



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 1

Neiva, 5 de diciembre de 2018

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Andrés Mauricio Hernández Facundo con C.C. No. 1.075.221.542, Yina Paola Castro Vargas con C.C. No. 26.543.205 Autores de la tesis y/o trabajo de grado **MODELO DE PROSPECTIVA ESTRATEGICA APLICADA COMO DIRECCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION: EL CASO DE LINTURPAEZ S.A.S**, presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar al título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

Firma:

Vigilada Mineducación



**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: MODELO DE PROSPECTIVA ESTRATEGICA APLICADA COMO DIRECCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION: EL CASO DE LINTURPAEZ S.A.S**

**AUTOR O AUTORES:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
CASTRO VARGAS	YINA PAOLA
HERNÁNDEZ FACUNDO	ANDRÉS MAURICIO

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

**ASESOR (ES):**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
QUINTERO BONILLA	ALEXANDER

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:** MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**FACULTAD:** FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION

**PROGRAMA O POSGRADO:** MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**CIUDAD:** NEIVA      **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2018      **NÚMERO DE PÁGINAS:** 170

**TIPO DE ILUSTRACIONES** (Marcar con una X):

Diagramas  Fotografías  Grabaciones en discos \_\_\_ Ilustraciones en general  Grabados \_\_\_ Láminas \_\_\_  
Litografías \_\_\_ Mapas \_\_\_ Música impresa \_\_\_ Planos \_\_\_ Retratos \_\_\_ Sin ilustraciones \_\_\_ Tablas o Cuadros

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento: NO



<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-07</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>2 de 3</b>
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

**MATERIAL ANEXO:**

**PREMIO O DISTINCIÓN** (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

Español

1. Direccionamiento estratégico
2. Planeación
3. Sostenibilidad
4. Auto sostenibilidad
5. Visión de Futuro

Inglés

1. Strategic direction
2. Planning
3. Sustainability
4. Self-sustainability
5. Vision of the future

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

LINTURPAEZ S.A.S, organización del sector transportador que ha logrado consolidarse como ejemplo de las empresas locales que intentan surcar el tiempo mediante la consolidación de oportunidades del mercado, pese a lo cual se ven sometidas a los avatares de la competencia y de manera particular de los enfoques de dirección con los cuales las organizaciones son beneficiados o afectadas.

En la historia empresarial de esta organización se registra momentos de esplendor, interesantes ganancias y de caídas. De manera particular los efectos de las decisiones y las motivaciones de quienes en su momento la crearon, la visionaron, la direccionaron y de quienes la han logrado mantener pujante al detallar una gran oportunidad de negocio.

El nicho del transporte especial es una modalidad creada y regulada por la Ley ante la necesidad de dar cobertura a un mercado que requiere de especificidades, para lo cual LINTURPAEZ SAS logró satisfacer ese mercado en una región específica y a lo largo del tiempo con importantes logros.

El análisis del entono ha logrado evidenciar las oportunidades y las amenazas que se ciernen sobre la organización. De igual manera las fortalezas y las debilidades han sido detalladas con herramientas de direccionamiento estratégico que han permitido detectar el camino a seguir empresarialmente.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 3
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

La prospectiva entrega las visiones futuras en la que se expresa como pueden llegar a ser los resultados en la toma de decisiones una vez se han proyectado sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades las cuales han de ser optadas por la alta dirección.

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

LINTURPAEZ SAS, organization of the transport sector that has established itself as an example of local companies that try to cut through time through the consolidation of market opportunities, despite what is sometimes seen as ups and downs of competition and particular way of The directions are benefited or not.

In the business history of this organization, splendor, profits and falls are recorded. In particular, the effects of the decisions and motivations of those who are at the time the creation, vision, direction and the person who has managed to maintain a good business opportunity.

The analysis of the environment has shown the opportunities and the responses that are closed on the organization. In the same way, strengths and weaknesses have been the strategic management tools that have allowed us to detect the path to follow business-wise.

The prospective delivers the visions of the future in which we can see how the results can be obtained in the data collection once they have projected their opportunities, threats, strengths and weaknesses, which have been opted for by top management.

APROBACIÓN DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma:

Nombre Jurado:

Firma: Rafael Méndez Lozano

Nombre Jurado:

Firma: Sergio Alexander Santos Sánchez

**MODELO DE PROSPECTIVA ESTRATEGICA APLICADA COMO  
DIRECCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION: EL CASO DE LINTURPAEZ  
S.A.S**



**YINA PAOLA CASTRO VARGAS  
ANDRES MAURICIO HERNANDEZ FACUNDO**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Neiva- Huila**

**2018**

**MODELO DE PROSPECTIVA ESTRATEGICA APLICADA COMO  
DIRECCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION: EL CASO DE LINTURPAEZ  
S.A.S**



**YINA PAOLA CASTRO VARGAS**

**ANDRES MAURICIO HERNANDEZ FACUNDO**

Trabajo de grado presentado como requisito de grado para obtener el título de  
Magister en Administración de Empresas

Director:

PhD: ALEXANDER QUINTERO

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NEIVA

2018

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

**Presidente del jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Neiva, Octubre de 2018**

## **Agradecimientos**

A Dios, a nuestras familias, en especial a nuestros hijos Valentina y Samuel Caviedes, a Brihanna Hernández a nuestros docentes en especial al Doctor Alexander Quintero y a la Universidad Surcolombiana por todo el conocimiento recibido.

## **Resumen**

**LINTURPAEZ S.A.S** es una organización del sector transportador que ha logrado consolidarse como ejemplo de las empresas locales que intentan surcar el tiempo mediante la consolidación de oportunidades del mercado, pese a lo cual se ven sometidas a los avatares de la competencia y de manera particular de los enfoques de dirección con los cuales las organizaciones son beneficiados o afectadas.

En la historia empresarial de esta organización se registra momentos de esplendor, interesantes ganancias y de caídas. De manera particular los efectos de las decisiones y las motivaciones de quienes en su momento la crearon, la visionaron, la direccionaron y de quienes la han logrado mantener pujante al detallar una gran oportunidad de negocio.

El nicho del transporte especial es una modalidad creada y regulada por la Ley ante la necesidad de dar cobertura a un mercado que requiere de especificidades, para lo cual **LINTURPAEZ SAS** logró satisfacer ese mercado en una región específica y a lo largo del tiempo con importantes logros.

El análisis del entorno ha logrado evidenciar las oportunidades y las amenazas que se ciernen sobre la organización. De igual manera las fortalezas y las debilidades han sido detalladas con herramientas de direccionamiento estratégico que han permitido detectar el camino a seguir empresarialmente.

La prospectiva entrega las visiones futuras en la que se expresa como pueden llegar a ser los resultados en la toma de decisiones una vez se han proyectado sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades las cuales han de ser optadas por la alta dirección.

***Palabras claves:*** direccionamiento estratégico, planeación, sostenibilidad, auto sostenibilidad, visión de futuro.

### **Abstract**

LINTURPAEZ SAS is an organization of the transport sector that has established itself as an example of local companies that try to cut through time through the consolidation of market opportunities, despite what is sometimes seen as ups and downs of competition and particular way of The directions are benefited or not.

In the business history of this organization, splendor, profits and falls are recorded. In particular, the effects of the decisions and motivations of those who are at the time the creation, vision, direction and the person who has managed to maintain a good business opportunity.

The analysis of the environment has shown the opportunities and the responses that are closed on the organization. In the same way, strengths and weaknesses have been the strategic management tools that have allowed us to detect the path to follow business-wise.

The prospective delivers the visions of the future in which we can see how the results can be obtained in the data collection once they have projected their opportunities, threats, strengths and weaknesses, which have been opted for by top management.

### **Keywords**

Strategic direction, planning, sustainability, self-sustainability, vision of the future.

## Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo .....	15
Introducción.....	17
Primera Parte .....	19
1. Formulación del Problema.....	19
2. Pregunta de investigación.....	26
3. Objetivos.....	27
3.1. Objetivo General .....	27
3.2. Objetivos Específicos.....	27
4. Justificación.....	28
5. Marco de Referencia.....	30
5.1. Estado del Arte .....	30
5.2. Marco Teórico y Conceptual.....	45
5.3. Marco Normativo y tendencias. ....	59
6. Metodología.....	64
6.1. Tipo de Estudio .....	64
6.2. Diseño.....	64
6.3. Fuentes de información .....	65
Segunda Parte .....	67

7.	Historia Empresarial .....	67
7.1.	El Direccionamiento inicial.....	67
7.2.	Voces de inconformidad.....	69
7.3.	Negocios a escondidas .....	70
7.4.	Nuevos aires .....	70
8.	Teleología de la Organización.....	72
8.1.	Estructura Organizacional .....	72
8.2.	La empresa .....	72
8.3.	La misión.....	73
8.4.	La visión.....	73
8.5.	Los valores corporativos .....	73
8.6.	Objeto social.....	73
8.7.	Objetivos Actuales .....	74
9.	Análisis externo .....	76
9.1.	Ambiente político.....	76
9.2.	Aspectos Económicos. ....	81
9.3.	Análisis Sociocultural .....	99
9.4.	Aspecto tecnológico .....	104
9.5.	Aspecto Ambiental.....	106
10.	Análisis Interno.....	108

10.1.	Proceso administrativo y estilo gerencial .....	108
10.2.	Área operativa.....	110
10.3.	Situación financiera y proceso contable .....	111
10.4.	Logística .....	115
10.5.	Gestión comercial .....	117
10.6.	Gestión humana .....	118
10.7.	Sistema de gestión ambiental .....	121
10.8.	Responsabilidad social empresarial (RSE).....	121
10.9.	Investigación y desarrollo de mercados (I+D) .....	122
Tercera parte. Formulación de Estrategias .....		123
11.	Marco Analítico para Formular Estrategias .....	123
11.1.	Etapas de los insumos .....	123
11.2.	Etapas 2 de adecuación .....	130
11.3.	Etapas 3 de Decisión .....	136
12.	Prospectiva como propuesta de direccionamiento.....	141
12.1.	Oportunidades.....	142
12.2.	Amenazas.....	143
12.3.	Fortalezas.....	144
12.4.	Debilidades .....	145
13.	Los escenarios .....	147

13.1.	Escenario Optimista.....	147
13.2.	Escenario pesimista .....	149
13.3.	Escenario intermedio .....	152
13.4.	Matriz Fortalezas Amenazas Debilidad Oportunidades FADO .....	154
	Recomendaciones .....	158
	Conclusiones.....	160
	Bibliografía.....	161
	Anexos .....	170

## Lista de tablas

Tabla 1. Sistema Categoría Monroy 2014, pág. 16. ....	34
Tabla 2. Consolidado de los artículos revisados. ....	42
Tabla 3. Objetivos actuales de Linturpaez S.A.S. ....	74
Tabla 4. Hechos más relevantes en el sector del turismo. ....	87
Tabla 5. Tasa efectiva de tributación corporativa en Colombia incluyendo pagos a seguridad social, territoriales y 4x1000 (% sobre utilidades). ....	98
Tabla 6. Indicadores financieros de la empresa Linturpaez S.A.S. ....	112
Tabla 7. Matriz MEFE de Linturpaez S.A.S. ....	123
Tabla 8. Matriz MEFI de Linturpaez S.A.S. ....	126
Tabla 9. Matriz de Perfil Competitivo de Linturpaez. ....	129
Tabla 10. Matriz PEYEA de Linturpaez S.A.S. ....	130
Tabla 11. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Linturpaez. ....	137
Tabla 12. Matriz de Vester de las oportunidades de Linturpaez S.A.S. ....	142
Tabla 13. Matriz de Vester de las Amenazas de Linturpaez S.A.S. ....	143
Tabla 14. Matriz de Vester de las fortalezas de Linturpaez S.A.S. ....	144
Tabla 15. Matriz de Vester de las debilidades de Linturpaez S.A.S. ....	145
Tabla 16. Matriz FADO de Linturpaez S.A.S. ....	154

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Estructura Organizacional de Linturpaez S.A.S. Fuente: Linturpaez .....	72
Ilustración 2. Inversión pública en el sector transporte - precios corrientes. Fuente: Oficina Asesora de Planeación - Ministerio de Transporte OTROS*: Incluye Estudios, SITM, SETP, Plan Vial Regional, Seguridad Vial y fortalecimiento institucional .....	79
Ilustración 3. Estado de la red primaria de carreteras no concesionada – INVÍAS. Fuente: Instituto Nacional de Vías – INVÍAS.....	80
Ilustración 4 Comportamiento del dólar año 2018.Fuente: <a href="https://dolar.wilkinsonpc.com.co/dolar-historico/dolar-historico-2018.html">https://dolar.wilkinsonpc.com.co/dolar-historico/dolar-historico-2018.html</a> .....	84
Ilustración 5. Precio del Petróleo WTI (Usd por barril). Fuente: EIA, Short – Term Energy Outlook, January 2018.....	86
Ilustración 6. Tasa de crecimiento anual del PIB Primer trimestre (2010-2018Pr).Fuente: DANE, Producto Interno Bruto (PIB) principales resultados I trimestre 2018, (p.2) .....	89
Ilustración 7. Dinámica del sector transporte (var.% anual, enero-septiembre de 2017).Fuente: cálculos ANIF con base en DANE (Banco de Occidente,2017).....	90
Ilustración 8. Transporte Urbano: Pasajeros movilizados (2009-2017).Fuente: Cálculos ANIF con base en DANE (Banco de Occidente,2017) .....	91
Ilustración 9.Distribución % de la IED en Colombia por sectores 2018. Fuente: Banco de la República, informe de Subgerencia de Estudios Económicos, 2018 (p.22).....	92
Ilustración 10.Índice de Precios al Consumidor (IPC) Variación anual del IPC de los últimos años. Total, nacional. Julio 2007-2018 Fuente: DANE, Índice coyunturales, 2018, (p.15) .....	94

Ilustración 11. Tasa de interés de intervención y DTF semanal. Fuente: Banco de la Republica, Boletín de indicadores económicos, 2018, (p.14). .....	95
Ilustración 12. Tasa global de participación, ocupación y desempleo. Total, nacional, Junio (2009-2018).Fuente: DANE, Comunicado de prensa indicadores de mercado laboral, 2018, (p.1). .....	96
Ilustración 13.Distribución porcentual, variación porcentual y contribución a la variación de la población ocupada según rama de actividad. Total, nacional, Abril – Junio (2017/2018).Fuente: DANE, boletín técnico de gran encuesta integrada de hogares (GEIH), 2018, (p.9) .....	97
Ilustración 14.bus que se 'eleva' por encima de los trancones. Fuente: BBC/AP.....	105
Ilustración 15.Serie histórica de consumo de combustible. Fuente: Unidad de Planeación Minero - Energética – UPME.....	107
Ilustración 16. Resultado gráfico matriz PEYEA Linturpaez S.A.S. Fuente: Elaboración propia.....	132
Ilustración 17. Matriz de BCG de Linturpaez S.A.S. Fuente: Elaboración propia. ....	133
Ilustración 18. Matriz interna externa IE de Linturpaez S.A.S. Fuente: Elaboración propia. ....	134
Ilustración 19. Matriz gran estrategia de Linturpaez S.A.S. Fuente: Elaboración propia. .	135
Ilustración 20. Descripción del cuadrante de la matriz gran estrategia de Linturpaez S.A.S. Fuente: Elaboración propia.....	136
Ilustración 21. Variables determinantes de las oportunidades de Linturpaez S.A.S.Fuente: Elaboración propia.....	142
Ilustración 22. Variables determinantes de las amenazas de Linturpaez S.A.S.Fuente: Elaboración propia.....	144

Ilustración 23. Variables determinantes de las fortalezas de Linturpaez S.A.S.Fuente:	
Elaboración propia.....	144
Ilustración 24. Variables determinantes de las debilidades de Linturpaez S.A.S.Fuente:	
Elaboración propia.....	145

## **Resumen Ejecutivo**

LINTURPAEZ S.A.S., es una empresa del sector transportador la cual está expuesta a innumerables fuerzas internas y externas que la moldean y muchas veces amenazan la sobrevivencia de la misma. Razón por la cual este documento presenta una propuesta estratégica, consistente en un conjunto de acciones, que le permitirá a LINTURPAEZ S.A.S. sobrevivir y desarrollar su competitividad en el sector transportador en el largo plazo, motivo por el cual se efectuó revisión conceptual y del estado del arte sobre la estrategia a nivel mundial y en Colombia, incluyendo la prospectiva estratégica y se adelantó un estudio de tipo exploratorio y descriptivo.

El diseño metodológico consiste en la aplicación de herramientas de direccionamiento estratégico y prospectiva, una vez analizado los factores en el ámbito interno y externo que han incidido en la permanencia de la organización. La información se recogió mediante entrevistas, revisión de archivos, revisión de documentos entre otros medios.

Por lo anterior, se puede indicar que LINTURPAEZ S.A.S. actualmente adolece, de algunos elementos necesarios que le permitan construir una posición competitiva en el sector transportador. Entre las fortalezas encontradas se encontró una buena situación financiera y el ambiente laboral resulta muy positivo al objetivo empresarial y cuenta con recursos que le permiten estructura su accionar empresarial entre los que se cuenta la sede propia y vehículos propios que se ajustan a la normatividad existente. De igual manera se puede advertir que existen factores que la pueden estar limitando tales como atraso tecnológico en el sector transportador y agresiva competencia.

Por otra parte el estudio del entorno permite proveer que aspectos como el alza de la gasolina y de repuestos condicionara de alguna manera el desempeño de la compañía. Pero por otra parte aspectos como el cumplimiento del marco regulatorio estatal le significan una oportunidad importante.

Por lo anterior con la aplicación de las herramientas de planeación estratégica le permitirán establecer la forma como la organización puede plantear la estrategia en el corto plazo y con el uso de las herramienta prospectiva determinar el escenario prospectivo optimista que le indica que la organización puede aprovechar las condiciones del entorno, para lo cual ha de desarrollar asociaciones con las empresas del sector y centros de formación superior lo cual le permitiría el aumento en la formación especializada enfocada en la prestación de servicios de turismo y logísticas en la región, situación que se debe apoyar en las Políticas gubernamentales que favorecían el desarrollo del turismo en la región, aspecto que la puede impulsar a incursionar en nuevos segmentos del mercado tales como plataformas digitales, personalización del servicio y ampliación de nuevos mercados en sectores públicos y privados, beneficiando a nuevos territorios.

## **Introducción**

El presente documento es un estudio que tiene por objeto establecer lineamientos que permitan a la gerencia de LINTURPAEZ S.A.S. implantar una orientación estratégica para sobrevivir a largo plazo. Se realizó con la ayuda o combinación de herramientas que provienen del tradicional direccionamiento estratégico y de la prospectiva con miras a configurar una orientación estratégica para sobrevivir en el largo plazo. En para el análisis estratégico se emplearon las matrices de análisis de Factores Internos – EFI, Matriz de Evaluación del Factor Interno – EFI, Matriz de Perfil Competitivo – MPC. Para la adecuación estratégica se utilizaron la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA, Matriz de BCG, Matriz Interna Externa IE, Matriz Gran Estrategia. Para la etapa de decisión se utilizó la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.

En la prospectiva se utilizó la matriz de impactos cruzados y se determinaron las variables motrices y directas con el software MicMac. Posteriormente se proyectaron tres escenarios para la alta gerencia de la organización con miras a la toma de decisiones.

El texto se ha organizado para una mejor comprensión en capítulos y en dos partes. En la primera parte se presenta la metodología en términos de objetivos, metodología, planteamiento del problema, justificación y la segunda parte contiene el desarrollo de las herramientas aplicadas para la elaboración del documento. Al final se presentan recomendaciones conclusiones y escenarios de los cuales les corresponde a la alta gerencia la elección de alguno de ellos.

Adicionalmente las herramientas prospectivas le permiten vislumbrar el futuro deseado y acomodar la estrategia a los objetivos definidos.

De ahí que la búsqueda de nuevos productos o servicios fundamentados en la lectura del entorno, y desde las capacidades empresariales y sus recursos resultan muy propicios como forma de garantizar sostenibilidad a la organización y mejores oportunidades.

## Primera Parte

### 1. Formulación del Problema

La *estrategia* nos indica el camino, es decir, el saber para dónde va la organización, su norte, su objetivo y metas. En el caso específico de LINTURPAEZ S.A.S, según nuestra investigación, notamos que no hay claridad en cuanto a la visión, misión, objetivos, estrategias y el fin al cual se dirigen sus acciones, lo que la lleva a tomar cualquier dirección, por supuesto, con un destino final incierto. En esto hallamos una similitud enorme con la obra de James Carroll, *Alicia en el país de las maravillas*, cuando el conejo pregunta a Alicia sobre a qué lugar se dirige y la respuesta de Alicia es que no sabe a dónde va.

La alta gerencia, en las medianas y pequeñas organizaciones, desconoce la *definición del negocio*, lo cual conduce a que, generalmente, éstas actúen más por el impulso o la intuición, pero sin saber quiénes son y qué quieren (Lara & Mas, Por qué unas tiendas venden y Otras No, 2016). En muchas ocasiones lo que ejecuta la organización es el deseo de la “cabeza del grupo” —llámese líder, presidente, gerente, director— teniendo como consecuencia escasa racionalidad, pues posee mínima información, generando diferencias abismales entre la toma de decisiones y sus resultados si se le compara con el de las grandes organizaciones. Por tanto “la brecha existente entre el grado de racionalidad con que se manejan las grandes empresas y las MIPyMES es elevada” (Sánchez Quintero, 2003). Adicionalmente, el valor de las empresas se basa en crecer y permanecer (Thiel, 2014), aspecto que en las pequeñas y medianas empresas es poco común por contar con poca claridad en este sentido.

Para el docente e investigador de la Universidad EAN, Rafael Ignacio Pérez-Uribe, director del grupo de investigación G3Pymes (Dinero, 2015) “las empresas son centros de responsabilidad social se quiera o no. Se debe ser estrategia y tener una visión a largo plazo, **tener direccionamiento estratégico, preguntarse en dónde estará la empresa en 30 años**”, aspecto del que, indudablemente, adolece LINTURPAEZ S.A.S.

Lo anterior, de suyo, nos conduce a hacer patente que la alta gerencia en la pequeña y mediana empresa carece de visión, por tanto, de rumbo en el largo plazo. “En el ámbito organizacional, la principal dificultad que enfrentan las empresas colombianas en su mayoría de tamaño micro, pequeño y mediano es su **baja capacidad de gestión**, la cual se ve reflejada en las dificultades que tienen para proponerse objetivos de crecimiento y desarrollo, y gestionar de manera eficiente sus recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.)” (Universidad del Rosario, 2018).

Por lo anterior, es perentorio direccionar las condiciones que debe definir la alta gerencia, para hacer que la organización sobreviva a largo plazo a través de sus recursos y capacidades, y en donde la estrategia sea efecto de la fortaleza en “los valores, la visión, los sueños, las expectativas, las capacidades y actitudes” (Román Muñoz, 2018) y que le permitan la sustentabilidad y el desarrollo de ventajas competitivas.

La identificación de las necesidades de los clientes, es otro aspecto en el cual las organizaciones pequeñas y medianas fallan a la hora de plantear los productos y servicios. La segmentación del mercado apelando a las variables demográficas, geográficas y socioculturales no es considerada por ellas.

Los pequeños grupos homogéneos, que tienen necesidades específicas no son abordados, ni tampoco definidos y mucho menos tenidos en cuenta a la hora de plantear

servicios o productos. En parte, la ausencia de tal desarrollo en estas, es lo que puede indicar por qué no se ha evolucionado en nuevas facetas de servicios.

La inteligencia de mercados, definida como el “resultado de la convergencia de la evolución de la inteligencia competitiva con la emergencia del marketing como un área estratégica de la empresa (Walle, 2000)” citado en (Tan Tong, 2015) busca atender los deseos, anhelos, necesidades de los usuarios y clientes. Adicionalmente, la “falta de recursos, mala administración, y conflicto entre asociados” son otros factores que afectan a los organizaciones nuevas y existentes (El Tiempo, 2016).

En LINTURPAEZ S.A.S, la planeación y la estrategia son tenidas en cuenta, situación que no ha afectado el derrotero institucional a lo largo de la vida organizacional. Los cuestionamientos sobre si funciona la estrategia y sus efectos no son considerados de manera radical. El enfoque competitivo no es evidente en el desarrollo organizacional (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2015).

En este sentido, cuando tenemos en cuenta las estadísticas de la planeación en las organizaciones y los resultados finales “casi 7 de cada 10 emprendedores fracasaron por problemas en la ejecución”, y esta debacle se da al pretender manejar todas las áreas en una “sola cabeza” (Pardo Martinez & Alfonso, 2015), es decir, errores en el liderazgo y en la alineación de la estrategia del negocio con la estructura organizacional situación que afortunadamente está alejada de la organización.

LINTURPAEZ S.A.S ha iniciado la orientación estratégica en el sector, y se ubica entre la tipología de las proactivas lo cual la conduce a mejores rendimientos (Gálves, 2014). A lo anterior se le agrega que la tecnología y el conocimiento no son percibidos como herramientas para desarrollar y transformar la organización y, por tanto, afectar positivamente el entorno (Colciencias, 2018).

En el caso específico de LINTURPAEZ S.A.S, podemos afirmar que está distante de la situación anteriormente descrita, pues durante los últimos años el tamaño de la organización ha crecido, efecto de un proceso de renovación administrativa periódica y decisiones tomadas en cada administración que han llevado a que redunde en un mayor tamaño y crecimiento. Adicionalmente dicho aspecto ha determinado la forma como se desarrollan las tareas, en la medida en que se distribuyen algunas de ellas en el recurso humano de la empresa.

Lo que se ha logrado verificar en la toma de información, es que se tiene un rumbo definido como organización, aspecto que se traduce en que se ha generado al cabo de los años una estructura organizacional y enfoques de negocio en consonancia con la estrategia del negocio y estructura organizacional.

Las ventas por servicios han aumentado, lo cual ha afectado positivamente la capacidad de maniobra de la organización. Al revisar los históricos contables se puede probar que el estado económico de la entidad es boyante en la medida en que los ingresos en muchos de los meses del año han superado los egresos.

Determinantes del negocio como segmentos y la continua subdivisión mediante procesos con miras a establecer nuevos nichos de mercado, la marca, la historia de la organización, la capacidad de reinventarse, la relación con el entorno, escuchar el mercado, interpretar las necesidades de los clientes, afiliar y fidelizar a nuevos clientes cuyas necesidades distintas han sido cubiertas, y se han destacados los atributos de los servicios y productos, al igual que las perspectivas multidimensional y multimedios (Lindstrom & Seybold, 2006) entre otros aspectos están siendo consideradas en LINTURPAEZ S.A.S.

Entonces podríamos afirmar que en los últimos años LINTURPAEZ S.A.S ha dado “pasos positivos”, que necesariamente han conducido a la “continuidad en las acciones,

afirmación de rumbo en la toma de decisiones, continuidad estratégica, y objetividad del administrador del momento,” lo cual ha afectado positivamente los ingresos, la imagen y las relaciones entre asociados.

Lo cierto es que en este momento al ser la visión del negocio clara para los tomadores de decisiones en LINTURPAEZ S.A.S, el rumbo en el largo plazo se hace promisorio, lo cual afecta positivamente el día a día en el corto plazo. De contar con herramientas que le permitieran dimensionar ese “futuro deseado”, muy seguramente se implantarían en LINTURPAEZ S.A.S fortalecería a la organización, quizás más robusta, con mejor capacidad de contratación, enfocada en segmentos de mercado mucho más viables y con un rumbo establecido, que no dependa de los administradores de turno.

La “gran empresa” en Colombia, tiene la influencia de los enfoques de estrategia emitidos por las grandes escuelas de administración, lo cual les permite competir en el mercado con mayores posibilidades de éxito, situación que demuestra aún más que, “mientras que en la gran empresa colombiana es evidente que se cuenta con el personal, las herramientas, la información, el conocimiento y la experiencia necesarias para el manejo de la planeación estratégica, en la pequeña y la mediana empresa por lo regular se carece de planes escritos o documentos” (Sánchez Quintero, 2003). En la pequeña y mediana empresa, en pocos funcionarios está la planeación y les corresponde muchas veces hacer de “todo”.

En un mercado cada vez más exigente, es justo y necesario repensar la pequeña y mediana empresa, lo que lleva a determinar las áreas en las cuales se debería hacer especial énfasis. En Codina et Al, citado por (Salinas Loaiza, 2013) , mencionan la necesidad de conocer y manejar áreas funcionales de las empresas, debido a los retos planteados por la globalización y en general por la supervivencia empresarial “...Entre las áreas más

importantes se encuentra la gerencia y la **planeación estratégica**, mercadotecnia, recursos humanos, análisis financiero y evaluación de proyectos, comportamiento organizacional, el comercio virtual y la adopción de tecnologías”.

En el documento titulado “Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa”, se indica que uno de los aspectos que más afecta es la “**inexistencia de un plan estratégico** que le permita a la empresa fijarse objetivos tanto corporativos como para cada una de sus áreas, con el fin de desarrollar una gestión gerencial del mediano y largo plazo” (Beltran D., 2006). Es decir, las herramientas para obtener el futuro deseado, la imagen futura de organización no está dispuesta y muchas veces dichos instrumentos no están al alcance de organizaciones de tamaño pequeño y mediano.

La misión ha de reflejar la visión a largo plazo, para lo cual es imperativo que la empresa resuelva las preguntas: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿quién es el cliente?, ¿qué es ‘valor’ para el cliente?, ¿cuál debería ser nuestro negocio?, preguntas derivadas del texto de “La Gerencia de Empresas”, de Peter Drucker, y que son preguntas sin formular y sin respuesta en la pequeña y mediana empresa y que denotan la ausencia de estrategias definidas, tanto así que “...en lo relacionado con la dimensión estratégica, se destaca la poca claridad sobre la razón de ser y la proyección del negocio, que generalmente responde a una visión de corto plazo” (Universidad del Rosario, 2018).

Otra de las problemáticas en la alta gerencia en la pequeña y mediana empresa, es la improvisación, pues esta no garantiza la sobrevivencia de la misma, ya que, en sus acciones, se demuestra en ocasiones, que, por el contrario, afectan incluso patrimonialmente a la organización, conllevando a la ruptura de la confianza interna de asociados, empleados, y en general de los stakeholders.

