



**IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO
HERRAMIENTA DE APOYO PARA EL CUMPLIMIENTO DEL
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CONFORT
EXPRESS S.A.S PERIODO 2019-2023**

MAGDIEL LUCÍA MORALES CONDE



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FORMACIÓN DUAL UNIVERSITARIA
BUCARAMANGA
2018**



**IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO
HERRAMIENTA DE APOYO PARA EL CUMPLIMIENTO DEL
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CONFORT
EXPRESS S.A.S PERIODO 2019-2023**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADORA
DE EMPRESAS**

Director Académico

CARLOS FERNANDO DÍAZ MENÉNDEZ

Magíster en Administración

Director Metodológico

OSCAR MAURICIO LIZCANO MORENO

Administrador de Empresas

Magister en Administración

Directora Empresarial

LEDY ZULAY MARTÍNEZ CASTAÑEDA

Administradora de Empresas

Especialista en Salud ocupacional y Riesgos laborales

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FORMACIÓN DUAL UNIVERSITARIA
BUCARAMANGA
2018**



NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Bucaramanga, Día____, Mes____, Año.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi profundo agradecimiento hacia los directores del presente trabajo de grado, a los docentes de la Universidad Autónoma de Bucaramanga del programa Administración de empresas formación Dual quienes forjaron en mí las competencias requeridas para culminar con éxito la investigación.

A la empresa Confort Express S.A.S y su equipo administrativo por abrirme las puertas y en especial, al gerente Jose Omar Niño por depositar su confianza en mis manos y a Zulay Martínez por el compromiso adquirido durante el proceso del desarrollo del proyecto trabajo de grado.

A mis padres, quienes han sido el soporte durante toda la formación en ámbito profesional y espiritual, gracias por haber implantado en mí la mejor de las herencias. Por enseñarme que todo se logra con esfuerzo, paciencia, amor y dedicación, son ustedes los pilares de mi vida.

A mi hermano, por expresarme su admiración con cada paso que doy, demostrarme que lo que considero pequeño puede ser significativo a otros ojos y en especial por acompañarme en los momentos difíciles.

A Jhon, quien ha sido más que mi compañero, por haberme brindado su apoyo incondicional y ser la calma durante los tiempos de tormenta. Gracias por no dudar de mis capacidades.

Y, a Dios, por regalarme la oportunidad de disfrutar de esta vida tan maravillosa llegando hasta aquí rodeada de personas que hacen el camino más ligero.

TABLA DE CONTENIDO

1.1 SITUACIÓN PROBLEMA.	13
1.1.1 Pregunta problema	17
1.2 JUSTIFICACIÓN	18
1.3 OBJETIVO GENERAL	19
1.3.1 Objetivos específicos	19
1.4 CONTEXTUALIZACIÓN	20
1.1.4 Direccionamiento estratégico.	20
2 MARCO TEÓRICO	22
2.1 REFERENTES INVESTIGATIVOS	22
2.1.1 Referentes internacionales	22
2.1.2 Referentes nacionales	24
2.1.3 Referentes locales	26
2.2 MARCO DE REFERENCIA	28
2.3 MARCO CONCEPTUAL	30
2.3.1 Direccionamiento estratégico	30
2.3.1.1 Formulación de estrategias	31
2.3.1.2 Implementación de la estrategia	34
2.3.1.3 Evaluación	35
2.3.2 Implementación del <i>Balanced ScoreCard</i>	35
2.3.2.1 Análisis de las perspectivas	37
2.3.2.2 Indicadores estratégicos	40
2.3.2.3 Análisis	40
2.3.3 Ventaja Competitiva	41
2.3.3.1 Estrategias competitivas	41
2.3.3.2 Dirección Unificada	42
2.3.4 Gestión del conocimiento	42
2.3.4.1 Componentes del conocimiento	42
2.3.4.2 Toma de decisiones	43
3 DISEÑO METODOLÓGICO	44
3.1 Enfoque, Estudio y Diseño	44
3.1.3 Hipótesis	45
3.1.4 Universo, Población y Muestra	45
3.1.5 Técnicas de recolección de información	46
3.1.6 Triangulación de la información	47

3.1.7	Código ético del investigador.	48
3.2	DISEÑO DEL PROYECTO	48
3.2.1	Cronograma.	49
3.2.2	Presupuesto.	50
4	RESULTADOS	51
4.1	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	51
4.2	MATRIZ FINAL DEL PROCESO INVESTIGATIVO	52
4.2.1	Diagnóstico estratégico de la empresa Confort Express S.A.S, mediante la auditoría externa e interna.	52
4.2.2	Análisis matricial para la reformulación del direccionamiento estratégico.	90
4.2.3	Construcción del mapa estratégico.	96
4.2.4	Formulación de los indicadores claves de desempeño (KPI).	99
5	CONCLUSIONES	107
6	RECOMENDACIONES	108
	BIBLIOGRAFÍA	109

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Principales beneficios del uso de objetivos.....	34
Tabla 2. Universo y población.....	45
Tabla 3. Cronograma de actividades.	49
Tabla 4. Presupuesto.....	50
Tabla 5. Matriz final del proceso investigativo.	52
Tabla 6. Proyección de la población.	62
Tabla 7. Proyección del PIB per cápita.	63
Tabla 8. Relación de reglamentaciones de protección ambiental sector turismo.	67
Tabla 9. Resumen del clima laboral.....	81
Tabla 10. Matriz de factores externos EFE.....	90
Tabla 11. Matriz de factores internos EFI.	91
Tabla 12. Matriz DOFA cruzada.....	94
Tabla 13. Indicadores perspectiva financiera.....	100
Tabla 14. Indicadores perspectiva clientes parte 1.....	101
Tabla 15. Indicadores perspectiva clientes parte 2.....	102
Tabla 16. Indicadores perspectiva procesos internos.....	103
Tabla 17. Indicadores perspectiva procesos internos.....	104
Tabla 18. Plan de acción perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	105

