

**Título**

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONSECUCCIÓN DE VENTAJAS  
COMPETITIVAS EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO:  
CASO EMPRESA DEL SECTOR TRANSPORTE PÚBLICO  
(CONDUCCIONES PALENQUE ROBLEDAL S.A.)**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE MAGISTER**

**Alba Lucelia García López**

**Universidad de Medellín  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
MBA  
Medellín-Colombia  
2020**

INTRODUCCIÓN .....	3
RESUMEN.....	4
1. PROBLEMA.....	4
1.1. Planteamiento del problema .....	4
1.2. Contexto administrativo .....	5
1.3. Contexto externo .....	6
1.4. Pregunta de investigación.....	7
1.5. Sistematización .....	7
1.6. Justificación.....	7
2. OBJETIVOS.....	8
2.1. Objetivo general.....	8
2.2. Objetivos Específicos.....	8
3. MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES.....	8
3.1. Variables .....	8
3.2. Escuelas de planeación estratégica propuestas por Mintzberg .....	12
3.3. Planeación estratégica. ....	17
3.4. Herramientas de planeación estratégica .....	22
3.5. Ventaja competitiva.....	31
4. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	36
4.1. Enfoque de investigación .....	36
4.2. Tipo de investigación .....	36
4.3. Método de investigación.....	37
4.4. Instrumentos de investigación .....	37
5. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	39
5.1. Diagnóstico interno.....	39
5.2. Diagnóstico externo .....	50
5.3. Aspectos metodológicos del procedimiento para la construcción de la estrategia y el BSC. ....	54
6. CONCLUSIONES.....	57
7. RECOMENDACIONES.....	58
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	59

## INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica desde sus inicios fue usada para hacer referencia a los planes que los ejércitos utilizaban para ganar las batallas, Weihrich y Koontz, (1993). En las condiciones del mundo actual es imprescindible hablar de la planeación estratégica en las prácticas empresariales, en donde los líderes dedican sus esfuerzos a trazar planes que permitan que las organizaciones que dirigen puedan conseguir ventajas competitivas respecto a sus competidores.

La planeación estratégica, tal como se presenta en el marco teórico, toma sus fundamentos en los planteamientos realizados por algunos de los más prestantes pensadores de la administración como Drucker (1954), Andrews (1971), Ansoff (1965), Chandler (1962), Porter (1990), quienes a partir de las experiencia en el sector industrial, hicieron aportes significativos para el avance conceptual de la estrategia como elemento fundamental para la alta dirección y que de manera conjunta con la cultura organizacional y los procesos, conformaban las bases para el desarrollo de la gestión administrativa.

En el avance conceptual han sido determinantes los planteamientos de P. Drucker, al referirse a la importancia que tiene la planeación estratégica para ganar ventajas competitivas y “superar el desempeño del mercado”. (Oster, 1999, p.9).

El proyecto de investigación se alinea con las teorías que, en términos de administración y planeación estratégica, han planteado tanto los autores antes mencionados como algunos más contemporáneos, caso Mintzberg (1991), buscando el fortalecimiento estratégico para la empresa de transporte público colectivo urbano de Medellín, Conducciones Palenque Robledal – C.P.R. de modo que sus acciones se ejecuten de manera coordinada y que como afirma Oster, (1999) “cree una visión de hacia dónde se dirige la organización”. (p,17).

El anteproyecto, presenta de manera inicial, las principales razones que motivan la elaboración del proyecto y luego a partir de la construcción de la pregunta de investigación se proponen unos objetivos que guiarán toda la investigación; más adelante se presenta el marco teórico que ayuda a orientar conceptualmente al lector, para finalizar con una propuesta de plan estratégico ajustado a las características y especificidades de la empresa objeto de estudio.

## RESUMEN

El trabajo de grado presenta de manera clara la forma como se da respuesta a la pregunta de investigación ¿Qué acciones implementar en la empresa para lograr una ventaja competitiva en la prestación del servicio?, para lo cual se parte de la elaboración de un diagnóstico, a través de un sondeo de 37 preguntas aplicado al 100% de los colaboradores, de manera adicional se utilizan diferentes herramientas para acercarse tanto a la realidad interna como externa de la organización objeto de estudio. La metodología utilizada es cualitativa mediante un estudio exploratorio y documental que lleva a la construcción de un plan estratégico a 5 años y la conclusión general que la empresa es colectiva, de corta distancia jerárquica, baja evasión a la incertidumbre, participativa y flexible.

### **Palabras claves**

Planeación, estrategia, ventaja competitiva, matrices de planeación.

## 1. PROBLEMA

### 1.1.Planteamiento del problema

Conducciones Palenque Robledal S.A.– C.P.R. con matrícula mercantil número 21-009806-04. NIT 890.901.112-2, fue fundada en 1956 por el señor José María Velásquez Sierra, Manuel Quintero Moscoso, José Prieto y Antonio Echavarría, quienes vieron la necesidad de conformar una empresa de transporte público colectivo, para prestar el servicio en la comuna 7 de Medellín.

De acuerdo con el diagnóstico realizado a los procesos, en Conducciones Palenque Robledal S.A., no se evidencia una planeación estratégica clara, que dé cuenta de objetivos, metas, visión o políticas de la empresa. “El crecimiento logrado ha sido por oportunidades del mercado, que identificaba mi padre, José María Velásquez Sierra, y las decisiones se han tomado según necesidad,” expresa la gerente, Beatriz Elena Velásquez Uribe.

En coherencia con lo expuesto, la C.P.R ha sido administrada, mediante la ejecución de actividades requeridas en el día a día, pero sin una planeación claramente definida que haya trazado “camino para alcanzar mayores y mejores logros”. (Miklos Tomás & Tello Ma. Elena, 1993, p, 41.) y que le garanticen una ventaja competitiva en la prestación del servicio.

Por lo tanto, entre las dificultades que se evidencian en los procesos y que se sustentan en palabras del subgerente, Pedro Pablo Zapata Hincapié, son:

### 1.2.Contexto administrativo

- No hay planes de acción u objetivos que permitan saber hacia dónde va la empresa.
- Los empleados no conocen la misión, la visión, los objetivos y las metas de la empresa.
- El organigrama que reposa en el archivo de la C.P.R, fue diseñado hace 50 años.
- El 90% de los empleados no conocen su cargo o rol y no existen procedimientos, se han apropiado de tareas que se deben hacer para cumplir requisitos legales o necesidades administrativas.
- No hay políticas claras para la atención al cliente y por tanto los usuarios se queja.
- No hay una política de renovación del parque automotor y el 40% de los vehículos son modelos inferiores a 2011.

Ante estos problemas dice el subgerente, “en los últimos cuatro años, ha sido muy difícil enfrentar los cambios en el sector transporte, teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con una planeación clara que indique hacia dónde va la organización, la C.P.R se ha ido tecnificando para cumplir las exigencias legales, sin embargo, hoy conoce su presente, pero es necesario definir y trabajar el futuro que desea.

### 1.3.Contexto externo

En cuanto al contexto externo, hoy representa un gran reto las exigencias legales que han venido transformado el sector transporte desde el 2014, entre las que se hallan la Ley 1503 de 2011, Decreto 2851 de 2013, 1565 de 2014, ambas expedida por el Ministerio de Transporte, y las determinaciones departamentales como el proyecto de la Secretaría de Movilidad de Medellín, denominado Transporte Público de Medellín – TPM que integra las 93 empresas de transporte público de la ciudad, con el objetivo de reestructurar el transporte Público Colectivo -TPC, en términos de eficiencia, seguridad, sostenibilidad, accesibilidad, en un marco de cultura ciudadana.

Este proyecto obliga a que la empresa diseñe un plan que se articule al TPM, específicamente a una de sus líneas de acción que es el Sistema de Gestión y Control de Flotas - SGCF, una plataforma tecnológica incorporada en los vehículos que recolecta, interpreta y procesa la información proveniente de las empresas, respecto al control de horarios de despacho, verificación de frecuencias, excesos de velocidad, conducción con puertas abiertas, abandono de rutas, ascenso y descenso de pasajeros, sobrecupo y conductores con mayor o menor número de incidentes de tránsito, logrando que la Secretaria de Movilidad, como autoridad de transporte, obtenga la información en tiempo real para organizar el transporte y garantizar la planeación, regulación, inspección, vigilancia y control de las empresas de transporte.. (2020), medellín.gov.co.

Frente a estas exigencias del entorno, la C.P.R. requiere empezar a planificar sus acciones para generar ventajas competitivas en la prestación del servicio, enfrentar los retos externos y mitigar el riesgo de perder participación en el mercado. Las razones anteriores expuestas llevaron a plantear el problema a investigar.

#### 1.4.Pregunta de investigación

En este contexto surge la pregunta de investigación: ¿Qué acciones implementar en la empresa para lograr una ventaja competitiva en la prestación del servicio?

#### 1.5.Sistematización

- ¿Qué es un plan estratégico?
- ¿Cómo llevar la empresa a tener una ventaja competitiva en la prestación del servicio?
- ¿Quiénes han conceptualizado la estrategia, la planeación estratégica y la competitividad?
- ¿Cuál es la metodología para definir y hacer seguimiento al plan estratégico de la C.P.R.?

#### 1.6.Justificación

En el campo de la administración, dice Mintzberg y Quinn, (1991), una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios del entorno y las acciones imprevistas de los competidores inteligentes., (p.5).

En coherencia con el planteamiento anterior, la planeación estratégica debe ser utilizada como una herramienta que orienta el futuro de las empresas y como pilar fundamental de las organizaciones que buscan una ventaja competitiva exitosa. De otra parte la administración actual de la empresa Conducciones Palenque Robledal – en adelante C.P.R, en sus actividades “ obra sobre el día a día”, lo que conlleva a la necesidad de formular e implementar un plan estratégico para la C.P.R. que direcciona sus acciones al cumplimiento de metas y objetivos para conseguir una ventaja competitiva en la prestación del servicio.

Asimismo, y como dice Martínez & Lozano (2010), la formulación de un plan estratégico es el primer paso para que la empresa tenga una ventaja competitiva, enfrentar los retos, riesgos y amenazas presentes en la transformación del sector transporte, como consecuencia de factores

del macroentorno que tienen que ver con la innovación tecnológica, políticas y legales que vienen generando un impacto directo en la empresa.

Por último, el plan estratégico para la C.P.R. que se desarrollará bajo la metodología del Balance Scorecard - BSC, servirá como sistema de gestión administrativa que en definición de Kaplan y Norton (2008) “es el conjunto integrado de procesos y herramientas que utiliza una empresa para desarrollar su estrategia, traducirla en acciones operativas, monitorear y mejorar la eficiencia de ambas”. p. 1).

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo general

- Formular un plan estratégico por medio de un diagnóstico integral que permita direccionar la empresa hacia la consecución de una ventaja competitiva en la prestación del servicio.

### 2.2. Objetivos Específicos

- Identificar mediante revisión de literatura los conceptos claves para la formulación de un plan estratégico que permita lograr una ventaja competitiva.
- Diagnosticar el estado actual de la empresa, teniendo en cuenta la perspectiva interna y externa.
- Diseñar el plan estratégico que ayude en la consecución de una ventaja competitiva para la organización.

## 3. MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES

### 3.1. Variables

- Planeación estratégica

- Ventaja competitiva

El Marco Teórico de la investigación presenta dos conceptos, el primero de ellos está relacionado con la definición de la planeación estratégica para la cual se hace un recorrido histórico por el concepto de estrategia y las diversas acepciones que este ha tenido a lo largo de la historia, teniendo en cuenta los cuatro grandes momentos que la estrategia presenta de acuerdo con Tarzijan(2008) citado por Castellanos Narciso & Cruz Pulido, (2014).El segundo concepto abordado, es el de la ventaja competitiva el cual parte del análisis que se hace de la relación entre estrategia y estructura, para luego desarrollar las estrategias de teoría del crecimiento hasta llegar a los planteamientos que hace Drucker (1985) y terminar con la teoría de Recursos y capacidades.

Según Ibarra Mirón, S., & Suárez Hernández, J. (2002), la palabra estrategia procede la palabra griega estrategos, formada por stratus, que significa ejército, y- ag, que significa dirigir, sin embargo, el concepto como tal aparece en el campo económico y académico con la teoría de juegos de la mano de Von Newman y Morgenstern en 1944. (p.64).

Por su parte, H. Mintzberg (1997) afirma que “los principios básicos de la estrategia fueron aplicados y registrados mucho antes de la era cristiana y tiempos prehistóricos”. p.7). Otros hallazgos resultantes de la búsqueda bibliográfica referente al concepto de estrategia exponen que la estratégica fue un término usado por militares para aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas. (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014, p.29)

En lo relacionado con la estrategia militar o de batalla, data del ejército ateniense siglo V- VII (Droznos, 2007), esta era la fuerza militar de Atenas, una de las ciudades más importantes de la antigua Grecia, quienes utilizaban la expresión para referirse a los planes que se diseñaban para atacar en batalla.

Igualmente, en algunos textos se dice que Sun Tzu, quien vivió en el siglo V a.C., sería el primer autor en plantear seis principios estratégicos a través del libro el Arte de la Guerra: ganar todo sin combatir, evitar la fortaleza y atacar la debilidad, engañar y conocer con anticipación previo, adquisición de velocidad y preparación e influencia en su oponente y liderazgo fuerte. (Droznos, 2007).

Así mismos, el filósofo griego Onosandro, siglo I d.c. en su libro *Strategikos*, una obra que alude a la estrategia como la capacidad de un general, para diseñar tácticas y reglas usadas por la infantería en las batallas.

Por otra parte, Tarzijan (2008), expone que la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se divide en cuatro etapas: la primera de ellas enfocada en la planificación financiera (1920). Esta fase se centra en el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario, caja y se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento de este. Los presupuestos estaban asignados a las áreas y la característica fundamental era que la estrategia se basaba en dichas áreas y no en la visión integradora como ocurre hoy en día. (Citado Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014, p.29)

La segunda etapa de la evolución del pensamiento en la formulación de estrategias de una empresa tiene que ver con la planificación financiera de largo plazo. Esta etapa que comienza aproximadamente en 1950 y se basa en la búsqueda de la predicción del futuro a través de situarse en diversos escenarios (optimista, neutral, pesimista). [...] Hasta esta segunda etapa, el pensamiento estratégico estaba orientado, fundamentalmente, por una visión funcional de la empresa, en la que se analizaban individualmente sus áreas, y a partir de dicho análisis funcional se buscaba obtener respuestas más globales para las necesidades de la empresa (Tarzijan, 2008, p.30).

