de personal con terceros") y enfrentando las Amenazas A3 y A8 ("Riesgos tecnológicos" y "Riesgos operativos").

Fundamentación: La capacitación continua del personal en Invertrans es crucial para mitigar los riesgos tecnológicos y operativos en un entorno empresarial altamente digitalizado. Las amenazas cibernéticas y los riesgos operativos son preocupaciones constantes que pueden afectar la eficiencia y la seguridad de la empresa. Implementar programas de formación en ciberseguridad y gestión de riesgos operativos, aprovechando la fortaleza de Invertrans en la capacitación de personal con terceros (F2), fortalece la capacidad de la empresa para proteger sus sistemas y datos críticos contra ataques cibernéticos y prepara al personal para manejar situaciones operativas adversas de manera eficiente.

Las amenazas tecnológicas, como los ciberataques y las vulnerabilidades de seguridad, pueden causar interrupciones significativas en las operaciones y resultar en la pérdida de datos sensibles. Al capacitar al personal en las mejores prácticas de ciberseguridad, Invertrans puede reducir significativamente estos riesgos. La formación específica en detección de amenazas, gestión de contraseñas seguras, y respuesta a incidentes cibernéticos asegura que el personal esté preparado para identificar y neutralizar amenazas de manera proactiva, protegiendo así los activos digitales de la empresa.

Los riesgos operativos, incluyendo fallos en la cadena de suministro y errores humanos, pueden afectar negativamente la eficiencia y la continuidad del negocio. La capacitación en gestión de riesgos operativos permite al personal identificar y evaluar estos riesgos de manera efectiva, desarrollando estrategias para mitigar su impacto. Esto incluye la formación en procedimientos de respuesta a crisis y en la implementación de controles preventivos, garantizando que Invertrans esté mejor preparada para enfrentar y superar incidentes operativos que puedan interrumpir sus operaciones.

Estrategia 3: Implementación de Sistemas de Gestión de Retroalimentación (D2, A2)

Descripción: Desarrollar e Implementar Sistemas de Retroalimentación y Medición de Satisfacción del Cliente, abordando la Debilidad D2 ("Ausencia de políticas formales de servicio al cliente") y contrarrestando la Amenaza A2 ("Competencia intensificada y posibles guerras de precios").

Fundamentación: La implementación de sistemas de retroalimentación constituye una pieza fundamental en la estrategia de Invertrans para mejorar su enfoque al cliente y gestionar la experiencia del usuario. Al enfrentar la debilidad de la ausencia de políticas formales de servicio al cliente, esta estrategia busca llenar ese vacío mediante la captura sistemática de las opiniones y percepciones de los clientes.

La retroalimentación constante permitirá a Invertrans comprender las expectativas del cliente y adaptar sus servicios de manera ágil y precisa. Además, al abordar esta debilidad interna, la empresa no solo fortalece su relación con los clientes existentes sino que también se posiciona

estratégicamente en el mercado. En un entorno competitivo donde la guerra de precios es una amenaza latente (A2), la lealtad del cliente adquiere un valor crucial.

La implementación de sistemas de retroalimentación no solo es una respuesta proactiva a las necesidades del cliente, sino también una estrategia de diferenciación. La capacidad de ajustar servicios y procesos según las expectativas del cliente brinda a Invertrans una ventaja competitiva sostenible y, al mismo tiempo, mitiga el riesgo de guerras de precios al construir relaciones más profundas y significativas con la clientela.

Estrategia 4: Mejorar la respuesta a consultas de clientes para aprovechar la digitalización en logística (F4, O7)

Descripción: Implementar sistemas automatizados de atención al cliente que proporcionan respuestas rápidas y precisas, mejorando la eficiencia y la satisfacción del cliente mediante la digitalización, aprovechando la Fortaleza F4 ("Respuesta oportuna a consultas de clientes") y la Oportunidad O7 ("Automatización y digitalización en logística").

Fundamentación: La digitalización de la atención al cliente es esencial para mantener y mejorar la satisfacción del cliente en la era moderna. Al implementar sistemas automatizados que puedan responder de manera rápida y precisa a las consultas de los clientes, Invertrans no solo mejora la eficiencia de su servicio de atención al cliente, sino que también aumenta la satisfacción del cliente al proporcionar respuestas inmediatas y soluciones efectivas. Esto es particularmente importante en la industria logística, donde la información precisa y oportuna sobre el estado de los envíos es crucial. La oportunidad de automatizar y digitalizar la logística, permite a Invertrans implementar tecnologías de vanguardia que no solo mejoran la interacción con el cliente sino también optimizan los procesos internos, resultando en una mayor eficiencia operativa y competitividad en el mercado. La automatización también libera al personal para que puedan enfocarse en tareas más complejas y de mayor valor agregado, mejorando así la productividad general de la empresa.

