



Universidad  
**Mariana**

Formulación de un plan estratégico para para mejorar la competitividad de la empresa  
Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S., año 2024 al 2026

Juan Pablo Constaín Narvéez

Paola Andrea Ortiz Eraso

Universidad Mariana

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Maestría en Administración

San Juan de Pasto

2023

Formulación de un plan estratégico para para mejorar la competitividad de la empresa  
Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S., año 2024 al 2026

Juan Pablo Constaín Narvárez  
Paola Andrea Ortiz Eraso

Informe de investigación para optar al título de: Magister en Administración

Mg. Yamile Alvear Castañeda  
Asesora

Universidad Mariana  
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas  
Maestría en Administración  
San Juan de Pasto  
2023

Artículo 71: los conceptos, afirmaciones y opiniones emitidos en el Trabajo de Grado son  
responsabilidad única y exclusiva del (los) Educando (s)

Reglamento de Investigaciones y Publicaciones, 2007

Universidad Mariana

## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres por el apoyo incondicional que me han brindado en mi búsqueda constante por cumplir mis objetivos personales y académicos. Ellos son quienes han forjado el carácter necesario para cumplir mis metas y nunca rendirme.

A mi tutora, por la dedicación y la paciencia durante este proceso, con su disposición para ayudarnos hemos alcanzado esta instancia tan anhelada.

A mis compañeros, por ser amigos, cómplices y hermanos; gracias por las horas compartidas y la disposición del trabajo conjunto y por esas historias vividas.

Por último, agradecer a la universidad Mariana, que me ha permitido ser parte de esta familia, a cada directivo por su trabajo y por su gestión.

Juan Pablo Constaín Narváez

## **Agradecimientos**

Agradezco a nuestra asesora de tesis Magister Yamile Alvear Castañeda, por su contribución y su calidad humana, su apoyo fue fundamental para desarrollar este proyecto con factibilidad, le agradecemos sus consejos tan valiosos para alcanzar el logro que hoy festejamos.

A los docentes de la Universidad Mariana, por compartir sus conocimientos, por su dedicación, su perseverancia, por su paciencia y tolerancia; donde quiera que estemos los llevaremos en nuestro transitar profesional.

A mis compañeros, por las horas de trabajo que compartimos, por ser amigos y compañeros en este viaje que hoy culmina.

Paola Andrea Ortiz Eraso

## **Dedicatoria**

Este logro se lo dedico en primer lugar a Dios, por ser mi fortaleza y mi guía, quien ha estado conmigo en cada día hasta alcanzar este logro.

A mis padres, quienes me han permitido cumplir hoy este sueño con su paciencia y esfuerzo, a ustedes gracias por inculcar en mí la valentía y la resiliencia para afrontar las adversidades.

A mis hermanos, por el amor y cariño, por su apoyo incondicional durante este proceso y por estar siempre en todo momento.

A toda mi familia, porque con sus palabras de aliento, oraciones y consejos han hecho de mí una mejor persona; gracias por acompañarme en el camino para alcanzar todas mis metas.

Por último a mis compañeros, por ayudarme cuando más los necesité, por extender la mano en esos momentos difíciles, mil gracias, siempre estarán en mi corazón.

Juan Pablo Constaín Narvárez

## **Dedicatoria**

Este logro está dedicado principalmente a mis padres por el apoyo que me brindaron, por enseñarme a afrontar las dificultades y no desistir en el camino, por los principios, valores y el don de la perseverancia, que me han convertido en la persona que soy.

A mi hija, por llegar a mi vida y convertirse en el motor que impulsa cada uno de mis logros. Tú que ha sido mi inspiración en este largo camino y que has sido el mejor regalo que la vida de ha dado; te dedico este logro con todo mi corazón, que sea un ejemplo y motivación para seguir tus sueños.

Paola Andrea Ortiz Eraso

## Contenido

Introducción .....	17
1. Resumen del proyecto .....	20
1.1. Descripción del problema .....	22
1.1.1. Formulación del problema .....	24
1.2. Justificación.....	25
1.3. Objetivos .....	26
1.3.1. Objetivo general.....	26
1.3.2. Objetivos específicos .....	26
1.4. Marco referencial .....	27
1.4.1. Antecedentes .....	27
1.4.1.1. Internacionales.....	27
1.4.1.2. Nacionales. ....	28
1.4.1.3. Regionales. ....	31
1.4.1. Marco teórico.....	32
1.4.1.1. Perspectivas en la definición de estrategia empresarial .....	33
1.4.1.2. Jerarquía en la estrategia empresarial.....	34
1.4.1.3. Planificación estratégica para la competitividad .....	35
1.4.1.4. Modelos de planeación estratégica.....	36
1.4.1.5. El plan estratégico .....	40
1.4.1.6. Diseño del plan estratégico a partir de los modelos de diferentes autores .....	41
1.4.1.6.1. Conocimiento del negocio.....	42
1.4.1.6.2. Diagnóstico de la situación actual de la empresa .....	43
1.4.1.6.3. Determinación de los factores competitivos. ....	48
1.4.1.6.4. Direccionamiento estratégico .....	51



1.4.1.6.5 Diseño de estrategias .....	52
1.4.1.6.6 Planificación y monitoreo de las acciones .....	54
1.4.2. Marco conceptual.....	58
1.4.3. Marco contextual .....	60
1.4.3.1 Macroentorno .....	60
1.4.3.2 Microentorno .....	61
1.4.3.3 Reseña de la empresa .....	62
1.4.4. Marco legal .....	64
1.4.6. Marco ético.....	67
1.5. Metodología .....	68
1.5.1. Paradigma de investigación .....	68
1.5.2. Enfoque de investigación.....	68
1.5.3. Tipo de investigación.....	69
1.5.4. Población y muestra / Unidad de trabajo y unidad de análisis .....	69
1.5.5. Técnica e instrumentos de recolección de información.....	70
1.5.5.1 Las técnicas de investigación. ....	70
1.5.5.1.1 La encuesta.....	70
1.5.5.2 Instrumentos de investigación.....	70
1.5.5.2.1 Cuestionario de la investigación cualitativa.....	70
2. Presentación de resultados.....	72
2.1 Procesamiento de la información .....	72
2.2. Análisis e interpretación de resultados.....	73
2.2.1. Realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa Sociedad de Transporte Mixto S. A. S. ....	73
2.2.1.1 Diagnostico interno .....	73
2.2.1.1.1 Modelo Canvas del negocio .....	73

2.2.1.1.2 Análisis de la cadena de valor .....	79
2.2.1.1.3 Análisis VRIO .....	91
2.2.1.2 Diagnostico externo.....	93
2.2.1.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	93
2.2.1.2.2 Análisis PESTEL.....	99
2.2.2 Determinar los factores de competitividad de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. ....	106
2.2.2.1 Análisis y determinación de factores competitivos .....	106
2.2.2.1.1 Tabla IFAS .....	106
2.2.2.1.2 Tabla EFAS .....	111
2.2.2.1.3 Matriz SFAS.....	114
2.2.3 Diseñar las estrategias para la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. ...	117
2.2.3.1 Diseño de la plataforma estratégica empresarial .....	117
2.2.3.1.1 Objetivo general .....	118
2.2.3.1.2 Misión.....	119
2.2.3.1.3 Visión .....	120
2.2.3.1.4 Valores .....	121
2.2.3.2 Matriz DOFA de 4 cuadrantes.....	122
2.2.3.3 Matriz MCPE .....	124
2.2.3.4 Plan de acción.....	128
2.2.3.4.1 Planteamiento estratégico.....	128
2.2.3.4.2 Plan operativo.....	130
2.2.3.4.3 Cronograma de actividades .....	142
2.2.3.4.4 Presupuesto.....	153
2.2.3.4.5 Plan de evaluación y monitoreo .....	164

2.3. Discusión .....	181
2.3.1 Contrastación de los resultados.....	181
2.3.2 Interpretación de los resultados .....	182
2.3.3 Contribuciones y limitaciones .....	184
2.3.3.1 De los datos diagnósticos .....	184
2.3.3.2 De los datos financieros .....	185
3. Conclusiones .....	186
4. Recomendaciones.....	188
Referencias bibliográficas .....	189
Anexos.....	198

## Índice de Tablas

Tabla 1 Antecedentes internacionales .....	27
Tabla 2 Antecedentes Nacionales .....	29
Tabla 3 Antecedentes regionales.....	31
Tabla 4 Etapas de la planeación estratégica según diversos autores.....	40
Tabla 5 Descripción de los bloques del modelo Canvas.....	42
Tabla 6 Modelo de las 5 fuerzas de Porter .....	44
Tabla 7 Factores del análisis PESTEL .....	45
Tabla 8 Pasos para analizar la cadena de valor .....	46
Tabla 9 Componentes del análisis VRIO .....	47
Tabla 10 Determinación de ventaja o desventaja competitiva .....	48
Tabla 11 Aplicación de Tabla EFAS.....	49
Tabla 12 Aplicación tabla IFAS .....	50
Tabla 13 IFAS (Resumen de Análisis de Factores Internos) .....	51
Tabla 14 Estrategias DO, FA, FO, DA .....	53
Tabla 15 Pasos para aplicar la Matriz MCPE .....	53
Tabla 16 Componentes del plan de acción.....	54
Tabla 17 Elementos de un Cronograma de actividades .....	55
Tabla 18 Elementos de un presupuesto .....	56
Tabla 19 Elementos del plan de evaluación y monitoreo.....	57
Tabla 20 Normatividad de importancia para la empresa.....	64
Tabla 21 Modelo Canvas del servicio de zona de parqueo de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. ....	74
Tabla 22 Evaluación de variables de infraestructura .....	81
Tabla 23 Evaluación de variables de Talento humano.....	82
Tabla 24 Evaluación de variables de tecnologías y sistemas de información.....	84
Tabla 25 Evaluación de variables de Abastecimiento.....	85
Tabla 26 Evaluación de logística de entrada.....	86
Tabla 27 Evaluación de variables de operaciones.....	87

Tabla 28 Evaluación de variables de Logística de salida.....	88
Tabla 29 Evaluación de variables de Marketing y ventas.....	89
Tabla 30 Evaluación de variables de servicio postventa.....	91
Tabla 31 Matriz de análisis VRIO.....	92
Tabla 32 Análisis poder de los clientes.....	95
Tabla 33 Análisis del poder de los proveedores.....	96
Tabla 34 Análisis nuevos participantes.....	96
Tabla 35 Análisis de productos sustitutos.....	97
Tabla 36 Análisis de la rivalidad entre competidores.....	98
Tabla 37 Factores políticos.....	99
Tabla 38 Factores económicos.....	100
Tabla 39 Factores sociales.....	101
Tabla 40 Factores tecnológicos.....	102
Tabla 41 Factores Ecológicos (ambientales).....	103
Tabla 42 Factores Legales.....	104
Tabla 43 Tabla IFAS de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos.....	107
Tabla 44 Variables depuradas IFAS.....	110
Tabla 45 Resumen tabla EFAS de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos.....	111
Tabla 46 Variables depuradas EFAS.....	114
Tabla 47 Matriz SFAS.....	115
Tabla 48 Desarrollo del objetivo general.....	118
Tabla 49 Construcción de la misión.....	119
Tabla 50 Formulación de la visión.....	120
Tabla 51 Tabla de valores corporativos.....	121
Tabla 52 Matriz DOFA de cuatro cuadrantes.....	122
Tabla 53 Matriz Cuantitativa de la planificación Estratégica.....	125
Tabla 54 Plan estratégico.....	128
Tabla 55 Plan operativo OE1.....	131
Tabla 56 Plan operativo OE2.....	132
Tabla 57 Plan operativo OE3.....	134

Tabla 58 Plan operativo EO4. ....	136
Tabla 59 Plan operativo OE5 .....	139
Tabla 60 Plan operativo EO6. ....	141
Tabla 61 Cronograma resumido .....	143
Tabla 62 Cronograma actividades OE1 .....	144
Tabla 63 Cronograma actividades OE2 .....	145
Tabla 64 Cronograma actividades OE3 .....	147
Tabla 65 Cronograma actividades EO4 .....	148
Tabla 66 Cronograma actividades OE5 .....	150
Tabla 67 Cronograma actividades OE6 .....	152
Tabla 68 Resumen del presupuesto estratégico.....	153
Tabla 69 Presupuesto estratégico OE1 .....	155
Tabla 70 Presupuesto estratégico OE2.....	156
Tabla 71 Presupuesto estratégico OE3.....	158
Tabla 72 Presupuesto estratégico OE4.....	159
Tabla 73 Presupuesto estratégico OE5.....	161
Tabla 74 Presupuesto estratégico OE6.....	163
Tabla 75 Plan de evaluación y monitoreo OE1 .....	165
Tabla 76 Plan de evaluación y monitoreo OE2.....	166
Tabla 77 Plan de evaluación y monitoreo OE3.....	170
Tabla 78 Plan de evaluación y monitoreo OE4.....	172
Tabla 79 Plan de evaluación y monitoreo OE5.....	175
Tabla 80 Plan de evaluación y monitoreo OE6.....	179

## **Índice de Figuras**

Figura 1 Pasos para diseñar un plan estratégico adaptado de varios autores .....	41
Figura 2 logo de la empresa.....	62
Figura 3 Distribución de planta de la zona de parqueo. ....	63
Figura 4 Herramientas para el cumplimiento de los objetivos de investigación .....	72
Figura 5 Cadena de valor de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S.....	80
Figura 6 Análisis de las 5 fuerzas de Porter del sector transporte mixto terrestre .....	94

## **Índice de Anexos**

Anexo A Cuestionario abierto: Diagnostico del modelo de negocios.....	199
Anexo B Cuestionario evaluación de la cadena de valor, Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S.....	203



## **Introducción**

El sector del transporte de modalidad mixta asume muchos retos para mantenerse competitivo en frente a otras modalidades, ya sea por las dificultades que se presentan en torno a la malla vial, el desarrollo regional, o la insuficiencia en el desarrollo estratégico para hacer frente a las diversas variables que pueden impactar en la solidez financiera y el nivel competitivo en el entorno.

Una de esas estrategias implementadas por un grupo de empresas del sector anteriormente mencionado lleva a la creación de la Sociedad de Transportadores Mixtos, como respuesta a una necesidad constante que no solo aquejaba a los transportadores, sino también a la población en general, tras la formalización en el año 2017 y su apertura en 2018, la zona de parqueo de la sociedad sirve como puente para el intercambio de bienes y servicios entre la población rural y urbana de esta región del país.

Si bien la empresa surge como esa alternativa para solventar dicha necesidad, internamente presenta dificultades que la rodean en torno a la deficiencia en la planificación estratégica que le ha ocasionado problemáticas en relación con la eficiencia de los procesos y por ende dificultades para mantener la competitividad al desperdiciar las oportunidades del mercado, incurriendo en el incremento de los riesgos asociados a los factores externos del sector.

De allí que la investigación que se propone en este documento está encaminada a responder ante el cuestionamiento de cómo formular un plan estratégico que permita mejorar la competitividad de la Sociedad Transportadores de Servicio Mixto S. A. S., en un periodo comprendido entre 2024 y 2026; por tanto, fue de gran importancia desarrollar una estructura estratégica para analizar las diferentes alternativas que dirijan a la empresa a la generación de ventajas competitivas.

Para lograrlo se estableció un marco metodológico de investigación caracterizado por el enfoque cualitativo, en el cual se aplicó el paradigma hermenéutico y el tipo de investigación que se utilizó fue el descriptivo, se acudió a las fuentes primarias y las secundarias y como técnica de investigación, se aplicó la encuesta a los integrantes de la empresa utilizando el cuestionario de

investigación cualitativa cerrado y abierto como instrumento de investigación. Así mismo, la unidad de trabajo en la cual se fundamentó esta investigación estuvo representada por los empleados de la Sociedad de Transportadores Mixtos.

En este sentido, el cuestionario abierto se dividió en 9 subíndices cuyo principal objetivo fue generar una visión global y actual del negocio. Así mismo, se aplicó un cuestionario para evaluar la cadena de valor en torno a determinar las fortalezas y debilidades que presenta en las diferentes actividades que garantizan el cumplimiento de la actividad empresarial.

El primer objetivo muestra los resultados obtenidos en el diagnóstico integral de la situación actual de la empresa, a partir del análisis de variables internas y externas aplicando las herramientas estratégicas como el modelo Canvas, el análisis VRIO y análisis de la cadena de valor se identificaron las debilidades y las fortalezas, mientras que al aplicar el análisis PESTEL y el análisis de las 5 fuerzas de Porter se logró determinar las variables del micro y el macroentorno, respectivamente.

EL segundo objetivo, tras el proceso diagnóstico anterior, facilitó la determinación de los factores de competitividad que determinan la posición actual en el mercado, para ello se emplearon como herramientas las tablas IFAS y EFAS, para evaluar y calificar la importancia de los factores, para finalmente llevarlos a la matriz SFAS, que determinara los factores y el nivel competitivo de la empresa.

En el tercer objetivo se llevó a cabo el proceso de alienación estratégica formulando objetivamente la misión, visión el objetivo general y los valores necesarios para llevar a cabo el planteamiento estratégico, las etapas de ideación y selección de las estrategias se realizaron a partir de la matriz DOFA de 4 cuadrantes y la matriz Cuantitativa de la planificación estratégica MCPE, permitiendo objetividad en la toma de decisiones.

Aunado a este mismo objetivo se realizó el plan de acción donde se definieron los objetivos estratégicos del plan, las estrategias operativas para mejorar la competitividad y las acciones o

actividades necesarias para tangibilizar los resultados esperados, así como también una matriz de seguimiento y evaluación que permite medir cada una de las 84 actividades propuestas en la operatividad del plan de acción, lo que permitirá a futuro, mitigar los riesgos y garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Finalmente se presenta el apartado de discusión donde se contrastan los resultados con otras investigaciones determinando similitudes en el proceso y los resultados del ejercicio estratégico de planificación y las contribuciones y limitaciones enmarcados en dos puntos que se consideraron importantes como lo son los datos diagnósticos y los datos financieros.

## **1. Resumen del proyecto**

Título: Formulación de un plan estratégico para para mejorar la competitividad de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S., año 2024 al 2026

Autores: Juan Pablo Constaín Narváez y Paola Andrea Ortiz Eraso

Esta investigación tiene como propósito fundamental formular un plan estratégico para mejorar la competitividad de la Sociedad de Transportadores Mixtos, las deficiencias producto de la inexistencia de estrategias claramente definidas son el principal motivo por el que se realiza este estudio, cabe recalcar la importancia de esta herramienta para aprovechar las oportunidades y desarrollar un nicho propicio.

La metodología de investigación empleada en este proyecto consiste en el diseño y validación de la encuesta como técnica, partiendo del enfoque cualitativo y un método descriptivo que incluye el análisis de datos, el diagnostico integral de la empresa, la determinación de los factores competitivos y el diseño de las estrategias que impulsen la competitividad de la empresa.

Para esto, se parte inicialmente del cuestionario, con el fin de someter los datos resultantes a un análisis minucioso y determinar los factores internos y externos más relevantes a partir de la aplicación del modelo canvas, el análisis de la cadena de valor y el análisis VRIO para el análisis interno y el PESTEL y 5 fuerzas de Porter para el contexto externo, la etapa de evaluación de los factores es desarrollada con las tablas IFAS y EFAS junto a la matriz SFAS, frente a la etapa de ideación se aplica la matriz DOFA y para la decisión de las estrategias la matriz MCPE, finalmente se establece un plan de acción compuesto por la operatividad de las activades, el cronograma, el presupuesto y el plan de seguimiento y evaluación.

Los resultados de la investigación revelaron la importancia de una metodología estratégica basada en los datos profundos que brinda la investigación cualitativa, permitiendo los hallazgos frente a la posición competitiva moderada, que permite direccionar el plan hacia la construcción

de un plan para el desarrollo de una propuesta de valor que aprovecha las oportunidades que brinda el entorno regional y que muestra el camino para fortalecer los procesos internos necesarios para obtener una ventaja competitiva sostenible.

Palabras clave: Propuesta de valor, usuarios, direccionamiento estratégico, innovación, factores competitivos.

### **Abstract**

Title: Formulation of a strategic plan to improve the competitiveness of the company Sociedad de Transportadores Mixtos S.A.S., year 2024 to 2026.

Authors: Juan Pablo Constaín Narváez and Paola Andrea Ortiz Eraso

This investigation has as fundamental purpose to formulate a strategic plan to improve the competitiveness of the society of mixed transporters, the deficiencies product of the nonexistence of clearly defined strategies are the main reason why this study is carried out, it is necessary to emphasize the importance of this tool to take advantage of the opportunities and to develop a propitious niche.

The research methodology used in this project consists of the design and validation of the survey as a technique, based on a qualitative approach and a descriptive method that includes the analysis of data, the integral diagnosis of the company, the determination of competitive factors and the design of strategies to boost the company's competitiveness.

For this, the initial starting point is the questionnaire, in order to subject the resulting data to a thorough analysis and determine the most relevant internal and external factors based on the application of the Canvas model, the value chain analysis and the VRIO analysis for the internal analysis and the PESTEL and Porter's 5 Forces for the external context, the evaluation stage of the factors is developed with the IFAS and EFAS tables together with the SFAS matrix, the SWOT

matrix is applied for the ideation stage and the MCPE matrix for the decision of the strategies, finally an action plan is established consisting of the operationalisation of the activities, the chronogram, the budget and the monitoring and evaluation plan.

The results of the research revealed the importance of a strategic methodology based on the in-depth data provided by the qualitative research, allowing the findings regarding the moderate competitive position that allows directing the plan towards the construction of a plan for the development of a value proposition that takes advantage of the opportunities offered by the regional environment and shows the way to strengthen the internal processes necessary to obtain a sustainable competitive advantage.

Keywords: value proposition, users, strategic direction, innovation, competitive factors.

### **1.1. Descripción del problema**

De acuerdo con el Ministerio de Transporte (2007), en el decreto 4190, artículos 2 a 5, el servicio de transporte terrestre automotor mixto es aquel que se presta por una empresa de transporte legalmente constituida y habilitada; y que solo se hace en buses escalera (chivas), camionetas doble cabina y/o camperos y que se da en un perímetro territorial metropolitano, distrital o municipal o zonas de operación regional.

En los departamentos de Nariño y putumayo, el servicio de transporte automotor mixto atiende a sus pobladores desde hace más de 60 años llevando los productos de los campesinos de las diferentes veredas de los municipios de la región hacia los centros de acopio que se ubican en el municipio de Pasto.

Durante estos recorridos los pobladores se enfrentan a muchos inconvenientes que se generan por la escasa organización que el transporte de esta modalidad, despachos a horarios autorizados por las empresas, escaso control sobre: los vehículos, las rutas, los pasajeros, las cargas y las frecuencias; problemáticas ocasionadas inicialmente por la evidente necesidad que tiene el

campesino por salir de su región a horas de la madrugada para llegar a tiempo a la ciudad a abastecer los mercados.

Por otra parte, el transporte mixto es una modalidad que no cuenta con el apoyo necesario por parte de las entidades gubernamentales, no se considera ningún tipo de incentivo y presenta grandes dificultades en la competitividad, según el Ministerio de Transporte (2013), el 58% de las empresas mantienen su capacidad transportadora en más del 90%, y un 20% de las empresas tiene menos del 10% de utilización de la capacidad disponible.

Además, La necesidad de realizar mantenimientos preventivos con una recurrencia bimestral, el pago de seguridad social de los conductores y la adquisición de seguros obligatorios como lo son el SOAT y los seguros de responsabilidad civil contractual y extracontractual, cuyas primas incrementan significativamente cada año, suponen una serie de costos difíciles de cubrir con los ingresos obtenidos por la prestación del servicio.

Porter (1998), menciona la importancia de la inversión en mejorar los procesos de innovación, que permitan incrementar la eficiencia de los procesos, la competitividad en el mercado, la diversificación de los productos y/o servicios, la cooperación empresarial, que trae como efecto secundario, la reducción de los costos de transacción.

Como medida para generar competitividad ante las situaciones anteriormente mencionadas 13 empresas del rubro habilitadas para prestar servicios básicos y mixtos, deciden en consenso crear la empresa denominada Sociedad de Transportadores Mixtos, el día 6 de febrero del 2017, para atender una media aproximada de 800 vehículos de tipo transporte mixto; es pertinente aclarar que, desde la sociedad se despachan únicamente los vehículos tipo camionetas, para un total de 315 vehículos despachados desde el parqueadero.

Es por esto qué, desde sus inicios la sociedad ha estado en la búsqueda de diferentes maneras de generar beneficios a las empresas que se encuentran vinculadas a ella. Sin embargo, existen diferentes factores internos y externos que influyen negativamente en su competitividad, lo que

puede poner en riesgo la estabilidad financiera, la participación en el mercado y la capacidad de innovación.

Respondiendo a la necesidad de ser competitivos y atender los requerimientos de los usuarios, colaboradores y demás personas interesadas, la sociedad cuenta con el parqueadero para despacho de los vehículos, construido principalmente con contenedores, no obstante, la infraestructura no se encuentra totalmente terminada.

Sumado a lo anterior, la empresa no cuenta con un eje estratégico claramente definido que enmarque las necesidades del mercado. De acuerdo con Ansoff (1965), la estrategia determina la identidad fundamental de los negocios, siendo las relaciones producto-mercado las que la determinan como tal, así mismo, Drucker (2007), expone que la esencia de la estrategia empresarial radica en conocer claramente cuál es el negocio y lo que se debería hacer realmente.

Es así como esta problemática ha ocasionado que la empresa disminuya la eficiencia, e incurra en el desperdicio de oportunidades que se presentan para mantener la estabilidad y la competitividad; dado que al no contemplar ningún sistema de planificación aumenta la vulnerabilidad y el riesgo ante los cambios o las amenazas que se presentan en el entorno.

Así mismo, puede presentarse dificultad para cumplir la misión empresarial alcanzar una ventaja competitiva que logre ser factor diferenciador frente a las demás empresas, principalmente por las barreras que salen a flote en medio de la debilidad en la estrategia empresarial, en cuanto al fomento de la innovación, y planes de negocio que no se orientan en mantener y mejorar la calidad de la atención en el servicio.

### ***1.1.1. Formulación del problema***

¿Cómo formular el plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S., año 2024 al 2026?



## **1.2. Justificación**

Martínez (2019), afirma que el transporte público juega un papel importante en el desarrollo de las regiones y a que estas se encaminen en mejorar la calidad de vida de su población. La importancia de movilizar personas entre diferentes áreas geográficas se ha contemplado por estados definiendo sus políticas públicas para que la población pueda desarrollar sus actividades cotidianas.

En este orden de ideas, mejorar la competitividad de la sociedad de transportadores del servicio mixto, permite que se brinden soluciones a las problemáticas de los diferentes grupos de interés, atendiendo cliente externo e interno, mejorando no solo la calidad del servicio que perciben los viajeros, sino también atendiendo los requerimientos de los socios y colaboradores, al incrementar los ingresos y las utilidades y mejorando las condiciones laborales actuales, respectivamente.

De igual manera, es importante porque permite el desarrollo sostenible en el tiempo mediante el análisis de la integración de las empresas de transporte, las alianzas estratégicas y la diversificación en la prestación del servicio lo cual los llevara a la generación de ventajas competitivas.

De acuerdo con Idárraga (2019), Las organizaciones deben realizar un análisis interno para evidenciar los aspectos que resultan relevantes al momento de poder determinar las ventas competitivas que pueden considerarse sostenibles, todo en medida de sus recursos y capacidades, lo que generara capacidades innovadoras necesarias para alcanzar los objetivos deseados y mantenerlos a lo largo en el tiempo.

Desde una perspectiva práctica, la presente investigación contribuye al crecimiento y a la sostenibilidad del tejido empresarial en los departamentos de Nariño y Putumayo; al contribuir al fortalecimiento de las empresas del sector transporte y a la mejora de las condiciones de esta modalidad del transporte, al brindar una solución efectiva como lo es esta zona de parqueo.

Al mismo tiempo se generan oportunidades de desarrollo y mejoramiento de calidad de vida de la población rural al regularizar la actividad el transporte mixto desde los diferentes municipios hacia la ciudad de Pasto y viceversa, se estandariza las condiciones del mercado y se solventa las necesidades de los viajeros al mantener la disponibilidad asegurada del servicio en las rutas que se atienden desde el parqueadero.

Para la academia, realizar este tipo de investigaciones centradas en mejorar los servicios ofertados por el sector transportador a través de la formulación de una planeación estratégica corporativa en empresas como la Sociedad de Transportadores Mixtos, permite aplicar los conocimientos adquiridos y obtener una visión sobre los desafíos que se enfrentan estas empresas y la necesidad del pensamiento de innovación para ser competitivos.

Así mismo, este estudio representa una oportunidad para establecer un referente bibliográfico para que se desarrollen futuras investigaciones donde se aborden las dinámicas territoriales del y las dificultades a las que se afrontan las empresas del sector transportador, y como este juega un papel de gran importancia en la integración de los territorios rurales y urbanos.

### **1.3 Objetivos**

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

Formular un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S., año 2024 al 2026.

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

- Realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa Sociedad de Transporte Mixto S. A. S.
- Determinar los factores de competitividad de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S.
- Diseñar las estrategias para la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S.

## 1.4 Marco referencial

### 1.4.1. Antecedentes

Para la conceptualización teórica se tuvo en cuenta una serie de proyectos que sirvieron de base para construir el estado del arte referente al presente estudio referido a la formulación de un plan estratégico para mejorar la conectividad de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos de Nariño y Putumayo, abordando antecedentes internacionales, nacionales y finalmente antecedentes regionales, los cuales se presentan a continuación

#### 1.4.1.1 Internacionales.

Dentro del contexto internacional se consultó la investigación relacionada en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Antecedentes internacionales*

<b>Antecedentes Internacionales</b>			
<b>Título</b>	Diseño de un plan estratégico para la empresa Transportes Brinatti		
<b>Autor (es)</b>	Lucio Brinatti		
<b>País o Ciudad</b>	Argentina	<b>Año</b>	2020
<b>Problema / Objetivo</b>	<b>Metodología</b>	<b>Resultados y Conclusiones</b>	<b>Aportes</b>
Elaborar un plan estratégico para Transportes Brinatti, a ejecutar en el periodo 2020-2025, logrando optimizar los procesos internos y de esta manera aumentar el	La metodología que se desarrolló en este trabajo fue una investigación descriptiva. Se eligió esta metodología debido a que se estudió el caso de una empresa	Oportunidades, pero, debe atender sus debilidades y estar atento de las amenazas que puedan Surgir. Transportes Brinatti logró, durante su trayectoria, mantenerse y adaptarse fácilmente en el mercado, estableciendo una Estructura y manteniendo su cartera de clientes. Sin embargo,	Permite analizar la realidad de las empresas dedicadas al servicio del Transporte, señala lo imprescindible que es conocer las fortalezas, oportunidades,

rendimiento de la empresa en un 10%.	Que no tiene definida su planificación estratégica.	la empresa se encuentra completamente amenazada por el ambiente económico hostil.	Amenazas, debilidades y la toma acertada de decisiones
Conocer y analizar en el transcurso de dos meses la situación actual que rodea la empresa mediante un estudio tanto del macroentorno y microentorno a través de modelos propuestos por varios actores.	Lleva a cabo como sus fortalezas y debilidades. Realizar durante el transcurso de todo el proyecto un mínimo de 5 entrevistas con la dirección para encaminar el direccionamiento	Teniendo en cuenta el sinnúmero de empresas que debieron cerrar gracias a la crisis económica que atravesó y atraviesa el país. Por lo tanto, es necesario que la organización considere implementar cambios en el corto y mediano tiempo si quiere sobrevivir y lograr mejoras en los márgenes de rentabilidad.	estratégicas, para que esta manera se aproveche las condiciones que le favorecen para implementar estrategias de Marketing tales como mejor promoción y adecuaciones a su servicio que le permitan fortalecerse aún más como empresa.
Analizar en un periodo de tres meses el funcionamiento interno de la empresa, identificando todas sus actividades	Elaborar en el plazo de seis meses un plan estratégico con un horizonte de planeación a cinco años para la organización	El diagnóstico realizado en este trabajo permitió hacer un análisis y profundizar en los problemas que ya se venían observando al empezar este trabajo de aplicación, y como los mismos debilitan la posición de la empresa tanto interna como externamente.	

Fuente: Esta investigación a partir de Brinatti (2020).

#### 1.4.1.2 Nacionales.

Se realizó la consulta de documentos de investigación que incluyen propuestas de formulación estratégica para el mejoramiento de la competitividad y mejorar el posicionamiento en el mercado. Se pueden evidenciar en la tabla 2. Antecedentes nacionales.

**Tabla 2**

*Antecedentes Nacionales*

<b>Antecedentes Nacionales</b>				
<b>Título</b>	Propuesta para la formulación de estrategias que permita el mejoramiento de la competitividad de la empresa Recomat Ltda.			
<b>Autor (es)</b>	Ana María Celeita Cárdenas.			
<b>País o Ciudad</b>	Buenaventura	<b>Año</b>	2006	
<b>Problema / Objetivo</b>	<b>Metodología</b>	<b>Resultados y Conclusiones</b>	<b>Aportes a la Investigación</b>	
Proponer la formulación de estrategias capaces de mejorar la competitividad de la empresa Recomat Ltda. Dentro del mercado.	Para el desarrollo de este trabajo de grado se realizó un estudio descriptivo, exploratorio y propositivo, para identificar las variables que afectan a la empresa Recomat Ltda. A nivel interno y externo.	Los procesos de planeación estratégica son fundamentales para el desarrollo de una organización, pero se convierten en buenas intenciones escritas si no se ejecutan y miden a tiempo.	Esta investigación aporta a al trabajo de grado la orientación en cuanto a las áreas a evaluar como son:	
Objetivos específicos		El mercado en el cual tiene su negocio Recomat Ltda., ha tenido una curva de crecimiento favorable en los últimos años, lo cual no puede generar una tranquilidad facilista, es necesario seguir generando planes a futuro y anticiparse en lo posible a los acontecimientos.	Direccinamiento estratégico, comercialización, operación y servicio, recursos humanos, gestión de calidad, contabilidad y finanzas, en la sociedad y los puntos para tener en cuenta en las mismas.	
Diagnosticar las áreas funcionales de la empresa Recomat Ltda.	Se utilizaron técnicas específicas de recolección de información como, la observación, entrevista y la aplicación de formatos de diagnóstico adoptados por la empresa.	El diagnostico de las áreas funciones demostró que a pesar de ser una empresa joven Recomat Ltda., cuenta con un talento humano capacitado y comprometido.		
Analizar el entorno económico del sector automotriz colombiano para u observar las tendencias del mercado en el que participa Recomat Ltda.				
Proponer la aplicación de indicadores adecuados que le permitan a Recomat Ltda.				
Controlar el desarrollo de los objetivos y las estrategias propuestas.				

<b>Título</b>	Formulación de un plan estratégico para la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A. 2019-2023.			
<b>Autor (es)</b>	Daniela Benítez Delgado y Azizi Johari Hernández Preciado			
<b>País o Ciudad</b>	Buenaventura	<b>Año</b>	2019	
<b>Problema / Objetivo</b>	<b>Metodología</b>	<b>Resultados y Conclusiones</b>	<b>Aportes</b>	
<p>Formular un plan estratégico para la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A. para el periodo 2019-2023.</p> <p>Los objetivos específicos para esta investigación fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un análisis situacional de Transportes Línea Buenaventura S. A</li> <li>2. Establecer la filosofía institucional para Transportes Línea Buenaventura S.A.</li> <li>3. Establecer objetivos estratégicos de Transportes Línea Buenaventura S.A.</li> <li>4. Formular estrategias empresariales que orienten al alcance de los objetivos de Transportes Línea Buenaventura S.A.</li> <li>5. Establecer un plan de acción con base a las estrategias seleccionadas.</li> <li>6. Establecer un marco de referencia que permita hacer seguimiento y evaluación de las estrategias una vez implementadas.</li> </ol>	<p>Se llevó a cabo una investigación descriptiva, debido a que se buscó identificar los principales factores que afectan directamente a la organización</p> <p>Se buscó conocer patrones de comportamiento y percepciones que tienen los asociados con respecto a la misma.</p> <p>La característica planteada del estudio descriptivo permitió evidenciar que ese tipo de investigaciones tiene mayor profundidad por la exigencia misma de indagar más allá de lo que a simple vista el investigador puede observar o de lo que someramente muestra el campo de estudio.</p>	<p>La elaboración del plan estratégico permitió llevar a cabo una detallada investigación que hizo factible hallar las falencias administrativas y las debilidades financieras en la empresa de Transportes Línea Buenaventura, observándose de forma colateral que, la realización del análisis situacional fue un punto importante; que este ejercicio, conllevó a la identificación de la situación actual de la empresa en todos sus aspectos; administrativo, financiero, operativo; hecho conducente a analizar la situación externa de la Empresa; evidenciando que pese a ser una empresa líder en el sector contiene algunas falencias que han impedido su surgimiento financiero, hecho que la mantiene sometida a un estancamiento; sin que ello signifique quiebra, pero, si fue posible observar el debilitamiento organizacional.</p>	<p>Este trabajo sirve de guía para formular estrategias que permitan a la empresa dar solución a aspectos como: mejorar su nivel de competitividad en el mercado con estrategias específicas.</p>	

Fuente: Adaptación a partir de Celeita (2006), Benítez & Hernández (2019).

### 1.4.1.3 Regionales

A nivel regional se analiza como antecedente la formulación del plan estratégico diseñado para los transportadores de autobuses del sur, elaborado en el 2018, por Burbano y Moncayo.

**Tabla 3**

*Antecedentes regionales*

<b>Título</b>	Formulación del plan estratégico para la empresa Transportadora Autobuses del Sur S. A. S. Para el periodo 2019 – 2023		
<b>Autor (es)</b>	Diego Fernando Burbano Gómez, Genny Lisbeth Moncayo Castro		
<b>País o Ciudad</b>	San Juan de Pasto	<b>Año</b>	2018
<b>Problema / Objetivo</b>	<b>Metodología</b>	<b>Resultados Y Conclusiones</b>	<b>Aportes</b>
Formular el plan estratégico, para la empresa transportadora Autobuses del Sur S. A. S., para el periodo 2019 a 2023. Los objetivos específicos fueron:	Este proceso se entiende como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa en condiciones de incertidumbre o con antecedentes escasos, mediante la organización de la información tanto cualitativa como cuantitativa.	La empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S se vinculó al consorcio Unión Temporal Ciudad Sorpresa, el cual es el operador del Sistema Estratégico de Transporte para la Ciudad de Pasto, creado en el año 2009 para ciudades intermedias; esta es conformada por tres empresas de transporte adicional, las cuales operan en su totalidad 23 rutas propias y complementarias.	Como aportes de este proyecto, se tiene que permitió formular los objetivos y programar la investigación a partir del análisis interno y externo, para llegar a la presentación de
Analizar el entorno de la empresa transportadora Autobuses del Sur S. A. S., e identificar las amenazas y oportunidades.	El enfoque de la investigación fue de tipo mixto. El método de la investigación es inductivo	La empresa presta el servicio público de transporte urbano en municipio de pasto, con una base operativa de 3 rutas propias y 3 compartidas	deductivo y analítico; inductivo ya que, de la particularidad de los hechos se llegará a conclusiones, cuya
Analizar el sector del transporte público urbano de la Ciudad de Pasto, en el que se encuentra la empresa			con ayuda de la matriz DOFA.

<b>Título</b>	Formulación del plan estratégico para la empresa Transportadora Autobuses del Sur S. A. S. Para el periodo 2019 – 2023		
<b>Autor (es)</b>	Diego Fernando Burbano Gómez, Genny Lisbeth Moncayo Castro		
<b>País o Ciudad</b>	San Juan de Pasto	<b>Año</b>	2018
<b>Problema / Objetivo</b>	<b>Metodología</b>	<b>Resultados Y Conclusiones</b>	<b>Aportes</b>
transportadora Autobuses del Sur S. A. S. Realizar el estudio de referenciación de la empresa transportadora Autobuses del Sur S. A. S. Frente a otras entidades del transporte público urbano.	aplicación será de carácter general, deductivo, porque se tomarán las conclusiones generales para volverlas particulares, y analítico, puesto que consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo, para estudiarlas en forma individual.	dentro del sistema estratégico de transporte Ciudad Sorpresa. Una de las fallas de la empresa es que no cuenta con un plan estratégico, generado deficiencias internas dificultando el control y seguimiento en las áreas que actualmente existen.	

Fuente: Adaptación a partir de Burbano & Moncayo (2018).

#### 1.4.1. Marco teórico

En el presente marco establece los fundamentos teóricos que sustentan los planteamientos y afirmaciones realizados en esta investigación, lo que permite una comprensión profunda de los resultados, facilitando la interpretación de la aplicación de las técnicas y herramientas, es así como este marco es esencial al momento de garantizar la veracidad y confiabilidad de la investigación.

Se abordan diferentes perspectivas desde la amplitud de la definición de estrategia empresarial hasta el proceso detallado para la creación de un plan estratégico, no sin antes abordar temas relevantes para la investigación como lo son las jerarquías dentro de la estrategia empresarial, el proceso de planificación estratégica enfocado en el desarrollo de la competitividad, los modelos de planeación estratégica que sirven de cimiento para lograr el objetivo investigativo de este proyecto.



Por último, se detalla el paso a paso para la formulación del plan estratégico, necesario para el desarrollo del esquema estratégico. Al igual que las matrices de diagnóstico, análisis y de decisión para elegir las estrategias más adecuadas para la búsqueda y consecución de un nivel competitivo óptimo para la Empresa fuente de estudio.

#### **1.4.1.1 Perspectivas en la definición de estrategia empresarial.**

Existen diversos enfoques con los que se define una estrategia empresarial, cada una ofrece una manera diferente de entender que es y cómo puede enfocarse desde diferentes aspectos brindando una visión global del planteamiento teórico de esta.

Una de las primeras definiciones de estrategia empresarial la plantea Ansoff (1965), para quien consiste en un amplio conjunto de reglas y directrices para la decisión que definen el alcance y facilitan la toma de decisiones de una empresa en un entorno cambiante e incierto y que resultan en la formulación e implantación de planes diseñados para alcanzar los objetivos empresariales.