Uno de los autores que define la estrategia en este periodo es Drucker, (1954). Quien, según planteamientos de algunos textos, es el primer teórico en interesarse por la estrategia en administración, señalando que la estrategia da respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser? Por otra parte P. Drucker, citado por Narciso y Pulido (2014), plantea que la dirección del cambio estratégico depende de la fijación de ocho objetivos "Situación del mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, lucro, desempeño y desarrollo gerencial, desempeño y actitud obrera y responsabilidad pública. (p. 37)

La tercera etapa, propuesta Tarzijan (2008), se caracteriza por tener una visión más global de la estrategia unificando cada una de las áreas empresariales. Lo anterior se visualiza con las investigaciones realizadas al respecto por Peter Drucker (1985), Kenneth Andrews (1971), Alfred Chandler (1962) e Igor Ansoff (1969), quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica, unificando las ideas individuales para cada una de las áreas funcionales relacionándolas con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelven. Las características fundamentales de esta tercera etapa son la visualización de la empresa desde una perspectiva global, el análisis del mercado y de los competidores que enfrenta.

Entre los exponentes de la definición de estrategia en esta etapa se encuentra **Chandler, (1962)** quien definió estrategia empresarial, en su obra *Strategy and Structure* (1962), basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: *DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck*, como “el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas” y **Ansoff, (1969)** quien define la estrategia como el proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos, “determinación de los impulsos para el desarrollo futuro de la empresa”

La cuarta etapa del pensamiento estratégico se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. Esta etapa nos dice que la formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de la matriz DOFA, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias.

Entre los autores de la cuarta etapa, se destaca **Andrews, (1971)** quien define la estrategia como un patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o

quiere estar y en qué clase de empresa es o quiere ser". Igualmente se destaca uno de los principales exponentes de la estrategia, **H.Mintzberg, (1997)**, definiéndola como el patrón o plan que integra las principales metas u objetivos, políticas y acciones de una organización. Mintzberg, distinguió cinco definiciones de estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

- Como plan: curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica.
- Como pauta de acción: "maniobra" para ganar la partida al contrincante o competidor.
- Como patrón: maniobras específicas para alcanzar comportamiento deseado.
- Como posición: ubicación o lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos. En términos ecológicos, la estrategia representa un "nicho"; en términos económicos, un lugar que genera "rentas", y en términos de administración formales, un "dominio" del producto de mercado.
- Como perspectiva: mente colectiva hacia el interior de la organización, pero con una perspectiva amplia del mundo.

### 3.2. Escuelas de planeación estratégica propuestas por Mintzberg

Mintzberg (1998 - 2003) clasificó los diferentes tipos de formulación de estrategia en diez "escuelas de pensamiento". Estas diez escuelas están agrupadas en tres categorías. Al primer grupo pertenecen las escuelas prescriptivas o normativas. Estas son las de Diseño, la de Planeación y la de Posicionamiento. El segundo grupo está conformado por seis escuelas cuyo principal énfasis es más en cómo se formula la estrategia, que en prescribir planes o posicionamientos óptimos. Estas seis escuelas son la de Emprendimiento, la Cognoscitiva, la de Aprendizaje, la del Poder, la Cultural y la Ambiental. El tercer grupo está conformado por una sola escuela, la de Configuración o Transformación, que es un híbrido de todas las anteriores, organizada en etapas, ciclos de vida organizacionales o "episodios".

#### ✓ Escuela de diseño (Selznick 1957, Andrews 1965)

Esta escuela prescriptiva ve la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántico.

Su proponente primigenio fue Phillip Selznick (1957), para luego recibir el impulso de Kenneth Andrews (1965) con la introducción del análisis DOFA (En inglés SWOT), El punto de vista original de esta escuela ve la formulación de estrategia como la manera de lograr el ajuste esencial entre las fortalezas y debilidades internas de la corporación, con las oportunidades y amenazas externas.

✓ Escuela de planificación (Ansoff 1965)

Esta escuela prescriptiva ve la estrategia como un proceso formal. Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódico e incremental.

Su principal proponente fue Igor Ansoff (1965). Tiene algunos nexos con la planeación urbana, la teoría de sistemas y la cibernética. Su norma era programar en lugar de formular estrategia. Esta escuela creció paralelamente con la Escuela de Diseño y predominó desde mediados de la década de los 70's y que en los 80's se pensó había llegado a su fin, continuó teniendo una influencia importante hasta hoy en día.

✓ Escuela de posicionamiento (Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985)

Esta escuela prescriptiva ve la estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes.

Sus disciplinas de origen son la Economía y la Historia Militar y su antecedente conceptual se encuentra en los trabajos de Frederic M. Scherer (1970), Schendel y Hatten, (1970) y Porter, (1980-1985), cuyos conceptos fueron reforzados luego por trabajos académicos incipientes sobre posicionamiento estratégico y por prácticas de consultoría, todo esto precedido por una extensa literatura sobre estrategia militar, como la formulada por Sun Tzu, en su obra "El Arte de Guerra", escrito en 460 a.C. Bajo este punto de vista la estrategia se reduce a posiciones genéricas seleccionadas después de seguir un patrón formal de análisis, aplicado a situaciones de las industrias.

✓ Escuela emprendimiento (Schumpeter 1950, Cole 1959)

Esta escuela prescriptiva ve la estrategia como un proceso visionario. Algunos autores notables han asociado a la estrategia como la empresa, y han descrito el proceso en términos de crear una

visión para el gran líder. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Líder, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, oportunista y revolucionaria.

Sus principales proponentes fueron J.A. Schumpeter (1950), A.H.Cole (1959) y otros economistas. Los primeros escritos al respecto surgieron en el campo de la Economía. En varios enfoques económicos sobre el emprendimiento, se identifican dentro de esta escuela tres tendencias: la enfocada al riesgo, la enfocada a la innovación y aquella enfocada hacia la creación de nuevas empresas.

✓ Escuela cognoscitiva (Simon 1947 y 1957, March y Simon 1958)

Esta escuela prescriptiva ve la estrategia como un proceso mental. Si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. Esta escuela procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la mente, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente, resistido y construido mentalmente.

Sus principales proponentes fueron Simón (1947 -1957) y March y Simón (1958). Su disciplina básica de origen es la Psicología Cognoscitiva (Estudia cómo la gente percibe, interpreta, almacena y recupera información. Los psicólogos cognoscitivos creen que los procesos mentales pueden estudiarse con técnicas científicas. Crearon conceptos como el de "Inteligencia Artificial").

✓ Escuela de aprendizaje (Lindblom 1959 y 1968, Cyert y March 1963, Weick 1969, Quinn 1980, Prahalad y Hamel 1990)

Esta escuela prescriptiva ve la estrategia como un proceso emergente. El mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Por lo tanto, deben emerger de a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende. El elemento clave para definir el rumbo de la organización son los que aprenden, cualquiera puede hacerlo y la forma adecuada de cambio organizacional es continuo, incremental y gradual.

Sus principales proponentes han sido Braybrooke y Lindblom (1963), Cyert y March (1963), Weick (1969), Quinn (1980), Prahalad y Hamel (1990). No se origina en una disciplina básica específica. Tal vez tiene unos enlaces tangenciales con la teoría del aprendizaje de la Psicología y la Educación o con la teoría del caos de las Matemáticas.

✓ Escuela de poder (Allison 1971, Pfeffer y Salancik 1978, Astley 1984)

Es vista la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera con poder, y la forma adecuada de cambio organizacional es frecuentes y graduales.

Sus principales proponentes han sido, a nivel micro, Allison (1971), Pfeffer y Salancik (1978), y a nivel macro, Astley (1984). Su disciplina básica de origen es la Ciencia Política. Esta es una escuela relativamente pequeña pero un tanto diferente que ha enfocado la formulación de estrategia de dos maneras. El poder a nivel Micro, que ve la formulación de estrategia dentro de la organización como algo esencialmente político, como un proceso que implica negociación, persuasión y confrontación entre los diferentes actores al interior de la empresa. El poder a nivel Macro, que concibe la organización con una entidad que usa su poder sobre otros a través de alianzas, riesgos compartidos, y otras relaciones en red para negociar estrategias "colectivas" a favor de sus propios intereses.

✓ Escuela cultural (Rhenan y Normann 1968)

Como un proceso colectivo se considera la formación de la estrategia, además de estar arraigada en la cultura de la organización. El proceso es visto fundamentalmente colectivo y cooperativo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la colectividad, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente.

Sus principales proponentes han sido E. Rhenman (1973) y R. Normann (1977). La Antropología es su disciplina básica de origen. Al contrario de lo que hace la Escuela del Poder que se enfoca en su propio interés y en la fragmentación, esta escuela se enfoca en el interés común y en la integración. Su teoría se concentra en explicar la influencia de la cultura empresarial en desestimular cambios estratégicos significativos debido a que prefiere la consistencia, lo estable.

✓ Escuela ambiental (Hannan y Freeman 1977)

Teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en un contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el entorno, y la forma adecuada de cambio organizacional son raros y cuánticos.

Sus principales proponentes han sido Hannan y Freeman (1977), Pugh, Hickson, Hinings, y Turner (1968). Su disciplina básica de origen es la Biología. Mientras otras escuelas consideran el entorno como un factor, la escuela ambiental lo ve como el actor, como la fuerza controladora. La Escuela Ambiental merece atención por la luz que arroja sobre las presiones que provienen del entorno. Entre sus teorías más destacadas están la "teoría de la contingencia", que considera cuáles son las respuestas que puede esperar una organización cuando se enfrentan a condiciones particulares del entorno, y la "teoría poblacional", que establece unos límites poco flexibles a la selección de opciones estratégicas, convirtiendo esta última en una hipótesis nada realista.

✓ Escuela de configuración (Chandler 1962, Grupo McGill 1965, Mintzberg y Miller 1979, Miles y Snow 1978)

En la búsqueda de integración, esta escuela agrupa los diversos elementos del management estratégico – el proceso de creación de estrategia, el contenido de estas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos – en etapas o episodios. Otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación. Diversos investigadores coinciden en afirmar que no hay una estrategia que sea mejor que las demás, la clave de crecimiento está en los procesos de innovación que la organización integre. Por lo tanto, los directivos de las organizaciones no pueden dejar el crecimiento al azar; estos necesitan crear una estrategia de crecimiento y, además, deben aplicar de manera continua procesos de innovación con más rapidez que su competencia.

Sus principales proponentes han sido Chandler (1962), Miles y Snow (1978), Mintzberg (1979), Miller y Friesen (1984). Su disciplina básica de origen es la Historia. Para esta escuela la formulación de estrategia es un proceso que permite transformar la organización de un tipo de estructura de toma de decisiones, a otro. Las estrategias son estables hasta que las circunstancias (tal vez internas o aún escogidas) exigen la adopción de una nueva estrategia. Una organización, en diferentes etapas y circunstancias, puede adoptar los conceptos de cualquiera de las otras escuelas. Actualmente es una escuela muy en boga en la práctica y que se nutre de una literatura extensa e integradora. Los proponentes de esta escuela buscan ser integradores y agrupar los diferentes elementos de la estrategia: el proceso, el contenido, las estructuras organizacionales y sus contextos, en distintas etapas o episodios del ciclo de vida de la empresa. Esta escuela está

polarizada entre dos enfoques que bien pueden favorecer el cambio radical o el incremental en las organizaciones.

Otro de los autores de la cuarta etapa de la evolución histórico del concepto de estrategia es Porter(1990),quien en su planteamiento define la estrategia como la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto de diferentes actividades. Si solo existiera una posición ideal no habría necesidad de contar con una estrategia. Mediante el desarrollo de conceptos y herramientas como la cadena de valor, el modelo de las cinco fuerzas, los conglomerados - clusters, los grupos estratégicos y la ventaja competitiva, expone que la formulación de una estrategia competitiva consiste en “relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa” (p.38)

Aludiendo a esta última etapa, también se destaca a Worley et al (1996), Hamel & Prahalad (1989) citado por Muñoz (2009), quienes coincidieron en plantear que la estrategia es crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, que permita a las organizaciones obtener resultados superiores a sus competidores, incluso frente a un entorno cambiante.

### 3.3.Planeación estratégica.

Ibarra Mirón, S., & Suárez Hernández, J. (2002), coinciden con Cabrera, A. A. (2014), y Cendejas Valdéz, (2014) al decir que el interés por la estrategia empresarial surgió a finales de los 50 inicios de los 60 como una respuesta a los problemas de dirección de las corporaciones, necesitándose, una planificación con mayor horizonte temporal en unas condiciones estables y de crecimiento económico sin precedentes durante la posguerra, por lo que las corporaciones establecieron un plan quinquenal que contenía objetivos y previsiones, establecía prioridades para los productos y áreas comerciales y asignaba recursos. Sin embargo, a mediados de los 70 las condiciones cambiaron pues numerosos fallos en la estrategia de diversificación para lograr sinergias frenaron el avance de los conglomerados a los que se añadió la inestabilidad microeconómica unida especialmente a la crisis petrolera de 1974. Esto provocó que las empresas abandonaran sus planes corporativos a mediano plazo por enfoques más flexibles.

A todo ello se le adiciona el aumento de la competencia internacional que amenazó la supremacía de las empresas norteamericanas, lo que provocó que el interés se desplazará desde la diversificación a la necesidad de la competitividad. La consecuencia fue que la alta dirección empezó a percibir su papel, según Grant (1996), más en términos de dirección estratégica que de planeación corporativa.

Agregan los autores, que a finales de los 70 principios de los 80, el mejor conocimiento del entorno supuso que la orientación principal de la dirección estratégica fuese el análisis sectorial y de la competencia, siendo Porter (1980), el pionero en la aplicación de la organización industrial o análisis sectorial de la rentabilidad de la empresa. En este período los temas dominantes en la literatura sobre la estrategia focalizan su atención en la relación entre estrategia y entorno y la posición competitiva de la empresa asociados a Porter.

Según Sallenave (1994), la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo.