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Mapa marco de referencia.....	29
Ilustración 2. Mapa de la Administración estratégica.....	31
Ilustración 3. Cinco fuerzas competitivas según Porter.	32
Ilustración 4. Principales usos del BSC.	37
Ilustración 5. Triangulación de la información.....	47
Ilustración 6. Proyección del crecimiento del PIB.	57
Ilustración 7. Registro de inflación total al consumidor.	59
Ilustración 8. Proyección del salario mínimo.....	61
Ilustración 9. Cadena de valor de Confort Express S.A.S.....	79

LISTA DE ANEXOS

- Anexo A. Estructura de la entrevista.
- Anexo B. Instrumentos de recolección – Matrices.
- Anexo C. Indicadores financieros.
- Anexo D. Chequeo de precios.
- Anexo E. Benchmark de transporte.
- Anexo F. Análisis histórico de ventas.
- Anexo G. Herramienta Balanced Scorecard.
- Anexo H. Análisis de clima laboral periodo 2018-2019.
- Anexo I. Competencias para manejo organizacional.
- Anexo J. GH-M-01 Manual de funciones y responsabilidades 2019.
- Anexo K. Plan de formación 2019.
- Anexo L. Soporte fotográfico campaña de *endomarketing*.
- Anexo M. Soporte fotográfico capacitaciones en liderazgo y comunicación.

GLOSARIO

ANÁLISIS MATRICIAL: *“utilización de una serie de gráficos para representar los productos, áreas funcionales, divisiones o tecnologías de la empresa, observar su evolución y tomar decisiones respecto a ellos.”*¹

ANÁLISIS SITUACIONAL: *“El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno.”*²

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: *“es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.”*³

ESTRATEGIA: *“es un plan para dirigir un asunto...se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados”*⁴

MISIÓN: *“Es el propósito o la razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace esta.”*⁵

SEGUIMIENTO Y CONTROL: *“Mecanismo para evaluar regularmente la situación del programa, observando si las actividades se llevaron a cabo, cómo fueron planeadas y si dieron los resultados esperados.”*⁶

VISIÓN: *“Es un enunciado que describe lo que a una organización o institución le gustaría llegar a ser en un horizonte futuro.”*⁷

¹ MATA, Emiliano, GÓMEZ, David y MOURE, Carlos. Estrategia. EOI. Citado el 31 de enero de 2019. [en línea]

https://www.eoi.es/wiki/index.php/Cualitativas_II:_El_an%C3%A1lisis_matricial_en_Estrategia

² SALGADO, Juan. *“Análisis situacional”* Citado el 31 de enero de 2019. [en línea] <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2301/4/T-ESPE-014520-2.pdf>

³ DAVID, Fred. Conceptos de la Administración Estratégica. Pearson. México, 2003. Novena Edición. p 22.

⁴ SIGNIFICADOS. Citado el 31 de enero de 2019. [en línea] <https://www.significados.com/estrategia/>

⁵ UNAM MEXICO. *“Glosario de Términos utilizados en Planeación y Evaluación”* Citado el 31 de enero de 2019. [en línea]

http://www.ingenieria.unam.mx/planeacion/documentos/docconsulta07_11/glosario.pdf

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

RESUMEN

TITULO: IMPLEMENTACIÓN DEL *BALANCED SCORECARD* COMO HERRAMIENTA DE APOYO PARA EL CUMPLIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA CONFORT EXPRESS S.A.S PERIODO 2019 – 2023.

AUTOR: MAGDIEL LUCIA MORALES CONDE.

PALABRAS CLAVE: Análisis situacional, Análisis matricial, Alineación estratégica, *Balanced Scorecard* (BSC), Direccionamiento estratégico e Indicadores claves de desempeño (KPI).

CONTENIDO

El direccionamiento estratégico es la ciencia que guía los esfuerzos de una compañía hacia el alcance de los objetivos que se establecen mediante el proceso de análisis de la información cuantitativa y cualitativa existente al interior y exterior de la organización. Un factor clave para el cumplimiento eficiente del direccionamiento es la alineación de la estrategia con los procesos, lo cual se puede lograr haciendo uso de herramientas de control como el *Balanced Scorecard*.

El *Balanced Scorecard* (BSC) diseñado por Robert Kaplan y David Norton, es una herramienta que facilita la traducción de la misión y visión en objetivos e indicadores generando así, una alineación que se extiende a todos los procesos de la organización clasificados dentro de cuatro perspectivas.

La presente investigación gira en torno a la implementación del BSC como herramienta de apoyo para el cumplimiento del direccionamiento estratégico planteado por la empresa Confort Express S.A.S. A lo largo del documento se da a conocer el paso a paso para el diseño e implementación de la herramienta, donde se utilizan instrumentos de recolección de información primaria y secundaria, tanto para el diagnóstico inicial como para la planeación final de objetivos y medición de indicadores.

ABSTRACT

TITLE: IMPLEMENTATION OF THE BALANCED SCORECARD AS A SUPPORT TOOL FOR THE COMPLIANCE OF THE STRATEGICAL DIRECTION OF CONFORT EXPRESS S.A.S PERIOD 2019 – 2023.

AUTHOR: MAGDIEL LUCIA MORALES CONDE.

KEYWORDS: Situational Analysis, Matrix Analysis, Strategic Alignment, Balanced Scorecard (BSC), Strategical Direction and Key Performance Indicators (KPI).