De acuerdo con el postulado de Christensen (1987), la estrategia empresarial puede definirse como un patrón de los objetivos, metas o propósitos principales y los planes y políticas primordiales para alcanzarlos, fijados de tal manera que definan con claridad la clase de negocio en la que se encuentra la empresa o en cual tipo quiere estar y que tipo de empresa quiere llegar a ser.

A su vez, Porter (1987), manifiesta que la estrategia de una empresa con la que va a competir en el mercado, no solo debe dar respuesta al entorno, sino también debe tratar de moldearlo a su favor, en este sentido, para que exista una estrategia, deben haber otros agentes competidores en el mercado con los que se compite por los recursos, clientes el éxito y la rentabilidad a través de las estrategias propias que aporten un valor diferencial que finalmente sea percibido como superior por parte de los clientes.

Hax y Majluf (1997), establecen que la estrategia empresarial es un elemento integrador de carácter multidimensional, puesto que aborda las diferentes actividades clave de una empresa,

siendo así una estructura fundamenta a través de la cual la organización puede definir la continuidad del negocio y al mismo tiempo facilitar la adaptación a un entorno cambiante, que por su condición influye la toma de decisiones.

Capriotti (2013), define las estrategias empresariales como líneas globales de acción de una empresa con las que logra ser competitiva en el mercado, es decir, que la estrategia es un esquema para una organización por medio de la cual es capaz de mantenerse y adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno para lograr ventajas competitivas a partir de la búsqueda constante de soluciones a las necesidades del mercado.

#### **1.4.1.2 Jerarquía en la estrategia empresarial**

La estrategia empresarial puede analizarse como una jerarquía acorde a los planes y decisiones que se toman en los diferentes niveles organizacionales, de acuerdo con el planteamiento de Cuervo (1995), existen tres niveles de estrategia: estrategias corporativas, estrategias competitivas y estrategias funcionales. Tal como se expresa a continuación:

*Estrategia corporativa o de empresa.* Se trata de estrategias de primer nivel, este tipo de estrategias orientan a la empresa desde una perspectiva global, permitiendo desarrollar la misión, los objetivos y la adaptación de la empresa y el entorno, la relación con agentes externos, las oportunidades disponibles para la generación de valor y la definición de los negocios en los que se quiere incursionar. O como se pretende desarrollar en un escenario futuro.

*Estrategia Competitiva o de negocio.* El segundo nivel según el autor, corresponden a las estrategias que determinan como ser un mejor competidor, es decir, este tipo de estrategias tiene como propósito establecer una mejor posición competitiva, para lo cual es necesario desarrollar los recursos y capacidades organizacionales; por ende, la creación de una ventaja competitiva, la mejora y uso óptimo de los recursos y las capacidades se consideran elementos valiosos para este nivel estratégico.

*Estrategias funcionales.* Como su nombre lo indica, corresponden a las estrategias enfocadas en utilizar los recursos y aplicar las habilidades al interior de cada una de las áreas funcionales de cada negocio, cuyo propósito principal es maximizar la productividad de los recursos que coordinas y apoyadas entre sí, contribuyen a alcanzar los objetivos empresariales, las estrategias de este nivel (tercero) tienen gran relevancia en el desarrollo de estrategias de niveles superiores. Las áreas funcionales son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos y tecnología.

### **1.4.1.3 Planificación estratégica para la competitividad**

Porter (1995), la formulación de las estrategias desde el punto de vista de las empresas cobra gran importancia al momento de coordinar los esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos para competir efectivamente en el mercado, dado que representa la fórmula general de cómo una organización competirá en el mercado, como establece sus metas y como determina las políticas, tácticas y actividades que se requieren para lograrlo.

El enfoque de Ramírez y Cabello (1997), estipula que la planificación estratégica es la primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva, pues por medio de ella es posible determinar claramente donde quiere estar a través del análisis del estado actual en el que se encuentra para posteriormente determinar las estrategias necesarias para alcanzar la misión empresarial.

Para Villalaz (1999), La planificación estratégica es una herramienta que produce beneficios relacionados con la eficiencia y calidad de vida en una organización. Liberando recursos humanos y materiales; para lograrlo es importante analizar la situación actual en cuanto a los clientes (internos y externos) y sus demandas, así como las fortalezas y debilidades internas en áreas como el talento humano, tecnología, estructura formal, comunicación y las finanzas.

Burgwal y Cuellar (2001), definen la planificación estratégica como una herramienta diagnóstica, analítica, reflexiva y de toma de decisiones en conjunto, sobre el hacer actual y el camino futuro que deben recorrer las organizaciones, para responder a los cambios y a las

demandas que se imponen en el entorno de manera eficiente, como también a plantear y materializar las transformaciones que requiere el entorno.

A su vez, Serna (2014), afirma que para mantenerse en un mercado competitivo y cambiante es necesario que las empresas tengan una planificación estratégica que permita vigilar factores de riesgo, con el fin de defenderse ante los cambios que pueden presentarse en el entorno. A sí mismo, define la planeación estratégica como el proceso por el cual se obtiene, procesa y analiza la información del contexto interno y externo, con el fin de evaluar la situación actual y el nivel de competitividad de la empresa para decidir su direccionamiento estratégico.

#### **1.4.1.4 Modelos de planeación estratégica**

Porter (1980), en su modelo de planificación estratégica propone que se debe aprovechar los recursos y capacidades y adaptarse a las amenazas y a las oportunidades del entorno para alcanzar los objetivos organizacionales. El autor propone cinco etapas para una planificación estratégica efectiva, basada en el análisis del entorno y la empresa, la formulación elección e implementación de la estrategia única y diferenciada con la que se pueda crear una ventaja competitiva sostenible en el mercado:

**Análisis del entorno.** Consiste en identificar y evaluar las oportunidades y amenazas del mercado, la industria y el contexto general que pueden afectar al negocio. Porter plantea el modelo de las 5 fuerzas para llevar a cabo esta etapa diagnóstica.

**Análisis interno.** Evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa teniendo en cuenta los recursos, las capacidades procesos. Porter plantea el análisis de cadena de valor para identificar las actividades que generan valor y permiten tener una ventaja competitiva.

**Formulación de la estrategia.** En esta etapa se define la plataforma estratégica, la estrategia genérica con la que se va a lograr alcanzarla. La estrategia genérica debe ser coherente al

diagnóstico interno. Porter plantea 3 estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

**Implementación de la estrategia.** En esta etapa se desarrolla e integra los planes de acción para ejecutar la estrategia que se formuló en la etapa anterior, para esto es necesario asignar recursos, responsables, tiempos por cada una de las actividades, establecer mecanismo de coordinación y comunicación entre las partes de la organización.

**Evaluación de la estrategia.** Se trata de medir y comparar los resultados obtenidos con los esperados, con el fin de identificar y corregir las desviaciones que pueden surgir mientras se implementa la estrategia. Se puede establecer indicadores críticos de rendimiento para controlar y medir el progreso y los resultados de la estrategia.

Fred (2000), a través del modelo propuesto por el autor es posible lograr una ventaja competitiva con para la organización, el modelo se basa en 3 etapas, la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia:

**La formulación de la estrategia.** En esta etapa el autor indica que a partir del análisis interno de la empresa se determinan las fortalezas y debilidades y en el análisis externo las oportunidades y amenazas, se define la misión, la visión, los objetivos y el establecimiento de las estrategias de la organización.

**La implementación de la estrategia.** Es aquí donde estrategias se convierten en planes de acción donde se asignan los recursos y se establecen las políticas además de motivar al personal. En esta etapa para alcanzarlas metas propuestas es necesario contar con una estructura organizacional eficaz.

**La evaluación de la estrategia.** Finalmente, la tercera etapa consiste en revisar los resultados, para establecer la efectividad de la estrategia a partir de la medición de los indicadores con el fin de tomar acciones correctivas de ser necesario.

Otro modelo es el propuesto por Serna (2009), este consta de 5 etapas y está diseñado para que las organizaciones obtengan, procesen y analicen la información interna y externa con el fin de evaluar la situación actual y el nivel de competitividad, para que posteriormente pueda tomar decisiones objetivas sobre el direccionamiento hacia el futuro, identificar las necesidades y los objetivos; encaminar los recursos al cumplimiento y al control de los resultados:

**Diagnostico estratégico.** En esta etapa se obtiene la información necesaria para analizar la situación actual de la empresa y el nivel competitivo a partir de la determinación de los factores clave internos y externos.

**Direccionamiento estratégico.** En esta etapa los gerentes deben tomar las decisiones sobre el direccionamiento estratégico de la empresa, deben tener claro los objetivos que se buscaran cumplir en el futuro.

**Formulación estratégica.** En esta etapa es donde se debe identificar las necesidades de la empresa, cuáles serán sus propósitos y los recursos para encaminar el logro de la visión a través de las estrategias de corto, mediano y largo plazo.

**Operación Estratégica.** En esta etapa es donde se desarrollan las acciones previstas durante la etapa de planeación, teniendo en cuenta los términos previstos para dar cumplimiento a las de fechas y los tiempos.

**Implementación de la estrategia.** Esta es la etapa en donde se pone en marcha de la estrategia, se evalúan los resultados y se controlan posibles alteraciones o desviaciones sobre lo planeado y lo ejecutado.

De acuerdo con Pacheco (2010), se trata del proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes, y está basado en el paradigma de las competencias centrales, donde son las capacidades distintivas para la generación de valor y ventajas competitivas

para la empresa. En este modelo los directores organizaciones pronostican el futuro de la empresa y desarrollan procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos:

El primer componente, consiste en realizar el análisis del entorno, donde se determinan los factores externos con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas con las que se adaptará las estrategias de la organización. Se deben incluir factores políticos, económicos, sociales, legales y ambientales.

El segundo componente. Corresponde al análisis de las competencias centrales de la organización realizando el análisis de la situación interna de la empresa, lo que incluye la determinación de las fortalezas y las debilidades en las diferentes áreas como recursos humanos, mercadeo, tecnología, finanzas.

El tercer componente. Se formula el planteamiento estratégico de la organización a partir de definir la visión o declaración de lo que busca ser la empresa, la misión o declaración de la razón de ser de la empresa y los objetivos estratégicos organizacionales o metas específicas que la organización busca alcanzar en un tiempo determinado.

El cuarto componente, corresponde al diseño de las estrategias y los planes de acción necesarios para alcázar los objetivos estratégicos. Las estrategias son los planes a largo plazo y los planes de acción son planes a corto plazo donde se detallan las acciones que se necesitan para implementar las estrategias.

El quinto componente. Establece el monitoreo y la evaluación del desempeño organizacional con el fin de asegurar el camino correcto para alcanzar los objetivos estratégicos y adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno interno y externo.

En la siguiente tabla se establece una comparativa con relación a las etapas de la planeación estratégica de acuerdo con los autores tratados anteriormente. Estos modelos corresponden al modelo de Porter, al de Freed, Serna, y al de Pacheco. Cada uno de estos autores establece una

forma diferente sobre cómo se debe de analizar el entorno, hacer el análisis interno, definir la misión, visión y objetivos, formular las estrategias, implementarlas, evaluarlas y controlarlas.

**Tabla 4**

*Etapas de la planeación estratégica según diversos autores*

<b>Porter (1980)</b>	<b>Fred (2000)</b>	<b>Serna (2009)</b>	<b>Pacheco (2010)</b>
1. Análisis del entorno	1. Formulación de la estrategia.	1. Diagnostico estratégico.	1. Análisis del entorno
2. Análisis interno	2. Implementación de la estrategia.	2. Formulación estratégica.	2. Análisis interno
3. Formulación de la estrategia	3. Evaluación de la estrategia.	3. Operación Estratégica.	3. Formulación de la visión, misión y objetivos
4. Implementación de la estrategia		4. Implementación de la estrategia.	4. Diseño de las estrategias y planes de acción
5. Evaluación de la estrategia.			5. Evaluación y control

Fuente: Adaptación a partir de Porter (1980), Fred (2000), Serna (2009), Pacheco (2010).

#### **1.4.1.5 El plan estratégico**

Según Altair (1987), un Plan Estratégico es el documento que esquematiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo, la posición actual y futura de la empresa en el mercado, a través de la evaluación de la situación actual, y definir el estado futuro. Este documento incluye un análisis de la situación económica-financiera, la estrategia y la organización, permite a las empresas evaluar su situación actual y definir su dirección futura y elaborar el plan de acción necesario para alcanzar los objetivos propuestos.

Dess y Lumpkin (2003), definen el plan estratégico como una herramienta que contiene un conjunto de análisis decisiones y acciones necesarias para que una organización cree ventajas competitivas sostenibles en un periodo de tiempo, lo que implica analizar el entorno interno y



externo de la empresa, tomar decisiones y llevar a cabo las acciones concretas para alcanzar una posición competitiva en el mercado.

Para Martínez y Gutierre (2005), un plan estratégico es un documento que resume el posicionamiento actual y futuro de una empresa a niveles: económico-financiero, estratégico y organizativo. Es decir, es una herramienta que facilita a las empresas a cuestionarse sobre su situación actual, definir su dirección futura, establecer objetivos y estrategias para alcanzarlos.

De Vicuña, (2015), define el plan estratégico como el plan maestro en el que la alta dirección determina las acciones estratégicas colectivas tomadas en torno al presente que vive la organización para lograr en un mediano y largo plazo los objetivos propuestos y alcanzar un nivel más avanzado con el que se atiende las necesidades de los diferentes grupos de interés de la empresa.

#### 1.4.1.6 Diseño del plan estratégico a partir de los modelos de diferentes autores

Para llevar a cabo el plan estratégico para la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Se establece el siguiente marco de aplicación (ver figura 1), partiendo de los diferentes planteamientos de los autores de la estrategia empresarial.

Aunque algunos autores como Serna (2009), no incluyen una etapa para el conocimiento del negocio, para el caso de este estudio se ha planteado realizarla. De acuerdo con lo postulado por Osterwalder y Pigneur (2010), conocer el modelo de negocio de una organización establecida sirve de punto de referencia para identificar puntos de mejora.

#### Figura 1

*Pasos para diseñar un plan estratégico adaptado de varios autores*



Fuente: Adaptación a partir de diferentes autores.

### 1.4.1.6.1 Conocimiento del negocio

Drucker (1954), plantea el modelo de negocio como la forma para asegurar los rendimientos financieros a través de las empresas. Osterwalder y Pigneur (2010), mencionan que el desarrollo de un modelo de negocio permite describir y entender cómo funciona las áreas clave de un negocio como los clientes, la oferta, la infraestructura y las finanzas.

*Modelo de negocios Canvas.* Osterwalder y Pigneur (2011), plantean esta herramienta para visualizar el modelo de negocios de las empresas, a partir de un esquema que consta de 9 bloques donde se representa los elementos clave de cualquier empresa.

**Tabla 5**

*Descripción de los bloques del modelo Canvas.*

<b>Descripción de los bloques del modelo Canvas</b>		
<b>Área</b>	<b>Bloque</b>	<b>Descripción</b>
<b>Clientes</b>	Segmento de clientes	Este bloque comprende los diferentes clientes o grupos de clientes, que tiene el modelo de negocio, quienes pagan por la propuesta de valor.
	Propuesta de valor	Es la razón por la cual los clientes eligen a la empresa y no a la competencia, la propuesta de valor resuelve los problemas de los clientes, logrando satisfacer sus necesidades
	Canales	Se trata de los mecanismos y métodos utilizados en el proceso de comunicación, distribución y venta con los que cuenta la empresa.
<b>Oferta</b>	Relación con los clientes	Muestra la relación que la empresa desea mantener con sus segmentos de clientes, pueden estar relacionadas con: adquisición de clientes, retención de clientes, incremento de ventas.

<b>Descripción de los bloques del modelo Canvas</b>		
<b>Área</b>	<b>Bloque</b>	<b>Descripción</b>
<b>Infraestructura</b>	Flujo de Ingresos	Representa las fuentes de ingresos y los modelos de diversificación del portafolio de productos o de la propuesta de valor que se ofrece.
	Recursos clave	Se trata de los recursos propios o arrendados que se necesitan para que el negocio pueda funcionar, se puede incluir: recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros.
	Actividades clave	Son las actividades que se realizan con el uso de los recursos clave necesarios para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los socios clave.
<b>Viabilidad Financiera</b>	Socios	Los socios y proveedores que hacen funcionar el modelo de negocios, a partir de la generación de alianzas con el fin de reducir los riesgos o para adquirir los recursos.
	Estructura de costos	Contempla los costos en los que la empresa incurre para el funcionamiento del modelo de negocios, la creación de valor y la entrega de valor, así como también mantener la relación con los clientes.

Fuente: Adaptación a partir de Osterwalder y Pigneur (2011).

#### **1.4.1.6.2 Diagnóstico de la situación actual de la empresa**

Aplicar un diagnóstico integral para determinar el estado actual de una empresa permite evaluar y determinar los factores internos y externos que influyen sobre su desempeño y sobre el nivel competitivo de una organización, sirviendo de insumo para diseñar las estrategias para contrarrestar los efectos negativos o para aprovechar las potencialidades presentes en el mercado.

**Análisis externo.** Serna (2014), establece que se trata de un proceso para identificar las variables externas que se agrupan en amenazas y oportunidades del entorno de la organización, por

una parte, se encuentran las oportunidades que pueden beneficiar a la organización, mientras que las amenazas corresponden a eventos o cambios en entorno que pueden llegar a afectar el crecimiento de la empresa.

### ***Herramientas de diagnóstico externo***

Porter (2002), plantea un modelo con el que es posible estudiar la estructura competitiva de una industria partir de 5 fuerzas económicas: la amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores y la rivalidad entre competidores, los cuales pueden ser una amenaza o una oportunidad. Con la aplicación de esta herramienta se analiza el comportamiento de la industria de una empresa.

**Tabla 6**

*Modelo de las 5 fuerzas de Porter*

<b>Fuerza</b>	<b>Descripción</b>
Poder de negociación de los clientes	Se trata de determinar la capacidad de los clientes para influir en el precio de los productos o servicios y las condiciones de venta.
Poder de negociación de los proveedores	Se trata de determinar la capacidad de los proveedores para influir en el precio de los productos o servicios y las condiciones de compra de insumos, materiales, primas o servicios.
Amenaza procedente de productos sustitutos	Se trata de la posibilidad de que nuevos productos o servicios aparezcan y que puedan remplazar los que ofrece la empresa.
Amenaza de productos entrantes	Se trata de la posibilidad de aparición de nuevos competidores en el mercado.
Rivalidad entre competidores	Se refiere a la intensidad de la competencia entre las empresas que compiten entre sí en un mismo mercado.

Fuente: Adaptación a partir de Porter (2002).

**Análisis PESTEL.** Se trata de una herramienta de investigación que permite determinar los factores externos que pueden afectar las decisiones de una empresa. Permite identificar las oportunidades y las amenazas a partir del estudio de 6 factores, los políticos, los económicos, los sociológicos, los tecnológicos, los legales y los ecológicos o ambientales. (CIPD. 2023).

**Tabla 7**

*Factores del análisis PESTEL*

<b>Factores</b>	<b>Descripción</b>	<b>Algunas variables</b>
<b>Políticos</b>	Se trata de las políticas y regulaciones del estado que pueden afectar la actividad empresarial.	Regulaciones, Restricciones, Reformas, Estabilidad política
<b>Económicos</b>	Se trata de las condiciones de la economía y los indicadores macroeconómicos que pueden repercutir en la demanda y el precio de los productos o servicios.	Inflación, salario mínimo Tasa de desempleo, Costo de vida, Ingresos
<b>Sociológicos</b>	Se trata de las características sociales y a los de la cultura de la población que pueden afectar el mercado por cambios en su comportamiento.	Crecimiento de la población, Cultura, Seguridad
<b>Tecnológicos</b>	Se trata de los avances tecnológicos que pueden afectar la competitividad y la oferta.	Transformación digital, Inteligencia artificial
<b>Ecológicos</b>	Se trata de los factores ambientales y ecológicos que pueden afectar la reputación empresarial y el desarrollo de las operaciones empresariales.	Sostenibilidad, Abastecimiento ético, Pandemias
<b>Legal</b>	Son todas las leyes que pueden afectar a una empresa.	Protección de datos Propiedad intelectual

Fuente: Adaptación a partir de CIPD. (2023)

**Análisis interno.** Serna (2014), postula que los factores o variables internas se agrupan bajo conceptos de fortalezas y debilidades. Las variables internas determinan la competitividad, pues establecen es la relación entre el estado actual y el estado futuro necesario para el sostenimiento de la competitividad en términos generales.

Frances (2001), establece que el diagnostico interno consiste en hacer una evaluación que facilita determinar las fortalezas y debilidades de una empresa a través de una auditoria cuyo enfoque es definido por la propia organización, y a partir de ella evaluar la capacidad de esta, para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas del entorno.

### ***Herramientas de diagnóstico interno***

**Análisis de la cadena de valor.** Es una herramienta desarrollada por Porter (1985), que proporciona un esquema diagnostico donde se analiza las actividades primarias y actividades de soporte de una empresa, para identificar las fuentes de generación de valor para los clientes y la ventaja competitiva sostenible para fortalecer la posición en el mercado.

### **Tabla 8**

#### *Pasos para analizar la cadena de valor*

<b>Pasos para analizar cualitativamente la cadena de valor</b>	
<b>Fase</b>	<b>Descripción</b>
Identificación de las actividades	Se debe realizar una lista de las actividades que realiza la empresa
Clasificación de las actividades	Determinar si se trata de actividades primarias o secundarias
Analizar cada una de las actividades	Identificar las fortalezas y debilidades de las actividades

Fuente: Adaptación a partir de Porter (1985).

**Análisis VRIO.** Barney (1995), lo establece como una herramienta de planificación estratégica con la que se analiza los recursos internos. Permite identificar las capacidades y los recursos que tienen las empresas y que pueden convertirse en ventajas competitivas, para esto el modelo se basa en cuatro atributos para valorarlos: valor, rareza, imitabilidad y organización. Los cuatro componentes del análisis VRIO se abordan de tal como se muestra en la Tabla 9.

**Tabla 9**

*Componentes del análisis VRIO*

<b>Componente</b>	<b>Descripción</b>
<b>Valor</b>	Evalúa si el recurso o la capacidad es valioso para la empresa, si un recurso es valioso permitirá a la empresa aprovechar oportunidades y mitigar los riesgos.
<b>Rareza</b>	Evalúa si el recurso o la capacidad es poco común en el mercado. Se considera raro cuando el recurso no es poseído por varios competidores.
<b>Imitabilidad</b>	Evalúa si el recurso o la capacidad es costoso de imitar para los competidores. Entre más costoso sea el recurso, más difícil de imitar será.
<b>Organización</b>	Evalúa si la empresa está organizada para aprovechar los recursos y capacidades valiosos, raros y difíciles de imitar. Es decir, la organización para aprovechar al máximo sus recursos y capacidades.

Fuente: Adaptación a partir de Barney (1995).

Así mismo, el autor establece una metodología para determinar el tipo de ventaja competitiva que dispone la empresa. Los atributos anteriormente mencionados se evalúan de acuerdo con un orden determinado con el fin de evaluar si el recurso o capacidad proporciona una ventaja competitiva, tal como puede revisarse en la tabla 9. Es decir, se necesita evaluar los cuatro atributos en orden: valor, rareza, imitabilidad y organización.

**Tabla 10**

*Determinación de ventaja o desventaja competitiva*

Recurso o capacidad			Organización	
Valioso	Raro	Imitabilidad		
✗				Desventaja competitiva,
✓	✗			Igualdad competitiva
✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
✓	✓	✓	✗	Ventaja competitiva no utilizada
✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible

Fuente: Barney (1995)

**1.4.1.6.3 Determinación de los factores competitivos.**

Identificar los factores de competitividad a partir del análisis del contexto externo e interno de la empresa comprende la base objetiva para diseñar las estrategias con las que la empresa busca obtener ventajas competitivas sostenibles para mejorar la posición competitiva en el mercado.

Se establece el uso de las tablas EFAS e IFAS con el fin de evaluar las variables internas y externas resultantes del primer objetivo de esta investigación, para finalmente concentrarlo en la matriz SFAS con la que se determinara los factores competitivos.

**Tabla EFAS (External Factors Analysis Summary).** En español resumen del análisis de factores externos. De acuerdo con lo establecido por Wheelen y Hunger (2013), se trata de una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar las amenazas y las oportunidades del entorno y organizar y resumir los resultados de las 5 fuerzas de Porter y el análisis PESTEL.



**Tabla 11**

Aplicación de Tabla EFAS

<b>Tabla EFAS</b>	
<b>Columna</b>	<b>Aplicación</b>
<b>Columna Factores estratégicos externos</b>	Se debe listar las oportunidades y las amenazas que se identificaron en el diagnóstico externo (análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter)
<b>Columna valor</b>	Se debe asignar valores a todos los factores estratégicos externos. El total de la columna valor debe sumar 1 (no puede ser menor ni mayor).
<b>Columna Calificación</b>	Se debe evaluar el factor asignando, dependiendo de la respuesta de la empresa ante el factor evaluado. Se evalúa en base de 1 a 5, donde 1 es bajo y 5 es sobresaliente
<b>Columna calificación ponderada</b>	Se multiplica el peso de cada factor (columna valor) por su calificación, esto produce una calificación ponderada de cada factor que va de 5.0 (sobresaliente) a 1.0 (Mala), con 3.0 como promedio.
<b>Fila calificaciones totales</b>	Se suma los puntajes ponderados. Hay que recordar que la sumatoria de la columna valor siempre debe ser 1.

Fuente: Adaptación a partir de Wheelen y Hunger (2013)

**Tabla IFAS (Internal Factors Analysis Summary).** De acuerdo con lo descrito por Wheelen y Hunger (2013), se trata de una herramienta que permite evaluar las debilidades y las fortalezas de una organización, para el análisis objetivo, permitiendo cuantificar las fortalezas y debilidades de la organización, En la matriz permite organizar y resumir la información que se obtuvo del análisis de la cadena de valor y el análisis VRIO.

**Tabla 12**

Aplicación tabla IFAS

<b>Tabla IFAS (Resumen de Análisis de Factores Internos)</b>	
<b>Columna</b>	<b>Aplicación</b>
<b>Columna Factores estratégicos externos</b>	Se debe listar las fortalezas y las debilidades que se identificaron en el diagnóstico interno (Análisis de cadena de valor y análisis VRIO).
<b>Columna valor</b>	Se debe asignar valores a todos los factores estratégicos internos. El total de la columna valor debe sumar 1 (no puede ser menor ni mayor)
<b>Columna Calificación</b>	Se debe evaluar el factor asignando, Se evalúa en base de 1 a 5, donde 1 es bajo y 5 es sobresaliente.
<b>Columna calificación ponderada</b>	Se multiplica el peso de cada factor (columna valor) por su calificación, esto produce una calificación ponderada de cada factor que va de 5.0 (sobresaliente) a 1.0 (Mala), con 3.0 como promedio.
<b>Fila calificaciones totales</b>	Se suma los puntajes ponderados. Hay que recordar que la sumatoria de la columna valor siempre debe ser 1.

Fuente: Adaptación a partir de Wheelen y Hunger (2013)

***Matriz SFAS (Strategic Factors Analysis Summary).***

Wheelen y Hunger (2013), la definen como una herramienta de análisis de los factores estratégicos en una empresa, en donde se analizan los factores externos e internos. La matriz solo incluye los factores más importantes que se obtienen de EFAS e IFAS. La matriz SFAS es de gran importancia para el análisis DOFA, ya que reduce la lista de los factores a un número manejable.

**Tabla 13**

*IFAS (Resumen de Análisis de Factores Internos)*

<b>Tabla IFAS (Resumen de Análisis de Factores Internos)</b>	
<b>Columna</b>	<b>Aplicación</b>
<b>Columna Factores estratégicos externos</b>	Se debe listar las fortalezas y las debilidades que se identificaron en el diagnóstico interno (Análisis de cadena de valor y análisis VRIO).
<b>Columna valor</b>	Se debe asignar valores a todos los factores estratégicos internos. El total de la columna valor debe sumar 1 (no puede ser menor ni mayor)
<b>Columna Calificación</b>	Se debe evaluar el factor asignando, dependiendo de la respuesta de la empresa ante el factor evaluado. Se evalúa en base de 1 a 5, donde 1 es bajo y 5 es sobresaliente.
<b>Columna calificación ponderada</b>	Se multiplica el peso de cada factor (columna valor) por su calificación, esto produce una calificación ponderada de cada factor que va de 5.0 (sobresaliente) a 1.0 (Mala), con 3.0 como promedio.
<b>Columna Duración</b>	Se elige el plazo adecuado: corto plazo, menos de un año; mediano plazo, de uno a tres años; largo plazo, tres años o más.
<b>Fila calificaciones totales</b>	Se suma los puntajes ponderados. Hay que recordar que la sumatoria de la columna valor siempre debe ser 1. La calificación ponderada total de una empresa promedio es 3.0, Si la calificación ponderada total de una empresa es mayor a 3.0, indica que está por encima del promedio de la industria y si por lo contrario es menor a 3.0 está por debajo.

Fuente: Adaptación a partir de Wheelen y Hunger (2013).

#### **1.4.1.6.4 Direccionamiento estratégico**

*La misión.* De acuerdo con lo establecido por Kotler (2016), es el planteamiento del propósito de una empresa, en otras palabras, se refiere a lo que desea lograr en el entorno; el autor menciona que una declaración de dicho propósito funciona como la mano invisible que encamina al personal de la empresa a cumplirlo. También es importante que debe responder como mínimo a preguntas

como ¿quiénes somos?, ¿que buscamos?, ¿por qué se hace?, ¿en qué negocio estamos?, ¿para quienes trabajamos?

*La visión.* De acuerdo con lo planteado por Serna (2008). Se trata de la declaración inspiradora que engloba a toda la organización, muestra el camino que le permite a la empresa establecer el rumbo a seguir para lograr el desarrollo esperado en el futuro. La visión debe responder al interrogante ¿Qué tipo de empresa queremos ser?

*Valores.* Tamayo et al. (2000), establecen que los valores organizacionales son fijados a partir de los principios y/o creencias relativas a las metas deseadas y que guían la existencia empresarial y se constituyen con el fin de servir a los intereses de carácter individual, colectivo o mixto, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos. Tienen su origen en las personas motivo por el cual la base estructural de los valores organizacionales es similar a los valores de las personas.

#### ***1.4.1.6.5 Diseño de estrategias***

*Matriz DOFA de cuatro cuadrantes.* Para Fred (2003), es una herramienta permite generar estrategias después de identificar las variables internas y externas de la organización, la matriz permite desarrollar estrategias que aprovechen las oportunidades y las fortalezas y reduzcan las debilidades y superen las amenazas). Las estrategias resultantes pueden influir en mejorar la posición en el mercado y al logro de objetivos.

Para llevarlo a cabo, la matriz determina como las oportunidades y amenazas externas a las que se enfrenta una empresa se pueden relacionar las fortalezas y debilidades, que una vez se combinan se pueden generar cuatro tipos de alternativas estratégicas: DO, FA, FO, DA. En la siguiente tabla se explica con mayor claridad. Esta herramienta permite crear estrategias a partir de una tormenta de ideas con la que surgen estrategias que de otro modo no se considerarían. (Wheelen y Hunger, 2013).

**Tabla 14**

*Estrategias DO, FA, FO, DA*

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
	Objetivo: Usar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno.	Objetivo: Minimizar las debilidades de la organización, aprovechando las oportunidades del entorno.
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
	Objetivo: Usar las fortalezas de la organización para mitigar el impacto de las amenazas del entorno.	Objetivo: Disminuir las debilidades de la organización y evitar las amenazas del entorno.

Fuente: Adaptación a partir de David (2003).

**Matriz cuantitativa de planeación Estratégica.** De acuerdo con lo estipulado por David (2003), se trata de un instrumento que permite evaluar objetivamente las estrategias teniendo en cuenta los factores críticos para el éxito identificados en el contexto interno y externo. El autor lo define como un modelo sistemático que argumenta cuantitativa y cualitativamente la toma de decisiones en una empresa.

**Tabla 15**

*Pasos para aplicar la Matriz MCPE*

<b>Pasos para aplicar la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE),</b>	
<b>Paso</b>	<b>Indicación</b>
1. Factores clave de éxito	Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas que sea considerados factores clave. Esta información se tomará de la matriz SFAS.

<b>Pasos para aplicar la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE),</b>	
<b>Paso</b>	<b>Indicación</b>
2. Adjudicar peso	Se debe adjudicar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, Los pesos asignados por factor no deben sobrepasar de 1 en factores externos y 1 en factores internos.
3. Identificar las estrategias	Identificar las estrategias alternativas cuya implementación debe considerar la organización (generadas en el DOFA de cuatro cuadrantes) y ubicarlas ubicar en la fila superior de la matriz.
4. Puntaje de atraktividad	Determinar el puntaje de atraktividad (P.A.) es decir, un valor numérico de 1 a 4, donde 1 es no atractivo y 4 es altamente atractivo.
5. Calificación del atractivo	Calcular la calificación del atractivo (C.A.): multiplicar el peso (paso 2) por el puntaje de atractivo del paso (P.A.) de cada factor.
6. Atractivo relativo de la estrategia	Se suman las calificaciones del atractivo de cada estrategia para obtener un puntaje total que indica el atractivo relativo de cada estrategia en comparación con las demás.

Fuente: Adaptación a partir de David (2003).

#### **1.4.1.6.6 Planificación y monitoreo de las acciones**

**Plan de acción.** Serna (2008), menciona que se trata de un documento que detalla cada una de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos organizaciones, este debe ser específico, medible, alcanzable oportuno, realista y flexible. Como herramienta es de gran importancia para cualquier empresa, porque ayuda a mantener encaminada a la organización a la consecución de objetivos y metas haciendo un uso eficiente de los recursos disponibles.

**Tabla 16**

*Componentes del plan de acción*

<b>Componentes del plan de acción</b>	
<b>Columna</b>	<b>Descripción</b>
Objetivos estratégicos	Son los resultados deseados a largo plazo que se quieren lograr con la implementación del plan de acción.

<b>Componentes del plan de acción</b>	
<b>Columna</b>	<b>Descripción</b>
Estrategias Operativas	Son los cursos de acción que se seguirán para alcanzar los objetivos estratégicos. Deben ser coherentes con los objetivos y ser factibles de implementar.
Acciones	Son las actividades específicas necesarias para las estrategias y alcanzar los objetivos estratégicos deben ser detalladas y deben asignarse a personas o equipos responsables.
Indicador de seguimiento	Con ellos se evalúa el progreso en la implementación del plan de acción y el logro de los objetivos estratégicos
Responsable	Quien está encargado de llevar a cabo la actividad

Fuente: Adaptación a partir de Serna (2008).

**Cronograma de actividades.** Sánchez (2015), establece que un cronograma es un calendario donde se puede establecer los tiempos de un proyecto, tarea o actividades que se van a desarrollar. Esta herramienta plasma cada una de las actividades y las fechas estipuladas desde que inician hasta que terminan. Los pasos que se presentan en la siguiente Tabla 17

**Tabla 17**

*Elementos de un Cronograma de actividades*

<b>Columna</b>	<b>Descripción</b>
<b>Acciones</b>	Las actividades o acciones necesarias para alcanzar los objetivos.
<b>Fecha de inicio</b>	Fecha cuando se iniciará la actividad
<b>Fecha fin</b>	Fecha esperada de culminación de la actividad

Fuente: Adaptación de los autores a partir de Sánchez (2015).

**Presupuesto.** Serna (2008), establece que el presupuesto está relacionado directamente con el plan estratégico de la empresa, esta herramienta se utiliza para estimar los recursos y actividades necesarias para implementar la estrategia con la que pretende la organización alcanzar la objetivo.

**Tabla 18**

*Elementos de un presupuesto*

<b>Elemento de un presupuesto</b>	
<b>Componente</b>	<b>Descripción</b>
<b>Acciones</b>	Las actividades o acciones necesarias establecidas en el cronograma que se llevaran a cabo para alcanzar los objetivos.
<b>Recurso</b>	Medios humanos, materiales o financieros que se requieren para llevar a cabo las acciones
<b>Costo</b>	Valor monetario de los recursos para llevar a cabo las acciones
<b>Fila total</b>	Se totaliza el valor total del presupuesto sumando los valores de la columna costos.

Fuente: Adaptación de los autores a partir de Serna (2008).

***Seguimiento y control de las actividades.***

De acuerdo con Cleland e Ireland (2002), el plan de evaluación y monitoreo es una herramienta utilizada para garantizar el cumplimiento de los objetivos, a través de un proceso de recopilación, análisis e interpretación de la información del avance de las actividades y compararla con los objetivos y metas. Permitiendo detectar oportunamente oportunidades de mejora en las actividades planificadas.

El Plan de evaluación y monitoreo del plan de Acción se presenta a través de una matriz que incluye los siguientes componentes: Acciones, Indicadores, Nivel de logro de las acciones, Fuente de verificación, Actores, Periodicidad, Aportes/dificultades según el nivel del logro, Reformular acciones para mejorar nivel de logro.



**Tabla 19**

*Elementos del plan de evaluación y monitoreo*

<b>Componente</b>	<b>Descripción</b>
Acciones	Son las tareas planificadas y estructuradas para alcanzar un objetivo específico.
Indicador	Son los indicadores clave de rendimiento que miden el desempeño en relación con la acción. Definidos bajo metodología SMART
Nivel de logro de las acciones	Nivel de logro de las acciones (0 a 5): Es una escala que mide el grado en que se han logrado las acciones planificadas, donde: 0 = No ejecutada (0%) 1 = Ejecución temprana (1% - 24%) 2 = Ejecución parcial (25% - 49%) 3 = Ejecución media (50% - 74%) 4 = Ejecución avanzada (75% - 99%) 5 = Completamente ejecutada (100%)
Fuente de verificación	Son las pruebas o documentos que respaldan el nivel de logro de las acciones.
Actores	Es la persona o equipo encargado de llevar a cabo las acciones.
Periodicidad	Es la frecuencia con la que se miden los indicadores.
Aportes/dificultades según el nivel del logro	Los beneficios o problemas que surgen en función del nivel de cumplimiento de las acciones.
Reformular acciones para mejorar nivel de logro	Revisión y ajuste las acciones para mejorar su nivel de logro.

Fuente: Adaptación de los autores a partir de Cleland e Ireland (2002).

### **1.4.2. Marco conceptual**

**Clientes.** Persona física o jurídica quien compra bienes o servicios ofertados por una empresa, es el principal foco de atención y la razón por la que las empresas establecen estrategias de marketing para llegar a ellos. (Quiroa, 2022).

**Factores estratégicos.** Son las condiciones que pueden determinar el éxito o el fracaso de una empresa, se pueden referir tanto a las fuerzas externas como a las internas de la compañía. (Moreno et al., 2008).

**Factores competitivos.** Son los que determinan la capacidad de una empresa para competir en el mercado, pueden ser internos o externos tales como capital humano, experiencia, cultura organizacional, el entorno macroeconómico, político local. (Medeiros et al., 2019).

**Diagnostico interno.** Se trata de un análisis de situación actual de una empresa, evalúa recursos y habilidades para describir fortalezas y habilidades que se puedan identificar. (Vásquez, 2020).

**Cadena de valor.** Es una herramienta de análisis estratégico que facilita la determinación de la ventaja competitiva de una empresa, también se puede dividir la empresa en actividades estrategias relevantes. (Peiró, 2022)

**Recursos y capacidades.** Son elementos clave que una empresa posee y que son clave para una empresa. Mientras los recursos son los activos, las capacidades son las habilidades de usar los recursos efectivamente. (consuunt, 2016).

**Modelo de negocio.** Se trata de un instrumento que permite tener observar claramente el modo con el que se ofrece la solución a una necesidad del mercado. Es claro y definen estrategias que se emplean en la búsqueda de los objetivos de un negocio. (Quijano, 2018).

**Posición competitiva.** Es el lugar ocupado por una empresa o un producto en el mercado en relación con sus competidores. Una posición competitiva trae ventajas sobre los competidores permitiendo ganar cuota del mercado. (Mendoza, 2021).

**Necesidades del cliente.** Son los requerimientos del cliente que obedecen a necesidades y deseos con los que se satisface las necesidades y con las que se define un producto o una propuesta de valor. (Polo, 2022).

**Las estrategias funcionales.** Son estrategias diseñadas por cada área operativa de la empresa para alcanzar objetivos establecidos. Están centradas en cumplir objetivos específicos como el incremento de la productividad, la innovación entre otros. (Infombas, 2023).

**Mapa estratégico.** Es la representación visual de la estrategia de la empresa, muestra como crea valor, permite comunicar la estrategia de manera clara. (Ceupe, 2017).

**Propuesta de valor.** Es valor percibido por el cliente y que diferencia el producto sobre la competencia, es una promesa de valor que un cliente espera recibir por parte de una empresa. (Terrerros, 2023).

**Prueba de alcoholemia.** Es un examen que mide la cantidad de alcohol en la sangre de una persona, y que es de carácter obligatorio para los conductores de servicio público previamente a despacharse. (Ministerio de Transporte, 2010).

**Stakeholders.** Se trata de los actores sociales que tienen alguna relación con la empresa y cuyas decisiones organizacionales les afectan positiva o negativamente. (EAE Business School, 2021).

**Servicio de transporte mixto** Es aquel servicio de transporte terrestre que las personas utilizan para su traslado y el de su carga, y que se presta en vehículos tipo camioneta, chivas y/o camperos. (Ministerio de Transporte, 2007).

**Ventaja competitiva.** Cualquier atributo que coloque a una empresa en una posición relativamente superior a las demás. (Quintana, 2022).

### **1.4.3. Marco contextual**

#### **1.4.3.1 Macroentorno**

Colombia se caracteriza por contar con diferentes regiones con alta diversidad geográfica, cultural, agropecuaria e histórica. Dichas regiones siempre han presentado una necesidad constante de mantener una conexión entre sí mismas; por lo que ha desarrollado y regulado diferentes medios de transporte como el principal medio de integración. (Camargo, 2018).

El servicio de transporte mixto se considera la política pública que tiene una mayor estrecha relación con la movilidad rural, y que se presta bajo responsabilidad de una empresa que se encuentra constituida de forma legal y habilitada debidamente, por medio de un contrato entre una empresa y cada uno de los usuarios. (Correa & Guerra, 2017).