Estrategia 5: Formalizar procesos para la pérdida o daño de mercancía utilizando automatización y digitalización (D7+O7)

Descripción: Integrar sistemas automatizados para la gestión y resolución de incidencias relacionadas con la pérdida o daño de mercancía, mejorando la eficiencia y transparencia. Utilizando la Debilidad D7 (Ausencia de procedimientos establecidos para pérdida o daño de mercancía) y contrarrestando la Oportunidad O7 (Automatización y digitalización en logística)

Fundamentación: La implementación de tecnologías de automatización y digitalización no solo reduce los errores humanos y acelera la respuesta ante incidentes de pérdida o daño de mercancía, optimizando así los recursos internos y mejorando la eficiencia operativa general, sino que también garantiza una experiencia más consistente y confiable para los clientes. Esta mejora en la satisfacción del cliente conlleva una mayor lealtad, ya que se ofrecen soluciones rápidas y efectivas ante cualquier problema, al tiempo que reduce los costos asociados con la gestión manual de incidencias y minimiza las pérdidas de mercancías. Además, al facilitar el cumplimiento de las normativas y regulaciones relacionadas con la gestión de mercancías, esta estrategia no solo evita sanciones, sino que también fortalece la reputación de Invertrans, otorgándole una ventaja competitiva en un mercado logístico cada vez más tecnológico y exigente.

Estrategia 6: Expansión Geográfica Sostenible (F1+O1)

Descripción: Dirigir la Expansión Geográfica hacia Regiones con Crecimiento Económico Sostenido, aprovechando la Fortaleza F1 ("Enfoque en la Fidelización del Cliente") y capitalizando la Oportunidad O1 ("Expansión geográfica en regiones con un crecimiento económico sostenido").

Fundamentación: La estrategia de "Expansión Geográfica Sostenible" se erige como un paso estratégico clave para Invertrans, respaldado por la sólida base de fidelización del cliente (F1) y la identificación de oportunidades en regiones con crecimiento económico sostenido (O1).

La elección de dirigir la expansión hacia áreas con crecimiento económico sostenido responde a la visión a largo plazo de la empresa. No se trata simplemente de buscar nuevos mercados, sino de hacerlo de manera sostenible, garantizando no solo un incremento en la cartera de clientes, sino también una rentabilidad óptima.

El enfoque en la fidelización del cliente es crucial en este proceso. Invertrans no solo busca ingresar a nuevas regiones, sino hacerlo manteniendo y fortaleciendo las relaciones ya establecidas

con sus clientes actuales. Esta estrategia no solo se traduce en una expansión geográfica, sino en la expansión de la confianza y lealtad de los clientes hacia Invertrans.

Además, al alinear esta estrategia con el crecimiento económico sostenido, se asegura que la expansión no sea solo un impulso momentáneo, sino una inversión estratégica que generará beneficios a largo plazo. La empresa busca ser un actor clave en regiones en ascenso, contribuyendo no solo al crecimiento de la empresa sino también al desarrollo económico de dichas localidades. En resumen, la "Expansión Geográfica Sostenible" no solo es un movimiento de crecimiento, sino un compromiso integral con la calidad, la fidelización y el desarrollo sostenible.

Estrategia 7: Desarrollo y aplicación del direccionamiento estratégico (D1+O8)

Descripción: Desarrollar e implementar un enfoque integral de direccionamiento estratégico en la organización en un plazo de un año, alineando objetivos estratégicos, visión y misión, identificando KPIs relevantes y estableciendo un plan de acción claro y medible.

Fundamentación: Esta estrategia se basa en la necesidad de alinear los esfuerzos y recursos de la organización hacia un propósito común y claro, promoviendo la coherencia y facilitando la toma de decisiones. La identificación de KPIs relevantes permitirá monitorear el desempeño de manera objetiva, identificando áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. La implementación de un plan de acción claro garantizará una ejecución efectiva de la estrategia, traduciéndose en resultados tangibles y sostenibles.

Estrategia 8: Usar la capacidad de liquidez para financiar estudios de investigación de mercado (F5+D9)

Descripción: Aprovechar la alta capacidad de liquidez de la empresa dando uso a su Fortaleza 5 (“Alta capacidad de liquidez para sobrellevar proyectos”) para contrarrestar la Debilidad 9 (“Ausencia de estudios de mercado”)

Fundamentación: Aprovechar la liquidez financiera permite a Invertrans invertir en la realización de estudios de mercados sólidos. Estos estudios proporcionarán información crítica sobre las necesidades y deseos del consumidor, las tendencias del mercado y el entorno

competitivo. Al comprender mejor a los consumidores y analizar la competencia, la empresa estará en una posición mucho más sólida para ajustar sus estrategias operativas y mejorar su posicionamiento en el sector, proyectándose a ser líder dentro del gremio de transporte de mercancía. Además, estos estudios permitirán identificar oportunidades para optimizar procesos internos y fortalecer las relaciones con los clientes existentes, lo cual es fundamental para mantener y aumentar la fidelidad del cliente. La información obtenida también ayudará a prever cambios en el mercado, permitiendo a la empresa adaptarse rápidamente y establecer una ventaja competitiva.