Es usual reconocer, transcurrido los periodos críticos en las organizaciones, que iniciativas interesantes, hubiesen cambiado el rumbo de las empresas positivamente y, sin embargo, se vieron mediadas por la discontinuidad, cambio de rumbo, cambio de pareceres, abandono de la estrategia y la sumisión a la subjetividad del administrador del momento, afectando negativamente la inversión, los plazos y la moral de la organización. Es recurrente esta situación en las organizaciones, produciendo como efectos de esta problemática, la discontinuidad en planes, programas y proyectos en la línea de tiempo.

La lucha por la sobrevivencia de la organización afecta necesariamente a los factores (Burgoa & Gonzalo, 2007) como son mercado, producto, competencia, tecnología, capital y personal. Factores que deberán ser resueltos con la búsqueda de nuevos enfoques en los servicios o productos, enfatizar en la investigación y desarrollo, fusión, y acomodos en la contracción.

## **2. Pregunta de investigación**

Por las razones aquí expuestas, es necesario plantearse la siguiente situación problemática:

¿Qué orientación debe adoptar la alta gerencia de LINTURPAEZ S.A.S, para que esta pueda perdurar o sobrevivir y generar un crecimiento o posicionamiento en el largo plazo?

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Proponer a la alta dirección de LINTURPAEZ S.A.S, una orientación estratégica que le permita lograr su posicionamiento y sobrevivir en el largo plazo.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar a la organización en su entorno interno y externo.
2. Adecuar herramientas de direccionamiento estratégico.
3. Hacer uso de herramientas de prospectiva estratégica.
4. Identificar las opciones estratégicas de la organización.
5. Recomendar una opción estratégica a la alta dirección.

#### **4. Justificación**

A partir del estudio, análisis y confrontación de los diferentes postulados y perspectivas teóricas relacionadas con la estrategia, así como trabajos previos relacionados, para identificar las contribuciones que se han realizado en este campo del conocimiento, los desarrollos, las tendencias, los modelos y las metodologías, entre otros aspectos, que permitirán reconocer y apropiarse los conocimientos necesarios para el establecimiento del modelo que posibilitará orientar y realizar un ejercicio práctico, con miras a la formulación de un direccionamiento estratégico que combine herramientas prospectivas, para LINTURPAEZ S.A.S.

Para LINTURPAEZ S.A.S, el desarrollo de este documento será de gran utilidad, debido a que se le brindará un diagnóstico del estado actual de la empresa, la compilación histórica de su trayectoria a lo largo de sus 6 años de existencia, donde se reflejen los aspectos trascendentales que han marcado las decisiones y la evolución de la organización, así como también momentos críticos para la misma, lo cual permitirá conocer y mostrar características de las habilidades gerenciales directamente relacionadas con el éxito de la compañía, no sólo por resultar efectivas, sino por responder a consecuencias o circunstancias claves del contexto.

De igual manera, se le brindará la observación del entorno, el cual será integrado al diagnóstico interno, con el propósito de realizar los análisis pertinentes y con los elementos suficientes diseñar y presentar una propuesta estratégica, armonizada a la prospectiva empresarial, que sea útil a la gerencia en su proceso de toma de decisiones, por la posibilidad de proyectar y reconocer, desde la estrategia, escenarios futuros, que motive el impulso de acciones proactivas para la construcción del camino y organización deseada, en

virtud de lograr la permanencia en el mercado, el fortalecimiento de los factores diferenciadores, de los recursos y capacidades, la alineación estratégica, la productividad, la sostenibilidad y, de manera consecuente, la creación de valor, en los distintos ámbitos de desempeño organizacional.

Otro de los propósitos del presente estudio es el de fortalecer la actualización y ampliación del nivel de conocimientos en relación con el tema de la estrategia, la planeación, y el direccionamiento estratégico. El sector transportador, con motivo de este ejercicio aplicado, con el fin de establecer los aspectos de mayor relevancia para fortalecer y/o cambiar en la organización objeto de estudio y de igual forma identificar y plantear las estrategias a desarrollar, producto del análisis del estado actual y el comportamiento del entorno, contribuyendo a su posicionamiento.

Finalmente, la ejecución de este trabajo se encuentra motivado en el marco de la acción social de la Universidad Surcolombiana, con el propósito de contribuir al mejoramiento empresarial, al fortalecimiento de la competitividad de la región y a la gestión del conocimiento, al tiempo que servirá de referente para posteriores investigaciones relacionadas con la formulación de direccionamientos estratégicos, especialmente en el sector transportador, el cual presenta en la actualidad importantes retos para el país, por la necesaria continuidad del dinamismo económico que se deriva de la actividad transportadora, mediante la inversión y de ampliación de servicios dado que este es el campo de acción en el cual se desempeña LINTURPAEZ S.A.S, al igual que la atención de las necesidades de la comunidad y sectores productivos que buscan cubrir las necesidades de transporte.

## **5. Marco de Referencia**

El documento aquí presentado es una revisión de autores e ideas relacionados con la estrategia, lo cual permitirá dar respuesta a ¿qué es la estrategia? Los autores Chandler, Andrew, Mintzberg, Porter, Prahalad y Hamel, aquí relacionados, son algunos de los desarrolladores de la respuesta, al igual que acompañan sus posturas con aspectos complementarios de la estrategia, las cuales han sumado a la heurística (método para aumentar el conocimiento) de la estrategia.

También se recoge el estado reciente de algunos de los postulados respecto de la estrategia, que han derivado en aproximaciones que han sido desarrolladas por las duplas de investigadores Taieb Hafsi y Howard Thomas y la de Rajiv Nag y Donald C. Hambrick, con miras a sumar al estado del arte de la estrategia. Dicha elaboración ha enriquecido, fortalecido, permitido nuevas líneas de trabajo, además de explicar el proceso de formulación de la estrategia.

Al finalizar, se presentan las conclusiones y se anexa la matriz de las principales definiciones de Estrategia Empresarial (Castellanos Narciso, 2014).

### **5.1. Estado del Arte**

Para la revisión de la literatura o estado del arte, en particular, sobre la estrategia, y con miras a registrar lo que se ha dicho respecto de ella, es decir, hacia dónde va, que se está haciendo, cuáles estudios se están desarrollando, qué tipo de metodologías se están implementando, cómo se está trabajando, qué innovaciones metodológicas están incursionando, qué hallazgos se están presentando, y qué se está entendiendo

conceptualmente desde una u otras perspectiva, se tuvieron en cuenta tres (3) revistas especializadas en estrategia como lo son – Strategic Management Journal, Strategic Management Review, Academia of Managemen Review y dos (2) bases en español como scielo.org y redalyc.org, los cuales nos dan cuenta de algunos de estos aspectos.

El primer documento revisado es de Erdem Tekin (Tekin, 2015), cuyo objetivo de investigación es dar una visión general de los temas y estrategias que actualmente se registran en el Strategic Management Journal en los años 2013/2014. Evalúa tentativamente qué temas utilizan actualmente los gerentes, y evalúa las posibles diferencias y coincidencias entre la investigación y la práctica. Los temas más importantes encontrados en la investigación son: **Actuación** (relacionados con la firma, rendimiento, crecimiento firme, ganancias y costos); **dirección** (tienen que ver con alta dirección y estrategia y formación de estrategia); **estructuras organizacionales** (abordan lo que compete a redes, alianzas estratégicas y fusiones y adquisiciones); **cambio estratégico** (presenta el contexto de la innovación y la tecnología); **factores ambientales** (tópicos incluidos están relacionados con el entorno de la empresa, la industria de la empresa y la responsabilidad social corporativa); **marketing** (tiene en cuenta la promoción, posicionamiento y segmentación); **recursos** (principalmente relacionados con recursos humanos).

El siguiente documento es una convocatoria que realiza la Strategic Management Journal del año 2015 (Helfat, 2015), donde formula preguntas para temas de investigación relacionados con la estrategia, estas son algunas de las preguntas que formula: ¿qué caracteriza a los procesos estratégicos exitosos? ¿Qué dosis de estrategias involucra a personas con diferentes roles en la organización? Desde que Mintzberg y Burgelman comenzaron a cuestionar la división aparentemente inocente entre los procesos estratégicos

y la implementación, muchos académicos han intentado comprender los procesos y las prácticas estratégicas en las organizaciones.

En el documento titulado *Strategic Agility: A State of the Art. Introduction to the Special Section on Strategic Agility* (Weber & Tarba, 2014), el cual es desarrollado por Yyakov Weber y Shlomo Y. Tarba, en el año 2014, publicado en el *California Management Review*, se presenta un enfoque de estrategia denominado “agilidad estratégica”, en la que desarrolla la adaptación de las organizaciones frente a los entornos imprevistos. Este enfoque resulta “novedoso” en la estrategia en la medida que en la literatura no es muy citado. En dicho enfoque la agilidad estratégica requiere de cambios regulares, los cuales son variados y fuertes. También se requiere velocidad para detectar las variaciones del entorno y de inversión de recursos que permitan la flexibilidad y rapidez necesarias para responder a entornos volátiles.

En Monroy, (Monroy Leandro, 2014), tuvo como objetivo de investigación, hacer una exhaustiva revisión de los documentos escritos sobre temas empresariales en países como Estados Unidos, Inglaterra, España y Colombia durante los años 2009 al 2013. La metodología que la autora utilizó, fue la revisión sistémica y análisis de documentos y artículos sobre estrategia y estructura. Así mismo, para determinar el alcance la investigación elaboró un inventario de fuentes, el cual constituye la unidad de análisis de la investigación.

El análisis documental, se inicia con la elaboración de los resúmenes analíticos educativos (RAE) de cada artículo leído y revisado para subirlo a la unidad hermenéutica en el software atlas T.I para su posterior codificación y sistematización, de forma que permita mantener organizada la información consultada y extraída de la base de datos que

se construya, con el fin de identificar temas relacionados y tendencias (Monroy Leandro, 2014).

Las fuentes secundarias de investigación fueron seis revistas de las cuales 3 fueron en español los cuales fueron seleccionadas porque se encontró que tuvo mayor frecuencia en la publicación de artículos relacionados.

Finalmente, la investigación dejó un campo abierto para próximas investigaciones en las áreas de estrategia y estructura en las organizaciones, pero también logró la identificación de la importancia de la estructura y estrategia en las empresas en la vida académica, ayudando al desarrollo del aprendizaje a nuevos administradores, dando bases para crear ideas innovadoras y nuevas en el amplio camino de la gerencia.

La revisión documental arroja grandes hallazgos de cómo la estrategia ha cambiado y evolucionado al paso del tiempo y también desde la perspectiva del autor, quien con su conocimiento y experiencia dejaron un camino trazado para su continua investigación y aplicación en las diferentes organizaciones alrededor del mundo.

Este documento permite darle una vista rápida y serena a un tema del cual poco se ha investigado en el área administrativa. Además, ha sido siempre tratado como un plan o un método a seguir.

Tabla 1. Sistema Categoría Monroy 2014, pág. 16.

FAMILIAS	CATEGORÍA PRIMER ORDEN	CATEGORÍA SEGUNDO ORDEN	CATEGORÍA TERCER ORDEN
ESTRUCTURA	Procesos organizativos	Competitividad Liderazgo	Ventaja Competitiva Habilidades del Líder
	Desarrollo del producto	Integración vertical Integración horizontal	
	Ventaja competitiva	Marketing internacional	
	Innovación	Capacidad productiva	
	Gestión de talento humano	Talento humano	
	Estructura del mercado		
	Diversificación	Desarrollo de producto	
	Procesos administrativos	Toma de decisiones	Comportamiento competitivo
	Cultura organizacional	Desempeño organizacional	
	Formación de alianzas		
	Misión empresarial	Responsabilidad social	
	Procesos productivos	Productividad	
	Gestión Gerente	Creación de valor Liderazgo	
	Innovación	Procesos tecnologías	
	Paradigmas estratégicos	Sistema de control	

Desarrollo organizacional	Modelo de negocio	
Estrategia internacional		
Ventaja competitiva		
Gestión global		
Estrategia empresarial	Competitividad	Ventaja competitiva
	Liderazgo	Habilidades de líder
Estrategia de marketing	Gestión de marca	
	Marketing internacional	
Estratégica operativa	Capacidad productiva	
Pensamiento estratégico	Capacidad productiva	
Competitividad		
Innovación		
Investigación		
Desarrollo de producto		
Pensamiento estratégico		
Poder directivo	Oportunista directivo	
Estrategia de diversificación	Teórica de recursos	
Productividad	Desempeño organizacional	Resultados empresariales

*Fuente: (Monroy Leandro, 2014)*

Por último, el artículo elaborado por Noguera Hidalgo, Barbosa Ramírez y Castro Ríos (Noguera Hidalgo & Barbosa Ramirez, 2014), sobre la estrategia organizacional: una

propuesta de estudio; tiene como principal objetivo, trazar una propuesta donde se reúna algunos de los retos para el estudio de la estrategia.

Se presenta una revisión que deja por sentado los posibles caminos a seguir, los cuales contribuyen a la perdurabilidad de las organizaciones. Artículo publicado en el año 2012 por la revista especializada Estudios Gerenciales de España. El documento nos lleva a través de los conceptos de los diferentes autores que han intentado crear un concepto de estrategia como lo son: Andrews 1971, MacMillan 1978, Ohmae 1989, Porter 1991, Ansoff 1964, entre otros, que por supuesto nos deja ver los avances en los conceptos y cambios a lo largo del tiempo.

En el artículo titulado “Critical exploration of prescriptive and emergent approaches to strategic management: A review paper” (Ahmed Jamil & Hussain Shah, 2015), brinda información sobre el concepto de estrategia, qué es estrategia y por qué la organización debe tener una estrategia sólida. También discute sobre las áreas centrales de la estrategia, es decir, el análisis estratégico, el desarrollo estratégico y la implementación estratégica para la gestión de la estrategia. De igual manera, se discutieron dos enfoques, a saber: el enfoque prescriptivo y el enfoque emergente para seleccionar la mejor idea posible y las predicciones sobre las consecuencias futuras, respectivamente.

El estado del arte, o del campo sobre la estrategia para el caso Colombia, y con miras a registrar lo que se ha dicho respecto de ella, el conocimiento, hacia dónde va, que se está haciendo, cuáles estudios se están desarrollando, qué tipo de metodologías se están implementando, cómo se está trabajando, qué metodologías nuevas están incursionando, qué hallazgos se están presentando y qué se está entendiendo conceptualmente desde una u otras perspectivas, se han revisado diez trabajos de grado de maestrías y especialización de las universidades Nacional, Andes, Jorge Tadeo Lozano, Javeriana y EAN,

Del documento titulado la Gestión empresarial y desarrollo (Reyes , 2012), el cual es llevado a cabo por Giovanni E. Reyes, en el año 2012, de la Universidad del Rosario, se presenta la estrategia como modo de resolver las interacciones de la organización con el entorno.

Aparece como idea fuerza la complejidad y cómo mediante el uso de las estrategias, se logran desentrañar la clave del éxito empresarial, tanto al interior como al exterior de la organización.

El documento de José Alberto Pérez Toro, del 2013 y titulado “La innovación como estrategia para competir en el medio global” (Perez Toro, 2016), de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, propone el empoderamiento de los actores en el marco de recursos, capacidades y el trabajo colaborativo, convirtiendo así a las estrategias resultantes, en herramienta para las iniciativas productivas y exportadores del país.

Del año 2010, Juan David Sánchez Uribe, desarrolla el trabajo de grado conducente a la Maestría en Ingeniería administrativa titulado, “Aplicación de la lógica difusa para la evolución de una estrategia de innovación en el negocio de los fertilizantes orgánicos”. Dicho documento se desarrolló en la Universidad Nacional (Sánchez Uribe, 2010), y da cuenta de cómo la estrategia se convierte en la estrategia vinculada a la innovación y a la lógica difusa, se logra plantear una metodología que permita implementar una nueva estructura comercial como forma de fortalecer nuevos mercados.

En la Universidad Nacional, en el año 2013, se realiza el Estudio de Caso titulado “Contribución de las actividades de marketing aplicadas en las fundaciones en el municipio de Arauca a la estrategia de competitividad y auto sostenibilidad” (López Cespedes, 2013), donde la estrategia refuerza a la organización como herramienta para la competitividad y auto sostenibilidad de la organización estudiada.

En el documento de la Universidad Nacional titulado “Danone, una empresa de proyección mundial con una estrategia de expansión tradicional” (Parra Acosta, 2014), plantea a Porter como eje de la fundamentación teórica con miras a la obtención de ventaja competitiva, que le ha permitido a la multinacional transformarse, permanecer e internacionalizarse desde sus ventajas competitivas, obtenidas a partir de tener claro lo que quiere, cómo lo quiere. Esto último acerca la filosofía empresarial a Andrews y la adecuación de la estrategia y la estructura organizacional a los nuevos retos se aproxima a lo postulado por Chandler.

Con el título “La formación de la estrategia de innovación en el sector de la construcción: un estudio de caso”, Juliana Quintero Gutiérrez, de la Universidad Nacional (Quintero Gutiérrez, 2015), en el año 2015, centra a la innovación como objeto de búsqueda, para lo cual convierte la estrategia en el vehículo que le permite inyectar a las empresas del sector constructor la innovación. Por tanto, la estrategia en combinación con la innovación se convierte en la dominación para fortalecer el sector constructivo”.

En el año 2014, Sebastián Alejandro Pena Osorio, de la Universidad de los Andes, desarrolla el documento titulado “Propuesta Estratégica basada en innovación abierta para fortalecer el emprendimiento en la Universidad de los Andes” (Pena Osorio, 2014), con lo cual pretende potenciar el espíritu emprendedor en la universidad, apelando a la estrategia en combinación con la innovación, de forma que se fortalezca el emprendimiento en la Universidad de los Andes.

El estudio titulado “Nivel de percepción de importancia a los contenidos de un modelo básico de administración estratégica”, (Medina Barros, 2017), el autor busca determinar la percepción a partir de metodologías de auditoria que apuntan al modelo de

planificación estratégica propuesto por Mintzberg: la estrategia como herramienta de la planeación empresarial.

En la Universidad Nacional, en el año 2015, Milton Giovanni Moreno Martínez, desarrolló el documento titulado “Alineación de esquema de medición de desempeño de la Constructora COLPATRIA con la estrategia organizacional y con el trabajo en equipo bajo los lineamientos del Balanced Scorecard” (Moreno Martinez, 2015), en donde ubica a la estrategia empresarial como soporte de la generación de valor en la constructora COLPATRIA, sin embargo, el autor busca reforzar la medición de desempeño alineándola con la estrategia empresarial al descubrir una importante carencia al respecto.

Por último, Paula Catalina Ortiz Aristizábal, de la Universidad Javeriana en el año 2009, desarrolló el documento titulado “La responsabilidad Social Empresarial como base de la estrategia competitiva de HZX” (Ortiz Aristizabal, 2009), para dilucidar si la responsabilidad social empresarial RSE hace parte de su estrategia competitiva y, por tanto, herramienta para la competitividad empresarial.

De los análisis podemos indicar, que la muestra señala que el 40% de los temas relacionados con la estrategia, han apuntado a utilizarla como complemento o enfoque de distintas disciplinas.

De manera particular se ha centrado en potenciar la innovación, en campos como la gestión empresarial, fertilizantes orgánicos, construcción, emprendimiento universitario, en los cuales la estrategia logró encadenar, junto a aspectos como el liderazgo, la complejidad, la lógica difusa, los nuevos mercados y el emprendimiento, permitiendo dar salida a los objetivos que fueron planteados como objeto de investigación.

Encontramos también que la estrategia se ha utilizado como herramienta *per se* en trabajos de investigación relacionados con exportaciones, competitividad, planes de

negocio, generación de valor, intervenciones empresariales, convirtiéndose así en el mecanismo *idóneo* para resolver, de manera específica, los problemas propuestos.

Asimismo, en los trabajos que estudiaron grandes organizaciones de carácter nacional o multinacional, la estrategia es transversal a su razón de ser, por lo cual es hacia ella que se proyectan o se enlazan los objetos de investigación.

De igual modo, se encontró que con un 20% presentó a la estrategia en procura de buscar ventajas competitivas, aplicándolo a una empresa que busca la proyección mundial, a partir de su producción tradicional.

De lo anterior podemos concluir que la estrategia en estos trabajos de investigación revisados, para los casos y problemáticas colombianas se utiliza tal como los teóricos clásicos la han planteado, es decir, en procura de conseguir la ventaja competitiva, lograr objetivos, establecer las políticas y en general diseñar la teleología organizacional.

También se encuentra que la estrategia, logra ser entendida como un medio más dentro de las posibilidades que tienen las organizaciones para la toma de decisión, para lo cual las entretejen o combinan con otras formas de planear o conceptualizarlas. Cabe destacar en estos trabajos de grado revisados, que las universidades en las cuales se han desarrollado, en particular, la universidad de los Andes ha utilizado la estrategia para potenciar procesos internos de emprendimiento, lo cual de por sí, indica el nivel de empoderamiento de la estrategia y la confianza como medio apropiándose de las bondades de distintas metodologías o modelos.

El entorno, si bien se asume que esté contenido en el desarrollo e implementación de estos enfoques estratégicos, no es mencionado explícitamente en los estudios, de manera tal, que no se puede determinar hasta qué punto se ha contemplado esta variable.

Lo anterior indica, con miras al registro, que la estrategia en el espectro de la literatura producida a partir de trabajos de grado, se mantiene en lo impartido teóricamente desde los centros de pensamiento respecto de la misma. Es decir, este conocimiento es aplicado, y su destino parece ser el de seguir replicando los planteamientos y modelos desarrollados en los centros de poder.

Con respecto de lo anterior se puede agregar que los estudios se están desarrollando con miras a retomar e implementar los dictados clásicos de la estrategia, sus reinterpretaciones y énfasis. Los enfoques se aplican de manera textual y otros con algunos ajustes cuando la organización es de tamaño menor.

Los tipos de metodologías que se están implementando respecto de la estrategia, retoman aspectos planteados por Andrews, Mintzberg y Porter principalmente. Las metodologías que se observaron para delinearlas son textuales al diseño de plataformas estratégicas.

La forma como se está trabajando el concepto de la estrategia, no logra superar a las universalmente conocidas. De lo revisado se puede indicar que no se están desarrollando nuevas metodologías, ni tampoco se registraron nuevas que estén incursionando en el entorno del país.

No existen hallazgos que responda al qué es hacer estrategia. Y conceptualmente, se entiende desde los documentos revisados que existe una única perspectiva que es la aceptada desde la academia, los textos y la teoría.

Tabla 2. Consolidado de los artículos revisados.

TÍTULO DEL PROYECTO	AUTORES	AÑO DE ELABORACIÓN	UNIVERSIDAD	ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA
<b>Gestión empresarial y desarrollo</b>	Giovanni E. Reyes	2012	Universidad del Rosario	La estrategia como complemento a la investigación y a la docencia acompañada a los conceptos como complejidad y liderazgo.
<b>La innovación como estrategia para competir en el medio global</b>	José Alberto Pérez Toro	2013	Universidad Jorge Tadeo Lozano	La estrategia como herramienta para las iniciativas productivas y exportadoras del país.
<b>Aplicación de la lógica difusa para la evolución de una estrategia de innovación en el negocio de los fertilizantes orgánicos.</b>	Juan David Sánchez Uribe	2010	Universidad Nacional	La estrategia vinculada a la innovación y a la lógica difusa, como forma de fortalecer nuevos mercados

<b>Contribución de las actividades de marketing aplicadas en las fundaciones en los municipios de Arauca a la estrategia de competitividad y auto sostenibilidad - Estudio de Caso</b>	Martha Inés López Céspedes	2013	Universidad Nacional	La estrategia como herramienta para la competitividad y auto sostenibilidad de las fundaciones en Arauca
<b>Danone, una empresa de proyección mundial con una estrategia de expansión tradicional</b>	José Fabián Parra Acosta	2014	Universidad Nacional	La estrategia con miras a lograr ventajas competitivas.
<b>La formación de la estrategia de innovación en el sector de la construcción: un estudio de caso.</b>	Juliana Quintero Gutiérrez	2015	Universidad Nacional	La estrategia en combinación con la innovación con miras a fortalecer el sector constructivo
<b>Propuesta Estratégica basada en innovación</b>	Sebastián Alejandro Pena Osorio	2014	Universidad de los Andes	La estrategia en combinación con la innovación con

<b>abierta para fortalecer el emprendimiento en la Universidad de los Andes</b>				miras a fortalecer el emprendimiento en la Universidad de los Andes
<b>Nivel de percepción de importancia a los contenidos de un modelo básico de administración estratégica</b>	Albeiro Alfredo Niño Ruiz	2017	Universidad EAN	La estrategia como herramienta de planificación.
<b>Alineación de esquema de medición de desempeño de la Constructora COLPATRIA con a la estrategia organizacional y con el trabajo en equipo bajo los lineamientos del Balance Scorecard</b>	Milton Giovanny Moreno Martínez	2015	Universidad Nacional	La estrategia como soporte de la generación de valor en la constructora COLPATRIA
<b>La responsabilidad Social</b>	Paula Catalina	2009	Universidad Javeriana	La estrategia como herramienta

---

<b>Empresarial como base de la estrategia competitiva de HZX</b>	Ortiz Aristizábal	para la intervención empresarial.
--	----------------------	---

---

*Fuente: Elaboración propia*

## **5.2. Marco Teórico y Conceptual**

### **5.2.1. El concepto de estrategia.**

Alfred D. Chandler, en el libro *Estructura y Estrategia* de 1962 (Chandler, 1962), investigó la relación entre la estrategia y la estructura de cuatro de las grandes organizaciones del sector industrial de los Estados Unidos. Encontró que mantenían un accionar muy similar, pese a desarrollar objetos sociales distintos. Dicha investigación le permitió determinar entre otros aspectos, el papel de los empresarios en el direccionamiento de las organizaciones.

Identificó como un negocio de objeto comercial único, estaba ligado a una estructura funcional centralizada, pero ante las presiones del mercado, la diversificación empujaba a que las organizaciones se acomodaran, situación que puso en evidencia la división entre la estrategia de diversificación y la estructura multidivisional, a la cual las organizaciones analizadas DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motors y Sears Roebuck mutaron y se “descentralizaron” (Chandler, 1962).

Fruto de este planteamiento surge el concepto de estrategia empresarial, y define a la estrategia como la que prescribe las metas y objetivos de una organización.

“...La estrategia puede definirse como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estos objetivos” (Chandler, 1962).

Precisó el concepto de la estructura y de sus aspectos como funcionalidad y comunicación:

“La estructura se puede definir como el diseño de la organización a través de la cual se administra la empresa. Este diseño, ya sea formal o informalmente definido, tiene dos aspectos. Incluye, en primer lugar, las líneas de autoridad y comunicación entre las diferentes oficinas administrativas y funcionarios y, en segundo lugar, la información y los datos que fluyen a través de estas líneas de comunicación y autoridad” (Chandler, 1962).

En dicho análisis Chandler detectó que las nuevas formas administrativas, se basaban en un conocimiento profundo e histórico de la organización. De igual forma, logró detectar que la estructura organizacional se adaptaba a las exigencias del mercado y que los patrones de crecimiento de la organización obedecían a los cambios en la economía norteamericana, es decir, que la estructura de la organización se acomodaba a dichos ciclos. Además, las reorganizaciones empresariales se daban en la medida del conocimiento de las prácticas exitosas en otras compañías, esto es, aprendían de las prácticas exitosas de otras empresas y de otros sectores (Chandler, 1962).

Adicionalmente, el concepto de que la estructura sigue a la estrategia, pues desde ese momento se consolidó como una de las máximas de las teorías sobre estrategia, “La tesis deducida de estas varias proposiciones es que la estructura sigue la estrategia y que el tipo más complejo de estructura es el resultado de la concatenación de varias estrategias básicas” (Chandler, 1962).

También en el planteamiento encadenó las políticas empresariales a la estrategia:

*“Parece prudente enfatizar la distinción entre la formulación de políticas y procedimientos y su implementación. La formulación de políticas y procedimientos puede definirse como estratégica o táctica. Las decisiones estratégicas se relacionan más con las actividades cotidianas necesarias para operaciones eficientes y sin problemas. Pero las decisiones, ya sean tácticas o estratégicas, por lo general requieren la implementación mediante una asignación o reasignación de fuentes: fondos, equipos o personal. Los planes estratégicos se pueden formular desde abajo, pero normalmente la implementación de tales propuestas requiere los recursos, que solo la oficina general puede proporcionar. A pesar de las amplias líneas de política establecidas por esa oficina y con los recursos que asigna, los ejecutivos de los niveles inferiores llevan a cabo una decisión táctica”*  
(Chandler, 1962).

Adicionalmente, indica sobre la especialización que las organizaciones van sufriendo, en la medida que la tecnología avanza y genera formas distintas dentro de la organización, las cuales deben ser atendidas por ejecutivos de forma tal que dediquen los esfuerzos e insumos necesarios para cumplir con los objetivos y metas.

Kenneth Richmond Andrews, indica que la estrategia corporativa es “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser” (Andrews, 1984). Así mismo, hace referencia a que los aspectos que surgen en coyunturas del mercado no necesariamente hacen parte de la esencia de la estrategia.

El carácter de una organización se manifiesta en aspectos como la destinación de gastos, productos a desarrollar e impulsar, perfiles a seleccionar, y la promoción de los miembros de la organización. "...el carácter básico de una empresa y el núcleo de su especial competencia serán considerados separadamente de las manifestaciones de estas características a largo plazo en cambiar las líneas de productos, mercados y políticas designadas para hacer las actividades rentables de año en año" (Andrews, 1984).

El significado de la estrategia para la organización, ha de expresarse en términos de los productos, su funcionalidad. Indicar lo que hace o no hace la organización. También expresaría en que mercado se mueve y para el cuales se han diseñado los productos y su distribución. También expresara la financiación y la rentabilidad. La ubicación y su presente y futuro (Andrews, 1984).

Andrews considera que la estrategia organizacional pese a que sea imperfecta o implícita, se puede deducir de la forma como transcurre el día a día. La estrategia tiene dos aspectos como son la formulación y la implementación.

Henry Mintzberg, indica que las estrategias son un patrón que se ha evidenciado a lo largo del tiempo y que es consistente. Considera que las estrategias en su ejecución, se muestran efectivas o no, por tanto, son las realizaciones las que sacan a la luz la estrategia efectiva. Es la conexión entre lo pensado y lo actuado, lo que revela cuál es la estrategia (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

Las estrategias pueden formularse o implementarse, o ser el resultado de una situación en particular. Las que emergen pueden convertirse en patrones. Un ejemplo de este aspecto de la estrategia mencionada por Mintzberg respecto de Honda, la cual en los Estados Unidos logró hallar la estrategia a partir del ensayo y el error, pues les enseñó que quería el mercado, además de reconocer los ciclos de divergencia y convergencia, que le

permite nuevas búsquedas, hasta enfocarse finalmente (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

Las organizaciones deben tener en cuenta el pasado con miras a prever el futuro, pues en esa observación detectan los patrones que forman su comportamiento que le ha de permitir evidenciar sus capacidades y su potencial como organización (Mintzberg, Crafting Strategy, 1987).