En este sentido, el servicio de transporte mixto terrestre combina diferentes tipos de vehículos (chivas, camionetas y camperos), y se convierte en el medio propicio para la movilidad de las personas y sus bienes en diferentes regiones del país. De acuerdo con el Ministerio de Transporte (2022), en Colombia existen un total de 3156 vehículos activos para garantizar el servicio en las diferentes zonas del país.

Así mismo el transporte mixto tiene una particularidad al ser un facilitador de la movilización de los bienes y servicios; estimula el comercio de las localidades rurales, la producción agrícola y el desarrollo de actividades turísticas; lo que, de acuerdo con CEPAL y Naciones Unidas (2023), la conectividad en el ámbito rural es una pieza fundamental y necesaria para alcanzar diferentes metas establecidas en la Agenda de Desarrollo 2030.

Otro aspecto importante en el contexto nacional es la cooperación y la asociación no son términos ajenos a la realidad del sector, como lo manifiesta la Confederación de Cooperativas de Colombia (2010), estas empresas tienden a constituirse legalmente como cooperativas con el propósito de prestar sus servicios y actividades conexas al transporte con estándares de calidad y seguridad que beneficien a los usuarios.

El desarrollo de la actividad del transporte para esta modalidad presenta altibajos en la competitividad, que se ocasionan por factores que no pueden ser controlados por las empresas o los transportadores, las condiciones de infraestructura vial, de acuerdo con Quintero y Ramírez (2023), el estado de las vías terciarias afecta el desarrollo de la sociedad rural, citan a Invias quien señala que tan solo el 10% se encuentran en buen estado.

### **14.3.2 Microentorno**

En el departamento de Nariño, el transporte terrestre es el más importante, la movilidad por este medio corresponde al 81% de la movilidad total de carga y pasajeros, para conectarse con los municipios y zonas rurales el departamento cuenta con aproximadamente 6530km.

De acuerdo con La Gobernación de Nariño (2019), del total de la red vial solo 792 km aproximadamente se encuentran pavimentados, mientras que 5740 aproximadamente, se encuentran afirmados, es decir no tienen pavimento alguno; por ende, el desarrollo socioeconómico se ve afectado por las malas condiciones de las vías que repercute en la movilidad de pasajeros y carga.

Desde el contexto del transporte mixto que se atiende desde la ciudad de Pasto hacia los diferentes municipios del departamento, existen dos empresas representativas del sector, la primera, la que es fuente de investigación, La Sociedad de Transportadores Mixtos, S. A. S. Y la segunda la empresa Terminal Mixto Torobajo S. A. S.

La empresa Terminal Mixto Torobajo S.A.S, desde su ubicación en la Calle 18 47 – 160, atiende a los viajeros que se dirigen a los municipios del occidente del departamento: El tambo, El peñol, Linares, Ancuya, Sandoná, Nariño y la Florida.

Con respecto a la empresa fuente de estudio, La Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. (2021), atiende a diferentes municipios de las diferentes subregiones del departamento, entre estos: Taminango, El Rosario, Payan, Córdoba, Leiva, San Miguel, Teteye, Samaniego, La Hormiga (Valle Del Guames), Orito, Policarpa, Cumbitara, Barbacoas; Taminango, La Unión, Consacá, Bombona, Magi Payan, San Antonio, Sibundoy, Magüí Payán.

### **1.4.3.3 Reseña de la empresa**

La empresa Sociedad de Transportadores Mixtos, es una empresa que surge como resultado de atender una serie de inconformidades que aquejaban a las empresas de servicio mixto y a los pasajeros usuarios de esta modalidad en el municipio de pasto, al no contar con una zona de parqueo para la óptima prestación del servicio.

#### **Figura 2**

*logo de la empresa*

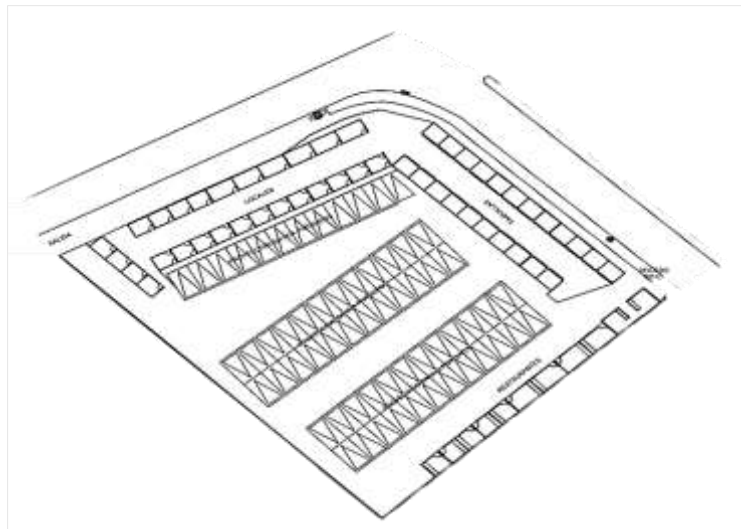


Fuente: Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. (2021).

La empresa fue constituida como una sociedad por acciones simplificada y creada el día 06 de febrero de 2017 y la zona de parqueo inicia sus operaciones el 09 de Julio de 2018. La empresa cuenta con un total de 13 socios, caracterizados por ser empresas debidamente habilitadas por el ministerio de transportes para prestar el servicio de transporte mixto terrestre en los departamentos de Nariño y putumayo.

### **Figura 3**

*Distribución de planta de la zona de parqueo.*



Fuente: Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. (2021).

EL objeto social es la prestación del servicio de parqueadero y despacho de los diferentes vehículos de las empresas socias. Esto ha ayudado en el control y verificación del cumplimiento de las exigencias del ministerio de transporte como lo son documentación, control en el despacho realizando pruebas de alcoholemia, la realización de capacitaciones a los conductores y personal de la sociedad que, hasta el momento de realizar esta investigación es de 9 personas, incluidas contrataciones directas e indirectas. (Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S., 2020).

#### 1.4.4. Marco legal

**Tabla 20**

*Normatividad de importancia para la empresa*

<b>Normatividad de importancia para la empresa</b>		
<b>Ley</b>	<b>Nombre</b>	<b>Interés para la empresa</b>
<b>Ley 105 de 1993</b>	<i>“Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se distribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones.”</i>	La ley establece que el servicio de transporte mixto puede operarse en las zonas de parqueo homologadas.  Estas zonas de parqueo homologadas deben contar con una infraestructura adecuada para prestar el servicio de transporte mixto.
<b>Decreto 175 de 2001</b>	<i>“Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Mixto”</i>	El decreto fundamenta los requisitos, condiciones y procedimientos necesarios para que empresas de servicio mixto presten el servicio de forma eficiente, segura y cumplimiento de la legalidad.
<b>Decreto 2762 de 2001</b>	<i>“Por el cual se reglamenta la creación, habilitación, homologación y operación de los terminales de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera.”</i>	El decreto menciona que, las terminales de transporte deben contar con una infraestructura adecuada para brindar un servicio.  También establece que las terminales de transporte deben contar con una zona de parqueo homologada para los vehículos que prestan el servicio de transporte público. Esto



		puede considerarse un estándar de calidad para el parqueadero.
<b>Decreto 2366 de 2002</b>	<i>“Por el cual se autoriza la prestación del servicio público ocasional a los vehículos clase campero de Transporte Terrestre Automotor Mixto.”</i>	Permite que los vehículos clase campero de transporte mixto puedan prestar un servicio excepcional en zonas o recorridos distintos a los autorizados, con una planilla de viaje
<b>Ley 769 de 2002</b>	<i>“Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones”</i>	Esta ley regula el tránsito terrestre en Colombia. Establece las normas para la circulación de personas, animales y vehículos por las vías públicas, así como las sanciones para las infracciones de tránsito.
<b>LEY 1383 DE 2010</b>	<i>“Por la cual se reforma la Ley 769 de 2002 - Código Nacional de Tránsito, y se dictan otras disposiciones.”</i>	La ley regula la circulación de personas, animales y vehículos por las vías públicas, así como las sanciones para las infracciones de tránsito.
<b>Ley 1696 de 2013</b>	<i>“Por medio de la cual se dictan disposiciones penales y administrativas para sancionar la conducción bajo el influjo del alcohol u otras sustancias psicoactivas.”</i>	Establece que los conductores de vehículos de servicio público de pasajeros no pueden conducir con una tasa de alcohol en sangre superior a 0,3 gramos por litro, o de alcohol en aire espirado superior a 0,15 miligramos por litro. (pruebas de alcoholemia previas al despacho).
<b>Decreto 4190 de 2007</b>	<i>“Por el cual se establece el procedimiento para otorgar el permiso de prestación del servicio público de transporte terrestre automotor mixto.”</i>	El presente Decreto tiene por objeto determinar el procedimiento para otorgar el permiso de prestación del servicio público de transporte terrestre automotor mixto.

		El servicio público de transporte terrestre automotor mixto que se autorice en vigencia del presente decreto solo se hará en buses escalera (chivas), camionetas doble cabina y campero.
<b>Decreto 1079 de 2015</b>	<i>“Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte.”</i>	Artículo 2.2.1.2.2.5.2. Los permisos de operación de las empresas de transporte público colectivo y mixto se cambiarán por una nueva red de servicios cuando empiece a funcionar el sistema estratégico de transporte público, según los estudios técnicos.
		CAPÍTULO 5. Reglamenta la habilitación de las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor Mixto y la prestación por parte de estas de un servicio.
<b>Ley 2198 de 2022</b>	<i>“Por la cual se establecen medidas de Reactivación Económica para el Transporte Público Terrestre de Pasajeros y mixto y se dictan otras disposiciones.”</i>	Suspende la obligación de cumplir con la capacidad transportadora mínima por 2 años.  Autoriza a las empresas habilitadas para operar nuevas rutas o modificar las rutas que ya se encuentren habilitadas, sin necesidad de obtener la autorización previa del Ministerio de Transporte.  Destina los recursos del Fondo de Reactivación Económica para el Transporte Público Terrestre de Pasajeros y mixto a la financiación de programas de capacitación, actualización y certificación de los conductores.

Fuente: Adaptación a partir de Gobierno de Colombia.

#### **1.4.6. Marco ético**

Para llevar a feliz término la presente propuesta se tuvo en cuenta a consideración la resolución 8430 de 1993, por medio de la cual se adoptan las normas científicas, técnicas y administrativas que permiten apoyar la investigación dentro de la normatividad vigente, en especial lo referido en el capítulo 1, literal A:

Son estudios que emplean técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos y aquellos en los que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio, entre los que se consideran: revisión de historias clínicas, entrevistas, cuestionarios y otros en los que no se le identifique ni se traten aspectos sensitivos de su conducta. (Ministerio de Salud, 1993, p.4)

De igual manera, se cita el literal E de la misma resolución, que expresa que: “contará con el consentimiento Informado y por escrito del sujeto de investigación o su representante legal con las excepciones dispuestas en la presente resolución”. (p. 4)

Además, en el presente marco ético de la propuesta se incorpora el Art. 14:

“Se entiende por consentimiento Informado el acuerdo por escrito, mediante el cual el sujeto de investigación o en su caso, su representante legal, autoriza su participación en la investigación, con pleno conocimiento de la naturaleza de los procedimientos, beneficios y riesgos a que se someterá, con la capacidad de libre elección y sin coacción alguna. (pág. 4)

Por último, entre los principios que se tendrán en consideración en la presente propuesta están el respeto a los gerentes de las empresas que se van a entrevistar y a las personas que laboran en las mismas.

## **1.5. Metodología**

### ***1.5.1. Paradigma de investigación***

La presente investigación se va a aplicar el paradigma hermenéutico, conocido también como cualitativo, fenomenológico, humanista, naturalista o etnográfico, el cual surgió como una alternativa al paradigma positivista.

Este dirige su atención a aquellos aspectos no observables, no medibles, ni susceptibles de cuantificación, como las creencias, las intenciones, las motivaciones, las interpretaciones, los significados para los actores sociales; en este caso se interpreta y evalúa la realidad, no se mide, los hechos se interpretan a partir de los deseos, de los intereses, los motivos, las expectativas, la concepción del mundo; la intención termina en la producción de una descripción ideográfica de éste, en términos de las características que lo identifican y lo individualizan. (Santos, 2010).

Para el caso de este proyecto, se establece este tipo de paradigma para comprender el contexto de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. A partir de la aplicación de entrevistas a los miembros de la empresa para conocer sus percepciones y opiniones sobre la competitividad de esta; con el fin de poder obtener información valiosa para el diagnóstico del estado actual y para determinar los factores de competitividad.

### ***1.5.2. Enfoque de investigación***

El enfoque que se aplica en la presente investigación es el cualitativo, con el fin de obtener información detallada y profunda sobre la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. A partir de la percepción de los empleados sobre los procesos de la empresa; por cuanto se trata de describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes, de allí que se considera interpretativo naturalista hacia su objeto de estudio (Creswell y Poth, 2016)

En este sentido, Hernández et al. (2014), plantea que la investigación bajo enfoque cualitativo pretende describir, comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones y significados a partir de la experiencia de los participantes. También menciona que el enfoque cualitativo se basa en un proceso inductivo en un ambiente natural, que establece una relación estrecha entre los participantes de la investigación.

### ***1.5.3. Tipo de investigación***

Sampieri et al. (2014), afirman que la investigación descriptiva, es un proceso por medio del cual se busca establecer la incidencia y relación entre dos o más de las variables un contexto particular a partir de la recolección, descripción de la naturaleza, organización e interpretación de los datos. Este tipo de investigación busca especificar las propiedades de cualquier fenómeno determinado y que sea sometido a análisis. La investigación descriptiva tiene la condición de poder combinarse con otros tipos de investigación como la exploratoria y la explicativa.

Por lo anterior, la investigación descriptiva es la que se ajusta a las necesidades de la esta investigación, al proporcionar una comprensión detallada y profunda de las características empresariales y del entorno para diagnosticar su situación actual, determinar los factores clave de éxito y la creación de estrategias efectivas.

### ***1.5.4. Población y muestra / Unidad de trabajo y unidad de análisis***

La unidad de trabajo con la que se cuenta en el estudio está representada por la empresa, se toma como población a los 9 colaboradores de la Sociedad de Transportadores Mixtos.

De acuerdo con Hernández et. Al. (2014), una muestra no probabilística corresponde a la selección de un subgrupo de la población en el que la elección de los elementos fuente de estudio no depende de la probabilidad, sino de la selección del investigador basándose en un juicio subjetivo en lugar de una selección al azar.

### ***1.5.5. Técnica e instrumentos de recolección de información***

#### **1.5.5.1. Las técnicas de investigación.**

##### ***1.5.5.1.1 La encuesta***

De acuerdo con García et al. (1993), se trata de una técnica de investigación que consiste en recopilar y analizar datos de una muestra o población a través de un procedimiento estandarizado. El propósito de la encuesta describir y explicar las características del fenómeno. La encuesta utiliza un cuestionario como herramienta para obtener las respuestas proporcionadas por los encuestados.

#### **1.5.5.2. Instrumentos de investigación.**

##### ***1.5.5.2.1. Cuestionario de la investigación cualitativa***

En el caso de esta investigación el cuestionario cerrado tiene como fin determinar los factores competitivos que se presentan en la cadena de valor de la empresa. De acuerdo con Abarca et al. (2013), el cuestionario generalmente se remite como instrumento para la investigación cuantitativa; sin embargo, existen autores que lo refieren como el cuestionario de la investigación cualitativa con el fin de que sea posible diferenciarlo del instrumento de la encuesta.

Para afianzar el planteamiento los autores citan a León y Montero, quienes establecen que el cuestionario en un estudio de enfoque cualitativo tendrá todas las preguntas fijadas y la mayoría con respuestas preestablecidas; siendo aplicable cuando se cumpla con la particularidad de entrevistar a un grupo pequeño de personas. Esto facilita a los investigadores el registro y procesamiento adecuado de la información recopilada para realizar la investigación. (2013, pág. 128).

Así mismo, se elabora un cuestionario abierto necesario para elaborar el modelo de negocio canvas con el que se determinarían factores, recursos y actividades clave entre otros aspectos

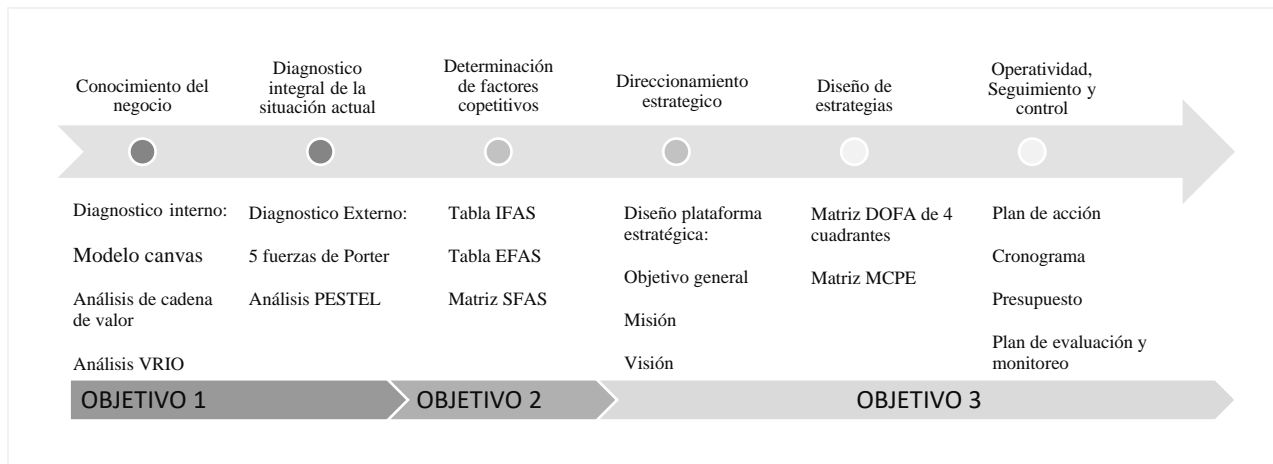
relevantes para la investigación. De acuerdo con lo establecido por los autores, esta herramienta no se trata de una guía de entrevista estructurada, si bien tiende a tratarse como tal; en realidad es una herramienta de obtención de información que no requiere necesariamente de entrevistar a la persona, (Abarca et al. 2013, pág. 130).

## 2. Presentación de resultados

### 2.1 Procesamiento de la información

**Figura 4**

*Herramientas para el cumplimiento de los objetivos de investigación*



Fuente: adaptación a partir de diferentes autores.

La investigación está orientada a realizar un diagnóstico integral de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Con el fin de conocer el estado actual de las condiciones del entorno interno y externo, para determinar los factores de competitividad de la empresa y diseñar las estrategias que le permitan ser más competitiva.

Esto, a través de una investigación cualitativa que permite describir, comprender e interpretar los fenómenos manera sistemática las circunstancias que se gestan en el campo de la administración estratégica desde la perspectiva del gerente de la empresa y los demás colaboradores, por cuanto se buscó realizar la información en el contexto en el que se produce, es decir, en la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos. S. A. S. Para este estudio, se utilizaron las técnicas de recolección de datos a través de la encuesta y la aplicación de los cuestionarios.



## **2.2. Análisis e interpretación de resultados**

### **2.2.1. Realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa Sociedad de Transporte Mixto S. A. S.**

#### **2.2.1.1 Diagnostico interno**

##### **2.2.1.1.1 Modelo Canvas del negocio**

EL primer paso para dar respuesta a este objetivo es el conocimiento del negocio, a través del análisis de los 9 componentes de esta valiosa herramienta que permite obtener gráficamente un panorama de la composición del negocio, a partir de 4 áreas: los clientes, la oferta, la estructura y la viabilidad financiera, con los cuales se establece un punto de referencia para determinar los factores de competitividad de la empresa.

Para elaborar esta herramienta, se aplicó un cuestionario abierto (ver anexo A), que permitió determinar cada uno de los componentes del modelo y que a su vez permitió generar nuevas perspectivas para la generación de valor, segmentos de clientes, la relación con los clientes y las fuentes de ingresos.

A través de esta herramienta se estructuró el modelo de negocios de la empresa, permitiendo tener una comprensión más profunda de la propuesta de valor para los segmentos de clientes, los canales de distribución, los recursos y actividades, socios clave del negocio, que se están aprovechando, con el fin de mantenerse competitivos en el mercado.

En la Tabla 21, se puede detallar el resumen del cuestionario aplicado con el fin de entender la composición del modelo de negocios de la zona de parqueo de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos:

**Tabla 21**

*Modelo Canvas del servicio de zona de parqueo de la empresa Sociedad de Transportadores*

*Mixtos S. A. S.*

<b>Modelo Canvas de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S.</b>				
<b>Alianzas Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relación con los clientes</b>	<b>Segmento de clientes</b>
Ministerio de transporte	Gestionar el uso correcto de las instalaciones	La zona de parqueo y el acceso a comercios y restaurantes para su personal y los viajeros.	Capacitación para conductores de las empresas asociadas.	Empresas de transporte mixto.
Accionistas de la empresa (empresas de transporte)	Organizar jornadas de capacitación Elaborar estrategias de comunicación.	Servicio de pruebas de alcoholemia y acceso a restaurantes y comercio.	Atención de quejas y reclamos de los clientes	Conductores Comercios y restaurantes
Alcaldía de pasto	Verificar el cumplimiento de la realización de pruebas de alcoholemia Control de la salida de vehículos	Variedad de clientes entre empleados de las empresas asociadas y viajeros.		Viajeros
	<b>Recursos clave</b>		<b>Canales de distribución</b>	
	La zona de parqueo		Comunicación directa con los segmentos de clientes.	
	Talento humano			
	Recursos financieros		Rede sociales (Facebook).	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Flujo de ingresos</b>		
<i>Fijos:</i>	<i>Variables:</i>	Salida de vehículos		
Arrendamiento	Mantenimiento	Arrendamiento de locales comerciales		
Nomina	Pago de impuestos	Parqueadero		
Servicios				

### ***Área clientes***

Una vez aplicada la herramienta del modelo Canvas, se entiende los clientes de la empresa está compuesto por tres segmentos, el primero corresponde a las empresas accionarias y no accionarias de la Sociedad de Transportadores Mixtos, los locales comerciales que de acuerdo con la información suministrada por la empresa son 43 y a los conductores de los vehículos.

Así mismo se cuestionó a la empresa sobre los segmentos que están siendo desatendidos y que podrían ser aprovechados por la empresa para generar ventajas competitivas, en donde se identificaron dos posibles segmentos clientes que requieran servicios de ingeniería mecánica, y clientes de lavadero de vehículos, en este sentido se puede tomar como clientes foco a los transportadores de las empresas asociadas, pero también se abre la posibilidad de atender clientes externos a la sociedad.

En el bloque propuesta de valor se logró determinar cuál es la percepción de valor para cada uno de los clientes. Para las empresas de transporte es la zona de parqueo y la disponibilidad de comercios y restaurantes para su persona y los viajeros, para los conductores es la práctica de pruebas de alcoholemia necesaria para cumplir con la reglamentación del ministerio de transporte y acceso a zonas de restaurantes y comercio mientras que, para los comercios y restaurantes es la variedad de clientes entre empleados de las empresas que operan dentro de la zona de parqueo y viajeros.

Cuando se le cuestionó sobre cuáles serían otros factores diferenciadores, se llega a la conclusión que la propuesta de valor en general es contar con todos los servicios en un solo lugar, haciendo referencia a que se logró por medio de la zona de parqueo brindar el espacio para mejorar la prestación del servicio de transporte mixto en la ciudad de pasto, por parte de las empresas asociadas.

Frente a los canales de distribución, se identifica que existen dos, la primera es la oficina de la empresa desde donde se establece comunicación directa con los clientes y la pagina de Facebook siendo el canal por el cual la empresa presenta sus servicios ante los diferentes grupos de interés.

La empresa dentro de sus respuestas frente a que otros canales tenía contemplado llegar a los clientes, ha indicado que tanto las redes sociales como las vallas de información son los canales publicitarios que estaría contemplando utilizar, siendo los dos de gran relevancia en una posible estrategia de marketing online y offline.

### ***Área oferta***

Con el fin de mantener la relación con los clientes, la empresa brinda capacitación a los conductores de las empresas socias y la atención de quejas y reclamos. La primera es un beneficio para los conductores de las empresas socias. Mientras que la atención de quejas y reclamos permite a la empresa obtener información relevante sobre la percepción de los servicios prestados al interior de la zona de parqueo.

Cuando se indaga sobre cómo se mantiene o se mejora para fidelizarlos y satisfacerlos más que los competidores, se indicó que la prestación de un buen servicio es un factor para retener los clientes, claramente la orientación al cliente fomenta la lealtad hacia la empresa, incrementando las probabilidades de una relación duradera entre las partes.

### ***Área estructura***

Como fuentes de ingresos se logró determinar que está dada por la salida de vehículos, el servicio de parqueadero y el arrendamiento de locales comerciales, es importante evidenciar que todas las fuentes de ingresos se dan por el uso de las instalaciones de la zona de parqueo; por lo que lo señalado en la primera parte de este análisis de los nichos desatendidos puede generar una diversificación de los ingresos.

Sin embargo, al indagar sobre cómo se maximiza o diversifica las fuentes de ingresos, se obtuvo como respuesta que se realiza control permanente de salidas de vehículos, lo que está orientado al control de evasión de los pagos correspondientes que pueden generarse.

Dentro de los recursos clave a través del modelo de negocio se pudo identificar que los principales para mantener la operación es la planta física de la zona de parqueo, el talento humano para garantizar la operación y los recursos financieros que permiten financiar las operaciones y el desarrollo de nuevos servicios u ofertas en el modelo de negocio.

Así mismo, tras indagar sobre la manera como se gestionan eficientemente o como se innova en la gestión de los recursos clave, se menciona que se monitorea y evalúa el uso de los recursos, lo que se puede traducir en la transparencia y responsabilidad por parte de la gerencia del uso de ellos mismos frente a los grupos de interés (socios de la empresa).

Dentro de las actividades clave, tres de las que se identificaron corresponden a la operación de la zona de parqueo: el uso correcto de las instalaciones, la verificación del cumplimiento de pruebas de alcoholemia y el control de la salida de los vehículos, que corresponderían a las actividades que soportan el objeto social de la empresa, mientras que las jornadas de capacitación y la elaboración de estrategias de comunicación corresponden a gestionar la relación con el cliente.

También, se indicó por parte de la empresa, que el servicio permanente de atención al conductor puede convertirse en una actividad clave que permitiría realizar mejoras de forma más ágil y/o efectiva con respecto a los competidores. Entendiendo esto como la capacidad de mejorar a partir de escuchar y actuar de acuerdo con la retroalimentación que los conductores puedan llegar a dar.

### ***Viabilidad Financiera***

Como socios clave o aliados clave, para el caso de la empresa fuente de investigación, se identificaron en primera instancia las empresas de transporte usuarias de los servicios de la zona de parqueo, quienes también son los accionistas de la sociedad y el Ministerio de Transporte,

entidad gubernamental encargada de las normativas y regulaciones en relación con tránsito y transporte.

Visto desde una perspectiva estratégica la empresa responde a las necesidades de ambas entidades; por una parte, para los accionistas supone la materialización de un esfuerzo multilateral y para el ministerio de transporte una solución pragmática a las débiles políticas de apoyo para el servicio de transporte mixto.

Adicionalmente, al preguntar sobre cómo colabora con estas partes para crear sinergias o alianzas estratégicas que le brinden alguna ventaja competitiva frente a sus competidores, la respuesta indica que se centra en una comunicación constante con las empresas socias para brindar información relevante para la toma de decisiones.

Finalmente, la estructura de costos está dada por costos fijos y variables, que comprenden arrendamiento, nomina, servicios públicos, mantenimiento de la zona de parqueo y pago de impuestos. Al tener una estructura de costos claramente definida permite analizarla para tomar acciones que permitan reducir los costos y mejorar la rentabilidad del negocio.

La anterior afirmación cobra gran relevancia cuando al indagar sobre como reduce o controla la estructura de costos a la empresa, la respuesta indica que se evalúan propuestas para analizar objetivamente la relación costo beneficio de las compras necesarias para la operación de la empresa, esto implica que el factor determinante de compra esta dado por la calidad del producto y el precio de referencia para la adquisición.

En síntesis, es posible afirmar que la estructura actual del modelo de negocio le permite solidez en cuanto a la proposición de valor al atender las necesidades del mercado, la integración de varias líneas de negocio aprovechando el uso de las instalaciones, un modelo de ingresos que garantiza la permanencia de la empresa, actividades y recursos que le permiten cumplir con las expectativas del cliente.

Sin embargo, se evidencia falta de planificación de marketing y ventas, alianzas estratégicas que podrían aportar al incremento de los despachos, y la diversificación del portafolio de productos que actualmente gira en torno a la zona de parqueo. Si bien no significan un riesgo latente, puede generarle dificultades en la consecución de las ventajas que la posicionen en el mercado.

#### ***2.2.1.1.2 Análisis de la cadena de valor***

El uso de la cadena de valor para realizar el diagnóstico interno de la empresa permitió identificar de manera clara las actividades clave de la empresa y entender como esta genera valor para los clientes. La herramienta tiene un enfoque hacia la creación de valor y hacia el desarrollo del éxito empresarial y la competitividad. Para el caso de esta investigación analizarla permitió entender la realidad de la empresa.

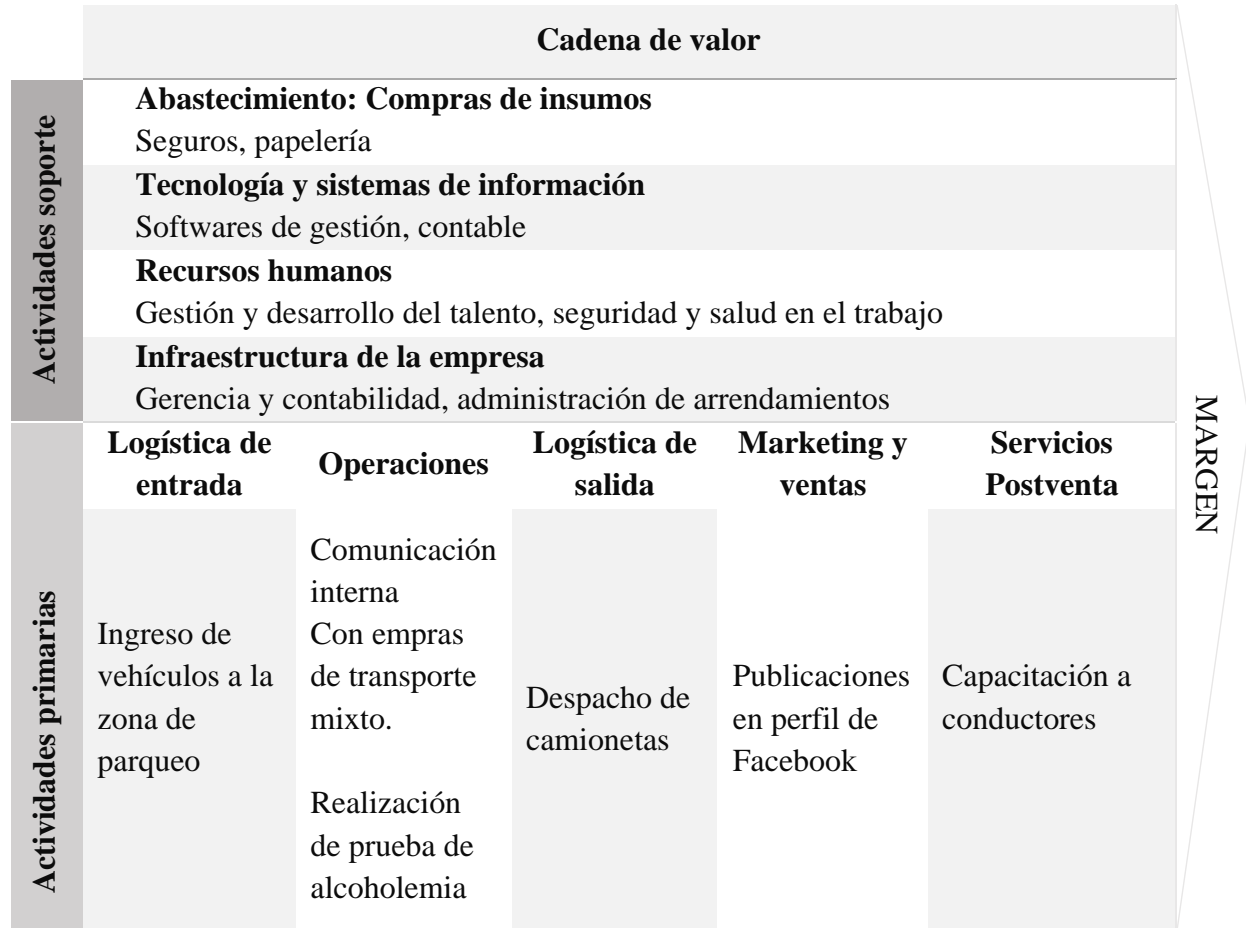
Así, mismo se elaboró un cuestionario cerrado con el fin de terminar los factores competitivos a partir de análisis de la cadena de valor, evaluando los 9 componentes que la componen para la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S., divididas en actividades de soporte: Abastecimiento, Compras de insumos; Tecnología y sistemas de información Recursos humanos, Infraestructura de la empresa y las actividades primarias: Logística de entrada; operaciones logística de salida; marketing y ventas, servicios postventa.

Las variables se tipificaron en consideración de: si son una debilidad mayor (DM) o una debilidad menor (Dm) o una fortaleza menor (Fm) o una fortaleza mayor (FM) y por último Indefinido (IND) cuando la variable no es apta para la evaluación de la cadena de valor; con el fin de clasificarlas según sea su impacto dentro de los componentes de la cadena de valor. Al centrar el análisis en las fortalezas y debilidades mayores es posible desarrollar estrategias más efectivas.

En la Figura número 5 cadena de valor de la empresa de transportadores mixtos se evidencian las actividades, capacidades y recursos que componen la cadena de valor y a los que se les aplicó el análisis correspondiente.

**Figura 5**

*Cadena de valor de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S.*



***Infraestructura***

En la cadena de valor, el apartado infraestructura se refiere al desarrollo de actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa, que incluyen planeación finanzas y contabilidad. Para analizar objetivamente se ha establecido variables claves que son determinantes al momento de medir la competitividad dentro de las actividades anteriormente mencionadas.



**Tabla 22**

*Evaluación de variables de infraestructura*

<b>Infraestructura</b>					
<b>Variable</b>	<b>DM</b>	<b>Dm</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>	<b>IND</b>
Establece objetivos claros y metas estratégicas que orientan la gestión y el desarrollo de la empresa, asegurando la alineación con su visión y misión.			<b>X</b>		
Alto grado de ocupación y arrendamiento de los locales y zonas de parqueo.				<b>X</b>	
Se administra eficientemente los recursos financieros, realizando un seguimiento y control adecuado de los ingresos y gastos para garantizar la sostenibilidad económica.			<b>X</b>		
La empresa es capaz de generar utilidades atractivas para los socios, lo que permite asegurar la sostenibilidad y crecimiento del negocio.				<b>X</b>	
Se asignan los recursos de manera efectiva garantizando el cumplimiento de las metas de la empresa.			<b>X</b>		
Plataforma estratégica claramente definida: misión, visión objetivos, valores corporativos.	<b>X</b>				
Planificación estratégica a mediano y largo plazo, estableciendo acciones para alcanzar los objetivos propuestos.			<b>X</b>		
Evaluación la cobertura geográfica de la terminal, es decir, el alcance y las rutas disponibles, lo que puede ser un factor diferenciador para la empresa.			<b>X</b>		
Análisis del el historial de servicio y la satisfacción de los usuarios a lo largo del tiempo para demostrar la calidad de los servicios prestados. (Google local services, encuestas de satisfacción, gestión de PQRS).	<b>X</b>				
Evaluación del grado de cumplimiento de las normativas legales y regulaciones vigentes en el sector de transporte.				<b>X</b>	
Adopción de una perspectiva empresarial enfocada en la satisfacción del cliente, mejoramiento contino y enfoque a procesos, mediante la certificación en un modelo de gestión de calidad.				<b>X</b>	

Se destacan dentro de la evaluación la gestión de los espacios comerciales que por su grado de ocupación se consideran una fortaleza mayor, en este sentido es importante mencionar que al tener alto grado de ocupación de la zona comercial y operativa es un indicativo claro de las fuentes de ingresos principales, lo que se comprueba tras la calificación de la variable que evalúa la capacidad de generar utilidades la cual también representa una fortaleza mayor.

Algo preocupante que destacar es debilidad que presenta la empresa en relación con los procesos de planificación estratégica y al análisis de información para la toma de decisiones y la mejora de calidad de los servicios ofertados, al no tener una plataforma estratégica claramente definida la empresa no puede definir una estrategia efectiva.

***Talento humano***

Se trata de uno de los activos más importantes de una organización, dentro de la cadena de valor los recursos humanos corresponden a una actividad de apoyo, que desde una adecuada gestión puede contribuir a la empresa a que la cadena de valor se desarrolle correctamente, en este apartado se abordaron variables como evaluación de desempeño, selección y contratación, resolución de conflictos.

**Tabla 23**

*Evaluación de variables de Talento humano*

<b>Talento humano</b>					
<b>Variable</b>	<b>DM</b>	<b>Dm</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>	<b>IND</b>
Cuenta con los criterios definidos para el proceso de selección y contratación del personal idóneo para cada puesto de trabajo.			X		
Existe un plan de capacitación y desarrollo de profesionalización para mejorar los conocimientos y habilidades del personal de la empresa.	X				

<b>Talento humano</b>					
<b>Variable</b>	<b>DM</b>	<b>Dm</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>	<b>IND</b>
La empresa evalúa periódicamente el desempeño del personal y se retroalimenta de forma constructiva los resultados para aprovechar las oportunidades de mejora.		<b>X</b>			
Facilita la participación y opinión del personal promoviendo un sistema de comunicación efectiva al interior de la empresa.			<b>X</b>		
Tiene establecidas estrategias para la gestión y resolución de conflictos internos.		<b>X</b>			
El personal es el suficiente para garantizar el cubrimiento de los diferentes puestos de trabajo.			<b>X</b>		
La estructura organizacional está claramente definida estableciendo roles y responsabilidades de cada área y puesto de trabajo, lo que garantiza la distribución eficiente de las tareas y la línea de mando.				<b>X</b>	

Se pudo identificar que la empresa no cuenta con un plan de crecimiento profesional con el que se desarrollen conocimientos y habilidades para fortalecer la competitividad de la empresa, como mayor debilidad de este apartado, así mismo la estructura organizacional claramente definida, facilita la comunicación y el mejoramiento de la productividad lo que se traduce en un ahorro de recursos.

Un factor para tener en cuenta es el personal suficiente para garantizar los diferentes puestos de trabajo, si bien en la actualidad se considera una fortaleza, al realizar analizar la estructura del modelo de negocio también fue posible identificar que para ser competitivos se requieren desarrollar actividades encaminadas al marketing, por lo que a futuro podría convertirse en una debilidad.

### ***Tecnología y sistemas de información***

El uso de tecnologías y sistemas de información permite a las organizaciones trabajar de manera más efectiva, en este sentido supone un gran impacto en la transformación digital de la empresas, una empresa que ha realizado un proceso de transición a la revolución digital trasciende fronteras en el entorno altamente competitivo, los factores evaluados están orientados a dar respuesta al

grado de implantación de las tic dentro de los procesos operativos, de marketing de acceso a la información y a la minería y análisis de datos.

**Tabla 24**

*Evaluación de variables de tecnologías y sistemas de información*

<b>Tecnología y sistemas de información</b>					
<b>Variable</b>	<b>DM</b>	<b>Dm</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>	<b>Ind</b>
Se usa software o herramientas web que permiten el registro, gestión de rutas, horarios de salida y de llegada de los vehículos que usan el parqueadero.	<b>X</b>				
Cuenta con un aplicativo en línea que facilite la venta de tiquetes a los diferentes destinos ofrecidos por las empresas adscritas.			<b>X</b>		
Uso de herramientas tecnológicas que favorecen la experiencia del cliente, como pantallas de información y sistemas de atención al cliente en línea.	<b>X</b>				
Uso de herramientas de análisis de datos para tomar decisiones basadas en información relevante.	<b>X</b>				
Utiliza sistemas o herramientas para facilitar el proceso de comunicación interna			<b>X</b>		

Tal como se puede observar en la tabla, la adopción de sistemas que faciliten los procesos, y permitan satisfacer las necesidades de los clientes, son una notable debilidad en la organización, como se mencionó anteriormente, la transformación digital cada día cobra más relevancia entre las empresas que quieren ser competitivos, por lo que será un punto importante para tener en cuenta en el desarrollo de esta investigación.

### ***Abastecimiento***

El abastecimiento tiene como objetivo identificar y adquirir recursos que son necesarios para proporcionar el servicio a los clientes, en este sentido se trata del abastecimiento necesario para la realización de las pruebas de alcoholemia, que en este caso es tercerizada y la contratación de seguros de responsabilidad civil.

**Tabla 25**

*Evaluación de variables de Abastecimiento*

<b>Abastecimiento</b>					
<b>Variable</b>	<b>DM</b>	<b>Dm</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>	<b>IND</b>
Contratación de proveedores especializados en servicios de seguridad y vigilancia con el fin de garantizar la protección de las instalaciones y la seguridad de los usuarios y empleados.		<b>X</b>			
Control y gestión eficiente los inventarios de suministros necesarios con el fin de evitar escasez o exceso de existencias.					<b>X</b>
Evaluación periódicamente de la calidad del servicio y el cumplimiento de los proveedores de la empresa					<b>X</b>
Políticas y procedimientos de compras y adquisiciones claramente establecidos para asegurar que se hacen de manera transparente y eficiente en el proceso.					<b>X</b>
Relaciones sólidas con los proveedores para asegurar la disponibilidad de suministros necesarios para la operación de la empresa.				<b>X</b>	

Muchos de los factores se han considerado como indiferentes para la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S., en su mayoría porque la zona de parqueo realmente al prestar un servicio se ve reducido la cantidad de insumos para su aseo y mantenimiento, por lo que no se plantea mecanismos de control y evaluación de los proveedores.

A si mismo es una fortaleza la relación con los proveedores para asegurar la disponibilidad de los requisitos previos al despacho de vehículos, es decir la toma de pruebas de alcoholemia que para garantizar la seguridad y la calidad del requerimiento se realiza por medio de un contratista; que, al ser parte de la cadena de valor, se busca mantener la relación empresarial con este proveedor.