Estrategia 9: Uso de redes sociales para mejorar el posicionamiento y percepción de marca (D8+O5)

Descripción: Integrar el uso de redes sociales tomando como base la Oportunidad 5 (“Tecnología especializada en el mercado digital”) Para conseguir contrarrestar la Debilidad 8 (“Posicionamiento y percepción de marca a nivel departamental, nacional e internacional muy baja”)

Fundamentación: El uso de redes sociales permite dar una visibilidad masiva hacia públicos inexplorados, siendo un punto clave para transformar la debilidad actual de Invertrans en cuanto a posicionamiento y percepción de marca. Emplear eficazmente las redes sociales incrementará la visibilidad y el alcance de la marca, mejorando su reconocimiento y reputación. A través de campañas de marketing digital en plataformas como Google Ads y Meta Ads (Facebook e Instagram), Invertrans puede dirigirse a audiencias específicas basadas en datos demográficos, intereses y comportamientos en línea.

Estas campañas permiten mostrar anuncios personalizados que destacan los servicios innovadores de Invertrans, llegando a potenciales clientes de manera más precisa y eficiente. Google Ads posibilita la aparición de anuncios en los resultados de búsqueda cuando los usuarios buscan términos relacionados con los servicios logísticos que ofrece Invertrans, asegurando una alta relevancia y aumentando la probabilidad de conversión. Meta Ads, por su parte, permite a Invertrans crear campañas visuales atractivas y segmentar a los usuarios de Facebook e Instagram, plataformas donde millones de personas interactúan diariamente.

Integrar estas campañas de marketing digital y estrategias de comunicación en redes sociales, resaltando los servicios y ventajas competitivas de Invertrans, permitirá una entrada más sólida en nuevos mercados. El contenido interactivo y las publicaciones regulares en redes sociales fomentarán el engagement y crearán una comunidad en línea alrededor de la marca, mejorando la relación con los clientes actuales y potenciales. Esto no solo atraerá a nuevos clientes, sino que también fortalecerá la lealtad de los existentes, al ofrecerles contenido relevante y manteniéndolos informados sobre las novedades y mejoras en los servicios de Invertrans.

2.2.4. Análisis del cuarto objetivo

2.2.4.1 Mecanismos de seguimiento y evaluación.

Objetivo 1: Implementar el direccionamiento estratégico en la organización en un plazo de un año, alineando los objetivos estratégicos, la visión y misión de la empresa, identificando KPIs relevantes, y estableciendo un plan de acción claro y medible para su ejecución. El mejor mecanismo de seguimiento para este objetivo sería establecer reuniones periódicas de revisión del avance del direccionamiento estratégico, con un equipo designado para monitorear el cumplimiento y gestionar correcciones de la alineación de objetivos estratégicos, la visión y misión de la empresa, así como la identificación y ejecución de KPIs relevantes.

Objetivo 2: Fortalecer la efectividad operativa de los procesos de producción y la eficiencia del área de talento humano en un 20% en un plazo de 2 años mediante la implementación de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y sistemas de administración de recursos humanos (HRMS), así como la capacitación continua del personal y la realización de encuestas de satisfacción para empleados. Para asegurar el control efectivo del objetivo, se recomienda establecer un sistema de monitoreo continuo del rendimiento de los procesos de producción, incluyendo la recopilación regular de datos sobre la efectividad operativa, análisis de tendencias y comparación con los objetivos establecidos. Con la ayuda de un software de Business Intelligence (BI) para analizar grandes volúmenes de datos, identificar patrones y proporcionar informes detallados y análisis predictivos. Además, se serán de gran valor sesiones periódicas de revisión y análisis con el equipo responsable, identificando áreas de mejora y estableciendo acciones correctivas. Asimismo, la realización de encuestas de satisfacción para los empleados de

manera regular para obtener retroalimentación directa y se proporcionará formación continua al personal para mejorar sus habilidades y conocimientos, contribuyendo a una mayor eficiencia en la gestión del área de talento humano.

Objetivo 3: Expandir la cobertura geográfica a nivel nacional y aumentar la red de alianzas estratégicas en un 30% mediante la identificación de socios potenciales en el pacto andino y la firma de acuerdos de colaboración en los próximos tres años. Implementar un registro de socios potenciales a nivel nacional y en el pacto andino. Este registro será actualizado regularmente y se seguirá un proceso de negociación eficiente para firmar acuerdos de colaboración con estos futuros socios.