CONTENT

The strategical direction is the science that guide the company efforts to the objectives achievement. This objectives are established by analyzing the existing quantitative and qualitative information in the organization and in the sector. A key factor for the efficient accomplishment of the strategical direction is the alignment of the strategy in the company processes that, is possible using a control tool as the Balanced Scorecard.

The Balanced Scorecard (BSC) designed by Robert Kaplan and David Norton, is a tool that transforms the mission and vision into objectives and indicators. In consequence, the alignment is extended in all of the company processes classified within four perspectives.

This research is focus in the BSC implementation as a support tool for the compliance of the strategical direction of Confort Express S.A.S. During the development of the paper, the steps for the design and implementation of the tool are showed. On the other hand, instruments for primary and secondary information gathering are used in order to know the initial situation, to plan the objectives and to measure the indicators.

INTRODUCCIÓN

Desde el evidente éxito relacionado con la integración de las operaciones junto con la estrategia, son cada vez más las empresas que se unen al camino visionario de la formulación e implementación del direccionamiento estratégico.⁸ La implementación de un sistema o herramienta que cumpla la función de guía por dicho camino, puede ayudar a los líderes a manejar las posibles dificultades que se presentan en el desarrollo de las nuevas metas en pro de la ejecución de la estrategia.

A razón de esto, Confort Express S.A.S como empresa del sector transporte especial de pasajeros en Santander, Colombia, registra un direccionamiento estratégico que precisa control, seguimiento y medición. En el presente proyecto de investigación se estudia e implementa el *Balanced Scorecard* como herramienta para el soporte de decisiones de los líderes de la compañía, integrando las operaciones con la estrategia para el cumplimiento del direccionamiento estratégico. Por consiguiente, los capítulos del documento se desarrollan de acuerdo al orden descrito a continuación.

En primer lugar, se genera la descripción general del proyecto de investigación incluyendo el planteamiento de la situación problema, pregunta problema, justificación, objetivos y contextualización. En segundo lugar, se presenta el marco conceptual, de referencia y teórico, cuyo propósito es situar el trabajo de investigación dentro de un contexto de carácter científico. En tercer lugar, se realiza un diseño metodológico, el cual integra el establecimiento del tipo de investigación, hipótesis, técnicas de recolección, metodologías de información y el código ético que rige al investigador. Finalmente, la interpretación de resultados y hallazgos para terminar brindando las conclusiones y recomendaciones.

⁸ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Harvard Business School Press. Barcelona, 2002. Segunda edición. p. 10.

1. IMPLEMENTACIÓN DEL *BALANCED SCORECARD* COMO HERRAMIENTA DE APOYO PARA EL CUMPLIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CONFORT EXPRESS S.A.S PERIODO 2019-2023

1.1 SITUACIÓN PROBLEMA.

La palabra estrategia se origina del latín *strategía*, que según el diccionario de la real academia española procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”).⁹ Se deduce entonces que la estrategia como herramienta de dirección y solución de conflictos data desde el inicio de la guerra.¹⁰ Por otra parte, en el ámbito empresarial se habla de direccionamiento estratégico, correspondiente al proceso donde se originan las estrategias corporativas que van acorde con la necesidad de la organización.¹¹

Durante muchos años se ha observado el uso del direccionamiento estratégico como el enfoque que da solución a las necesidades que surgen en las empresas e industrias, dichas necesidades se deben a los cambios que se encuentran tanto al interior como en el entorno de las organizaciones.¹² Se evidencian diversos casos de éxito en la aplicación del direccionamiento, el primero de ellos surge en el año 2002 cuando, debido a la necesidad de aumentar las reservas del sector de hidrocarburos, Ecopetrol decide incursionar en un plan estratégico para definir su nueva orientación.¹³

Este plan fue desarrollado por un equipo de profesores de la facultad de Administración de la Universidad de Los Andes quienes, junto con el equipo directivo, establecieron un nuevo direccionamiento para la empresa. A partir de principios, valores, misión, visión y la introducción de un nuevo elemento

⁹ Definición de estrategia. “Estrategia”. Citado el 30 de julio de 2017. [en línea] <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>

¹⁰ PALACIOS, Luis Carlos. Dirección estratégica. Colombia; Ecoe Ediciones, 2009. Pág. 5.

¹¹ GARCIA, Carlos y ENRIC RICART, Joan. Estrategia corporativa (1997). p.35.

¹² AGUILERA, Adriana. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial. Citado el 30 de julio de 2017. [en línea] <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>

¹³ SERNA, Humberto. Caso Ecopetrol, De la planeación a la ejecución, un proceso estratégico periodo 2001 – 2010. Medellín 2015, 90h. [en línea] <http://portal.fumc.edu.co/publicaciones/libros/9789585906129/casoecopetrol.pdf> citado el 7 de agosto de 2017.

corporativo “la mega”, Ecopetrol, según Vargas y Granados en su tesis del MBA, logra encaminarse hacia la construcción de un futuro institucional contemplando el nuevo direccionamiento como un reto diario para alcanzar el éxito.¹⁴ Los pasos que siguen los profesores para el establecimiento del nuevo direccionamiento es tomado como ejemplo para la evaluación del direccionamiento estratégico actual en Confort Express S.A.S.