***Logística de entrada***

La logística de entrada se trata de la primera etapa de las actividades primarias y de la cadena de valor, la eficiencia de esta etapa mejora la operación de la actividad principal de la empresa,

contribuyendo a una buena experiencia de los grupos de interés, y lo que se reflejara en fortalecer la imagen y la competitividad de la zona de parqueo en el mercado.

**Tabla 26**

*Evaluación de logística de entrada*

<b>Logística de entrada</b>					
<b>Variable</b>	<b>DM</b>	<b>Dm</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>	<b>IND</b>
Procesos claramente establecidos para la recepción y registro de los vehículos que ingresan al parqueadero para asegurar la eficiencia del control de la operación de entrada.	<b>X</b>				
Garantiza el cumplimiento de normas y regulaciones vigentes a partir de la realización de inspecciones de seguridad y revisión de documentación en las camionetas que ingresan a la terminal	<b>X</b>				
Espacios específicos designados para el abordaje y de pasajeros y la carga y descarga de equipajes y mercancías de las camionetas, facilitando la eficiencia en las operaciones.			<b>X</b>		
Garantiza un ambiente seguro para usuarios y empleados a partir de medidas de seguridad claramente establecidas en el ingreso de personas y vehículos al parqueadero.			<b>X</b>		
Implementación de evaluaciones y acciones de mejorar en la logística de entrada para la optimización de los procesos e incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios en general.			<b>X</b>		

A través de la información proporcionada, se puede entender que existe ineficiencias operativas que pueden estar afectando el funcionamiento de la zona de parqueo, evidenciando falta de estándares que aseguren la seguridad en el proceso y por ende la calidad del servicio. Así mismo se presenta otras debilidades menores que son fáciles de corregir y que permitirán mejorar la seguridad del ambiente.

Es importante entender que establecer los procesos y procedimientos para la recepción de las camionetas y la realización de inspecciones para garantizar el cumplimiento de las leyes y normatividad vigentes, son acciones que no solo benefician a la zona de parqueo, también sirve

para mejorar la relación con los clientes, al ser fuente de información directa para que las empresas asociadas tomen medidas correctivas con sus conductores y vehículos adscritos.

### **Operaciones**

Las operaciones son una parte fundamental para que la zona de parqueo brinde un servicio de alto valor agregado, la correcta gestión de las operaciones asegura la satisfacción de todas las partes interesadas. La comunicación, el monitoreo de rutas y horarios, procesos estandarizados para toma de pruebas de alcoholemia, entre otros son variables que se evaluaron en este componente de la cadena de valor.

**Tabla 27**

*Evaluación de variables de operaciones*

<b>Operaciones</b>						
<b>Variable</b>	<b>DM</b>	<b>Dm</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>	<b>IND</b>	
Monitoreo constante sobre el cumplimiento de rutas y horarios para asegurar el flujo de la operación dentro del parqueadero acorde a lo planeado		X				
Comunicación constante con las empresas de transporte usuarias de los servicios de la sociedad para garantizar un despacho eficiente de las camionetas.					X	
Procedimientos estandarizados y claramente definidos para la toma correcta de las pruebas de alcoholemia					X	
Participación del personal en la identificación de oportunidades de mejora en los procesos de despacho para implementar soluciones.				X		

La comunicación constante es permite obtener información de primera mano y de la fuente primaria sobre problemas o incidencias que puedan afectar la operatividad de la zona de parqueo, así mismo es posible generar un canal de retroalimentación de los transportadores sobre la calidad de los servicios, facilitando el reporte de dichos incidentes para que el personal de la empresa pueda tomar las acciones correctivas correspondientes.

Mientras que la estandarización del proceso para la toma correcta de las pruebas de alcoholemia indica la inclinación por garantizar la seguridad de los viajeros y conductores, la estandarización permite que los conductores se adapten rápidamente al proceso lo que reduce el tiempo requerido para la toma de la prueba.

### ***Logística de salida***

La logística es el último eslabón de la cadena de valor, la logística de salida tiene gran importancia porque contribuye en gran medida a la percepción de calidad del servicio al estar directamente relacionado con la puntualidad y la eficiencia operativa, la organización entre otros factores.

**Tabla 28**

*Evaluación de variables de Logística de salida*

<b>Logística de salida</b>					
<b>Variable</b>	<b>Dm</b>	<b>Dm</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>	<b>Ind</b>
Asegura el control eficiente en el despacho y registro de las camionetas que salen del parqueadero a partir de procedimientos claramente definidos.			X		
Revisión de los documentos necesarios de conductores y vehículos que salen del parqueadero, garantizando el cumplimiento de normas y regulaciones y la seguridad de los viajeros.				X	
Horarios específicos asignados para la salida eficiente y a tiempo de las camionetas que garantizan el correcto desarrollo de las operaciones logísticas.				X	

La revisión de los documentos necesarios para dar el despacho a los vehículos en garantía de cumplimiento de las regulaciones y normatividad es una fortaleza porque se traducen en una



operación más segura por parte de los clientes y socios estratégicos, al servir de garante en el cumplimiento de los requisitos exigidos para el despacho.

Así mismo tener determinados los horarios de salida es una clara evidencia de la comunicación que existe entre la sociedad las empresas de transporte. Es importante recalcar que los viajeros prefieren un servicio que se caracterice por su puntualidad, por lo que estandarizar los tiempos genera un beneficio mutuo tanto para la zona de parqueo como para las empresas de transporte al ser un factor de fidelización.

### ***Marketing y ventas***

Se trata de las acciones que se emplean para promocionar efectivamente los servicios ofertados por la Sociedad de Transportadores Mixtos, el marketing y las ventas desempeñan un papel fundamental en el posicionamiento de la marca y la atracción de clientes, tanto para la empresa como para los socios; la satisfacción de las necesidades del cliente final es una ventaja competitiva que se debe asegurar desde los esfuerzos internos de la sociedad.

**Tabla 29**

*Evaluación de variables de Marketing y ventas*

<b>Marketing y ventas</b>					
<b>Variable</b>	<b>DM</b>	<b>Dm</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>	<b>IND.</b>
Promoción y publicidad para la atracción de nuevos clientes y para dar a conocer los servicios de la empresa.	X				
Programas de fidelización establecidos con el fin de premiar la lealtad de los clientes frecuentes (viajeros frecuentes) y aumentar la retención.		X			
Alianzas estratégicas con entidades de fomento al turismo para incrementar el flujo de pasajeros en las rutas atendidas por las empresas asociadas	X				

<b>Marketing y ventas</b>					
<b>Variable</b>	<b>DM</b>	<b>Dm</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>	<b>IND.</b>
Análisis constante de la demanda y las tendencias actuales del mercado para adaptar la oferta de servicios a las necesidades de los usuarios.				X	
Evaluación de la de satisfacción y la percepción de los clientes sobre los servicios ofrecidos, para realizar acciones de mejora.		X			
Organización de eventos y promociones especiales para la atracción de nuevos clientes y generar un mayor flujo de pasajeros.		X			
Uso de herramientas de marketing digital para promocionar los servicios de la empresa y sus empresas asociadas y para mantener una comunicación constante con los usuarios.	X				

Tras realizar la encuesta, tanto la publicidad y promoción como estrategia de atracción se consideran una debilidad junto al uso de herramientas para el marketing digital. La empresa se expone a baja visibilidad, a una escasa demanda al no llegar a todo el público objetivo y a la baja captación de los clientes.

La empresa tampoco se está realizando alianzas estratégicas con actores gubernamentales encargados de los programas turísticos regionales que pueden traerle oportunidades de posicionamiento de marca, el desarrollo de nuevos mercados, el fortalecimiento de las líneas de negocio y la diversificación del portafolio de servicios.

### ***Servicio posventa***

Dentro de la cadena de valor el servicio posventa está enfocado en generar una relación con el cliente, con el fin de mantener la satisfacción y retroalimentar la percepción de valor, la mejora continua y la fidelización.

**Tabla 30**

*Evaluación de variables de servicio postventa*

<b>Servicio posventa</b>					
<b>Variable</b>	<b>DM</b>	<b>Dm</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>	<b>IND</b>
Diversidad en los canales de comunicación para que los clientes puedan contactar con la empresa. (línea telefónica, API de mensajería, correo electrónico y/o redes sociales).	X				
Sistema para gestionar quejas, sugerencias y reclamaciones de manera que se atiendan oportuna y adecuadamente.		X			
Punto de atención al cliente estratégicamente ubicado en el parqueadero para brindar asistencia rápida y oportuna.				X	

La diversidad de canales de comunicación digitales permite crear un sistema para la gestión que peticiones, quejas y reclamos, como también para brindar información relevante sobre a operación de las actividades de la empresa, al identificar esta variable como una debilidad, la empresa carece de este sistema.

Por otra parte, si existe un punto de atención en la zona de parqueo para brindar asistencia oportuna a los clientes, lo que indica que se puede modernizar la estrategia de diversidad de canales para optimizar la gestión de la relación con los clientes.

### **2.2.1.1.3 Análisis VRIO**

La matriz de análisis VRIO de los recursos y capacidades cualifica factore diferenciadores que pueden considerarse una ventaja competitiva a partir del análisis de recursos tangibles e intangibles y las capacidades determinadas en la formulación del modelo de negocios con la herramienta canvas. El análisis VRIO responde a 4 pregunta esencialmente: V: ¿es valioso para el cliente?; R: ¿es singular?; I: ¿es imitable o único?; O: ¿es sostenible con los recursos de la organización?

**Tabla 31**

Matriz de análisis VRIO

<b>Recurso/ Capacidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>Análisis competitivo</b>
Recurso	La planta física de la zona de parqueo	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva no utilizada
Recurso	Relación constante con los socios estratégicos, empresas de transporte socias	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
Recurso	Posicionamiento de marca de la zona de parqueo	No	No	No	No	Desventaja competitiva
Capacidad	Propuesta de valor orientada a resolver las necesidades de las empresas transportadoras, conductores, propietarios de negocios, viajeros.	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
Capacidad	Capacitaciones para los conductores de las empresas asociadas	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Capacidad	Capacidad de innovar en nuevos servicios.	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva no utilizada
Capacidad	Capacidad de aprovechar la tecnología de la información.	Si	No	No	No	Igualdad competitiva
Capacidad	Comunicación constante con los grupos de interés	Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva no utilizada

En la evaluación cualitativa de los recursos y capacidades fue posible determinar las ventajas competitivas sostenibles con las que cuenta la empresa, además, se identifican otras cuantas que pueden llegar a generar las ventajas competitivas sostenibles necesarias para posicionar la empresa en el mercado.

En este sentido, no se trata únicamente de determinar las ventajas competitivas sostenibles, sino de determinar las necesidades específicas de los recursos y capacidades con el fin de desarrollar la

rareza, aumentar la dificultad de imitación, mejorar la organización y el valor. Es decir, es posible crear una ruta para lograr que todas las ventajas identificadas puedan llegar a ser sostenibles.

Dentro de las capacidades la propuesta de valor orientada a resolver las necesidades de los diferentes grupos de interés y la relación con los socios estratégicos van de la mano, desde la fundación de la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Esa ha sido la necesidad que se desea atender y por la que la empresa está en un proceso de mejora y desarrollo continuo.

Y al igual que se pudieron determinar factores competitivos con el modelo canvas, fue posible determinar la capacidad de innovación de la empresa, no medida en torno al trajo actual sino entendiéndola como la capacidad disruptiva para adaptarse a los cambios y desarrollar nuevas unidades de negocio que funcionen paralela y complementariamente con los fines organizacionales anteriormente mencionados.

La capacidad de aprovechar la tecnología de la información también puede convertirse en una ventaja competitiva, si bien es un proceso débil dentro de la organización, la transición es necesaria para mantenerse competitivo en un entorno digitalizado, y al determinar los canales de distribución se detectó el interés de la gerencia en desarrollar canales de comunicación y transformacionales para atender los requerimientos de las partes interesadas.

## **2.2.1.2 Diagnostico externo**

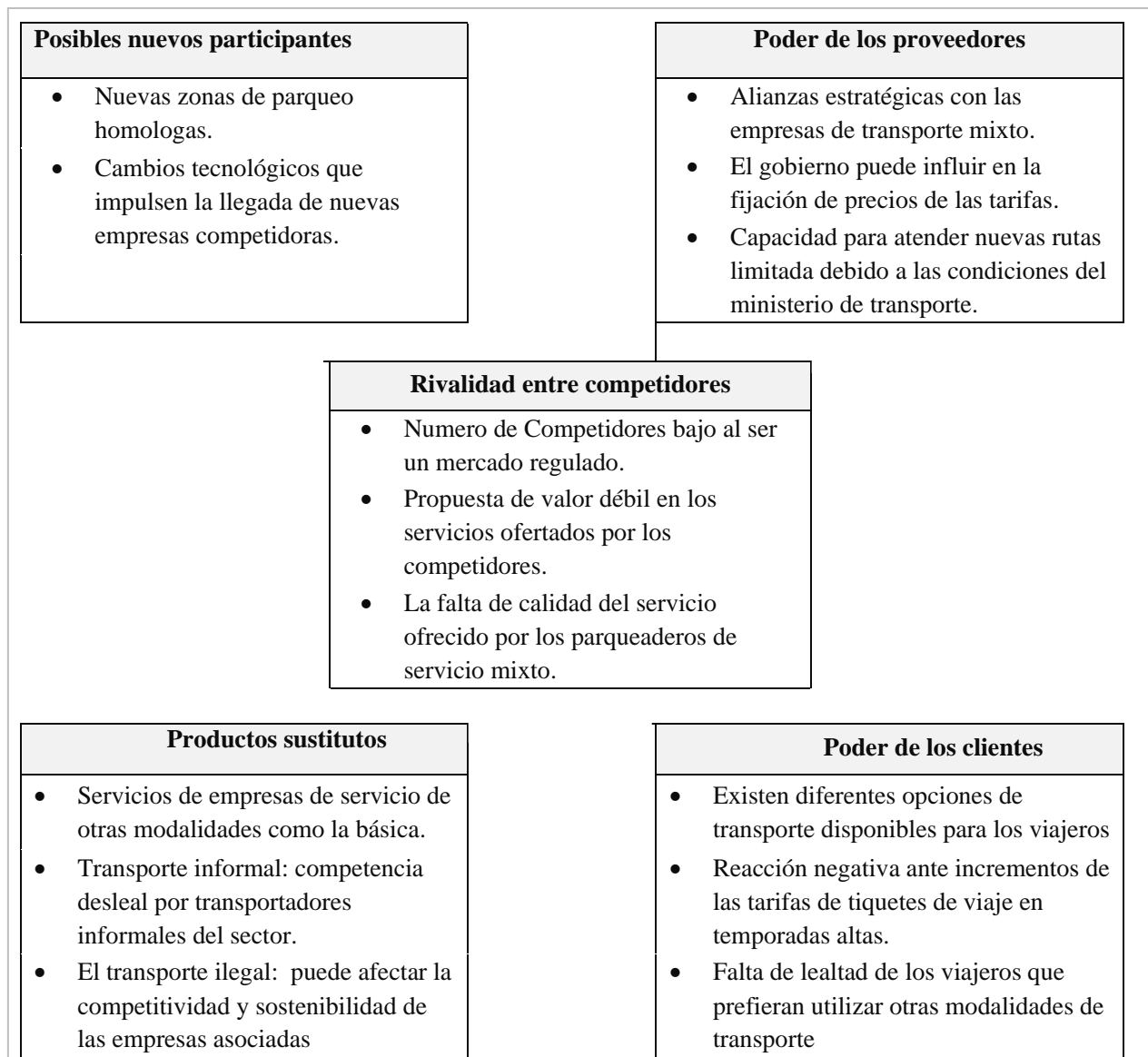
### ***2.2.1.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter***

Para dar inicio al análisis externo se empleó la herramienta la aplicación de las 5 fuerzas competitivas de Porter, con las que se describe las 5 fuerzas económicas que rigen en sector transporte mixto, además se utiliza el modelo para identificar oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno, las 5 fuerzas de Porter son una herramienta que permiten ajustar la estrategia competitiva de la empresa.

La primera etapa de esta herramienta es graficar las variables externas que afectan el comportamiento de los mercados, una vez se identificaron las variables, se procede a la evaluación cualitativa bajo el siguiente esquema: AM, es una amenaza mayor; Dm, es una amenaza menor; Om es una oportunidad menor y OM, es una oportunidad mayor, también es importante mencionar que para tomar una decisión objetiva se tendrá en cuenta aquellas variables que se consideren una amenaza u oportunidad mayor.

### Figura 6

Análisis de las 5 fuerzas de Porter del sector transporte mixto terrestre



***Poder de los clientes***

Se trata del poder que tienen de influir en los precios que para el caso de la zona de parqueo estuvo dada por factores como las opciones disponibles de transporte para los viajeros, la susceptibilidad de los usuarios a los cambios en los precios de las tarifas de viaje; que afectan el flujo de pasajeros hacia la zona de parqueo, por lo que se considera estas dos variables como amenazas mayores.

**Tabla 32**

*Análisis poder de los clientes*

<b>Poder de los clientes</b>				
<b>Variable</b>	<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Om</b>	<b>OM</b>
Existen diferentes opciones de transporte disponibles para los viajeros	<b>X</b>			
Reacción negativa ante incrementos de las tarifas de tiquetes de viaje en temporadas altas.	<b>X</b>			
Falta de lealtad de los viajeros que prefieran utilizar otras modalidades de transporte		<b>X</b>		

La cantidad de opciones de transporte está dada por las modalidades existentes, entre estas la básica, que de acuerdo con el decreto 170 del 2001, se define como el servicio que garantiza una cobertura adecuada con frecuencias mínimas, esto puede generar una segunda variable que es la falta de lealtad de los viajeros. La segunda amenaza mayor es la reacción ante las variaciones de las tarifas esto puede desestimular el comportamiento del sector reduciendo el número de pasajeros movilizados (ANDI, 2017), lo que se traduce en la reducción de despachos.

***Poder de los proveedores***

Los proveedores pueden influir tanto el precio de insumos como en el precio de los productos. Se considera una oportunidad mayor las alianzas estratégicas forjadas con las empresas transportadoras que operan desde el terminal, si bien están son usuarias, también son los principales

proveedores en la cadena de valor de la zona de parqueo, el posicionamiento de las empresas socias puede atraer a nuevas empresas debido a la concentración de rutas que se despachan desde la zona de parqueo.

**Tabla 33**

*Análisis del poder de los proveedores*

<b>Poder de los proveedores</b>				
<b>Variable</b>	<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Om</b>	<b>OM</b>
Alianzas estratégicas con las empresas de transporte mixto				X
El gobierno puede influir en la fijación de precios de las tarifas	X			
Capacidad para atender nuevas rutas limitada debido a las condiciones del ministerio de transporte	X			

Por otra parte, debido a la capacidad de otorgar los permisos necesarios para la operación de nuevas rutas, y que puede influir en la fijación de precios de transporte, se considera que es un proveedor con alto poder de negociación. Al ser un agente externo el gobierno que impone las regulaciones en cuanto precios y rutas se consideran una amenaza mayor en este estudio.

*Posibles nuevos participantes*

**Tabla 34**

*Análisis nuevos participantes*

<b>Posibles nuevos participantes</b>				
<b>Variable</b>	<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Om</b>	<b>OM</b>
Nuevas zonas de parqueo homologas	X			
Cambios tecnológicos que impulsen la llegada de nuevas empresas competidoras		X		
Regulaciones gubernamentales para la homologación de zonas de parqueo		X		
Capital de inversión necesario para infraestructura de una zona de parqueo		X		



En este componente de valor se analiza la posibilidad de que nuevas empresas puedan aparecer a ofertar servicios similares o mejores, si se presentan las condiciones necesarias para el ingreso de un nuevo competidor, una nueva zona de parqueo puede hacer que algunas empresas que no sean accionistas de la sociedad decidan irse.

Sin embargo, otra de las barreras de entrada es el capital inicial y el cumplimiento de los requisitos gubernamentales que pueden ser un factor limitante a la hora del ingreso de un nuevo competidor, lo que puede limitar la probabilidad de ingreso de nuevos competidores al mercado y reducir la amenaza.

**Productos sustitutos**

**Tabla 35**

*Análisis de productos sustitutos*

<b>Productos sustitutos</b>				
<b>Variable</b>	<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Om</b>	<b>OM</b>
Servicios de Empresas de servicio de otras modalidades como la básica.		X		
Transporte informal, la competencia desleal por transportadores informales del sector.		X		
El transporte ilegal puede afectar la competitividad y sostenibilidad de las empresas asociadas	X			

La posibilidad de productos que satisfagan las mismas necesidades es latente, el modo de transporte básico prestado por las empresas de transporte de pasajeros es uno de ellos, es una alternativa en el caso de las rutas que tienen habilitado los dos modos de servicio, mixto y básico, pero que no requieren transporte de mercancías, o que por horarios u otros factores no puedan acceder al servicio ofertado por los socios clave de la empresa.

El transporte informal puede considerarse una amenaza mayor, sin embargo, se ha calificado como menor, esto a razón de que puede convertirse en una oportunidad, de acuerdo al ministerio de transporte existen diferencias entre la ilegalidad y la informalidad en la prestación del servicio de transporte, la informalidad recae en las actividades inherentes a la prestación de servicio en mención de manera legal sin cumplir con toda la normatividad vigente, por lo que pueden ser nuevos clientes de la zona de parqueo, mientras que el transporte ilegal realiza actividades de transporte prohibidas por la ley. En este orden de ideas la amenaza mayor recae en el servicio ilegal.

### ***Rivalidad entre competidores***

**Tabla 36**

*Análisis de la rivalidad entre competidores*

<b>Rivalidad entre competidores</b>				
<b>Variable</b>	<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Om</b>	<b>OM</b>
Numero de Competidores bajo al ser un mercado regulado				X
Propuesta de valor débil en los servicios ofertados por los competidores				X
La falta de calidad del servicio ofrecido por los parqueaderos de servicio mixto				X

Se trata de analizar la intensidad de la competencia entre las empresas del sector, una de las variables identificadas es el número de competidores existentes que, por la condición del servicio y la normatividad, lo que indica una rivalidad baja, sin embargo, la rivalidad entre competidores está dada por la propuesta de valor en los servicios ofertados.

Se pudo determinar que la propuesta de valor de esta empresa gira en torno a las empresas que la constituyen accionariamente, generando una oportunidad mayor de crecimiento al unificar esfuerzos mediante la relación existe entre los socios y la empresa fuente de estudio. Al contar con

una zona de parqueo en las condiciones necesarias la percepción del cliente frente a la calidad del servicio es un factor favorable al momento de analizar la rivalidad con los competidores.

### 2.2.1.2.2 Análisis PESTEL

Para complementar el análisis del entorno externo, se planteó analizar las condiciones que brinda a partir de la determinación de variables de diferentes factores, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos o ambientales y por último legales.

Para su evaluación cualitativa se establece 4 niveles una amenaza mayor (AM), una amenaza menor (Am), una oportunidad menor (Om) y una Oportunidad mayor (OM), se llevan a la matriz EFAS los factores cuya clasificación correspondan a una amenaza mayor y a una oportunidad mayor.

#### *Factores políticos*

**Tabla 37**

*Factores políticos*

Factores Políticos					
Factores externos que considerar	Importancia para la empresa	Impacto			
		AM	Am	Om	OM
Política de reactivación económica del sector transporte publico terrestre y mixto	Beneficia a las empresas socias, brinda un marco regulatorio que puede ser aprovechado por la empresa.			X	

**Política de reactivación económica del sector transporte publico terrestre y mixto.** Políticas y decisiones del gobierno nacional como apoyo para la reactivación económica del sector de transporte publico terrestre de pasajero y mixto, a través de un marco legal que trae cambios en la

asignación de rutas, tipología de los vehículos, aseguranza, disponibilidad de zonas de parqueo entre otras. (descritas en los factores legales).

**Factores económicos**

**Tabla 38**

*Factores económicos*

<b>Factores Económicos</b>					
<b>Factores externos que considerar</b>	<b>Importancia para la empresa</b>	<b>Impacto</b>			
		<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Om</b>	<b>OM</b>
Alto nivel de atraso de la infraestructura vial de los departamentos de Nariño y Putumayo	Dificultades para que las empresas socias puedan llegar a otros mercados.	X			
Crisis generada por la situación de comunicación vial con el resto del país.	Los incrementos en la tasa de combustibles afectan a los transportadores, también se traduce en el incremento de las tarifas de transporte al pasajero.	X			
Potencial turístico en el departamento de Nariño poco explotado.	Fomentar el turismo puede incrementar el número de despachos desde el parqueadero				X

**Alto nivel de atraso de la infraestructura vial de los departamentos de Nariño y Putumayo.**

En Nariño de acuerdo con el gobierno departamental, del total de la red vial (6530 km), tan solo 792km se encuentran pavimentados, por lo que el desarrollo socioeconómico se ha visto afectado, en cuanto al departamento del putumayo, el estado de la vía pasto - Mocoa presenta grandes índices accidentalidad (Serrano, 2019), lo que dificulta el tránsito por la zona.

La crisis generada por la situación crítica de comunicación vial con el resto del país. Se presentan incrementos en los valores de los fletes, incremento en el precio de los productos, incremento en los precios de insumos agropecuarios por lo que se disminuye el tránsito de pasajeros. (Cámara de Comercio de Pasto, 2023).

**Potencial turístico en el departamento de Nariño poco explotado.** El departamento de Nariño tiene desarrollado un programa de turismo, sin embargo, no se aprovecha las fiestas patronales de los diferentes municipios para incrementar la tasa de viajeros. (Gobernación de Nariño, 2022).

### *Factores sociales*

**Tabla 39**

*Factores sociales*

		<b>Factores Sociales</b>			
<b>Factores externos que considerar</b>	<b>Importancia para la empresa</b>	<b>Impacto</b>			
		<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Om</b>	<b>OM</b>
Necesidad del campesino por salir de su región a horas de la madrugada	Rutas y disponibilidad de transporte para la población rural			X	
Tradición cultural y social con potencial turístico del departamento	Las tradiciones culturales y sociales enmarcas en la diversidad característica del departamento puede atraer pasajeros a los diferentes municipios.				X
Presencia de grupos armados en varios de los municipios del departamento	Afecta la movilidad de las empresas de transporte y el despacho de las camionetas	X			

**Tradición cultural y social como eje de desarrollo turístico.** Rica tradición social y cultural que es una fusión de diferentes tradiciones variedad de grupos étnicos que enriquecen el potencial turístico del departamento (Asociación Hotelera y Turística de Colombia, 2019). Nariño tiene una

alta diversidad cultural, turística y de cultivos, puede ser una oportunidad para incrementar el número de viajeros y por ende el número de despachos desde el parqueadero.

**Presencia de grupos armados en varios de los municipios del departamento.** La presencia de grupos armados en el territorio nariñense limita el potencial turístico y agroindustrial, además incide en la percepción de seguridad para los turistas lo que afecta la movilidad de las empresas de transporte y el despacho de las camionetas.

**Necesidad del campesino por salir de su región a horas de la madrugada.** Rutas y disponibilidad de transporte para la población rural de los municipios a los que se atiende desde el parqueadero y las empresas de transporte que salen a vender sus mercancías a los sitios de acopio en la ciudad.

### *Factores tecnológicos*

**Tabla 40**

#### *Factores tecnológicos*

Factores Tecnológicos					
Factores externos que considerar	Importancia para la empresa	Impacto			
		AM	Am	Om	OM
Tendencia en el uso de canales digitales para incrementar el alcance de las marcas o servicios	Incremento de la visibilidad de marca, posicionamiento en redes sociales y buscadores web e interacción con usuarios.				X
Inteligencia artificial en el CRM y ventas	Permite fortalecer la relación con los clientes, incursionar en las ventas digitales.			X	
Evolución tecnológica que puede volver obsoletos los procesos internos de la empresa	Bajos niveles tecnológicos generan pérdidas de tiempo, reprocesos y errores	X			

**Tendencia en el uso de canales digitales para incrementar el alcance de las marcas o servicios.** Las redes sociales pueden ser el canal para alcanzar nuevos clientes, posicionar la marca de la Sociedad de Transportadores Mixtos, e incrementar la interacción con los usuarios de los servicios del parqueadero. (Bustamante, 2023).

**Inteligencia artificial en el crm y ventas.** El uso de inteligencias artificiales puede brindar una experiencia personalizada a los viajeros que interactúen por los canales digitales, permitiendo ofertar paquetes, destinos, información de viaje, atención de quejas y reclamos, asistencia en reservas y compras sin importar la hora del día, la inteligencia artificial puede ser capaz de analizar las respuestas de los usuarios para determinar el nivel de satisfacción, brindando información objetiva y veraz para la toma de decisiones.

**Evolución tecnológica que puede volver obsoletos los procesos internos de la empresa.**

Las empresas con procesos con bajos niveles de digitalización se enfrentan a la amenaza que genera la evolución tecnológica, la gestión de la cadena de valor, el crm, las finanzas y la gestión de ingresos y despachos y la utilización de softwares y plataformas especializadas, permiten, la mejora de los procesos, la calidad del servicio y el análisis de datos para la toma de decisiones en tiempo real (Por: Compurent, 2021).

**Factores Ecológicos**

**Tabla 41**

*Factores Ecológicos (ambientales)*

Factores Ecológicos (ambientales)					
Factores externos que considerar	Importancia para la empresa	Impacto			
		AM	Am	Om	OM
Energías renovables para reducir el gasto energético en una empresa.	Adecuación de la empresa al uso de energías limpias, y la reducción de gastos energéticos.			X	

**Energías renovables para reducir el gasto energético en una empresa.** Es posible adaptar estas tecnologías con el fin de reducir el impacto ambiental, el uso de paneles solares puede reducir el costo de energía de toda la zona de parqueo y adoptar una política de compromiso con la conservación del medio ambiente, también puede generar un impacto positivo sobre la marca al establecer un compromiso con el medio ambiente.

### *Factores Legales*

**Tabla 42**

*Factores Legales*

<b>Factores Legales</b>		<b>Impacto</b>			
<b>Factores externos que considerar</b>	<b>Importancia para la empresa</b>	<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Om</b>	<b>OM</b>
		Extensión de la vida útil de los vehículos de servicio público terrestre	La normatividad (ley 2198 del 25 de enero 2022), favorece a las empresas socias de transporte mixto, la normatividad beneficia al 99.7% de los 3156 vehículos activos en la modalidad. (Portafolio, 2022).		
Oportunidad de ampliar las rutas actuales para las empresas asociadas	Modificación de la ruta para la prestación del servicio, (oportunidad de nuevos destinos despachados desde la zona de parqueo. (ley 2198 del 2022).				X
Nuevas tipologías vehiculares del servicio de Transporte Terrestre Automotor Mixto	Posibilidad de la utilización de la zona de parqueo por nuevas tipologías de vehículos de servicio mixto. (ley 2198 del 2022).			X	



<b>Factores Legales</b>					
<b>Factores externos que considerar</b>	<b>Importancia para la empresa</b>	<b>Impacto</b>			
		<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Om</b>	<b>OM</b>
Garantía de asegurabilidad de los seguros existentes para el servicio de transporte mixto.	El acto administrativo garantiza el seguro para los vehículos de la modalidad mixta con el fin de garantizar la integridad de los pasajeros.			X	
Centros de acopio para el servicio público de transporte mixto.	Aunque se deberán crear los espacios de acopio, no podrán exigir al servicio público de transporte terrestre mixto el ingreso y despacho desde las terminales de transporte.				X

**Extensión de la vida útil de los vehículos de servicio público terrestre (ley 2198 del 25 de enero 2022).** La normatividad surge como una alternativa de apoyo al sector transportador tras la pandemia ocasionada por el coronavirus. Y amplía la vida útil de los vehículos en 4 años incluidos aquellos que la cumplieron entre el 12 de marzo 2020 y la promulgación de la ley mencionada.

**Oportunidad de nuevas rutas para las empresas asociadas (ley 2198 del 2022).** Posibilidad de modificar el recorrido de las rutas sin objeto de un nuevo permiso de operación, podrá solicitar la modificación del recorrido que tiene autorizado, siempre y cuando obedezca a la posibilidad del aprovechamiento de la disponibilidad de nuevas infraestructuras viales. (Congreso de la República, ley 2198 del 2022)

**Nuevas tipologías vehiculares del servicio de Transporte Terrestre Automotor Mixto.** Por medio de la ley 2198 del 2022, se añaden nuevas tipologías a las anteriores definidas en la ley 769 de 2002, así: buseta de servicio mixto, camioneta cerrada de servicio mixto, campero, microbús de servicio mixto, que pueden atenderse desde el parqueadero de la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. (Congreso de la República, ley 2198 del 2022)

**Garantía de asegurabilidad de los seguros existentes para el servicio de transporte mixto** tiene como propósito garantizar la prestación del servicio a los usuarios y ordenar en materia de seguros para garantizar la integridad de los pasajeros. (Congreso de la República, ley 2198 del 2022)

**Centros de acopio para el servicio público de transporte mixto.** Se deberán disponer de espacios para el despacho y acopio de los vehículos de servicio mixto por parte de las autoridades municipales, pero no podrán exigir al servicio público de transporte terrestre mixto el ingreso y despacho desde las terminales de transporte. Puede constituir una oportunidad en la formulación de una estrategia de articulación con el gobierno local.

### ***2.2.2 Determinar los factores de competitividad de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S.***

#### **2.2.2.1 Análisis y determinación de factores competitivos**

Para poder determinar los factores competitivos se realizó la selección de las fortalezas y debilidades mayores resultantes del análisis de la cadena de valor y el lienzo del modelo canvas del negocio junto al análisis VRIO y las amenazas y oportunidades mayores resultantes del análisis de las 5 fuerzas de Porter y del análisis PESTEL.

Una vez identificadas las variables se procedió a implementar un análisis numérico para determinar la relevancia de los factores previamente seleccionados, para el caso del entorno interno se aplicó la tabla IFAS (Internal Factor Analysis Summary) y para el entorno externo la tabla EFAS (External Factor Analysis Summary), arrojando los siguientes resultados.

##### ***2.2.2.1.1 Tabla IFAS***

La Tablas IFAS tiene como propósito analizar las fortalezas y debilidades de la Sociedad de Transportadores Mixtos, para su aplicación se debe identificar las fortalezas y debilidades internas,

la asignación de un peso a cada variable o factor, asignar una calificación para representar el grado en que una empresa tiene una debilidad o una fortaleza en el factor.

Donde la calificación va de 1 a 5 dependiendo del grado de importancia que tenga. Muy poco importante, la clasificación es 1; poco importante, la clasificación es 2; importante, la clasificación es 3; de gran importancia, la clasificación es 4 y si es muy importante, la clasificación es 5. Donde C.P. es calificación ponderada y Cal. Es calificación.

**Tabla 43**

*Tabla IFAS de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos*

<b>TABLA IFAS</b>					
<b>Factores estratégicos internos</b>		<b>Valor</b>	<b>Cal.</b>	<b>C.P.</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Fortalezas</b>					
<b>F1</b>	Alto grado de ocupación y arrendamiento de los locales y zonas de parqueo	0,06	3	0,18	Cadena de valor
<b>F2</b>	Capacidad de generar utilidades atractivas para los socios, lo que permite asegurar la sostenibilidad y crecimiento del negocio.	0,05	3,2	0,16	Cadena de valor
<b>F3</b>	La estructura organizacional está claramente definida estableciendo roles y responsabilidades de cada área y puesto de trabajo, lo que garantiza la distribución eficiente de las tareas y la línea de mando.	0,04	3,5	0,14	Cadena de valor
<b>F4</b>	Relaciones sólidas con los proveedores para asegurar la disponibilidad de suministros necesarios para la operación de la empresa.	0,04	3,4	0,14	Cadena de valor
<b>F5</b>	Comunicación constante con las empresas de transporte usuarias de los servicios de la sociedad para garantizar un despacho eficiente de las camionetas.	0,05	3,4	0,17	Cadena de valor
<b>F6</b>	Procedimientos estandarizados y claramente definidos para la toma correcta de las pruebas de alcoholemia	0,04	3,1	0,12	Cadena de valor
<b>F7</b>	Revisión de los documentos necesarios de conductores y vehículos que salen del	0,05	3,2	0,16	Cadena de valor

**TABLA IFAS**

<b>Factores estratégicos internos</b>		<b>Valor</b>	<b>Cal.</b>	<b>C.P.</b>	<b>Comentarios</b>
	parqueadero, garantizando el cumplimiento de normas y regulaciones y la seguridad de los viajeros.				
<b>F8</b>	Horarios específicos asignados para la salida eficiente y a tiempo de las camionetas que garantizan el correcto desarrollo de las operaciones logísticas.	0,05	3	0,15	Cadena de valor
<b>F9</b>	Punto de atención al cliente estratégicamente ubicado en el parqueadero para brindar asistencia rápida y oportuna.	0,05	3	0,15	Cadena de valor
<b>F10</b>	Propuesta de valor orientada a resolver las necesidades de las empresas transportadoras, conductores, propietarios de negocios, viajeros.	0,07	4	0,28	VRIO
<b>Debilidades</b>					
<b>D1</b>	No tiene una plataforma estratégica claramente definida	0,04	2,5	0,10	Cadena de valor
<b>D2</b>	No se analiza histórico de datos de la prestación del servicio y la satisfacción de los usuarios a lo largo del tiempo, para determinar la calidad de los servicios prestados.	0,03	3	0,09	Cadena de valor
<b>D3</b>	No existe un plan de capacitación y desarrollo de profesionalización para mejorar los conocimientos y habilidades del personal de la empresa.	0,04	2,6	0,10	Cadena de valor
<b>D4</b>	No se usa software o herramientas web que permiten el registro, gestión de rutas, horarios de salida y de llegada de los vehículos que usan el parqueadero.	0,04	2,4	0,10	Cadena de valor
<b>D5</b>	No se utilizan Uso de herramientas tecnológicas que favorecen la experiencia del cliente, como pantallas de información y sistemas de atención al cliente en línea.	0,04	2,6	0,10	Cadena de valor
<b>D6</b>	No se hace uso de herramientas de análisis de datos para tomar decisiones basadas en información relevante.	0,03	2,6	0,08	Cadena de valor

<b>TABLA IFAS</b>					
<b>Factores estratégicos internos</b>		<b>Valor</b>	<b>Cal.</b>	<b>C.P.</b>	<b>Comentarios</b>
<b>D7</b>	Los Procesos no están claramente establecidos para la recepción y registro de los vehículos que ingresan al parqueadero para asegurar la eficiencia del control de la operación de entrada.	0,04	3	0,12	Cadena de valor
<b>D8</b>	No se garantiza el cumplimiento de normas y regulaciones vigentes a partir de la realización de inspecciones de seguridad y revisión de documentación en las camionetas que ingresan a la terminal	0,04	2,7	0,11	Cadena de valor
<b>D9</b>	No se realizan estrategias de Promoción y publicidad para la atracción de nuevos clientes y para dar a conocer los servicios de la empresa.	0,04	2,9	0,12	Cadena de valor
<b>D10</b>	No tiene alianzas estratégicas con entidades de fomento al turismo para incrementar el flujo de pasajeros en las rutas atendidas por las empresas asociadas	0,05	3,5	0,18	Cadena de valor
<b>D11</b>	Diversidad en los canales de comunicación para que los clientes puedan contactar con la empresa. (línea telefónica, API de mensajería, correo electrónico y/o redes sociales)	0,03	2,5	0,08	Cadena de valor
<b>D12</b>	La marca de la sociedad no está posicionada en el mercado.	0,04	3,8	0,15	VRIO
<b>D13</b>	No se utiliza de herramientas de marketing digital con el fin de promocionar los servicios de la empresa y sus empresas asociadas y para mantener una comunicación constante con los usuarios.	0,04	3,5	0,14	Cadena de valor
<b>Calificaciones totales</b>		<b>1</b>	<b>3,11</b>		

La aplicación de la tabla IFAS tiene como resultado dos puntos clave, el primero permite calificar las diferentes variables o factores internos con el fin de priorizarlos para la aplicación de la matriz DOFA.

Interpretando la información obtenida en la tabla IFAS, muestra que la mayor fortaleza para aprovechar las oportunidades del mercado es la Propuesta de valor orientada a resolver las necesidades de las empresas transportadoras, conductores, propietarios de negocios, viajeros, con una calificación ponderada de 0,28, seguido del Alto grado de ocupación y arrendamiento de los locales y zonas de parqueo con una calificación ponderada de 0,18.

Por su parte la mayor debilidad de la empresa está relacionada con el posicionamiento de marca en el mercado con una calificación pondera de 0,15. Esto afecta directamente la competitividad de la empresa, una marca que se encuentra posicionada es un factor diferenciador de los otros competidores del mercado, por tanto, es importante que la empresa trabaje en el desarrollo de la identidad para que sea fácil de distinguir por parte de los clientes y usuarios de la zona de parqueo

Es así como a partir de esta técnica fue posible priorizar las variables que de acuerdo con los resultados numéricos son los factores internos que pueden determinar la competitividad de una empresa y con los que se desarrollaran las estrategias de la matriz DOFA para la generación de estrategias competitivas.

#### Tabla 44

*Variables depuradas IFAS.*

<b>Variables depuradas IFAS.</b>	
<b>Fortalezas</b>	
<b>F1</b>	Alto grado de ocupación y arrendamiento de los locales y zonas de parqueo.
<b>F2</b>	Capacidad de generar utilidades atractivas para los socios, lo que permite asegurar la sostenibilidad y crecimiento del negocio.
<b>F5</b>	Comunicación constante con las empresas de transporte usuarias de los servicios de la sociedad para garantizar un despacho eficiente de las camionetas.
<b>F7</b>	Revisión de los documentos necesarios de conductores y vehículos que salen del parqueadero, garantizando el cumplimiento de normas y regulaciones y la seguridad de los viajeros.
<b>F10</b>	Propuesta de valor orientada a resolver las necesidades de las empresas transportadoras, conductores, propietarios de negocios, viajeros.
<b>Debilidades</b>	

<b>Variables depuradas IFAS.</b>	
<b>D7</b>	Los procesos no están claramente establecidos para la recepción y registro de los vehículos que ingresan al parqueadero para asegurar la eficiencia del control de la operación de entrada.
<b>D9</b>	No se realizan estrategias de Promoción y publicidad para la atracción de nuevos clientes y para dar a conocer los servicios de la empresa.
<b>D10</b>	No tiene alianzas estratégicas con entidades de fomento al turismo para incrementar el flujo de pasajeros en las rutas atendidas por las empresas asociadas.
<b>D12</b>	La marca de la sociedad no está posicionada en el mercado.
<b>D13</b>	No se utiliza de herramientas de marketing digital con el fin de promocionar los servicios de la empresa y sus empresas asociadas y para mantener una comunicación constante con los usuarios.