Para Mintzberg la estrategia es un plan y patrón, que ha de ser coherente con la conducta en el tiempo de la organización, en su historia. Requiere un plan (proyectado) y un poco de previsión (sombrija) y algo de adaptación, es decir, como estratagema (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

Las estrategias que se ejecutan integralmente se llaman “premeditadas”, y no le generan ningún conocimiento a la organización. Las que no se concretaron “no realizadas” y las “emergentes” que corresponden a un modelo que no se premeditó, pero que se realizó y que no son controladas (Mintzberg, Crafting Strategy, 1987).

Considera Mintzberg que se deben “mezclar” de manera que se pueda pronosticar y simultáneamente tener la capacidad de maniobra frente a situaciones inesperadas. “las estrategias (y el proceso de management estratégico) pueden resultar vitales para las organizaciones, tanto por su ausencia como por su presencia” (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

El autor utilizó la metáfora de las 5 ps para explicar la estrategia (Rosillo, 2018): La estrategia como plan es la intención, pauta de acción o maniobra. La estrategia es la amenaza.

La estrategia es un patrón, un flujo de acciones consistentes en el tiempo, intencionales o no y se centra en la acción.

La estrategia como pauta de acción: con miras a obtener ventajas, reducir las amenazas y dar línea sobre las acciones.

La estrategia como posición: Es la fuerza mediadora, o “acoplamiento”, entre organización y medio ambiente, ósea entre contexto interno y externo” y en procura de ubicar un “nicho” en el que se proteja la organización.

La estrategia como Perspectiva: Es la personalidad de la organización, la visión del mundo y su cultura e ideología.

Michael Porter, Considera que la estrategia es “la creación de una *posición única y valiosa* que comprende un conjunto distinto de actividades”, “para entregar una mezcla única de valor” (Porter, 1996).

“...la esencia de la estrategia radica en las actividades: ya sea realizar las actividades de forma distinta o bien realizar actividades diferentes a aquellas realizadas por los rivales. De lo contrario, una estrategia no es más que un lema publicitario que no resistirá la competencia”. “La esencia de la estrategia es elegir lo que no se hará” (Porter, 1996).

También postula que el mejoramiento continuo, ha conducido a las organizaciones a la homogeneidad e imitación, lo cual ha causado que la estrategia sea suplantada por la eficacia operacional.

El posicionamiento estratégico surge de la variedad, la cual significa mejor producción usando actividades diferentes, lo cual se traduce en una cadena de valor superior en el servicio. También de la satisfacción de las necesidades de un grupo de clientes específico, lo cual significa determinar el nicho al cual se le está dirigiendo la oferta y tercero de segmentar clientes a los cuales se les puede atender de distintas formas.

“La estrategia consiste en combinar actividades” y que ellas “calcen” entre sí” (Porter, 1996).

Los trade-offs (compensaciones) significan que, si se quiere diferenciar por algo, se debe reducir o renunciar a otros aspectos, lo cual redundará en las prioridades de la organización.

El “calce” se logra mediante la coherencia simple que es la estrecha vinculación entre actividad y la estrategia general. Actividades que se refuerzan es el segundo aspecto del “calce” y significa que las acciones que desarrolle la organización sumen, esto es, que sean sinérgicas. Y la tercera es la optimización del esfuerzo lo cual significará gestionar adecuadamente la cadena de valor. “Profundizar una posición implica diferenciar aún más las actividades de la empresa, fortalecer el calce y comunicar mejor la estrategia a los clientes que deberían valorizarla” (Porter, 1996).

Los teóricos basados en Competencias Centrales, indican que la competitividad de las organizaciones es el resultado de características internas y únicas que les permiten destacarse en el medio en el que se desenvuelve. Los promotores de esta propuesta son Prahalad y Hamel, Jay Barney y Dorothy Leonard Barton. Estas competencias están en las rutinas de la empresa (Alvarez Medina, 2003).

Se definen como “cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente como coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales” (Alvarez Medina, 2003).

La teoría de Recursos y capacidades surge en la década de los años 50’s y 60’s frente a la necesidad de las grandes corporaciones de ser más flexibles, situación motivada

por la crisis económica que condujeron a abandonar los planes corporativos a mediano plazo. En ese momento cambia el enfoque de la planificación corporativa a la dirección estratégica (Ibarra & Suárez, 2002).

Dicho desplazamiento corporativo, del foco de atención del entorno de las organizaciones a los aspectos internos de la organización, apuntaron al enfoque de la dirección estratégica, o sea, a la ventaja competitiva, la innovación y la importancia de los procesos internos.

Tan es así que “los recursos y capacidades internos proveen la dirección básica para la estrategia de la empresa, y segundo, los recursos y capacidades son la fuente principal de rentabilidad para empresa” (Ibarra & Suárez, 2002).

3M y Honda, plantearon las estrategias sobre sus recursos y capacidades, luego de la cual buscaron la diversificación. Los investigadores sugieren que antes que establecer las estrategias a partir del mercado, se debe hacer desde los recursos y capacidades. “Los recursos son el origen de las capacidades de una empresa, estas son la principal fuente de su ventaja competitiva” (Ibarra & Suárez, 2002).

Un aspecto importante es que pese a que la organización cuente con recursos y capacidades, no significa que sea suficiente, puesto que serán básicas, es decir, se deben “completar”, por tanto, “la esencia es asegurar que la estrategia empuje constantemente hacia los límites de las capacidades de la empresa, lo cual asegura no sólo el perfeccionamiento de las capacidades requeridas por la actual estrategia, sino también el desarrollo de las capacidades necesarias para hacer frente a los retos del futuro, como plantea Grant (1996)” (Ibarra & Suárez, 2002).

La gestión de conocimiento en la organización le permite fortalecer sus capacidades, “la única ventaja sostenible será la capacidad para aprender más rápido que la

competencia, pero aprender significa innovar, pues el saber adquirido tiene que aplicarse en la práctica. Pero hay que concebir la innovación” (Ibarra & Suárez, 2002).

El concepto de competencias Centrales surge de la posición de Prahalad y Hamel en el sentido de indicar que las organizaciones se estaban estandarizando en cuanto a calidad y costo de productos lo cual resultaban en aspectos menos importantes en la ventaja competitiva (Alvarez Medina, 2003).

J. Barney, indicó que, para potenciar la ventaja competitiva de la empresa, se deben presentar 4 indicadores en el servicio o producto como son “valioso, raro, inimitable e insustituible” (Alvarez Medina, 2003). Los recursos de las organizacionales se dividen en físicos, de capitales humanos y organizacionales. Los cuales les permiten proyectar y establecer una estrategia.

C.K. Prahalad y Gary Hamel, sostenía que “La competencia central es comunicación, entrega y un profundo compromiso de trabajar a través de límites organizacionales”. “Las competencias son el pegante que une los negocios existentes” (Prahalad & Hamel, 2018).

En ocasiones la alta dirección no percibe la importancia de ver las distintas unidades de negocios, como un portafolio de competencias de la organización, desperdiciando muchas veces la capacidad que se tiene. Y eso significa salirse de la administración tradicional y sentir el palpito de lo que está pasando. “La tarea crítica de la administración es crear una organización capaz de inspirar productos de funcionalidad irresistible o, aún mejor, crear productos que los clientes necesitan pero que todavía no han sido imaginados”. “concebir la corporación en términos de competencias fundamentales amplía el dominio de la innovación” (Prahalad & Hamel, 2018).

El enfoque de las unidades de negocio, impide relacionar las potencialidades y detectar la competencia central que conduce a la innovación. Indudablemente la competencia central les permite a las organizaciones desarrollar servicios y productos que hacen la diferencia y que únicamente saldrán a la luz a partir de las formas que la organización tiene para promoverlas. “A largo plazo, la competitividad se deriva de la habilidad para construir a menor costo y con mayor rapidez que los competidores, las competencias esenciales que producen artículos no previstos” \*.

Las pruebas que deben aplicarse para identificar las competencias esenciales de una organización son: 1. Provee acceso potencial a una amplia variedad de mercados. 2. debería hacer una contribución significativa a los beneficios que el cliente percibe del producto final. 3. Difícil de imitar por los competidores.

La competencia central o fundamental genera productos centrales. La organización está obligada a preguntarse (Prahalad & Hamel, 2018):

“¿Cuánto tiempo podríamos preservar nuestra competitividad en este negocio si no controlamos esta particular competencia esencial? ¿Qué tan importante es esta competencia esencial para los beneficios percibidos del cliente? ¿Qué oportunidades futuras serían excluidas si perdiéramos esta competencia particular?”.

Taieb Hafsi, Howard Thomas advierten que el concepto de estrategia es el tradicional y sugiere que “necesitamos ir más allá de lo "práctico" para que podamos entender los patrones de la estrategia; así que planteamos como razón de ser de la estrategia de campo: "ayudar a través de heurísticas y metodologías creativas para la comprensión y transformación de la realidad"” (Hafsi & Thomas, 2005).

Consideran que las investigaciones sobre estrategia no abordan los problemas centrales de la organización y para los gerentes significa continuar en sus procesos sin

atender a la teoría. “La búsqueda de conocimiento en la gestión estratégica debería, por lo tanto, seguir un camino diferente. Un enfoque significativo debe conciliar los hallazgos de la investigación con preocupaciones prácticas. Sin embargo, el significado y la relevancia de la investigación disciplinaria académica para la mejora de la práctica administrativa no son obvios, y los resultados de la investigación disciplinaria no se aplican directamente, excepto en combinación con otros hallazgos. En segundo lugar, su aplicación requiere cierta familiaridad con los fenómenos en cuestión” (Hafsi & Thomas, 2005).

En la conceptualización de la estrategia se han tomado dos caminos: uno es el holístico y el otro el analítico. Consideran que el enfoque holístico dominó la escena de la estrategia hasta 1970, y el analítico lo ha hecho desde 1980.

La investigación en la estrategia busca detectar los patrones o modelos que utilizan los gerentes y se basa en la observación. El otro aspecto es experimentar con un modelo y predecir cómo se comportaría en la realidad de la organización (Hafsi & Thomas, 2005).

El ambiente es determinante en los planteamientos de cualquiera de los enfoques en la investigación de la estrategia en la medida que define proceso como la innovación, la competencia y diversos factores decisivos en la organización.

Los modelos que se utilicen son ayudas para interpretar lo que sucede en las organizaciones y la manera como se pueden enfrentar el día a día y las exigencias.

**Rajiv Nag y Donald C. Hambrick** desarrollaron varios cuestionamientos investigativos y concluyen que “...el campo de la gestión estratégica se ocupa de las iniciativas, las mayores intencionales y las iniciativas emergentes adoptadas por los ejecutivos (gerentes), en nombre de los propietarios, implicando la utilización de los recursos, para mejorar el desempeño de las firmas en su ambiente externo” (Nag & Hambrick, 2006).

Encuentran, que la gestión estratégica está fragmentada y, sin embargo, en los últimos 20 años ha tenido un gran éxito. Para poder aclarar lo que estaba sucediendo aplicaron distintos instrumentos y con expertos académicos construyeron la visión de lo que estaba sucediendo en el campo de la gestión estratégica (Nag & Hambrick, 2006).

Los límites de la gestión estratégica son amorfos, en los que dieron cuenta de la diversidad de interpretaciones, complejidades, enfoques, énfasis, multidisciplinariedad que condujeron a los investigadores que justamente la gestión estratégica es un gran vademécum de formas, que pese a su diversidad toda apuntan a un solo objetivo que los convoca y une (Nag & Hambrick, 2006).

Gerry Johnson, Leif Melin y Richard Whittington Plantean la estrategia como “la dirección y el establecimiento de las condiciones de una organización en el largo plazo, las cuales logran ventajas en un entorno cambiante a través de la configuración de sus recursos y capacidades, con el objetivo de satisfacer las expectativas de los Stakeholders” (Micro Strategy and Strategizing, 2003).

Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington consideraron la estrategia “es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que logra ventaja en un entorno cambiante, gracias a la configuración de sus recursos y competencias con vistas a satisfacer las expectativas de las partes interesada” (Jhonson , Scholes , & Whittington, 2006).

### **5.2.2. El concepto de prospectiva estratégica.**

La proyección de las organizaciones en el tiempo, en procura de su sostenibilidad, requiere planear el corto y largo plazo, para lo cual la toma de decisiones guiadas debe

conducir a visionar los escenarios futuros, de forma que se puedan contemplar alternativas con miras a la mejor opción.

La prospectiva se define como la herramienta de análisis que permite explorar y predecir el futuro en un determinado asunto. La Real Academia de la Lengua la define como el “conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro en una determinada materia” (Real Academia Española, 2018).

La prospectiva presenta ideas claves como son “el mundo cambia, pero los problemas permanecen, los actores clave en el punto de bifurcación, un alto a la comunicación de lo complejo, plantearse las buenas preguntas y desconfiar de las ideas heredadas, de la anticipación a la acción a través de la apropiación”, las cuales dan forma a las herramientas al método prospectivo entre los que se encuentran el método de escenarios, el análisis estructural y el análisis morfológico entre otros (Cereceda Meneses, 2018).

La prospectiva estratégica está ligada a la fijación de objetivos, y de estos a las acciones en el tiempo con miras a materializarlos, en donde la previsión es la forma de planear los futuros posibles, por tanto, “la acción sin objetivo no tiene sentido y la previsión suscita la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisolubles, de ahí la expresión de “prospectiva estratégica” (Godet, 2009).

Las organizaciones que busquen la sostenibilidad en el tiempo, deberán contemplar las fases de la prospectiva estratégica como son el análisis situacional, previsión de tendencias, futuro alternativo y estrategias de acción (Forero Cruz, 2017).

El futuro no existe, en la medida que se está reelaborando permanentemente, sin embargo, el material del cual está hecho, es material reconocible, por tanto, se puede llegar a determinar desde hechos pasados y presentes. Esos futuros posibles deben ser acogidos

por los actores que se implican en los procesos y que muy seguramente serán los usuarios en ese futuro escogido.

La historia tiene una tendencia en la que se han visto en juego, al igual que en el presente, propósitos o intencionalidades individuales y colectivas, las cuales entran en conjunción cuando se presenta un evento o acontecimiento inesperado, el cual se magnifica por parámetros que de una u otra forma definen el futuro.

El cambio es impulsado por factores como la demografía, los desarrollos tecnológicos, las afectaciones al medio ambiente, los valores, actitudes y creencias de los actores y grupos de interés, la economía global, las decisiones en el gobierno y las instituciones. La era de la información ha sido la gran impulsora que transforma el mundo previsible en uno imprevisible y complejo.

La prospectiva se refiere al futuro, lo que está por venir de forma tal que se explore o se haga predicción del mismo, escudriñando en el presente, revisándolo con otro enfoque de forma que se extraiga los insumos del futuro deseable.

Son múltiples las actitudes hacia el futuro, y la prospectiva estratégica trata de construir los cambios desde el presente, con miras al futuro que se desea construir. Ver a lo lejos, aclarar la acción presente permite las interpretaciones de la “realidad” que conduzcan a esa tendencia futura que sea la más deseable para las organizaciones.

Anticiparse a los cambios del entorno, adaptarse y sobrevivir, fruto de la reflexión de los actores motivados y movilizados en la realización de las decisiones, que pueden permitir un futuro viable, digno mediante la identificación de los elementos claves del futuro.

### **5.2.3. La noción de estrategia en la presente investigación.**

De todo lo anterior, consideramos y entendemos la estrategia como la toma de decisiones de largo plazo, en procura de lograr ventajas, mejorar el posicionamiento en el entorno y frente a la competencia, logrando una diferenciación en el mercado, teniendo en cuenta los recursos y capacidades. La estrategia se construye admitiendo que puede haber un componente racional y otro emergente o intuitivo.

Iniciativas intencionales dadas por la perspectiva de largo plazo, que advierten y fijan los gerentes y cuadros directivos; a partir de las cuales se determinan pautas de acción acordes a las capacidades y recursos que poseen la organización y con miras al desarrollo de competencias centrales que permiten el desarrollo de servicios conducentes a lograr un posicionamiento en el entorno competitivo de la organización.

### **5.3. Marco Normativo y tendencias.**

La legislación colombiana presenta un ambiente poco favorecedor para el sector transportador y en el último cuarto de siglo, el sector ha sido hiperregulado. También hay que tener en cuenta que hoy tenemos una tabla de fletes con otro nombre y esto limita mucho el funcionamiento del sector. Es necesario volver al modelo de libertad vigilada, que funciona en muchos países y que creemos es lo mejor para el país y para el sector. (El Espectador, 2017)

Con anterioridad a la Constitución de 1991 ya existía una regulación del transporte, la cual debe ser interpretada y aplicada a la luz de los nuevos preceptos constitucionales. En

efecto, el Gobierno Nacional, en desarrollo de la descentralización administrativa (ley 12 de 1986), mediante Decreto 80 de 1987, asignó a los alcaldes municipales la función de otorgar, negar, modificar, cancelar y declarar la caducidad de licencias sobre asignación de rutas y horarios para la prestación del servicio de transporte terrestre urbano, suburbano, de pasajeros y mixto.

En materia constitucional las normas jurídicas anteriores a la Constitución deben interpretarse en concordancia con los mandatos superiores de la Carta. El valor normativo de la Constitución impone al intérprete que aplica disposiciones jurídicas pre-constitucionales el deber de integrar armónicamente los diversos ordenamientos. La participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación es un fin esencial del Estado. Constitución Política de 1991(CP art. 2).

Tratándose del transporte público de pasajeros en zonas urbanas, los usuarios del servicio tienen derecho a expresar su opinión (CP art. 20) y la autoridad el deber de atender sus peticiones (CP art. 23) cada vez que una decisión administrativa de modificación de las rutas pueda afectar sus intereses. Adicionalmente, desde principios de los años setenta, la actividad del transporte comercial ha dejado de enfocarse a nivel de la planeación urbana bajo criterios económicos y tecnocráticos, pasando a tener en cuenta factores sociológicos y políticos. Con la entrada en vigencia de la Constitución de 1991, la vida económica debe estar orientada a promover la prosperidad general (CP art. 2), en particular mediante el mejoramiento de la calidad de vida de todos los colombianos y la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo (CP art. 334) (Pineda, 2011).

Según Caicedo (2013) las principales reformas al sector de transporte en Colombia fueron entre los años de 1991 y 1993, con la Ley primera de 1991, el Decreto 2171 de 1992

y la Ley 105 de 1993 (Ley del Transporte), se cambió de una manera significativa la estructura institucional del sector. Donde se destacan principalmente las siguientes:

- Se transformó el Ministerio de Obras Públicas y Transporte en el Ministerio de Transporte, responsable de la planificación, control y regulación del sector
- Se suprimió el Fondo Vial Nacional y se creó el Instituto Nacional de Vías, adscrito al Ministerio de Transportes
- Se determinó la liquidación de los Distrito de Obras Públicas
- Se inició el proceso de descentralización de las responsabilidades que tenía a su cargo el Ministerio de Obras Públicas y Transporte, donde el Gobierno Central solo atendería las vías principales y las vías regionales pasarían a ser atendidas por los Departamentos y Municipios
- Se creó el Fondo de Cofinanciación de Vías
- Se dio paso a la inversión privada en la construcción, administración y mantenimiento de las instalaciones portuarias y vías de transporte, mediante un programa de concesiones
- Se liquidó Colpuertos y se crearon las Sociedades Portuaria Regionales (Santa Marta, Barranquilla; Cartagena, Buenaventura y Tumaco).

Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares. En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios. (Pineda, 2011). De tiempo atrás, las autoridades competentes no siempre pueden controlar efectivamente la frecuencia y el recorrido de las diversas rutas de transporte. Por este motivo, se hace indispensable la intervención y fiscalización ciudadana

con el fin de poner en marcha la potestad sancionatoria de la administración, y controlar las irregularidades que afectan la regular y continúa prestación.

Por otra parte, la consagración constitucional de la acción de tutela contra organizaciones o empresas privadas encargadas de la prestación de un servicio público vino a reforzar los mecanismos de control jurídico sobre las conductas u omisiones de los particulares que pueden llegar a afectar los derechos fundamentales de los usuarios (CP art. 86).

Colombia como país democrático y de derecho presenta una amplia regulación respecto a las actividades que desarrolla el sector transportador. Ahora bien lo que indica la tenencia es que el sector cada vez más se va a regular en razón a que la actividad es considerada de alto riesgo.

Por lo anterior la relación normativa la efectuamos en el entendido de que las normas de las cuales se hace recuento han de ser observadas puesto que pueden afectar el desarrollo de la organización.

### **5.3.1. Decreto 431 de 2017.**

Expedido por el Ministerio de Transporte el cual “aclara que el servicio público de transporte especial es aquel que se presta bajo la responsabilidad de una empresa de transporte legalmente constituida y debidamente habilitada, a un grupo específico de personas que tengan una característica común y homogénea en su origen y destino, como estudiantes, turistas, empleados y personas con discapacidad o movilidad reducida” (Ambito Juridico, 2017).

#### **5.4. Ley 336 de 1996.**

“Tiene por objeto unificar los principios y los criterios que servirán de fundamento para la regulación y reglamentación del Transporte público Aéreo, Marítimo, Fluvial, férreo, Masivo, terrestre y su operación en el territorio nacional, de conformidad con la Ley 105 de 1993, y con las normas que la modifiquen o sustituyan. La seguridad, especialmente la relacionada con la protección de los usuarios, constituye prioridad esencial en la actividad del sector y del sistema de transporte”. (Arango A. & Castillo O. , 2018).

#### **5.5. Ley 1979 de 2015.**

El cual hace referencia al Decreto Único Reglamentario del sector transporte. Es decir, compila los Decretos que se han expedido recientemente.

## **6. Metodología**

El aprendizaje colaborativo es el enfoque con el cual se ha construido el marco referencial, la formulación del problema, el estado del arte y la justificación, contando para ello con la participación de seis grupos de trabajo de la Cohorte uno del programa de Maestría de Administración de Empresas, los cuales aportaron a esta filosofía de interacción, a partir del conocimiento, generando sinergia y optimización del aprendizaje colectivo con miras a construir comprensión, lo cual constituye pieza integral de los desarrollo de cada uno de los trabajos de grado.

### **6.1. Tipo de Estudio**

Este estudio es de tipo exploratorio y descriptivo. En el primer caso, toda vez que se iniciará con exploración en campo, a fin de conocer el contexto interno y externo de la organización y lo descriptivo basada en el marco teórico que se planteó, en los antecedentes que nos sirve de referencia puesto que muestran resultados valederos e importantes para la organización.

### **6.2. Diseño**

Consiste en la adaptación o empleo de herramientas de direccionamiento estratégico y prospectiva.

Mediante entrevistas al nivel directivo y empleados de todas las áreas de la organización, se tomará información que permita la construcción del diagnóstico.

Adicionalmente se consultará en la organización informes y actas contenidos en archivos documentales, así como documentos del Sistema de Gestión de Calidad, con miras a desarrollar la etapa diagnóstica y conocer situaciones relevantes para el estudio, que puedan representar factores limitantes.

Al cliente, se le efectuarán entrevistas, con miras a determinar el grado de satisfacción de los servicios que presta la empresa.

A la competencia se le indagará a través de fuentes secundarias y la observación de estrategias visibles en el mercado.

### **6.3. Fuentes de información**

#### **6.3.1. Fuentes primarias.**

Entrevistas dirigidas al nivel directivo, empleados de todas las áreas de la organización, afiliados y clientes, para poder identificar factores relevantes que conduzcan al cumplimiento de los objetivos propuestos.

#### **6.3.2. Fuentes secundarias.**

Revisión de literatura económica de entidades como Banco de la República, DANE, DNP, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, entre otras, para construir el perfil del

entorno político, económico, social, tecnológico, cultural, ambiental, registros de entrevistas, archivos documentales e información publicada en la web, relacionada con la industria de interés.

## **Segunda Parte**

### **7. Historia Empresarial**

La empresa LINEAS TURISTICAS DEL PAEZ “LINTURPAEZ S.A.S” es una pequeña empresa perteneciente al sector de transporte especial de pasajeros, la cual fue creada el 12 de abril de 2012 en el Municipio de Tesalia Huila, por los señores: Víctor Hugo Murcia, Germán Moreno Leal, Edílson Ducuara Castro, Farith Bonilla Perdomo, Andrés Mauricio Charry Villalba y Gabriel Pérez Sánchez, con un capital suscrito y pagado de 180.000 acciones con un valor nominal de mil pesos (\$1.000) cada una, con un número de acciones para cada socio de 30.000 y un porcentaje de participación para cada socio del 16,7%. Estas personas poseían mucha experiencia en el sector transporte especial y además contaban con excelentes relaciones comerciales y políticas en la región lo cual los motivó a desarrollar esta idea, aprovechando la necesidad que se daba en el momento en este municipio de contar con una empresa habilitada en el servicio especial para atender la demanda que existía al ingresar empresas petroleras a explotar este recurso encontrado en el campo la Hocha, el cual pertenece al municipio y por tanto Tesalia y su comunidad contaban con el aval para prestar estos servicios, siendo los beneficiarios por ser la zona de influencia.

#### **7.1. El Direccionamiento inicial**

La empresa estaba direccionada por uno de sus socios el cual ya poseía experiencia en gerencia de empresas del mismo servicio en el sector, por tanto con el apoyo de los demás

socios fue elegido el señor Edilson *Ducuara Castro* como gerente, con un contrato a término indefinido.

En sus primeros tres años de existencia la empresa tuvo un crecimiento significativo en el sector, logrando posicionamiento y experiencia tanto en la parte pública como privada, en el departamento del Huila, obteniendo contratación en el campo la Hocha de todos los servicios requeridos por numerosas empresas que ingresaban a realizar extracción del crudo, como lo eran Werfort, Sgs, Intecon, Masa, Chemical, Maseq, Schlumberger, TTPW Services, Yolues, Parko, Soforesta, Tecnofrio, Lupatech, Stork, Hocol, Pyramid, Honor, etc. De igual manera logró contratar con entidades públicas el servicio de transporte escolar, y empresarial en diferentes municipios como lo eran, municipio de Nátaga, El Agrado, Gigante, Tesalia y la Universidad Surcolombiana. Resultados obtenidos en poco tiempo gracias a la gestión de su gerente y los socios de la empresa.

La empresa en el año 2014 contaba con una capacidad transportadora autorizada de 120 vehículos entre camperos, camionetas doble cabina, camionetas cerradas, microbuses, busetas y buses, la cual ya estaba copada con un 60%, es decir 72 vehículos afiliados a la fecha en las diferentes clases, contaba con un parque automotor propio de 5 vehículos tipo microbús de propiedad de la empresa, la cual era de gran importancia para cumplir con todas las exigencias dadas por el ministerio de transporte y la superintendencia de puertos y transportes.

## **7.2. Voces de inconformidad**

A finales del año 2015 pese a tener un crecimiento significativo, los socios no veían los resultados en la misma, la cual generó una polémica entre los mismos socios, viéndose abocados a querer retirarse de la empresa, por sentir desconfianza, inconformismo y de esta manera empezaron a vender sus acciones. Es así como uno a uno fueron saliendo, quedando tan solo uno de sus socios fundadores y tres socios nuevos sin ningún parentesco familiar a los socios anteriores, pero en cabeza de su gerente el señor Ducuara uno de sus antiguos socios.

Para la Asamblea General convocada para el día 31 de marzo de 2016, ya existían unas conversaciones entre los nuevos socios los cuales tenían definido revocar del cargo al, en ese momento, gerente y poner en su reemplazo a la auxiliar contable que tenían en la empresa. Esta asamblea resultó ser un poco agitada debido a todos los cuestionamientos hechos al gerente saliente, pero las cosas quedaron como las tenían planeadas.

Desde el mes de abril del año 2016, mes en el cual empezó la señora Anguie Katherine Tovar a gerenciar la empresa, la misión dada por los socios era clara: Sacar un informe detallado del estado actual de la empresa, dado este por la señora Tovar se tuvo un respiro, puesto que consideraron viable vender y a un precio justo.

Ya empezando el mes de mayo de 2016 dos de sus socios tenían un futuro inversionista, lo cual lo comunicaron a su actual gerente, la actitud de la señora fue mostrar otras cuentas que no tenían nada que ver con las anteriores presentadas, puesto que estas mostraban a la empresa en quiebra total. Con lo que no contaba la señora Tovar es que uno de sus socios, el que poseía el 51% de las acciones, corroborara esos datos con las cuentas

anteriores, encontrando diferencias significativas que hacían ver la empresa con un déficit abismal.

### **7.3. Negocios a escondidas**

Comunicándose con otro de los socios decidieron efectuar en negocio a escondidas de la gerente, y es así que el día 14 de junio de 2016 convocaron a una reunión extraordinaria en la cual revocaron del cargo a la señora Anguie y nombraron una nueva gerente.

A un mes de posesionada la nueva gerente se realizó una reunión en la cual daba un informe detallado del estado de la empresa y se evidenció que se podía sacar adelante, es así que tres de sus socios deciden vender la empresa con la realidad presentada.

Ingresaron a la compañía tres nuevos accionistas quedando con un 95% de las acciones, los cuales tenían como propósito sacar adelante Linturpaez ya que contaban con la experiencia en el transporte especial y tenían los contactos para contratar tanto en lo público como en lo privado. Es ahí donde empieza en nuevo ciclo de esta organización.