Como segundo caso, se presenta la empresa Coomeva la cual estructura un nuevo direccionamiento estratégico con cierta periodicidad. Según el informe “Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2011, Informe de Postulación”¹⁵ la empresa realiza ejercicios con objeto de generar la actualización del plan estratégico y replanteamiento de la visión, misión, valores y promesa de valor, enfocados a dar respuesta a los desafíos que se presenten en el largo plazo y la sostenibilidad, esta labor se encuentra a cargo de Gestión Integral y el Consejo Administrativo quienes son liderados por el Presidente Ejecutivo Corporativo.¹⁶

Adicionalmente, como expone Torres¹⁷, el direccionamiento estratégico necesita una etapa donde se plasmen las acciones que se deben llevar a cabo por proceso según la estrategia seleccionada (puesta en marcha de la estrategia) y, de seguimiento al plan estratégico. En el caso de la empresa descrita, el seguimiento es realizado por el presidente ejecutivo quien mensualmente presenta resultados para el análisis de los indicadores, además se realizan procesos de evaluación de desempeño de cada cargo frente a las metas que se plantean respectivamente.¹⁸ En Efecto, para la empresa donde se realiza la investigación del presente proyecto, los ejercicios llevados a cabo

¹⁴ SERNA, Humberto. Caso Ecopetrol, De la planeación a la ejecución, un proceso estratégico periodo 2001 – 2010. Medellín 2015, 90h. [en línea] <http://portal.fumc.edu.co/publicaciones/libros/9789585906129/casoecopetrol.pdf> citado el 7 de agosto de 2017.

¹⁵ COOMEVA, Informe de Postulación al premio colombiano a la calidad de la gestión. 2011, 63h.

¹⁶ COOMEVA, Informe de Postulación al premio colombiano a la calidad de la gestión. 2011, 63h.

¹⁷ TORRES, Zacarías. Administración estratégica. Grupo editorial Patria. México, 2014. p. 261.

¹⁸ COOMEVA, Informe de Postulación al premio colombiano a la calidad de la gestión. 2011, 63h.

por Coomeva sirven como guía para la elaboración de los ejercicios de control del *Balanced Scorecard* con el fin de aplicar el plan estratégico.

Dentro de las múltiples herramientas para llevar a cabo el control del cumplimiento de las estrategias planteadas por un direccionamiento se encuentra el *Balanced Scorecard (BSC)*,¹⁹ el cual según los autores Kaplan y Norton es una herramienta que “proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.”²⁰ Entonces, el BSC es el instrumento que a partir de un conjunto de indicadores de desempeño esenciales describe el nivel de cumplimiento de los objetivos a término corto y largo.

Como último caso, se presenta la empresa ColCerámica S.A de la organización Corona la cual, según John Alberto Muñetón Cadavid, desde el año 1999 se presenta una dificultad a causa de la falta de herramientas que permitan el uso de la información²¹. Más tarde en el año 2005, la empresa empieza a implementar el BSC con el propósito de contar con la información en el momento que la necesitan, además adquieren el beneficio de conocer el nivel de desempeño de todas las áreas teniendo acceso a estadísticas que se convierten en un puente para la gestión estratégica corporativa.²² Así mismo, el BSC permite que los encargados de cada proceso tomen decisiones con sincronización trabajando con la información que se extrae de una misma fuente.²³ Dicho lo anterior, el BSC como herramienta de extracción de información resulta útil para Confort Express donde, las áreas requieren de sincronización a la hora de tomar decisiones.

¹⁹ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, Segunda edición año 2002.

²⁰ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, Segunda edición año 2002.

²¹ Caso de éxito ColCeramica. En línea < <https://www.microsoft.com/latam/technet/articulos/tn/nov05-15.msp> > citado el 23 de septiembre de 2017.

²² *Ibíd.*

²³ *Ibíd.*

(*) MARTÍNEZ, Zulay. Confort Express S.A.S. Bucaramanga, Colombia. Comunicación personal, 2018.

De acuerdo con los razonamientos generados en los casos expuestos, se presenta la empresa objeto de estudio de la presente investigación Confort Express S.A.S de Bucaramanga la cual, según la directora de gestión integral (*), genera un cambio en su direccionamiento estratégico en noviembre del año 2017 con el fin de cumplir la norma ISO 9001 versión 2015, ISO 14001 versión 2015 e ISO 39001 versión 2012. A continuación, se presentan los objetivos estratégicos trazados por la empresa a partir del direccionamiento generado, donde se contempla el desarrollo de mercado como estrategia.

- ✓ *“Garantizar mínimo el 80% de la fidelización de nuestros clientes por medio de la renovación del contrato.*
- ✓ *Incrementar las ventas en un 30% en el servicio de transporte especial y en un 25% en nuestros demás servicios.*
- ✓ *Ampliar nuestro portafolio de servicios de la empresa, innovando y siendo competitivos GPS.*
- ✓ *Cumplir en un 5% exigido por la norma del total de la capacidad transportadora.*
- ✓ *Fidelizar en un 50% el parque automotor afiliado para la prestación del servicio.*
- ✓ *Mejorar en un 50% las competencias del talento humano mediante programas de sensibilización, motivación y formación.*
- ✓ *Fortalecer en un 30% la participación de actividades de nuestros programas SST que impacten en la protección de la seguridad y salud de todos los trabajadores, afiliados y contratistas, mediante la prevención de lesiones y enfermedades laborales.*
- ✓ *Reducir los impactos significativos generados por las de actividades misionales, a través de ejecución y cumplimiento de los diferentes programas ambientales de nuestra organización.*
- ✓ *Incrementar en un 50% con respecto al año anterior, la participación del mercado por sector por medio de búsqueda de clientes potenciales, en el servicio de transporte Especial.”²⁴*

²⁴ MARTINEZ, Zulay. Informe análisis del contexto interno y externo. 2018. P, 30 - 31.

Después de la revisión de la organización ICONTEC, quién le sugiere a Confort Express la definición detallada de las estrategias donde se evidencie la interacción de los análisis interno y externo con la aplicación de la matriz DOFA. Además, se detecta la falta de especificación de las responsabilidades, recursos y fecha límite para el cumplimiento de los objetivos que van de la mano del direccionamiento.²⁵ En síntesis, Confort Express presenta la necesidad de alinear la información existente en sus procesos para generar control, seguimiento, medición y cumplimiento del direccionamiento estratégico en todas sus áreas internas tanto operativas como administrativas.