Así mismo, concluye con una calificación numérica que se puede interpretar como la capacidad que tiene la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Para desarrollar estrategias con el fin de aprovechar las oportunidades que brinda el mercado, en este sentido, la calificación obtenida es de 3,11 lo que evidencia una capacidad moderada para aprovechar las potencialidades del mercado.

### 2.2.2.1.2 Tabla EFAS

Para analizar los factores estratégicos externos que influyen en el comportamiento competitivo, se utilizó la herramienta tabla EFAS para resumir las oportunidades y las amenazas, así como evaluarlas a partir de la asignación de un peso o valor y una calificación que al igual que en la tabla IFAS dependerá de la importancia que tenga cada variable. Al finalizar, el resultado de la tabla EFAS es un indicador de las condiciones del entorno externo para la empresa.

#### Tabla 45

Resumen tabla EFAS de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos

<b>TABLA EFAS</b>				
<b>Factores estratégicos Externos</b>	<b>Valor</b>	<b>Cal.</b>	<b>C.P.</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Oportunidades</b>				
<b>O1</b> Alianzas estratégicas con las empresas de transporte mixto externas.	0,05	3	0,15	5 fuerzas de Porter

**TABLA EFAS**

<b>Factores estratégicos Externos</b>	<b>Valor</b>	<b>Cal.</b>	<b>C.P.</b>	<b>Comentarios</b>
<b>O2</b> Numero de competidores bajo al ser un mercado regulado.	0,04	2,5	0,10	5 fuerzas de Porter
<b>O3</b> Propuesta de valor débil en los servicios ofertados por los competidores.	0,05	3,2	0,16	5 fuerzas de Porter
<b>O4</b> La falta de calidad del servicio ofrecido por los parqueaderos de servicio mixto.	0,07	3,4	0,24	5 fuerzas de Porter
<b>O5</b> Potencial turístico en el departamento de Nariño poco explotado.	0,06	3,4	0,20	PESTEL
<b>O6</b> Tradición cultural y social con potencial turístico del departamento.	0,04	3,2	0,13	PESTEL
<b>O7</b> Tendencia en el uso de canales digitales para incrementar el alcance de las marcas o servicios.	0,06	3,4	0,20	PESTEL
<b>O8</b> Centros de acopio para el servicio público de transporte mixto.	0,06	3,4	0,20	PESTEL
<b>O9</b> Oportunidad de ampliar las rutas actuales para las empresas asociadas.	0,07	3	0,21	PESTEL
<b>Amenazas</b>				
<b>A1</b> Cantidad de opciones de transporte disponibles para los viajeros.	0,05	2,8	0,14	5 fuerzas de Porter
<b>A2</b> Reacción negativa ante incrementos de las tarifas de tiquetes de viaje en temporadas altas.	0,04	3	0,12	5 fuerzas de Porter
<b>A3</b> El gobierno puede influir en la fijación de precios de las tarifas.	0,05	2,6	0,13	5 fuerzas de Porter
<b>A4</b> Capacidad para atender nuevas rutas limitada debido a las condiciones del ministerio de transporte.	0,05	2,4	0,12	5 fuerzas de Porter
<b>A5</b> Posibles Nuevas zonas de parqueo homologas.	0,05	2,7	0,14	5 fuerzas de Porter
<b>A6</b> El transporte ilegal puede afectar la competitividad y sostenibilidad de las empresas asociadas.	0,05	3,1	0,16	PESTEL



<b>TABLA EFAS</b>					
<b>Factores estratégicos Externos</b>		<b>Valor</b>	<b>Cal.</b>	<b>C.P.</b>	<b>Comentarios</b>
<b>A7</b>	Alto nivel de atraso de la infraestructura vial de los departamentos de Nariño y Putumayo.	0,07	2,6	0,18	PESTEL
<b>A8</b>	Crisis generada por la situación crítica de comunicación vial con el resto del país.	0,07	2,7	0,19	PESTEL
<b>A9</b>	Evolución tecnológica que puede volver obsoletos los procesos internos de la empresa.	0,07	3,1	0,22	PESTEL
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,99</b>	

Como se mencionó la tabla EFAS resulta con un indicador de las condiciones del entorno externo, es decir un valor numérico que se puede interpretar con el margen de oportunidad que tiene la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. En el mercado, la calificación de 2,99 la sitúa 0,1 puntos por debajo de la media, sin embargo, demuestra que hay oportunidades moderadas en el mercado para que la empresa pueda desplegar las estrategias.

La calificación anterior no muestra un panorama desfavorable, por lo contrario, indica que existen oportunidades disponibles para aprovecharse, siempre y cuando la empresa gestione adecuadamente el riesgo para sortear las amenazas externas.

La interpretación de los datos de la variable resultante del análisis de las 5 fuerzas de Porter, La falta de calidad del servicio ofrecido por los parqueaderos de servicio mixto, es la oportunidad más aprovechable para la sociedad, la diferenciación y la propuesta de valor con la que cuenta actualmente, puede llevar a la organización a ser altamente competitiva.

Mientras que en las amenazas la amenaza tecnológica es la más representativa, Evolución tecnológica que puede volver obsoletos los procesos internos de la empresa, sino se toman medidas para contrarrestar este hecho, lo que implica pérdidas en los niveles de calidad del servicio, eficiencia y por ende la rentabilidad, es por esto que las empresas deben adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, por lo que es importante invertir en innovación y la actualización de los sistemas para no afectar los niveles de competitividad.

Finalmente se presenta la tabla con el filtro de las variables externas que se extrajeron de la tabla EFAS objetivamente, de acuerdo con la calificación pondera que recibieron y que harán parte de la generación de estrategias con la matriz DOFA.

**Tabla 46**

*Variables depuradas EFAS.*

<b>Variables depuradas EFAS.</b>	
<b>Oportunidades</b>	
O4	La falta de calidad del servicio ofrecido por los parqueaderos de servicio mixto.
O5	Potencial turístico en el departamento de Nariño poco explotado.
O7	Tendencia en el uso de canales digitales para incrementar el alcance de las marcas o servicios.
O8	Centros de acopio para el servicio público de transporte mixto.
O9	Oportunidad de ampliar las rutas actuales para las empresas asociadas.
<b>Amenazas</b>	
A1	Cantidad de opciones de transporte disponibles para los viajeros.
A6	El transporte ilegal puede afectar la competitividad y sostenibilidad de las empresas asociadas.
A7	Alto nivel de atraso de la infraestructura vial de los departamentos de Nariño y Putumayo.
A8	Crisis generada por la situación crítica de comunicación vial con el resto del país.
A9	Evolución tecnológica que puede volver obsoletos los procesos internos de la empresa.

### **2.2.2.1.3 Matriz SFAS**

Una vez que se han identificado los factores internos y externos más relevantes, la matriz SFAS resume los factores más importantes que determinan la competitividad de la empresa, al combinar las variables destacables (calificadas) internas y externas de las tablas IFAS y EFAS proporciona una visión integral de las áreas en las que se debe enfatizar para mantener o mejorar la competitividad de la empresa.

Para el caso de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos, los factores competitivos son aquellos que se han seleccionado objetivamente, a partir de la calificación de las tablas anteriores donde se seleccionaron las que mayor calificación obtuvieron, y que tras una nueva selección teniendo en cuenta la importancia para la empresa, se obtuvieron los siguientes:

**Tabla 47**

*Matriz SFAS*

	Factore estratégicos	Val	Cal	CP	Duración plazo			Comentarios
					C	M	L	
F2	La empresa es capaz de generar utilidades atractivas para los socios, lo que permite asegurar la sostenibilidad y crecimiento del negocio.	0,07	3,05	0,2135	X			Actualmente es estable
F10	Propuesta de valor orientada a resolver las necesidades de las empresas transportadoras, conductores, propietarios de negocios, viajeros.	0,14	3,05	0,427	X			Enfoque integral del cliente
D10	No tiene alianzas estratégicas con entidades de fomento al turismo para incrementar el flujo de pasajeros en las rutas atendidas por las empresas asociadas	0,1	3,1	0,31		X		Alta oportunidad de desarrollo de nuevos nichos y fuentes de ingreso
D12	La marca de la sociedad no está posicionada en el mercado	0,15	3,1	0,465		X		Se necesita desarrollar la marca
D13	No se utiliza de herramientas de marketing digital con el fin de promocionar los servicios	0,14	2,9	0,406		X		Las redes sociales para promocionar los

	de la empresa y sus empresas asociadas y para mantener una comunicación constante con los usuarios.						servicios son fundamentales
O3	La rivalidad de los competidores está dada por la propuesta de valor en los servicios ofertados	0,07	3	0,21	X		La empresa Tiene alto valor agregado
O4	Potencial turístico en el departamento de Nariño poco explotado	0,07	2,9	0,203	X		Se puede orientar la calidad del servicio a una estrategia de atracción de clientes
O8	Centros de acopio para el servicio público de transporte mixto.	0,12	2,9	0,348	X		Una oportunidad valiosa para posicionar la empresa
A1	Cantidad de opciones de transporte disponibles para los viajeros	0,07	3,1	0,217	X		Competencia
A9	Evolución tecnológica que puede volver obsoletos los procesos internos de la empresa	0,07	2,9	0,203	X		La competencia puede adoptar tecnologías que le faciliten la toma de decisiones y encontrar un nicho propicio
<b>Calificaciones totales</b>		<b>1</b>		<b>3.0025</b>			

Nota: Se han usado las siguientes nomenclaturas. Valor: val; Calificación: cal; Calificación ponderada: CP; Duración plazo: corto (C), mediano (M), largo (L).

La información consignada en la tabla permite evidenciar un pequeño cumulo de 10 factores relevantes para la competitividad de la empresa, los factores competitivos clave son la fortaleza f10, la propuesta de valor desde el punto de vista de las calificaciones obtenidas, el enfoque que se le ha dado a la gestión del cliente, es vital para el posicionamiento que se busca con esta investigación y su calificación pondera obtenida de 0,42 lo confirma. Mientras que la debilidad

D12 indica que La marca de la sociedad no está posicionada en el mercado con una calificación ponderada de 0,46.

Finalmente, con la Matriz SFAS es posible evaluar las condiciones estratégicas tras la aplicación de las tablas IFAS y EFAS, para el caso de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. La calificación total ponderada de 3.0025 una calificación que indica una posición competitiva moderadamente favorable frente a la capacidad de rivalizar con éxito dentro del sector. La posición de la empresa es promedio e indica que existen tanto los recursos como las oportunidades para mejorar el desempeño y la competitividad.

### ***2.2.3 Diseñar las estrategias para la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S.***

#### **2.2.3.1 Diseño de la plataforma estratégica empresarial**

La plataforma estratégica constituye una herramienta clave para cualquier organización que permite direccionar los lineamientos empresariales como la misión, visión, objetivos y valores corporativos, al contar con una plataforma estratégica correctamente definida, la empresa puede establecer un plan de acción claro que permite alcanzar metas y objetivos.

Al realizar el diagnóstico interno, una de las debilidades identificadas fue la inexistencia de la plataforma estratégica, por lo que se presentan la siguiente propuesta con la que se orienta a la empresa a una mejora de la competitividad, contemplando el enfoque al cliente, la mejora continua y el constante desarrollo de la propuesta de valor, criterios que mantendrán a la empresa financieramente saludable y que mejorara el posicionamiento en el mercado.

Se inicia con el objetivo general, que define el rubro de la empresa y establece las líneas para alcanzar la misión, que a su vez representa el propósito fundamental de la empresa, la visión que muestra el deseo de la empresa en un horizonte del tiempo y los valores que son los principios éticos y morales que guían el comportamiento de la organización.

### 2.2.3.1.1 *Objetivo general*

El objetivo general establece un marco para definición de la misión para asegurarse que esta responda eficazmente a lo que se quiere lograr y como se quiere lograr, mejorando también la coherencia de las estrategias y los planes de la empresa, aumentando la capacidad de ser competitiva en el mercado.

Para definir de forma clara el objetivo general, la metodología SMART facilita el desarrollo de los planes y las estrategias para alcanzarlo así como el marco para realizar el seguimiento y su evaluación. El acrónimo SMART significa, que un objetivo de ser específico (specific) Medible, alcanzable y relevante para la empresa, a la vez que está limitado en un tiempo determinado.

#### **Tabla 48**

##### *Desarrollo del objetivo general*

<b>Desarrollo Del Objetivo General</b>	
<b>S</b>	Mejorar la posición competitiva de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S.
<b>M</b>	A partir de la mejora continua de la propuesta de valor (cualitativo pero medible).
<b>A</b>	Implementando estrategias para el fortalecimiento de marca y el enfoque integral del cliente
<b>R</b>	Promoviendo el crecimiento sostenible de la empresa Y el crecimiento en la participación del mercado,
<b>T</b>	Estableciendo un plazo de 3 a 5 años

**Objetivo general:** Mejorar la posición competitiva de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. A partir de la mejora continua de la propuesta de valor, implementando estrategias de enfoque integral al cliente que promuevan el crecimiento sostenible de la empresa y el crecimiento en la participación del mercado en un plazo de 3 años.

El objetivo formulado a partir de la metodología Smart, plantea mejorar la competitividad a partir de la generación el valor en los servicios ofertados, el enfoque al cliente es primordial porque

permite analizar constantemente las tendencias y los nuevos requerimientos que se presentan en el mercado, mientras que el desarrollo de marca incrementa la atracción de nuevos viajeros, se elige el plazo a 3 años para alinearlos al planteamiento de este trabajo de investigación.

### 2.2.3.1.2 Misión

Para establecer la misión de la empresa se ha dado respuesta a las preguntas ¿En qué negocio estamos?, ¿Qué medios utiliza?, ¿Para quién trabajamos?, ¿En dónde se ubican los mercados? Una vez se respondió se construyó la misión para la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S.

**Tabla 49**

*Construcción de la misión*

<b>Formulación Misión</b>	
<b>Características de la misión</b>	<b>Propuesta</b>
¿En qué negocio estamos?	La Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Es una empresa que busca garantizar el servicio de despachos de vehículos de servicio mixto
¿Qué medios utiliza?	Caracterizados por la excelente calidad del servicio, (con el objetivo de entregar una propuesta de valor que satisfaga las necesidades de)
¿Para quién trabajamos?	Socios, conductores y pasajeros
¿En dónde se ubican los mercados?	Departamentos de Nariño y putumayo
<b>Misión:</b> La Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Es una empresa que busca garantizar el servicio de despachos de vehículos de servicio mixto a los departamentos de Nariño y putumayo, caracterizados por la excelente calidad del servicio, entregando una propuesta de valor que satisfaga las necesidades de nuestros socios, conductores y Pasajeros.	

La misión resultante expresa el sentimiento de unión de las 13 empresas socias al buscar atender ante la necesidad de las comunidades de la región de los departamentos de Nariño y putumayo, con

la orientación al servicio que las caracteriza y que se materializa a través de la Sociedad de Transportadores Mixtos, la propuesta de valor es versátil al adaptarse a 3 nichos diferentes, por lo que expresa con claridad su razón de ser.

### 2.2.3.1.3 Visión

Para establecer la misión de la empresa se ha dado respuesta a las preguntas: ¿Cuál es la posición actual de la empresa en el largo plazo?; ¿Cuáles son las metas de la empresa en el largo plazo?; ¿Cómo conceptualizan nuestros clientes a la empresa?

#### Tabla 50

##### Formulación de la visión

Formulación de la visión	
¿Cuál es la posición actual de la empresa en el largo plazo?	Para el 2026 la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Se proyecta como una empresa con alto reconocimiento
¿Cuáles son las metas de la empresa en el largo plazo?	Reconocida en el mercado como la zona de parqueo más importante de la ciudad de pasto
¿Cómo conceptualizan nuestros clientes a la empresa?	Comprometida con el desarrollo del tejido socioeconómico del suroccidente colombiano
<b>Visión:</b> Para el 2026 la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Se proyecta como una empresa con alto reconocimiento en el mercado como la zona de parqueo más importante de la ciudad de pasto caracterizada por estar comprometida con el desarrollo del tejido socioeconómico de las zonas rurales del suroccidente colombiano.	

La visión resultante resalta la importancia de que la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. De convertirse en la zona de parqueo prefería por pasajeros y por empresas de servicio público mixto, además de reafirmar el compromiso de aportar al tejido social y económico de los departamentos de Nariño y Putumayo. Por lo que se consideró que sea establecida por la empresa.



#### 2.2.3.1.4 Valores

Se trata de definir los principios éticos y morales que guiarán la toma de decisiones en la empresa, estos deben reflejar la visión de la empresa, a generar lealtad en sus colaboradores, y una vez establecidos se deben compartir con todos los miembros de la empresa.

**Tabla 51**

*Tabla de valores corporativos*

<b>Valores</b>	<b>Relación con la empresa</b>
<b>Calidad.</b>	Cumplimos con los estándares de calidad y seguridad, buscando constantemente la excelencia en los servicios que ofrecemos
<b>Responsabilidad.</b>	Asumimos el compromiso de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, usuarios y transportadores, así como de cuidar el medio ambiente y el bienestar social de la comunidad
<b>Innovación.</b>	Estamos comprometidos con fomentar la creatividad y la innovación para mejorar los procesos internos.
<b>Respeto.</b>	Reconocemos la diversidad y la dignidad de las personas, tratando a todos con cortesía, amabilidad y equidad, y promoviendo un ambiente laboral armonioso y colaborativo.
<b>Transparencia</b>	Brindamos la información veraz y oportuna a los grupos de interés, con honestidad, integridad y ética y en cumplimiento de las regulaciones vigentes.

Los valores anteriormente determinados están directamente relacionados con el enfoque competitivo que pretende alcanzar, la orientación a la calidad del servicio, el compromiso de satisfacer las necesidades de los Stakeholders, el desarrollo de una cultura en torno a la innovación, el respeto ante la dignidad de las personas y la transparencia se establecen como el marco ético y moral a seguir para tomar las decisiones relacionadas a la dirección estratégica y operativa de la empresa, reflejando su identidad, su cultura y su visión.

### 2.2.3.2 Matriz DOFA de 4 cuadrantes

La matriz DOFA de cuatro cuadrantes permite visualizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas e interactuar en la medida de la compatibilidad de estas para la creación de estrategias genéricas, la matriz permite tomar decisiones para el desarrollo de la planeación estratégica de la empresa y obtener las estrategias que guían a la consecución del objetivo estratégico.

**Tabla 52**

*Matriz DOFA de cuatro cuadrantes*

<b>Matriz DOFA de cuatro cuadrantes</b>		
<b>Factores internos IFAS</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
F O D A	F1. Alto grado de ocupación y arrendamiento de los locales y zonas de parqueo.	D1. Los Procesos no están claramente establecidos para la recepción y registro de los vehículos que ingresan al parqueadero para asegurar la eficiencia del control de la operación de entrada.
	F2. La empresa es capaz de generar utilidades atractivas para los socios, lo que permite asegurar la sostenibilidad y crecimiento del negocio.	D2. No se realizan estrategias de Promoción y publicidad para la atracción de nuevos clientes y para dar a conocer los servicios de la empresa.
	F3. Comunicación constante con las empresas de transporte usuarias de los servicios de la sociedad para garantizar un despacho eficiente de las camionetas.	D3. No tiene alianzas estratégicas con entidades de fomento al turismo para incrementar el flujo de pasajeros en las rutas atendidas por las empresas asociadas.
	F4. Revisión de los documentos necesarios de conductores y vehículos que salen del parqueadero, garantizando el cumplimiento de normas y regulaciones y la seguridad de los viajeros.	D4. La marca de la sociedad no está posicionada en el mercado

<b>Factores externos EFAS</b>		
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
	F5. Propuesta de valor orientada a resolver las necesidades de las empresas transportadoras, conductores, propietarios de negocios, viajeros.	D5.No se utiliza de herramientas de marketing digital con el fin de promocionar los servicios de la empresa y sus empresas asociadas y para mantener una comunicación constante con los usuarios.
O1.La falta de calidad del servicio ofrecido por los parqueaderos de servicio mixto	<b>F2 + F5 +O2</b> Diferenciación de los competidores mediante la generación de valor agregado para los segmentos de mercado actuales, ofreciendo servicios complementarios.	<b>D2 + O1</b> Desarrollar estrategias de promoción y publicidad para aprovechar el potencial turístico poco explotado en el departamento de Nariño.
O2.Potencial turístico en el departamento de Nariño poco explotado.		
O3.Tendencia en el uso de canales digitales para incrementar el alcance de las marcas o servicios	<b>F2 +F3+ F5 + O5</b> Establecer un sistema de comunicación que permita Generar nuevas fuentes de ingreso al ampliar las rutas actuales.	<b>O3 + D4+ D2</b> Aprovechar el incremento del alcance mediante canales digitale y Utilizar herramientas de marketing digital para mejorar el posicionamiento de la marca de la Sociedad de Transportadores Mixtos.
O4.Centros de acopio para el servicio público de transporte mixto.		
O5.Oportunidad de ampliar las rutas actuales para las empresas asociadas	<b>F5 + O1</b> Desarrollar una propuesta de valor orientada a aprovechar el potencial turístico de Nariño para mejorar la competitividad de la empresa.	
	<b>O4 + O5 +F3 +F4</b> Aprovechar la comunicación con las empresas para crear sinergias con el estado y atraer nuevas empresas de servicio mixto y tener mayor número de rutas disponibles.	
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
A1.Cantidad de opciones de transporte disponibles para los viajeros	<b>F5 + A1</b> Fortalecer la propuesta de valor en torno al viajero para ofrecer un factor diferenciador como opción atractiva para el mercado.	<b>D1 + A2</b> Mejorar la eficiencia en el proceso de recepción y registro de vehículos, para mejorar los tiempos de los procesos, la percepción de calidad y
A2.El transporte ilegal puede afectar la competitividad y sostenibilidad de las empresas asociadas.		

A3. Alto nivel de atraso de la infraestructura vial de los departamentos de Nariño y Putumayo.	<b>F3 + A5+f2 +F1</b> Aprovechar las buenas finanzas de la empresa para	convertirse opción atractiva por los viajeros.
A4. Crisis generada por la situación crítica de comunicación vial con el resto del país.	actualizar los sistemas de comunicación interna.	<b>D2+D4+A2.</b> Realizar estrategias de atracción y ventas y posicionamiento de marca dirigida a mitigar la
A5. Evolución tecnológica que puede volver obsoletos los procesos internos de la empresa.		amenaza de transporte ilegal.

Tras el cruce de los factores internos y externos traídos de las tablas IFAS y EFAS, cruzaron para determinar estrategias DO, FA, FO, DA, fue posible determinar las estrategias que serán sometidas a un análisis en la matriz MCPE, que para este caso de investigación se seleccionaron 3 estrategias por su orientación a la generación de competitividad y que se alinean correctamente con el objetivo general propuesto en el planeamiento estratégico:

- **Estrategias 1: (F2 + F5 +O2)** Diferenciarse de los competidores mediante la generación de valor agregado para los segmentos de mercado actuales, ofreciendo servicios complementarios.
- **Estrategia 2: (F5 + O1):** Desarrollar una propuesta de valor orientada a aprovechar el potencial turístico de Nariño para mejorar la competitividad de la empresa.
- **Estrategia 3: (D2+D4+A2).** Realizar estrategias de atracción y ventas y posicionamiento de marca dirigida a mitigar la amenaza de transporte ilegal.

### 2.2.3.3 Matriz MCPE

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica es una herramienta que permitió evaluar las diferentes estrategias elegidas en el paso anterior de esta investigación, es decir las estrategias:

F2+F5+O2; F5+O1; D2+D4+A2, a partir de criterios cuantitativos, lo que permitió una toma de decisiones de manera objetiva al basarse en datos tangibles y medibles.

Para realizar la evaluación de las estrategias se asignó un peso (P) según sea su importancia relativa a cada uno de los criterios, y se evalúa en función de estos, se asigna un puntaje de atractividad. (P.A.) y se multiplica el peso para obtener la calificación del Atractivo (CA), para finalmente obtener el total del puntaje de atractividad que indicara la estrategia más atractiva cuan mayor sea la calificación.

**Tabla 53**

*Matriz Cuantitativa de la planificación Estratégica*

MATRIZ MCPE	F2 + F5 +O2		F5 + O1		D2+D4+A2		
	EFAS	P	P.A.	CA	P.A.	CA	
<b>Oportunidades.</b>							
La falta de calidad del servicio ofrecido por los parqueaderos de servicio mixto	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Potencial turístico en el departamento de Nariño poco explotado.	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Tendencia en el uso de canales digitales para incrementar el alcance de las marcas o servicios	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Centros de acopio para el servicio público de transporte mixto.	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Oportunidad de ampliar las rutas actuales para las empresas asociadas	0,10	3	0,30	4	0,4	3	0,3
<b>Amenazas.</b>							
Cantidad de opciones de transporte disponibles para los viajeros	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,36
El transporte ilegal puede afectar la competitividad y sostenibilidad de las empresas asociadas.	0,10	2	0,20	2	0,2	3	0,3

Alto nivel de atraso de la infraestructura vial de los departamentos de Nariño y Putumayo.	0,09	1	0,09	3	0,27	2	0,18
Crisis generada por la situación crítica de comunicación vial con el resto del país.	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Evolución tecnológica que puede volver obsoletos los procesos internos de la empresa.	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
<b>Total EFAS</b>	<b>1,00</b>						
<b>IFAS</b>							
<b>Fortalezas</b>							
Alto grado de ocupación y arrendamiento de los locales y zonas de parqueo	0,30	3	0,90	3	0,9	2	0,6
La empresa es capaz de generar utilidades atractivas para los socios, lo que permite asegurar la sostenibilidad y crecimiento del negocio.	0,32	4	1,28	4	1,28	4	1,28
Comunicación constante con las empresas de transporte usuarias de los servicios de la sociedad para garantizar un despacho eficiente de las camionetas.	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Revisión de los documentos necesarios de conductores y vehículos que salen del parqueadero, garantizando el cumplimiento de normas y regulaciones y la seguridad de los viajeros.	0,02	2	0,04	2	0,04	4	0,08
Propuesta de valor orientada a resolver las necesidades de las empresas transportadoras, conductores, propietarios de negocios, viajeros.	0,04	4	0,16	2	0,08	4	0,16
<b>Debilidades</b>							
Los Procesos no están claramente establecidos para la recepción y registro de los vehículos que ingresan al parqueadero para asegurar la eficiencia del control de la operación de entrada.	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21

No se realizan estrategias de promoción y publicidad para la atracción de nuevos clientes y para dar a conocer los servicios de la empresa.	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12
No tiene alianzas estratégicas con entidades de fomento al turismo para incrementar el flujo de pasajeros en las rutas atendidas por las empresas asociadas.	0,05	2,00	0,10	4,00	0,2	4,00	0,2
La marca de la sociedad no está posicionada en el mercado	0,02	2	0,04	4	0,08	4	0,08
No se utiliza de herramientas de marketing digital con el fin de promocionar los servicios de la empresa y sus empresas asociadas y para mantener una comunicación constante con los usuarios.	0,10	2,00	0,20	4	0,4	4	0,4
<b>Totales</b>	<b>1,00</b>		<b>6,17</b>		<b>6,61</b>		<b>6,33</b>

Una vez analizada la matriz se obtuvo la mayor calificación en la Estrategia (F5+O1): Desarrollar una propuesta de valor orientada a aprovechar el potencial turístico de Nariño para mejorar la competitividad de la empresa.

Adicionalmente, el resultado obtenido frente a las variables, de acuerdo con el planteamiento de la matriz, es la estrategia que más se adecua a los factores internos o externos sin importar que hayan sido o no los generadores de la estrategia, por lo que es posible generar actividades dentro del plan de acción que impacten en el aprovechamiento o la mitigación de las variables.

Por ende, el plan de acción enfocado en esta estrategia será el camino inicial para mejorar la competitividad de la empresa, el aprovechamiento del potencial turístico del departamento puede ser una ventana para fortalecer la imagen corporativa de la sociedad, mantenerla en una posición de liderazgo en el sector y atraer a viajeros, empresas y entidades y otros interesados en entablar relaciones con la zona de parqueo y con las empresas que la constituyen.

## 2.2.3.4 Plan de acción

### 2.2.3.4.1 Planteamiento estratégico

El siguiente plan está dividido en 4 etapas, la primera corresponde al operativo, el cronograma, presupuesto y el plan de evaluación y seguimiento, adicionalmente se definieron 6 objetivos, las metas, las estrategias operativas y el indicador para determinar el rendimiento para lograr el desarrollo de la propuesta de valor que aproveche el potencial turístico como medio para lograr la competitividad de la Sociedad de Transportadores Mixtos. Ver Tabla 54.

**Tabla 54**

*Plan estratégico*

<b>Desarrollar una propuesta de valor orientada a aprovechar el potencial turístico de Nariño para mejorar la competitividad de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S.</b>			
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategia Operativa</b>	<b>Indicador/ Formula</b>
OE1. Analizar el potencial turístico de los diferentes municipios del departamento enfatizando en aquellos que los socios tienen rutas habilitadas.	Identificar y evaluar al menos 15 recursos turísticos con el fin de aprovechar el potencial turístico, plazo 6 meses.	ES-O1. Identificar tendencias y oportunidades de los recursos turísticos frecuentados y de los poco conocidos para evaluar y determinar la viabilidad del objetivo	Tasa de recursos turísticos incluidos en el plan estratégico  $\frac{\text{Recursos turísticos Identificados}}{\text{Recursos turísticos Evaluados}} \times 100$
OE2. Desarrollar la propuesta de valor que articule a la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Y a sus socios (empresas de transporte)	Desarrollar una propuesta de valor para mejorar la competitividad, plazo 6 meses.	ES-O2. Diseñar una propuesta de valor atractiva y diferenciadora centrada en el beneficio mutuo, con la participación de los expertos externos, el personal de la empresa y los socios	Tasa de características diferenciadoras incluidas en la propuesta de valor  $\frac{\text{Posibles características Diferenciadoras identificadas}}{\text{Características Diferenciadoras Incluidas}} \times 100$



**Desarrollar una propuesta de valor orientada a aprovechar el potencial turístico de Nariño para mejorar la competitividad de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S.**

<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategia Operativa</b>	<b>Indicador/ Formula</b>
OE3. Establecer alianzas estratégicas para la puesta en marcha de la propuesta de valor	Establecer 30 alianzas estratégicas en un plazo de 3 meses	ES-O3. Desarrollar un programa de relaciones públicas para generar alianzas estratégicas con diversos grupos de interés en los municipios con cobertura de rutas, para exponer la propuesta de valor.	Tasa de alianzas estratégicas realizadas  $\frac{\text{Posibles alianzas Estratégicas Identificadas}}{\text{Alianzas estratégicas firmadas}} \times 100$
OE4. Lograr la adaptación del modelo de negocios entre empresas socias y los aliados estratégicos.	Lograr la adaptación de socios estratégicos externos y externos al modelo de negocio en un 80% en 4 meses	ES-O4. Desarrollar un programa de articulación entre los socios clave externos y los socios internos, para lograr la adaptación eficaz del modelo de negocio.	Índice de adaptabilidad de los socios y aliados estratégicos  $\frac{\text{número de aliados externos}}{\text{número de empresas socias}} \times 100$
OE5. Dar el paso a la transición de la era digital para mejorar los procesos de la Sociedad de Transportadores Mixtos.	Implementar 3 herramientas para la transformación digital en un plazo de 1 año	ES-O5. Desarrollar un plan de transformación digital para los procesos logísticos internos, marketing ventas y relación con los clientes, para ofertar la propuesta de valor	Tasa de implementación de herramientas para la transformación digital  $\frac{\text{Herramientas de transformación digital identificadas}}{\text{Herramientas de transformación digital implelementadas}} \times 100$
OE6. Fortalecer la imagen corporativa a partir del mejoramiento de la planta física de la empresa	Implementar 3 mejoras en la planta física que permitan fortalecer el valor de marca, en un plazo de 1 año.	ES-O6. Diseñar un plan de actividades para el mejoramiento de la planta física adecuando normas de seguridad, necesidades especiales y transición energética, que permita fortalecer la imagen corporativa	Índice de percepción de marca generado por la planta física  $\frac{\text{clientes con buena percepcion de imagen corporativa}}{\text{clientes encuestados}} \times 100$

En la primera etapa se estableció el plan operativo para cada uno de los objetivos estratégicos (OE), que incluye: el objetivo estratégico, la estrategia operativa, las acciones o actividades, el

responsable y el indicador, al igual que está basado en el ciclo de mejora continua PHVA, es decir las actividades responden a este enfoque, fijando acciones de planear, hacer, verificar y actuar.

La segunda parte corresponde al cronograma, que al igual que el anterior se ha dividido en cada uno de los objetivos estratégicos, este contiene el objetivo al que responde, la estrategia operativa, las acciones o actividades, el periodo de inicio a fin de las actividades y una representación gráfica del cronograma que está dividido en trimestres en cada uno de los 3 años en los que se desarrolla el plan estratégico.

La tercera parte corresponde al presupuesto estratégico, donde se describen las actividades el costo por cada una y los recursos que se requieren para alcanzarlas, al igual que en los anteriores pasos, esta desarrollada por cada uno de los objetivos estratégicos.

Finalmente la cuarta parte plantea el plan de evaluación y monitorio donde se establecen los indicadores y los mecanismos de seguimiento apropiados para dar cumplimiento a cada una de las actividades que se fijaron en el plan operativo, así mismo establece el periodo en el que se aplicaran las respectivas evaluaciones.

#### **2.2.3.4.2 Plan operativo**

Los objetivos estratégicos están definidos con el fin de aprovechar las oportunidades del ambiente, potencializar los capacidades y recursos, esto a través de la realización de una serie de actividades claramente definidas y necesarias para alcanzarlos.

##### ***Plan operativo OE1***

El primer objetivo estratégico tiene ocho actividades relacionadas con el análisis del potencial turístico de Nariño, la meta para este objetivo es Identificar y evaluar al menos quince recursos turísticos con el fin de aprovechar las oportunidades que se puedan identificar en torno a la

explotación de la riqueza turística del departamento, este objetivo como primer paso para lograr el plan está estimado un plazo de seis meses.

**Tabla 55**

*Plan operativo OE1*

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>OE1.</b> Analizar el potencial turístico de los diferentes municipios del departamento enfatizando en aquellos que los socios tienen rutas habilitadas.			
<b>Estrategia operativa</b>	<b>ES-O1.</b> Identificar tendencias y oportunidades de los recursos turísticos frecuentados y de los poco conocidos para evaluar y determinar la viabilidad del objetivo			
<b>P V</b>	<b>H A</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
<b>P</b>		Establecer los objetivos y metas para el análisis de las oportunidades turísticas del departamento.	Gerente	Objetivos y metas propuestas
<b>P</b>		Definir los segmentos de clientes actuales y nuevos y las necesidades.	Gerente	Numero de segmentos de clientes identificados
<b>H</b>		Estudiar las tendencias actuales del turismo y determinar qué tipo de actividades pueden fortalecer el proyecto.	Gerente	Numero de tendencias turísticas identificadas
<b>H</b>		Realizar un estudio de mercado para validar los segmentos y recopilar información para la retroalimentación.	Gerente	Segmentos identificados y validados
<b>H</b>		Analizar la información obtenida y realizar informes sobre perfiles de clientes, competidores, tendencias, sitios turísticos, oportunidades, turismo agrario en temporadas de cosechas, entre otros.	Gerente	Total informes de perfilamiento y análisis
<b>V</b>		Verificar las variables relevantes en el estudio y determinar omisiones importantes.	Gerente	Variables relevantes identificadas
<b>V</b>		Determinar la viabilidad del proyecto.	Gerente	ROI del proyecto
<b>A</b>		Realizar los ajustes necesarios en las actividades y/o en la estrategia.	Gerente	% de ajustes aplicados

### Plan operativo OE2

El segundo objetivo estratégico se definió con veintidós actividades relacionadas con el desarrollo de una propuesta de valor enfocada articular el trabajo conjunto de la sociedad de transportadores y sus socios, la meta para este objetivo es desarrollar una propuesta de valor a partir de los recursos turísticos determinados como factibles en el objetivo operativo 1, el tiempo considerado para alcanzarlo es de 6 meses.

**Tabla 56**

#### Plan operativo OE2

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>OE2.</b> Desarrollar la propuesta de valor que articule a la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Y a sus socios (empresas de transporte)		
<b>Estrategia operativa</b>	<b>ES-O2.</b> Diseñar una propuesta de valor atractiva y diferenciadora centrada en el beneficio mutuo, con la participación de los expertos externos, el personal de la empresa y los socios		
<b>P V A</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
P	Definir la agenda del proyecto de diseño	Gerente	Realización de la agenda
P	Elaborar un plan de trabajo	Gerente	Índice de planes de trabajo elaborados
P	Definir cuáles son los atractivos de cada una de las subregiones con los que se elaborara la propuesta de valor	Gerente	% de atractivos seleccionados para la propuesta de valor
P	Identificar los recursos disponibles con los que cuenta la sociedad para el desarrollo y para la implementación de la propuesta de valor	Gerente, Contador, G. Talento Humano	Total de recursos disponibles
P	Establecer los indicadores para medir la efectividad de la propuesta de valor.	Gerente	Índice de indicadores formulados
P	Determinar grupos de trabajo para el proyecto	Gerente	Total de equipos de trabajo formulados
H	Construir el branding de marca y la narrativa, que refleje la esencia del departamento de Nariño y la propuesta de valor de la Sociedad de Transportadores Mixtos.	Equipos ideación, Gerente,	Numero de propuesta de marca y narrativa
H	Implementación de Desing Sprint como metodología para la construcción de la propuesta de valor.	Equipos ideación	% de cumplimiento de las etapas del Desing sprint en el tiempo establecido

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>OE2.</b> Desarrollar la propuesta de valor que articule a la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Y a sus socios (empresas de transporte)			
<b>Estrategia operativa</b>	<b>ES-O2.</b> Diseñar una propuesta de valor atractiva y diferenciadora centrada en el beneficio mutuo, con la participación de los expertos externos, el personal de la empresa y los socios			
<b>P V</b>	<b>H A</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
H		Elaborar prototipos y validar las ideas de las propuestas de valor a través del roadmap del Desing Sprint.	Equipos ideación	Total prototipos validados sobre el total de prototipos propuestos
H		Realizar eventos de networking con los grupos de interés para retroalimentar la propuesta de valor	Gerente, Líder de equipo	Índice de retroalimentación y esperadas
V		Realizar pruebas piloto de las propuestas de valor (servicios) para determinar la aceptación del cliente.	Equipos de ideación	Índice del total de pruebas realizadas
V		Recibir retroalimentación de los clientes sobre la propuesta de valor.	Gerente	Índice de respuestas recibidas
V		Determinar la percepción de la marca y la propuesta de valor frente a las propuestas de los competidores	Gerente, contador Equipo de marketing	Índice de conocimiento de marca
V		Analizar la aceptación de la propuesta de valor por parte de los diferentes segmentos de clientes.	Gerente, equipo marketing	Índice de aceptación del producto
V		Realizar un análisis comparativo del rendimiento de los objetivos propuestos	Gerente equipo marketing	Índice de objetivos cumplidos
V		Realizar un estudio de viabilidad y rentabilidad de la propuesta de valor	Gerente, equipo marketing	Análisis de viabilidad y rentabilidad
A		Ajustar y mejorar la propuesta de valor de acuerdo con la retroalimentación de los clientes	Gerente equipo marketing, e ideación	Cambios generados a partir de la retroalimentación
A		Establecer un programa de vigilancia para estar al tanto de las tendencias y preferencias de los clientes para adaptar la propuesta de valor a las necesidades cambiantes del mercado.	Equipo de marketing Gerente	Tendencias y preferencias identificadas
A		Establecer un sistema de retroalimentación y mejora continua para mantener la propuesta de valor atractiva y relevante en el tiempo.	Gerente, Equipo ideación Equipo de marketing	Total de retroalimentaciones para la mejora de la propuesta de valor
A		Elaboración del producto mínimo viable, para ser testeado en el mercado real.	Equipo de ideación	Producto mínimo viable laborado
A		Ajustes al producto mínimo viable	Equipo de ideación, equipo marketing	Numero de ajustes realizados al producto mínimo viable

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>OE2.</b> Desarrollar la propuesta de valor que articule a la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Y a sus socios (empresas de transporte)		
<b>Estrategia operativa</b>	<b>ES-O2.</b> Diseñar una propuesta de valor atractiva y diferenciadora centrada en el beneficio mutuo, con la participación de los expertos externos, el personal de la empresa y los socios		
<b>P H</b> <b>V A</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
A	Concluir el diseño del servicio.	Gerente, equipo marketing, equipo ideación	Propuesta de valor definida

### *Plan operativo OE3*

El tercer objetivo estratégico se determinó con doce actividades encaminadas al desarrollo de alianzas estratégicas con diferentes grupos de interés, desde entidades de carácter público hasta agremiaciones agropecuarias, la meta para este objetivo es establecer un total de 30 acuerdos estratégicos en un plazo de 3 meses.