### **7.4. Nuevos aires**

Terminaron el año 2016 con la compra de las acciones del único socio antiguo que quedada, siendo en ese momento el 100% de las acciones de los tres socios actuales, logrando contratar en estos últimos cinco meses del año con diferentes y nuevos municipios, de igual manera con nuevas empresas privadas y dejando a Neiva como sede principal y Tesalia como

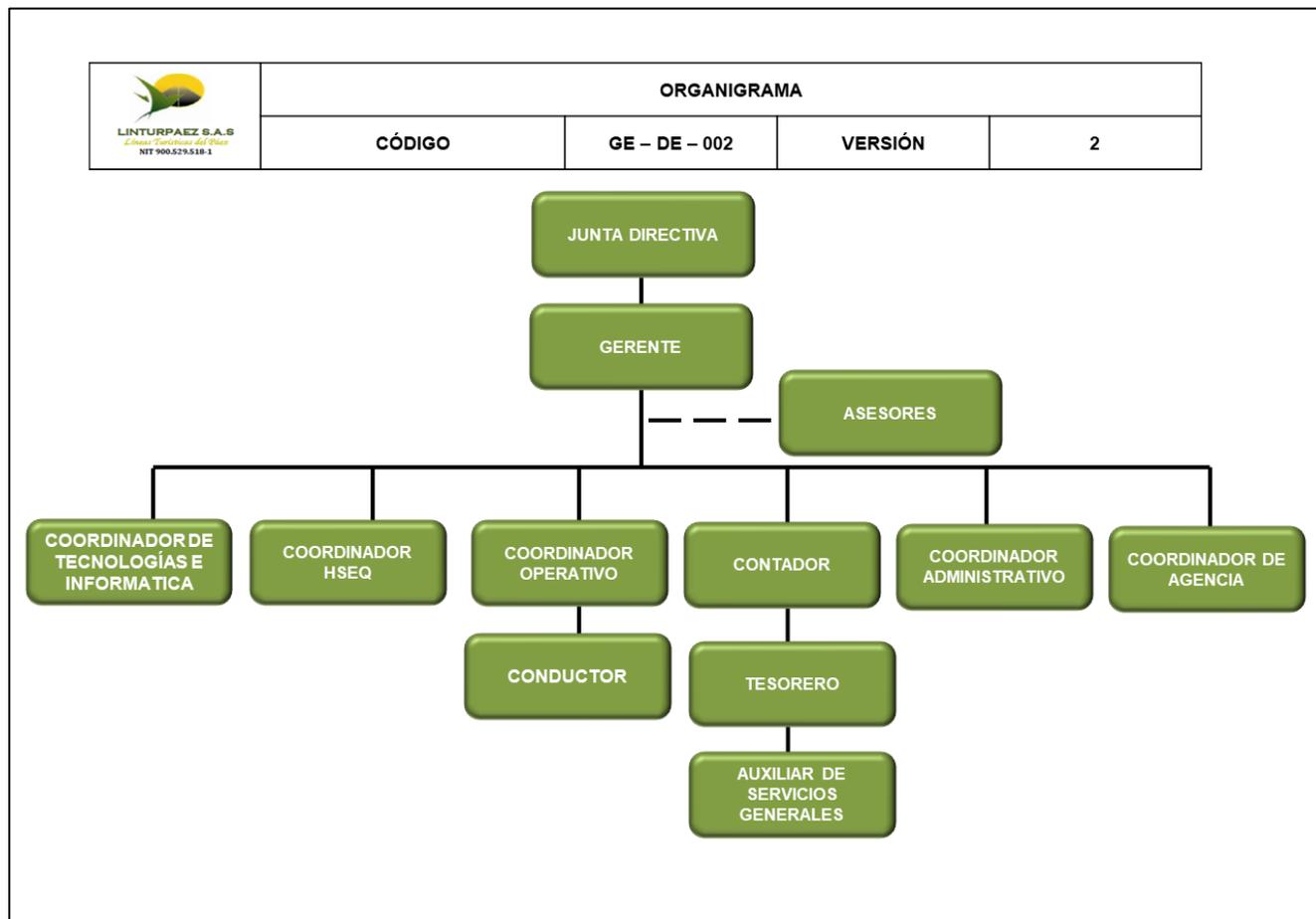
un establecimiento, con un equipo de trabajo renovado y comprometido en sacar la empresa adelante. Lograron invertir en la sede propia la cual la inauguraron en junio de 2017.

A comienzos del año 2018 la empresa contaba con una buena liquidez financiera, confianza entre sus clientes, reconocimiento tanto en el gremio como en el sector y en todo el departamento del Huila, con un equipo de trabajo calificado, obteniendo la rehabilitación por el Ministerio de Transporte el 8 de marzo del año 2018, cumpliendo con todas las exigencias, acreditada con la certificación de calidad ISO 9001, 14001, y OHSAS 18001.

En la actualidad la empresa tiene una proyección de crecimiento tanto en parque automotor propio, es así como están financiando 5 vehículos de servicio público especial entre camionetas y microbuses, de igual manera en la búsqueda de nuevos clientes tanto en la parte privada como en la pública, buscando incursionar en una línea propia como lo es el servicio de turismo por medio de una agencia, logrando una mayor rentabilidad para poder fortalecerse y permanecer en el mercado.

## 8. Teleología de la Organización

### 8.1. Estructura Organizacional



*Ilustración 1. Estructura Organizacional de Linturpaez S.A.S. Fuente: Linturpaez*

### 8.2. La empresa

LÍNEAS TURÍSTICAS DEL PAÉZ “LINTURPAEZ S.A.S.”, es la combinación de un equipo humano y técnico cuyo trabajo está enfocado a la prestación del servicio de transporte especial, teniendo siempre como objetivo ser una empresa seria, responsable, eficiente, dinámica y comprometida con el transporte de calidad.

### **8.3. La misión**

LINTURPAEZ S.A.S., es una empresa dedicada a la prestación de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial, Escolar, Empresarial y de Turismo, bajo estándares de calidad, responsabilidad social, seguridad, puntualidad y eficiencia, asegurando la satisfacción de nuestros clientes y el mejoramiento de la calidad de vida de los socios, colaboradores y afiliados mediante la generación de rentabilidad.

### **8.4. La visión**

En el año 2020 LINTURPAEZ S.A.S., será líder en el sector Transporte Terrestre Automotor Especial dentro de la región occidental de Colombia y su área de influencia, evolucionando e innovando los equipos continuamente en el servicio de transporte, comprometida con nuestra comunidad y generando confianza a nuestros clientes.

### **8.5. Los valores corporativos**

Solidaridad, Lealtad, Responsabilidad, Respeto, Honestidad, Trabajo en Equipo. El Cliente es lo Primero e Integridad empresarial.

### **8.6. Objeto social**

LÍNEAS TURÍSTICAS DEL PAÉZ S.A.S. tendrá como objeto principal, la explotación de la industria del transporte Terrestre Automotor Especial , en todas sus modalidades, escolar, empresarial y turismo, con radio de operación nacional como internacional con el fin de ayudar a sus accionistas a satisfacer sus necesidades de orden social y económico, regulando los servicios, controlando los precios, defendiendo el trabajo, evitando la especulación, ofreciendo soluciones crediticias para la eficiente prestación del servicio que redunde en bien de sus afiliados y de la comunidad de Neiva, Tesalia y todas las poblaciones donde la empresa preste sus servicios.

### 8.7. Objetivos Actuales

*Tabla 3. Objetivos actuales de Linturpaez S.A.S*

<b>PROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>GERENCIAL</b>	Establecer lineamientos estratégicos y comerciales que garanticen un crecimiento sostenible de LINTURPAEZ S.A.S
<b>HSEQ</b>	Asegurar el mantenimiento y fortalecimiento del Sistema de Gestión de Calidad de la organización mediante estrategias que contribuyan a la mejora continua de los procesos
<b>COMERCIAL</b>	Identificar las necesidades y los requisitos del cliente elaborando propuestas buscando la satisfacción y fidelización del mismo con el fin de ampliar la cobertura dentro del mercado.
<b>PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>	Garantizar la prestación de un servicio de transporte especial eficaz, la seguridad y salud de los pasajeros y la reducción del impacto ambiental asociados a la prestación del servicio

---

<b>CAPITAL HUMANO</b>	Gestionar el reclutamiento, selección, contratación y retiro del personal fortaleciendo las competencias de los empleados de la organización
<b>COMPRAS</b>	Asegurar la disponibilidad y oportunidad de los recursos necesarios para el desarrollo adecuado de las actividades de Linturpaez SAS
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Garantizar el óptimo funcionamiento de los vehículos e infraestructura de Linturpaez SAS

---

*Fuente: Linturpaez.*

## **9. Análisis externo**

### **9.1. Ambiente político**

El ambiente político se torna complejo, ha sido resultado de la puja política que se da en cada proceso electoral y que terminan con la elección de un ganador quien junto con su equipo de gobierno determinan el rumbo de diversas programas, planes y políticas que pueden favorecer o afectar el sector transportador. Además, los recursos invertidos por los gobiernos municipales son del presupuesto y en la mayoría de casos transferencias de la nación, aspecto en el cual las buenas relaciones políticas con el gobernador facilitan el traslado de dichos recursos

Actualmente la realidad política de Colombia está dada por la reciente elección presidencial.

El candidato ganador Iván Duque Márquez, quien hace parte de la colectividad Centro Democrático, estableció como sus principales propuestas: una eventual reforma tributaria que simplificaría el sistema tributario para empresas y personas naturales, acompañada de una racionalización del gasto, aumento en el pie de fuerza para combatir la criminalidad en las ciudades, una reforma pensional que no afecte los derechos adquiridos por los pensionados y respetar el acuerdo de paz, entre otras.

Según la CELAG (2018) “a un mes de la asunción del cargo, el presidente Duque sufre un rápido agotamiento de la popularidad y apoyo heredados de su padrino político, Álvaro Uribe, quien hoy vive sus horas más bajas ante el avance del proceso judicial que lo señala de realizar presiones indebidas a testigos” (Castillo, 2018)

También se puede analizar la gobernabilidad que tendrá el presidente. Según Semana (2019) “Iván Duque, que fue elegido presidente con el mayor número de votos en la historia, tiene una de las bancadas más débiles de los últimos años. Si bien es cierto que las matemáticas simples señalan que cuenta con el respaldo de la mitad de las curules del Capitolio, las mayorías con las que arranca su gobierno son tan estrechas que no le aseguran plena gobernabilidad. De las 280 curules entre el Senado y la Cámara de representantes, 137 corresponden a la bancada de gobierno. Es decir, Duque apenas tiene el control del 48,9 por ciento del Congreso” (Semana, 2018)

Lo anterior nos permite inferir que el actual Presidente deberá esforzarse y fortalecer sus nexos con el legislativo con el fin poder obtener gobernabilidad y lograr sacar sus propuestas adelante. Sin embargo, es un prematuro establecer un análisis político acertado cuando no se han cumplido los primeros cien días del presidente.

### **9.1.1. Políticas públicas.**

Para referirnos a este tema el gobierno de Colombia definió como una prioridad y como una política de Estado la Seguridad Vial, la cual se concreta en el Plan Nacional de Seguridad Vial (PNSV) 2011 - 2021

En este sentido el PNSV convierte en una carta de navegación que orienta y propicia medidas concertadas, indicativas e integrales en todo el territorio nacional, fomenta la formulación y aplicación de políticas y acciones a nivel regional, departamental y municipal, con el objetivo de reducir el número de víctimas fatales y no fatales a nivel nacional (MINTRANSPORTE, 2018).

Además, el Ministerio de Transporte mediante sus programas y acciones efectuará con las entidades el cumplimiento de los siguientes propósitos.

a) Apropiar presupuestalmente, en cada vigencia, los recursos requeridos para la ejecución de los programas y las acciones del Plan Nacional de Seguridad Vial 2011 - 2021, encaminados a la prevención, mitigación, atención y tratamiento de la accidentalidad vial.

b) Identificar nuevas fuentes de financiación para la aplicación de las acciones y los programas del Plan Nacional de Seguridad Vial, a través de organismos nacionales e internacionales de diferente naturaleza que financien o subsidien proyectos en seguridad vial.

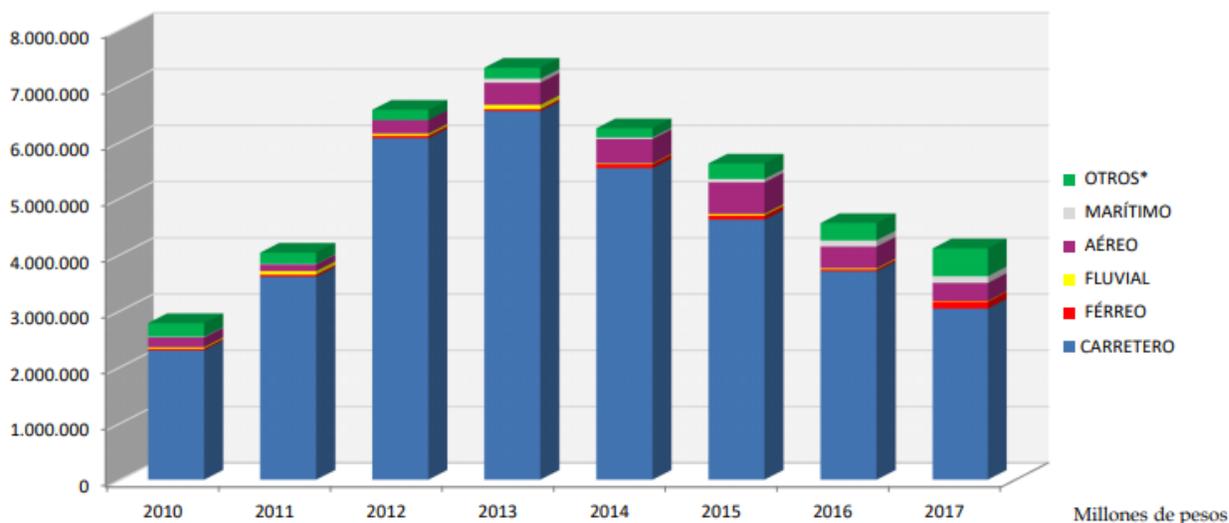
c) Optimizar la gestión de los organismos de tránsito de manera ágil, eficaz, eficiente y oportuna, para obtener mayor recaudo por infracciones de tránsito en su cobro persuasivo y coactivo, con el fin de implementar las acciones, contenidas en el plan, al nivel territorial correspondiente.

d) Incluir en la reglamentación de diversos niveles, criterios de priorización en seguridad vial que identifiquen las inversiones de infraestructura vial y de transporte necesario y de mayor impacto en la prevención y/o mitigación de la accidentalidad.

### **9.1.2. Inversión pública.**

Las finanzas públicas, en la medida que las trasferencias por regalías no han sido transferidas a los entes territoriales. Se esperaba que, en el 2018, hubiese un repunte de la economía, sin embargo, no se ha visto reflejado en el comportamiento de los indicadores.

Los gremios como FENALTRE, FENALTRAES, ACOLTES ASONALTET han manifestado preocupación por la situación del transporte y tal y como lo comenta la gerente de LINTURPAEZ S.A.S las transferencias por regalías están afectando el nivel de contratación de los municipios lo cual afecta las finanzas de la empresa.

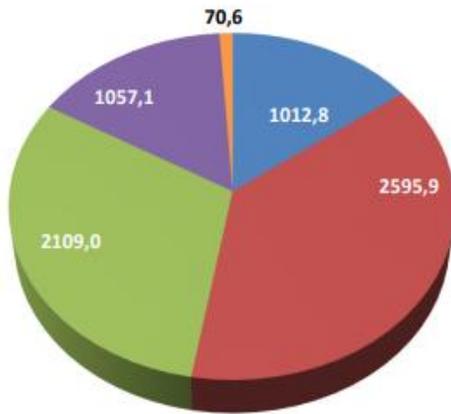


OBLIGACIONES	CARRETERO	FÉRREO	FLUVIAL	AÉREO	MARÍTIMO	OTROS*	TOTAL							
2010	2.301.537	78%	29.131	14%	26.410	76%	170.483	67%	13.724	58%	243.825	74%	2.785.109	74%
2011	3.611.200	86%	35.194	60%	61.382	78%	118.498	53%	10.028	11%	201.759	61%	4.038.061	81%
2012	6.073.645	90%	41.024	42%	38.640	71%	241.320	72%	1.300	11%	181.489	43%	6.577.419	86%
2013	6.553.736	93%	34.710	57%	75.896	95%	393.984	91%	73.454	92%	195.398	79%	7.327.178	92%
2014	5.541.175	91%	67.618	51%	13.577	50%	436.148	77%	27.853	67%	163.948	81%	6.250.321	89%
2015	4.624.322	86%	73.848	78%	28.857	86%	560.453	75%	60.931	91%	275.214	92%	5.623.625	85%
2016	3.706.641	90%	30.901	87%	21.867	70%	386.181	65%	110.482	99%	307.387	87%	4.563.459	87%
2017	3.043.274	73%	123.667	97%	10.663	50%	321.373	50%	119.499	87%	495.125	88%	4.113.602	73%

*Ilustración 2. Inversión pública en el sector transporte - precios corrientes. Fuente: Oficina Asesora de Planeación - Ministerio de Transporte OTROS\*: Incluye Estudios, SITM, SETP, Plan Vial Regional, Seguridad Vial y fortalecimiento institucional*

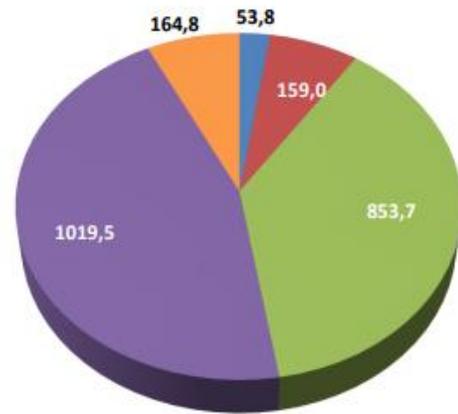
La grafica muestra la desfinanciación que ha recibido la infraestructura vial en el país en los últimos dos años, afectando seriamente a las empresas transportadoras debido al dificultar las labores de logística y asumir mayores riesgos y costos en sus operaciones.

**Estado Red Pavimentada -  
INVIAS (km)**



■ MUY BUENO ■ BUENO ■ REGULAR ■ MALO ■ MUY MALO

**Estado Red Afirmada -  
INVIAS (km)**



■ MUY BUENO ■ BUENO ■ REGULAR ■ MALO ■ MUY MALO

*Ilustración 3. Estado de la red primaria de carreteras no concesionada – INVIAS. Fuente: Instituto Nacional de Vías – INVÍAS.*

Nota: el total de red inventariada del INVIAS (2017) es de 9.929,20 km., de los cuales se evaluaron 9.114,06 km., los restantes no se evaluaron bajo criterio técnico por carecer de administrador vial, por reciente entrega de la ANIF o por ser vía sustitutiva.

También es preocupante el mal estado en que se encuentran las vías en el país, últimamente se debilitan la red vial terciaria, pues es una de las razones de la pobreza en el campo y del bajo crecimiento de la economía en el país.

### **9.1.3. Construcción de Paz.**

En el año 2016 se firmó el acuerdo de paz entre el gobierno colombiano y las FARC, esto trajo grandes cambios en cuanto a desarrollo económico, fortalecimiento de sectores agroindustriales, disminución de atentados, entre otros, que dejaron ver otra cara de Colombia en el mundo.

Según la Oficina del Alto Comisionado para la Paz (OACP) los conflictos como el colombiano han tenido un impacto directo sobre la infraestructura y el capital físico, un enorme costo en vidas humanas y recursos naturales, así como un efecto indirecto en la productividad, la inversión tanto local como extranjera y los costos de transacción y el crecimiento económico.

Terminarlo, más allá de detener los costos que le ha significado al país, le abre la puerta al país a múltiples oportunidades en diferentes sectores, y crea mejores condiciones para el desarrollo del país.

## **9.2. Aspectos Económicos.**

### **9.2.1. Contexto internacional.**

A nivel mundial, el informe de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI, 2017) refiere que Estados Unidos ha mantenido el proceso de recuperación implementando políticas monetarias menos expansivas; también, la FED ha aumentado las tasas de interés y pronostica que estas sigan creciendo en el 2018; China no está tan mal,

aunque no ha mejorado su crecimiento, se mantiene como una de las economías más fuertes en el mundo. Respecto a América Latina, los países de la alianza del pacífico se han tornado atractivos para los inversionistas nacionales y extranjeros; para Argentina y Brasil, no fue un año negativo para su economía, han logrado salir de la recesión mediante políticas anti-inflacionarias; Venezuela por su parte presenta un deterioro en su economía.

### **9.2.2. Contexto nacional.**

En Colombia se denota un ambiente de incertidumbre en los aspectos económicos. Según la ANDI (2017) Colombia presenta bajo crecimiento del PIB, sin embargo, el país ha mantenido unos indicadores que reflejan estabilidad, en el caso del desempleo de un dígito, la cuenta corriente y el déficit fiscal. Por ende, se ha conservado el grado de inversión; aunque el Downgrade de S&P es una señal de alerta en lo fiscal y en materia de crecimiento. (p.4)

### **9.2.3. Análisis fuerzas macroeconómicas.**

En el siguiente apartado se presenta el análisis de cada una de las variables identificadas en el entorno macroeconómico, que impactan el sector transportador en Colombia.

### 9.2.3.1. Desempleo

Los efectos de procesos de infraestructura que están bloqueados como es el caso de la navegación por el Río Magdalena, los proyectos de las vías de cuarta generación con los cuales se proyectaba la reactivación e interconexión de las regiones por las cuales se pensaba extender dichas vías, han conducido a que las expectativas respecto a disminuir el desempleo en el país se pongan en estado de alerta.

Por otra parte los proyectos de minería tales como oro y petróleo y de los cuales dependía una importante tributación con la cual se proyectaba la reactivación de distintos frentes con miras a disminuir el desempleo no han ido en el mismo sentido de la intención puesto que el precio del petróleo ha caído de manera significativa lo cual en las zonas de explotación se ha convertido en desempleo y menos ingresos para las regiones.

Por otro lado el país al carecer de una política que desencadene nuevos frentes productivos ha conllevado a que productos como el café mantengan escasos de márgenes de ganancia y un reducido número de personas empleadas en las faenas propias del sector.

*En agosto de 2018 la tasa de desempleo en el total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 10,1%, para el mismo mes de 2017 se ubicó en 9,9%. La tasa global de participación fue 65,7%, lo que representó una disminución de 1,5 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2017 (67,2%). Finalmente, la tasa de ocupación se ubicó en 59,1%, lo que significó una disminución de 1,4 puntos porcentuales al compararlo con agosto de 2017 (60,5%). (Dane, 2018)*

### 9.2.3.2. Comportamiento del Dólar

La divisa se ha mantenido alrededor de los \$3000 durante los últimos tres años, lo cual ha significado que el sector importado se ha visto golpeado de manera particular.

Dicho comportamiento en el año 2018 se puede corroborar en la siguiente imagen:



*Ilustración 4 Comportamiento del dólar año 2018. Fuente: <https://dolar.wilkinsonpc.com.co/dolar-historico/dolar-historico-2018.html>*

Ahora bien la volatilidad de la divisa tiene impacto en “en el aumento o disminución en el precio de los tiquetes aéreos, los hoteles, los bienes y servicios adquiridos, la visita a los supermercados o los centros comerciales y sobre todo con la compra de aparatos tecnológicos o electrodomésticos que son los que más se suelen importar porque la fabricación y hasta el ensamblaje se hace en el exterior” (Finanzas Personales, 2018).

La afectación al gremio transportador reside en que la gasolina y en general los combustibles y los repuestos importados están ligados al dólar, por tanto las afectaciones que pueda tener golpea directamente en los intereses del sector.

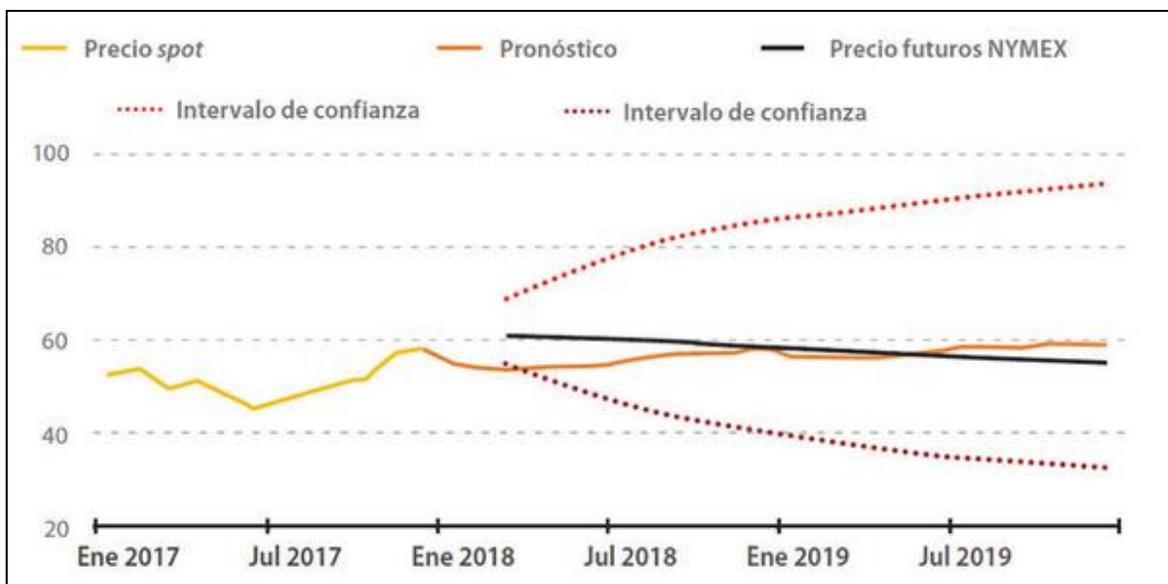
### *9.2.3.3. Petróleo*

El descenso o aumento de la producción mundial, tiene efectos determinantes en el precio del barril a nivel internacional, al igual que la guerra o la paz razón por la cual países petroleros como Venezuela o Nigeria que presentan un estado social y económico de alta conflictividad pueden en algún momento desencadenar efectos incluso en la tecnología de extracción afectando con ello el precio internacional en caso de degenerar en violencia la situación interna.

La técnica de extracción es otro aspecto que en los últimos años hizo variar el valor del precio del petróleo. La técnica del fracking revolucionó la forma de extracción y por efecto les concedió existencia a algunos países en los cuales se creía casi extinto como es el caso de Estados Unidos de Norteamérica.

En Colombia, desde el año 2016 el precio cayó a niveles no registrados conllevando con ello la reducción del sector, lo cual se tradujo en la sesión de convenios de exploración o la entrega de los títulos de explotación.

Las bases de operación de las multinacionales fueron reubicadas en otras zonas del continente o literalmente liquidadas del contexto nacional.



*Ilustración 5. Precio del Petróleo WTI (Usd por barril). Fuente: EIA, Short – Term Energy Outlook, January 2018.*

Los efectos del precio del petróleo redujeron las regalías a los departamentos y municipios los cuales contaban con dichos ingresos y de los que dependían proyectos de orden social e infraestructura.

#### **9.2.4. Turismo.**

El país vive en la actualidad una bonanza fruto entre otros aspectos de los acuerdos de la Habana, y que han sido recibidos por el mundo como una señal de que se puede visitar al país y especialmente a las regiones que estaban sometidas por el conflicto armado.

El recuento de los hechos más relevantes del turismo se registra en la siguiente tabla:

*Tabla 4. Hechos más relevantes en el sector del turismo.*

1. Hasta el momento han llegado 6,5 millones de viajeros, representando un incremento de 150% frente a los 2,6 millones en 2010.
2. Entre 2010 y 2017 el ingreso de divisas por turismo creció 68,2%.
3. Entre enero y mayo de 2018 el turismo creció 38%, lo que significa la entrada de 3,3 millones de turistas extranjeros en solo este año. En el mismo periodo de 2017 la cifra fue de 2,4 millones.
4. La inversión en los hoteles en el país ha sido de \$5,7 billones (2003 y 2017)
5. La Inversión Extranjera Directa en comercio, hoteles y restaurantes durante el primer trimestre de 2018 fue de US\$297 millones, lo que significó un incremento de 52,4% con respecto a igual periodo de 2017 cuando en ese entonces fue US\$195 millones.
6. La ocupación hotelera en 2017 fue de 56,1% y entre enero y marzo de esta vigencia fue de 57,1% (55,8% en el mismo período de 2017)
7. En el primer trimestre de 2018 la participación del turismo en el PIB fue de 6,9%, mientras que en 2017 fue de 1,6%.
8. Se han creado 1,9 millones de empleos formales en este sector.
9. Se han implementado 45 rutas turísticas (30 geográficas – 15 temáticas) en 32 departamentos.

*Fuente: <https://www.dinero.com/pais/articulo/balance-del-sector-turismo-en-colombia-2018/260070>*

El Huila de manera especial cuenta con importantes formas de turismo como es el de naturaleza el cual está representado de manera especial por el Rio Magdalena y los

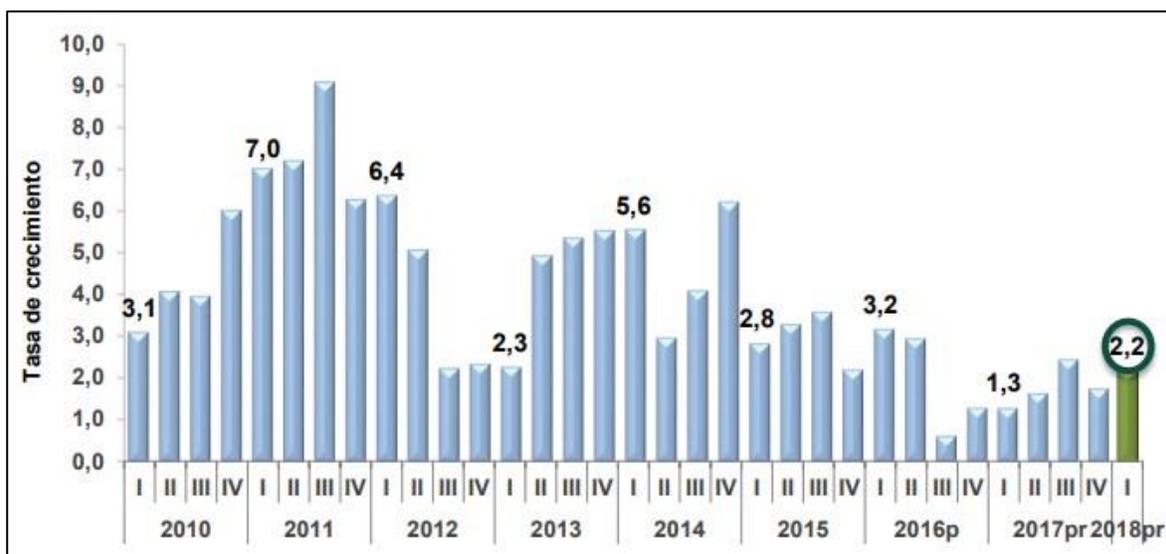
distintos paisajes que se generan en su recorrido. También los picos nevados y las distintas formas de bosque los cuales son objeto de contemplación además de la rica flora y fauna asociada.