Dicho direccionamiento implica la aplicación de una estrategia, e ir más allá de la formulación de la misma manteniendo el enfoque planteado. Adicionalmente, las mejoras esperadas de dicha implementación traen consigo competitividad para la empresa, en palabras de Rodolfo E. Biasca (2005) “*Se piensa que no hay cambio significativo si no se revisan orientación, los objetivos y la estructura de la empresa*”²⁶, es una necesidad entonces que la empresa requiere más que el estudio del direccionamiento actual para lograr un cambio significativo.

1.1.1 Pregunta problema

A raíz de la problemática identificada en el punto anterior, se plantea la pregunta problema a la que el proyecto espera dar respuesta:

¿De qué manera el *Balanced ScoreCard (BSC)*, determina lineamientos para que en un corto, mediano y largo plazo se cumpla con el objetivo de la estrategia corporativa de Confort Express S.A.S?

²⁵ ICONTEC. Informe de auditoría de sistemas de gestión. 2018.

²⁶ BIASCA, Rodolfo Eduardo. Gestión de cambio: el "Modelo Biasca" para lograr empresas más competitivas. Córdoba, AR: El Cid Editor, 2005. ProQuest ebrary. Web. 21 agosto 2017.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El direccionamiento estratégico como arte de mejorar el desempeño de la organización es esencial para la permanencia de la empresa en el mercado contemplando el largo plazo.²⁷ A raíz de esto, se hace necesario que en Confort Express S.A.S se realice una revisión que lleve a la identificación y potencialización de las ventajas y factores diferenciadores con los que cuenta la empresa en función de asegurar su permanencia en el sector transportes.

Además, con la revisión del direccionamiento estratégico se le ofrece a la gestión gerencial de la empresa la oportunidad de tener una visión real de cómo se encuentra la compañía en el sector transporte y turismo, y en cada proceso interno a través del desarrollo de un análisis estratégico.²⁸ Por otra parte, el BSC como herramienta le otorga a la empresa la facultad de mantener el control y mejorar su negocio revelando las carencias encontradas en las tres fuentes de crecimiento: sistemas, personas y procedimientos.²⁹

Finalmente, el proyecto de grado brinda la oportunidad al autor de afianzar los conocimientos obtenidos durante el proceso formador de la carrera de Administración de Empresas Formación Dual Universitaria, llevándolos a la experiencia y ejecución dentro de la empresa en convenio, cumpliendo una vez más con el objetivo del modelo teórico- práctico. Así mismo, se le da respuesta al compromiso de beneficiar a la empresa formadora con el proyecto de grado, lo cual se acordó desde el momento de la realización del convenio.

²⁷ Palacios Acero, Luis Carlos. Dirección estratégica. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones, 2009. ProQuest ebrary. [en línea] <http://site.ebrary.com/aure.unab.edu.co/lib/unabsp/detail.action?docID=10515305> citado en 30 de Julio de 2017.

²⁸ QUESTIONPRO. Análisis estratégico. Citado el 1 de agosto de 2018. [en línea] <https://www.questionpro.com/es/analisis-estrategico.html>

²⁹ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, Segunda edición, 2002.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Implementar el *Balanced Scorecard* como herramienta de control, seguimiento y medición generando el apoyo en el cumplimiento del direccionamiento estratégico de Confort Express S.A.S, mediante la creación y cálculo de indicadores claves de desempeño para el periodo 2019-2023.

1.3.1 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del direccionamiento estratégico de la empresa Confort Express S.A.S durante el tercer trimestre del año 2018, mediante un análisis situacional incorporando auditoría externa e interna determinando el alcance de lo establecido en su horizonte corporativo.
- Generar la reformulación del direccionamiento estratégico para el periodo 2019-2023, a través de un análisis matricial con el fin de que la organización se apropie de las estrategias pertinentes.
- Construir el mapa estratégico a partir de las cuatro perspectivas establecidas en la metodología del *Balanced Scorecard*: Financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, para la alineación del direccionamiento estratégico de la empresa.
- Formular indicadores claves de desempeño para las 4 perspectivas, a partir del direccionamiento estratégico que permitan la evaluación del cumplimiento del mismo.

1.4 CONTEXTUALIZACIÓN

Confort Express S.A.S es una empresa perteneciente al sector de transporte especial de pasajeros hace 17 años, desde entonces ha buscado satisfacer las necesidades de sus clientes con su amplio parque automotor de 87 vehículos de diferentes clases, capacidades y marcas. Además, cuenta con personal administrativo y operativo dispuesto a colaborar con el cumplimiento de solicitudes hechas por clientes internos y externos, guiados por los valores, objetivos corporativos, misión y visión.

1.1.4 Direccionamiento estratégico.

Siendo el tema principal de esta investigación el direccionamiento estratégico, se presentan a continuación los elementos estratégicos establecidos por la empresa Confort Express S.A.S.

➤ **Misión.**

“Somos una Empresa dedicada a la prestación de servicio de transporte especial de pasajeros orientada a la movilización de estudiantes, empleados, turistas y particulares; que tiene como compromiso la satisfacción de nuestros clientes, para lo cual contamos con un moderno parque automotor, una infraestructura adecuada y un talento Humano idóneo y competente, lo cual nos permitirá responder de forma eficiente las necesidades del mercado.”³⁰

➤ **Visión.**

“Confort Express para el año 2020 será reconocida a nivel nacional, como una empresa de calidad y seguridad en el servicio, brindando a nuestros clientes un moderno parque automotor, costos competitivos, un talento humano idóneo, competente y calificado, sistematización de nuestros procesos, para lo cual aseguramos un crecimiento económico, minimizando los factores contaminantes.”³¹

➤ **Objetivos Corporativos.**

1. “Mantener el grado de satisfacción de nuestros clientes.