Objetivo 4: Mejorar el posicionamiento e identificación de la marca en un 70% de la población en el departamento de Nariño en un plazo de año y medio, mediante una campaña de marketing digital. Se llevará a cabo un monitoreo continuo del rendimiento de la campaña, utilizando métricas como el alcance, la participación y la percepción de la marca dentro de los parámetros que las mismas plataformas de Meta Ads, Google Analytics ofrecen, para realizar ajustes y optimizaciones según sea necesario y garantizar que se alcance el objetivo establecido en el tiempo previsto.

Objetivo 5: Desarrollar el área de servicio al cliente en un plazo de tres años, aumentando la satisfacción del cliente en un 25% mediante la implementación de un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) integrado con un sistema de PQRS (Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias) y la mejora de los canales de comunicación. Implementación de un sistema de seguimiento de métricas clave relacionadas con la satisfacción recopilando de forma regular datos sobre la satisfacción del cliente a través de encuestas, el tiempo de respuesta a las solicitudes de los clientes y la tasa de resolución de problemas.

Además, se llevarían a cabo reuniones periódicas de revisión con el equipo de servicio al cliente para analizar los datos recopilados, identificar áreas de mejora y establecer acciones correctivas según sea necesario. Estas reuniones proporcionarían una oportunidad para evaluar el progreso hacia el objetivo establecido y realizar ajustes en la estrategia según los resultados obtenidos.

2.3. Discusión

El análisis realizado en este estudio revela importantes hallazgos que están en línea con investigaciones previas y teorías establecidas en el campo de la gestión estratégica y el transporte de carga. A continuación, se presentan las principales relaciones, interpretaciones y recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos.

- **Relaciones con Investigaciones Previas y Teorías.** El análisis FODA realizado para Invertrans SAS muestra que la empresa posee fortalezas en la fidelización del cliente y en el uso de tecnologías de seguimiento en tiempo real. Estas capacidades son cruciales en la industria del transporte de carga, como lo señalan autores como Christopher (2016), quienes destacan la importancia de la tecnología en la optimización de las operaciones logísticas y en la mejora de la experiencia del cliente. La capacidad de Invertrans para implementar tecnologías avanzadas se alinea con las teorías de la ventaja competitiva de Porter (1985), que enfatizan la tecnología como un diferenciador clave en industrias altamente competitivas.

Sin embargo, el estudio también identifica debilidades significativas, como la falta de políticas formales de servicio al cliente y sistemas adecuados de gestión de quejas. Estas deficiencias pueden afectar negativamente la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

Según Bitner, Booms y Tetreault (1990), un servicio al cliente deficiente puede llevar a una insatisfacción significativa del cliente, lo cual es especialmente crítica en el sector del transporte de carga donde la confiabilidad y la respuesta rápida a problemas son esenciales. La falta de políticas formales y sistemas de gestión de quejas impide que Invertrans responda de manera eficaz a las necesidades y problemas de sus clientes, lo que puede erosionar la lealtad del cliente a largo plazo.

- **Interpretaciones de los resultados.** Los resultados del análisis de oportunidades externas indican que el crecimiento en regiones con desarrollo económico sostenido y la expansión del comercio electrónico presentan oportunidades significativas para Invertrans. La expansión del comercio electrónico ha sido documentada extensamente en la literatura, con autores como Hesse

y Rodrigue (2004) señalando que la logística y el transporte son componentes vitales para soportar el crecimiento del comercio electrónico. Invertrans puede aprovechar estas oportunidades para expandir su mercado y mejorar sus servicios logísticos integrados.

Internamente, la implementación de tecnologías avanzadas y la capacitación continua del personal son áreas clave para fortalecer la posición de Invertrans. La literatura sugiere que la inversión en tecnología y el desarrollo del capital humano son fundamentales para mejorar la eficiencia operativa y la competitividad (Barney, 1991). Invertrans debe enfocarse en estas áreas para construir una base sólida que le permita enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar las oportunidades emergentes.

- **Recomendaciones.** Formalización de Procedimientos Internos y Mejora del Servicio al Cliente: Se recomienda que Invertrans formalice sus procedimientos internos y mejore sus políticas de servicio al cliente. Esto incluye establecer un sistema formal de medición de satisfacción del cliente y procedimientos específicos para la gestión de quejas y la pérdida de mercancía. La literatura sugiere que la formalización de estos procesos puede mejorar significativamente la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

Inversión en Tecnologías Avanzadas: Continuar invirtiendo en tecnologías avanzadas es crucial para mantener y mejorar la eficiencia operativa de Invertrans. La adopción de tecnologías de seguimiento en tiempo real y sistemas de gestión logística avanzada puede proporcionar a Invertrans una ventaja competitiva significativa (Bowersox, Closs, & Cooper, 2013).