**Tabla 57**

### *Plan operativo OE3*

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>OE3.</b> Establecer alianzas estratégicas para la puesta en marcha de la propuesta de valor		
<b>Estrategia operativa</b>	<b>ES-O3.</b> Desarrollar un programa de relaciones públicas para generar alianzas estratégicas con diversos grupos de interés en los municipios con cobertura de rutas, para exponer la propuesta de valor.		
<b>P H</b> <b>V A</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
<b>P</b>	Identificar los posibles aliados estratégicos que pueden aportar al desarrollo de la propuesta de valor.	Gerente, equipo de relaciones publicas	Total de aliados prospectos
<b>P</b>	Definir los objetivos y metas específicas que se desean lograr con las alianzas estratégicas y la exposición de la propuesta.	Equipo de relaciones publicas	Numero de Objetivos y metas establecidas para lograr alianzas estratégicas
<b>H</b>	Presentar la propuesta de valor a los aliados estratégicos identificados y hallar focos de oportunidad.	Equipo de relaciones publicas	Total de focos de oportunidad encontrados

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>OE3.</b> Establecer alianzas estratégicas para la puesta en marcha de la propuesta de valor		
<b>Estrategia operativa</b>	<b>ES-O3.</b> Desarrollar un programa de relaciones públicas para generar alianzas estratégicas con diversos grupos de interés en los municipios con cobertura de rutas, para exponer la propuesta de valor.		
<b>P H</b> <b>V A</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
<b>H</b>	Discutir los beneficios mutuos de los acuerdos de cooperación y desarrollo de la propuesta de valor.	Equipo de relaciones públicas  Equipo de marketing y ventas	Total puntos de mejora para el beneficio mutuo
<b>H</b>	Elaborar material promocional para eventos y reuniones con aliados potenciales.	Equipo de marketing Equipo de relaciones públicas	Total de material promocional para aliados estratégicos creado
<b>V</b>	Medir el éxito de las actividades de generación de alianzas mediante indicadores	Equipo de relaciones públicas.	Total de indicadores para medir la generación de alianzas
<b>V</b>	Evaluar la receptividad de los posibles aliados a la propuesta de valor y la disposición para establecer una alianza.	Equipo de relaciones públicas.	Nivel de aceptación de la propuesta valor  Índice de oportunidad de acuerdo de cooperación
<b>V</b>	Analizar los resultados de las actividades de exposición de la propuesta de valor con aliado clave.	Equipo de marketing y ventas, Equipo de ideación	Total de retroalimentaciones  Total aliados prospectos  Índice de oportunidad para cooperación
<b>V</b>	Ajustar el programa de relaciones públicas según la retroalimentación recibida de los socios y aliados	Equipo de relaciones públicas.	Índice de ajustes del programa de relaciones actual
<b>A</b>	Formalizar las alianzas estratégicas mediante acuerdos y contratos.	Equipo de relaciones públicas.	Número total de contratos y acuerdos firmados
<b>A</b>	Aumentar la exposición de la propuesta de valor mediante acciones conjuntas.	Equipo de marketing, Equipo de relaciones públicas	Índice de incremento de la exposición de la propuesta de valor

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>OE3.</b> Establecer alianzas estratégicas para la puesta en marcha de la propuesta de valor		
<b>Estrategia operativa</b>	<b>ES-O3.</b> Desarrollar un programa de relaciones públicas para generar alianzas estratégicas con diversos grupos de interés en los municipios con cobertura de rutas, para exponer la propuesta de valor.		
<b>P H V A</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
<b>A</b>	Revisar y evaluar el desempeño de las alianzas establecidas y la exposición obtenida para asegurarse de que se estén cumpliendo los objetivos planteados.	Equipo de relaciones públicas, Equipo de marketing	Índice global de desempeño de las alianzas estratégicas  Índice de exposición de la propuesta de valor

#### **Plan operativo OE4**

El objetivo estratégico 4 se definió con doce actividades relacionadas con la adaptación al trabajo colaborativo entre los miembros socios de la empresa y los aliados estratégicos concretados, la meta para este objetivo es lograr que tanto las empresas como los socios clave puedan empalmar sus servicios para fortalecer la propuesta de valor. La meta para este objetivo es lograr la adaptación al modelo de negocio en el 80% del total de las alianzas firmadas en el objetivo anterior.

**Tabla 58**

*Plan operativo EO4.*

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>OE4.</b> Lograr la adaptación del modelo de negocios entre empresas socias y los aliados estratégicos.		
<b>Estrategia operativa</b>	<b>ES-O4.</b> Desarrollar un programa de articulación de los servicios entre los socios clave externos y los socios internos, para que adapten el modelo de negocio a las empresas de transporte.		
<b>P H V A</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
<b>P</b>	Definir los objetivos y metas específicas para la articulación de servicios y adaptación al modelo de negocio.	Gerente	Numero de objetivos y metas propuestas



<b>Objetivo estratégico</b>	OE4. Lograr la adaptación del modelo de negocios entre empresas socias y los aliados estratégicos.			
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O4. Desarrollar un programa de articulación de los servicios entre los socios clave externos y los socios internos, para que adapten el modelo de negocio a las empresas de transporte.			
<b>P V</b>	<b>H A</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
<b>P</b>		Analizar un estudio de las capacidades y los recursos de los socios para determinar el grado de afinidad con el modelo de negocio.	Equipo de relaciones publicas  Gerente, personal operativo	Capacidad y recursos internos frente a requerimientos del proyecto
<b>P</b>		Diseñar un plan de trabajo para lograr eficazmente la articulación de servicios.	Equipo de relaciones públicas	Plan de trabajo para ejecutar  Nivel de eficiencia de la articulación de servicios
<b>P</b>		Establecer el presupuesto necesario para las actividades de articulación	Gerente Contabilidad, equipo de relaciones publicas	Presupuesto adecuado a los recursos de la empresa
<b>H</b>		Realizar encuentros con los socios internos y externos de la empresa para alinear la oferta de servicios con el modelo de negocios.	Equipo de relaciones publicas	Números de encuentros realizados  Acuerdos que alinean la oferta y el modelo de negocios
<b>H</b>		Diseñar y preparar materiales de apoyo para la presentación el modelo de negocio y el diseño de la articulación de servicios.	Equipo de ideación	Numero de material diseñado y preparado para la presentación del modelo de negocios
<b>H</b>		Realizar sesiones de capacitación para garantizar la comprensión del modelo de negocio.	Equipo de marketing y ventas, Equipo ideación, equipo relaciones públicas.	Numero de capacitaciones realizadas  Número de asistentes a las capacitaciones
<b>V</b>		Utilizar métricas para revisar el progreso de las actividades de articulación	Equipo de relaciones públicas	Impacto de las actividades de articulación

<b>Objetivo estratégico</b>	OE4. Lograr la adaptación del modelo de negocios entre empresas socias y los aliados estratégicos.			
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O4. Desarrollar un programa de articulación de los servicios entre los socios clave externos y los socios internos, para que adapten el modelo de negocio a las empresas de transporte.			
<b>P V</b>	<b>H A</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
<b>V</b>		Determinar el grado de adaptación de los servicios al modelo de negocio y la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes.	Equipo de marketing	Grado de adaptación de los servicios al modelo de negocio  Índice de satisfacción de las necesidades de los clientes
<b>V</b>		Analizar la eficacia de las capacitaciones y entrenamientos realizados con los socios internos para asegurar la adecuada implementación del modelo de negocio.	Equipo de relaciones públicas	Índice de efectividad del desempeño de los socios internos
<b>A</b>		Revisar la retroalimentación del programa	Equipo de relaciones públicas Equipo de marketing	Numero Comentarios y sugerencias recibidos
<b>A</b>		Realizar ajustes en el modelo de negocio según la retroalimentación recibida	Equipo de ideación Equipo de marketing	Cambios realizados en el modelo de negocio
<b>A</b>		Fortalecer la colaboración y la comunicación entre los socios para una articulación más efectiva	Equipo de marketing	Índice de rendimiento de los acuerdos de articulación

### ***Plan operativo OE5***

El objetivo estratégico 5 cuenta con un total de 15 actividades encaminadas a la transformación digital de la empresa y de sus procesos, la meta para este objetivo es lograr que tanto las empresas como los socios clave puedan empalmar sus servicios para fortalecer la propuesta de valor. La meta para este objetivo es lograr la implementación de al menos 3 herramientas para la transformación digital en un plazo de 1 año.

**Tabla 59**

*Plan operativo OE5*

<b>Objetivo estratégico</b>	OE5. Dar el paso a la transición de la era digital para mejorar los procesos de la Sociedad de Transportadores Mixtos.			
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O5. Desarrollar un plan de transformación digital para los procesos logísticos internos, marketing ventas y relación con los clientes, para ofertar la propuesta de valor			
<b>P V</b>	<b>H A</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
<b>P</b>		Diagnosticar los procesos internos, identificar áreas de mejora y oportunidades de transformación digital, de acuerdo con la propuesta de valor	Total áreas de mejora identificadas	Equito transformación digital
<b>P</b>		Definir los objetivos del plan de transformación digital,	Objetivos definidos bajo metodología Smart	Equipo transformación digital
<b>P</b>		Establecer un equipo de trabajo para la planificación y ejecución del plan de transformación digital.	Número de personas designadas para el equipo	Gerente, Recursos humanos
<b>P</b>		Estudiar y analizar tecnologías y herramientas digitales disponibles que puedan servir para el proceso de transformación.	Numero de herramientas digitales analizadas	Equipo transformación digital
<b>P</b>		Establecer el presupuesto para la implementación del plan de transformación digital.	Índice de cumplimiento del presupuesto del plan de transformación digital	Contabilidad Gerencia
<b>H</b>		Implementar herramientas digitales para optimizar actividades de la cadena de valor	Numero de herramientas digitales  Indicie de mejora en el rendimiento de las actividades	Equipo de Transformación digital
<b>H</b>		Desarrollar página web (landing y e-commerce), redes sociales, email marketing, chat Bot (IA).	Índice de cumplimiento en el desarrollo de las herramientas de MK DG	Equipo marketing y equipo transformación digital
<b>H</b>		Integrar un sistema CRM para el seguimiento de ventas, atención al cliente y análisis de datos.	Nivel de integración y uso del sistema crm	Equipo marketing y ventas

<b>Objetivo estratégico</b>	OE5. Dar el paso a la transición de la era digital para mejorar los procesos de la Sociedad de Transportadores Mixtos.			
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O5. Desarrollar un plan de transformación digital para los procesos logísticos internos, marketing ventas y relación con los clientes, para ofertar la propuesta de valor			
<b>P V</b>	<b>H A</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
<b>H</b>		Implementar herramientas de análisis y de datos para verificar el rendimiento de las herramientas de marketing digital	Índice de uso de herramientas analíticas	Equipo de transformación digital y equipo marketing y ventas
<b>V</b>		Medir el rendimiento de las diferentes herramientas de transformación digital mediante indicadores	Total de Kpi definidos	Equipo marketing y ventas, Marketing transformación digital
<b>V</b>		Analizar el tráfico web, la tasa de conversión, la satisfacción del cliente y el retorno de la inversión de las herramientas de transformación digital, para mejorar y optimizar actividades digitales.	Nivel de la satisfacción del cliente. Tasa de conversión. ROI.	Equipo marketing y ventas
<b>V</b>		Evaluar la efectividad de la adopción del sistema CRM	Índice de eficiencia del crm	Equipo marketing y ventas
<b>A</b>		14. Realizar ajustes y mejoras en el plan de transformación digital según la retroalimentación recibida y los resultados obtenidos.	Total de sugerencias y mejoras al plan de transformación digital	Equipo marketing y ventas Equipo transformación digital
<b>A</b>		Capacitar al personal para asegurar una correcta utilización de las herramientas digitales implementados.	Número de empleados capacitados en el uso de las herramientas digitales	Equipo transformación digital Talento humano
<b>A</b>		Realizar seguimiento y control del desempeño y la evolución de la transformación digital.	Numero hallazgos en el seguimiento y en el seguimiento y control	Equipo transformación digital

### **Plan operativo OE6**

Para el objetivo 6 se establecieron un total de 13 actividades con las que se pretende mejorar la imagen corporativa a partir de realizar cambios en la planta física de la zona de parqueo, la meta

para este objetivo es lograr que tanto las empresas como los socios clave puedan empalmar sus servicios para fortalecer la propuesta de valor. La meta para este objetivo es lograr la implementación de 3 mejoras en la planta física que permitan fortalecer el valor de marca en un plazo de 1 año.

**Tabla 60**

*Plan operativo EO6.*

<b>Objetivo estratégico</b>	OE6. Fortalecer la imagen corporativa a partir del mejoramiento de la planta física de la empresa.			
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O6. Diseñar un plan de actividades para el mejoramiento de la planta física adecuando normas de seguridad, necesidades especiales y transición energética, que permita fortalecer la imagen corporativa			
<b>P V</b>	<b>H A</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
<b>P</b>		Determinar las necesidades especiales de los empleados y clientes, para hacer más amigable las instalaciones	Gerente, arquitecto asesor	Numero de soluciones de necesidades especiales identificadas
<b>P</b>		Determinar la viabilidad de realizar instalación de sistemas de energía renovable	Gerente, Arquitecto asesor	Datos de consumo energético vs datos de generación de energía
<b>P</b>		Definir los objetivos y metas específicas del plan de mejora de la planta física	Gerente Junta de socios	Numero Objetivos determinados propuestos
<b>H</b>		Realizar las mejoras identificadas en la infraestructura para hacer más amigable las instalaciones	Arquitecto asesor	Nivel de accesibilidad
<b>H</b>		Instalar sistemas de energía renovable	G, arquitecto asesor, expertos	Numero de sistemas de energía renovable instalados
<b>H</b>		Diseñar un programa de capacitación y concientización sobre seguridad y eficiencia energética para el personal que trabaja dentro de la zona de parqueo.	SST, Equipo Marketing, gerente	Numero de capacitaciones aplicadas sobre eficiencia energética
<b>H</b>		Elaborar una estrategia de marketing y comunicación donde se promueva las mejoras realizadas en la planta y mejorar la imagen corporativa.	SST, Equipo Marketing, gerente	Número de piezas publicitarias aplicadas
<b>V</b>		Medir el impacto de las mejoras mediante indicadores.	Gerente Sst Talento humano	Nivel de aceptación de las mejoras

<b>Objetivo estratégico</b>	OE6. Fortalecer la imagen corporativa a partir del mejoramiento de la planta física de la empresa.		
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O6. Diseñar un plan de actividades para el mejoramiento de la planta física adecuando normas de seguridad, necesidades especiales y transición energética, que permita fortalecer la imagen corporativa		
<b><math>\frac{P}{V}</math> <math>\frac{H}{A}</math></b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
<b>V</b>	Evaluar y analizar la percepción de usuarios de la zona de parqueo respecto a el estado de las instalaciones.	Equipo Marketing	Índice de percepción de calidad de los usuarios
<b>V</b>	Analizar los datos de consumo de energía para evaluar la efectividad de la transición energética y el impacto en la reducción de la huella de carbono.	Gerente Contador	% de reducción de consumo energético
<b>A</b>	Realizar ajustes en el plan de mejora de acuerdo con los resultados y la retroalimentación	Gerente	Oportunidades De mejora Identificadas
<b>A</b>	Establecer un sistema de seguimiento y monitoreo para mantener la planta física en óptimas condiciones	Gerente	Varianza en el estado de la planta física
<b>A</b>	Asegurarse de que se sigan cumpliendo los estándares de seguridad.	Gerente, Personal de logista	Nivel de cumplimiento de estándares de seguridad.

#### 2.2.3.4.3 Cronograma de actividades

Se ha establecido el siguiente cronograma de actividades para organizar el desarrollo de las actividades de manera eficiente. Para esto se ha desglosado en partes que muestran las actividades de cada uno de los objetivos estratégicos de manera ordenada y secuencial, tal cual se deben ejecutar, permitiendo mantener el enfoque mientras se trabaja para alcanzar el objetivo propuesto.

En la Tabla 61 se muestra el cronograma resumido, resumiendo los objetivos estratégicos, las fechas de inicio y fin y la gráfica del cronograma, que va desde el 1 de enero del 2024 hasta el 31 de diciembre de 2026, posteriormente desde la Tabla 62 hasta la Tabla 67 se muestra el desglose de la cronología de cada uno de los objetivos estratégicos.

**Tabla 61**

*Cronograma resumido*

Objetivos estratégicos	Fecha Inicio	Fecha Fin	2024				2025				2026						
			T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
OE1. Analizar el potencial turístico de los diferentes municipios del departamento enfatizando en aquellos que los socios tienen rutas habilitadas.	1/06/2024	10/06/2024															
OE2. Desarrollar la propuesta de valor que articule a la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Y a sus socios (empresas de transporte)	12/06/2024	05/12/2024															
OE3. Establecer alianzas estratégicas para la puesta en marcha de la propuesta de valor	5/01/2025	15/12/2026															
OE4. Lograr la adaptación del modelo de negocios entre empresas socias y los aliados estratégicos.	18/03/2025	30/12/2026															
OE5. Dar el paso a la transición de la era digital para mejorar los procesos de la Sociedad de Transportadores Mixtos.	01/01/2025	31/12/2026															
OE6. Fortalecer la imagen corporativa a partir del mejoramiento de la planta física de la empresa	01/05/2024	31/12/2026															

***Cronograma de actividades OE1***

El cronograma OE1 presentado en la Tabla 62 presenta el desarrollo de la estrategia operativa identificar las tendencias y oportunidades de recursos turísticos con el fin de evaluar la viabilidad de su implementación, esto en un periodo definido entre el 2024 y el 2026, detallando las tareas tales como: El establecimiento de los objetivos para un estudio de mercado, definición de los nichos, el análisis de las tendencias para determinar la viabilidad del proyecto.

**Tabla 62**

*Cronograma actividades OE1*

P H V A	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>OE1.</b> Analizar el potencial turístico de los diferentes municipios del departamento enfatizando en aquellos que los socios tienen rutas habilitadas.													
	<b>Estrategia operativa</b>	<b>ES-O1.</b> Identificar tendencias y oportunidades de los recursos turísticos frecuentados y de los poco conocidos para evaluar y determinar la viabilidad del objetivo.													
	<b>Acciones</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	2024			2025			2026					
				T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4
P	Establecer los objetivos y metas para el análisis de las oportunidades turísticas del departamento.	1/01/2024	15/01/2024												
	Definir los segmentos de clientes actuales y nuevos y las necesidades.	16/01/2024	25/02/2024												
	Estudiar las tendencias actuales del turismo y determinar qué tipo de actividades pueden fortalecer el proyecto.	26/02/2024	22/03/2024												
H	Realizar un estudio de mercado para validar los segmentos y recopilar información para la retroalimentación.	23/03/2024	24/05/2024												
	Analizar la información obtenida y realizar informes sobre perfiles de clientes, competidores, tendencias, sitios turísticos, oportunidades, turismo agrario en temporadas de cosechas, entre otros.	25/05/2024	15/06/2024												
V	Verificar las variables relevantes en el estudio y determinar omisiones importantes.	16/06/2024	26/06/2024												
	Determinar la viabilidad del proyecto.	26/06/2024	29/06/24												
A	Realizar los ajustes necesarios en las actividades y/o en la estrategia.	1/06/2024	10/06/2024												

*Cronograma de actividades OE2*

El cronograma OE2 establece los plazos para el desarrollo de la propuesta de valor atractiva orientada al cliente y que pretende establecer los plazos necesarios para realizar las actividades previstas, entre estas, la elaboración del plan de trabajo, la definición de los atractivos turísticos de cada subregión, un análisis de los recursos con los que cuenta la empresa, el uso de metodologías ágiles y de pensamiento de diseño y el prototipado de la idea. La anterior información se presenta de manera ordenada en la Tabla 63.



**Tabla 63**

*Cronograma actividades OE2*

P H V A	Objetivo estratégico	OE2. Desarrollar la propuesta de valor que articule a la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Y a sus socios (empresas de transporte)		2024				2025				2026					
		Estrategia operativa	Acciones	Fecha Inicio	Fecha Fin	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
P	Definir la agenda del proyecto de diseño		12/06/2024	15/06/2024													
	Elaborar un plan de trabajo		15/06/2024	30/06/2024													
	Definir cuáles son los atractivos de cada una de las subregiones con los que se elaborara la propuesta de valor		1/07/2024	30/07/2024													
	Identificar los recursos disponibles con los que cuenta la sociedad para el desarrollo y para la implementación de la propuesta de valor		1/07/2024	30/07/2024													
	Establecer los indicadores para medir la efectividad de la propuesta de valor.		1/07/2024	15/07/2024													
	Determinar grupos de trabajo para el proyecto		16/07/2024	29/07/2024													
H	Construir el branding de marca y la narrativa, que refleje la esencia del departamento de Nariño y la propuesta de valor de la Sociedad de Transportadores Mixtos.		1/08/2024	17/12//2024													
	Implementación de Desing Sprint como metodología para la construcción de la propuesta de valor.		16/09/2024	20/09/2024													
	Elaborar prototipos y validar las ideas de las propuestas de valor a través del roadmap del Desing Sprint.		21/09/2024	1/10/2024													
	Realizar eventos de networking con los grupos de interés para retroalimentar la propuesta de valor		2/10/2024	10/10/2024													
V	Realizar pruebas piloto de las propuestas de valor (servicios) para determinar la aceptación del cliente.		11/10/2024	20/10/2024													

P H V A	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>OE2.</b> Desarrollar la propuesta de valor que articule a la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Y a sus socios (empresas de transporte)														
	<b>Estrategia operativa</b>	<b>ES-O2.</b> Diseñar una propuesta de valor atractiva y diferenciadora centrada en el beneficio mutuo, con la participación de los expertos externos, el personal de la empresa y los socios														
	<b>Acciones</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>2024</b>		<b>2025</b>		<b>2026</b>								
				T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	
	Recibir retroalimentación de los clientes sobre la propuesta de valor.	21/10/2024	25/10/2024													
	Determinar la percepción de la marca y la propuesta de valor frente a las propuestas de los competidores	25/10/2024	01/11/2024													
	Analizar la aceptación de la propuesta de valor por parte de los diferentes segmentos de clientes.	01/11/2024	20/11/2024													
	Realizar un análisis comparativo del rendimiento de los objetivos propuestos y los resultados que se obtuvieron	21/11/2024	29/11/2024													
	Realizar un estudio de viabilidad y rentabilidad de la propuesta de valor	1/12/2024	5/12/2024													
A	Ajustar y mejorar la propuesta de valor de acuerdo con la retroalimentación de los clientes	6/12/2024	10/12/2024													
	Establecer un programa de vigilancia para estar al tanto de las tendencias y preferencias de los clientes para adaptar la propuesta de valor a las necesidades cambiantes del mercado.	10/12/2024	14/12/2024													
	Establecer un sistema de retroalimentación y mejora continua para mantener la propuesta de valor atractiva y relevante en el tiempo.	18/12/2024	27/12/2024													
	Elaboración del producto mínimo viable, para ser testeado en el mercado real.	11/12/2024	16/12/2024													
	Ajustes al producto mínimo viable	17/12/2024	28/12/2024													
	Concluir el diseño del servicio.	29/12/2024	30/12/2024													

**Cronograma de actividades OE3**

En la siguiente Tabla 64 se logró determinar el plazo para establecer las alianzas estrategias para poner en marcha la propuesta de valor. A través del desarrollo de un programa de relaciones

públicas. Estas actividades se realizarán el primer trimestre del año 2025, mientras que la etapa de control y vigilancia se dará hasta el último mes del año 2026.

**Tabla 64**

*Cronograma actividades OE3*

P H V A	Objetivo estratégico	OE3. Establecer alianzas estratégicas para la puesta en marcha de la propuesta de valor	Fecha Inicio	Fecha Fin	2024			2025				2026							
					T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
P	Identificar los posibles aliados estratégicos que pueden aportar al desarrollo de la propuesta de valor.		5/01/2025	10/01/2025															
	Definir los objetivos y metas específicas que se desean lograr con las alianzas estratégicas y la exposición de la propuesta.		5/01/2025	10/01/2025															
H	Presentar la propuesta de valor a los aliados estratégicos identificados y hallar focos de oportunidad.		11/01/2025	20/01/2025															
	Discutir los beneficios mutuos de los acuerdos de cooperación y desarrollo de la propuesta de valor.		11/01/2025	20/01/2025															
	Elaborar material promocional para eventos y reuniones con aliados potenciales.		22/01/2025	15/02/2025															
V	Medir el éxito de las actividades de generación de alianzas mediante indicadores.		20/01/2025	22/01/2025															
	Evaluar la receptividad de los posibles aliados a la propuesta de valor y la disposición para establecer una alianza.		20/01/2025	22/01/2025															
	Analizar los resultados de las actividades de exposición de la propuesta de valor con aliado clave.		22/01/2025	25/01/2025															
	Ajustar el programa de relaciones públicas según la retroalimentación recibida de los socios y aliados		25/01/2025	30/01/2025															
A	Formalizar las alianzas estratégicas mediante acuerdos y contratos.		30/01/2025	30/01/2025															
	Aumentar la exposición de la propuesta de valor mediante acciones conjuntas.		01/02/2025	30/03/2025															
	Revisar y evaluar el desempeño de las alianzas establecidas y la exposición obtenida para		1/03/2025	15/12/2026															

<b>Objetivo estratégico</b>	OE3. Establecer alianzas estratégicas para la puesta en marcha de la propuesta de valor																	
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O3. Desarrollar un programa de relaciones públicas para generar alianzas estratégicas con diversos grupos de interés en los municipios con cobertura de rutas, para exponer la propuesta de valor.																	
P H V A	<b>Acciones</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>2024</b>		<b>2025</b>		<b>2026</b>										
				T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4			
	asegurarse de que se estén cumpliendo los objetivos planteados.																	

**Cronograma de actividades OE4**

El cronograma OE4 que se logró establecer a partir de la siguiente tabla 65 muestra los tiempos necesarios para el desarrollo del programa de articulación entre los socios claves externos e internos para alcanzar el objetivo de lograr la adaptación de las empresas socias y los aliados estratégicos con relación al modelo de negocio. Estas actividades se realizarán entre los meses marzo y junio del año 2025, mientras que la etapa de control y vigilancia van hasta último mes del año 2026.

**Tabla 65**

*Cronograma actividades EO4*

<b>Objetivo estratégico</b>	OE4. Lograr la adaptación del modelo de negocios entre empresas socias y los aliados estratégicos.																	
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O4. Desarrollar un programa de articulación de los servicios entre los socios clave externos y los socios internos, para que adapten el modelo de negocio a las empresas de transporte.																	
P H V A	<b>Acciones</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>2024</b>		<b>2025</b>		<b>2026</b>										
				T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4			
P	Definir los objetivos y metas específicas para la articulación de servicios y adaptación al modelo de negocio.	18/03/2025	22/03/2025															
	Realizar un análisis de las capacidades y los recursos de los socios para determinar el grado de afinidad con el modelo de negocio.	23/03/2025	10/04/2025															
	Diseñar un plan de trabajo para lograr eficazmente la articulación de servicios.	11/04/2025	18/04/2025															

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>OE4.</b> Lograr la adaptación del modelo de negocios entre empresas socias y los aliados estratégicos.											
<b>Estrategia operativa</b>	<b>ES-O4.</b> Desarrollar un programa de articulación de los servicios entre los socios clave externos y los socios internos, para que adapten el modelo de negocio a las empresas de transporte.											
P H V A	Acciones	Fecha Inicio	Fecha Fin	2024			2025			2026		
				T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3
	Establecer el presupuesto necesario para las actividades de articulación	19/04/2025	23/05/2025									
H	Realizar encuentros con los socios internos y externos de la empresa para alinear la oferta de servicios con el modelo de negocios.	25/05/2025	5/05/2025									
	Diseñar y preparar materiales de apoyo para la presentación el modelo de negocio y el diseño de la articulación de servicios.	6/05/2025	10/05/2025									
	Realizar sesiones de capacitación para garantizar la comprensión del modelo de negocio.	11/05/2025	25/05/2025									
V	Utilizar métricas para revisar el progreso de las actividades de articulación	18/03/2025	26/05/2025									
	Determinar el grado de adaptación de los servicios al modelo de negocio y la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes.	26/05/2025	30/05/2025									
	Analizar la eficacia de las capacitaciones y entrenamientos realizados con los socios internos para asegurar la adecuada implementación del modelo de negocio.	01/06/2025	5/06/2025									
A	Revisar la retroalimentación del programa	6/06/2025	8/06/2025									
	Realizar ajustes en el modelo de negocio según la retroalimentación recibida	10/06/2025	12/06/2025									
	Fortalecer la colaboración y la comunicación entre los socios para una articulación más efectiva	12/06/2025	30/12/2026									

**Cronograma de actividades OE5**

Los plazos para el desarrollo de un plan de transformación digital con los que se pretende dar el paso hacia la digitalización de los procesos de la empresa se establecieron en el siguiente cronograma de actividades (ver tabla 66). Estas actividades tienen como fecha inicial el mes de

enero de 2025 y se estima su finalización en el mes de agosto del mismo año, cabe recalcar que las actividades de control están previstas a partir del mes de agosto del 2025 hasta diciembre de 2026.

**Tabla 66**

*Cronograma actividades OE5*

P H V A	Objetivo estratégico	Acciones	Fecha Inicio	Fecha Fin	2024		2025				2026							
					T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T		
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
P	Diagnosticar los procesos internos, identificar áreas de mejora y oportunidades de transformación digital, de acuerdo con la propuesta de valor	01/01/2025	25/01/2025															
	Definir los objetivos del plan de transformación digital,	26/01/2025	30/01/2025															
	Establecer un equipo de trabajo para la planificación y ejecución del plan de transformación digital.	1/02/2025	10/02/2025															
	Estudiar y analizar tecnologías y herramientas digitales disponibles que puedan servir para el proceso de transformación.	15/02/2025	22/03/2025															
	Establecer el presupuesto para la implementación del plan de transformación digital.	23/03/2025	25/03/2025															
H	Implementar herramientas digitales para optimizar actividades de la cadena de valor	26/03/2025	27/03/2025															
	Desarrollar página web (landing y e-commerce), redes sociales, email marketing, chat Bot (IA).	4/01/2025	7/01/2025															
	Integrar un sistema CRM para el seguimiento de ventas, atención al cliente y análisis de datos.	7/01/2025	1/08/2025															

P H V A	<b>Objetivo estratégico</b>	OE5. Dar el paso a la transición de la era digital para mejorar los procesos de la Sociedad de Transportadores Mixtos.														
	<b>Estrategia operativa</b>	ES-O5. Desarrollar un plan de transformación digital para los procesos logísticos internos, marketing ventas y relación con los clientes, para ofertar la propuesta de valor														
	<b>Acciones</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	2024	2025	2026										
				T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	
	Integrar herramientas de análisis y de datos para verificar el rendimiento de las herramientas de marketing digital	07/01/2025	1/08/2025													
V	Medir el rendimiento de las diferentes herramientas de transformación digital mediante indicadores	02/08/2025	31/12/2026													
	Analizar el tráfico web, la tasa de conversión, la satisfacción del cliente y el retorno de la inversión de las herramientas de transformación digital, para mejorar y optimizar actividades digitales.	02/08/2025	31/12/2026													
	Evaluar la efectividad de la adopción del sistema CRM	02/08/2025	31/12/2026													
A	Realizar ajustes y mejoras en el plan de transformación digital según la retroalimentación recibida y los resultados	02/09/2025	31/12/2026													
	Capacitar al personal para asegurar una correcta utilización de las herramientas digitales implementados.	02/08/2025	02/09/2025													
	Realizar seguimiento y control del desempeño y la evolución de la transformación digital.	02/09/2025	31/12/2026													

**Cronograma de actividades OE6**

Las actividades del objetivo OE6 tienen como fecha de inicio el mes de junio de 2024 e irían hasta el mes de junio de 2025, mientras que las actividades de monitoreo y control van hasta el mes de diciembre de 2026, los tiempos de este plan operativo se puede observar en la Tabla 67 Cronograma actividades OE6 que se muestra a continuación.

**Tabla 67**

*Cronograma actividades OE6*

P H V A	Objetivo estratégico	OE6. Fortalecer la imagen corporativa a partir del mejoramiento de la planta física de la empresa.	Estrategia operativa	ES-O6. Diseñar un plan de actividades para el mejoramiento de la planta física adecuando normas de seguridad, necesidades especiales y transición energética, que permita fortalecer la imagen corporativa	Acciones	Fecha Inicio	Fecha Fin	2024			2025			2026			
								T	T	T	T	T	T	T	T	T	
								1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
P	Determinar las necesidades especiales de los empleados y clientes, para hacer más amigable las instalaciones	01/05/2024	15/06/2024														
	Determinar la viabilidad de realizar instalación de sistemas de energía renovable	16/06/2024	01/08/2024														
	Definir los objetivos y metas específicas del plan de mejora de la planta física	02/08/2024	18/08/2024														
H	Realizar las mejoras identificadas en la infraestructura para hacer más amigable las instalaciones	01/09/2024	22/03/2025														
	Instalar sistemas de energía renovable	25/03/2025	10/04/2025														
	Diseñar un programa de capacitación y concientización sobre seguridad y eficiencia energética para el personal que trabaja dentro de la zona de parqueo.	11/04/2025	20/04/2025														
	Elaborar una estrategia de marketing y comunicación donde se promueva las mejoras realizadas en la planta y mejorar la imagen corporativa.	11/04/2025	30/04/2025														
V	Medir el impacto de las mejoras mediante indicadores.	1/05/2025	10/05/2025														
	Evaluar y analizar la percepción de usuarios de la zona de parqueo respecto a el estado de las instalaciones.	1/05/2025	10/05/2025														
	Analizar los datos de consumo de energía para evaluar la efectividad de la transición energética y el impacto en la reducción de la huella de carbono.	11/05/2025	19/05/2025														
A	Realizar ajustes en el plan de mejora de acuerdo con los resultados y la retroalimentación	20/05/2025	25/05/2025														
	Establecer un sistema de seguimiento y monitoreo para mantener la planta física en óptimas condiciones	25/05/2025	30/06/2025														
	Asegurarse de que se sigan cumpliendo los estándares de seguridad.	30/06/2025	31/12/2026														



#### 2.2.3.4.4 Presupuesto

El presupuesto del proyecto está dado en función de 6 objetivos estratégicos que componen el plan operativo para alcanzar la estrategia (F5+o1) Desarrollar una propuesta de valor orientada a aprovechar el potencial turístico de Nariño para mejorar la competitividad de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Los costos se resumieron en la siguiente tabla, y más adelante se detallan de acuerdo con las actividades de cada uno de los objetivos estratégicos definidos.

**Tabla 68**

*Resumen del presupuesto estratégico*

<b>Resumen Presupuesto estratégico</b>		
Desarrollar una propuesta de valor orientada a aprovechar el potencial turístico de Nariño para mejorar la competitividad de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S.		
<b>Cod.</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Subtotal</b>
OE1.	Analizar el potencial turístico de los diferentes municipios del departamento enfatizando en aquellos que los socios tienen rutas habilitadas.	\$ 2.995.000
OE2.	Desarrollar la propuesta de valor que articule a la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Y a sus socios (empresas de transporte)	\$ 6.912.500
OE3.	Establecer alianzas estratégicas para la puesta en marcha de la propuesta de valor	\$ 1.597.750
OE4.	Lograr la adaptación del modelo de negocios entre empresas socias y los aliados estratégicos.	\$ 734.167
OE5.	Dar el paso a la transición de la era digital para mejorar los procesos de la Sociedad de Transportadores Mixtos.	\$ 7.143.500
OE6.	Fortalecer la imagen corporativa a partir del mejoramiento de la planta física de la empresa	\$ 22.754.524
<b>Total</b>		<b>\$ 42.137.441</b>

El objetivo estratégico es el que representa un mayor costo corresponde al objetivo OE6, dentro de su planteamiento se estableció la implementación de tecnologías limpia y que corresponde a un kit de generador de energía solar, sin embargo, se estableció un estudio para determinar la viabilidad

de hacerlo realidad. El costo de este es de \$ 17.997.858 para un presupuesto total de \$ 22.754.524 para este objetivo.

Tanto el objetivo OE2 y OE5, tienen un presupuesto establecido similar en su valor, con \$6.912.500 y \$ 7.143.500, respectivamente. OE2 contempla actividades como la implementación de metodologías de diseño rápido como lo es Desing Sprint, así mismo, contempla el diseño el branding y la narrativa para la propuesta de valor. Mientras que OE5 establece los costos necesarios para la transformación digital, adoptando diferentes herramientas para lograrlo.

Los objetivos OE1 y OE3 son los objetivos que se podría decir tienen el presupuesto intermedio entre los resultantes de los 6, el primero con \$ 2.995.000 y \$ 1.597.750 donde las actividades más relevantes corresponden al estudio de mercado y a las actividades conjuntas con aliados estratégicos con la que se busca aumentar la exposición de la propuesta de valor, \$2.887.500 y \$ 1.020.833 respectivamente para las actividades de los objetivos mencionados anteriormente.

Mientras que el objetivo estratégico que menos inversión requiere es el OE4, en la que se presupuestaron las actividades que se plantearon necesarias para articular correctamente los servicios ofertados por empresas socias de la sociedad y por las empresas e instituciones externas que son clave dentro del modelo de negocio resultante de la estrategia seleccionada.

### ***Presupuesto estratégico OE1***

El siguiente presupuesto correspondiente a la valoración de los recursos necesarios para dar cumplimiento del objetivo estratégico OE1, tiene presupuestado un total de \$ 2.995.000, donde la actividad más representativa en términos monetarios que se logró establecer corresponde a realizar el estudio de mercado para validar los segmentos y recopilar información para la retroalimentación con un costo estimado de \$2.887.500, lo que supone el 96,4% del total asignado, frente al 3,6% que representan las otras actividades; lo que indica que esta actividad es crítica en el desempeño del objetivo estratégico en mención.

**Tabla 69**

*Presupuesto estratégico OE1*

<b>Presupuesto estratégico OE1</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	OE1. Analizar el potencial turístico de los diferentes municipios del departamento enfatizando en aquellos que los socios tienen rutas habilitadas.	
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O1. Identificar tendencias y oportunidades de los recursos turísticos frecuentados y de los poco conocidos para evaluar y determinar la viabilidad del objetivo.	
<b>Acciones</b>	<b>Recurso</b>	<b>Costo</b>
Establecer los objetivos y metas para el análisis de las oportunidades turísticas del departamento.	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 12.500
Definir los segmentos de clientes actuales y nuevos y las necesidades.	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 34.167
Estudiar las tendencias actuales del turismo y determinar qué tipo de actividades pueden fortalecer el proyecto.	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 21.667
Realizar un estudio de mercado para validar los segmentos y recopilar información para la retroalimentación.	Útiles, papelería y fotocopias	\$2.887.500
	Viáticos	
Analizar la información obtenida y realizar informes sobre perfiles de clientes, competidores, tendencias, sitios turísticos, oportunidades, turismo agrario en temporadas de cosechas, entre otros.	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 18.333
Verificar las variables relevantes en el estudio y determinar omisiones importantes.	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 9.167
Determinar la viabilidad del proyecto.	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 3.333
Realizar los ajustes necesarios en las actividades y/o en la estrategia.	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 8.333
<b>Subtotal</b>		<b>\$ 2.995.000</b>

*Presupuesto estratégico OE2*

Para dar cumplimiento del objetivo estratégico OE2, se estimó un presupuesto total de \$ 6.912.500, donde las actividades que más inversión representa para la empresa son la construcción del branding de marca y la narrativa, como la implementación de Desing sprint como metodología para la

construcción de la propuesta de valor, con valores de \$ 2.620.000 y \$ 2.004.167, respectivamente; lo que juntas son el aproximadamente el 70% del presupuesto total de este objetivo.

**Tabla 70**

*Presupuesto estratégico OE2*

<b>Presupuesto estratégico OE2</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	OE2. Desarrollar la propuesta de valor que articule a la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Y a sus socios (empresas de transporte)	
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O2. Diseñar una propuesta de valor atractiva y diferenciadora centrada en el beneficio mutuo, con la participación de los expertos externos, el personal de la empresa y los socios	
<b>Acciones</b>	<b>Recurso</b>	<b>Costo</b>
Definir la agenda del proyecto de diseño	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 3.333
Elaborar un plan de trabajo	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 13.333
Definir cuáles son los atractivos de cada una de las subregiones con los que se elaborara la propuesta de valor	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 25.000
Identificar los recursos disponibles con los que cuenta la sociedad para el desarrollo y para la implementación de la propuesta de valor	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 25.000
Establecer los indicadores para medir la efectividad de la propuesta de valor.	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 12.500
Determinar grupos de trabajo para el proyecto	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 11.667
Construir el branding de marca y la narrativa, que refleje la esencia del departamento de Nariño y la propuesta de valor de la Sociedad de Transportadores Mixtos.	Diseño de marca y narrativa, Útiles, papelería y fotocopias	\$ 2.620.000
Implementación de Desing Sprint como metodología para la construcción de la propuesta de valor.	Capacitación Desing Sprint, Útiles, papelería y fotocopias, refrigerios	\$ 2.004.167
Elaborar prototipos y validar las ideas de las propuestas de valor a través del roadmap del Desing Sprint.	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 9.167
Realizar eventos de networking con los grupos de interés para retroalimentar la propuesta de valor	Auditorio	\$ 457.500
Realizar pruebas piloto de las propuestas de valor (servicios) para determinar la aceptación del cliente.	Útiles, Papelería y fotocopias	\$ 8.333

<b>Presupuesto estratégico OE2</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	OE2. Desarrollar la propuesta de valor que articule a la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Y a sus socios (empresas de transporte)	
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O2. Diseñar una propuesta de valor atractiva y diferenciadora centrada en el beneficio mutuo, con la participación de los expertos externos, el personal de la empresa y los socios	
<b>Acciones</b>	<b>Recurso</b>	<b>Costo</b>
Recibir retroalimentación de los clientes sobre la propuesta de valor.	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 4.167
Determinar la percepción de la marca y la propuesta de valor frente a las propuestas de los competidores	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 6.667
Analizar la aceptación de la propuesta de valor por parte de los diferentes segmentos de clientes.	Estudio de mercado	\$ 1.666.667
Realizar un análisis comparativo del rendimiento de los objetivos propuestos y los resultados que se obtuvieron	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 7.500
Realizar un estudio de viabilidad y rentabilidad de la propuesta de valor.	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 4.167
Ajustar y mejorar la propuesta de valor de acuerdo con la retroalimentación de los clientes.	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 4.167
Establecer un programa de vigilancia para estar al tanto de las tendencias y preferencias de los clientes para adaptar la propuesta de valor a las necesidades cambiantes del mercado.	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 4.167
Establecer un sistema de retroalimentación y mejora continua para mantener la propuesta de valor atractiva y relevante en el tiempo.	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 8.333
Elaboración del producto mínimo viable, para ser testeado en el mercado real.	Útiles, papelería y fotocopias,	\$ 5.000
Ajustes al producto mínimo viable.	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 10.000
Concluir el diseño del servicio.	Útiles, papelería y fotocopias, refrigerios	\$ 1.667
	<b>Subtotal</b>	<b>\$ 6.912.500</b>

### **Presupuesto estratégico OE3**

El tercer objetivo del plan de acción requiere una inversión de \$ 1.597.750, dividido en 12 actividades, en donde la actividad que mayor costo implica es el Aumento de la exposición de la

propuesta de valor mediante acciones conjuntas, que supone activación de campañas de atracción con el esfuerzo mutuo entre las partes, esta actividad estima un costo de \$ 1.020.833, es decir el 63,4% del presupuesto total establecido para el OE3.