³⁰ CONFORT EXPRESS SA.S. Misión. Citado el 30 de julio de 2017. [en línea] <http://www.confortexpress.co/nosotros.html> citado en 30 de Julio de 2017.

³¹ CONFORT EXPRESS SA.S. Visión. Citado el 30 de julio de 2017. [en línea] <http://www.confortexpress.co/nosotros.html>



2. Identificar y controlar los peligros y riesgos que puedan afectar la salud de los trabajadores, contratistas y afiliados.
3. Mejorar la calidad de vida laboral mediante la prevención de lesiones y enfermedades laborales.
4. Mantener un sistema de gestión integral que permita el mejoramiento continuo de los procesos.
5. Asegurar el cumplimiento de los requisitos legales aplicables a la organización.
6. Prevenir la contaminación del medio ambiente.”³²

³² MARTINEZ, Lady Zulay. Manual integral operativo de Confort Express. Bucaramanga, 2016. Version 5, p. 10.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 REFERENTES INVESTIGATIVOS

A continuación, se presentan proyectos realizados a nivel internacional, nacional y local que sirven como guía para el desarrollo de este proyecto.

2.1.1 Referentes internacionales

*“Developing a Dynamic Scorecard: A case study of a digital advertising firm”*³³ es un trabajo de grado elaborado por Marta Sundal Fretheim en University of Life Sciences Norwegian como requisito para obtener el título de Magíster en Administración de empresas en el año 2013, donde el propósito principal es el mejoramiento del desempeño para el caso de la organización que opera en la industria de publicidad digital expandiendo el modelo de *Balanced ScoreCard* incluyendo la retroalimentación del proceso. El proyecto descrito se elabora bajo el método de investigación cualitativo ya que la autora describe cómo trabajan e interactúan los procesos al interior de la industria, además la percepción de los participantes al interior de la compañía es esencial para el desarrollo de la investigación. Para la muestra de la recolección de datos se entrevistaron 4 trabajadores de 5, quienes fueron seleccionados según la labor y cargo que desempeñan dentro de la industria. Después de realizadas las entrevistas se determina la perspectiva que tienen los trabajadores con respecto a la empresa, seguidamente se clasifican las actividades en orden de importancia para la organización, se identifican las *“Core Competencies”* habilidades que tiene la empresa y no pueden ser fácilmente imitadas, los retos que presenta actualmente, se analiza el perfil financiero, los entornos de la industria de publicidad, se establecen los datos necesarios para determinar las perspectivas bajo el enfoque BSC y finalmente se estudia el posible desempeño a futuro de cada perspectiva.³⁴ Entonces, el proyecto realizado para las industrias del sector de publicidad digital da a conocer diversas

³³ SUNDAL FRETHEIM, Marta. *Developing a Dynamic Scorecard: A case study of a digital advertising firm*, 2013, 126h. Proyecto de grado (Magíster Administración de empresas) Norwegian University Of Life Science.

³⁴ SUNDAL FRETHEIM, Marta. *Developing a Dynamic Scorecard: A case study of a digital advertising firm*, 2013, 126h. Proyecto de grado (Magíster Administración de empresas) Norwegian University Of Life Science.

formas, técnicas y la manera como se utilizan para la construcción del *Balanced Scorecard*, lo cual es lo que se quiere efectuar en la empresa Confort Express S.A.S, es decir que el trabajo de grado referido otorga bases conceptuales y prácticas para el desarrollo del re-direccionamiento de Confort.

La tesis titulada “*Propuesta de implementación del Balanced ScoreCard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca*”³⁵ elaborada por Andrea Fernanda Solórzano Jácome en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca en Ecuador en el año 2014, tiene como finalidad determinar el cumplimiento de los objetivos en el área de finanzas y gestión humana de la Editorial Don Bosco y facilitar la toma de decisiones de manera oportuna para lo cual, implementa el *Balanced Scorecard* como herramienta para conocer la información necesaria a tiempo. Durante la investigación se utiliza la técnica de recolección primaria, entrevista, para la evaluación del cuadro situacional de la empresa y se crea la matriz FODA plasmando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, posteriormente se procede a la construcción del *Balanced Scorecard*. La autora indaga a la dirección de la empresa las áreas estratégicas en las que se debe desenvolver el BSC obteniendo como respuesta el área de Comercialización L.N.S., entonces la autora toma el desarrollo del BSC en dicha área como referente de verificación del funcionamiento de la herramienta. El diseño del BSC inicia con la elaboración del mapa estratégico donde se evalúan las perspectivas cliente, financiera, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, junto con la relación causa-efecto que tiene cada perspectiva con los objetivos corporativos estratégicos, seguidamente se establecen los indicadores claves de medición considerando como guía el plan estratégico y operativo anual de la empresa de los cuales se seleccionan los parámetros que tienen mayor impacto para la Editorial generando aportes en la misión, visión y estrategias, en este orden de ideas la autora plantea dos tipos de indicadores, los cualitativos que se miden a

³⁵ SOLÓRZANO JÁCOME, Andrea Fernanda. *Propuesta de implementación del Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca*, 2014, 74h. Proyecto de grado (Ingeniera en Contabilidad y Auditoría) Universidad Politécnica Salesiana.