Definición Clara de la Misión y Visión: Invertrans debería definir claramente su misión y visión, y establecer objetivos estratégicos que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART). Esto alineará los esfuerzos de la empresa con sus metas a largo plazo y facilitará la implementación de estrategias efectivas (Drucker, 1954).

Capacitación Continua del Personal: La capacitación continua del personal en ámbitos del servicio al cliente y la gestión tecnológica es esencial para mejorar la capacidad de respuesta y la calidad del servicio de Invertrans. La literatura destaca que el desarrollo del capital humano es

esencial para mantener una ventaja competitiva y mejorar la eficiencia operativa (Barney, 1991; Wright, Dunford, & Snell, 2001).

Formación de Alianzas Estratégicas: La formación de alianzas estratégicas puede ayudar a Invertrans a expandir su presencia en el mercado y mejorar su oferta de servicios. Las alianzas con empresas tecnológicas pueden proporcionar acceso a tecnologías avanzadas y conocimiento especializado, mientras que las alianzas con otras empresas logísticas pueden facilitar la expansión geográfica y la integración de servicios (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000).

Desarrollo de Servicios de Logística Integrada: Invertrans debe centrarse en desarrollar servicios de logística integrada para ofrecer una propuesta de valor más robusta a sus clientes. Esto incluye la integración de servicios de transporte, almacenamiento y gestión de inventarios, lo cual puede mejorar la eficiencia y la satisfacción del cliente (Lambert, Cooper, & Pagh, 1998).

Creación de un Centro de Investigación y Desarrollo: Considerar la creación de un centro de investigación y desarrollo (I+D) para tecnologías especializadas en logística puede posicionar a Invertrans como un líder innovador en el mercado. Este centro puede enfocarse en el desarrollo de nuevas tecnologías y prácticas que mejoren la eficiencia operativa y la sostenibilidad (Rothaermel & Deeds, 2004).

Expansión Geográfica Sostenible: Invertrans debería expandirse geográficamente de manera sostenible, evaluando cuidadosamente los mercados potenciales y desarrollando una estrategia de entrada que minimice los riesgos y maximice las oportunidades (Johanson & Vahlne, 1977).

3. Conclusiones

El análisis de la situación actual de Invertrans ha revelado tanto fortalezas como debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas. Internamente, la empresa destaca en la fidelización del cliente y la aplicación de tecnologías de seguimiento en tiempo real, pero carece de políticas formales de servicio al cliente y sistemas adecuados de gestión de quejas. Externamente, el crecimiento en regiones con desarrollo económico sostenido y la expansión del comercio electrónico presentan oportunidades significativas para la empresa.

El plan de direccionamiento estratégico adecuado para Invertrans debe estar alineado con su misión, visión y objetivos estratégicos. La empresa debe centrarse en fortalecer sus capacidades internas mientras explota las oportunidades externas. Las estrategias deben estar diseñadas para mejorar tanto el desempeño operativo como la satisfacción del cliente.

Las estrategias corporativas de Invertrans deben enfocarse en áreas clave como la mejora de la tecnología y la capacitación continua del personal en ámbitos del servicio al cliente, mitigar riesgos tecnológicos y la formación de alianzas estratégicas. Estas estrategias son esenciales para optimizar la operación interna y expandir la presencia de la empresa en el mercado.

Es crucial que Invertrans establezca mecanismos de evaluación claros y efectivos para medir el progreso y el impacto de las estrategias implementadas. Esto incluye la utilización de indicadores de gestión administrativa, financiera y operativa, así como el análisis de feedback de los clientes y el desempeño en comparación con competidores clave.

4. Recomendaciones:

Es esencial que Invertrans formalice sus procedimientos internos y mejore sus políticas de servicio al cliente para aprovechar las oportunidades externas identificadas. Esto incluye establecer un sistema formal de medición de satisfacción del cliente y procedimientos específicos para la gestión de quejas y la pérdida de mercancía. Asimismo, la empresa debe continuar invirtiendo en tecnologías avanzadas para mantener y mejorar su eficiencia operativa.

Invertrans debería definir claramente su misión y visión, y establecer objetivos estratégicos que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART). Los valores de la empresa deben reflejar un compromiso con la calidad del servicio al cliente y la diferenciación en el mercado. La implementación de un sistema de retroalimentación efectiva y la capacitación continua del personal también serán cruciales para alcanzar estos retos.