El turismo arqueológico está muy bien representado en San Agustín, la cual contiene la estatuaria más representativa del país, la cual concita a turistas nacionales e internacionales a contemplar los vestigios de la cultura que se erige en el alto magdalena como un ejemplo de identidad.

La gastronomía es otro aspecto de suprema riqueza material e inmaterial que distingue al departamento en platos tradicionales como la lechona, el asado, las achiras y demás formas con las que tradicionalmente se celebran las festividades como el San Pedro y la navidad.

#### **9.2.5. Comportamiento del PIB en el sector transportador.**

En términos de crecimiento económico, el PIB en Colombia anualmente ha ido disminuyendo considerablemente en los últimos 5 años (Ver gráfico 4); según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE,2018) en el primer trimestre del año 2018 el PIB creció solo un 2,2% a comparación del trimestre anterior del año 2017; lo que refleja que Colombia no tiene implementadas políticas económicas sólidas que le permitan garantizar un crecimiento proyectable -confiable de acuerdo a su trazabilidad.



*Ilustración 6. Tasa de crecimiento anual del PIB Primer trimestre (2010-2018Pr). Fuente: DANE, Producto Interno Bruto (PIB) principales resultados I trimestre 2018, (p.2)*

Adicionalmente, considerando la evolución del tamaño del rubro de las telecomunicaciones en la económica nacional, Según DANE (2018); en general las estadísticas muestran que durante el primer trimestre del 2018 la actividad económica de información y comunicación presenta un crecimiento del 3,1%. No obstante, las estadísticas continúan siendo muy bajas.

Con todo lo anterior, el desempeño del sector transporte fue incluso inferior al del PIB-real (expandiéndose solo un 1.5% anual en lo corrido del año a septiembre de 2017 vs. 2.1% un año atrás) (DANE, 2018). Ello se explica en parte por el rezago del país en materia de infraestructura de transporte.

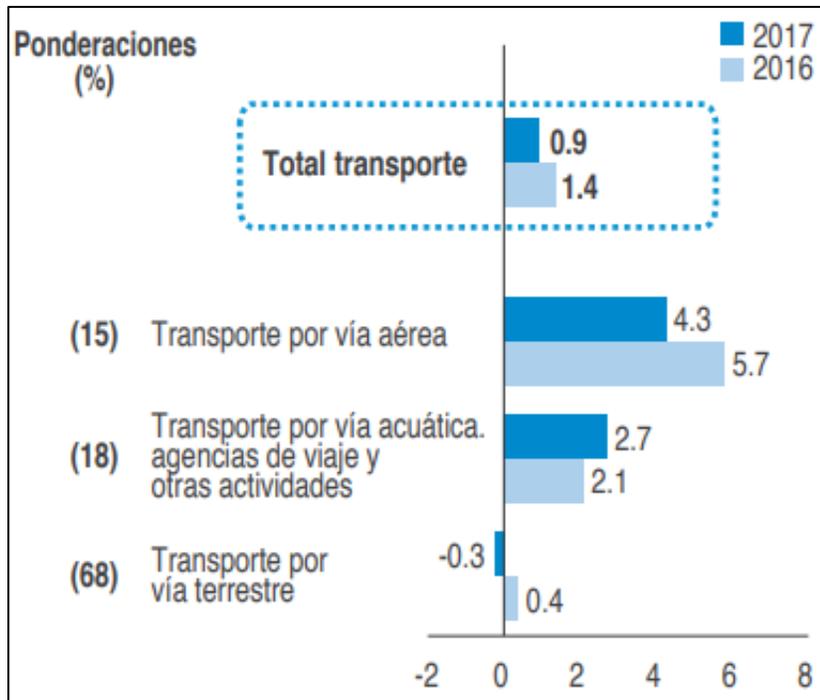
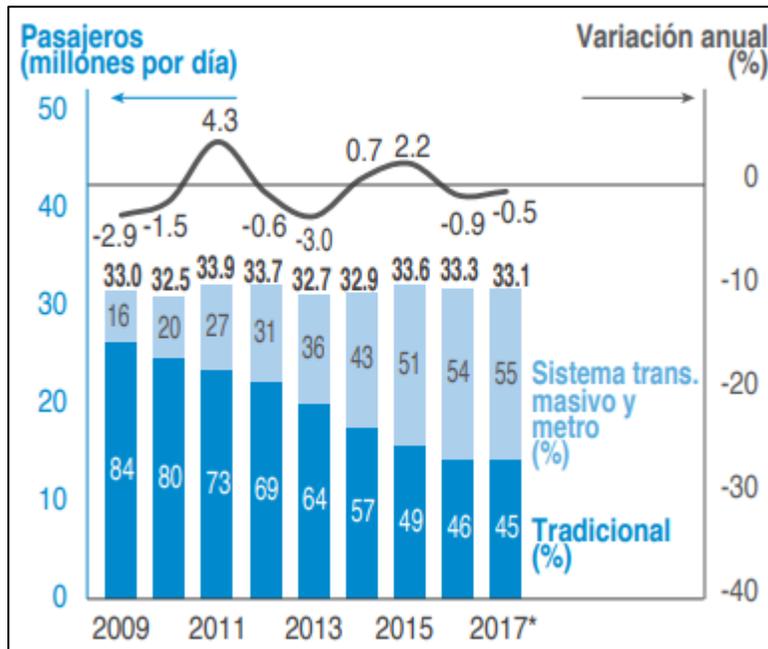


Ilustración 7. Dinámica del sector transporte (var.% anual, enero-septiembre de 2017). Fuente: cálculos ANIF con base en DANE (Banco de Occidente, 2017)

El transporte terrestre (incluyendo los modos vial y férreo) exhibió una contracción del -0.3% en el año corrido con corte a septiembre de 2017 (vs. +0.4% en el mismo período de un año atrás), por cuenta de la menor movilización tanto de pasajeros como de carga. Este resultado explica, en gran parte, la desaceleración del sector transporte, pues el modo terrestre representa el 68% del PIB de transporte (vs. 69% en 2016) (Banco de Occidente, 2017).

Esta leve disminución en la participación del transporte terrestre se explica por las mayores expansiones de los otros modos y actividades asociadas al sector.

De igual forma, el informe del Banco de Occidente (2017) afirma: “el pago de peajes, el número de vehículos que transitó en enero-agosto de 2017 fue de 13.7 millones (vs. 31.8 millones de vehículos movilizadas en 2016)” (P.65).



*Ilustración 8. Transporte Urbano: Pasajeros movilizados (2009-2017). Fuente: Cálculos ANIF con base en DANE (Banco de Occidente, 2017)*

En el sistema de transportes en Colombia derivan aspectos relacionados con la desaceleración de la demanda de los Sistemas Integrados de Transporte Masivo (SITM), cuyo crecimiento fue de solo el 0.6% anual en el año corrido a septiembre de 2017 (vs. 9.2% en 2016), alcanzando una participación del 55% del total; en segundo lugar, una caída en la demanda de transporte tradicional a ritmos del -2.3% anual (vs. -9.1%), llegando a una participación del 45%. (Banco de Occidente, 2017) Este fenómeno de recomposición en la demanda al interior del transporte urbano viene de tiempo atrás.

### 9.2.6. La Inversión extranjera.

En diferentes empresas del mundo tienen a Colombia como destino de inversión, ya que, en los planes de expansión internacional, han encontrado condiciones favorables para establecerse en el país. Esta situación se ve representada a la ilustración N° 9 de acuerdo al Banco de la República, en el primer trimestre del 2018 por concepto de inversión extranjera directa, se recibieron 2.133 millones de dólares, inferior a lo recibido en el año 2017 terminado el primer trimestre, 3,67 millones de dólares.

El sector de transportes y comunicaciones en Colombia, representan el 13% de la inversión extranjera para su desarrollo, no se considera una proporción de importancia. Sin embargo, esta inversión extranjera juega un papel significativo en los volúmenes de inversión que se pueden estar aprovechando para diversificar la estructura productiva, mejorar las capacidades locales, crear empleos de calidad y generar encadenamiento con proveedores locales y regionales.

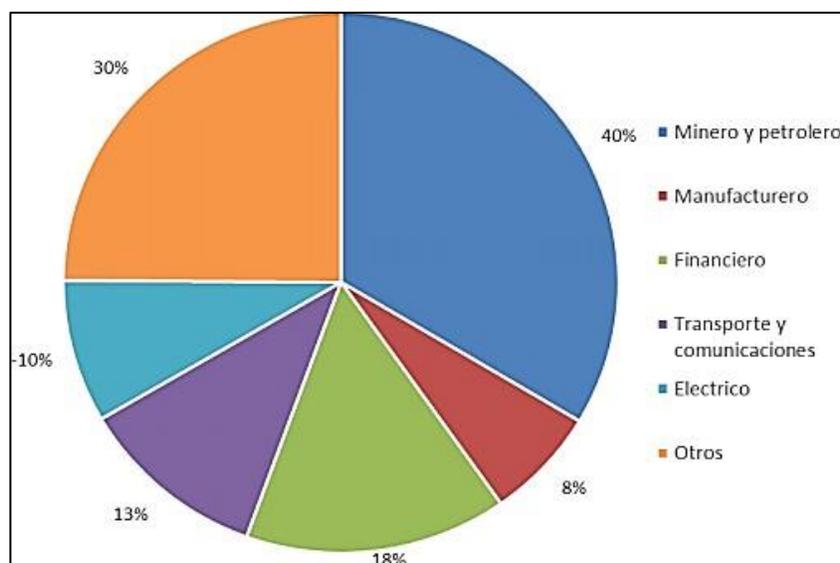


Ilustración 9. Distribución % de la IED en Colombia por sectores 2018. Fuente: Banco de la República, informe de Subgerencia de Estudios Económicos, 2018 (p.22).

Teniendo en cuenta los factores importantes en la inversión extranjera en cada sector PIB, PIB per cápita, inflación, población, estabilidad jurídica, política económica, estabilidad política, tratados de libre comercio, tamaño del mercado, crecimiento sostenido de la economía, estabilidad del país y seguridad del país. Determinan la distribución de la inversión directa extranjera (IDE) y el fortalecimiento de los sectores en la medida que haya oportunidades de negocio.

### **9.2.7. Inflación.**

Con este indicador por debajo del 10%, Colombia está mostrando una política monetaria efectiva, lo cual permite que los inversionistas tengan la tranquilidad para planificar a corto y largo plazo. En estos dos últimos años, se está ubicando a la baja el índice inflacionario, según el DANE (2018) el índice de precios al consumidor (IPC) muestra que la economía colombiana se está recuperando. Manteniendo una estabilidad y posible aumento del poder de adquisición de la población.

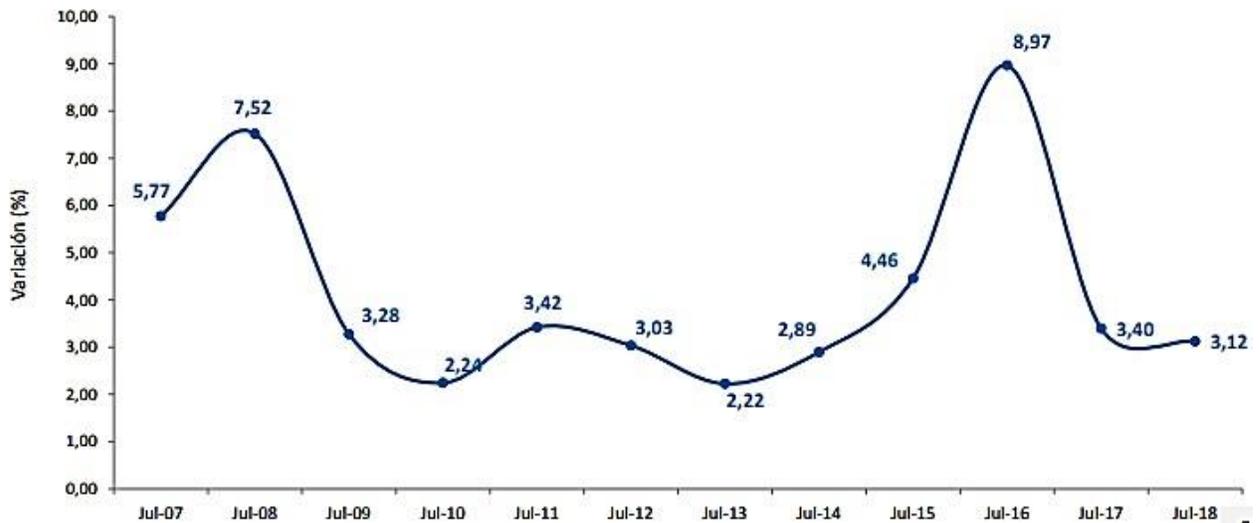


Ilustración 10. Índice de Precios al Consumidor (IPC) Variación anual del IPC de los últimos años. Total, nacional. Julio 2007-2018 Fuente: DANE, Índice coyunturales, 2018, (p.15)

En el mes de julio Según: DANE (2018) algunos grupos sectoriales se ubicaron por debajo del promedio nacional (-0.13%); entre estos el sector de las telecomunicaciones (-1.40%). Denotando una situación de decrecimiento, sin embargo, no es necesariamente negativo, puesto que en general el IPC colombiano está relativamente estable. Además según información del DANE y del Banco de la república (2017) solo el año anterior tuvo una variación de 0,05 la más baja en el periodo julio en los últimos cuatro años.

### 9.2.8. Tasa de interés.

Se analiza la tasa de interés, debido a que las tasas altas influyen en que las empresas se abstengan de solicitar créditos, impactando directamente en todos los sectores, teniendo en cuenta que la tasa de interés puede determinar la demanda de los servicios de

mantenimiento y reparación de los equipos que utilizan las multinacionales de telecomunicaciones, como también la demanda de los servicios de obras civiles.

En la siguiente ilustración, se muestra el comportamiento de la tasa de intervención monetaria de la república de Colombia de los últimos 14 años.

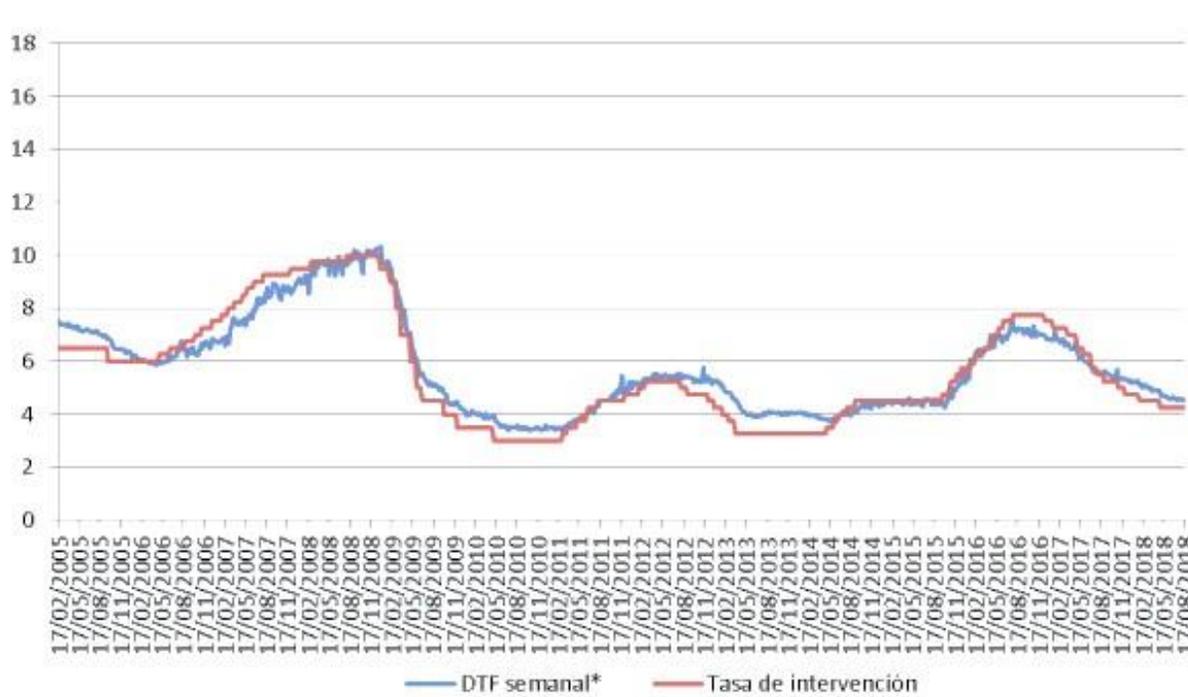


Ilustración 11. Tasa de interés de intervención y DTF semanal. Fuente: Banco de la República, Boletín de indicadores económicos, 2018, (p.14).

Se observa una tendencia a la disminución de las tasas de interés desde el año 2016, permitiendo al sector empresarial proyectar inversiones a costos de capital inferior de los que se encuentra actualmente y prever un aumento en el consumo masivo por parte de las empresas y personas naturales.

### 9.2.9. Nivel de empleo y desempleo en Colombia.

El DANE (2018) en la gran encuesta integrada de los hogares, se refiere que para el periodo de junio del 2018 la tasa de desempleo fue 9,1, a comparación del mismo mes del año 2017 de 8,7%, presentando un aumento. La tasa global de participación fue 64,1%, presentado una disminución de 1,1 puntos porcentuales en comparación de junio de 2017 (65,2%). La tasa de ocupación presento una disminución de 1,2 puntos porcentuales, en el mes de junio de 2017 se ubicó con 59,5% y el 2018 del mismo mes en 58,3%.

Como se muestra en la siguiente ilustración, la tendencia con la tasa de ocupación desde el 2009 hasta junio de 2018, fue con variación con más un dígito, en algunos años en asenso otros en descenso, sin existir una estabilidad en el entorno macroeconómico; y el panorama de desempleo en Colombia desde el 2009 se ha mantenido favorable, manteniendo la tasa de desempleo promedio de un dígito.

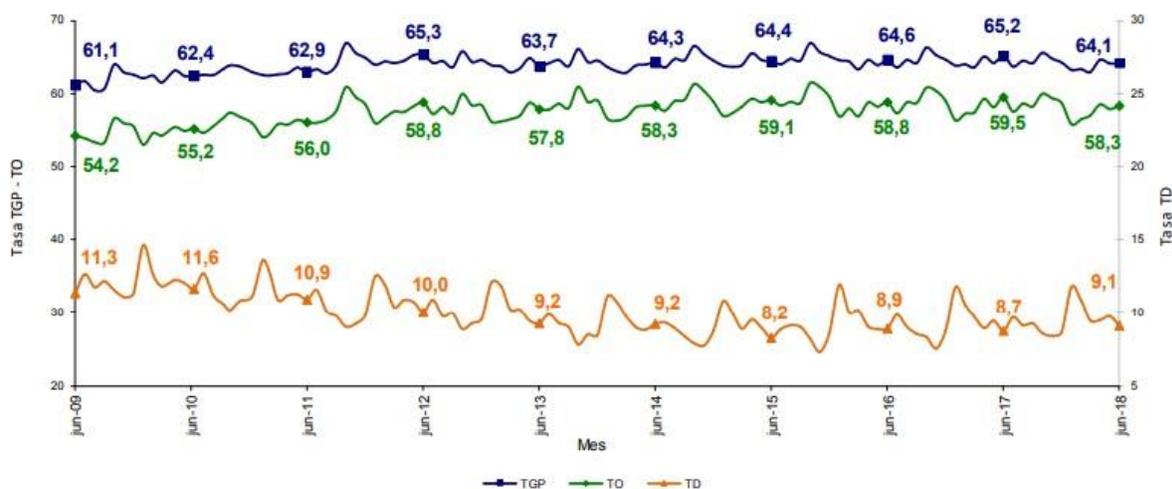


Ilustración 12. Tasa global de participación, ocupación y desempleo. Total, nacional, Junio (2009-2018). Fuente: DANE, Comunicado de prensa indicadores de mercado laboral, 2018, (p.1).

Población empleada por ramas de actividad. En el DANE – GEIH (2018) en el periodo de estudio (junio del 2018), el número de personas ocupadas en el total nacional fue de 22,6 millones. Las ramas de actividad económica que concentraron el mayor número de ocupado fueron: comercio, hoteles y restaurantes; servicios comunales, sociales y personales; y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. Estas tres ramas tienen el 63,1% de la población ocupada.

Rama de actividad	Distribución (%)	Variación (%)	Contribución (p.p)
<b>Total nacional</b>	<b>100,0</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	17,0	7,9	1,2
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	8,3	2,5	0,2
Industria manufacturera	11,8	1,1	0,1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	8,0	1,1	0,1
Otras ramas*	2,6	-1,2	0,0
Construcción	6,3	-0,6	0,0
Comercio, hoteles y restaurantes	27,6	-1,7	-0,5
Servicios comunales, sociales y personales	18,4	-4,1	-0,8

*Ilustración 13. Distribución porcentual, variación porcentual y contribución a la variación de la población ocupada según rama de actividad. Total, nacional, Abril – Junio (2017/2018). Fuente: DANE, boletín técnico de gran encuesta integrada de hogares (GEIH), 2018, (p.9)*

En cuanto a la rama de transporte, almacenamiento y comunicaciones, la cual corresponde al sector que estamos analizando, se observó que tuvo una menor contribución con 8% sobre 100% del total nacional. Esta rama también no logró crecer, frente al periodo abril – junio 2017, mostrando una variación negativa de 0,4 puntos porcentuales.

La falta de fuerza social, afecta a una industria. Por consiguiente, el entorno en el que se encuentran las empresas de transporte muestra deficiencias en el volumen de capital humano que se está desarrollando en el sector, como también en potenciales trabajadores para la empresa.

### 9.2.10. Tendencia carga tributaria para las empresas y cambios en el 2019.

En este apartado se analizará cómo ha sido el comportamiento de la tributación colombiana y su evolución durante la última década. La tributación directa empresarial en cuanto la trazabilidad de la tasa efectiva correspondiente al total de imponible + CREE, 4x1000 y seguridad social. (Anif, 2018) Se refiere en primera instancia que en el periodo de 2011 los factores más gravosos fueron imponible y seguridad social, también de manera consecutiva en 2013, descendió la tasa efectiva de tributación. Por lo anterior se redujo los pagos de seguridad social pasando a ser el 10,8% del total de las tasas.

También con la reforma tributaria del 2014 hubo aumentos en gravámenes del total de imponible. La actual reforma tributaria del 2016 presenta reducción en la tasa efectiva de tributación de las utilidades en el 2017, así mismo la reducción de imponible total (eliminando el impuesto a la riqueza).

La siguiente tabla muestra la trayectoria de acuerdo a las pasadas reformas tributarias, se observa que para el año 2019 se espera que la tasa efectiva de tributación descienda respecto a las utilidades, debido a que el total de la imponible disminuiría debido a la baja marginal de la imponible en el 2017.

*Tabla 5. Tasa efectiva de tributación corporativa en Colombia incluyendo pagos a seguridad social, territoriales y 4x1000 (% sobre utilidades).*

Ley	Ley	Ley		
1430	1607	1739	Ley 1819 de	Diferencia
de	de	de	2016	
2010	2012	2014		

Año gravable	2011 (1)	2013	2016	2017	2019 (2)	(3)=(2)- (1)
I. Imporrenta total	32.1	34.1	34.4	32.5	25.5	-6,6
Imporrenta + CREE	24.9	27.0	32.5	32.5	25.5	0.6
Imporriqueza	7.1	7.1	1.9	0.0	0.0	-7.1
II. 4x1000	4.3	4.3	4.3	4.3	4.3	0.0
III. Seguridad social	15.8	10.8	10.8	10.8	10.8	-5.1
IV. Territorial	8.3	8.3	8.3	8.3	8.3	0.0
ICA	7.4	7.4	7.4	7.4	7.4	0.0
Predial	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.0
Gran Total ( I + II + III + IV)	60.5	57.5	57.7	55.8	48.8	-11.6

*Fuente. Cálculos ANIF con base en MHCP y Dian (p.8)*

Esta posible reducción de la carga impositiva será la dirección correcta para generar mayor competitividad y permitir que las empresas generen más empleos e inversiones para restablecer el ritmo de la economía. No obstante, la reforma fiscal a largo plazo presenta tasas de crecimiento muy altas para mantener el gasto público.

### **9.3. Análisis Sociocultural**

El sector del transporte está en épocas de cambio. Esto se debe principalmente al uso cada vez más común de la tecnología para facilitar y mejorar la vida de las personas, con el objetivo de crear ciudades más sostenibles e inteligentes a través de distintos medios nuevos y sistemas de comunicación optimizados.

### **9.3.1. Orden Público.**

La firma del posconflicto con las Farc ha traído una tensa calma en algunos de los municipios del Huila y Cauca en los que tradicionalmente la guerra se manifestó con más fuerza, en la medida que grupos disidentes o residuales ha mantenido el control del territorio y especialmente de las rutas por las cuales se transporta estupefacientes y armas.

Situaciones de frontera como el asesinato de los periodistas Ecuatorianos por el grupo de alias “Guacho”, han desencadenado el despliegue de tropas a lado y lado de la frontera y en general de algunas zonas del sur del país.

El Ejército de liberación nacional ha implementado sistemáticamente tomar los territorios que antiguamente fueron controlados por las Farc. Y en el mismo sentido grupos al margen de la ley dedicados al narcotráfico están disputando dichos territorios.

Desde el 2006 se han detectado 33 rutas por las cuales se mueven los distintos actores armados y que agitan a los territorios por los cuales transitan y en los cuales se ha incrementado la violencia (Caracol, 2018).

### **9.3.2. La logística verde.**

Debido al interés en la reducción de la huella de carbono, están surgiendo nuevas iniciativas que utilizan vehículos eléctricos e incluso bicicletas para ayudar en la cadena de transporte. Así, se puede compatibilizar el auge del comercio electrónico y del reparto a domicilio con ciudades más verdes y menos congestionadas.

### **9.3.3. El transporte de nueva generación.**

La posibilidad de tener circulando vehículos y camiones autónomos e incluso carreteras especiales para ellos en los que puedan cargar su energía con solo el rodamiento o incluso conectarse entre sí mismos para evitar colisiones.

### **9.3.4. El transporte colaborativo y compartido.**

Una de las tendencias más claras en el transporte se basa en la colaboración y en compartir vehículos. Muchas compañías han llegado para compartir vehículos y motocicletas con la gente.

### **9.3.5. Dispositivos de gestión de flotas inteligentes para tomar mejores decisiones.**

El auge de las plataformas de software abiertas, está ayudando a que los desarrolladores puedan crear unas aplicaciones para hacer más fácil la vida de los gestores de flotas y de los conductores. Aplicaciones para el mantenimiento del vehículo, de la navegación, la gestión de las tareas diarias e incluso la entrega de paquetes. En Carreras contamos con módulos WMS y de gestión de tráfico -basado en la utilización de terminales (PDA)- que nos permiten seguir en tiempo real las actividades de la flota y de los pedidos, así como optimizar los recursos.

### **9.3.6. Inteligencia artificial también en el transporte.**

En la era del “big data”, la inteligencia artificial también tendrá un papel en el transporte, donde ayudará a optimizar rutas y a organizar el transporte de mercancías teniendo en cuenta no solo datos actuales, sino también datos históricos que podrá aprovechar gracias a su capacidad de aprendizaje.

### **9.3.7. Internet of Things (Internet de las cosas).**

Con esto los vehículos podrían comunicarse con el fin de mejorar el flujo del tráfico o informar sobre un tipo de restaurante más cercano para realizar un pedido de camino a casa. (Carreras, 2018)

Respecto a otras alternativas Carlos Mario Santa, gerente de marca y comunicaciones de Renting Colombia, en una entrevista del Diario la Republica (2018) explicó: Cada vez cobran más relevancia pues “el tema ambiental es muy importante, visto desde el impacto que ocasiona el sector transporte, ya que en el mundo es el segundo que más contamina, luego de la huella que dejan las industrias. Por esto, las nuevas tendencias se enfocan en el pago por uso y en el uso compartido, que son más efectivas que el uso tradicional que se le ha prestado a los automóviles hasta ahora”.

También otras tendencias en el consumo son el carsharing y el carpooling, las cuales se apoyan en la masificación de aplicaciones colaborativas. El carsharing es un sistema de uso de vehículo privado en el que diferentes usuarios pueden utilizarlo de forma individual, pagando un precio a alguna plataforma que la administra, como por ejemplo

Turo en Estados Unidos. Por su parte, el carpooling es una tendencia que se expande rápidamente en la que las personas comparten un vehículo durante un mismo trayecto y pueden dividir gastos entre los ocupantes, tal como operan Uber o Cabify. De esta manera, se reduce el número de automotores en las vías de las ciudades y la emisión de gases contaminantes, favoreciendo la movilidad sostenible. Este es un tema cultural que va cambiando gradualmente, pero que, con experiencias como las europeas en esta materia se revela que se obtienen más beneficios en la inversión de experiencias que en activos de este tipo. El futuro es el pago por el uso y la movilidad compartida (Republica, 2018).

Otro fenómeno sociocultural es la abstención de ruido por parte de algunos segmentos poblacionales, es uno de los impactos con menor aceptación social ya que repercute directamente en la calidad de vida de la ciudadanía. En las últimas décadas nos hemos habituado al ruido producido por el tráfico, este ruido puede tener efectos perniciosos en nuestra salud. Estos trastornos pueden ser tanto físicos (disminución de la audición, aumento de la presión arterial, etc.) como psicológicos (depresión, incapacidad, fatiga, etc.). (Economia, 2017).

## **9.4. Aspecto tecnológico**

### **9.4.1. Contexto nacional e internacional.**

#### *9.4.1.1. Sistemas inteligentes de transporte GPS.*

Los Sistemas Inteligentes de Transporte como el GPS Global Position Systems, permiten la localización de los vehículos, su movimiento en tiempo real y la ubicación dentro de las grandes urbes y de los sectores rurales, tal como lo demuestra Paredes, Edilia, Sánchez, & Alegría (2017).

#### *9.4.1.2. Plataformas tecnológicas.*

Se pretende compartir bienes y servicios con la intermediación de plataformas digitales” (2007) nacionales y extranjeras denominadas aplicaciones que están siendo utilizadas a través de una App móvil como celulares y tablets, para poner en contacto a usuarios y conductores de vehículos a fin de realizar desplazamientos de un sitio a otro, dando solución en gran parte a la problemática ya mencionada pero que aún no cuenta con una regulación directa respecto a la prestación del servicio de transporte quedando así, fuera del marco legislativo (Esteve. 2015).