**Tabla 71**

*Presupuesto estratégico OE3*

<b>Presupuesto estratégico OE3</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	OE3. Establecer alianzas estratégicas para la puesta en marcha de la propuesta de valor	
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O3. Desarrollar un programa de relaciones públicas para generar alianzas estratégicas con diversos grupos de interés en los municipios con cobertura de rutas, para exponer la propuesta de valor.	
<b>Acciones</b>	<b>Recurso</b>	<b>Costo</b>
Identificar los posibles aliados estratégicos que pueden aportar al desarrollo de la propuesta de valor.	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 5.000
Definir los objetivos y metas específicas que se desean lograr con las alianzas estratégicas y la exposición de la propuesta.	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 5.000
Presentar la propuesta de valor a los aliados estratégicos identificados y hallar focos de oportunidad.	Útiles, papelería y fotocopias, auditorio	\$ 233.333
Discutir los beneficios mutuos de los acuerdos de cooperación y desarrollo de la propuesta de valor.	Útiles, papelería y fotocopias, auditorio	\$ 233.333
Elaborar material promocional para eventos y reuniones con aliados potenciales.	Flayers, 100 unidades	\$ 56.083
Medir el éxito de las actividades de generación de alianzas mediante indicadores.	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 2.500
Evaluar la receptividad de los posibles aliados a la propuesta de valor y la disposición para establecer una alianza.	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 2.500
Analizar los resultados de las actividades de exposición de la propuesta de valor con aliado clave.	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 3.333
Ajustar el programa de relaciones públicas según la retroalimentación recibida de los socios y aliados	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 5.000
Formalizar las alianzas estratégicas mediante acuerdos y contratos.	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 833

<b>Presupuesto estratégico OE3</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	OE3. Establecer alianzas estratégicas para la puesta en marcha de la propuesta de valor	
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O3. Desarrollar un programa de relaciones públicas para generar alianzas estratégicas con diversos grupos de interés en los municipios con cobertura de rutas, para exponer la propuesta de valor.	
<b>Acciones</b>	<b>Recurso</b>	<b>Costo</b>
Aumentar la exposición de la propuesta de valor mediante acciones conjuntas.	Promoción	\$ 1.020.833
Revisar y evaluar el desempeño de las alianzas establecidas y la exposición obtenida para asegurarse de que se estén cumpliendo los objetivos planteados.	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 30.000
	<b>Subtotal</b>	<b>\$ 1.597.750</b>

#### **Presupuesto estratégico OE4**

Para lograr el cumplimiento del objetivo estratégico 4 de este plan de acción se requiere una inversión de \$ 734.167, siendo el costo más bajo que deberá asumir la Sociedad de Transportadores Mixtos, las actividades más representativas de este rubro son la realización de encuentros con los socios internos y externos de la empresa para alinear la oferta de servicios con el modelo de negocios. Con un estimado de \$ 235.000 y la capacitación para garantizar la comprensión del modelo de negocio, con un valor de \$ 237.500, juntas representan el 64,4% del total presupuestado.

**Tabla 72**

#### **Presupuesto estratégico OE4**

<b>Presupuesto estratégico OE4</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	OE4. Lograr la adaptación del modelo de negocios entre empresas socias y los aliados estratégicos.	
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O4. Desarrollar un programa de articulación de los servicios entre los socios clave externos y los socios internos, para que adapten el modelo de negocio a las empresas de transporte.	
<b>Acciones</b>	<b>Recurso</b>	<b>Costo</b>
Definir los objetivos y metas específicas para la articulación de servicios y adaptación al modelo de negocio.	Útiles, papelería y fotocopias	\$ 4.167

Realizar un análisis de las capacidades y los recursos de los socios para determinar el grado de afinidad con el modelo de negocio.	Útiles, papelería y fotocopias	<b>\$ 15.833</b>
Diseñar un plan de trabajo para lograr eficazmente la articulación de servicios.	Útiles, papelería y fotocopias	<b>\$ 6.667</b>
Establecer el presupuesto necesario para las actividades de articulación	Útiles, papelería y fotocopias	<b>\$ 29.167</b>
Realizar encuentros con los socios internos y externos de la empresa para alinear la oferta de servicios con el modelo de negocios.	Auditorio	<b>\$ 235.000</b>
Diseñar y preparar materiales de apoyo para la presentación el modelo de negocio y el diseño de la articulación de servicios.	Útiles, papelería y fotocopias	<b>\$ 4.167</b>
Realizar sesiones de capacitación para garantizar la comprensión del modelo de negocio.	Auditorio, Útiles, papelería y fotocopias, refrigerios	<b>\$ 237.500</b>
Utilizar métricas para revisar el progreso de las actividades de articulación	Útiles, papelería y fotocopias	<b>\$ 58.333</b>
Determinar el grado de adaptación de los servicios al modelo de negocio y la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes.	Útiles, papelería y fotocopias	<b>\$ 4.167</b>
Analizar la eficacia de las capacitaciones y entrenamientos realizados con los socios internos para asegurar la adecuada implementación del modelo de negocio.	Útiles, papelería y fotocopias	<b>\$ 4.167</b>
Revisar la retroalimentación del programa	Útiles, papelería y fotocopias	<b>\$ 2.500</b>
Realizar ajustes en el modelo de negocio según la retroalimentación recibida	Útiles, papelería y fotocopias	<b>\$ 2.500</b>
Fortalecer la colaboración y la comunicación entre los socios para una articulación más efectiva	Útiles, papelería y fotocopias	<b>\$ 130.000</b>
	<b>Subtotal</b>	<b>\$ 734.167</b>

### ***Presupuesto estratégico OE5***

Con relación al presupuesto del objetivo estratégico 5, supone una de las más grandes inversiones que requiere el plan de acción, los rubros representan un total de \$ 7.143.500, de los cuales el 60% corresponde al Desarrollar página web (landing y e-comerse), y el marketing digital, además la integración con un sistema CRM supone una inversión del 14.8%, lo que suponen el 74.8% de la inversión total.



**Tabla 73**

*Presupuesto estratégico OE5*

<b>Presupuesto estratégico OE5</b>			
<b>Objetivo estratégico</b>	OE5. Dar el paso a la transición de la era digital para mejorar los procesos de la Sociedad de Transportadores Mixtos.		
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O5. Desarrollar un plan de transformación digital para los procesos logísticos internos, marketing ventas y relación con los clientes, para ofertar la propuesta de valor		
<b>Acciones</b>	<b>Recurso</b>		<b>Costo</b>
Diagnosticar los procesos internos, identificar áreas de mejora y oportunidades de transformación digital, de acuerdo con la propuesta de valor	Útiles, papelería y fotocopias		<b>\$ 20.833</b>
Definir los objetivos del plan de transformación digital.	Útiles, papelería y fotocopias		<b>\$ 4.167</b>
Establecer un equipo de trabajo para la planificación y ejecución del plan de transformación digital.	Útiles, papelería y fotocopias		<b>\$ 8.333</b>
Estudiar y analizar tecnologías y herramientas digitales disponibles que puedan servir para el proceso de transformación.	Útiles, papelería y fotocopias		<b>\$ 30.000</b>
Establecer el presupuesto para la implementación del plan de transformación digital.	Útiles, papelería y fotocopias		<b>\$ 2.500</b>
Implementar herramientas digitales para optimizar actividades de la cadena de valor	Software administrativo relacional de los procesos		<b>\$ 751.667</b>
Desarrollar página web (landing y e-commerce), redes sociales, email marketing, chat Bot (IA).	Diseño web, chatbot, redes sociales, dominio, ssl, hosting		<b>\$ 4.303.333</b>
Integrar un sistema CRM para el seguimiento de ventas, atención al cliente y análisis de datos.	Software crm		<b>\$ 1.060.000</b>
Integrar herramientas de análisis y de datos para verificar el rendimiento de las herramientas de marketing digital	Software de análisis de datos		<b>\$ 410.000</b>
Medir el rendimiento de las diferentes herramientas de transformación digital mediante indicadores	Útiles, papelería y fotocopias		<b>\$ 75.000</b>
Analizar el tráfico web, la tasa de conversión, la satisfacción del cliente y el retorno de la inversión	Útiles, papelería y fotocopias		<b>\$ 60.000</b>

<b>Presupuesto estratégico OE5</b>			
<b>Objetivo estratégico</b>	OE5. Dar el paso a la transición de la era digital para mejorar los procesos de la Sociedad de Transportadores Mixtos.		
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O5. Desarrollar un plan de transformación digital para los procesos logísticos internos, marketing ventas y relación con los clientes, para ofertar la propuesta de valor		
<b>Acciones</b>	<b>Recurso</b>	<b>Costo</b>	
de las herramientas de transformación digital, para mejorar y optimizar actividades digitales.			
Evaluar la efectividad de la adopción del sistema CRM	Útiles, papelería y fotocopias		<b>\$ 60.000</b>
14. Realizar ajustes y mejoras en el plan de transformación digital según la retroalimentación recibida y los resultados obtenidos.	Útiles, papelería y fotocopias		<b>\$ 40.500</b>
Capacitar al personal para asegurar una correcta utilización de las herramientas digitales implementados.	Útiles, papelería y fotocopias, auditorio, refrigerio		<b>\$ 276.667</b>
Realizar seguimiento y control del desempeño y la evolución de la transformación digital.	Útiles, papelería y fotocopias		<b>\$ 40.500</b>
	<b>Subtotal</b>		<b>\$ 7.143.500</b>

### **Presupuesto estratégico OE6**

En el presupuesto del objetivo establecido como estrategia para fortalecer la imagen corporativa, resaltan dos puntos importantes, el primero corresponde a la realización de las mejoras determinadas en los estudios, y la segunda la instalación de un sistema de energía renovable, esto debe ser evaluado acorde a la capacidad de la empresa para asumir dichas inversiones que suponen el mayor costo dentro de este plan.

La primera se estima en una inversión de \$ 4.515.000 mientras que la segunda supone un costo de \$17.997.858, lo que suponen el 98.9% de la inversión total requerida, estas inversiones impactan positivamente en la percepción de marca, en la reducción de gastos energéticos, y en la huella ambiental de la zona de parqueo. Pero al requerir un total de \$ 22.754.524 es importante analizar objetivamente su implementación.

**Tabla 74**

*Presupuesto estratégico OE6*

<b>Presupuesto estratégico OE6</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	OE6. Fortalecer la imagen corporativa a partir del mejoramiento de la planta física de la empresa.	
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O6. Diseñar un plan de actividades para el mejoramiento de la planta física adecuando normas de seguridad, necesidades especiales y transición energética, que permita fortalecer la imagen corporativa.	
<b>Acciones</b>	<b>Recurso</b>	<b>Costo</b>
Determinar las necesidades especiales de los empleados y clientes, para hacer más amigable las instalaciones	Útiles, papelería y fotocopias	<b>\$ 38.333</b>
Determinar la viabilidad de realizar instalación de sistemas de energía renovable	Útiles, papelería y fotocopias	<b>\$ 39.167</b>
Definir los objetivos y metas específicas del plan de mejora de la planta física	Útiles, papelería y fotocopias	<b>\$ 14.167</b>
Realizar las mejoras identificadas en la infraestructura para hacer más amigable las instalaciones	Adecuaciones de infraestructura	<b>\$ 4.515.000</b>
Instalar sistemas de energía renovable	Kit Solar 1500W 24VDC 7000Whdía	<b>\$17.997.858</b>
Diseñar un programa de capacitación y concientización sobre seguridad y eficiencia energética para el personal que trabaja dentro de la zona de parqueo.	Útiles, papelería y fotocopias	<b>\$ 8.333</b>
Elaborar una estrategia de marketing y comunicación donde se promueva las mejoras realizadas en la planta y mejorar la imagen corporativa.	Útiles, papelería y fotocopias, materia impresa (trípticos x 100)	<b>\$ 16.667</b>
Medir el impacto de las mejoras mediante indicadores.	Útiles, papelería y fotocopias	<b>\$ 8.333</b>
Evaluar y analizar la percepción de usuarios de la zona de parqueo respecto a el estado de las instalaciones.	Útiles, papelería y fotocopias	<b>\$ 8.333</b>
Analizar los datos de consumo de energía para evaluar la efectividad de la transición energética y el impacto en la reducción de la huella de carbono.	Útiles, papelería y fotocopias	<b>\$ 7.500</b>

Realizar ajustes en el plan de mejora de acuerdo con los resultados y la retroalimentación	Útiles, papelería y fotocopias	<b>\$ 5.000</b>
Establecer un sistema de seguimiento y monitoreo para mantener la planta física en óptimas condiciones.	Útiles, papelería y fotocopias	<b>\$ 30.833</b>
Asegurarse de que se sigan cumpliendo los estándares de seguridad.	Útiles, papelería y fotocopias	<b>\$ 65.000</b>
<b>Subtotal</b>		<b>\$ 22.754.524</b>

#### 2.2.3.4.5 Plan de evaluación y monitoreo

Con el fin de evaluar el desempeño del plan de acción y su presupuesto, se estableció una serie de criterios y métricas para medir el progreso de las actividades. La aplicación del plan de evaluación y monitorio permite la corrección oportuna de cualquier desviación sobre el progreso de cualquier actividad anteriormente mencionada.

Para esto se establece un total de 91 indicadores distribuidos entre las 84 actividades o acciones, lo que permite evaluar el nivel del logro de acuerdo con su porcentaje de avance, una manera de corroborar el rendimiento es comprobando que las tareas se ejecuten dentro del tiempo determinado y obtener el nivel del logro.

Otra consideración importante es la calificación del logro donde: Nivel de logro de las acciones: 0 = No ejecutada (0%); 1 = Ejecución temprana (1% - 24%); 2 = Ejecución parcial (25% - 49%); 3 = Ejecución media (50% - 74%); 4 = Ejecución avanzada (75% - 99%); 5 = Completamente ejecutada (100%).

#### *Plan de evaluación y monitoreo OE1*

Para las 8 actividades que componen este plan operativo se ha estipulado un indicador por cada una de ellas, los indicadores están orientado a medir la efectividad de las acciones realizadas y a ajustar las que se considere necesario para lograr la identificación de las tendencias y las oportunidades del mercado que brinda el potencial turístico del departamento, el responsable para estas actividades es el gerente de la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S.

**Tabla 75**

*Plan de evaluación y monitoreo OE1*

<b>Objetivo estratégico</b>	OE1. Analizar el potencial turístico de los diferentes municipios del departamento enfatizando en aquellos que los socios tienen rutas habilitadas.							
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O1. Identificar tendencias y oportunidades de los recursos turísticos frecuentados y de los poco conocidos para evaluar y determinar la viabilidad del objetivo.							
	<b>Acciones</b>	<b>Nivel de logro</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente</b>	<b>Actores</b>	<b>Periodo</b>	<b>Aportes</b>	<b>Reformular acciones</b>
	Establecer los objetivos y metas para el análisis de las oportunidades turísticas del departamento.		Objetivos y metas propuestas	Plan estratégico	Gerente	Ene 2024		
	Definir los segmentos de clientes actuales y nuevos y las necesidades.		Numero de segmentos de clientes identificados	Informe de segmentación de nichos	Gerente,	Ene a feb 2024		
	Estudiar las tendencias actuales del turismo y determinar qué tipo de actividades pueden fortalecer el proyecto.		Numero de tendencias turísticas identificadas	Diagnóstico de tendencias	Gerente	Feb. A mar. 2024		
	Realizar un estudio de mercado para validar los segmentos y recopilar información para la retroalimentación.		Segmentos identificados y validados	Resultado del estudio de mercados	Gerente	Mar. A May. 2024		
	Analizar la información obtenida y realizar informes sobre perfiles de clientes, competidores, tendencias, sitios turísticos, oportunidades, turismo agrario en temporadas de cosechas, entre otros.		Total informes de perfilamiento y análisis	Análisis del estudio de mercados	Gerente	May. A jun. 2024		
	Verificar las variables relevantes en el estudio y determinar omisiones importantes.		Número de variables relevantes identificadas	Análisis de variables	Gerente	Jun. A jun 2024		
	Determinar la viabilidad del proyecto.		ROI del proyecto	Estudio financiero	Gerente	Jun. 2024		
	Realizar los ajustes necesarios en las actividades y/o en la estrategia.		% de ajustes aplicados	Redefinición del plan	Gerente	Jun 2024		

**Plan de evaluación y monitoreo OE2**

Para el plan operativo OE2, Se establecieron 22 indicadores para cada una de las actividades definidas en este plan operativo, los indicadores establecen el mecanismo de seguimiento y control para el proceso de diseño de la propuesta de valor atractiva y diferenciadora, que brinde un beneficio tanto para la Sociedad de Transportadores Mixtos, como para los socios accionistas. Los responsables para evaluar y controlar el progreso de las actividades son el Gerente, Contador, Talento Humano, Equipos ideación, de la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S.

**Tabla 76**

*Plan de evaluación y monitoreo OE2*

<b>Objetivo estratégico</b>	OE2. Desarrollar la propuesta de valor que articule a la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Y a sus socios (empresas de transporte)						
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O2. Diseñar una propuesta de valor atractiva y diferenciadora centrada en el beneficio mutuo, con la participación de los expertos externos, el personal de la empresa y los socios						
Acciones	Nivel de logro	Indicador	Fuente	Actores	Periodo	Aporte	Reformular acciones
Definir la agenda del proyecto de diseño		Realización de la agenda	Cronograma de actividades del proyecto	Gerente	Jun. 2024		
Elaborar un plan de trabajo		Índice de planes de trabajo elaborados	Plan de trabajo Fichas de trabajo	Gerente	Jun. 2024		
Definir cuáles son los atractivos de cada una de las subregiones con los que se elaborara la propuesta de valor		% de atractivos seleccionados para la propuesta de valor	Informe de análisis de oportunidades	Gerente	Jul. 2024		
Identificar los recursos disponibles con los que cuenta la sociedad para el		Total de recursos disponibles	Análisis de capacidades	Gerente, Contador,	Jul. 2024		

<b>Objetivo estratégico</b>	OE2. Desarrollar la propuesta de valor que articule a la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Y a sus socios (empresas de transporte)						
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O2. Diseñar una propuesta de valor atractiva y diferenciadora centrada en el beneficio mutuo, con la participación de los expertos externos, el personal de la empresa y los socios						
Acciones	Nivel de logro	Indicador	Fuente	Actores	Periodo	Aporte	Reformular acciones
desarrollo y para la implementación de la propuesta de valor			y recursos disponibles	G. Talento Humano			
Establecer los indicadores para medir la efectividad de la propuesta de valor.		Índice de indicadores formulados	Plan de trabajo	Gerente	Jul. 2024		
Determinar grupos de trabajo para el proyecto		Total de equipos de trabajo formulados	Plan de trabajo	Gerente	Jul. 2024		
Construir el branding de marca y la narrativa, que refleje la esencia del departamento de Nariño y la propuesta de valor de la Sociedad de Transportadores Mixtos.		Numero de propuesta de marca y narrativa	Manual de marca	Equipos ideación, Gerente	Ago. A dic. 2024		
Implementación de Desing Sprint como metodología para la construcción de la propuesta de valor.		% de cumplimiento de las etapas del Desing Sprint en el tiempo establecido	Informe de cada una de las 5 etapas del Desing sprint	Equipos ideación	Sep. 2024		
Elaborar prototipos y validar las ideas de las propuestas de valor a través del roadmap del Desing Sprint.		Total prototipos validados sobre el total de prototipos propuestos	Roadmap del Desing sprint	Equipos ideación	Sep. A oct. 2024		

<b>Objetivo estratégico</b>	OE2. Desarrollar la propuesta de valor que articule a la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Y a sus socios (empresas de transporte)						
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O2. Diseñar una propuesta de valor atractiva y diferenciadora centrada en el beneficio mutuo, con la participación de los expertos externos, el personal de la empresa y los socios						
Acciones	Nivel de logro	Indicador	Fuente	Actores	Periodo	Aporte	Reformular acciones
Realizar eventos de networking con los grupos de interés para retroalimentar la propuesta de valor		Índice de retroalimentación y esperadas	Informes de eventos de networking	Gerente, Líder de equipo	Oct 2024		
Realizar pruebas piloto de las propuestas de valor (servicios) para determinar la aceptación del cliente.		Índice del total de pruebas realizadas	Informe de resultados de las pruebas piloto	Equipos de ideación	Oct 2024		
Recibir retroalimentación de los clientes sobre la propuesta de valor.		Índice de respuestas recibidas	Estudios de satisfacción de cliente	Gerente	Oct 2024		
Determinar la percepción de la marca y la propuesta de valor frente a las propuestas de los competidores		Índice de conocimiento de marca	Estudios de satisfacción de cliente	Gerente, contador	Oct. A nov 2024		
Analizar la aceptación de la propuesta de valor por parte de los diferentes segmentos de clientes.		Índice de aceptación del producto	Análisis de la aceptación del cliente	Gerente, equipo marketing	Nov 2024		
Realizar un análisis comparativo del rendimiento de los objetivos propuestos y los resultados que se obtuvieron		Índice de objetivos cumplidos	Informe del rendimiento actual del proyecto	Gerente equipo marketing	Nov. 2024		
Realizar un estudio de viabilidad y rentabilidad de la propuesta de valor		Análisis de viabilidad y rentabilidad	Informe del estudio de viabilidad	Gerente, equipo marketing	Dic. 2024		
Ajustar y mejorar la propuesta de valor de acuerdo con la retroalimentación de los clientes		Cambios generados a partir de la retroalimentación	Informe de cambios en la propuesta de valor, nuevo	Gerente equipo marketing, e ideación	Dic. 2024		



<b>Objetivo estratégico</b>	OE2. Desarrollar la propuesta de valor que articule a la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Y a sus socios (empresas de transporte)						
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O2. Diseñar una propuesta de valor atractiva y diferenciadora centrada en el beneficio mutuo, con la participación de los expertos externos, el personal de la empresa y los socios						
Acciones	Nivel de logro	Indicador	Fuente	Actores	Periodo	Aporte	Reformular acciones
			modelo canvas				
Establecer un programa de vigilancia para estar al tanto de las tendencias y preferencias de los clientes para adaptar la propuesta de valor a las necesidades cambiantes del mercado.		Tendencias y preferencias identificadas	Plan de vigilancia de tendencias del mercado	Equipo de marketing Gerente	Dic. 2024		
Establecer un sistema de retroalimentación y mejora continua para mantener la propuesta de valor atractiva y relevante en el tiempo.		Total de retroalimentaciones para la mejora de la propuesta de valor	Programa de feedback de la propuesta de valor y ventaja competitiva	Gerente Equipo ideación	Dic. 2024		
Elaboración del producto mínimo viable, para ser testeado en el mercado real.		Producto mínimo viable laborado	Informe de elaboración del producto mínimo viable	Equipo de ideación	Dic. 2024		
Ajustes al producto mínimo viable		Numero de ajustes realizados al producto mínimo viable	Informe de cambios al producto mínimo viable	Equipo de ideación, equipo marketing	Dic. 2024		
Concluir el diseño del servicio.		Propuesta de valor definida	Informe final de la propuesta de valor	Gerente, equipo marketing, equipo ideación	Dic. 2024		

### Plan de evaluación y monitoreo OE3

Se establecieron 16 indicadores en total para las 13 actividades que componen el plan estratégico OE3, los indicadores permiten el seguimiento y el control para el alcanzar desarrollo de un programa de relaciones públicas que le permita a la empresa establecer alianzas con diferentes partes interesadas, los actores responsables del control y la evaluación de las tareas de este objetivo son los equipos de relaciones públicas y de marketing y ventas junto al gerente de la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S.

**Tabla 77**

#### Plan de evaluación y monitoreo OE3

<b>Objetivo estratégico</b>	OE3. Establecer alianzas estratégicas para la puesta en marcha de la propuesta de valor						
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O3. Desarrollar un programa de relaciones públicas para generar alianzas estratégicas con diversos grupos de interés en los municipios con cobertura de rutas, para exponer la propuesta de valor.						
<b>Acciones</b>	<b>Nivel de logro</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente</b>	<b>Actores</b>	<b>Periodo</b>	<b>Aporte</b>	<b>Reformular acciones</b>
Identificar los posibles aliados estratégicos que pueden aportar al desarrollo de la propuesta de valor.		Total de aliados prospectos	Informe de desarrollo de alianzas estratégicas	Gerente, equipo de relaciones publicas	Ene. 2025		
Definir los objetivos y metas específicas que se desean lograr con las alianzas estratégicas y la exposición de la propuesta.		Numero de Objetivos y metas establecidas para lograr alianzas estratégicas	Estrategia de relaciones publicas	Equipo de relaciones publicas	Ene. 2025		
Presentar la propuesta de valor a los aliados estratégicos identificados y hallar focos de oportunidad.		Total de focos de oportunidad encontrados	Informe de presentación de propuesta de valor	Equipo de relaciones publicas	Ene. 2025		
Discutir los beneficios mutuos de los acuerdos de cooperación y desarrollo de la propuesta de valor.		Total puntos de mejora para el beneficio mutuo	Informe de mesa de trabajo	Equipo de relaciones públicas Equipo de marketing y ventas	Ene. 2025		

<b>Objetivo estratégico</b>	OE3. Establecer alianzas estratégicas para la puesta en marcha de la propuesta de valor						
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O3. Desarrollar un programa de relaciones públicas para generar alianzas estratégicas con diversos grupos de interés en los municipios con cobertura de rutas, para exponer la propuesta de valor.						
<b>Acciones</b>	<b>Nivel de logro</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente</b>	<b>Actores</b>	<b>Periodo</b>	<b>Aporte</b>	<b>Reformular acciones</b>
Elaborar material promocional para eventos y reuniones con aliados potenciales.		Total de material promocional para aliados estratégicos	Requerimientos de material publicitario	Equipo de marketing Equipo de relaciones públicas	Ene. A feb 2025		
Medir el éxito de las actividades de generación de alianzas mediante indicadores.		Total de indicadores para medir la generación de alianzas	Indicadores para la medición y supervisión de la firma de alianzas estratégicas	Equipo de relaciones públicas.	Ene. 2025		
Evaluar la receptividad de los posibles aliados a la propuesta de valor y la disposición para establecer una alianza.		Nivel de aceptación de la propuesta de valor, Índice de oportunidad de acuerdo de cooperación	Informe de alianzas Encuesta de oportunidad	Equipo de relaciones públicas.	Ene. 2025		
Analizar los resultados de las actividades de exposición de la propuesta de valor con aliados clave.		Total de retroalimentaciones Índice de oportunidad para cooperación	Informe de resultados de actividades de exposición de la propuesta de valor	Equipo de marketing y ventas Equipo de ideación	Ene. 2025		
Ajustar el programa de relaciones públicas según la retroalimentación recibida de los socios y aliados		Índice de ajustes del programa de relaciones actual	Informe e ajustes del programa	Equipo de relaciones públicas.	Ene. 2025		
Formalizar las alianzas estratégicas mediante acuerdos y contratos.		Número total de contratos y acuerdos firmados	Contratos de cooperación, Informe de formalización de alianzas	Equipo de relaciones públicas.	Ene. 2025		
Aumentar la exposición de la propuesta de valor mediante acciones conjuntas.		Índice de incremento de la exposición de la propuesta de valor	Informe de resultados de medición de alcance	Equipo de marketing Equipo de relaciones públicas	Feb. A mar 2025		

<b>Objetivo estratégico</b>	OE3. Establecer alianzas estratégicas para la puesta en marcha de la propuesta de valor						
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O3. Desarrollar un programa de relaciones públicas para generar alianzas estratégicas con diversos grupos de interés en los municipios con cobertura de rutas, para exponer la propuesta de valor.						
<b>Acciones</b>	<b>Nivel de logro</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente</b>	<b>Actores</b>	<b>Periodo</b>	<b>Aporte</b>	<b>Reformular acciones</b>
Revisar y evaluar el desempeño de las alianzas establecidas y la exposición obtenida para asegurarse de que se estén cumpliendo los objetivos planteados.		Índice global de desempeño de las alianzas estratégicas.	Análisis del desempeño de las alianzas	Equipo de relaciones publicas	Mar. A dic. 2026	Mensual	
		Índice de exposición de la propuesta de valor	Informe analítico de marketing	Equipo de marketing			

### *Plan de evaluación y monitoreo OE4*

Para el cuarto objetivo estratégico se contemplaron un total de Se establecieron diecisiete indicadores como necesario para lograr el cumplimiento de las trece actividades que componen el plan operativo, los indicadores garantizan el cumplimiento de las actividades necesarias para desarrollar un programa articulador entre los servicios de los socios clave. Esto busca una correcta adaptación del modelo de negocios, harán el seguimiento los Equipos de marketing y ventas, ideación, relaciones públicas, igual que el gerente y al personal contable.

**Tabla 78**

### *Plan de evaluación y monitoreo OE4*

<b>Objetivo estratégico</b>	OE4. Lograr la adaptación del modelo de negocios entre empresas socias y los aliados estratégicos.						
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O4. Desarrollar un programa de articulación de los servicios entre los socios clave externos y los socios internos, para que adapten el modelo de negocio a las empresas de transporte.						
<b>Acciones</b>	<b>Nivel de logro</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente</b>	<b>Actores</b>	<b>Periodo</b>	<b>Aporte</b>	<b>Reformular acciones</b>
Definir los objetivos y metas específicas para la articulación de		Numero de objetivos y metas propuestas	Análisis de articulación entre socios clave.	Gerente	Mar. 2025		

<b>Objetivo estratégico</b>	OE4. Lograr la adaptación del modelo de negocios entre empresas socias y los aliados estratégicos.						
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O4. Desarrollar un programa de articulación de los servicios entre los socios clave externos y los socios internos, para que adapten el modelo de negocio a las empresas de transporte.						
<b>Acciones</b>	<b>Nivel de logro</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente</b>	<b>Actores</b>	<b>Periodo</b>	<b>Aporte</b>	<b>Reformular acciones</b>
servicios y adaptación al modelo de negocio.							
Realizar un análisis de las capacidades y los recursos de los socios para determinar el grado de afinidad con el modelo de negocio.		Capacidad y recursos internos frente a requerimientos del proyecto	Evaluación de capacidades y recursos	Equipo de relaciones publicas  Gerente, personal operativo	Mar. 2025		
Diseñar un plan de trabajo para lograr eficazmente la articulación de servicios.		Plan de trabajo para ejecutar  Nivel de eficiencia de la articulación de servicios	Plan de trabajo Elaborado y publicado	Equipo de relaciones públicas	Abr. 2025		
Establecer el presupuesto necesario para las actividades de articulación		Presupuesto adecuado a los recursos de la empresa	Reporte analítico de planificación financiera	Gerente Contabilidad , equipo de relaciones publicas	Abr. A May. 2025		
Realizar encuentros con los socios internos y externos de la empresa para alinear la oferta de servicios con el modelo de negocios.		Números de encuentros realizados  Acuerdos que alinean la oferta y el modelo de negocios	Registro de reuniones Actas de encuentros.  Análisis de resultados de los encuentros	Equipo de relaciones publicas	May. 2025		
Diseñar y preparar materiales de apoyo para la presentación el modelo de negocio y el diseño de la articulación de servicios.		Numero de material diseñado y preparado para la presentación del modelo de negocios	Materiales de apoyo: tarjetas trípticos, revistas etc.	Equipo de ideación	May. 2025		
Realizar sesiones de capacitación para garantizar la comprensión del modelo de negocio.		Numero de capacitacion es realizadas	Registros de asistencia. Evaluación	Equipo de marketing y ventas, Equipo ideación,	May. 2025		

<b>Objetivo estratégico</b>	OE4. Lograr la adaptación del modelo de negocios entre empresas socias y los aliados estratégicos.						
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O4. Desarrollar un programa de articulación de los servicios entre los socios clave externos y los socios internos, para que adapten el modelo de negocio a las empresas de transporte.						
<b>Acciones</b>	<b>Nivel de logro</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente</b>	<b>Actores</b>	<b>Periodo</b>	<b>Aporte</b>	<b>Reformular acciones</b>
		Total de asistentes a capacitarse	De las capacitaciones	equipo relaciones públicas.			
Utilizar métricas para revisar el progreso de las actividades de articulación		Impacto de las actividades de articulación	Evaluación de las actividades de articulación	Equipo de relaciones públicas	Mar. A May. 2025		
Determinar el grado de adaptación de los servicios al modelo de negocio y la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes.		Grado de adaptación de los servicios al modelo de negocio. Índice de satisfacción de las necesidades de los clientes	Evaluación de la adaptación al modelo de negocio. Evaluación de la capacidad de satisfacción de necesidades del cliente	Equipo de marketing	May. 2025		
Analizar la eficacia de las capacitaciones y entrenamientos realizados con los socios internos para asegurar la adecuada implementación del modelo de negocio.		Índice de efectividad del desempeño de los socios internos	Evaluación de resultados	Equipo de relaciones públicas	Jun. 2025		
Revisar la retroalimentación del programa		Numero Comentarios y sugerencias recibidos	Análisis de la percepción de los aliados estratégicos y los socios	Equipo de relaciones públicas Equipo de marketing	Jun. 2025		
Realizar ajustes en el modelo de negocio según la retroalimentación recibida		Cambios realizados en el modelo de negocio	Plan de cambios. Informe del modelo de negocios actualizado	Equipo de ideación Equipo de marketing	Jun. 2025		
Fortalecer la colaboración y la comunicación entre los		Índice de rendimiento de los	Informes de resultados de ventas	Equipo de marketing	Jun. 2025 a dic 2026		

<b>Objetivo estratégico</b>	OE4. Lograr la adaptación del modelo de negocios entre empresas socias y los aliados estratégicos.						
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O4. Desarrollar un programa de articulación de los servicios entre los socios clave externos y los socios internos, para que adapten el modelo de negocio a las empresas de transporte.						
<b>Acciones</b>	<b>Nivel de logro</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente</b>	<b>Actores</b>	<b>Periodo</b>	<b>Aporte</b>	<b>Reformular acciones</b>
socios para una articulación más efectiva		acuerdos de articulación			Trimestral		

### Plan de evaluación y monitoreo OE5

En el quinto objetivo estratégico se establecieron 19 indicadores para garantizar el cumplimiento del objetivo que tiene como premisa dar el paso a la era digital a partir del desarrollo de un plan transformacional para los procesos de la empresa en las 1 como necesario para lograr el cumplimiento de las 15 actividades que lo conforman, los encargados del control y la evaluación de las tareas de este objetivo a los Equipos de marketing y ventas, ideación, relaciones públicas, el gerente y área contable.

**Tabla 79**

### Plan de evaluación y monitoreo OE5

<b>Objetivo estratégico</b>	OE5. Dar el paso a la transición de la era digital para mejorar los procesos de la Sociedad de Transportadores Mixtos.						
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O5. Desarrollar un plan de transformación digital para los procesos logísticos internos, marketing ventas y relación con los clientes, para ofertar la propuesta de valor						
<b>Acciones</b>	<b>Nivel de logro</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente</b>	<b>Actores</b>	<b>Periodo</b>	<b>Aporte</b>	<b>Reformular acciones</b>
Diagnosticar los procesos internos, identificar áreas de mejora y oportunidades de transformación digital, de acuerdo con la propuesta de valor		Total áreas de mejora identificadas	Informe análisis de transformación digital	Equito transformación digital	Ene. 2025		

<b>Objetivo estratégico</b>	OE5. Dar el paso a la transición de la era digital para mejorar los procesos de la Sociedad de Transportadores Mixtos.						
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O5. Desarrollar un plan de transformación digital para los procesos logísticos internos, marketing ventas y relación con los clientes, para ofertar la propuesta de valor						
<b>Acciones</b>	<b>Nivel de logro</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente</b>	<b>Actores</b>	<b>Periodo</b>	<b>Aporte</b>	<b>Reformular acciones</b>
Definir los objetivos del plan de transformación digital,		Objetivos definidos bajo metodología Smart	Plan de transformación digital	Equipo transformación digital	Ene. 2025		
Establecer un equipo de trabajo para la planificación y ejecución del plan de transformación digital.		Número de personas designadas para el equipo	Roles y responsabilidades del proyecto TDK.	Gerente, Recursos humanos	Feb. 2025		
Estudiar y analizar tecnologías y herramientas digitales disponibles que puedan servir para el proceso de transformación.		Numero de herramientas digitales analizadas	Informe de vigilancia tecnológica	Equipo transformación digital	Feb. 2025		
Establecer el presupuesto para la implementación del plan de transformación digital.		Índice de cumplimiento del presupuesto del plan de transformación digital	Presupuesto aprobado, Registros contables de gastos y costos de implementación	Contabilidad Gerencia	Mar. 2025		
Implementar herramientas digitales para optimizar actividades de la cadena de valor		Numero de herramientas digitales  Indicie de mejora en el rendimiento de las actividades	Informes de análisis de optimización de procesos	Equipo de Transformación digital	Mar. 2025		
Desarrollar página web (landing y e-commerce), redes sociales, email marketing, chat Bot (IA).		Índice de cumplimiento en el desarrollo de las herramientas de Marketing digital	Informe de avance del desarrollo	Equipo marketing y equipo transformación digital	Ene. 2025		



<b>Objetivo estratégico</b>	OE5. Dar el paso a la transición de la era digital para mejorar los procesos de la Sociedad de Transportadores Mixtos.						
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O5. Desarrollar un plan de transformación digital para los procesos logísticos internos, marketing ventas y relación con los clientes, para ofertar la propuesta de valor						
<b>Acciones</b>	<b>Nivel de logro</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente</b>	<b>Actores</b>	<b>Periodo</b>	<b>Aporte</b>	<b>Reformular acciones</b>
Integrar un sistema CRM para el seguimiento de ventas, atención al cliente y análisis de datos.		Nivel de integración y uso del sistema crm	Informes de uso del sistema crm	Equipo marketin g y ventas	Ene. A ago. 2025	Mensual	
Integrar herramientas de análisis y de datos para verificar el rendimiento de las herramientas de marketing digital		Índice de uso de herramientas analíticas	Bases de datos Informes de análisis de datos Informes de minería de datos	Equipo de transfor mación digital y equipo marketin g y ventas	Ene. A ago. 2025	Mensual	
Medir el rendimiento de las diferentes herramientas de transformación digital mediante indicadores		Total de Kpi definidos	Lista de Kpi definidos	Equipo marketin g y ventas, Marketin g transfor mación digital	Ago. 2025 a dic. 2026	Mensual	
Analizar el tráfico web, la tasa de conversión, la satisfacción del cliente y el retorno de la inversión de las herramientas de transformación digital, para mejorar y optimizar actividades digitales.		Nivel de la satisfacción del cliente  Tasa de conversión  ROI	Informes de satisfacció n de clientes  Informes de ventas  Análisis financiero	Equipo marketin g y ventas	Ago. 2025 a dic 2026	Mensual	
Evaluar la efectividad de la adopción del sistema CRM		Índice de eficiencia del crm	Resultados del crm	Equipo marketin g y ventas	Ago. 2025 a dic 2026.	C/mes	
Realizar ajustes y mejoras en el plan de transformación		Total de sugerencias y mejoras al plan	Evaluació n de PQRS del	Equipo marketin	Sep. 2025 a dic 2026		

<b>Objetivo estratégico</b>	OE5. Dar el paso a la transición de la era digital para mejorar los procesos de la Sociedad de Transportadores Mixtos.						
<b>Estrategia operativa</b>	ES-O5. Desarrollar un plan de transformación digital para los procesos logísticos internos, marketing ventas y relación con los clientes, para ofertar la propuesta de valor						
<b>Acciones</b>	<b>Nivel de logro</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente</b>	<b>Actores</b>	<b>Periodo</b>	<b>Aporte</b>	<b>Reformular acciones</b>
digital según la retroalimentación recibida y los resultados obtenidos.		de transformación digital	plan de transformación digital	g y ventas Equipo transformación digital	Mensual		
Capacitar al personal para asegurar una correcta utilización de las herramientas digitales implementados.		Número de empleados capacitados en el uso de las herramientas digitales	Registro de capacitaciones	Equipo transformación digital Talento humano	Ago. 2025		
Realizar seguimiento y control del desempeño y la evolución de la transformación digital.		Numero hallazgos en el seguimiento y en el seguimiento y control	Informes de seguimiento y control de evolución de la transformación digital	Equipo transformación digital	Sep. 2025 a dic 2026 Mensual		

### ***Plan de evaluación y monitoreo OE6***

Este objetivo plantea 13 indicadores para las 13 actividades que permitirán su cumplimiento. Los indicadores miden la efectividad de las acciones frente al diseño del plan de mejoramiento de la planta física de la zona de parqueo con la que se buscó establecer un marco para fortalecer la imagen corporativa. El responsable para estas actividades son el Gerente, arquitecto asesor, la junta de socios, arquitecto asesor, expertos en energías renovables, equipo SST, Equipo Marketing.