Invertrans debe implementar un plan de acción detallado que incluya la optimización de la capacitación del personal, la adopción de nuevas tecnologías y la formación de alianzas estratégicas. Además, debe centrarse en desarrollar servicios de logística integrada para ofrecer una propuesta de valor más robusta a sus clientes. La empresa también debería considerar la creación de un centro de investigación y desarrollo para tecnologías especializadas y expandirse geográficamente de manera sostenible.

Se recomienda que Invertrans implemente un sistema de evaluación continua que incluya matrices de desempeño y herramientas de análisis estratégico como la Matriz DOFA y la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPCE). Además, la empresa debería realizar revisiones periódicas y ajustes necesarios en sus estrategias basándose en los resultados de estas evaluaciones. La utilización de métricas e indicadores también ayudará a obtener una visión integral del impacto de las estrategias.

Referencias bibliográficas

- Barney, J. (1991). Recursos firmes y ventaja competitiva sostenida. *Revista de Gestión* , 17(1), 99-120.
- Bitner, MJ, Booms, BH y Tetreault, MS (1990). El encuentro de servicio: diagnóstico de incidentes favorables y desfavorables. *Revista de marketing* , 54(1), 71-84.
- Bowersox, DJ, Closs, DJ y Cooper, MB (2013). *Gestión Logística de la Cadena de Suministro* . McGraw-Hill.
- Campbell, A., Goold, M., & Alexander, M. (1997). *Estrategia en Acción: Cómo implementar con éxito estrategias y planes de negocio*. Prentice Hall.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2020). *Business Research Methods* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cristóbal, M. (2016). *Gestión de logística y cadena de suministro* . Tiempos financieros/Prentice Hall.
- DANE. (2020). *PERSPECTIVAS TERRITORIALES DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO VALOR AGREGADO DE LAS ESTADÍSTICAS ECONÓMICAS REGIONALES*. PASTO
- Dessler, G. (2021). *Human Resource Management* (13th ed.). Pearson.
- Drucker, P. F. (1954). *La práctica de la administración*. Harper & Row
- Drucker, PF (1954). *La práctica de la gestión* . Harper y fila.

- Gómez, H. S. (2003). Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. Panamericana Pub Llc. 10° edición,
- Gómez, P. G. R. (2012). Dirección. RED TERCER MILENIO.
- Gulati, R., Nohria, N. y Zaheer, A. (2000). Redes Estratégicas. Diario de gestión estratégica , 21(3), 203-215.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2020). Metodología de la Investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hesse, M. y Rodrigue, JP (2004). La Geografía del Transporte de la Logística y Distribución de Mercancías. Revista de Geografía del Transporte , 12(3), 171-184.
- Johanson, J. y Vahlne, JE (1977). El proceso de internacionalización de la empresa: un modelo de desarrollo del conocimiento y compromisos crecientes con el mercado exterior. Revista de Estudios de Negocios Internacionales , 8(1), 23-32.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2014). Administración: Una perspectiva global (14ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). Principios de Marketing. Pearson Educación.
- Lambert, DM, Cooper, MC y Pagh, JD (1998). Gestión de la cadena de suministro: problemas de implementación y oportunidades de investigación. La Revista Internacional de Gestión Logística , 9(2), 1-19.
- LOURDES MUNCH, Ernesto Ángeles. Métodos y técnicas de investigación. Ed. Trillas. México. 2003.

Mintzberg, H. (1979). *La estructuración de las organizaciones: Una síntesis de la teoría de la organización*. Prentice Hall.

Parasuraman, A., Zeithaml, VA y Berry, LL (1985). Un modelo conceptual de calidad del servicio y sus implicaciones para investigaciones futuras. *Revista de marketing* , 49(4), 41-50.

Porter, M. E. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA.

Porter, M. E. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*.

Porter, ME (1985). *Ventaja competitiva: creación y mantenimiento de un rendimiento superior* . Prensa Libre.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.

Rothaermel, FT y Deeds, DL (2004). Alianzas de exploración y explotación en biotecnología: un sistema de desarrollo de nuevos productos. *Diario de gestión estratégica* , 25(3), 201-221.

Wright, PM, Dunford, BB y Snell, SA (2001). Recursos Humanos y la visión basada en recursos de la empresa. *Revista de Gestión* , 27(6), 701-721.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). SAGE Publications.

Anexos

UNIVERSIDAD MARIANA

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE DE INVERTRANS PASTO-NARIÑO

Objetivo: Recopilar información integral sobre la percepción del gerente de Invertrans respecto a factores internos y externos que inciden en su rendimiento empresarial, al tiempo que se identifican las necesidades, preferencias y el perfil del cliente con propósito de proporcionar una base sólida para la formulación de estrategias corporativas y el diseño de un plan de acción detallado con la finalidad de optimizar la competitividad y el posicionamiento de Invertrans en el mercado de transporte de carga de mercancías.