través de una revisión con los recursos establecidos por la organización y verificación de eficacia, y los cualitativos. Finalmente se analizan los resultados obtenidos mediante la metodología semáforo, la cual consiste en el estudio de un porcentaje de cumplimiento que se determina para cada color (rojo, amarillo y verde), obteniendo un resumen de los resultados asociados con los valores otorgados a cada uno según la ficha técnica de cumplimiento de indicadores de gestión determinada previa a la evaluación, cabe resaltar que la autora no usa el color amarillo debido a que en cuanto a lo que ella concierne dicho color expresa el punto de equilibrio del indicador. La autora concluye el trabajo con la evaluación detallada de la medición de los indicadores según cada perspectiva con una serie de recomendaciones en pro del mejoramiento de la empresa no solo en el ámbito estructural, también, en cuanto al seguimiento que se debe hacer a cada perspectiva y el uso del Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*.³⁶ La tesis de Andrea Fernanda Solórzano da a conocer como se involucran los directivos de la organización para la construcción del *Balanced*, además describe una técnica de análisis de resultados que puede servir para la evaluación posterior a la implementación del BSC en la empresa Confort Express S.A.S.

2.1.2 Referentes nacionales

“*Diseño del Balanced Scorecard (BSC) para la empresa Laminados JAB S.A.S*”³⁷ es un trabajo realizado en el año 2015 por los estudiantes de Ingeniería Industrial Jorge Iván Grajales y Lina María Maldonado de la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. El propósito de desarrollar un diseño de *Balanced Scorecard* para Laminados JAB S.A.S es medir las actividades relacionadas con las estrategias establecidas y brindar al gerente y directivos de la compañía los datos del desempeño de su negocio. Los autores de la investigación inician con el estudio de la situación de la empresa donde

³⁶ SOLÓRZANO JÁCOME, Andrea Fernanda. Propuesta de implementación del Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa editorial Don Bosco en la ciudad de cuenca, 2014, 74h. Proyecto de grado (Ingeniera en Contabilidad y Auditoría) Universidad Politécnica Salesiana.

³⁷ GRAJALES GARCIA, Jorge Iván y MALDONADO HUERFANO, Lina María. Diseño del Balanced ScoreCard (BSC) para la empresa Laminados JAB S.A.S, Bogotá, 2015, 136h. Proyecto de grado (Ingeniero Industrial). Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ingeniería Industrial.

analizan factores internos y externos para llegar al planteamiento del problema, para el diagnóstico de lo encontrado se implementaron dos principales herramientas, Pareto y diagrama de espina de pescado, también se generan diagnósticos de las partes administrativas como operativas de la empresa por medio de matrices PCI, DOFA, POAM y BOSTON o BCG para llegar a la determinación de los datos esenciales para la construcción del BSC el cual consta de dos fases: 1. Identificación de la unidad de negocio, donde se rectifican la misión, visión, objetivos y demás aspectos corporativos, y 2. Definición de los objetivos e indicadores estratégicos, donde se genera el análisis de las perspectivas con sus objetivos. Finalmente los autores establecen una serie de indicadores de desempeño que son resultado de los objetivos estratégicos y los indicadores guía que muestran cómo llegar al cumplimiento de los objetivos, estos van acorde con el propósito de la organización.³⁸ El proyecto desarrollado en Laminados JAB sirve como guía para el inicio de la investigación en Confort Express debido a que brinda una amplia lista de herramientas que se pueden llegar a implementar para cada fase previa y durante la construcción del Cuadro de Mando Integral, lo cual también se quiere establecer en Confort para el control estratégico de la compañía.

La tesis de grado titulada *“El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard – BSC) como herramienta para la administración de archivos: Estudio de caso Universidad de la Sabana”*³⁹ de la autora Yoiksa Andrea Toledo Pérez para optar por el título de Magíster en Gestión Documental y Administración de Archivos en la Universidad De La Salle en el año 2016, tiene como objetivo la creación de un *Balanced Scorecard* (BSC) como herramienta para la administración de Archivos de la Universidad de la Sabana y sigue cuatro pasos para el cumplimiento de lo planteado, dichos pasos inician con el

³⁸ GRAJALES GARCIA, Jorge Iván y MALDONADO HUERFANO, Lina María. Diseño del Balanced ScoreCard (BSC) para la empresa Laminados JAB S.A.S, Bogotá, 2015, 136h. Proyecto de grado (Ingeniero Industrial). Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ingeniería Industrial.

³⁹ TOLEDO PÉREZ, Yoiksa Andrea. El cuadro de mando integral (Balanced ScoreCard – BSC) como herramienta para la administración de archivos: Estudio de caso universidad de la Sabana Bogotá, 2016, 66h. Proyecto de grado (Magíster en Gestión Documental y Administración de Archivos). Universidad De La Salle. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

diagnóstico de la situación de la Universidad con fin de establecer la visión, seguidamente se definen las perspectivas a tener en cuenta en la metodología del BSC y se formulan los objetivos estratégicos, después se definen los factores de éxito para el cálculo de los indicadores y su relación causa – efecto, y finalmente, se formulan las metas para cada uno de esos indicadores culminando el cuadro de mando integral. A lo largo del diagnóstico situacional de la empresa se implementan herramientas como DOFA y DOFA cruzada para la definición de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas junto con las estrategias que se acoplan a lo detectado. El diseño de la investigación realizada por la autora es de clase cualitativa debido a que describe los comportamientos de la organización que son evidentes a simple vista, con un estudio de tipo descriptivo para la estructuración de la herramienta además, se toma como población al cuerpo administrativo de las unidades académicas y administrativas de la Universidad de La Sabana y como muestra se selecciona personal con experiencia en el tema de archivos por conveniencia de la investigación entrevistando así a 12 empleados encargados de labores de tipo operativo y 2 directivos de unidad lo que corresponde al 55% de la población.⁴⁰ Se puede decir que la investigación descrita anteriormente brinda información amplia no solo en cuanto a marco teórico, también con respecto el uso de los factores existentes en la empresa para el diseño del *Balanced Scorecard* y el planteamiento de los indicadores según los intereses organizacionales, es por esto que resulta útil para el desarrollo del proyecto en Confort Express S.A.S.