#### *9.4.1.3. Convergencia de servicios de transporte.*

Hoy se habla de “nueva economía digital” las tendencias mundiales en transporte giran en torno a la integración de servicios digitales y especializados. Como referente “el

primer bus anti trancón (China) y los primeros vehículos con piloto automático” Paredes, Edilia, Sánchez, & Alegría, 2017)



*Ilustración 14. bus que se 'eleva' por encima de los trancones. Fuente: BBC/AP.*

#### **9.4.2. Contexto Regional.**

Las empresas de transporte del departamento del Huila, han comenzado a invertir en tecnología para sus vehículos, Coomotor y Cootranshuila son algunas de las empresas más grandes y con mayor dotación en sus vehículos.

Las empresas mencionadas cuentan con una inversión a su parque automotor en equipos que integran cámaras de fatiga que se instala justo al frente del conductor y al detectar somnolencia, distracción o una simple llamada de celular esta activará un sistema de alerta en voz que dice “El equipo cuenta con su Sistema de Posicionamiento Global, GPS, Wifi para el pasajero y este tendrá una conexión por red a la hora de cargar combustibles.

Además, estos complementos digitales permitirán observar y escuchar los pormenores que sucedan en el bus, es decir, que con este nuevo sistema será posible

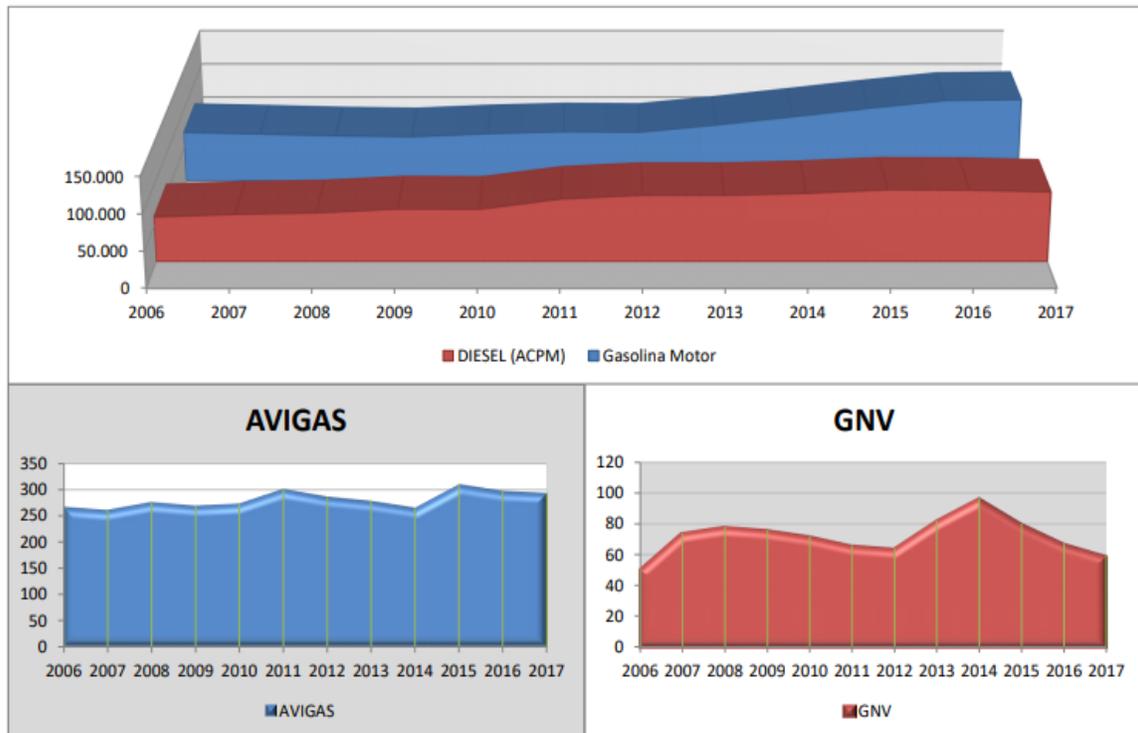
atender una emergencia o una eventualidad de manera inmediata porque no ahorra detalles. Respecto a la orientación tecnológica en la implementación de estos sistemas estarán a cargo de una empresa China (Economía, 2017).

### **9.5. Aspecto Ambiental**

Hablar de transporte y medio ambiente, obliga a exponer el tema de la contaminación, básicamente a nuestro entorno y el aire que respiramos. Las emisiones relacionadas con el transporte por carretera son el principal problema ambiental de este sector y el más perceptible. Además, el uso de calefacciones que usan combustibles derivados del petróleo ayuda a incrementar la contaminación urbana.

Según Tysmagazine (2016), los transportes rodados corresponden el 75% de las emisiones del sector, siendo la causa directa de estas emisiones en las tramas urbanas. La combustión de estos motores produce fundamentalmente monóxido de carbono, óxidos de nitrógeno, óxidos de azufre y partículas en suspensión y compuestos orgánicos volátiles. Además de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), que a pesar de no ser tóxico favorece el cambio climático.

La demanda de combustibles ha seguido en aumento, según el más reciente informe de la Asociación Colombiana del Petróleo, ACP (2017). Las cifras señalan que durante enero-agosto de 2017, respecto al mismo periodo 2016, se observó un crecimiento en el consumo de combustibles: de 1% en gasolinas, de 5% en diésel y de 2% en jet. (El Nuevo Siglo, 2017).



*Ilustración 15. Serie histórica de consumo de combustible. Fuente: Unidad de Planeación Minero - Energética – UPME.*

En los últimos años el fenómeno mundial consumista presenta una conciencia ambiental baja, los recursos no renovables se agotan cada vez más. Los insumos para los procesos de mantenimiento y fabricación de los vehículos en su mayoría tienen alto contenido peligroso para el medio ambiente. No obstante, desde la regulación Internacional y Nacional se desarrollan acciones para contrarrestar los posibles daños ambientales.

## **10. Análisis Interno**

### **10.1. Proceso administrativo y estilo gerencial**

El proceso administrativo en la empresa inicia con la planeación en la junta directiva conformada por dos socios y una gerente administrativa.

El plan de acción se concreta y se documentada generalmente en el corto plazo y no se ajustan procesos que en el futuro pueden representar mayores costos y tiempo. Según la gerente, la proyecta en el mediano plazo es obtener un parqueadero propio el cual actualmente se encuentra en negociación, esto con el fin de tener un sitio exclusivo para guardar el parque automotor. También el de comprar su propia línea de automotores para generar ventaja competitiva en el sector público y privado.

En el largo plazo la gerencia planea que la empresa sea autosuficiente, es decir, contar con un parque automotor de 30 autos, para ser líderes en el mercado y así tener sus propias instalaciones y un conjunto de autos para brindar los servicios requeridos para los proyectos en transporte público y privado, de esta manera logrando disminuir el porcentaje de subcontratación.

La dirección estratégica desde la gerencia es lograr que LINTURPAEZ SAS trascienda y maneje toda la cadena del sector transporte. Sin embargo, todos estos planes no se encuentran documentados y no se ha establecido un cronograma y plan de trabajo para seguir esta visión. Además, la alta dirección ha establecido de manera significativa la asociación con otras empresas del sector para lograr competir a nivel regional.

En el proceso de organizar, el colaborador tiene claridad de las funciones y el aporte que puede realizar al desarrollo de cada proyecto, cada empleado tiene un vínculo con la empresa que los motiva a dar lo mejor de sí. El área de compras establece la logística del servicio con base en esta relación se encauza los procesos de apoyo de una manera coercitiva. Las fallas presentadas en este ciclo las asume directamente la gerencia mediante evaluación de los procesos, identificación de fallas y esboza acciones correctivas.

La fase de dirección se desarrolla de acuerdo al orden jerárquico de la empresa. Los accionistas invierten las utilidades para generar una mayor consolidación de la empresa en el mercado, las decisiones financieras y algunas consideraciones de planeación de acuerdo con situaciones externas se toman en conjunto con la gerencia. La gerencia reconoce que no posee un direccionamiento estratégico, aunque se concentra en orientar y analizar el sistema administrativo y operativo de la empresa mediante la motivación, comunicación y solución de situaciones conflictivas.

Además, la alta dirección alienta la creatividad de cada colaborador brindándole autonomía en la forma de ejecutar algunos procesos, así como la inclusión en la toma de decisiones incentivándolos con bonos, y celebraciones que conllevan a la motivación de trabajo en equipo de cada uno de sus empleados. Semanalmente se realiza un comité y cada quince días con los socios. En este sentido los jefes y personal de cada área desarrollan las funciones correspondientes para el cumplimiento de la misión de la empresa.

El proceso de control la gerencia lo realiza mediante el sistema System, donde se genera el extracto del contrato, y no generar el extracto si no cumple con algunas de las especificaciones del contrato, y el sistema SEPI (software de monitoreo satelital para realizar el seguimiento a los vehículos).

La empresa cuenta con asesores externos en temas fiscales y de derecho, por ende, las recomendaciones o correcciones la presenta la gerencia en los comités técnicos en cuanto a temas de incumplimiento del cronograma, estados financieros, seguimiento a las obras y solvencia en temas legales. Además, la gerente promueve los valores organizacionales de responsabilidad, lealtad, probidad, confianza y disciplina.

Respecto a los aspectos a resaltar en la gestión de la actual gerente durante los últimos dos años son:

- Ha abarcado a más municipios, contrataciones con empresa privadas, ha sido muy importante en crecimiento.
- Adquisición de la sede administrativa y reestructuración de cargos.
- Proceso de comunicación con los clientes, seguimiento, reuniones ejecución del contrato, supervisores. Es constante el acompañamiento.
- Adquisición de un lote para parqueadero

## **10.2. Área operativa**

El área se conforma por cinco colaboradores residentes en Tesalia y en Neiva, encargados de direccionar el ciclo PHVA en cada proyecto. La operación se realiza con programación semestral, se trabaja por contratos órdenes de prestación de servicios a empresas del sector público y privado, el nivel de proyección se realiza acorde al conocimiento y las necesidades del cliente. Además, el nivel de estandarización de procesos es bajo y no se han definido metodologías novedosas en la gestión de proyectos, es decir, se trabaja de acuerdo con la experiencia y tiempos estimados.

El área no tiene definido la capacidad instalada, sin embargo, la empresa tiene el 80% de los contratos que se realizan en vehículos con terceros y no afiliados a la empresa. Además, las licitaciones se enfocan en contratos de transporte escolar a nivel departamental, específicamente en los municipios de Suaza, Timaná, Agrado, Baraya, Tarquí, Pital. La población a atender está en el rango de 300 a 1000 niños en cada municipio.

La empresa tiene una gran capacidad de dar respuesta oportuna a las solicitudes de servicios de sus clientes, generalmente logran ejecutar todos los contratos. Sin embargo, no se implementa control sobre los tiempos y movimientos de los empleados en la ejecución de los mismos, por ende, no se lleva una trazabilidad de indicadores de productividad y desempeño documentados, el control se realiza con supervisión de la gerente y el personal del área, quienes de acuerdo con experiencia determina el cumplimiento efectivo de metas en la ruta crítica.

### **10.3. Situación financiera y proceso contable**

La empresa presenta una situación financiera viable, debido a que cuenta con la liquidez necesaria para responder a las necesidades operativas y administrativas. Presenta un nivel aceptable de endeudamiento, lo cual la hace atractiva para las entidades financieras. Al finalizar el año 2017 facturó COP \$1.695.417.824 el doble de las ventas del año 2015, una cifra prometedora respecto al posible aumento de ventas del año 2018, también posee una capacidad de operación de COP \$1.128.115.740 lo que señala que tiene buen músculo financiero para realizar contratos de alta magnitud.

Los estados financieros de 2017 presentan un aumento del activo total del 36%, en el pasivo un aumento del 6,6% y en el patrimonio de 38% respecto al 2015, esta situación es importante debido que evidencia un crecimiento de la empresa en sus operaciones.

Los indicadores financieros de LINTURPAEZ S.A.S, según, los últimos informes financieros realizados por la misma empresa son los siguientes:

*Tabla 6.Indicadores financieros de la empresa Linturpaez S.A.S.*

	2015	2017
<b>Indicador posición de liquidez</b>		
Razón corriente	2,2	13,5
Prueba acida	2,2	13,5
<b>Indicador desempeño operativo</b>		
Rentabilidad patrimonio	26%	13%
Margen bruto	100%	33%
Margen neto	16%	9%
<b>Riesgos de endeudamiento</b>		
Nivel endeudamiento	47%	37%
Concentración del pasivo corto plazo	37%	16%
Solvencia financiera	2,1	2,7
Apalancamiento total	0,9	0,6

*Fuente: Elaboración propia*

### **10.3.1. Indicadores de liquidez.**

- La razón corriente denota que por cada peso que debe tiene 13 pesos para respaldar las obligaciones.
- En la prueba ácida se obtuvo un 13.5 donde el punto óptimo es 1. Muestra que la empresa cumplió en el 2017 sus compromisos con las ventas sin tener existencias en inventario, es decir, básicamente con sus saldos de efectivo cancelaron sus obligaciones corrientes. Además, esta razón tuvo un aumento muy superior respecto al ejercicio anterior del año 2015, debido a que sus activos fueron mayores.

### **10.3.2. Indicadores de desempeño operativo.**

- La rentabilidad del patrimonio no fue óptima en el año 2017, ya que no refleja el crecimiento de las utilidades, porque la utilidad operacional fue negativa, por lo tanto no se podía pensar en hacer reservas para el sostenimiento de los automotores o para nuevas inversiones.
- El margen bruto para el año 2017 fue del 33%, lo que indica que la empresa tuvo una buena capacidad financiera para operar y a su vez obtener una utilidad bruta.
- El margen neto fue del 9%, esto muestra una disminución con respecto al año anterior, por lo tanto, no reflejo una utilidad de los servicios prestados en el sector, quitándole la probabilidad a la empresa de poder distribuir a los socios o capitalizar aún más el patrimonio de la empresa, para su respectivo crecimiento.

### **10.3.3. Nivel de endeudamiento.**

- La empresa presenta un nivel de endeudamiento sostenible, por debajo del porcentaje normal que es 60% según el Banco de la Republica. El nivel de endeudamiento en la empresa es de 37%, porcentaje que se ha decrecido en el último ejercicio y ha facilitado a los socios gestionar apalancamiento de capital de trabajo con los bancos.

- El apalancamiento total indica que el 0.6 pesos han sido aportados por los accionistas por cada unidad monetaria tomada de terceros, esta razón disminuyo en el último año.

- La concentración del endeudamiento en el corto plazo es del 16%, refleja que la empresa ha bajado su desempeño crediticio y el grado de riesgo de presentar problemas financieros por el pago de estos el resto del año es menor, debido a que el nivel de deudas que debe cancelar en un plazo inferior a un año ha disminuido.

### **10.3.4. Indicadores de rendimiento.**

La información financiera denota fortalezas en algunos procesos, los accionistas de la empresa toman decisiones sobre el largo plazo y existe un presupuesto anual documentado con las prioridades de inversión. Las proyecciones de capital de trabajo se realizan con un análisis financiero exhaustivo, pero la junta directiva no solicita auditorías externas financieras, ni realiza benchmarking financiero para argumentar sus decisiones con base en posibilidades del mercado.

En este orden de ideas, la empresa no ha documentado una política de endeudamiento y solo se toma en cuenta los estados financieros, para conocer la inversión que se deben hacer en los contratos. Además, la utilidad de cada socio no se capitaliza, sino que se auto invierte en la empresa.

#### **10.3.5. Prospectiva financiera.**

Los socios proyectan seguir con el apalancamiento interno en el corto plazo y financiar los contratos con recursos propios en el largo plazo.

Respecto a la proyección de inversión los socios planean incurrir en el servicio de parque automotor, aunque no cuentan con un estudio formal y documentado. También no se planea invertir sumas de dinero significativas en I+D, benchmarking y mercadeo, debido a que se consideran innecesarias para la junta directiva, quienes muestran una posición conservadora.

#### **10.4. Logística**

La logística se concentra en el área de compras y facturación de la empresa, reflejado en procesos de logística: (entrega de insumos, transporte) el área está encargada por los empleados del área de operación.

El sistema de adquisición de servicios de contratistas en la empresa se gestiona según el modelo de costos mínimos y teoría de redes, adquiriendo los mismos en las zonas de influencia donde se ejecutará la obra de acuerdo con la información nacional pública que

facilita el proceso de georreferencia que facilita el proceso de cotizaciones y minimiza los costos de transporte.

Sin embargo, la empresa carece de dotación tecnológica que le permita al área llevar un control de las actividades logísticas con mayor efectividad. Además, desde la alta gerencia no se promueve el desarrollo e innovación de logística con base en consultorías de buenas prácticas y metodologías encaminadas a la optimización de los procesos y recursos.

En el área, el proceso de licitación es fuerte, debido a que la alta dirección promueve la asociación en el gremio y está al pendiente de estos procesos del sector. Las acciones se realizan si un análisis de la información del entorno. Aunque la empresa no tiene establecidas política de compras documentada. También el personal del área tiene una participación proactiva en la toma de decisiones respecto al uso a estos procesos y tiene la autonomía para tomar decisiones y diseñar acciones que permitan el desarrollo de los objetivos misionales.

Respecto al manejo del inventario de equipo de cómputo, muebles, enseres y los vehículos (5), para determinar su valor y su vida útil se basa en cumplimiento a los estados financieros con normas NIIF.

La empresa está certificada con las normas ISO 9001 de 2015, 14001 y OHSAS 18001. Lo anterior se evidencia en la selección de contratistas, debido a que la selección se realiza de acuerdo a políticas internas establecidas por la empresa, por ejemplo, no se otorgan contratos a conductores que en su historial tengan comparendos de tránsito. También cuenta con una red de contactos de contratistas, personal calificado y experimentado, se realiza el mantenimiento preventivo periódico a los vehículos propios y contratados y cabe resaltar que en el respectivo control de cumplimiento del marco legal (seguros, pólizas) de transporte en Colombia se cuenta con un software especializado

(SEPY). Lo anterior permite garantizar a la empresa brindar calidad en la prestación de sus servicios.

### **10.5. Gestión comercial**

Las actividades de mercadeo están a cargo de la gerente, responsable de establecer relación directa con los clientes e identificar oportunidades del mercado, mediante la participación en asociaciones y reuniones que vinculen el sector transportador. La empresa no cuenta con un plan de marketing documentado ni realiza publicidad por medios de comunicación masivos.

El proceso de comunicación con el cliente es directo, se realiza generalmente vía telefónica o mediante correo electrónico, se concreta una reunión, el gerente o el asociado entregan un brochure de la empresa al cliente brindándole información de los servicios de la empresa. En caso de que el cliente muestre interés por adquirir servicios, la alta gerencia prepara la cotización y formulación de la propuesta.

La alta gerencia no conoce claramente el porcentaje de participación de Linturpaéz en el sector transportador, aunque reconocen que han generado un buen nivel de preferencia en sus clientes respecto a sus servicios.

El precio de los servicios se establece con base a los porcentajes establecidos en los municipios para transporte escolar, se analiza los costos de ventas, gastos no operativos y el margen de utilidad varía entre 10% a 20% dependiendo del contrato. La empresa tiene un alto poder de negociación con los contratistas, sin embargo, con los clientes brinda la

flexibilidad de negociación. Además de analizar factores externos que obliguen a modificar las respectivas tarifas.

En cuanto a los servicios, según su rentabilidad en el mercado, la alta gerencia considera que los servicios “vacas” son el transporte escolar en los municipios y los servicios que podrían convertirse en “estrellas” serían el transporte con camionetas a empresas privadas con vehículos nuevos. Tomando como referencia la clasificación de servicios y productos de Boston consulting Group (BCG).

En el seguimiento posventa y PQR por respecto al servicio el cliente se remite al coordinador de mercadeo de manera formal, en este sentido se transmite la información a la alta gerencia para que implemente acciones de mejora. Generalmente esta acción se implementa en la operación de la empresa, pero no siempre de manera oportuna.

Respecto a la proyección de ventas, se realiza con base a los servicios que tienen mayor demanda. La empresa no cuenta con un plan de ventas documentado, no obstante, la alta gerencia plantea estrategias para atacar los segmentos enfocando actividades de contacto mediante relaciones empresariales, aunque no conoce la capacidad real e instalada de la empresa y la de zonas de cobertura de la misma.

## **10.6. Gestión humana**

El área está a cargo de una persona quien es la contadora y hace seguimiento al sistema de gestión humana, monitorean el plan de contratación, gestiona el cumplimiento de las políticas disciplinarias y el reglamento interno. Las Auditorias se hacen cada vez que se necesita modificar o actualizar una certificación. Se cuenta con un sistema de gestión

integral el cual se tiene que ir modificando, entonces se dejan actividades responsables por cada proceso, programadas por el HESQ, que trabaja dos días a la semana por la tarde, verifica que se esté cumpliendo cada proceso de las auditorias enfocadas en el cumplimiento de la ISO 9001, 14001 y 18001. Los procesos se documentan y se controlan mediante la plataforma System.

La empresa brinda toda la formalización laboral colombiana a los empleados, promueve la participación activa de los colaboradores en toma de decisiones mediante comités técnicos y facilita para que sus empleados se capaciten y puedan ascender dentro de la empresa.

El nivel de formación del personal administrativo que integra la empresa es de nivel profesional, especialista y técnicos. Los conductores (la mitad tiene estudios hasta secundaria). Tiene 10 empleados y ha llegado a tener 40 contratistas.

En el proceso de contratación, se revisan hojas de vida inscritas en el Sena, o por medio de avisos por periódico, llegan a la empresa hojas de vida en las cuales se confrontan referencias con otras empresas. En la entrevista se hace prueba de conocimiento y una prueba psicotécnica y por último se hace la entrevista con la gerente.

La empresa no cuenta con un área o personal especializado en la selección de los perfiles a la hora de realizar la contratación.

Respecto al tratamiento de la información, el área exige a los contratistas cumplir con el proceso del sistema de seguridad y salud en el trabajo, los cuales son el certificado de la EPS, la ARL, documentación de parafiscales vigente, exámenes médicos y hoja de vida. También se realiza la revisión de los documentos para verificar que se cuente con información de calidad, pertinente y con la cantidad necesaria debido a que no se delega un responsable para realizar el proceso de inspección.

El área prioriza procesos encaminados a seguir las directrices de la certificación, generar un ambiente laboral ameno, motivación laboral, trabajo en equipo, verificar el cumplimiento de las responsabilidades de los empleados e implementar nuevos controles (evaluación de rutina a los vehículos). Proceso de recopilación de información de los vehículos se realizan a través de la verificación con los contratistas que tengan toda la documentación, se tiene toda la documentación en físico. La jefa operativa ingresa Registro Único Nacional de Tránsito (RUNT) para verificar que cada vehículo cumple con los requisitos de la póliza, el seguro, la revisión tecno mecánica y si tiene comparendos.

La empresa genera unas pólizas a los vehículos afiliados, el cual cubre a las personas que viajan dentro del vehículo y los terceros. También tiene cobertura para el conductor. De igual forma la empresa cuenta con un programa de monitoreo satelital llamado SEPY.

No cuentan con una evaluación de desempeño y satisfacción laboral del personal, ni se aplican indicadores de desempeño y manejo de trazabilidad de los mismos.

En cuanto la política disciplinaria no cuenta con una establecida apropiadamente, en el mismo sentido, el área de recurso humano no ha realizado de manera efectiva la difusión del reglamento interno.

El área no implementa el buzón de sugerencias, estos procesos se realizan mediante correo electrónico directamente al área encargada. El clima organizacional es tolerable en vista a que se desarrollan comités donde se fomenta la cordialidad el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia por la empresa.

Desde la gerencia se brinda apoyo a situaciones especiales o necesidades de los empleados, mediante permisos y consejería. Aunque los ajustes salariales no son proporcionales al grado de experiencia y nivel de desempeño, se evidencia que algunos

puestos de trabajos son muy reducidos. Sin embargo, se resalta que el área estableció planes de compensación (celebración de cumpleaños e integración en fechas especiales, bonos compensatorios).

Respecto a las funciones, los perfiles no especifican el nivel responsabilidades (alta, media, baja) en cada cargo. Respecto al organigrama presenta una línea de mando claro en nivel de jerarquía.

### **10.7. Sistema de gestión ambiental**

La gestión ambiental está certificada en la empresa con la norma ISO 9001, 14001: 2015, y OHSAS 18001, en el proceso de ejecución de mantenimiento de los vehículos. Se recicla, se clasifica los residuos, tratamiento de los vehículos se hace convenios con CDA, garantiza la disposición final de los aceites, llantas entre otros.

El encargado de HESQ realiza seguimiento para el cumplimiento en la matriz de gestión ambiental e impactos ambientales de la empresa.

Las políticas internas de impacto ambiental que se desarrollan actualmente en la empresa son: reciclaje de papel, ahorro de energía y agua.

### **10.8. Responsabilidad social empresarial (RSE)**

LINTURPAÉZ S.A.S no posee un programa de responsabilidad social debido a que la dimensión de la empresa y la situación financiera no permiten en estas actividades sociales.

## **10.9. Investigación y desarrollo de mercados (I+D)**

La empresa LINTURPAÉZ S.A.S no cuenta con procesos encaminados a conocer el mercado y desarrollo de prácticas operativas innovadoras. No se realizan actividades como la vinculación de pasantes universitarios para el desarrollo de proyectos de nuevas líneas de negocio, como el parque automotor y la agencia de viajes en la empresa. Por otra parte, no se han iniciado procesos de asociación con empresas e instituciones para la investigación y desarrollo de productos, así como analizar y entender el comportamiento de clientes y la competencia.

## Tercera parte. Formulación de Estrategias

### 11. Marco Analítico para Formular Estrategias

Los instrumentos sirven para organizaciones de distinto tamaño y tipo, y sirve para evaluar, elegir o intensificar las estrategias.

#### 11.1. Etapa de los insumos

Recoge esta etapa la información básica para formular las estrategias.

##### 11.1.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE.

Esta matriz permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, legal, tecnológica (David R., 2008). La Mafe indica hasta dónde puede llegar la organización.

*Tabla 7. Matriz MEFE de Linturpaez S.A.S.*

Matriz de Evaluación de Factores Externos				
Oportunidades			Evaluación	
Factores críticos			%	Evaluación
			ponderación	1/4 Valor
1	Aumento del uso de transporte público y privado		0,09	3 0,27
2	Ampliación de nuevos mercados públicos y privados		0,05	3 0,15

3	Tendencia de mayor participación del sector transporte en el PIB	0,06	3	0,18
4	Políticas gubernamentales que favorecen el desarrollo del turismo en la región	0,06	4	0,24
5	Asociación con las empresas del sector y centros de formación superior	0,05	3	0,15
6	Tendencia de disminución de las tasas de interés	0,04	2	0,08
7	Implementación de plataformas digitales para la personalización del servicio	0,08	4	0,32
8	Aumento en la formación especializada en la prestación de servicios de turismo y logística en el país	0,09	3	0,27
Oportunidades		0,52%		1,66
Amenazas			Evaluación	
Factores críticos		% ponderación	Evaluación 1/4	Valor
1	Inestabilidad en la situación tributaria, legislación comercial y laboral	0,08	3	0,24
2	Atraso tecnológico en el sector de transporte nacional	0,05	3	0,15

3	Aumento en la inversión extranjera en nuevos servicios de transporte en el país	0,07	3	0,21
4	Infraestructura vial deteriorada	0,06	3	0,18
5	Competencia agresiva en el sector	0,04	2	0,08
6	Sector Hiper regulado	0,07	3	0,21
7	Desfinanciación en el sistema de transporte escolar público	0,06	3	0,18
8	Desconocimiento de las ventajas competitiva de la competencia	0,05	2	0,10
		Amenazas	0,48%	1,35
		Total	100,00%	3,01

*Fuente: Elaborado con la herramienta de Excel "Plan Estratégico - PRO - versión 6.0 – 2019"*

La metodología de calificación en la matriz EFE se realizó mediante la asignación de porcentaje de ponderación a los factores que varían de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas.

La evaluación se asignó calificando de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responde las estrategias actuales de la empresa a dicho factor.

Cuatro: Corresponde a una respuesta excelente

Tres: La respuesta por arriba del promedio

Dos: La respuesta de nivel promedio

Uno: La respuesta deficiente.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

La matriz de análisis de la industria: La matriz de evaluación del factor externo (EFE), permite observar que la empresa se encuentra por encima del promedio (2.5), es decir que realiza algunos esfuerzos en aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y evitar las amenazas.

### 11.1.2. Matriz de Evaluación del Factor Interno – EFI

*Tabla 8. Matriz MEFI de Linturpaez S.A.S*

Matriz de Evaluación de Factores Internos				
Fortalezas		Evaluación		
Factores críticos		% ponderación	Evaluación 1/4	Valor
1	Liderazgo en el estilo gerencial	0,08	4	0,32
2	Certificaciones en ISO (9001,18001 Y 14001)	0,06	3	0,18

3	Buena situación financiera.	0,08	4	0,32
4	Buen poder de negociación con los contratistas	0,07	4	0,28
5	Flexibilidad de precios	0,05	3	0,15
6	Pertenece a la Asociación de transportadores especiales "ASDETRES"	0,05	3	0,15
7	Existe buen ambiente laboral y personal motivado	0,07	4	0,28
8	Cumplimiento oportuno del marco regulatorio de transporte en el país	0,08	4	0,32
Fortalezas		0,54%		2,00
Debilidades			Evaluación	
	Factores críticos	%	Evaluación	Valor
		ponderación	1/4	
1	No realiza actividades de I+D en nuevas líneas de servicios y nuevos mercados	0,07	1	0,07
2	Baja difusión de políticas, planes y reglamento interno al personal	0,05	1	0,05
3	Baja automatización de los procesos	0,06	2	0,12
4	Baja capacidad de identificar los factores externos que afectan la empresa	0,07	1	0,07
5	No cuenta con un departamento especializado en la gestión humana	0,04	2	0,08

6	Falta medir con indicadores los procesos operativos y de gestión	0,05	2	0,10
7	No se documenta los proceso de planeación	0,06	2	0,12
8	Capacidad instalada limitada	0,06	2	0,12
Debilidades		0,46%		0,73
Total		100,00%		2,73

*Fuente: Elaborado con la herramienta de Excel "Plan Estratégico - PRO - versión 6.0 – 2019"*

La metodología de calificación en la matriz EFI se realizó mediante la asignación de porcentaje de ponderación a los factores que varían de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa reciben los valores más altos.

Por otra parte en la siguiente columna se asigna una evaluación de las fortalezas que deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos.