La información es confidencial y sólo se utilizará para aspectos de investigación académica

Preguntas orientadoras para un proceso administrativo de la empresa INVERTRANS S.A.S

1. ¿Tiene Invertrans un plan de acción detallado para alcanzar sus estrategias?
2. ¿Qué cambios o mejoras considera necesarios para fortalecer el posicionamiento de Invertrans en el mercado?
3. ¿Cómo se consideran los factores económicos, geográficos, de mercado y de competencia en la planificación del transporte de mercancías?
4. ¿Qué métricas utiliza para evaluar el desempeño estratégico de la empresa?
5. ¿Tiene Invertrans algún plan de contingencia para enfrentar crisis o cambios abruptos en el mercado?

6. ¿Cuáles son los procesos y herramientas utilizadas para la planificación estratégica y definición de objetivos en el área de transporte de mercancías?
7. ¿Cuál es el principal desafío que enfrenta Invertrans en el próximo año?

Preguntas relacionadas a la Identificación de Fortalezas y Debilidades Internas

1. ¿Cuáles considera que son las principales ventajas competitivas de Invertrans en comparación con otras empresas del sector de transporte de mercancías?
2. ¿En qué aspectos específicos destaca Invertrans en la calidad de sus servicios o procesos internos?
3. ¿Cuáles son los activos más valiosos de Invertrans, ya sean tecnológicos, humanos o de infraestructura?
4. ¿Existen áreas en las que Invertrans ha tenido dificultades o desafíos internos que puedan afectar su rendimiento?
5. ¿Qué aspectos de la gestión de área del talento humano considera que podrían ser fortalezas o debilidades para Invertrans, como capacitación, retención de talento, etc.?
6. ¿Cómo evalúa la eficiencia y efectividad de los procesos de Invertrans en términos de costos y calidad?
7. ¿Qué sistemas de tecnología o software utiliza Invertrans para optimizar sus operaciones y cómo contribuyen a su competitividad?
8. ¿Cuál es la percepción de los empleados en cuanto a la cultura organizacional de Invertrans y su compromiso con los objetivos de la empresa?
9. ¿Qué políticas de responsabilidad social empresarial (RSE) tiene Invertrans y cómo impactan en su reputación y competitividad?
10. ¿Cuáles son los principales desafíos internos que Invertrans enfrenta en la actualidad que podrían limitar su crecimiento y éxito en el futuro?

Preguntas relacionadas a la Evaluación de Oportunidades y Amenazas Externas

11. ¿Cuáles son los principales cambios en el mercado de transporte de mercancías que Invertrans ha identificado como oportunidades para el crecimiento?
12. ¿Qué factores económicos, políticos o tecnológicos externos pueden afectar positiva o negativamente la operación de Invertrans?
13. ¿Cómo percibe la competencia en el sector de transporte de mercancías y qué estrategias emplea Invertrans para mantenerse competitivo?
14. ¿Cuáles son las tendencias emergentes en la industria del transporte de mercancías que Invertrans está aprovechando o enfrentando?
15. ¿Cómo ve la regulación y normativas gubernamentales que afectan a la empresa y qué medidas se están tomando para cumplir con ellas?
16. ¿Cuáles son los riesgos más críticos que Invertrans identifica en su entorno, como desastres naturales, cambios en la demanda, etc.?
17. ¿Qué oportunidades de expansión geográfica o de diversificación de servicios considera que podrían ser beneficiosas para Invertrans?
18. ¿Cómo evalúa la percepción del cliente hacia Invertrans y su capacidad para satisfacer sus necesidades y expectativas?
19. ¿Existen factores sociales o demográficos que están impactando la demanda de servicios de transporte de mercancías?
20. ¿Cuál es su opinión sobre la sostenibilidad y las expectativas del mercado en relación con prácticas responsables y ambientales en el transporte de mercancías?

Preguntas relacionadas a la Evaluación Estratégica y Diagnóstico de Perfil de Cliente para Invertrans

1. ¿Cuáles son las principales necesidades y preferencias del cliente que Invertrans busca satisfacer?
2. ¿Qué estrategias ha implementado Invertrans para mejorar la satisfacción del cliente?
3. ¿Cómo se alinea Invertrans con las expectativas cambiantes de los clientes en cuanto a sostenibilidad y responsabilidad social empresarial?

4. ¿Cuáles son los planes de acción específicos que Invertrans ha desarrollado en función de su evaluación estratégica y perfil de cliente?
5. ¿Cómo se comunica Invertrans con sus clientes para comprender mejor sus necesidades y expectativas?
6. ¿Qué canales de comunicación prefiere su cliente objetivo para interactuar con Invertrans?
7. ¿Cómo se comunica Invertrans con sus clientes para comprender mejor sus necesidades y expectativas?
8. ¿Qué canales de comunicación prefiere su cliente objetivo para interactuar con Invertrans?
9. ¿Cuáles considera que son las oportunidades futuras para mejorar la relación con el cliente y ofrecer un servicio aún más personalizado?