Por su parte, Oster Sharon M, (1999), define la planeación estratégica como “una actividad de integración que reúne la información producida en toda la organización y que en su mejor forma ayuda a crear una visión cohesiva de hacia dónde se dirige la organización”. (p.17)

Según Cendejas Valdés, (2014), doctor en planeación estratégica y dirección de tecnología para generar la planeación estratégica formal, es importante cuestionarnos, ¿Dónde estamos?, ¿A dónde vamos?, ¿A dónde deberíamos de ir?, además de realizar un análisis situacional, metas y planes alternativos, selección de metas y planes, Implementación, Monitoreo y control.

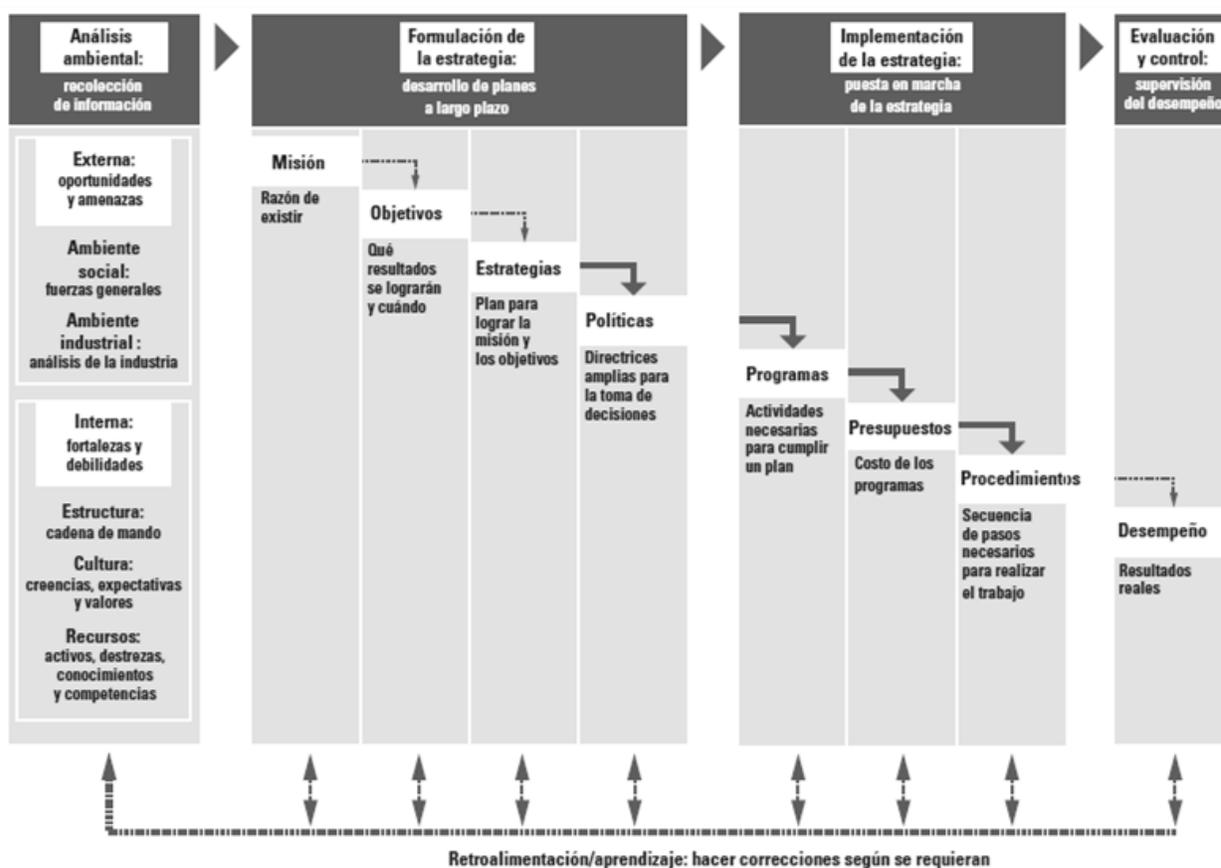
Por otra parte, Hunger (2007), mira la planeación estratégica como administración estratégica y la define como “un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo),

implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria. (pg.3).

Agrega que la administración estratégica ha evolucionado al grado de que su valor principal reside en ayudar a una organización a operar con éxito en un ambiente dinámico y complejo. (pg.9)

Hunger (2007) en su libro Administración estratégica y política de negocios, plantea un modelo de modelo básico de administración estratégica que consta de cuatro elementos básicos:

- Análisis ambiental
- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia
- Evaluación y control



Fuente: T. L. Wheelen, "Strategic Management Model", adaptado de "Concepts of Management", presentado a la Society for Advancement of Management (SAM), Reunión internacional, Richmond, VA, 1981. Copyright © 1981 por T. L. Wheelen y SAM. Copyright © 1982, 1985, 1988 y 2005 por T. L. Wheelen y J. D. Hunger. Revisiones 1989, 1995, 1998, 2000 y 2005. Reimpreso con permiso.

**Figura 1. Modelo de planeación estratégica**

Fuente: TL Wheelen, JD Hunger, MÁ Sánchez. (2007, pg.11)

## Análisis ambiental

El análisis ambiental implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la empresa. La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis FODA. \* FODA es un acrónimo que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas que son los factores estratégicos de una empresa determinada.

El ambiente externo está integrado por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que existe la empresa.

El ambiente interno de una empresa está integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes dentro de la organización misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la empresa. Las fortalezas clave forman una serie de competencias clave que la corporación puede usar para lograr una ventaja competitiva. (pg.11).

#### Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política. (pg12).

#### Implementación de la estrategia

La implementación de la estrategia es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización. Sin embargo, excepto cuando estos cambios corporativos drásticos son necesarios, los administradores de niveles medio e inferior conducen la implementación de la estrategia, con la supervisión de la administración de alto nivel. La implementación de la estrategia, denominada en ocasiones planificación operativa, implica con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos. (pg.16).

## Evaluación y control

La evaluación y control es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado. (pg.17).

### 3.4.Herramientas de planeación estratégica

Según Cerem (2016), las matrices de planeación estratégica son unos instrumentos de análisis que constituyen representaciones (por ejemplo, a nivel gráfico, mediante un diagrama) que contribuyen a sintetizar características, parámetros y factores de relevancia para planificar una estrategia exitosa y que tenga en cuenta capacidades, entorno, objetivos y recursos. Estas herramientas de gestión evalúan tanto aspectos internos de las organizaciones como externos.

Para obtener información relevante y suficiente a nivel interno y externo de la empresa objeto de estudio, se utilizaron matrices de planeación estratégica, entre las que se encuentran: las cinco fuerzas de Porter, PESTEL. DOFA- Matriz de evaluación de factores externos (EFE)Matriz de evaluación de factores internos (EFI), Matriz de Perfil Competitivo, matriz SPACE, y la Matriz cuantitativa de planeación estratégica.

#### ✓ Cinco fuerzas de Porter

Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, es una herramienta para determinar la rentabilidad de un sector, con el fin de evaluar la proyección futura de las empresas que operan en el mismo: (Porter, 2008, p. 1).

Las cinco fuerzas son:

- El poder de los compradores: se basa en el poder de negociación que tienen contra los participantes del sector, dado por su tamaño, exclusividad, oportunidad, etc., que pueden hacer presión sobre la reducción de precios o amenazan con integrarse y absorber el negocio del proveedor.
- El poder de los proveedores: el poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder del que ellos disponen. Los proveedores poderosos lo son debido a su tamaño, exclusividad, oportunidad, etc. y cobran precios más altos, restringen la calidad o

los servicios y pueden transferir los costos a los otros participantes del sector.

- Amenazas de entrada: se refiere a las barreras existentes para la entrada de nuevos competidores o productos; la amenaza de entrada depende del nivel de las barreras y de la reacción que los nuevos competidores puedan esperar de los actores ya existentes.
  - Amenaza de productos sustitutos: cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un tope a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el mercadeo o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y de potencial decrecimiento (Porter, 2008, p.7).
  - Rivalidad entre los competidores: el grado de rivalidad es uno de los determinantes de la rentabilidad de un sector. Si las empresas son muchas, de igual tamaño y sus productos son similares, el grado de rivalidad por lo común es alto y la rentabilidad baja. Cuanto menos competido se encuentre un sector, el grado de rivalidad debe ser bajo y su rentabilidad mayor.
- ✓ El análisis PESTEL, se utiliza para estudiar el macroentorno en el que se encuentra o piensa entrar una organización, por medio de la clasificación de los factores externos más relevantes.

Los factores externos para el análisis PESTEL se clasifican en seis bloques:

- Político: constituye el marco político y gubernamental de un país o región; algunos factores o indicadores pueden ser: políticas gubernamentales, política fiscal, tratados comerciales, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental y fiscal, riesgo de invasión militar, marco legal para la ejecución de contratos, protección a la propiedad intelectual, regulación y tarifas comerciales, entre otros.
- Económico: factores de orden sectorial, nacional y global; algunos de ellos o sus indicadores pueden ser: tipo de sistema económico, intervención gubernamental al libre comercio, ventajas comparativas de país, tasa de cambio y estabilidad de

la moneda, eficiencia de los mercados financieros, calidad de la infraestructura, nivel de habilidad de la fuerza laboral, costos laborales, ciclo económico, tasa de crecimiento de la economía, tasa de desempleo, inflación y tasas de interés, entre otros.

- **Social:** fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de las personas e influyen en sus decisiones de compra; algunos factores o indicadores pueden ser: evolución demográfica, estructura de clases, distribución de la renta, educación, espíritu empresarial, cambios en el estilo de vida y patrones de consumo, nivel educativo, patrones de salud, medios de comunicación y opinión pública y factores étnicos y religiosos.
- **Tecnológico:** se debe monitorear de manera constante ya que impulsa a los negocios a desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad y reducir los costos; algunos factores o indicadores pueden ser: tecnología desarrollada en época reciente, impacto de la tecnología en los productos ofertados, impacto sobre la estructura de costos, impacto sobre la cadena de valor, madurez de las tecnologías convencionales y velocidad de transmisión de la tecnología, entre otros.
- **Ecológico o ambiental:** toma la incidencia en el medio ambiente por medio de los beneficios y perjuicios para el entorno ambiental y la biosfera; algunos factores o indicadores pueden ser: emisiones de gases de efecto invernadero, residuos sólidos producidos, descarga de residuos líquidos, consumo de energía, reciclaje, consumo de agua potable y huella de carbono.
- **Legal:** se constituye por el marco legal y fiscal de un país; algunos factores o indicadores pueden ser: legislación antimonopolística, regulación de precios, impuestos e incentivos, legislación salarial, salario mínimo, semana laboral, beneficios obligatorios, regulación laboral, regulación de seguridad industrial y legislación de productos.

#### ✓ Matriz DOFA

De acuerdo con Fred David (1997), el análisis DOFA, Consiste en una herramienta utilizada en la planificación estratégica, que sirve para analizar e identificar tanto

factores externos como internos en la organización.

Las siglas de DOFA significan debilidades, fortalezas, (internas) amenazas y oportunidades (externas).y en el marco de la aplicación de las matrices de planeación estratégica, es el resultado de la clasificación que se le otorgo a la MEFI y MEFE.

Fortalezas: son los recursos, capacidades, actitudes y elementos internos de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que la distingue de la competencia. La organización tiene control sobre ellas y son relevantes.

- Debilidades: son los recursos, capacidades, actitudes y elementos internos de la organización que no están alineados con la con el enfoque organizacional o cultural y provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, se tiene control sobre ellas y son relevantes. Las debilidades son problemas internos tales que, una vez identificados, se debe desarrollar un plan de trabajo para controlarlas, mejorarlas o eliminarlas, de acuerdo con su naturaleza.
- Oportunidades: son aquellos factores externos a la organización que, una vez identificados, es posible aprovechar. La organización no los controla y no dependen de ella, pero puede obtener ventajas de las mismas.
- Amenazas: son aquellos factores externos a la organización que no puede controlar, pero le pueden afectar de manera negativa y en forma relevante. Es necesario desarrollar una estrategia para poder sortearlas.

La utilidad del análisis DOFA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis DOFA surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito (Orlich, 2013, p. 1) citado por (Díaz Moreno, 2015, p.20).

✓ Matriz de evaluación de factores externos (MEFE),

La Matriz de evaluación de factores externos (MEFE), permite analizar las oportunidades o amenazas fuera de la organización. Permite evaluar a través de un sistema de ponderaciones, en donde se califica del 1 al 4 los determinantes, donde 4 es lo mejor, y 1 malo. Además, nos

permite comparar información y situaciones externas, ya sea en el sector político, social, económico, jurídico, entre otro que influyan en el objetivo de la organización.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI), sirve para evaluar e identificar las fortalezas y debilidades de la organización. La diferencia con la otra matriz radica en que la MEFI se dirige hacia el sector interno, el área funcional y sus relaciones. En cómo trabajan sus pros y contras de manera que puedan anticiparse y prevenir riesgos dentro de la organización.