- Uno: es una debilidad mayor
- Dos: una debilidad menor
- Tres: una fortaleza menor
- Cuatro: una fortaleza mayor

El puntaje de valor total de la matriz del factor interno (EFI), permite analizar que la empresa se encuentra por encima del promedio (2.5), es decir que las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2,00 contra 0,73 de las debilidades.

### 11.1.3. Matriz de Perfil Competitivo – MPC

*Tabla 9. Matriz de Perfil Competitivo de Linturpaez*

		MPC					
Factores Clave de Éxito	Peso	Líneas Turísticas del Páez		Compañía Sotransvega		Compañía Mega	
		Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
<b>Parque Automotor</b>	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6
<b>Programa de Mantenimiento</b>	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
<b>Personal Competente y capacitado</b>	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4
<b>Atención al cliente</b>	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
<b>Fortaleza Financiera</b>	0,15	4	0,6	2	0,3	2	0,3
<b>Precio del servicio</b>	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
<b>Marketing Relacional</b>	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15

1.00	23	3,1	20	2,95	8	2,55
<b>Una debilidad mayor (Calificación = 1)</b>						
<b>Una debilidad menor (Calificación = 2)</b>						
<b>Una fortaleza menor (Calificación =3)</b>						
<b>Una fortaleza mayor (Calificación = 4)</b>						

Fuente: Elaboración propia.

#### 11.1.4. Resultado de análisis de MEFI y Mafe y estrategias

Mefi = 2,73 > Mafe = 3,01

MEFE < MEFI Las estrategias son **defensivas**

Plan de comunicaciones

Atacar puntos fuertes de los rivales

Atacar puntos débiles de competidores.

#### 11.2. Etapa 2 de adecuación

Se enfoca en ubicar *alternativas viables*, alineando los aspectos internos y externos de la organización.

##### 11.2.1. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA.

Tabla 10. Matriz PEYEA de Linturpaez S.A.S.

Fuerza Financiera FF	Calificación Total
<b>No ha presentado pérdidas según los balances de los últimos años</b>	4.0

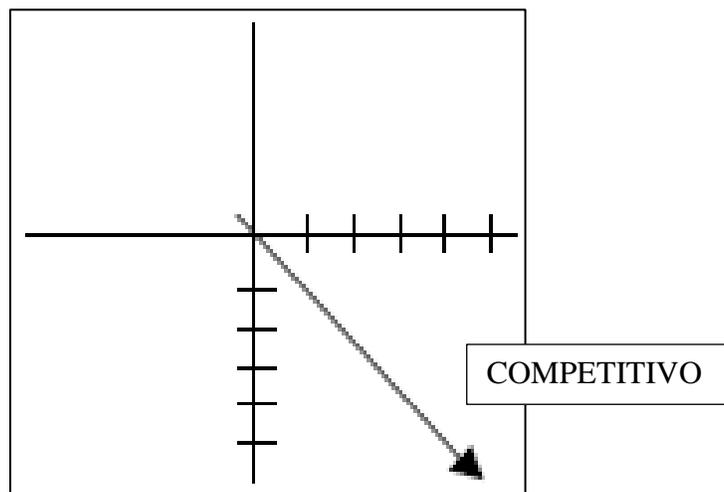
<b>Ha mantenido controlado el nivel de endeudamiento en los últimos años</b>	3.0
<b>No tiene pérdidas significativas que puedan afectar el patrimonio de la Organización</b>	3.0
<b>Posee ingresos básicos con los que cubre los costos fijos</b>	3.0
<b>Recursos para invertir</b>	4.0
Promedio	3.5
Fuerza de la Industria FI	
<b>Libertad geográfica para la prestación de servicios</b>	5.0
<b>Hace parte del gremio transportador</b>	3.0
Promedio	4.0
Estabilidad del Ambiente FA	
<b>Caida del precio del petroleo</b>	-4.0
<b>Subida del precio y volatidad en la tasa de cambio del dólar</b>	-5.0
<b>Pérdida de empleos en la región</b>	-4.0
Promedio	-4.3
Ventaja Competitiva VC	
<b>LINTURPAEZ S.A.S puede ofrecer distintos eslabones en la cadena de valor del transporte</b>	-4.0
<b>Equipo de trabajo con múltiple experiencia en el sector transportador</b>	-4.0
<b>Experiencia en contratación pública y privada</b>	-3.0
Promedio	-3.6
Conclusión	
<b>Eje x: VC(-3,6) + FInd (4) = 0,4</b>	
<b>Eje y: EA(-4.3) + FFin(3,5) = -0,8</b>	

---

La estrategia a seguir es de tipo competitivo: Integración hacia adelante, hacia atrás, horizontalmente, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos.

---

*Fuente: Elaboración propia.*



*Ilustración 16. Resultado gráfico matriz PEYEA Linturpaez S.A.S. Fuente: Elaboración propia.*

### **11.2.2. Matriz de BCG.**

Organizaciones “Multidivisionales”

		Posición Relativa de la participación del Mercado en la Industria		
		Alta + 2.0	Media 0	Baja -2.0
Tasa de Crecimiento de las ventas de la industria. Porcentual	Alta + 2.0	Estrella II		Interrogante (?) I LINTURPAEZ S.A.S
	Media 0	Vaca de dinero III		Perro IV
	Bajo - 2.0			

*Ilustración 17. Matriz de BCG de Linturpaez S.A.S. Fuente: Elaboración propia.*

De lo anterior podemos indicar que la cuota de mercado de LINTURPAEZ S.A.S es baja, sin embargo tiene músculo financiero para poder incursionar de manera fuerte en el sector transportador, por tanto frente al crecimiento del mercado que es alto, se requiere una inversión muy alta para lograr ser competitiva de cara a la rentabilidad futura de LINTURPAEZ S.A.S que ha sido sostenida e incluso en algunos periodos superior por tanto la ubican en el cuadrante Interrogante, razón por la cual la estrategia en función de la participación en el mercado es **crecer**.

### **11.2.3. Matriz Interna Externa IE.**

Se basa en los totales ponderados de la Matriz de Evaluación de factores Internos - EFI y de la matriz de evaluación de los factores Externos – EFE. Los valores de la EFI ocupan el eje x y los valores ponderados de la EFE se ubican en el eje Y (David R., 2008).

La matriz y posición resultante es a nivel de toda la organización, en la medida que se evaluó a la organización en su totalidad y no por unidades funcionales.

Con los resultados  $Mefe = 3,01$  y  $Mefi = 2,73$  se deben plantear estrategias **ofensivas**.

		Totales Ponderados del <b>EFI</b>		
		Débil 1.0 a 1.99	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Totales Ponderados del <b>EFE</b>	Alto 3.0 a 4.0	I	II <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2.73 , 3.01</span>	III
	Media 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

$Mefi = 2,73 < Mafe = 3,01$

*Ilustración 18. Matriz interna externa IE de Linturpaez S.A.S. Fuente: Elaboración propia.*

El resultado ubica a LINTURPAEZ S.A.S en el cuadrante II, tiene la condición de “crecer y desarrollarse”. Las estrategias más apropiadas para estas divisiones pueden ser: Estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de producto), o una estrategia de integración (integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal).

#### 11.2.4. Matriz Gran Estrategia.

En el cuadrante II la organización necesita evaluar seriamente su actual enfoque en el mercado. Aunque su industria está creciendo, ella no está capacitada para competir eficientemente. Se requiere determinar por qué el actual enfoque de la firma no es efectivo, y como puede cambiar para lograr mejorar su posición competitiva.

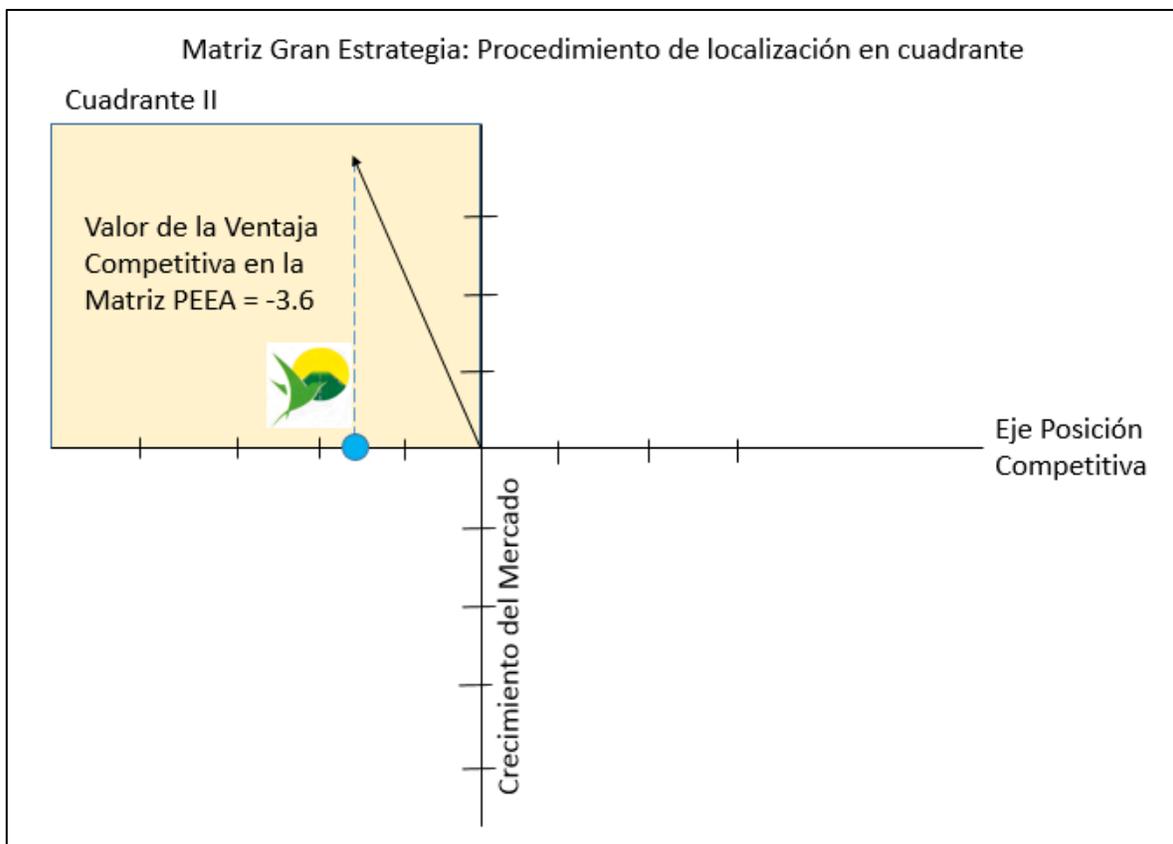


Ilustración 19. Matriz gran estrategia de Linturpaez S.A.S. Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias más apropiadas y las cuales debe considerar LINTURPAEZ S.A.S son **penetración** en el mercado, desarrollo del mercado, integración horizontal, despojar y por último liquidar.



*Ilustración 20. Descripción del cuadrante de la matriz gran estrategia de Linturpaez S.A.S. Fuente: Elaboración propia.*

### 11.3. Etapa 3 de Decisión

Es una sola técnica, la matriz MCPE utiliza la información de la etapa 1, evaluándolas las alternativas viables identificadas en la **etapa 2** (David R., 2008).

#### 11.3.1. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.

Permite determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Indica cuales son las mejores estrategias alternativas.

Tabla 11. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Linturpaez.

Factores Claves	Calificación	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS			
		INVERTIR		DIVERSIFICAR	
		RA	RTA	RA	RTA
<b>FACTORES INTERNOS</b>					
<b>Liderazgo en el estilo gerencial</b>	4	3	12	4	16
<b>Certificaciones en ISO (9001,18001 Y 14001)</b>	3	4	12	3	9
<b>Buena situación financiera.</b>	4	4	16	4	16
<b>Buen poder de negociación con los contratistas</b>	4	4	16	2	8
<b>Flexibilidad de precios</b>	3	3	9	1	3
<b>Pertenece a la Asociación de transportadores especiales “ASDETRES”</b>	3	3	9	3	9
<b>Existe buen ambiente laboral y personal motivado</b>	4	3	12	3	12
<b>Cumplimiento oportuno del marco regulatorio de transporte en el país</b>	4	4	16	3	12
<b>No realiza actividades de I+D en nuevas líneas de servicios y nuevos mercados</b>	1	2	2	3	3

<b>Baja difusión de políticas, planes y reglamento interno al personal</b>	1	1	1	2	2
<b>Baja automatización de los procesos</b>	2	2	4	3	6
<b>Baja capacidad de identificar los factores externos que afectan la empresa</b>	1	1	1	3	3
<b>No cuenta con un departamento especializado en la gestión humana</b>	2	2	4	3	6
<b>Falta medir con indicadores los procesos operativos y de gestión</b>	2	3	6	3	6
<b>No se documenta los proceso de planeación</b>	2	3	6	3	6
<b>Capacidad instalada limitada</b>	2	3	6	2	4
<b>FACTORES EXTERNOS</b>					
<b>Aumento del uso de transporte público y privado</b>	3	2	6	4	12
<b>Ampliación de nuevos mercados públicos y privados</b>	3	3	9	3	9
<b>Tendencia de mayor participación del sector transporte en el PIB</b>	3	2	6	2	6

<b>Políticas gubernamentales que favorecen el desarrollo del turismo en la región</b>	4	3	12	4	16
<b>Asociación con las empresas del sector y centros de formación superior</b>	3	3	9	4	12
<b>Tendencia de disminución de las tasas de interés</b>	2	2	4	2	4
<b>Implementación de plataformas digitales para la personalización del servicio</b>	4	3	12	4	16
<b>Aumento en la formación especializada en la prestación de servicios de turismo y logística en el país</b>	3	3	9	4	12
<b>Inestabilidad en la situación tributaria, legislación comercial y laboral</b>	3	2	6	2	6
<b>Atraso tecnológico en el sector de transporte nacional</b>	3	3	9	3	9
<b>Aumento en la inversión extranjera en nuevos servicios de transporte en el país</b>	3	2	6	2	6
<b>Infraestructura vial deteriorada</b>	3	2	6	2	6
<b>Competencia agresiva en el sector</b>	2	2	4	3	6
<b>Sector Hiper regulado</b>	3	2	6	2	6
<b>Des financiación en el sistema de transporte escolar publico</b>	3	2	6	3	9
<b>Desconocimiento de las ventajas competitiva de la competencia</b>	2	1	2	2	4

---

TOTAL	244	260
-------	-----	-----

---

\*RA = Resultado de Atractividad

\*RTA = Resultado total de Atractividad

Resultado de Atractividad

1= No Aceptable

2= Posible Atracción

3= Probable Aceptación

4= Mayor Aceptación

Calificación Externa

1 = Amenaza Mayor

2= Amenaza Menor

3= Oportunidad menor

3= Oportunidad mayor

---

*Fuente: Elaboración propia*

Con el resultado de este ejercicio podemos decir que frente a las alternativas estratégicas la organización presenta mayor potencial la “diversificación” que se expresa en nuevos servicios y nuevos mercados a los ya existentes.

## **12. Prospectiva como propuesta de direccionamiento**

En la lógica desagregación de los conceptos de estrategia que hemos plasmado en el documento, desarrollaremos el ejercicio de prospectiva para LINTURPAEZ S.A.S, donde podamos ver los caminos, alternativas frente al reto del entorno.

“La dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción” (Jhonson, Scholes, & Whittington, 2016).

La anticipación de los acontecimientos, “es algo que caracteriza a las grandes empresas que dedican tiempo a conocer lo que pasa en el mercado, a escuchar a sus clientes, a sus competidores, y a saber, en definitiva, por qué se vende y por qué no se vende” (Lara & Mas, 2016).

La metodología que se va desarrollar en este capítulo consiste en aplicar la Matriz de Impactos Cruzados a las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, identificados en los capítulos anteriores, para lo cual se utilizará la Matriz de Vester o la Matriz de Impactos Cruzados, permitiéndonos así determinar el grado de influencia entre las variables obteniendo el grado total de influjo entre las mismas, una vez se hayan cruzado las variables y se hayan ponderado, se debe proceder a través del aplicativo MICMAC de prospectiva a graficar dichos resultado, con el fin de ubicar las variables determinantes para cada uno del conjunto oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.

Con los resultados del MICMAC y la identificación de las variables se propondrán tres escenarios que tendrán, los cuales llamaremos, Optimista, Pesimista, e Intermedio, buscando con ello, ilustrar la estrategia que debe decidir LINTURPAEZ S.A.S.

## 12.1. Oportunidades

Tabla 12. Matriz de Vester de las oportunidades de Linturpaez S.A.S.

	1 : AuTrPuPriv	2 : AmpNueMrPp	3 : TenTrMyPib	4 : PolGubTurR	5 : AscEmpSecU	6 : TendDisl	7 : ImplPitDig	8 : AuForEs
1 : AuTrPuPriv	0	3	3	2	3	0	3	3
2 : AmpNueMrPp	3	0	0	2	3	0	3	3
3 : TenTrMyPib	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : PolGubTurR	2	3	0	0	2	0	2	3
5 : AscEmpSecU	2	3	0	2	0	0	3	3
6 : TendDisint	2	2	2	2	2	0	2	2
7 : ImplPitDig	2	3	0	0	3	0	0	2
8 : AuForEsTuL	2	3	0	1	2	0	2	0

Fuente: Elaboración propia

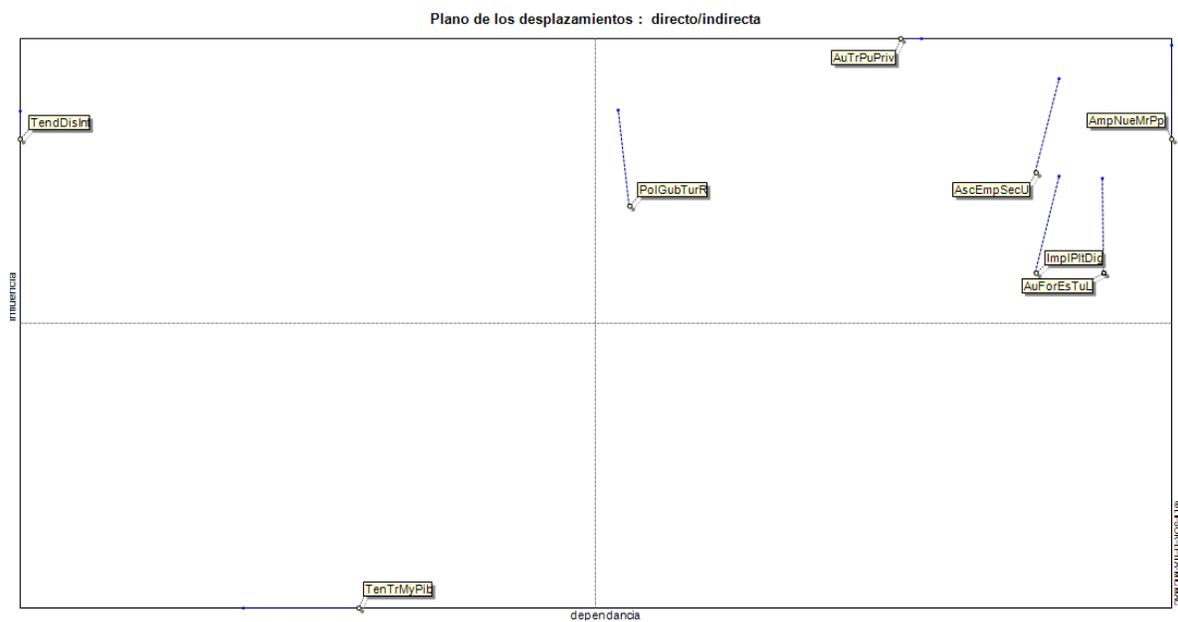


Ilustración 21. Variables determinantes de las oportunidades de Linturpaez S.A.S. Fuente: Elaboración propia.

Según lo anterior, las Variables Motrices son: Tendencia a la disminución de las tasas de interés. Y los Problemas críticos variables determinantes – Oportunidades son:

- Políticas gubernamentales que favorecen el desarrollo del turismo en la región
- Aumento del uso de transporte público y privado

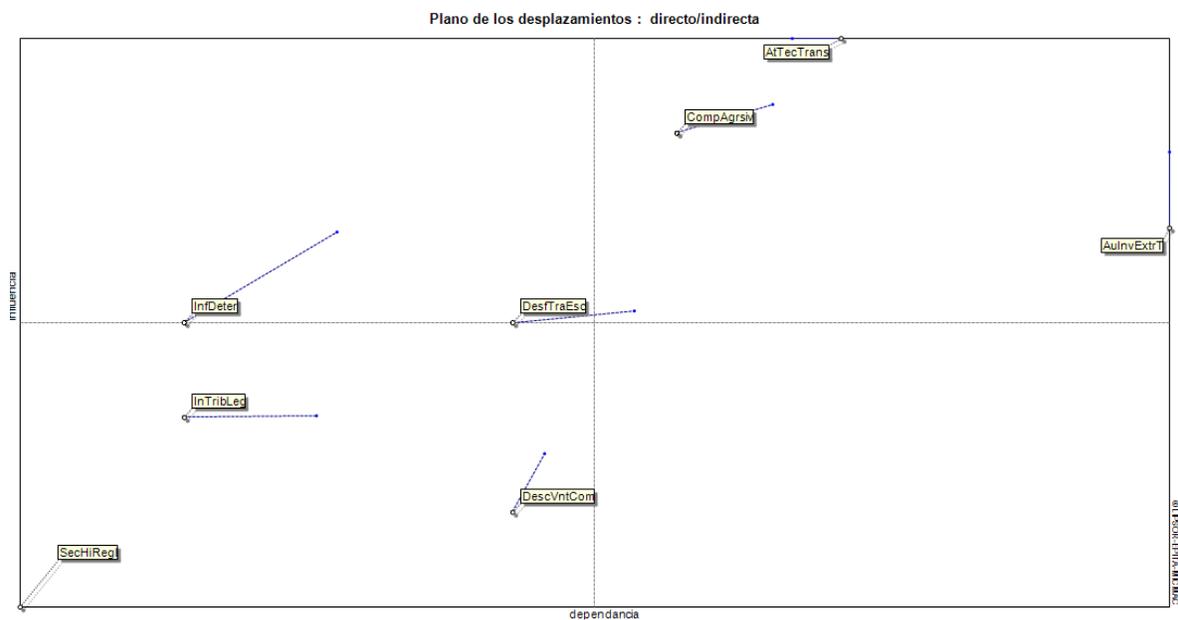
- Asociación con las empresas del sector y centros de formación superior
- Ampliación de nuevos mercados públicos y privados
- Implementación de plataformas digitales para la personalización del servicio
- Aumento en la formación especializada en la prestación de servicios de turismo y logística en el país.

## 12.2. Amenazas

Tabla 13. Matriz de Vester de las Amenazas de Linturpaez S.A.S.

	1 : InTribL	2 : AtTecTr	3 : Aulnv	4 : InfDet	5 : CompAg	6 : SecHiR	7 : DesfTr	8 : DescVnt
1 : InTribLeg	0	0	2	0	1	1	2	0
2 : AtTecTrans	2	0	2	2	2	2	2	2
3 : AulnvExtrT	2	2	0	2	2	0	2	0
4 : InfDeter	0	2	2	0	2	0	0	2
5 : CompAgrsiv	0	2	2	2	0	2	2	2
6 : SecHiRegl	0	2	0	0	0	0	0	0
7 : DesfTraEsc	2	0	2	0	2	0	0	2
8 : DescVntCom	0	2	2	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.



*Ilustración 22. Variables determinantes de las amenazas de Linturpaez S.A.S.Fuente: Elaboración propia.*

Las Variables Motrices de las amenazas son: la Infraestructura deteriorada. Mientras que los Problemas críticos variables determinantes – Amenazas:

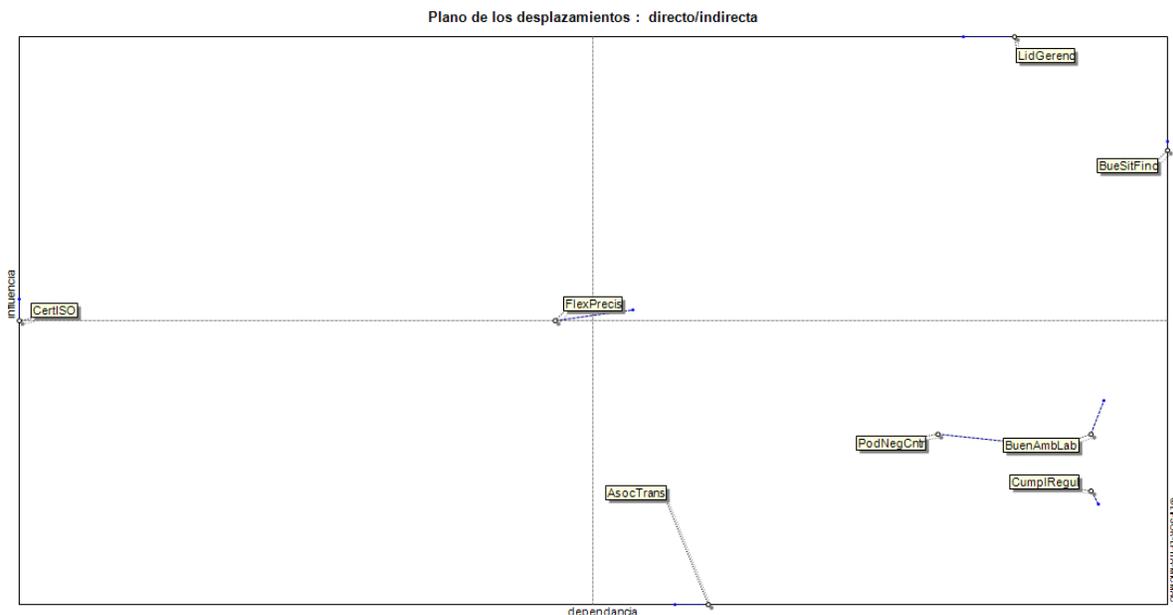
- Atraso tecnológico en el sector de transporte nacional.
- Aumento en la inversión extranjera en nuevos servicios de transporte en el país.

### 12.3. Fortalezas

*Tabla 14.Matriz de Vester de las fortalezas de Linturpaez S.A.S.*

	1 : LidGerenc	2 : CertISO	3 : BueSitFinc	4 : PodNegCntr	5 : FlexPrecis	6 : AsocTrans	7 : BuenAmbLab	8 : CumpIRegul
1 : LidGerenc	0	0	3	3	3	3	3	3
2 : CertISO	3	0	2	0	0	2	3	3
3 : BueSitFinc	3	0	0	3	2	2	3	3
4 : PodNegCntr	2	0	2	0	0	2	3	2
5 : FlexPrecis	2	0	3	2	0	2	2	2
6 : AsocTrans	2	0	2	2	2	0	0	0
7 : BuenAmbLab	3	0	3	2	0	0	0	3
8 : CumpIRegul	0	2	2	2	2	0	2	0

*Fuente: Elaboración propia.*



*Ilustración 23. Variables determinantes de las fortalezas de Linturpaez S.A.S.Fuente: Elaboración propia.*

Según lo anterior, no se encuentra registro de Variables motrices de las fortalezas de la empresa. Sin embargo, los Problemas críticos variables determinantes – Fortalezas, son:

- Liderazgo en el estilo gerencial
- Buena situación financiera.

## 12.4. Debilidades

Tabla 15. Matriz de Vester de las debilidades de Linturpaez S.A.S.

	1 : No IDI	2 : BajDifP	3 : BajaAutPr	4 : BjldntFcEx	5 : SinDpGH	6 : FltIndG	7 : NoDc	8 : CalnstLi
1 : No IDI	0	3	3	3	3	3	3	2
2 : BajDifPPR	2	0	2	2	2	2	2	0
3 : BajaAutPro	2	2	0	2	0	2	0	0
4 : BjldntFcEx	3	2	2	0	2	2	2	0
5 : SinDpGH	2	2	0	0	0	2	2	0
6 : FltIndGest	0	2	2	2	2	0	2	0
7 : NoDcPrcPln	2	2	2	2	2	2	0	0
8 : CalnstLim	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

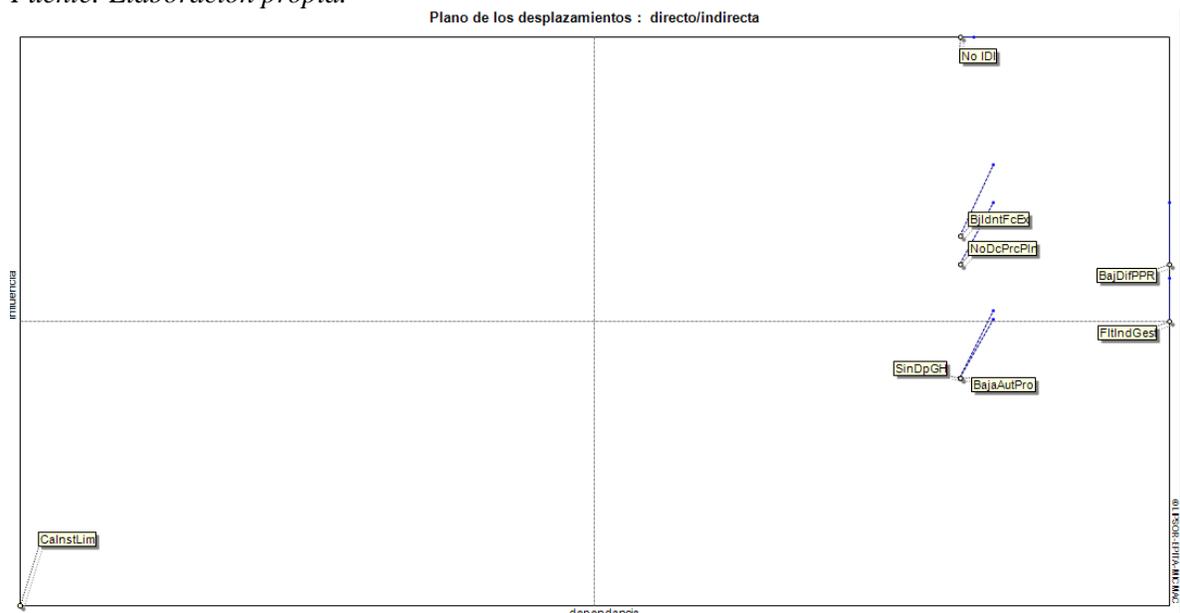


Ilustración 24. Variables determinantes de las debilidades de Linturpaez S.A.S. Fuente: Elaboración propia.