UNIVERSIDAD MARIANA

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS DE INVERTRANS SEDE PASTO

Objetivo: Realizar un análisis detallado y sistemático de los procesos operativos y administrativos de la empresa para identificar de manera precisa y cuantificable las áreas susceptibles de mejora, con el fin de establecer estrategias de optimización basadas en datos que contribuyan al rendimiento y eficiencia globales de la organización

La información es confidencial y sólo se utilizará para aspectos de investigación académica

Explicación: Lea cada pregunta y en la casilla correspondiente marque con una X la respuesta que cree conveniente según su criterio dentro de la empresa.

Sección 1: Diagnóstico Integral de Invertrans

¿Cómo calificaría el ambiente laboral en Invertrans?

___ Muy Bueno

___ Bueno

___ Regular

___ Malo

___ Muy Malo

¿Siente que tiene las herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva?

___ Siempre

___ A menudo

___ A veces

___ Raramente

___ Nunca

¿Cree que la empresa se adapta bien a los cambios en el mercado y en el entorno empresarial?

___ Siempre

___ A menudo

___ A veces

___ Raramente

___ Nunca

¿Cuál de las siguientes considera la mayor fortaleza de Invertrans?

___ Calidad del servicio

___ Innovación

___ Eficiencia operativa

___ Relaciones con los clientes

___ Otro

¿Cuál de las siguientes considera la mayor debilidad de Invertrans?

___ Calidad del servicio

___ Innovación

___ Eficiencia operativa

___ Relaciones con los clientes

___ Otro

Sección 2: Estrategias Corporativas

¿Siente que la empresa tiene una estrategia clara para competir en el mercado?

___ Sí

___ No

___ No estoy seguro/a

¿Cree que la empresa necesita mejorar en algún aspecto para ser más competitiva?

___ Sí

___ No

___ No estoy seguro/a

¿Qué área cree que necesita más mejoras para aumentar la competitividad de Invertrans?

___ Marketing

___ Operaciones

___ Área del talento humano

___ Finanzas

___ Otro

Sección 3: Plan de Acción y Competitividad

¿Está familiarizado/a con algún plan de acción o estrategia actualmente en marcha en Invertrans para mejorar la competitividad?

___ Sí

___ No

Si la respuesta anterior es "Sí", ¿siente que este plan de acción está siendo efectivo?

___ Sí

___ No

___ Parcialmente

¿Cree que la empresa responde rápidamente a los problemas que surgen?

___ Siempre

___ A menudo

___ A veces

___ Raramente

___ Nunca

¿Siente que su trabajo contribuye al éxito de la empresa?

___ Siempre

___ A menudo

___ A veces

___ Raramente

___ Nunca

¿Cree que la empresa valora a sus empleados?

___ Siempre

___ A menudo

___ A veces

___ Raramente

___ Nunca

¿Se siente satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional en Invertrans?

___ Siempre

___ A menudo

___ A veces

___ Raramente

___ Nunca

¿Cómo calificaría la comunicación dentro de la empresa?

___ Excelente

___ Buena

___ Regular

___ Mala

___ Muy mala

¿Cree que la empresa tiene un buen equilibrio entre trabajo y vida personal?

___ Siempre

___ A menudo

___ A veces

___ Raramente

___ Nunca

¿Siente que los líderes de la empresa son efectivos?

___ Siempre

___ A menudo

___ A veces

___ Raramente

___ Nunca

¿Cree que la empresa se preocupa por la satisfacción del cliente?

___ Siempre

___ A menudo

___ A veces

___ Raramente

___ Nunca

¿Cómo calificaría la eficiencia en la toma de decisiones dentro de la empresa?

___ Muy eficiente

___ Eficiente

___ Regular

___ Ineficiente

___ Muy ineficiente

¿Cree que la empresa tiene un buen manejo de la tecnología y la innovación?

___ Siempre

___ A menudo

___ A veces

___ Raramente

___ Nunca

Gracias por participar en este cuestionario. Su opinión es muy valiosa para nosotros.

UNIVERSIDAD MARIANA

OBSERVACIÓN DIRECTA DE ÁREAS DE INVERTRANS SEDE PASTO

Objetivo: Realizar un análisis de datos observados para el entendimiento de una problemática y el comportamiento del mismo en el área asignada y su actual responsable

La información es confidencial y sólo se utilizará para aspectos de investigación académica

Área	Responsable	Hora	Actividad	Si o no cumplió