- ✓ La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.
- ✓ La matriz SPACE sirve para definir estrategias óptimas de las organizaciones en el plano competitivo, su estructura de cuatro cuadrantes permite averiguar si una organización está haciendo uso de estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Entre los elementos que la componen, se encuentran los resultados de la calificación de la MEFI y MEFE
- ✓ La Matriz cuantitativa de planeación estratégica, es una herramienta que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, resultantes de la aplicación de todas las matrices anteriores. Amaguaña Arredondo, D., & González Ordoñez, A. (2017).
- ✓ Metodología del BSC

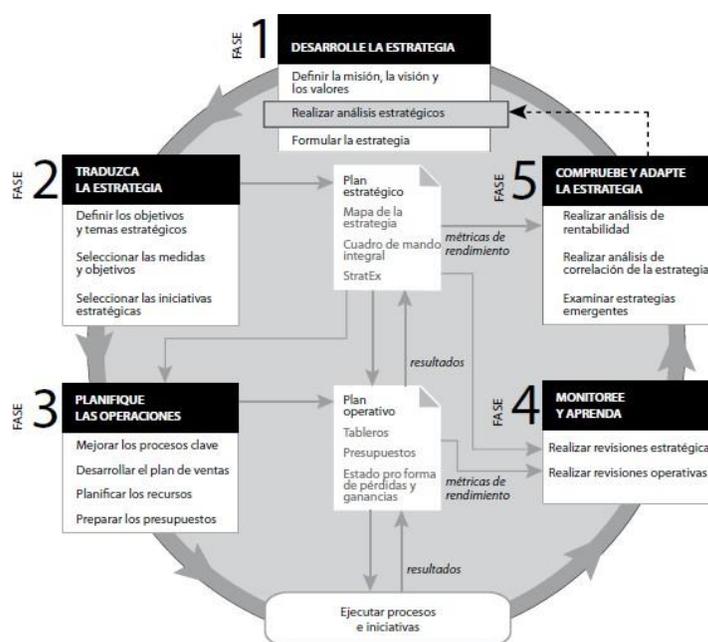
Según Díaz Moreno (2015), la metodología del BSC fue la respuesta de Norton y Kaplan a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de gestión desde una perspectiva interna y financiera hacia una equilibrada, a partir de cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

En la actualidad, el BSC se encuentra en su tercera generación; en la primera se utilizó como una herramienta de control de gestión cuya diferencia consistía en la inclusión de las perspectivas no financieras que ayudaban a explicar los resultados financieros y a prever posibles oportunidades y problemas futuros. En la segunda generación la metodología se empezó a utilizar en la gestión estratégica, por medio del mapa estratégico que traduce la estrategia en objetivos e iniciativas medibles. La tercera generación se

convierte en un marco estratégico gerencial y de control con el cual se alinea a toda la organización.

En su tercera generación se lleva a cabo por medio del sistema de gestión, que hace referencia “al conjunto integrado de procesos y herramientas que utiliza una empresa para desarrollar su estrategia, traducirla en acciones operativas y monitorear y mejorar la eficacia de ambas” (Kaplan y Norton, 2008, p. 1).

Este sistema de gestión se basa en cinco fases que son: desarrolle la estrategia, tradúzcala, planifique las operaciones, monitoree y aprenda, compruebe y adapte la estrategia.



**Figura 2. Sistema de gestión**

Fuente: Kaplan y Norton (2008, p. 3)

#### Fase 1: desarrolle la estrategia

En esta fase se debe tener claridad sobre en qué negocio se está y por qué. Con esta pregunta se clarifica el objetivo de la empresa (misión), sus aspiraciones en cuanto a resultados futuros (visión) y los límites internos que guiarán sus acciones (valores).

La misión define el porqué de la existencia de la empresa; debe describir el propósito fundamental de la entidad, en especial lo que ofrece a sus clientes.

La visión define los objetivos de la organización en un mediano y largo plazo. Este objetivo debe tener las siguientes tres características: carácter ambicioso, definición del área de mercado y un plazo para la ejecución.

Los valores de una empresa determinan la actitud, el comportamiento y el carácter de una empresa. Esta declaración describe las actitudes y comportamiento ideal que la empresa desea fomentar, así como las conductas prohibidas que los trabajadores deben evitar a toda costa (Kaplan y Norton, 2008, p. 5).

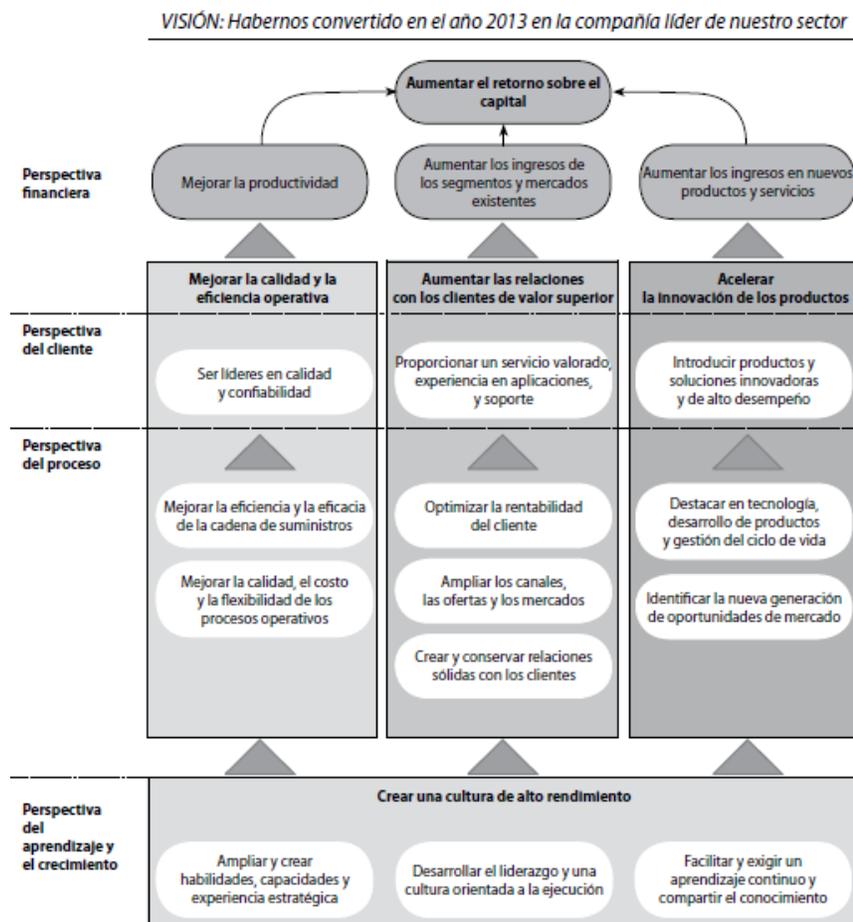
Fase 2: traduzca la estrategia

La organización se divide en cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, y para cada una de ellas se deben de definir de tres a cinco indicadores, que estén alineados para lograr la visión de la empresa. En esta fase, y definida la estrategia, hay que traducirla en objetivos, que puedan desplegarse para toda la organización. El mapa estratégico es una herramienta mediante la cual se puede visualizar la estrategia como una cadena de relaciones de causa y efecto entre los objetivos.

La cadena comienza con los objetivos financieros de la empresa a largo plazo y después los vincula con los objetivos de fidelidad de los clientes y las propuestas de valor de la empresa. A partir de ahí, vincula los objetivos relacionados con los procesos críticos y, por último, aprendizaje que tiene que ver con el personal, la tecnología y el clima y la cultura organizacional que se requiere para ejecutar la estrategia con éxito (Kaplan y Norton, 2008, p. 6).

Después de construido el mapa estratégico se traduce al **cuadro de control de mando** en el que cada objetivo debe estar construido por una o dos frases que comuniquen con claridad lo que se quiere lograr, tanto en un horizonte de tiempo parcial para realizar los seguimientos correspondientes como en otro de tiempo final en el que debe culminar con este objetivo, lo mismos que una meta cuantitativa respaldada por una fórmula y la base de sus mediciones,

un responsable y los recursos necesarios. (Díaz Moreno, 2019, p.23).



**Figura 3. Mapa estratégico**  
Fuente: Kaplan y Norton (2008, p. 8)

Fase 3: planifique las operaciones

El plan operativo consiste en las acciones que llevarán al logro de los objetivos estratégicos; en esta fase se establecen las prioridades para los proyectos de mejora de procesos, un plan de ventas detallado, la planeación de los recursos y los presupuestos operativos y de capital. En la mejora de procesos se deben alinear las mejoras de corto plazo con las prioridades estratégicas de largo plazo, para lo cual es necesario desarrollar un tablero de mando por cada proceso estratégico en el que se identifiquen los factores y las métricas de éxito. Del mismo salen los indicadores clave de desempeño por área, para que los empleados se centren en mejorar su desempeño en ellos.

Al completar esta fase se finaliza la planificación integrada de la estrategia y las operaciones, que abarca los siguientes pasos: formulación de la estrategia, traducción de la misma en objetivos, medidas y objetivos vinculados, desarrollo y financiación de la cartera de iniciativas estratégicas; identificación de las prioridades de mejora de procesos; previsión de las ventas de manera consistente con el plan estratégico; cálculo de los recursos necesarios para dichas ventas; autorización del gasto en recursos; y creación de certificaciones pro- forma de ingresos y estados detallados de pérdidas y ganancias. A partir de aquí, se decide si se ejecuta, aprende y adapta, llevando el ciclo de gestión a su siguiente fase (Kaplan y Norton, 2008, p. 11).

#### Fase 4: monitorea y aprenda

Esta fase trata de monitorear los resultados y aprender de ellos, de acuerdo con los planes estratégicos y operativos. Las reuniones del plan operativo se organizan por departamentos o áreas; tienen una frecuencia mayor determinada por la velocidad con que se alimenten los tableros de mando o según el ciclo operativo del área y en ellas se tratan problemas que hayan surgido o que aún no se hayan solucionado; las reuniones operativas deben ser cortas, muy centradas en un tema, basadas en datos y orientadas a la acción. Las reuniones del plan estratégico se llevan a cabo para la alta dirección, se realizan cada mes o cada trimestre, según el flujo de la información y la estructura de la empresa, y en ellas se analizan los indicadores de desempeño del cuadro integral de mando mediante el estudio detallado de los avances y los problemas de ejecución.

Según Díaz Moreno (2015), para ambos tipos de reunión es fundamental definir una metodología por medio de un formato que ayude a la gestión y la efectividad de las mismas; algunos de los ítems que han de tenerse en cuenta para las reuniones serían: definición de la frecuencia, separación de agenda, definición y comunicación del orden del día (hora, tema, detalle, duración, responsable), requisitos de información con el responsable y el tiempo de envío previo, entre otros aspectos.

El envío de información completa, clara y a tiempo es fundamental para optimizar el tiempo de la reunión, de forma que los directivos asistan con el conocimiento previo de los

datos por debatir, “habiendo pensado los problemas que provocan las brechas de desempeño, y formulado soluciones a los problemas. En las reuniones se deben debatir los problemas, analizar las implicaciones y proponer planes de acciones” (Kaplan y Norton, 2008, p.13).

#### Fase 5: compruebe y adapte la estrategia

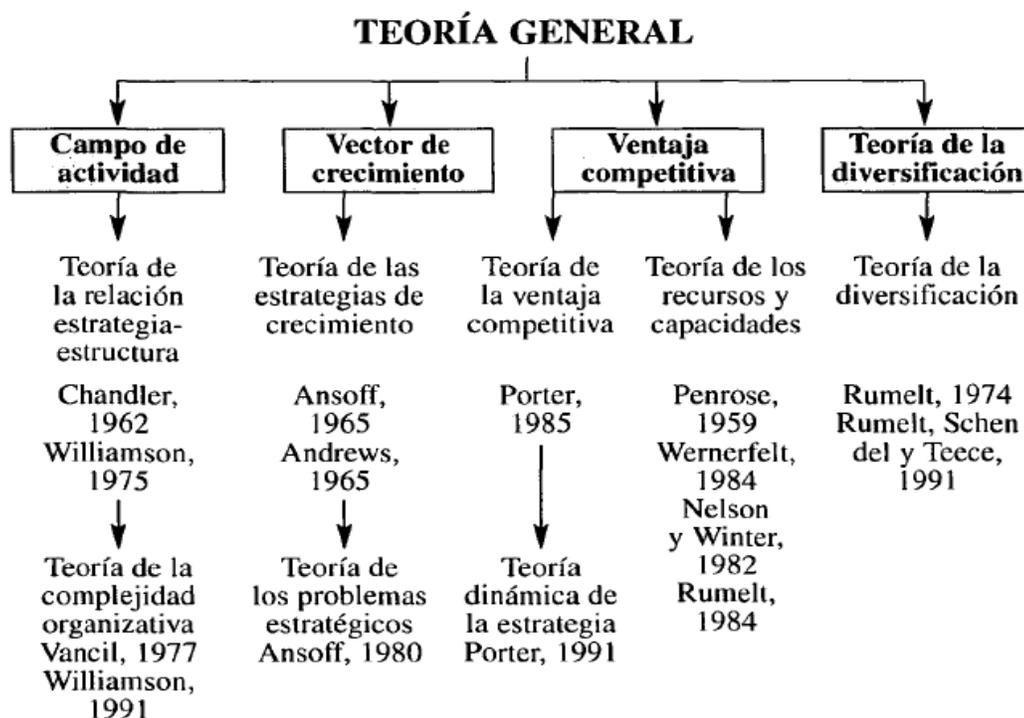
En esta fase es fundamental mantener una posición crítica de la estrategia, para lo cual es básico monitorear en forma permanente el entorno y su interacción con los objetivos y resultados de la empresa. Las adaptaciones o cambios de las estrategias se dan por lo común cada año, pero si hay una oportunidad o amenaza crítica para el negocio se debe realizar de inmediato, para iniciar de nuevo el ciclo de gestión. Cuando se tienen dudas sobre la estrategia y se desea revisar, hay dos análisis básicos que ayudan a visualizar el estado de la empresa; el primero es un análisis de costos y rentabilidad por cada línea de producto, cliente, segmento de mercado, canal y región; el otro es un análisis estadístico para identificar las correlaciones entre las diferentes variables y su resultado sobre la estrategia. (Díaz Moreno, 2015, p. 26).

### 3.5.Ventaja competitiva

Según Ibarra Mirón, S., & Suárez Hernández, J. (2002) a partir de 1980, el centro de interés del análisis de la estrategia salto a la ventaja competitiva y se desplazó rápidamente hacia los aspectos internos de la empresa, la posición en el mercado y más de la explotación de recursos y capacidades internas únicas a partir de la influencia de autores como Penrose, 1959; Nelson y Winter, 1982; Werner 1984; Pandian, 1992; y Peteraf, 199. Estos estudios de “la concepción de la empresa basada en los recursos” y de “las competencias y capacidades organizativas” ayudaron a desplazar el foco de atención de la **dirección estratégica hacia** los aspectos **de la ventaja competitiva**, la importancia de la innovación y el papel central de los procesos internos en la empresa.

En la siguiente figura se evidencia las corrientes del pensamiento estratégico, que representan las bases teóricas de la dirección estratégica.