Según lo anterior, no se encuentra registro de Variables motrices de las fortalezas de la empresa. Sin embargo, los Problemas críticos variables determinantes – Debilidades, son:

- No Investigación, Desarrollo e Innovación.
- Baja capacidad de identificar los factores externos
- No se documentan los procesos de planeación
- Baja difusión de políticas, planes y reglamento interno

## **13. Los escenarios**

Los escenarios “son descripciones provisorias y exploratorias de un futuro probable. Un escenario es un retrato significativo y detallado de un plausible (aprobable), admisible, recomendable, coherente, mundo futuro” (Chavarro Garcia, 2012).

“La selección de variables determinan las características relevantes que deseamos que tengan nuestros futuros, y depende de los intereses del estudio o la naturaleza del problema” (Garduño Ochoa, 2004).

Para darles características específicas a los escenarios, se presentan algunas condiciones que se proyectan para la proyección de los escenarios, con lo cual se puede vislumbrar los acontecimientos asociados a tal condición y que van relacionadas con la hipótesis y sus particularidades positivas o negativas.

Son aspectos que permiten afinar cada escenario y la manera como las circunstancias en cuanto a las variables se presentarían para la empresa, de forma tal que le permita tomar decisiones con miras a las decisiones que conduzcan a la inserción en el mercado y/o la continuidad de circunstancias específicas o deseables.

Con las variables tanto motrices como de influencia directa, podemos visualizar el futuro al año 2022 para LINTURPAEZ S.A.S.:

### **13.1. Escenario Optimista**

“Surge de la idea de que nosotros podemos formar parte activa en la construcción de los escenarios futuros. En cierta medida, intentamos que el futuro sea diseñado y construido

por nosotros a través de acciones del presente” (Garduño Ochoa, 2004). Para la construcción de este presente la planeación es eje estructurador de la acción de la organización de manera tal que la misión, visión, objetivos, estrategias y tácticas se concretan con miras a posicionar en el mercado las innovaciones en productos y servicios de manera tal que logre desarrollar las oportunidades que ofrecía el entorno.

Es en definitiva el punto más alto en el que la organización entiende el camino que debe recorrer y el mercado, incidir y ganar mediante la apertura y consolidación de nichos de mercado y las alianzas estratégicas.

Las Causas: El estado negativo en distintos aspectos de la organización, obligan a adoptar por el camino del deber ser, de forma que el mercado deje de percibir a LINTURPAEZ S.A.S como una empresa más y pasen a ser referenciada como una organización de altos estándares de gestión.

Y las Consecuencias: En empoderamiento de la empresa y la detección de los segmentos y nichos de mercado con una adecuada planeación en los distintos niveles desde las estrategias las cuales se han de convertir en el soporte de la acción empresarial a corto, mediano y largo plazo.

### **13.1.1. Escenario Optimista Buen viento y buena mar.**

LINTURPAEZ S.A.S es la organización que aprovechó las condiciones del entorno, para lo cual desarrolló asociaciones con las empresas del sector y centros de formación superior lo cual le permitió el aumento en la formación especializada enfocada en la prestación de servicios de turismo y logísticas en la región, lo cual se apoyó en las Políticas

gubernamentales que favorecían el desarrollo del turismo en la región, aspecto que la impulsó a incursionar en nuevos segmentos del mercado tales como plataformas digitales, personalización del servicio y ampliación de nuevos mercados en sectores públicos y privados, beneficiando a nuevos territorios en los que además se aumentó el uso de transporte público y privado .

Adicionalmente LINTURPAEZ S.A.S logró conjurar el atraso tecnológico en el sector del transporte al igual que mitigar la deficiente infraestructura deteriorada, fortaleciendo la estructura organizacional y responder al atraso tecnológico en el sector de transporte, aunando esfuerzos de distintos sectores coadyuvando a aumento en la inversión extranjera en calidad de socio estratégico en nuevos servicios de transporte en el país

La empresa logró Liderazgo mediante un estilo gerencial basado en capacidades y recursos entre ellos la buena situación financiera la cual mantuvo a lo largo de los años, y la gran experiencia de servicio y precios competitivos.

LINTURPAEZ S.A.S logró realizar actividades de I+D en nuevas líneas de servicios y nuevos mercados con lo cual fortaleció la capacidad de identificar los factores externos que afectaban la empresa, entre otros medios como la documenta los procesos de planeación y aumentando la difusión de políticas, planes y reglamento interno al personal tan es así que dio respuesta a los retos del entorno.

### **13.2. Escenario pesimista**

“Es el escenario que trata de mostrar lo que sucederá si las cosas siguen como van” (Torres, 2017). Entre los factores históricos que influyen en el estado tendencial está la

inexistente planeación lo cual ha conducido a la pérdida de cuota del mercado que tradicionalmente ostentaba LINTURPAEZ S.A.S.

Dichas acciones del pasado significaron un alto reconocimiento para la organización que se ha visto disminuido en los últimos años. Adicionalmente los factores que hacen curso para que siga en el mismo estado de cosas son la desactualización tecnológica que presenta la organización con lo cual le impide competir en el mercado.

Las Causas: Uno de los aspectos de fondo es el poco manejo integral del ciclo de proyectos y en especial los del sector transportador, que aunque parezca contradictorio sucede en una organización de venta de servicios y productos relacionados con el transporte de pasajeros. En el cual vale la pena referenciar el objetivo supremo de la integralidad del manejo de los proyectos. “Este cometido es ante todo y lo más importante cumplir con que el proyecto sea rentable para los inversionistas. También cumplir con importantes aspectos como el Mercado objetivo, el alcance del proyecto, las normas vigentes de ordenamiento territorial, las normas ambientales y las normas técnicas colombianas (NTC). Y cumplir con las expectativas de todos los interesados. Igualmente se debe estudiar si el proyecto es viable, no solo si se tiene el flujo de caja suficiente para ejecutar todas las actividades desde la pre-factibilidad y factibilidad, la planeación, las ventas, su construcción, puesta en marcha y cierre; sino también estudiar el mercado y el análisis financiero del mismo” (Vargas Z., 2015).

El futuro se presenta igual, pese a que el medio ambiente no cambie radicalmente y se sigan haciendo las cosas como hasta ahora, pese a lo cual va a conducir al empobrecimiento paulatino de la organización. La zona de confort genera altos niveles de mediocridad en los que las tecnologías de la información y la comunicación se restringen al envío de correos electrónicos masivos con publicidad la cual no llega claramente al

mercado, pues no lo ha estudiado, no lo diferencia, no lo tiene clasificado. La innovación no es aspecto a considerar en este escenario pues no es referente de acción para la toma de decisiones empresariales y la baja planeación son lastres de la organización.

Y las Consecuencias: Lo cierto es que de seguir LINTURPAEZ S.A.S en la tendencia que se lleva, va directo a la quiebra y de paso perder el capital social, humano y físico que ha acumulado durante los últimos años.

### **13.2.1. Escenario pesimista Nada que hacer.**

LINTURPAEZ S.A.S es la organización que no aprovechó las condiciones del entorno, negándose a pertenecer a asociaciones con empresas del sector. La organización desaprovechó a los centros de formación superior lo cual le impidió mejorar la prestación de servicios de turismo y logísticas en la región. Los apoyos en las Políticas gubernamentales que favorecían el desarrollo del turismo en la región, no fue atendido en cuenta por la empresa lo cual le impidió incursionar en nuevos segmentos del mercado con lo cual no amplió la participación en nuevos territorios.

Adicionalmente LINTURPAEZ S.A.S no logró conjurar el atraso tecnológico en el sector del transporte al igual que tampoco mitigar la deficiente infraestructura deteriorada, en la medida que no fortaleció la estructura organizacional.

La empresa cedió el Liderazgo en razón a que el estilo gerencial afecto la buena situación financiera de la cual gozó a lo largo de los años, y la gran experiencia de servicio no fue suficiente para mantener precios competitivos.

LINTURPAEZ S.A.S no desplegó actividades de I+D en nuevas líneas de servicios y nuevos mercados con lo cual debilitó la capacidad de identificar los factores

externos que afectaban la empresa, y continuó sin documentar los procesos de planeación al igual que disminuyó la difusión de políticas, planes y reglamento interno al personal.

### **13.3. Escenario intermedio**

El escenario probable “Son aquellos que consideramos tiene gran probabilidad de suceder en el futuro e acuerdo a ciertas hipótesis formuladas: el escenario probable toma la forma: Si...entonces es probable que..., y son los que nos van a permitir visualizar una amplia gama de futuros posibles” (Garduño Ochoa, 2004). La posibilidad de que la organización adopte algunas de las variables no conduce necesariamente a que pueda hacer una ruptura en el mercado.

Si la organización implementa proceso de planeación y articula Tics e innovación es probable que logre abrir un nicho de mercado, sin embargo, se requiere el máximo de potencia con lo cual y ante un liderazgo episódico será muy poco probable que se evidencien en el corto tiempo los resultados.

El esfuerzo que deberían imprimir quienes decidan asumir la tarea será desbordado, con lo cual conducirá a la diáspora en el mercado de voceros que se identificaran como asesores de la organización, en algo parecido a una operación avispa, la cual no trae réditos a la empresa.

Las Causas: El mercado ha reaccionado según lo esperado a la oferta de productos y servicios de la LINTURPAEZ S.A.S. en los últimos 10 años, con lo cual se ha producido un proceso de inercia de la organización y pérdida de la calidad de la marca en el mercado.

Y las Consecuencias: Lo anterior ha significado una alta pérdida de credibilidad ante los socios y ante el mercado que reacciona desfavorablemente frente a las propuestas que si bien intentan entregar valor agregado no logran la contundencia esperada.

### **13.3.1. Escenario intermedio Ni chicha ni Limoná.**

LINTURPAEZ S.A.S es la organización que desaprovechó algunas condiciones del entorno, por lo cual aunque desarrolló asociaciones con las empresas del sector y centros de formación superior no aprovechó el aumento en la formación especializada enfocada en la prestación de servicios de turismo y logísticas en la región. Él apoyó en las Políticas gubernamentales que favorecían el desarrollo del turismo en la región, no las consideró lo cual le impidió incursionar en nuevos segmentos del mercado tales como plataformas digitales, personalización del servicio y ampliación de nuevos mercados en sectores públicos y privados, perdiendo una gran oportunidad de expansión y crecimiento en el mercado.

Adicionalmente LINTURPAEZ S.A.S logró conjurar el atraso tecnológico en el sector del transporte al igual que mitigar la deficiente infraestructura deteriorada, pese a lo cual no fortaleció la estructura organizacional y el atraso tecnológico en el sector de transporte, aunando esfuerzos de distintos sectores coadyuvando al aumento en la inversión extranjera en calidad de socio estratégico en nuevos servicios de transporte en el país, los cuales golpearon fuertemente la posición en el mercado que ostentaba la organización.

La empresa se apoyó en Liderazgo basado en un estilo gerencial muy personalista el cual aprovechó la buena situación financiera que ostentaba la organización, pese a lo cual se vio deteriorada a lo largo de los años.

LINTURPAEZ S.A.S logró proyectar I+D en nuevas líneas de servicios y nuevos mercados pese a lo cual no fortaleció la capacidad de identificar los factores externos que afectaban la empresa, entre otros medios como la documenta los procesos de planeación y aumentando la difusión de políticas, planes y reglamento interno al personal tan es así que no logró dar respuesta plenamente a los retos del entorno.

#### **13.4. Matriz Fortalezas Amenazas Debilidad Oportunidades FADO**

Permite desarrollar estrategias de fuerzas y debilidades, debilidades y oportunidades, fuerza y amenazas y debilidades y amenazas (David R., 2008). También son un depósito de estrategias dispuestas al tomador de decisión una vez defina los objetivos luego de escoger el escenario.

*Tabla 16. Matriz FADO de Linturpaez, S.A.S.*

FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
1 Precio del Servicio/producto	1 inefectividad Publicidad
2 Vehículos nuevos	2 Deficiente Servicio al Cliente
3 Fortaleza Financiera	3 No recursos IDI
4 Experiencia en el servicio	4 Estructura Organizacional no entorno

	5 Calidad del Producto/servicios	5 El mercadeo es bajo
		6 No hay administración estratégica

---

OPORTUNIDADES - 0

---

<b>1 Participación en el Mercado</b>	F1.01. La relación precio servicio como carta de presentación con miras a la ampliación del mercado	D1.01 La organización enfoca su pan de comunicaciones con miras a ampliar la participación en el mercado.
<b>2 Los precios son competitivos</b>	F2.02. Paquete publicitario que enfatice precios y vehículos nuevos	D2.02. Se establece una línea de bajo costo en donde se minimiza la intervención de personal.
<b>3 Reputación</b>	F3.03. Apertura de créditos apoyados en la reputación y la fortaleza financiera	D3.03. Se da apertura al programa IDI atrayendo a destacados profesionales por la reputación de la transportadora
<b>4 tamaño del Mercado</b>	F4.04. La organización captura un mayor porcentaje de mercado.	D4.04. La estructura organizacional es flexible según los retos del entorno.

---

<b>5 Nuevos segmentos del mercado</b>	F5.05. Los servicios y productos de la organización permiten la aceptación en nuevos mercados.	D5.05. Se generan alianzas estratégicas en la apertura con lo cual se logra fortalecer el mercadeo de la empresa.
<b>6 Alianzas estratégicas</b>	F6.02. Las alianzas permiten “utilizar” vehículos nuevos en incurrir en gastos altos.	D6.06. Los aliados estratégicos dotan a la organización de metodologías y cultura de la planeación.
<b>7 Nuevos territorios</b>	F7.03. La fortaleza financiera facilita la penetración de nuevos mercados.	
<b>8. Energías alternativas</b>	F8.04. La experiencia permite alternar con vehículos movidos con energías alternativas.	
<b>AMENAZAS - A</b>	<b>FA</b>	<b>DO</b>
<b>1 La estructura organizacional no da cuenta de los retos el entorno</b>	F1.A1. Los productos y servicios son expresiones de la adaptación de la estructura organizacional	D1.A1. Se hace divulgación voz a voz, con lo cual se retroalimenta de los que sucede en el entorno respecto a interés en el transporte.

<b>2 El mercadeo de la organización es bajo</b>	F2.A2. La adquisición de nuevos vehículos es utilizado como oportunidad para potenciar el mercadeo.	D2.A2. Se alinea al personal de la organización con miras a la mejora y fortalecimiento del mercadeo.
<b>3 Disminución de la población</b>	F3.A3. La fortaleza financiera permite indagar nuevos hábitos de la población.	D3.A3. Se anticipa a la disminución de la población con nuevos productos.
<b>4 Se depende de 1 solo Cliente</b>	F4.A4. Se utiliza al Estado para abrir nuevos mercados en distintos frentes.	D4.A4. Se utiliza la estructura organizacional del cliente.
<b>5 Aumento de tasa de interés</b>	F5.A5. La inflación se enfrenta escalando los servicios y productos de forma que se acomoden a los recursos de los clientes.	D5.A5. Se racionaliza la inversión de la publicidad balanceando el aumento de os intereses.
<b>6 Agresiva expansión del competidor</b>	F6.A1. La relación precio servicio/producto permite aprovechar la expansión del competidor.	D6.A6. Se aprende de las estrategias del competidor para utilizarlas en beneficio de la organización.
<b>7 Cambios en la regulación</b>	F7.A2. Los nuevos vehículos se ajustan a la normatividad vigente y se utilizan para	D7.A1. Los cambios en la regulación permiten desplegar campañas que

---

	promocionar el cumplimiento.	apuntan a evidenciar las nuevas exigencias.
<b>8. Transporte ilegal</b>	F8.A4. La organización detecta las necesidades en nuevos nichos lo que le permite derrotar la informalidad.	D8.O8.

---

*Fuente: Elaboración propia.*

## **Recomendaciones**

El escenario optimista reúne las condiciones adecuadas para hacer la apuesta empresarial que permita hacer quiebre en el mercado, de manera que se logre la reacción favorable financieramente y que permita detectar el mercado meta que se requiere para revertir la tendencia de los últimos años.

Significa alinear a todos los actores en el propósito de estructurar todos los aspectos que interviene en la organización con el mercado y los nichos que se abren.

Es el mejor escenario puesto que permite avizorar que la planeación y al tecnología, van a lograr la innovación y con ello en un círculo virtuoso posicionar a la organización y su marca como en el pasado brillo, solo que en esta ocasión lo hará más puesto que con la tecnologías de la información y la comunicación se lograra de manera sostenida.

Es una apuesta ambiciosa y a largo plazo puesto que recoge los umbrales de la planeación a largo y corto plazo en una constante retroalimentación de forma tal que se pueda ajustar el rumbo en cualquier momento de sr necesario.

Es menester de la alta dirección de la organización una vez acoja alguno de los escenarios proceder a plantear las actividades que conduzcan a la situación escogida para lo cual es necesario diseñar los planes de acción.

## Conclusiones

Los escenarios brindan un abanico de miradas distintas, que permiten las decisiones empresariales con el objetivo de elevar la rentabilidad y la supervivencia en el mercado, además de generar o mantener la ventaja competitiva.

El proceso adelantado hasta el momento, permite una visión desde lo particular a lo general, con lo cual se conoce a fondo la manera de ubicar las oportunidades y plantear los desarrollos para llegar al escenario elegido.

Los escenarios son el resultado de visiones expertas, lo cual le concede a la metodología una condición sine qua non para la correcta implementación.

Las estrategias identificadas a partir del escenario apuesta, le permitirán a la organización posicionarse en el mercado.

La utilidad de las herramientas propuestas de direccionamiento y prospectiva son extensibles a otras áreas del conocimiento.

La inclusión de la tecnología y el enfoque de innovación, marcaran el nuevo derrotero de la organización de manera positiva y contundente.

La organización queda dotada de una amplio número de posibilidades para la organización, en cuanto estrategias según se escoja el escenario y los objetivos.

## Bibliografía

- Ahmed Jamil, R., & Hussain Shah, S. (2015). Critical Exploration of Prescriptive and Emergent approaches to Strategic management: A review paper. *International Journal of Information. Business and Management*, 90 - 99.
- Alvarez Medina, M. d. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Contaduría y Administración*, 5 - 22.
- Ambito Juridico. (15 de Marzo de 2017). *AmbitoJuridico*. Obtenido de AmbitoJuridico: <https://www.ambitojuridico.com/noticias/general/transito-y-transporte/conozca-la-reglamentacion-para-combatir-la-ilegalidad-en-el>
- Andrews, K. R. (1984). El Concepto de estrategia de la Empresa. En K. R. Andrews, *El Concepto de estrategia de la Empresa* (págs. 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55). Barcelona: Orbis.
- Anif. (2018). *Libro de reforma Tributaria*. DIAN. Obtenido de [www.anif.co/sites/default/files/investigaciones/anif-libroreformatributaria.pdf](http://www.anif.co/sites/default/files/investigaciones/anif-libroreformatributaria.pdf)
- Arango A., M. E., & Castillo O., R. (6 de Octubre de 2018). *ArlSura*. Obtenido de ArlSura: [https://www.arlsura.com/pag\\_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/requisitos.pdf](https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/requisitos.pdf)
- Banco de Occidente. (2017). *Análisis macroeconómico y sectorial: coyuntura y perspectivas*. Obtenido de <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/wcm/connect/banco-de->

occidente/1142fe5a-1a78-41b7-a2e8-279032ff3dca/informe-sectorial-anif-dic-2017.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m111P0x

Beltran D., A. (1 de Junio de 2006). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet:

[revistas.uexternado.edu.co](http://revistas.uexternado.edu.co)

Burgoa, A., & Gonzalo, L. (12 de Enero de 2007). *Redalyc.org*. Obtenido de Redalyc.org:

<http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942453006.pdf>

Caracol. (2 de Octubre de 2018). *Caracol*. Obtenido de Caracol:

[http://caracol.com.co/radio/2018/10/02/nacional/1538490106\\_114846.html](http://caracol.com.co/radio/2018/10/02/nacional/1538490106_114846.html)

Carreras, G. (2018). *Grupo Carreras*. Obtenido de Grupo Carreras:

<http://www.grupocarreras.com/2017/12/01/las-6-tendencias-sector-del-transporte-2018/>

Castellanos Narciso, J. E. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 28 - 51.

Castillo, A. G. (2018). *Colombia: balance de un mes de gobierno de Iván Duque*. Obtenido de <https://www.celag.org/colombia-balance-primer-mes-duque/>

Cereceda Meneses, C. (21 de Julio de 2018). *Scmapspublic2*. Obtenido de Scmapspublic2:

<http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1Q2PH77DL-1XM4BW8-2LXW/CAJA%20DE%20HERRAMIENTAS.pdf>

Chandler, A. D. (1962). Estrategia y Estructura. En A. D. Chandler, *Estrategia y Estructura* (págs. 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17). Washington: MIT.

Chavarro Garcia, I. J. (5 de Junio de 2012). *Unad*. Obtenido de Unad:

<http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/1283/1/Anexo1.pdf>

Colciencias. (9 de Julio de 2018). *Colciencias*. Obtenido de Colciencias:

<http://libroverde2030.gov.co/wp-content/uploads/2018/07/LibroVerde2030-5Julio-web.pdf>

Dane. (22 de Octubre de 2018). *Dane*. Obtenido de dane:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

David R., F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico D.C.: Pearson Educación.

Diario del Huila. (29 de Agosto de 2017). *Diario del Huila*. Obtenido de Diario del Huila:

<https://diariodelhuila.com/millonarios-recursos-para-transporte-escolar-en-el-huila>

*Dinero*. (9 de Febrero de 2015). Obtenido de Dinero:

<https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

Economía, D. L. (20 de 05 de 2017). *Diario La Economía*. Obtenido de Diario La

Economía: <http://diariolaeconomia.com/fabricas-e-inversiones/item/3159-tecnologia-la-nueva-apuesta-en-seguridad-de-cootranshuila-que-llega-desde-china.html>

El Espectador. (2017). ¿Que le falta al transporte en Colombia para mejorar su competitividad? *EL Espectador*. Obtenido de

<https://www.elespectador.com/economia/que-le-falta-al-transporte-en-colombia-para-mejorar-su-competitividad-articulo-713518>

El Nuevo Siglo. (6 de Noviembre de 2017). Aumentó consumo de combustibles.

(Economía, Ed.) Obtenido de <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/11-2017-aumento-consumo-de-combustibles>

El Tiempo. (16 de Febrero de 2016). *El Tiempo*. Obtenido de El Tiempo:

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16511594>

FinanzasPersonales. (12 de Enero de 2018). *FinanzasPersonales*. Obtenido de

FinanzasPersonales: <http://www.finanzaspersonales.co/ahorro-e-inversion/articulo/dolar-tendencia-de-la-negociacion-del-dolar-2018/74730>

Forero Cruz, M. (1 de julio de 2017). *Unimilitar*. Obtenido de Unimilitar:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16765/1/ForeroCruzMiller2017.pdf>

Gálves, E. J. (2014). *Análisis Estratégico para el desarrollo de Mipimes en Colombia*. Cali: Universidad del Valle.

Garduño Ochoa, R. (1 de Abril de 2004). *Unad*. Obtenido de Unad:

<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/8065/1/206043%20Prospectiva-para-todos-Construccion-de-escenarios.pdf>

Godet, M. (1 de Abril de 2009). *UExternado*. Obtenido de UExternado:

<https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La%20prospectiva%20estrategica.pdf>

- Hafsi, T., & Thomas, H. (2005). The Field of Strategy: In Search of a Wlaking Stick. *European Management Journal*, 507 - 519.
- Helfat, C. (2015). Strategy Processes and Prcatices: Dialogues and Intersections. *Strategic Management Journal*, 1 - 3.
- Hernández, R. C. (1991). *Metodología de la Investigación* . Mexico: McGrawhill.
- Ibarra, S., & Suárez, J. (1 de Agosto de 2002). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552>
- Jhonson , G., Scholes , K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estrategica*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Jhonson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2016). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Lara, L., & Mas, J. (2016). Por qué unas tiendas venden y otras no. En *Por qué unas tiendas venden y otras no* (pág. 41). Barcelona: Libros de Cabezera.
- Lara, L., & Mas, J. (2016). *Por qué unas tiendas venden y Otras No*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- Lindstrom, M., & Seybold, P. (2006). *Brandchild*. Mexico D.F.: Cecsá.
- Lopez Cespedes, M. I. (1 de Julio de 2013). *Universidad Nacional*. Obtenido de Universidad Nacional: [bdigital.unal.edu.co/9647/](http://bdigital.unal.edu.co/9647/)
- Medina Barros, A. J. (15 de Julio de 2017). *Ean*. Obtenido de Ean:  
<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9100/MedinaAlbeiro2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Micro Strategy and Strategizing. (2003). *Journal of Management Studies*, 3 - 19.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). Safari a la Estrategia. En H. Mintzberg, *Safari a la Estrategia* (págs. 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36). Buenos Aires: Granica.
- Monroy Leandro, M. (1 de Junio de 2014). *Uptc*. Obtenido de Uptc:  
<http://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1435/2/TGT-184.pdf>
- Moreno Martinez, M. G. (1 de Junio de 2015). *Universidad Nacional*. Obtenido de Universidad Nacional:  
<bdigital.unal.edu.co/49920/1/miltongiovanymorenomartinez.2015.pdf>
- Nag, R., & Hambrick, D. C. (2006). What is Strategic Management, Really?. Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. *Strategic Management Journal*, 935 - 955.
- Noguera Hidalgo, A. L., & Barbosa Ramirez, D. H. (2 de Mayo de 2014). *Redalyc*. Obtenido de Redalyc: [www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108007](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108007)
- Ortiz Aristizabal, P. c. (4 de Junio de 2009). *Universidad Javeriana*. Obtenido de Universidad Javeriana:  
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis242.pdf>

Pardo Martinez, C. I., & Alfonso, W. (1 de Junio de 2015). *Thefailureinstitute*. Obtenido de Thefailureinstitute: <https://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colobia.pdf>

Parra Acosta, J. F. (1 de Junio de 2014). *Universidad Nacional*. Obtenido de Universidad Nacional: [www.bdigital.unal.edu.co/45797/1/1030552648.2013.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/45797/1/1030552648.2013.pdf)

Pena Osorio, S. A. (11 de Agosto de 2014). *Universidad de los Andes*. Obtenido de Universidad de los Andes: <http://repositorio.uniandes.edu.co/xmlui/handle/1992/4881>

Perez Toro, J. A. (29 de Febrero de 2016). *Universidad Jorge Tadeo Lozano*. Obtenido de Universidad Jorge Tadeo Lozano: <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/1081>

Pineda, O. D. (2011). *RÉGIMEN JURÍDICO DEL TRANSPORTE*. Recuperado el 17 de 10 de 2018, de <https://www.terminalarmenia.com/userfiles/files/REGIMENTRANSPORTE2011.pdf>

Porter, M. (1996). ¿Qué es la Estrategia? *Harvard Business Review*, 100 - 117.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (29 de Abril de 2018). *Universidad del Valle*. Obtenido de Universidad del Valle: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8070/1/1a%20competencia.pdf>

Quintero Gutiérrez, J. (1 de Junio de 2015). *Universidad Nacional*. Obtenido de Universidad Nacional: [www.bdigital.unal.edu.co/50059/1/1039450153.2015.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/50059/1/1039450153.2015.pdf)

Real Academia Española. (21 de Julio de 2018). *RAE*. Obtenido de RAE:

<http://dle.rae.es/?id=UQfWOEp>

Republica, L. (08 de 08 de 2018). *La Republica*. Obtenido de La Republica:

<https://www.larepublica.co/economia/nuevas-tendencias-en-transporte-transforman-la-movilidad-en-el-mundo-2754728>

Reyes , G. E. (2012). Proyecto de Investigación Gestión Empresarial. *Documentos de Investigación*, 5 - 50.

Román Muñoz, O. (21 de Junio de 2018). *Universidad de San Buenaventura*. Obtenido de Universidad de San Buenaventura:

[https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/1\\_laestrategia.pdf](https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/1_laestrategia.pdf)

Rosillo, J. (30 de Abril de 2018). *Pontificia Universidad Javeriana*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana:

[www.javeriana.edu.co/Facultades/C\\_Econom\\_y\\_Admon/Gerencia/.../rosillo1.doc](http://www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Econom_y_Admon/Gerencia/.../rosillo1.doc)

Salinas Loaiza, J. (18 de Noviembre de 2013). *Universidad Militar*. Obtenido de Universidad Militar:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11148/1/SalinasLoaizaJohnFreddy2013.pdf>

Sánchez Quintero, J. (2003). Estrategia Integral para PyMes Innovadoras. *Escuela de Administración de Negocios*, 34 - 45.

Sánchez Uribe, J. D. (1 de Julio de 2010). *Universidad Nacional*. Obtenido de Universidad Nacional:

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/refame/article/download/47829/49347>

- Semana. (2018). Duque en aprietos: gobierno con mayorías en solo tres de las siete comisiones del Senado. Obtenido de <https://www.semana.com/online/nacion/articulo/oposicion-gobierno-e-independientes-asi-quedo-el-senado/582415>
- Tan Tong, M. M. (12 de Enero de 2015). *Redalyc*. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/3374/337443854004.pdf>
- Tekin, E. (1 de Julio de 2015). *University of Twente*. Obtenido de University of Twente: [essay.utwente.nl/.../Tekin\\_BA\\_Managemen%20and%20Goveranc...](http://essay.utwente.nl/.../Tekin_BA_Managemen%20and%20Goveranc...)
- Thiel, P. (2014). De Cero a Uno. En P. Thiel, *De Cero a Uno* (págs. 25, 34, 45, 51, 53,). Bogotá: Planeta.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2015). En A. A. Thompson, J. E. Gamble, M. A. Peteraf, & A. J. Strickland III, *Administración Estratégica* (págs. 73,75). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Torres, E. Y. (2017). *Prospectiva Estratégica*. Bogotá: Unad.
- Universidad del Rosario. (28 de Mayo de 2018). *Universidad del Rosario*. Obtenido de Universidad del Rosario: [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/ee/ee035291-3f52-4d8a-8eb4-c5d3d22914e5.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/ee/ee035291-3f52-4d8a-8eb4-c5d3d22914e5.pdf)
- Vargas Z., J. C. (1 de Junio de 2015). *pmicolombia*. Obtenido de pmicolombia: <http://www.pmicolombia.org/wp-content/uploads/2015/08/PMIBogota-Analisis-sector-construccion-en-Colombia.pdf>

Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art. *California Management Review*, 5 - 11.

## **Anexos**