**Tabla 80**

*Plan de evaluación y monitoreo OE6*

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>OE6.</b> Fortalecer la imagen corporativa a partir del mejoramiento de la planta física de la empresa.						
<b>Estrategia operativa</b>	<b>ES-O6.</b> Diseñar un plan de actividades para el mejoramiento de la planta física adecuando normas de seguridad, necesidades especiales y transición energética, que permita fortalecer la imagen corporativa						
<b>Acciones</b>	<b>Nivel de logro</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente</b>	<b>Actores</b>	<b>Periodo</b>	<b>Aporte</b>	<b>Reformular acciones</b>
Determinar las necesidades especiales de los empleados y clientes, para hacer la planta más inclusiva.		Numero de soluciones de necesidades especiales identificadas	Registro de necesidades especiales identificadas	Gerente, arquitecto asesor	May 2024 a jun 2024		
Determinar la viabilidad de realizar instalación de sistemas de energía renovable		Datos de consumo energético vs datos de generación de energía	Ficha técnica, Factura de energía	Gerente, Arquitecto asesor	Jun 2024 a ago. 2024		
Definir los objetivos y metas específicas del plan de mejora de la planta física		Numero Objetivos determinados propuestos	Seguimiento de indicadores	Gerente Junta de socios	Ago. 2024		
Realizar las mejoras identificadas en la infraestructura para garantizar la accesibilidad de personas con discapacidades		Nivel de accesibilidad	Evaluación de mejoras de accesibilidad	Arquitecto asesor	Sep. 2024 a mar 2025 Bimestra 1		
Instalar sistemas de energía renovable		Numero de sistemas de energía renovable instalados	Registro de instalación de sistemas de energía renovable	Gerente, arquitecto asesor, expertos	Mar 2025 a abr 2025		
Diseñar un programa de capacitación y concientización sobre seguridad y eficiencia energética para el personal que trabaja dentro de la zona de parqueo.		Numero de capacitaciones aplicadas sobre eficiencia energética	Informes de capacitación	SST, Equipo Marketing, gerente	Abr 2025		

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>OE6.</b> Fortalecer la imagen corporativa a partir del mejoramiento de la planta física de la empresa.						
<b>Estrategia operativa</b>	<b>ES-O6.</b> Diseñar un plan de actividades para el mejoramiento de la planta física adecuando normas de seguridad, necesidades especiales y transición energética, que permita fortalecer la imagen corporativa						
<b>Acciones</b>	<b>Nivel de logro</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente</b>	<b>Actores</b>	<b>Periodo</b>	<b>Aporte</b>	<b>Reformular acciones</b>
Elaborar una estrategia de marketing y comunicación donde se promueva las mejoras realizadas en la planta y mejorar la imagen corporativa.		Número de piezas publicitarias aplicadas	Plan de trabajo de la estrategia de marketing	SST, Equipo Marketing, gerente	Abr 2025		
Medir el impacto de las mejoras mediante indicadores.		Nivel de aceptación de las mejoras	Encuestas de satisfacción	Gerente Sst Talento humano	May 2025		
Evaluar y analizar la percepción de usuarios de la zona de parqueo respecto a el estado de las instalaciones.		Índice de percepción de calidad de los usuarios	Encuestas satisfacción de usuarios	Equipo Marketing	May 2025		
Analizar los datos de consumo de energía para evaluar la efectividad de la transición energética y el impacto en la reducción de la huella de carbono.		% de reducción de consumo energético	Factura de energía eléctrica	Gerente Contador	May 2025		
Realizar ajustes en el plan de mejora de acuerdo con los resultados y la retroalimentación		Oportunidades De mejora Identificadas	Registro escrito de las sugerencias	Gerente	May 2025		
Establecer un sistema de seguimiento y monitoreo para mantener la planta física en óptimas condiciones		Varianza en el estado de la planta física	Informes de estado de la infraestructura	Gerente	Bimestral		
Asegurarse de que se sigan cumpliendo los estándares de seguridad.		Nivel de cumplimiento de estándares de seguridad.	Reportes de seguimiento y monitoreo	Gerente, Personal de logista	Jun 2025 a dic 2026		Trimestral

## **2.3. Discusión**

### **2.3.1 Contrastación de los resultados**

La presente investigación presenta concordancias significativas en los resultados obtenidos con relación a determinadas investigaciones tomadas como referencia en los antecedentes de investigación. En uniformidad con el estudio realizado por Brinatti (2020), se identificó que el tipo de investigación más adecuado para una empresa que carece de un planteamiento estratégico es la descriptiva, esto ligado al planteamiento Mintzberg junto Quinn (1991), quienes respaldan la idea de que una investigación cualitativa en profundidad proporciona una mayor comprensión de la situación actual de la empresa.

Con relación a los resultados obtenidos en el diagnóstico externo de la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Estos presentan similitudes con las investigaciones de Brinatti (2020) y Benítez y Hernández (2019), Burbano y Moncayo (2018), quienes aplican diferentes técnicas de diagnóstico, sin embargo, analizan inicialmente el sector empresarial para después analizar el ambiente que rodea la empresa, logrando una correcta determinación de las oportunidades y las amenazas.

En el análisis interno existen diferencias entre el método empleado, Benítez y Hernández (2019), Burbano y Moncayo (2018), analizan el entorno interno de la empresa a partir de la evaluación de las áreas funcionales de la empresa, mientras que Brinatti (2020) comparte la cadena de valor como instrumento de análisis interno.

Sin embargo, esta investigación añade un factor innovador en el diagnóstico interno, la implementación de una metodología que consiste en analizar el modelo de negocio para encontrar los recursos y capacidades clave de la empresa a partir la elaboración de lienzo canvas, lo que establece una forma sistemática para priorizar las variables según el impacto en la competitividad de la empresa.

Para el segundo y tercer objetivo existe una relación estrecha en el método de aplicación, los autores filtran las variables utilizando diferentes matrices, pero que para fines prácticos solo se convierten en una ruta diferente para llegar al resultado.

Es importante mencionar que al fijar el tipo de estrategia a seguir desde el planteamiento del título de esta investigación esta difiere en el proceso en cuanto a la determinación de factores competitivos, la priorización de variables y la formulación de las estrategias; esta investigación se centra en la generación de valor como estrategia de diferenciación mientras que los autores Benítez y Hernández (2019), Burbano y Moncayo (2018) y Brinatti (2020), establecen las estrategias basadas en diferenciación por precio.

### ***2.3.2 Interpretación de los resultados***

La primera hipótesis: El uso de métodos de análisis estratégico tiene una relación directamente proporcional con la capacidad de identificar de manera precisa los factores internos y externos que influyen en la competitividad de la empresa; relacionaba la capacidad de identificar y analizar efectivamente las capacidades y recursos internos a la vez que se hace lo propio con los factores externos.

La relación entre la implementación de métodos analíticos estratégicos es el eje central de la investigación, a través del análisis riguroso de datos cualitativos se evidenció de manera sólida la veracidad de la hipótesis. Los hallazgos de esta investigación muestran una relación entre los enfoques analíticos y la probabilidad de identificar las variables que más influyen en la competitividad.

La aplicación de un cuestionario participativo cuyas respuestas dependen de una lluvia de ideas entre participantes para evidenciar las fortalezas o debilidades de la cadena de valor, o el mapeo del modelo de negocio a través de un cuestionario abierto que posteriormente sirvió de insumo para el análisis VRIO, que junto constituyen una ruta clara hacia el desarrollo de estrategias sólidas para abordar el fortalecimiento de la competitividad.

En este sentido tanto, Porter (1980), en su libro “Competitive Strategy: Teniques for Analyzing Industries and Competitors” y Pears en strategic Management, mencionan que utilizar métodos rigurosos para analizar los factores de manera precisa, permite a las empresas tomar desarrollar estrategias.

La segunda hipótesis: La gestión adecuada de los factores competitivos tiene correlación con el desempeño competitivo actual de la empresa, establece la comprensión los factores competitivos con la facilidad para poder adaptarse al entorno para aprovechar oportunidades y mitigar los riesgos.

La influencia de los factores tanto internos como externos, tienen un impacto en la competitividad de las empresas, por lo que su determinación de acuerdo con su nivel de influencia se convierte en el puente entre el análisis y la acción, siendo fundamentales para la toma de decisiones.

A través del análisis de datos recopilada en el primer objetivo, se descubrió que existe una correlación entre la identificación y el desempeño de la organización, resaltado la importancia no solo de evaluar los factores externos sino también los internos. La aplicación de herramientas de análisis que aportan la objetividad necesaria para determinar los factores de competitividad brindó una visión integral del estado actual de la empresa con relación al nivel competitivo a través de la posición estratégica actual.

La tercera hipótesis: la comparación entre la capacidad de las estrategias para generar ventajas competitivas influye directamente en su priorización, indica que la determinación de la selección de las estrategias está dada según la efectividad para mejorar la posición competitiva de la empresa.

La hipótesis del tercer objetivo implica la evaluación de la conexión existente entre la estrategia y la capacidad de la empresa para aprovechar potencialidades o enfrentar desafíos, la selección de las estrategias que mitiguen las vulnerabilidades resalta en la necesidad de mantener un enfoque

equilibrado, que implica la capacidad para abordar tanto oportunidades de mejora como las oportunidades de crecimiento.

Tras la identificación de los factores internos y externos que determinaron el nivel competitivo de la empresa, la formulación de estrategias se considera una habilidad para garantizar que la empresa se pueda adaptar al entorno y garantizar el crecimiento sostenible. Por ende el diseño de estrategias efectivas tanto la etapa de ideación de estrategias como la selección de las estrategias se apoya en herramientas estratégicas.

Lo anterior, dado inicialmente por la matriz SFAS que de acuerdo con Wheelen y Hunger (2013), Reduce la subjetividad en la selección de las variables y el uso de la matriz MCPE tras la ideación de las estrategias con FODA sugieren que la toma de decisiones aplicada se basa en los datos recopilados y la objetividad que permiten las herramientas mencionadas anteriormente, estableciéndose como un enfoque estratégico a seguir en el diseño de las estrategias competitivas.

### **2.3.3 Contribuciones y limitaciones**

#### **2.3.3.1 De los datos diagnósticos**

Como autores de esta investigación es importante reconocer que la investigación se basó en un conjunto de datos específicos y de contextos al diagnosticar la cadena de valor, al utilizar un cuestionario cerrado para recopilar la información estratégica puede plantear inquietudes para otros investigadores, sobre la capacidad generalizada de los datos.

Sin embargo, el enfoque dado en la aplicación de la herramienta permite la deliberación y discusión para la valoración de los factores y su clasificación en torno a determinar si se tratan de debilidades o fortalezas, midiendo su nivel de influencia al establecer si se consideran mayor o menor dentro del componente de la cadena de valor.



Lo anterior, permitió mitigar la preocupación por las variables previamente determinadas a ser evaluadas, también es importante recalcar que previo al desarrollo del cuestionario de la propuesta de valor se realizó el diagnóstico al modelo de negocio, lo que permitió comprender a mayor profundidad el entorno interno.

### **2.2.3.2 De los datos financieros**

Otro aspecto importante que no se abordó fue la consideración de aspecto relacionado con la información financiera de la empresa. Se trata de una decisión consciente que se tomó durante el diseño metodológico, centrando la priorización del análisis operativo sobre el financiero, buscando profundizar en los factores que influyen directamente en la competitividad de la empresa.

En este sentido, la exclusión deliberada de la información financiera se toma como medida para evitar la desviación de la atención hacia indicadores netamente monetarios y permitir la comprensión holística de la base competitiva de la empresa, la investigación busco establecer una base sólida para el diseño de las estrategias que permitieran a la empresa no solo mejorar la eficiencia operativa, las capacidades, la innovación entre otros de los resultados obtenidos en el plan de acción, sino también optimizar las finanzas.

Si bien el enfoque de la estrategia competitiva de esta investigación está dado hacia la generación de valor, uno de los indicadores al determinar el nivel competitivo en el mercado se refleja en la salud de las finanzas de la empresa. En perspectiva se puede establecer que el nivel competitivo de la empresa es directamente proporcional a solidez financiera de la misma.

### **3. Conclusiones**

Una vez culminada esta investigación fue posible entender en profundidad los factores competitivos que influyen en la posición que ocupa la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. En el mercado actual; a partir de un análisis riguroso y al enfoque sistemático en los objetivos que se plantearon se pudo obtener diferentes perspectivas que facilitan la comprensión necesaria para la toma de decisiones para enfrentar los desafíos y atender las oportunidades en un entorno globalizado y cambiante:

El análisis del entorno interno y externo de la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Permitió identificar de los factores determinantes de la competitividad, lo que ofreció una perspectiva más profunda de la situación actual de la empresa. Al utilizar un enfoque holístico o integral posibilitó un entendimiento de la posición competitiva de la empresa desde la comprensión del ambiente externo con el análisis de las fuerzas macroeconómicas y las variables más cercanas al entorno de la empresa mientras que a nivel interno a partir de la comprensión del modelo de negocios con la herramienta canvas y el análisis de la cadena de valor.

En el objetivo dos fue posible determinar los factores competitivos empleando las tablas IFAS y EFAS, que permitieron clasificarlos de acuerdo con el impacto en el desempeño de la empresa. La capacidad de priorizar dichos factores permitió obtener una base sólida para la toma de decisiones para una planificación estratégica asertiva con el objetivo general de la investigación, así mismo tras la evaluación de los factores con la Matriz SFAS fue posible determinar que la empresa está en una posición que le permite implementar estrategias para mitigar las debilidades, capitalizar las fortalezas, mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades que puedan surgir en el entorno.

El objetivo tres comprende un marco estratégico que brinda un enfoque integral hacia la mejora de competitividad de la empresa a considerar en su desarrollo el alineamiento estratégico, la matriz FODA cruzado para la ideación de estrategias, la matriz MCPE para seleccionar objetivamente la estrategia a seguir y el plan de acción concluyendo en el desarrollo de 4 componentes que incluye

el plan operativo, el cronograma, el presupuesto y plan de seguimiento y evaluación, estableciendo la ruta para lograr la posición competitiva deseada.

Teniendo en cuenta lo expuesto con anterioridad, es posible afirmar que cada objetivo se articula en una guía integral para lograr una mejora significativa de la competitividad, la estrategia denominada “Desarrollar una propuesta de valor orientada a aprovechar el potencial turístico de Nariño para mejorar la competitividad de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S.” Constituye un elemento crucial para prosperar en el entorno empresarial, a la vez que impacta positivamente en el desarrollo del tejido social de las comunidades de la región donde tiene alcance.

Otro punto para considerar es el diseño de la una nueva propuesta de valor está fundamentada en el análisis estratégico y la necesidad del a empresa en fortalecer la ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo; el desarrollo de la propuesta de valor permitirá a la empresa desarrollar los elementos necesarios para responder a la voz del cliente mientras los planes operativos resultantes abarcan los elementos necesarios para garantizar el éxito de la empresa.

#### **4. Recomendaciones**

La primera recomendación surge en torno a la implementación del plan estratégico resultado de esta investigación, al ponerlo en marcha la empresa no solo incrementará su competitividad, sino también contará con las herramientas que necesita para afrontar las dinámicas cambiantes del mercado, además al estar apoyado por indicadores que le permitirán cuantificar el progreso, garantizando la mejora de los procesos internos.

Otro punto clave recae en la importancia de implementar un sistema de análisis de la información para la toma de decisiones, evaluar el entorno interno y externo le permitirá una adecuada comprensión de los cambios en las tendencias y en el rendimiento de la cadena de valor, pudiendo determinar oportunidades de negocio en el ámbito externo y oportunidades de mejora en el ámbito interno.

Al contar con un enfoque disruptivo en la planeación estratégica que le permite aprovechar oportunidades en corto plazo, la empresa debe desarrollar una cultura en torno a la innovación y el fortalecimiento de una política orientada al intraemprendimiento, facilitando las herramientas necesarias para lograr la participación de los colaboradores en el desarrollo de nuevas ideas para incrementar la competitividad empresarial.

Otra recomendación que surge tras el diseño de los objetivos estratégicos del plan de acción, es la evaluación y determinación de la viabilidad para el desarrollo de una aplicativo web enfocado en el turismo rural, abierto a cualquier tipo de empresas de transporte, incluidas el mixto, el básico y el especial, teniendo como premisa el desarrollo de una estrategia de integración horizontal al abarcar nuevos mercados desde el mismo planteamiento de la propuesta de valor, lo que convertiría en una fuente de ingresos importante para la sociedad. Esto en la medida que se planteó el desarrollo de un programa que establece la implementación de un canal digital, por lo que aprovechar para generar una nueva propuesta de alto valor, puede ser de gran importancia para la empresa.

### **Referencias bibliográficas**

- Abarca, A., Alpízar, F., Sibaja, G. Y Rojas, C. (2013). *Técnicas cualitativas de investigación*. UCR. <https://vinv.ucr.ac.cr/es/publicaciones/tecnicas-cualitativas-de-investigacion>
- Altair, C. (1987). *Elaboración del plan estratégico*. ECO3 Colecciones. <https://docplayer.es/43364666-La-elaboracion-del-plan-estrategico-eco3-colecciones-la-elaboracion-del-plan-estrategico-3.html>
- ANDI, Cámara Sectorial del Transporte. (2017). *Sector transporte terrestre de pasajeros en Colombia*. <https://www.andi.com.co/uploads/sector%20transporte%20terrestre%20de%20pasajeros%20por%20carretera%20en%20colombia%20vf.pdf>
- Asociación Hotelera y Turística de Colombia. (2019). *Ferias y fiestas de Nariño*. COTELCO Capitulo Nariño. <https://www.cotelconarino.org/ferias-y-fiestas.html>
- Ansoff. (1965). *The Corporate Strategy*. New York, USA: Mc Graw Hill.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49-61. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192>
- Benítez, D., & Hernández, A. (2018). *Formulación de un plan estratégico para la empresa transportes línea buenaventura s.a. (2019 – 2023)*. Univalle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/14343/CB-0599607.pdf?Sequence=1>
- Brinatti. (2019). *Diseño de un plan estratégico para la empresa Transportes Brinatti*. <https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18257/Lucio%20Brinatti.pdf?Sequence=1&isallowed=y>

- Burbano, D., & Moncayo, G. (2018). *Formulación del plan estratégico para la empresa transportadora autobuses del sur S. A. S. Para el periodo 2019 – 2023*. Univalle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/16500/CB-0591859.pdf?Sequence=1>
- Bustamante, E. G. (2023). *Qué es alcance en redes sociales: significado, definición y tipos*. <https://aulacm.com/que-es/alcance-significado-definicion-tipos/#:~:text=El%20alcance%20en%20redes%20sociales,de%20marketing%20en%20redes%20sociales>.
- Cámara de Comercio de Pasto. (2023). *Bloqueo Vía panamericana: Afectación Económica en el departamento de Nariño*. <https://ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2023/02/boletin-impacto-economico-bloqueo-via-panamericana-2023.pdf>
- Camargo, Y. (2018). *Historicidad del transporte en Colombia, un proceso de transición y rupturas*. <https://www.redalyc.org/journal/898/89860728007/html/>
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Grupo Planeta (GBS).
- CEPAL & NACIONES UNIDAD. (2023). *América Latina y el Caribe en la mitad del camino hacia 2030: avances y propuestas de aceleración*. <https://hdl.handle.net/11362/48823>
- Ceupe. (2017). *¿Qué es el mapa estratégico?* *Blog Ceupe*. <https://www.ceupe.com/blog/que-es-el-mapa-estrategico.html>
- Christensen, C. (1987). *Business Policy: Texts and cases*. En *Irwin ebooks*. <https://www.Worldcat.org/es/title/644343928>
- CIPD. *PESTLE Analysis*. (2023). Chartered Institute of Personnel and Development. Recuperado 24 de junio de 2023, de <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/pestle-analysis-factsheet/>

- Cleland, D., & Ireland, L. (2002). *Project Management: strategic design and implementation*. McGraw-Hill. [Http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA23324253](http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA23324253)
- Congreso de Colombia. (2013). *Ley 1696 de 2013*. Función Pública. [Https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?I=55964](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?I=55964)
- Congreso de la Republica. (2022). *Ley 2198 de 2022*. Función Pública. [Https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?I=175966](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?I=175966)
- Consuunt. (2016). *Recursos y capacidades - definición, diferencias y ejemplos*. [Https://www.consuunt.es/recursos-y-capacidades/](https://www.consuunt.es/recursos-y-capacidades/)
- Correa, S., & Guerra, M. (2017). Proyecto de Ley Número 177 DE 2017: Por medio de la cual se dictan disposiciones sobre el servicio de transporte terrestre automotor mixto. *Gaceta del Congreso Imprenta nacional del congreso, 1137*. [Http://leyes.senado.gov.co/proyectos/images/documentos/Textos%20Radicados/Ponencias/2017/gaceta\\_1137.pdf](http://leyes.senado.gov.co/proyectos/images/documentos/Textos%20Radicados/Ponencias/2017/gaceta_1137.pdf)
- Creswell, J., & Poth, C. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
- De Vicuña, A. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial.
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Strategic management: Creating competitive advantage*. McGraw-Hill/Irwin. [Http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewarticle/362/865](http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewarticle/362/865)
- Drucker, P. (1995). *The theory of the business*. Harvard Business Press.
- Drucker. (2007). *The practice of management. (Ed.) USA: Elsevier. Londres: Routledge*.  
Doi:<https://doi.org/10.4324/9780080942360>

EAE Business School. (2021). Stakeholders: definición y elementos asociados. *Desafíos de la Gestión Empresarial*. <https://retos-directivos.eae.es/stakeholders-definicion-y-elementos-asociados/>

García M, Ibáñez J, Alvira F. (1993). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación*. Alianza Universidad Textos. [https://www.academia.edu/29720942/El\\_an%C3%a1lisis\\_de\\_la\\_realidad\\_social\\_M%C3%a9todos\\_y\\_t%C3%a9cnicas\\_de\\_investigaci%C3%b3n\\_Alianza\\_Editorial](https://www.academia.edu/29720942/El_an%C3%a1lisis_de_la_realidad_social_M%C3%a9todos_y_t%C3%a9cnicas_de_investigaci%C3%b3n_Alianza_Editorial)

Gobernación de Nariño. (2019). *Plan Departamental de Seguridad Vial de Nariño. 2019-2024*. [http://2016-2019.narino.gov.co/inicio/files/saladeprensa/2019/pdsv\\_2019\\_-\\_2024\\_para\\_consult\\_a\\_publica.pdf](http://2016-2019.narino.gov.co/inicio/files/saladeprensa/2019/pdsv_2019_-_2024_para_consult_a_publica.pdf)

Gobernación de Nariño. (2022). *Experiencia Nariño*. Dirección de Turismo - Departamento de Nariño. <https://turismo.xn--nario-rta.gov.co/experiencia/>

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P., Méndez, S., & Mendoza, C. (2014). *Metodología de la investigación*. [https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)

Infombas. (2023, 16 febrero). ¿Qué es estrategia funcional? Tipos y ejemplos - Info mbas. *Info mbas*. <https://infombas.com/empresas/estrategia-funcional/>

Johnson, G., Scholes, k, & Whittington, R. (2007). *Dirección estratégica* (7.<sup>a</sup> ed.).

Kotler, P. (2016). *Marketing* (10.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación de México.

Lira, L. (2007). *Revalorización de la planificación del desarrollo*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica Social.



Martínez, P., & Gutierrez, M. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través del cuadro de mando Integral*. Ediciones Díaz de Santo. [https://books.google.com.Ec/books?Id=qguopeifd\\_UC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false/>](https://books.google.com.Ec/books?Id=qguopeifd_UC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false/>)

Medeiros, V., Gonçalves, L., & Camargo, E. (2019). *La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo* (129.<sup>a</sup> ed.). Revista de la CEPAL. [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129\\_Medeiros.Pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.Pdf)

Mendoza, R. (2021). Cómo crear una matriz de posición competitiva. *Semrush Blog*. <https://es.semrush.com/blog/matriz-de-posicion-competitiva/>

Ministerio de Transporte. (1993). *Ley 105 de 1993*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?I=296>

Ministerio de Transporte. (2001). *Decreto 172 de 2001*. [https://www.runt.com.co/sites/default/files/normas/decreto\\_172\\_2001.pdf#:~:text=decreto%20n%c3%9amero%20172%20de%202001%20%28febrero%205%20de, facultades%20constitucionales%20y%20legales%2c%20en%20especial%20las%20conferidas](https://www.runt.com.co/sites/default/files/normas/decreto_172_2001.pdf#:~:text=decreto%20n%c3%9amero%20172%20de%202001%20%28febrero%205%20de, facultades%20constitucionales%20y%20legales%2c%20en%20especial%20las%20conferidas)

Ministerio de transporte. (2001). *Decreto Numero 2762 DE 2001*. [https://web.mintransporte.gov.co/jspui/bitstream/001/244/1/Decreto\\_2762\\_2001.PDF](https://web.mintransporte.gov.co/jspui/bitstream/001/244/1/Decreto_2762_2001.PDF)

Ministerio de Transporte. (2002). *Ley 769 de 2002*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?I=5557>

Ministerio de Transporte. (2007). *Decreto 4190 de 2007* -. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?I=27332#:~:text=DECR>

ETO%204190%20DE%202007%20%28octubre%2029%29%20por%20el%20servicio%20p%20C3%20bablico%20de%20transporte%20terrestre%20automotor%20mixto.

Ministerio de Transporte. (2007). *Decreto 4190 de 2007*. Bogotá. Obtenido de <https://web.mintransporte.gov.co/jspui/bitstream/001/160/1/DECRETO%204190%20DE%2007.pdf>

Ministerio de transporte. (2013). . *Consultoría para el diagnóstico integral de la prestación del servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera y mixto, e*. Recuperado el 28 de 05 de 2023, de Ministerio de Transporte: <http://consejosuperiordeltransporte.org/wp-content/uploads/2015/03/INFORME-ICOVIAS-TRANSPORTE-INTERMUNICIPAL-Y-MIXTO.pdf>

Ministerio de Transporte. (2010). *Ley 1383 de 2010*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?I=39180>

Ministerio de Transporte. (2014). *Decreto 1079 de 2015 Sector Transporte*. Función Pública. [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?I=77889#:~:text=Tiene%20por%20objeto%20la%20ejecuci%C3%20b3n,por%20el%20Ministerio%20de%20Transporte](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?I=77889#:~:text=Tiene%20por%20objeto%20la%20ejecuci%C3%20b3n,por%20el%20Ministerio%20de%20Transporte.)  
e.

Ministerio de Transporte. (2022). Nueva Ley amplía vida útil de vehículos de transporte público Tipos de vehículos. *Ministerio de Transporte*. <https://mintransporte.gov.co/publicaciones/10601/nueva-ley-amplia-vida-util-de-vehiculos-de-transporte-publico/>

Mintzberg, H. (1991). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA27775163>

Moreno, M., Reinares, E., & Saco, M. (2008). Identificación de los factores estratégicos y competitivos determinantes del posicionamiento de las instituciones feriales. *Decisiones de Marketing*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2499416.pdf>

*Observatorio Cooperativo: Las Cooperativas de Transporte en Colombia* (18.<sup>a</sup> ed.). (2009). <https://confecoop.coop/observatorio/18/No.18.pdf>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. [http://fia.ub.ac.id/katalog/index.php?P=show\\_detail&id=6698](http://fia.ub.ac.id/katalog/index.php?P=show_detail&id=6698)

Pacheco, J. (2010). *Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de las empresas colombianas*. Pensamiento & Gestión.

Peiró, R. (2022). Cadena de valor. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>

Polo, D. (2022). Definición de necesidad del cliente = La tarea hacer. *Gestionar Fácil*. <https://www.gestionar-facil.com/definicion-de-necesidad-del-cliente/>

Compurent. (2021). Conozca los costos ocultos a la hora de comprar tecnología. *Compurent.com.co*. <https://compurent.com.co/blog/renting/los-efectos-de-la-obsolencia-tecnologica-en-su-empresa/>

Portafolio. (2022, 1 febrero). *La nueva ley que amplía vida útil de vehículos de transporte público*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/nueva-ley-amplia-vida-util-de-vehiculos-de-transporte-publico-561221>

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/pustaka/4442/competitive-strategy-techniques-for-analyzing-industries-and-competitors.html>

- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. Mexico: C.E.C.S.A. <https://es.scribd.com/doc/175288568/Ventaja-competitiva-Michael-Porter-pdf>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. <Http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA00852365>
- Presidencia de Colombia. (2000). *Decreto 175 de 2001*. Ministerio de transporte. <Https://web.mintransporte.gov.co/jspui/bitstream/001/328/1/decreto%20175%20de%202001.pdf>
- Presidencia de Colombia. (2002). *Decreto 2366 de 2002*. [Https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?I=5923#:20Automotor%20Mixto](Https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?I=5923#:20Automotor%20Mixto).
- Quijano, G. (2018). *Qué es un modelo de negocio y cómo hacerlo efectivo - openmind*. Openmind. <Https://www.bbvaopenmind.com/economia/empresa/que-es-un-modelo-de-negocio-y-como-hacerlo-efectivo/>
- Quintana, C. (2022). *Ventaja competitiva: definición, tipos, estrategias y ejemplos*. Oberlo. <Https://www.oberlo.es/blog/ventaja-competitiva>
- Quintero, K., & Ramírez, M. (2023, 25 enero). Entre trochas y carreteras: caminar por las vías terciarias colombianas. *ELESPECTADOR.COM*. <Https://www.elespectador.com/economia/estado-de-las-carreteras-en-colombia-las-vias-terciarias-que-frenan-el-desarrollo/>
- Quiroa, M. (2022). *Cliente*. *Economipedia*. <Https://economipedia.com/definiciones/cliente.html>
- Sánchez, I. (2015). *Cronograma de Actividades*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. <Https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16696/LECT128.pdf?Sequence=1>

- Santos, Y. (2010). ¿Cómo se pueden aplicar los distintos paradigmas de la investigación científica a la cultura física y el deporte? *Revista electrónica Ciencia e innovación tecnológica en el deporte*, 1-10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=6174061>
- Serna, H. (2009). *Planeación y Gestión Estratégica* (10.<sup>a</sup> ed.). 3R Editores.
- Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica: teoría, metodología, Mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*.
- Serrano, X. (2019). *El Trampolín de la muerte: camino de incorporación violenta al Estado* / Universidad del Rosario. Universidad del Rosario. <https://urosario.edu.co/revista-divulgacion-cientifica/economia-y-politica/el-trampolin-de-la-muerte-camino-de-incorporacion-violenta-al-estado>
- Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. . (2020). *Informe de Gestión 2021*.
- Tamayo, A., Mendes, A., & Paz, M. (2000). *Inventario de Valores Organizacionales*. Estudios de Psicología.
- Terreros, D. (2023). Propuesta de valor: que es, como se hace y ejemplos. *Hubspot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-propuesta-de-valor>
- Vásquez, I. (2020). Elementos del diagnóstico interno de la empresa para un plan estratégico. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/elementos-del-diagnostico-interno-de-la-empresa-para-un-plan-estrategico/>
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios: Hacia la sostenibilidad global*.

## **Anexos**

### **Anexo A Cuestionario abierto: Diagnostico del modelo de negocios.**

**Objetivo:** El presente cuestionario está dirigido a obtener información relacionada con el modelo de negocio actual de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S.A.S que permitirá tener una visión global de cómo se genera valor, los segmentos de clientes, la gestión de clientes, las actividades necesarias para que opere el negocio, los socios clave, la estructura actual de costos y las fuentes de ingresos.

Aspectos importantes:

1. Por favor conteste lo más objetivamente posible para tener una visión real del estado actual del modelo de negocio de la empresa.
2. Sea lo más detallado que en la medida que le sea posible, de esta manera será más fácil de comprender su respuesta.
3. No existe una respuesta correcta o incorrecta, este cuestionario pretende recopilar información para que pueda ser analizada y finalmente llegar a una conclusión precisa y útil para toma de decisiones de la empresa.

Nombres y cargos de los integrantes del grupo	
---	--

#### **1. SEGMENTOS DE CLIENTES:**

¿Cuáles son los segmentos de clientes atiende?

---

---

---

---

¿Qué segmentos no están siendo atendidos por nadie y podría aprovechar para generar ventajas competitivas?

---

---

---

---

**2. PROPUESTA DE VALOR: (para cada segmento de clientes)**

¿Cuáles son las propuestas de valor que ofrece a sus clientes que resuelva su problema o satisfaga sus necesidades mejor que sus competidores?

---

---

---

---

¿Identifique otros posibles factores diferenciadores que puedan satisfacer las necesidades de sus clientes?

---

---

---

---

**3. CANALES:**

¿Qué canales de comunicación y venta usa para llegar a los clientes?

---

---

---

---

¿A través de que otros canales tiene contemplado llegar a ellos?

---

---

---

---

**4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES**

¿Cuál es el tipo de relación que tiene establecido con sus clientes?

---

---

---

---

¿Cómo mantiene o mejora para fidelizarlos y satisfacerlos más que sus competidores?



---

---

---

**5. FUENTES DE INGRESOS:**

¿Cuáles son las fuentes de ingresos que genera su modelo de negocio?

---

---

---

¿Cómo las maximiza o diversifica las fuentes de ingresos para ser más rentable que sus competidores?

---

---

---

**6. RECURSOS CLAVE**

¿Cuáles son los recursos clave necesita para desarrollar su modelo de negocio?

---

---

---

¿Cómo los gestiona de forma más eficiente o innovadora que sus competidores?

---

---

---

**7. ASOCIACIONES CLAVE**

¿Cuáles son los socios clave que ayudan a desarrollar su modelo de negocio?

---

---

---

¿cómo colabora con ellos para crear sinergias o alianzas estratégicas que les den ventaja frente a sus competidores?

---

---

---

## 8. ACTIVIDADES CLAVE:

¿Cuáles son las actividades que realiza para crear y entregar tu propuesta de valor?

---

---

---

---

¿Cómo las realiza o mejora de forma más ágil o efectiva a diferencia que sus competidores?

---

---

---

---

## 9. ESTRUCTURA DE COSTOS

¿Cuál es la estructura de costos que tiene su modelo de negocio? (describa cuales son los Costos fijos, Costos variables)

---

---

---

---

¿Cómo la reduce o controla para ser más competitivo que sus competidores?

---

---

---

---

**Anexo B** Cuestionario evaluación de la cadena de valor, Sociedad de Transportadores Mixtos S. A.  
S.

**Cuestionario evaluación de la cadena de valor –  
Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S.**

**OBJETIVO:** El cuestionario tiene como principal fin indagar sobre los factores competitivos de la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. A través de la evaluación de los componentes de la cadena de valor, a partir de la deliberación de los integrantes de la empresa sin importar la posición que ocupa en la empresa.

<b>Nombre de quien diligencia</b>	
<b>Nombre de los integrantes del grupo de trabajo</b>	

**Instrucciones:**

1. Por medio de la metodología del análisis de la cadena de valor, se evaluarán 9 componentes:
  - Infraestructura
  - Administración
  - Recursos humanos
  - Abastecimiento
  - Logística de entrada
  - Operaciones
  - Logística de salida
  - Marketing y ventas
  - Servicio posventa
2. Cada una de las variables busca identificar debilidades y fortalezas de la empresa, no hay calificación buena o mala, la objetividad de sus respuestas permitira desarrollar estrategias para incrementar la competitividad de la organización
3. Para la evaluación se toma la siguiente asignación:
  - AM indica que es una debilidad mayor.
  - Am indica que es una debilidad menor.
  - Fm indica una fortaleza menor.
  - FM indica una fortaleza mayor.
4. En caso de que la variable a evaluar no aplique a la organización marque la casilla “indiferente”.
5. Existe una pregunta abierta donde puede consignar otras variables que usted considere son relevantes para la empresa.

**INFRAESTRUCTURA**

<b>Variable</b>	<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>	<b>Indiferente</b>
Establece objetivos claros y metas estratégicas que orientan la gestión y el desarrollo de la empresa, asegurando la alineación con su visión y misión.					
Alto grado de ocupación y arrendamiento de los locales y zonas de parqueo					
Se administra eficientemente los recursos financieros, realizando un seguimiento y control adecuado de los ingresos y gastos para garantizar la sostenibilidad económica.					
La empresa es capaz de generar utilidades atractivas para los socios, lo que permite asegurar la sostenibilidad y crecimiento del negocio.					
Se asignan los recursos de manera efectiva garantizando el cumplimiento de las metas de la empresa.					
Plataforma estratégica claramente definida: misión, visión objetivos, valores corporativos.					
Planificación estratégica a mediano y largo plazo, estableciendo acciones para alcanzar los objetivos propuestos.					
Evaluación la cobertura geográfica de la terminal, es decir, el alcance y las rutas disponibles, lo que puede ser un factor diferenciador para la empresa.					
Análisis del el historial de servicio y la satisfacción de los usuarios a lo largo del tiempo para demostrar la calidad de los servicios prestados. (Google local services, encuestas de satisfacción, gestión de pgrs)					
Evaluación del grado de cumplimiento de las normativas legales y regulaciones vigentes en el sector de transporte.					
Adopción de una perspectiva empresarial enfocada en la satisfacción del cliente, mejoramiento contino y enfoque a procesos, mediante la certificación en un modelo de gestión de calidad.					
<b>Otros:</b>					

<b>RECURSOS HUMANOS</b>					
<b>VARIABLE</b>	<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>	<b>Indiferente</b>
Cuenta con los criterios definidos para el proceso de selección y contratación del personal idóneo para cada puesto de trabajo.					
Existe un plan de capacitación y desarrollo de profesionalización para mejorar los conocimientos y habilidades del personal de la empresa.					
La empresa evalúa periódicamente el desempeño del personal y se retroalimenta de forma constructiva los resultados para aprovechar las oportunidades de mejora.					
Facilita la participación y opinión del personal promoviendo un sistema de comunicación efectiva al interior de la empresa.					
Tiene establecidas estrategias para la gestión y resolución de conflictos internos.					
El personal es el suficiente para garantizar el cubrimiento de los diferentes puestos de trabajo.					
La estructura organizacional está claramente definida estableciendo roles y responsabilidades de cada área y puesto de trabajo, lo que garantiza la distribución eficiente de las tareas y la línea de mando.					
<b>Otros:</b>					
<b>TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>					
<b>VARIABLE</b>	<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>	<b>Indiferente</b>
Se usa software o herramientas web que permiten el registro, gestión de rutas, horarios de salida y de llegada de los vehículos que usan el parqueadero.					
Cuenta con un aplicativo en línea que facilite la venta de tiquetes a los diferentes destinos ofrecidos por las empresas adscritas.					

Uso de herramientas tecnológicas que favorecen la experiencia del cliente, como pantallas de información y sistemas de atención al cliente en línea.					
Uso de herramientas de análisis de datos para tomar decisiones basadas en información relevante.					
Utiliza sistemas o herramientas para facilitar el proceso de comunicación interna					

**Otros:**

---



---



---

**ABASTECIMIENTO**

<b>VARIABLE</b>	<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>	<b>Indiferente</b>
Contratación de proveedores especializados en servicios de seguridad y vigilancia con el fin de garantizar la protección de las instalaciones y la seguridad de los usuarios y empleados.					
Control y gestión eficiente los inventarios de suministros necesarios con el fin de evitar escasez o exceso de existencias.					
Evaluación periódicamente de la calidad del servicio y el cumplimiento de los proveedores de la empresa					
Políticas y procedimientos de compras y adquisiciones claramente establecidos para asegurar que se hacen de manera transparente y eficiente en el proceso.					
Relaciones sólidas con los proveedores para asegurar la disponibilidad de suministros necesarios para la operación de la empresa.					

**Otros:**

---



---



---

**LOGÍSTICA DE ENTRADA**

<b>VARIABLE</b>	<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>	<b>Indiferente</b>
Procesos claramente establecidos para la recepción y registro de los vehículos que					

ingresan al parqueadero para asegurar la eficiencia del control de la operación de entrada.					
Garantiza el cumplimiento de normas y regulaciones vigentes a partir de la realización de inspecciones de seguridad y revisión de documentación en las camionetas que ingresan a la terminal					
Espacios específicos designados para el abordaje y de pasajeros y la carga y descarga de equipajes y mercancías de las camionetas, facilitando la eficiencia en las operaciones.					
Garantiza un ambiente seguro para usuarios y empleados a partir de medidas de seguridad claramente establecidas en el ingreso de personas y vehículos al parqueadero.					
Implementación de evaluaciones y acciones de mejorar en la logística de entrada para la optimización de los procesos e incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios en general.					

**Otros:**

---



---



---

<b>OPERACIONES</b>					
<b>VARIABLE</b>	<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>	<b>Indiferente</b>
Monitoreo constante sobre el cumplimiento de rutas y horarios para asegurar el flujo de la operación dentro del parqueadero acorde a lo planeado.					
Comunicación constante con las empresas de transporte usuarias de los servicios de la sociedad para garantizar un despacho eficiente de las camionetas.					
Procedimientos estandarizados y claramente definidos para la toma correcta de las pruebas de alcoholemia					
Participación del personal en la identificación de oportunidades de mejora					



en los procesos de despacho para implementar soluciones.					
<b>Otros:</b>					
_____					
_____					
_____					
<b>LOGÍSTICA DE SALIDA</b>					
<b>VARIABLE</b>	<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>	<b>Indiferente</b>
Asegura el control eficiente en el despacho y registro de las camionetas que salen del parqueadero a partir de procedimientos claramente definidos.					
Revisión de los documentos necesarios de conductores y vehículos que salen del parqueadero, garantizando el cumplimiento de normas y regulaciones y la seguridad de los viajeros.					
Horarios específicos asignados para la salida eficiente y a tiempo de las camionetas que garantizan el correcto desarrollo de las operaciones logísticas.					
<b>Otros:</b>					
_____					
_____					
_____					
<b>MARKETING Y VENTAS</b>					
<b>VARIABLE</b>	<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>	<b>Indiferente</b>
Promoción y publicidad para la atracción de nuevos clientes y para dar a conocer los servicios de la empresa.					
Programas de fidelización establecidos con el fin de premiar la lealtad de los clientes frecuentes (viajeros frecuentes) y aumentar la retención.					
Alianzas estratégicas con entidades de fomento al turismo para incrementar el flujo de pasajeros en las rutas atendidas por las empresas asociadas					
Análisis constante de la demanda y las tendencias actuales del mercado para					

adaptar la oferta de servicios a las necesidades de los usuarios.					
Evaluación de la de satisfacción y la percepción de los clientes sobre los servicios ofrecidos, para realizar acciones de mejora.					
Uso de herramientas de marketing digital para promocionar los servicios de la empresa y sus empresas asociadas y para mantener una comunicación constante con los usuarios.					

**Otros:**

---



---



---

**SERVICIO POSVENTA**

<b>VARIABLE</b>	<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>	<b>Indiferente</b>
Diversidad en los canales de comunicación para que los clientes puedan contactar con la empresa. (línea telefónica, API de mensajerías instantáneas, correo electrónico y/o redes sociales)					
Sistema para gestionar quejas, sugerencias y reclamaciones de manera que se atiendan oportuna y adecuadamente					
Monitoreo constante del estado de las vías y situaciones de orden público, para informar a los pasajeros sobre el estado del viaje y posibles retrasos					
Punto de atención al cliente estratégicamente ubicado en el parqueadero para brindar asistencia rápida y oportuna.					

**Otros:**

---



---



---

*Muchas gracias por su valioso tiempo.*