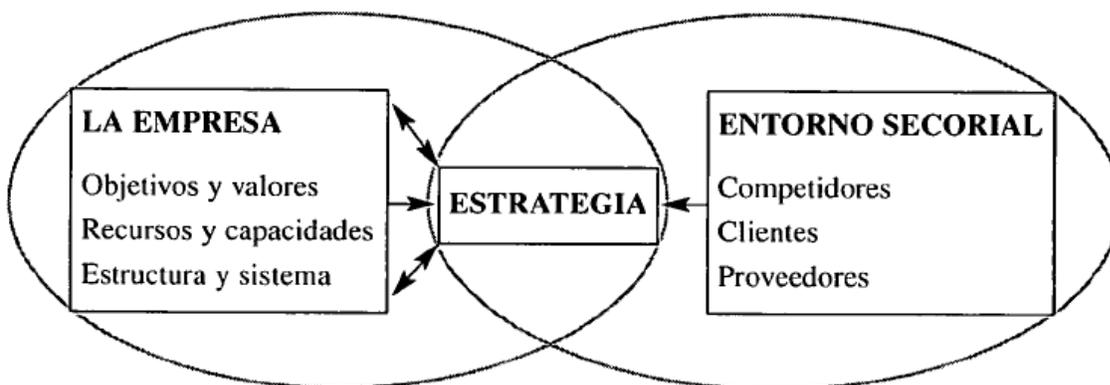
## EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE LA ESTRATEGIA (BUENO, 1995).

**Figura 4. Evolución de la teoría de la estrategia (Bueno 1995)**

Fuente: Ibarra Mirón, S., &amp; Suárez Hernández, J. (2002)

Según Ibarra Mirón (2002), lo anterior dio lugar al desarrollo de la teoría basada en los recursos y las capacidades de la empresa, descrita por Barney & Grant (1991), Mahoney & Pandian (1992), y Peteraf (1993), partiendo de la noción de que las empresas son fundamentalmente heterogéneas en sus recursos y capacidades internas, lo cual ha estado por largo tiempo en el centro de las estrategias empresariales, a tal grado que el clásico enfoque de la formulación estratégica comenzó con una apreciación de los recursos y las competencias organizacionales por parte de Andrews (1971).

**Gráfico 2.** DE LA ORIENTACIÓN SECTORIAL AL ENFOQUE BASADO EN LOS RECURSOS (GRANT, 1996)



**Figura 5. La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial.**

Fuente: Ibarra Mirón, S., & Suárez Hernández, J. (2002)

En este sentido Andrews retoma la expresión “competencias corporativas o distintivas” introducidas por Selznick en 1957, planteando que estos recursos y competencias son distintivos o superiores a los de sus rivales, pudiendo favorecer las bases para la ventaja competitiva de la empresa si son utilizados correctamente ante las oportunidades del entorno.

Para los autores que siguieron a Penrose y Andrews, los recursos son los activos disponibles y controlables por la empresa, tanto físicos, tecnológicos, humanos como organizativos. Es decir, que la ventaja competitiva de la empresa dependerá tanto de activos tangibles como intangibles, siendo estos últimos los que hoy configuran la base de la competitividad empresarial. (Bueno y Morcillo, 1993).

Ibarra Mirón (2002), afirma que el hecho de que los recursos y capacidades se hayan convertido en la base para la estrategia a largo plazo de la empresa, descansa en dos premisas: primero 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 la empresa. (p.69).

Por otra parte, para Porter (1985), la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón al valor que una empresa es capaz de generar valor. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos con relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) agrega Porter que una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto.

Según M. Porter, para que una empresa logre una real capacidad de generar valor a largo plazo, su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo, desde dos tipos de ventajas competitivas que, según el autor, se pueden observar en el mercado:

- 1- El liderazgo en costos, o sea la capacidad de realizar un producto a un precio inferior a nuestros competidores.
- 2 - La diferenciación del producto, es decir la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por nuestros competidores.

Porter (1985), habla de tres estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar a nivel empresarial, para logara una ventaja competitiva.

La primera tiene que ver con el liderazgo en costos, que es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria finalizada a reducir los costos de producción, lo que se puede lograr con distintos medios, por ejemplo: acceso privilegiado a las materias primas u oferta de un número mayor de productos en el mercado.

La segunda estrategia es la diferenciación, que constituye una opción atractiva para empresas que quieren construir su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje en el mercado, sino en compradores que buscan características particulares y distintas de los productos que ofrecen las empresas oponentes.

Algunas buenas actuaciones de la estrategia competitiva de la diferenciación pueden ser, un servicio al cliente más específico y capacitado para proporcionar más seguridad a los compradores u ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes.

La tercera estrategia que expone Porter se refiere al enfoque. Consiste en especializarse en un dado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto diseñado de acuerdo con las necesidades reales o requerimientos del segmento, un ejemplo pueden ser una categoría de producto especial para un área geográfica específica o un segmento particular del mercado.

Posteriormente en 1990, Porter definió la ventaja competitiva como “el valor que una empresa logra crear para sus clientes, y que supera los costos”. Agrega que la explotación de una ventaja competitiva es el fundamento de toda estrategia, efímera o durable, pero siempre otorga a la estrategia la ocasión de aprovechar la oportunidad y crear recursos adicionales en favor de la empresa abriendo una brecha entre ésta y sus competidores.

Tabla 1. Algunas definiciones de ventaja competitiva y competitividad.

<b>Autor año</b>	<b>Definición</b>	<b>Aportes a las organizaciones</b>
Argandoña 1988	La competitividad exige el aumento de aquella capacidad internas para crear, producir y vender bienes y servicios en mejores condiciones que los demás.	Identificación de capacidades internas para ofrecer el mejor producto o servicios.
Porter 1985	“crear y sostener un desempeño superior frente a los competidores, precios más bajos por beneficios equivalentes o únicos en el mercado”.	Interés por conocer las acciones de la competencia para agregar valor diferencial al producto o servicio.
A. Cuervo 1993	La ventaja competitiva es la capacidad interna para producir bienes y servicios y al mismo tiempo, crear valor; esto es, obtener una rentabilidad de los capitales invertidos igual o superior a su costo de oportunidad.	Ofrecer productos y servicios con ventajas diferenciadoras que permitan máxima rentabilidad.
Peteraf 1993	La ventaja competitiva es poseer recursos únicos duraderos especializados y no comercializables, superiores, valiosos, escasos y difíciles de imitar o sustituir.	Interés por fortalecer las habilidades de los colaboradores de manera que su desempeño sea eficiente y aporte valor para mejorar continuamente procesos organizacionales, productos o servicios.

Fuente: Basado en Cendejas Valdéz, C. José Luis, 2013, p.47.

## 4. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. Enfoque de investigación

La investigación se realizó a través de un diseño de tipo cualitativo – exploratorio, utilizando un método documental, ya que se tiene como objetivo conocer mejor el problema planteado y aportar a investigaciones puntuales y específicas que se vayan a realizar en un futuro.

### 4.2. Tipo de investigación

- **Exploratorio:** Especialmente porque la temática de la planeación estratégica con miras a la creación de una ventaja competitiva no ha sido explorada a profundidad en las empresas prestadoras de servicios públicos de transporte; de acuerdo con Sampieri (2014) un estudio exploratorio se relaciona cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o novedoso, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.
- **Documental:** Siguiendo a Sampieri (2014) la presente investigación está basada en una revisión de la literatura que facilite formular un plan estratégico por medio de un diagnóstico integral que permita direccionar la empresa hacia la consecución de una ventaja competitiva en la prestación del servicio. Para la investigación se busca identificar, obtener y consultar la bibliografía de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio ( pag 73).

La investigación tiene como punto de partida la metodología propuesta por Sampieri (2014) para la revisión de literatura, la cual utiliza las siguientes fuentes y técnicas para la recolección de la información:

Revisión de la literatura: se acudió a información documental que la empresa objeto de investigación tuviera al interior de sus archivos, de manera adicional se utilizaron motores de búsqueda como Google, Google Scholar, Google académico y bases de datos científicas como Scopus, Dialnet, ScienceDirect y Research Gate. En cada uno de estos sitios de búsqueda de

información se utilizaron palabras claves como: “Estrategia”, “Planeación estratégica”, “Ventaja competitiva” y “transporte público”,

Recolección de la información: se procedió con la descarga de los archivos para ser almacenados y guardados como soporte de la investigación.

Consulta de la literatura: se consulta la información identificada y se selecciona las que son de utilidad. En la presente investigación también se consultaron fuentes documentales provenientes de reconocidos actores que tienen relación con el objeto de estudio:

#### 4.3. Método de investigación

Se utilizó un método inductivo que según Sampieri (1998) parte de lo particular a lo general, utilizando la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación contextual del fenómeno de estudio. (pg.8).

Para la recolección de datos y el desarrollo del trabajo de campo se efectuaron cinco sesiones durante junio y julio de 2020, con el grupo primario de la empresa.

Durante la primera sesión se procedió a explicar teórica y metodológicamente el para qué y cómo aplicar las matrices de planeación estratégica y el uso de la metodología Balance Scorecard - BSC, en la segunda, se socializó el resultado del sondeo aplicado al 100% de los empleados, se definieron la misión, la visión y los valores corporativos; en la tercera y cuarta se definieron las estrategias de la empresa y en la quinta sesión se presentó el cuadro de mando integral a la junta directiva, quienes aprobaron el BSC presentado para iniciar su implementación, divulgación y posterior seguimiento en enero de 2021.

#### 4.4. Instrumentos de investigación

Para el diseño del plan estratégico se utilizó el modelo básico de planeación estratégica de Hunger (2007), que contempla el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. (pg.3).

Para el análisis del ambiente externo se utilizaron las matrices de planeación estratégica y para el interno, un sondeo, que permitió diagnosticar el estado actual de la empresa, teniendo en cuenta la perspectiva interna, fortalezas y debilidades en la empresa de transporte de Medellín, CPR, el sondeo se diseñó basado en las 13 dimensiones propuestas por Zapata & Rodríguez, (2008), los supuestos básicos de Edgar Schein, (1985), y los factores de contingencia propuestos por Mintzberg (1984).

El sondeo consta de 37 preguntas abiertas y cerradas aplicado de manera virtual a través de un formulario de Google, con una representatividad del 100% de los colaboradores, de los cuales respondieron el 91%, quienes se encuentra en un rango de edad entre los 20 y 54 años, el 9% restante, que no dio respuesta a las preguntas, es la población entre 55 y 64 años.

Tabla 2. Ficha técnica del sondeo

<b>Ficha técnica del sondeo</b>	
<b>Objetivo del sondeo</b>	Diagnosticar el estado actual de la empresa a nivel interno para recoger información requerida en la formulación del plan estratégico que guiará de la C.P.R. en los próximos 5 años.
<b>Diseño muestral</b>	
<b>Universo:</b>	Está compuesto por 480 colaboradores, residentes en la ciudad de Medellín y Área Metropolitana, de estratos socioeconómicos 2 y 3 vinculados al área operativa y 4 y 5 del área administrativa.
<b>Representatividad:</b>	Para la aplicación del sondeo la representatividad fue del 100% de los colaboradores, de los cuales respondieron el 91%, quienes se encuentra en un rango de edad entre los 20 y 54 años y el 9% restante de la población está, entre 55 y 64 años.  El 26,2% de la población terminaron primaria, el 62,2% son bachilleres, el 7% Técnicos, el 3,3% Tecnólogos y el 1,4% profesionales especializados.  Del 100% de la representatividad, el 2% son mujeres que trabajan en el área administrativa y el 98% son hombres.
<b>Tamaño de la muestra:</b>	Muestra No probabilística por conveniencia conformada por 480 colaboradores, de los cuales el 97% son del área operativa y 3% del área administrativa.

<b>Instrumentos de investigación utilizado para la recolección de datos:</b>	<p>Se diseñó un cuestionario con 37 preguntas abiertas y cerradas para aplicarlas de manera virtual a través de un formulario de google.</p> <p>De las 37 preguntas <b>24</b> están formuladas siguiendo las 13 dimensiones de análisis de la cultura organizacional, de Zapata &amp; Rodríguez,(2008), que va de lo general a lo particular y está dividido en la dimensión histórica y social de la cultura, los conjuntos simbólicos en la organización, las subculturas y los elementos de la cultura relacionados con la gestión empresarial.</p> <p>Las otras <b>14</b> preguntas, están construidas siguiendo los 6 supuestos básicos del modelo de la cebolla de Schein (1985).</p>
<b>Técnica</b>	Muestreo No probabilístico a 480 colaboradores.
<b>Procesamiento de información:</b>	Análisis de respuestas emitidas en las preguntas cerradas y agrupación de conceptos comunes para las preguntas abiertas, de manera que permita clasificar la información emitida para la formulación del Plan estratégico.

Fuente: elaboración propia

## 5. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

### 5.1.Diagnóstico interno

Para la aplicación del sondeo la representatividad fue del 100% de los colaboradores, de los cuales respondieron el 91%, quienes se encuentra en un rango de edad entre los 20 y 54 años y el 9% de la población entre 55 y 64 años, lo cual permite validar los resultados que se presentan.

El 26,2% de la población terminaron primaria, el 62,2% son bachilleres, el 7% Técnicos, el 3,3% Tecnólogos y el 1,4% profesionales especializados y del 100% de la representatividad, el 2% son mujeres que trabajan en el área administrativa y el 98% son hombres.

El universo está compuesto por 480 colaboradores residentes en la ciudad de Medellín y Área Metropolitana, de estratos socioeconómicos 2 y 3, vinculados al área operativa y 4 y 5 del área administrativa, de la empresa objeto de análisis que fue fundada en 1956 por tres emprendedores de Medellín, quienes vieron la necesidad de conformar una empresa de transporte público colectivo, para prestar el servicio en la comuna 7 de Medellín.

El objetivo general del sondeo fue caracterizar el estado actual y la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio para lo cual de las 37 preguntas construidas, 24 están formuladas siguiendo las 13 dimensiones del análisis de la cultura organizacional de Zapata & Rodríguez, (2008), que parte de lo general a lo particular y está dividido en grandes dimensiones: la dimensión histórica y social de la cultura, los grandes conjuntos simbólicos en la organización, las subculturas y los elementos de la cultura relacionados con la gestión empresarial.

Las otras 13 preguntas, están construidas siguiendo los 6 supuestos básicos del modelo de la cebolla de Sechin (1985), relacionado con suposiciones subyacentes básicas, que con el transcurrir del tiempo las suposiciones o presunciones se hacen implícitas e inconscientes, configurando la identidad organizacional, es decir, el ser en la organización, y son las que realmente dirigen la conducta y enseñan a los miembros de la organización cómo percibir, pensar, sentir y actuar las cosas, constituyendo lo ontológico. Zapata & Rodríguez, 2008, p.502).

Con respecto a los factores de contingencia propuestos por H. Mintzberg (1989), según las definiciones del autor, se procedió a caracteriza la empresa en reunión llevada a cabo el 19 de agosto de 2020, con el grupo primario de la empresa integrado por: la gerencia, la dirección de gestión humana, la dirección de operaciones, asesor externo experto en transporte y los tres jefes de ruta.

- **Edad y tamaño:** empresa grande, prestadora de servicios de transporte público colectivo urbano con 65 años en el mercado.
- **Sistema técnico o Tecnológico:** *La empresa cuenta con el Sistema de Gestión y Control de Flota estandarizado en todas las rutas.*
- **Entorno o Medio Ambiente:** *Relativamente compleja y dinámico, debido a la fuerza que ejerce el macro – y microentorno económico que afecta la empresa.*
- **Poder:** *Prima el poder centralizado en la gerencia, sin embargo, en ocasiones el control es ejercido por la línea media, aunque algunas decisiones deben ser tomadas en conjunto con la gerencia.*

Entre los hallazgos obtenidos del sondeo se encuentra:

- El 92,7% de respuestas indican que los empleados No conocen la misión, visión, valores y estrategias definidas por la empresa y el 7.3% indica tal vez conocerlas, lo cual evidencia una alta probabilidad de que ocurra, lo planteado por H. Mintzberg “la empresa tendría una estrategia, aun cuando no hiciera planes. Así mismo, tendría una estrategia, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales” (Mintzberg, 1991, p.3).
- Con referencia a la dimensión del sistema de producción de bienes sociales, la categoría de análisis buscaba identificar los bienes sociales diacrónicos o estructurales referente a los valores comunes en los empleados, los resultados del sondeo arrojaron como valores comunes identificados por el 90% de los empleados: Respeto, responsabilidad, amabilidad, puntualidad, cooperación, innovación y solidaridad, lo que efectivamente se puede evidenciar en las actividades que se realizan en el día a día.

En la dimensión de análisis que plantea las relaciones interpersonales, surgen como categorías de análisis la distancia jerárquica y tipo de liderazgo, el clima organizacional y el individualismo en comparación con el colectivismo y, evasión a la incertidumbre - baja o alta.

- El 55,9% de los encuestados consideran que comunicarse con los directivos es fácil siempre, el 38,4%, manifiestan que algunas veces y el 5,6% dice que nunca se comunican con los directivos, lo cual se refleja en la cotidianidad de la empresa, ya que la gerencia mantiene comunicación directa con los empleados y siempre está en disposición para atenderlos. Adicional el 86,4% de los empleados, indican que la información emitida por los medios de comunicación utilizados por la empresa es clara el 11,3% indica que algunas veces y el 2,3% indican que no es clara.
- El 84,5% indican que la relación entre los compañeros es respetuosa y de confianza, el 14,1% indican que parcialmente y el 1,4% indican que no es respetuosa y de confianza.
- El 90,1% consideran que la empresa cuida y protege los intereses de las personas cuando se encuentra en dificultades resaltando la solidaridad y seguridad, lo cual en palabras de Hofstede

(1993), significa que la empresa tiende a ser colectivista y según Zapata & Rodríguez, la distancia jerárquica es corta.

De acuerdo con los autores cuando una empresa se interesa por el estado de sus empleados, la gerencia es cercana a todas las áreas. “Una sociedad con corta distancia jerárquica y de poder se tiende a reducir las desigualdades como sea posible, observándose que los superiores mantienen la autoridad y sus colaboradores no sienten temor al relacionarse con ellos” (Zapata & Rodríguez, 2008, p.308).

Agregan los estudios de Geert Hofstede, citados por Zapata & Rodríguez (2008), que el colectivismo se caracteriza por un marco social riguroso en el que se espera que los miembros de un grupo como colectividad, cuiden y protejan los intereses de las personas cuando se encuentra en dificultades, resaltando la solidaridad y seguridad, donde a cambio de ello se debe dar lealtad absoluta al grupo.

Schvarstein (1997), citados por Zapata & Rodríguez (2008), señala la distancia jerárquica como una manifestación de los sistemas semióticos en la organización, refiriéndose al área expresiva y afectiva, específicamente al comportamiento de los superiores en relación con los subordinados, donde hace relación a los aspectos de cercanía o distancia, transparencia u opacidad, cortesía u hostilidad.

- El 91,5% de los encuestados considera que en la empresa hay solidaridad, seguridad y confianza entre el personal administrativo de la organización, coincidiendo con Zapata & Rodríguez (2008), quienes exponen que hay baja evasión de la incertidumbre, cuando se observa la solidaridad, la seguridad y la confianza en los miembros de la organización”.

En la dimensión de análisis las relaciones de poder, que analiza e identifica las relaciones de subordinación poder, la autoridad y la forma en que los colaboradores se ajusta a las reglas de la organización.

- El 96,7% de los encuestados consideran que la relación con los jefes es amable y cordial y solo el 3,3% consideran que no es amable y cordial. El 78,9% percibe que hay trabajo en equipo y buena comunicación entre empleados, el 16,4% indican que parcialmente y el 4,7% indican que no hay buena comunicación y trabajo en equipo. El 68,1% indican que los empleados se ajustan a las reglas y órdenes de la empresa, el 28,2% indican que algunas veces y el 3,8% indican que no se ajustan a las reglas y órdenes de la empresa. El 70% de encuestados indicaron que los directivos siempre lo escuchan y son amables al atenderlos solo el 29,6% respondieron que algunas veces.

Según Cruz Kronfly, F. (2007) el modo como se pronuncian las órdenes de trabajo, los acentos y los énfasis, la entonación y hasta la mirada que acompaña su emisión, todo esto significa, el lugar que alguien ocupa en la jerarquía organizacional determina las palabras, los gestos, los acentos y el carácter de las miradas, así como las licencias y los límites del uso simbólico.

Según Kronfly (2007), cuando se habla del buen trato o del mal trato en la organización, estamos hablando esencialmente de palabras, de entonaciones y de gestos que significan de manera más o menos durable y que influyen decisivamente en el clima de trabajo. Cuando nos referimos a la dignidad herida, estamos hablando del efecto negativo causado en un ser humano a partir de palabras hirientes y gestos ofensivos o a veces mal entendidos.

No se mide el daño que un sólo gesto inapropiado, que una sola palabra indebida pueden desencadenar en una organización, sin haber sido jamás ordenados por autoridades superiores.

La fractura entre el “nosotros” y el “ellos” en la organización, mantenida y profundizada por medio de gestos y palabras, tiene raíces psíquicas inconscientes y además culturales de una profundidad humana tan perturbadora que sólo la contribución de las ciencias humanas y sociales permite abordar” Cruz Kronfl, 2007, p. 1).

Robbins (1996, p. 462). citado por Zapara & Rodríguez (2008), define el poder como la capacidad que se tiene de influir en el comportamiento de las demás personas, de modo que éstas hagan cosas que no harían de otra manera. Dice que el poder implica un potencial que no

necesita realizarse para ser eficaz; la relación de dependencia, y el supuesto que las demás personas ejerzan la discreción sobre su comportamiento.

El poder comprende atributos personales y de posición en jerarquía, constituyéndose en la base de la capacidad para influir en las demás personas. Analizando el poder y la autoridad, se observa que el poder abarca atributos personales y de posición, mientras la autoridad implica el poder con base en la posición (Gibson et al, 1983, p.190) citado por Zapata y Rodríguez (2008).

Fichter (1994, 221) citado por (Zapata & Rodríguez) define las relaciones como “el lazo o vínculo que existe entre las personas y los grupos. (p. 305). Las relaciones interpersonales se constituyen en el punto de partida para el análisis concreto de los grupos primarios en la organización, debido a que son agrupaciones que buscan un objetivo común que se logra mediante las interacciones personales y por ende de la cultura organizacional para alcanzar la identidad en la organización.

En las organizaciones, las relaciones se manifiestan según estatus, roles y procesos que con el tiempo adquieren las personas y determinados grupos sociales, de esta forma conforman fenómenos organizacionales que caracterizan las interacciones personales. (Zapata & Rodríguez, 2008, p. 305)

En este sentido, y en concordancia con el resultado del sondeo, se evidencia que cada grupo tiene sus características en términos de lenguaje, significados, y comportamientos enmarcados en la cultura y el ámbito social de su día a día.

En la dimensión de liderazgo y estilos de dirección surgen como categoría de análisis los modos de ser de las personas en cargos de dirección, los estilos de dirección y liderazgos: míticos, sistemáticos, pragmáticos, relacionales, tipos de dominación: carismáticos, tradicionales, legales y las maneras de gobernar a las personas: democráticos, tecnocráticos, autocráticos, burocráticos.

El 89,7% respondieron que hay trabajo en equipo para la toma de decisiones y el 10,3% respondieron que la toma una sola persona. Este resultado indica que el estilo de dirección y

liderazgo es sistémico ya que se entiende que todos forman parte de un sistema, con múltiples subsistemas en el que los actos de cada elemento afectan todo y a todos.

El 62% de los encuestados indicaron que el tipo de dominación presente en la empresa es Carismático: comprende las causas de las situaciones y los efectos antes de tomar las decisiones, el 17,4% lo identifica como Tradicional y el 20,7% como Legal. El 64,8% identifica que el modo gobernar a las personas es Democrático: Se tiene en cuenta los colaboradores en la toma de decisiones, el 18,3% lo identifica como burocrático el 10,3% como tecnocrático y el 6,6% lo identifican como Autocrático.

Para Zapata & Rodríguez (2008), el liderazgo y los estilos de dirección reflejan la personalidad y las formas de pensar, sentir y actuar de las manifestaciones sociales originadas en las relaciones interpersonales, como rasgos de personalidad formal que caracterizan comportamientos y modos de expresión de las personas en la cotidianidad y reflejadas por una conducta predominante. En este contexto, por lo general todas las personas tenemos una conducta específica que expresamos diariamente en nuestro comportamiento, y sirven de guía en nuestras actividades y pensamientos en sociedad. En el ámbito organizacional, los modos de ser, los estilos y la personalidad reflejan las grandes tendencias de pensamiento reflejados en el comportamiento de las personas, al liderar, dirigir y guiar a los miembros de la organización en direcciones apropiadas en el desempeño de sus deberes y su relación que tiene con la toma de decisiones.

Según Rodolfo Llinás (2000), citado por Zapata & Rodríguez (2008) para analizar las formas de pensamiento hay que necesariamente referirse al contexto como un elemento básico que identifica el pensamiento y accionar de las personas, refiriéndose a lo situacional o contingencial experimentado por los individuos tanto en lo individual y colectivo como en lo social, donde se establecen marcos de referencia o marcos mentales para el desarrollo de sus actividades dependiendo de la situación.

“Los estilos, modos de ser y personalidades crean marcos de referencia y paradigmas de dirección y liderazgo que tienen como propósito identificar a los líderes y directivos de acuerdo con sistemas de creencias relacionados con la creación y distribución del poder en la

organización para alcanzar una visión compartida sobre las maneras de relacionarnos dentro de la organización” (Zapata & Rodríguez, 2008, p.331).

Los 6 supuestos básicos del nivel III del modelo de la cebolla propuesto por Edgar Shein.

- ✓ Naturaleza de la realidad y la verdad en relación con el entorno.

El 85,9% de encuestados consideran que la empresa hay coherencia entre las decisiones y las prácticas reales de la empresa, solo el 14,1% consideran que no hay coherencia entre las decisiones y la práctica.

Según Zapata y Rodríguez, para Shein, la naturaleza de la realidad y la verdad constituye aquello que la organización admite como real o verdadero, sin buscar su confirmación, es el producto de su aprendizaje. Lo real corresponde a los hechos y la verdad se refiere a la percepción e interpretación que la organización hace de lo real. Schein habla de salud empresarial, refiriéndose a la capacidad de una empresa para juzgar con precisión sus suposiciones o presunciones básicas respecto a su relación con el entorno. (p.502).

- ✓ Naturaleza del tiempo

El 85,4% considera que se trabaja bajo una cultura flexible en el horario, turnos de trabajo y acceso a permisos para diligencias personales, solo el 14,6% indican que no hay flexibilidad.

En este sentido se hace necesario hacer dos claridades referentes a la administración científica del trabajo desde las perspectivas de Taylor (1957), y la definición de la naturaleza del tiempo de Schein (1985).

La primera hace referencia al área operativa de la empresa objeto de estudio, en la cual se distingue el método de tiempos y movimientos de F.Taylor, en razón a que el ritmo de trabajo es sostenido y la regulación del trabajo y de su intensidad se realiza mediante la tecnología, que pretende controlar al mínimo detalle de cada gesto del colaborador. (Taylor, 1957, p. 19).

En la empresa objeto de estudio, existe el Sistema de Gestión y Control de Flotas, - SGCF, una plataforma tecnológica incorporada en los vehículos que recolecta, interpreta y procesa la información proveniente de las empresas, respecto al control de horarios de despacho, verificación de frecuencias, excesos de velocidad, conducción con puertas abiertas, abandono de rutas, ascenso y descenso de pasajeros, sobrecupo y conductores con mayor o menor número de incidentes de tránsito, logrando que la empresa y la Secretaria de Movilidad, como autoridad de transporte, obtenga la información en tiempo real para organizar el transporte y garantizar la planeación, regulación, inspección, vigilancia y control de las empresas de transporte. (2020), medellín.gov.co. La segunda hacer referencia al área administrativa en la cual se distingue lo naturaleza del tiempo que hace referencia a la orientación o preferencia que manifiestan los miembros de la organización con relación a su presente, pasado y futuro y se responde a la pregunta en qué forma se trabaja para responder, a corto, mediano o largo plazo (Shein, p.503).

✓ Forma en la que se trabaja a nivel administrativo en la empresa objeto de estudio

En el área administrativa los empleados no tienen código de vestuario, ni manuales de funciones y procedimientos y aunque hay un horario establecido para la atención al público, los empleados controlan sus horarios de trabajo y cada uno llega y sale a la hora que requiera, los permisos para diligencias personales son ilimitados, no hay vigilancia ni control de las tareas, cada persona tiene claro su rol y responsabilidad y sabe qué, cómo y cuándo debe hacer cada cosa, no hay competencia entre compañeros, la información está siempre disponible y al alcance de los colaboradores. El resultado de esta forma de trabajo es la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores expresados a través de la respuesta inmediata en los requerimientos no planeados, pero necesarios en el desempeño organizacional.

✓ Naturaleza del espacio

El 98,1% considera que la empresa ocupa un lugar importante en la prestación del servicio en Medellín, tan solo el 1,9% manifiestan que no.

En cuanto al área administrativa los empleados consideran que se cuenta con un espacio dotado con las herramientas necesario para ejecutar las tareas, un espacio cómodo, agradable, confortable de fácil acceso en el que se siente y percibe como si todos fueran iguales y estuvieran al mismo

nivel de los jefes y directivos, ya que en las instalaciones no hay divisiones ni limitaciones de acceso para interactuar entre sí.

Schein, (1985), se refiere a la naturaleza del espacio como forma en la que los empleados conciben la dimensión espacial tanto en el contexto físico como social. Para que la acción social exista las personas comparten sentidos y significados de lo que es deseable en función de los objetos físicos o del medio ambiente, conociendolaorientaciónquetienenlosmiembrosacercadelespacioparapoderrelacionarse.

✓ Naturaleza del género humano. (cómo concibe la empresa el empleado)

Schein (1985), expone que la naturaleza del género humano supone la concepción del sujeto o individuo, su rol en la empresa, sus deberes y derechos.

El 97,2% de los encuestados que conocen sus deberes y derechos en la empresa y se identifican con ellos, el 2,8% manifiestan que no los conocen, los empleados creen que ellos y la empresa actúa de manera apropiada para garantizar la prestación del servicio.

En relación con la teoría de la motivación de satisfacción y no-satisfacción de Herzberg (1959), los empleados manifiestan sentirse motivados y satisfecho, se destaca la relación entre directivos y compañeros como sana, respetuosa, de confianza y cooperativa, además siente que la empresa les ofrece estabilidad y seguridad laboral.

Desde la gerencia se manifiesta un interés por las situaciones personales que deba resolver el empleado el "yo" es el pilar básico de la relación (visión occidental), manifestando que la prioridad es la familia. Razón por la cual particularidades como los permisos ilimitados, las horas de ingreso y salida de las instalaciones y el cambio de turno en el personal operativo, pierda importancia para la gerencia y el empleado tiene el control y la libertad de decir sobre su trabajo, teniendo claro que debe cumplir.

Desde la mirada de la teoría X y la teoría Y de Douglas McGregor, propuesta en su obra "El lado humano de las organizaciones", publicada en 1960, la empresa objeto de estudio, tiende a caracterizarse en la teoría Y en la cual se considera el colaborador como el activo más importante

de la empresa, como personas que trabajan bien, son optimistas, dinámicas y flexibles. Se cree que los trabajadores disfrutan su trabajo y poseen la habilidad para resolver cualquier tipo de problema que se dé, de una manera creativa.

- La gerencia considerar los empleados como maduros y responsables.
- Considera que los jefes deben dirigir desde lo participativo, democrático, basado en la autodirección y autocontrol y con escaso control externo.
- Piensa que trabajar en la empresa es tan agradable como estar descansando.
- Las personas deben ejercer autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que se sienten comprometidos.
- Los seres humanos aprenden a aceptar y a buscar responsabilidades.
- Los colaboradores tienen la capacidad de ejercer un grado elevado de imaginación y creatividad en la solución de problemas.

- ✓ Naturaleza de la actividad humana. (cómo el sujeto trabaja en la organización ser activo en transformación)

Desde la perspectiva de Shein (1985) y de acuerdo con análisis de las respuestas abiertas, correspondientes a este supuesto, la empresa objeto de estudio tiene una orientación activa y los individuos son un "ser-en-transformación" en el que se manifiesta armonía con la empresa dada por el estilo de dirección y liderazgos, el tipo de dominación y la manera de gobernar a las personas, el empleado se le permite hacer su trabajo de la manera que considere mejor, no hay control ni de tiempo, ni de actividades en relación a sus responsabilidades, se les escucha y se les permite que hagan aportes para mejorar los procesos o la ejecución de sus actividades.

- ✓ Naturaleza de las relaciones humanas.

El 82,6% considera que se toman para beneficio de todos, lo cual tiene relación con la corta distancia jerárquica, el modo democrático de gobernar a las personas, el estilo de dirección y liderazgo sistémico y las y tendencia colectivista que tiene la organización. el 17,4% consideran que se toman de manera particular para beneficio de unos pocos.

Adicionalmente el 96,2% de los empleados consideran que la empresa confía en el trabajo de los

empleados lo cual tiene que ver con la baja evasión a la incertidumbre que perciben los empleados.

Para Schein, la naturaleza de las relaciones humanas, se refiere las formas de interacción entre unos y otros, para determinar de qué manera se convive formal e informalmente en la organización. Schein sugiere la división: individualismo y colectivismo. En este contexto se interroga: ¿Cuál se estima que es el modo "apropiado" de relación entre las personas, de distribuir poder y amor? ¿La vida es cooperativa o competitiva? ¿individualista, asociativa, o comunal? ¿Se basa en la autoridad tradicional, en la ley, en el carisma, o en qué? Las respuestas (presunciones) del líder conformarán las presunciones básicas que se implantarán definitivamente en la organización, tras el consenso entre sus miembros.

## 5.2. Diagnóstico externo

Para el diagnóstico externo, como se había indicado en páginas anteriores, se utilizaron las matrices de planeación estratégica: PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, DOFA- Matriz de evaluación de factores externos (EFE), Matriz de evaluación de factores internos (EFI), Matriz de Perfil Competitivo, matriz SPACE y la Matriz cuantitativa de planeación estratégica.

Para el análisis y aplicación de las matrices, se llevaron a cabo reuniones con el grupo primario, las cuales arrojaron los siguientes resultados:

Para el análisis PESTEL, el resultado de las variables políticas económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan en forma directa la empresa, se obtuvo lo siguiente:

- Político: cambio de gobierno y legislación en la prestación del servicio público colectivo urbano
- Económico: Aumento en la tasa de desempleo a partir del 17 de marzo de 2020 cuando se declaró el Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el Territorio Nacional por la pandemia del Coronavirus, y en respuesta El Ministerio de Salud y Protección Social, El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones junto con el Ministerio del Trabajo, empezaron a impulsar el teletrabajo, y la educación

virtual para evitar la circulación de altos flujos de personas en espacios públicos, así como el cierre total de sectores económicos en las ciudades.

- Social: incremento en uso de nuevos sistemas de transporte individual ofrecido a través de plataformas digitales como Uber- Didi Indrive -Picap.
- Tecnológico: Implementación recaudo electrónico en todo el parque automotor para eliminar el manejo de efectivo por parte de conductores.
- Ecológico: Aumento de contaminación y promoción en el uso de medios de transporte individuales y ecológicos.
- Legal: Nuevas normas del sector trabajo y en el sector transporte que obligan las empresas a implementar programas, tecnología y, renovación de parque auto mor amigable con el ambiente.

Resumen del resultado del análisis de las cinco fuerzas competitivas de M. Porter.

- Poder de negociación de los clientes: Recaudo electrónico y renovación del parque automotor para prestar un servicio cómodo.
- Poder de negociación de los proveedores: La ausencia de proveedores de tecnología – SGCF- lo cual implica que sea más costosa, igual que su mantenimiento.
- Amenaza de nuevos competidores entrantes: La facilidad del sector financiero y automor para adquirir vehículo particular al igual que el incremento en uso de nuevos sistemas de transporte individual ofrecido a través de plataformas digitales como Uber- Didi Indrive - Picap.
- Amenaza de nuevos productos sustitutivos: Proyectos sobre movilidad sostenible – Encicla- que incrementan en el uso de la Bicicletas y otros medios de transporte amigables con el ambiente.
- Rivalidad entre competidores: Mayor frecuencias entre empresas por las mismas rutas al igual que alimentadores del metro.

Como resultado de la matriz MEFE y MEFI, cuyos recursos son: PESTEL + PORTER + EL AUTODIÁGNOSTICO, se obtuvo el siguiente cuadrante DOFA:

**Tabla. 3. Matriz DOFA**

<b>INTERNO</b>			
<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
<i>Número</i>	<i>Variable Analizada</i>	<i>Número</i>	<i>Variable Analizada</i>
1	Plan de formación estructurado para fortalecer las habilidades de los colaboradores para la ejecución eficiente de sus tareas	1	No hay una política de renovación del parque automotor y el 40% de los vehículos son modelos inferiores a 2011, ocasionando incumplimiento frecuente en la prestación del servicio por fallas mecánicas que presentan los vehículos.
2	Las rutas integradas al Sistema metro		
3	Las características geográficas de la comuna 7 en la cual prestamos el servicio.		
<b>EXTERNO</b>			
<b>OPORTUNIDAD</b>		<b>AMENAZA</b>	
<i>Número</i>	<i>Variable Analizada</i>	<i>Número</i>	<i>Variable Analizada</i>
1	Acceso a las nuevas tecnologías para mejorar la prestación del servicio de manera cómoda y segura e implementación de un desarrollo tecnológico que permita a la empresa ofrecer el servicio de transporte en medios individuales por la misma ruta.	1	Incremento en uso de nuevos sistemas de transporte individual ofrecido a través de plataformas digitales como Uber- Didi Indrive -Picap.

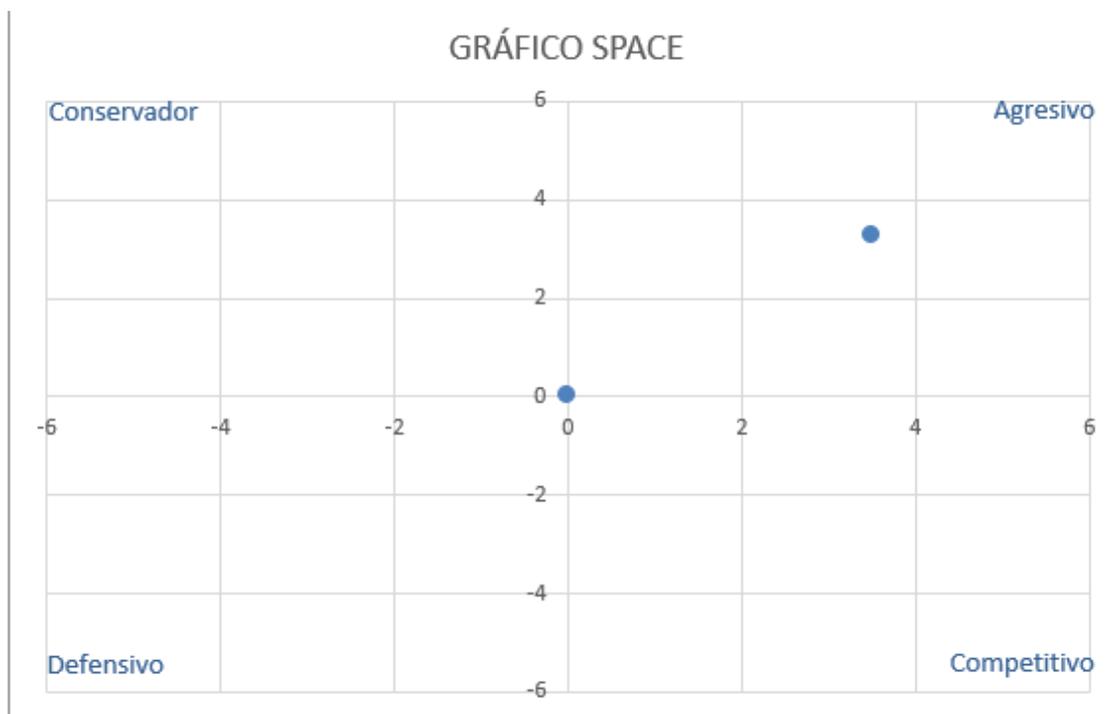
**Tabla. 4. Resultados de la Matriz de Perfil Competitivo - Matriz SPACE.**

Como resultado de la aplicación de las anteriores matrices, incluida la DOFA, se obtuvo una posición estratégica ubicada en la cuadrante estabilidad del ambiente y ventaja competitiva.

<b>MATRIZ SPACE</b>					
<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</b>			<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA</b>		
<i>FUERZA FINANCIERA (FF)</i>			<i>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</i>		
<i>Número</i>	<i>Factor</i>	<i>Calificación</i>	<i>Número</i>	<i>Factor</i>	<i>Calificación</i>
1		1	1	Acceso a las nuevas tecnologías para mejorar la prestación del servicio e implementación de un desarrollo tecnológico que permita a la empresa ofrecer el servicio de transporte en medios individuales por la misma ruta.	4
2			2	Incremento en uso de nuevos sistemas de transporte individual ofrecido a través de	1

				plataformas digitales como Uber- Didi Indrive -Picap.	
<b>PROMEDIO</b>		<b>1,0</b>	<b>PROMEDIO</b>		<b>2,5</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>			<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>		
<b>Número</b>	<b>Factor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Número</b>	<b>Factor</b>	<b>Calificación</b>
1	Plan de formación estructurado para fortalecer las habilidades de los colaboradores para la ejecución eficiente de sus tareas	4	1		0
2	No hay una política de renovación del parque automotor y el 40% de los vehículos son modelos inferiores a 2011, ocasionando incumplimiento frecuente en la prestación del servicio por fallas mecánicas que presentan los vehículos.	1	2		
3	Las rutas integradas al Sistema metro	4	3		
4	Las características geográficas de la comuna 7 en la cual prestamos el servicio.	4	4		
<b>PROMEDIO</b>		<b>3,3</b>	<b>PROMEDIO</b>		<b>0,0</b>

**Gráfico 1. Perfil de la empresa según el resultado de la aplicación de las matrices de planeación estratégica.**



Según el resultado de las matrices la empresa se ubica en un perfil estratégico agresivo. FO, que le permite utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas.

Por lo tanto y de acuerdo con dichos resultados, la empresa está en condiciones de implementar estrategias relacionadas con:

- Desarrollo del producto
- Diversificación relacionada concéntrica, horizontal.

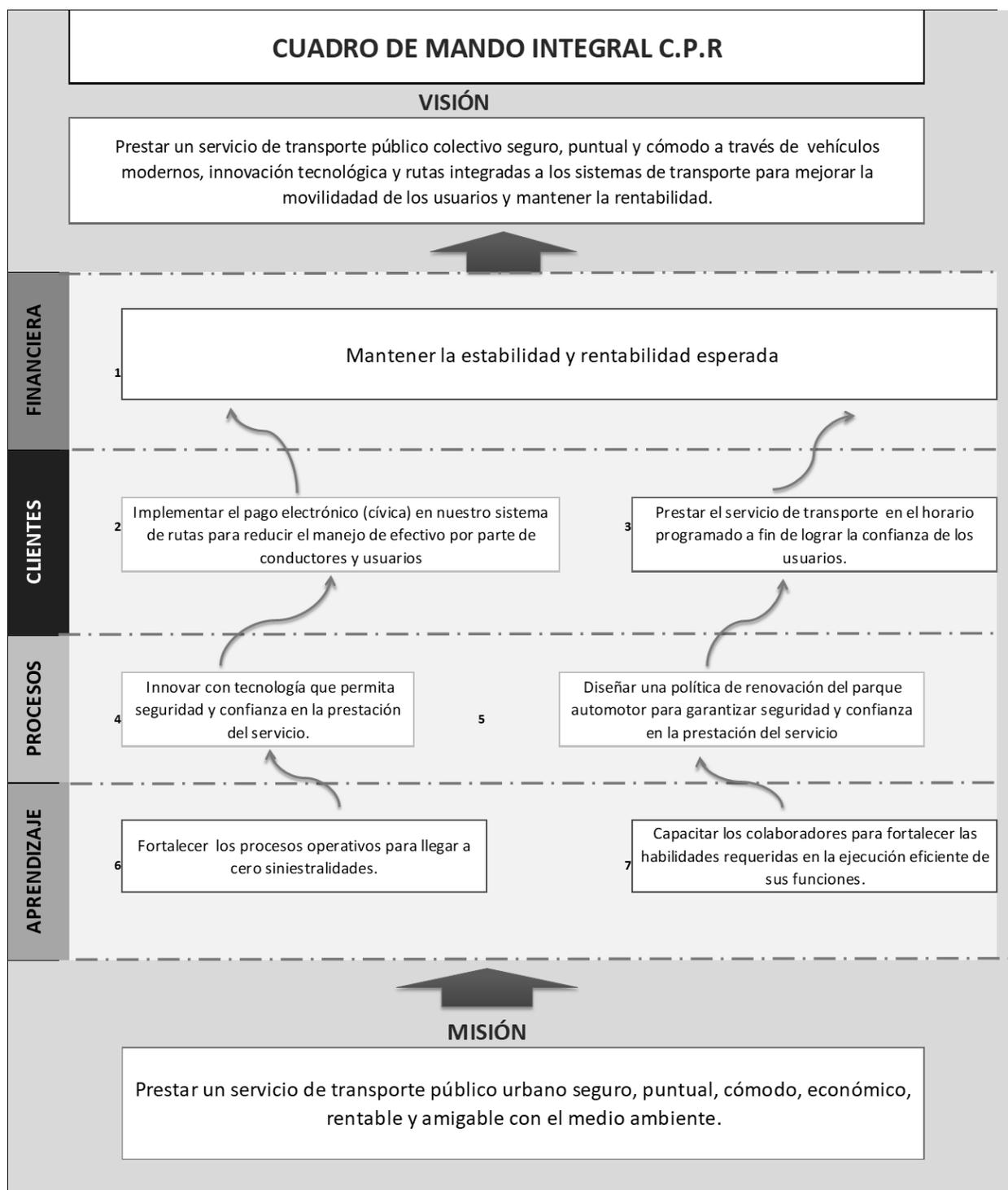
Dichas estrategias se plantearán en el cuadro de mando integral, BSC, a través de sus cuatro objetivos: aprendizaje, procesos críticos, fidelidad de los clientes y financieros (Kaplan y Norton, 2008, p. 6).

### 5.3. Aspectos metodológicos del procedimiento para la construcción de la estrategia y el BSC.

Se efectuaron cinco sesiones durante junio y julio de 2020, con el grupo primario de la empresa.

Durante la primera sesión se procedió a explicar teórica y metodológicamente el para qué y cómo aplicar las matrices de planeación estratégica y el uso de la metodología Balance Scorecard - BSC, en la segunda, se socializó el resultado del sondeo aplicado al 100% de los empleados, se definieron la misión, la visión y los valores corporativos; en la tercera y cuarta se definieron las estrategias de la empresa y en la quinta sesión se presentó el cuadro de mando integral a la junta directiva, quienes aprobaron el BSC presentado para iniciar su implementación, divulgación y posterior seguimiento en enero de 2021.

### **Gráfico 2. Cuadro de mando integral**



## 6. CONCLUSIONES.

- ✓ Principal conclusión encontrada a partir del diagnóstico, es la identificación de las características de la empresa, en relación con: el privilegio del colectivismo sobre el individualismo, la poca distancia jerárquica presente en la organización, la baja evasión a la incertidumbre, la posibilidad de participación que tienen todos los empleados y la flexibilidad laboral, la cual se puede ver claramente evidenciada en las jornadas laborales.
- ✓ Otra de las conclusiones de los resultados del sondeo, indica que el estilo de dirección y liderazgo de la empresa objeto de estudio, es sistémico y el modo de gobernar a las personas es democrático, ya que se tiene en cuenta los colaboradores en la toma de decisiones y el tipo de dominación es carismático, porque la gerencia comprende las situaciones y los efectos antes de tomar las decisiones y el modo.
- ✓ Diagnosticar el estado actual desde la perspectiva interna y externa, permitió obtener información a nivel global y una visión holística del estado en el que se hallaba la organización en términos culturales, estratégicos, filosóficos, operativos, administrativos, las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y la visión de los empleados y directivos hacia el futuro de la empresa.

Para ello se aplicaron las matrices de planeación estratégica y un sondeo al 100% de los empleados que arrojaron la información con la cual se definió inicialmente los componentes filosóficos de la organización, ya que, una vez solicitado el documento sobre la misión, visión, valores y objetivos, no se encontró evidencia sobre la misma, lo cual se contrastó con los resultados de una de las preguntas del sondeo aplicado, en la que el 92,7% de los empleados indicaron no conocer estos lineamientos estratégicos.

- ✓ Para la formulación del Plan estratégico, partiendo de la misión se propuso una visión, orientada a la prestación del servicio de transporte público colectivo seguro, puntual y cómodo a través de vehículos modernos, innovación tecnológica y rutas integradas a los sistemas de transporte para mejorar la movilidad de los usuarios y mantener la rentabilidad.

A partir de la Visión se identificaron los objetivos estratégicos orientados a las perspectivas del Balanced Scorecard: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje, que contribuyen al logro de la misma, y con base en la aplicación de las matrices de planeación estratégica como la Matriz de Stakeholders, PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, DOFA- Matriz de evaluación de factores externos (EFE), Matriz de evaluación de factores internos (EFI), Matriz de Perfil Competitivo, matriz SPACE y la Matriz cuantitativa de planeación estratégica, se consolidó la información del entorno interno y externo, se propusieron las iniciativas estratégicas en el BSC, que llevan a la organización al logro de los objetivos planteados.

## 7. RECOMENDACIONES

### Perspectiva financiera

- ✓ Implementar la centralización del recaudo que permita a la empresa el control financiero por el número de usuarios, flujo de caja y por ende el manejo administrativo, contable y operativo.

### Perspectiva proceso

- ✓ Continuar con el mejoramiento del Sistema de Gestión y Control de Flota, que permitirá la prestación del servicio seguro, puntual y confiable para los usuarios.

### Perspectiva aprendizaje

- ✓ Implementar campañas de sensibilización y procesos de formación en seguridad vial y habilidades blandas para disminuir el riesgo de los actores viales y mejorar la efectividad en las actividades.
- ✓ Garantizar la gestión para el bienestar laboral de los empleados de manera que se genere confianza y satisfacción en el desarrollo de sus labores con miras a mantener un clima laboral saludable.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrews, K.R. Corporate strategy as a vital function of the board (1981). Harvard Business Review.
- Ansoff, Igor (1976). La estrategia de la empresa. Pamplona, España: Universidad de Navarra.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard businessreview, 35(5), 113-124.
- Álvarez Castañón, Bolaños Evia y López de Alba: "Una valoración de la estrategia, a través de la innovación, en organizaciones de Guanajuato, México" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 135, 2010. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2010/cea.htm>
- Amaguaña Arredondo, D., & González Ordoñez, A. (2017). Planificación estratégica para la empresa “La Negra Eva”, ubicada en el Cantón Machala, Provincia El Oro, Ecuador. Gestión Ingenio Y Sociedad, 2(2), 118-127. Recuperado de <http://gis.unicafam.edu.co/index.php/gis/article/view/54>
- Burgelman, R.A. (2002) Strategy is Destiny: How strategy-making shapes a company’s future, New York: The Free Press.
- Castellanos Narciso, J. E., & Cruz Pulido, M. A. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 28–51. <https://doi.org/2166--2320>
- Cabrera, A. A. (2014). Historia Económica Mundial 1950–1990. *Economía Informa*, 385, 70-83.
- Cendejas Valdéz, J. L., Vega Lebrún, C. A., Careta Isordia, A., Gutiérrez Sánchez, O., & Ferreira Medina, H. (2015). Diseño del modelo integral colaborativo para el desarrollo ágil de software en las empresas de la zona centro-occidente en México. *Nova scientia*, 7(13), 133-148.
- Cruz Kronfly, F. (2007). Las palabras y los gestos en el tejido organizacional. KRONFLY, FC (Comp.) Del humanismo administrativo en crisis: Rupturas paradigmáticas. Cali: Universidad

del Valle.

Droznes, L. (2007). El arte de la guerra hoy. Guía práctica para el diseño de estrategias competitivas. Buenos Aires: Autodesarrollo (libro electrónico).

David, F. R. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. México: Editorial Prentice Hall.

Recuperado de:

[https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos\\_de\\_administraci\\_\\_n\\_estrat](https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci__n_estrat)

Ever, J., Narciso, C., & Pulido, M. A. C. (2014). *Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional*.

Flores, M. C., & Gómez, D. O. (2008). Algunos modelos de planeación... I Instituto.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación.

Herzberg, F. (2013). Teoría de los dos factores de Herzberg. Obtenido de Teoría de los dos Factores de Herzberg: <http://prof.usb.ve/lcolmen/Trabajo-Grupo1-seccion-02.pdf>.

Ibarra Mirón, S., & Suárez Hernández, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial.

Kaplan, R., y Norton, D. (2008). Cómo dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review América Latina*, 1-17.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, enero-febrero, 71-79.

Kaplan, R., y Norton, D. (1997). Cuadro de mando integral (the balanced scorecard). Barcelona: Gestión 2000.

McGregor, D. (1960). Teoría X y teoría Y. *Revista Pensamiento Imaginativo. Investigación*, 4, 06-13.

- McGREGOR, D. (2007). El lado humano de las empresas: aplique la teoría (No. Aa1546). McGraw-Hill,.
- Miklos, T., & Tello, M. E. (1999). Planeación interactiva: nueva estrategia para el logro empresarial.
- Mintzberg, H. (2006). Las cinco Ps de la Estrategia. O processo da estratégia. Conceitos, contextos e casos seleccionados (Cap. 1.1, pp. 24-29). Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación. Recuperado de:  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YephqTRD71IC&oi=fnd&pg=PR13&dq=el+proceso+estrategico+mintzberg&ots=FcGHR4ZRru&sig=nQW51YCeAX9WDkICdiml2k5MyB0#v=onepage&q=el%20proceso%20estrategico%20mintzberg&f=false>
- Mintzberg, H. (1984). La estructura de las Organizaciones. Edit. Ariel. Barcelona.
- Moore, Geoffrey (2007). El desafío de Darwin – innovación y estrategia. Barcelona, España: Editorial Empresa Activa.
- Ministerio de Transporte, (2020). Recuperado de:  
[https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/33/quienes\\_somos/](https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/33/quienes_somos/)
- Oster, S. M., & Staines, G. M. (2000). Análisis moderno de la competitividad. Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.
- Porter, M. E. (2008). Qué es la estrategia. Harvard Business Review América Latina, 1-20.
- Porter, M. E. (2005). Estrategia y ventaja competitiva. Deusto.
- Porter, Michael, (1990) La Ventaja Competitiva de las Naciones: Ediciones Vergara.

- Porter, M. (1985). La ventaja competitiva según Michael Porter. Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más.
- Porter, M. E. (1991). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Mexico: Continental.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review América Latina, 1-15.
- Pérez Cepeda M. de los Ángeles, Matriz de Perfil Competitivo, Recuperado de: <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo> (Consultado el 11 de Nov de 2020)
- Pimentel, L. (1999). Introducción al concepto de planificación estratégica. Recuperado de <https://www.studocu.com/es/document/universidad-arturo-prat/planificacion-estrategica/apuntes/planificacion-estrategica-introduccion-al-concepto-de-planificacion-estrategica/4449776/view>
- Quiroga Branda, J. (2012). Cine y planificación estratégica. *Arte e Investigación*, año 14, no. <http://www.unipamplona.edu.co>.
- Quinn, J. B., Mintzberg, H., & James, R. M. (1991). El proceso estratégico. Concepto, contexto, casos. New York: Irwin.
- Restrepo, I. A. M. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(2), 23-44.
- Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., & Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. M. (1998). Metodología de la investigación (Vol. 1, pp. 233-426). México, DF: McGraw-hill.

Secretaría de Movilidad de Medellín, (2020). Tpmédellín. Recuperado de:  
<https://www.medellin.gov.co/movilidad/tpmedellin/introduccion>

Tzu, S. (2003). El Arte de la Guerra, Biblioteca Virtual Universal.

Zapata, A., & Rodríguez, A. (2008). Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Santiago de Cali: Universidad del Valle-Facultad de Ciencias de la Administración.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., & Sánchez, M. Á. (2007). Administración estratégica y política de negocios (Vol. 10). Pearson Educación.