2.1.3 Referentes locales

El trabajo de grado llevado a cabo por Ingrid Tatiana Jaimes y Karen Dayana Ruiz en la Universidad Santo Tomas, Bucaramanga, 2016 titulado *“Implementación de un plan estratégico para la empresa Transportes Andina de*

⁴⁰ TOLEDO PÉREZ, Yoiksa Andrea. El cuadro de mando integral (Balanced ScoreCard – BSC) como herramienta para la administración de archivos: Estudio de caso universidad de la Sabana Bogotá, 2016, 66h. Proyecto de grado (Magíster en Gestión Documental y Administración de Archivos). Universidad De La Salle. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

*Tanques LTDA*⁴¹ el cual fue desarrollado para recibir el título Ingenieras Industriales, plantea como problema organizacional la falta de una herramienta que permita pronosticar los impactos y efectos de las decisiones tomadas, de allí surge el objetivo principal de la investigación el cual radica en mejorar el direccionamiento estratégico de la empresa mediante el establecimiento de estrategias que permitan alcanzar los objetivos corporativos. Para lograr lo propuesto las autoras inician con la elaboración de un estudio competitivo de las empresas del sector transporte de carga, seguido de esto generan un diagnóstico interno de la empresa implementando la metodología CANVAS y un análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) además, implementan un análisis matricial para la determinación de los factores más, después determinan las estrategias con previo estudio de la misión, visión, valores entre otros aspectos corporativos y utilizan la Matriz ERIC y DOFA cruzada para fijar los planes de acción, finalmente, se diseña el BSC con indicadores para la verificación de las estrategias.⁴² Lo descrito anteriormente sirve como base para el re- direccionamiento de la empresa Confort Express S.A.S debido a que establece un paso a paso para el análisis previo al diseño del *Balanced Scorecard* y señala de dónde provienen los datos para la determinación de los factores a evaluar y controlar en el BSC.

*“Diseño de un sistema de indicadores de gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral en IPS Rehabilitemos LTDA.”*⁴³ Elaborado por Pedro Luis Garrido en la Universidad Industrial de Santander durante el año 2015 con el propósito principal de diseñar e implementar un sistema de seguimiento del direccionamiento estratégico de la IPS. Para el alcance del objetivo se siguen tres fases las cuales consisten en, conocer la situación actual de la empresa a nivel interno y externo por medio de un diagnóstico con base en el enfoque

⁴¹ JAIMES GARZÓN, Ingrid Tatiana y RUIZ STELLA, Karen Dayana. Implementación de un plan estratégico para la empresa Transportes Andina de Tanques LTDA. Bucaramanga, 2016, 129h. Trabajo de grado (Ingenieras industriales). Universidad Santo Tomas. Facultad de Ingeniería Industrial.

⁴² JAIMES GARZÓN, Ingrid Tatiana y RUIZ STELLA, Karen Dayana. Implementación de un plan estratégico para la empresa Transportes Andina de Tanques LTDA. Bucaramanga, 2016, 129h. Trabajo de grado (Ingenieras industriales). Universidad Santo Tomas. Facultad de Ingeniería Industrial.

⁴³ GARRIDO FÚNEZ, Pedro Luis. Diseño de un sistema de indicadores de gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral en IPS Rehabilitemos LTDA. Bucaramanga, 2015, 119h. Trabajo de grado (Ingeniero Industrial). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico - Mecánicas.

EFQM de la excelencia con la matriz de puntuación de REDER para valorar la actuación de la organización (a partir de: objetivos a conseguir, enfoques, sistemas definidos, evaluación de criterios de decisión y resultados) , diseñar la estrategia organizacional y generar la representación en el mapa estratégico de objetivos con base en las perspectivas del BSC para lo cual se designa un comité que consta del gerente, coordinador de calidad, jefe de talento humano, contadora y promotor del proyecto, después se establecen los indicadores de resultados, actuación, metas e iniciativas, además, el autor facilita el sistema de indicadores por medio del diseño de fichas técnicas para su manejo, y finalmente, se evalúa el resultado obtenido después de 6 semanas de la utilización de la herramienta. Los resultados obtenidos tras la aplicación del sistema se evalúan por perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje) y se comparan con las metas previamente establecidas.⁴⁴El proyecto tiene relevancia para la investigación en Confort Express S.A.S debido a que presentan la misma necesidad de evaluar el cumplimiento de las estrategias del direccionamiento empresarial y además evidencia el éxito de la aplicación de diversas herramientas que serán tomadas como guía para el desarrollo del trabajo en Confort.

2.2 MARCO DE REFERENCIA

La ilustración número uno describe los pasos a seguir desde la teoría, para el cumplimiento de los objetivos planteados, con el fin de clarificar los conceptos básicos que guían el desarrollo de la presente investigación.

⁴⁴ GARRIDO FÚNEZ, Pedro Luis. Diseño de un sistema de indicadores de gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral en IPS Rehabilitemos LTDA. Bucaramanga, 2015, 119h. Trabajo de grado (Ingeniero Industrial). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico - Mecánicas.

Ilustración 1. Mapa marco de referencia.



Fuente: Autor del proyecto.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se realiza una descripción a fondo de los conceptos que se plasman en el gráfico número uno los cuales, están orientados a dar cumplimiento al direccionamiento estratégico para la empresa Confort Express S.A.S.

2.3.1 Direccionamiento estratégico.

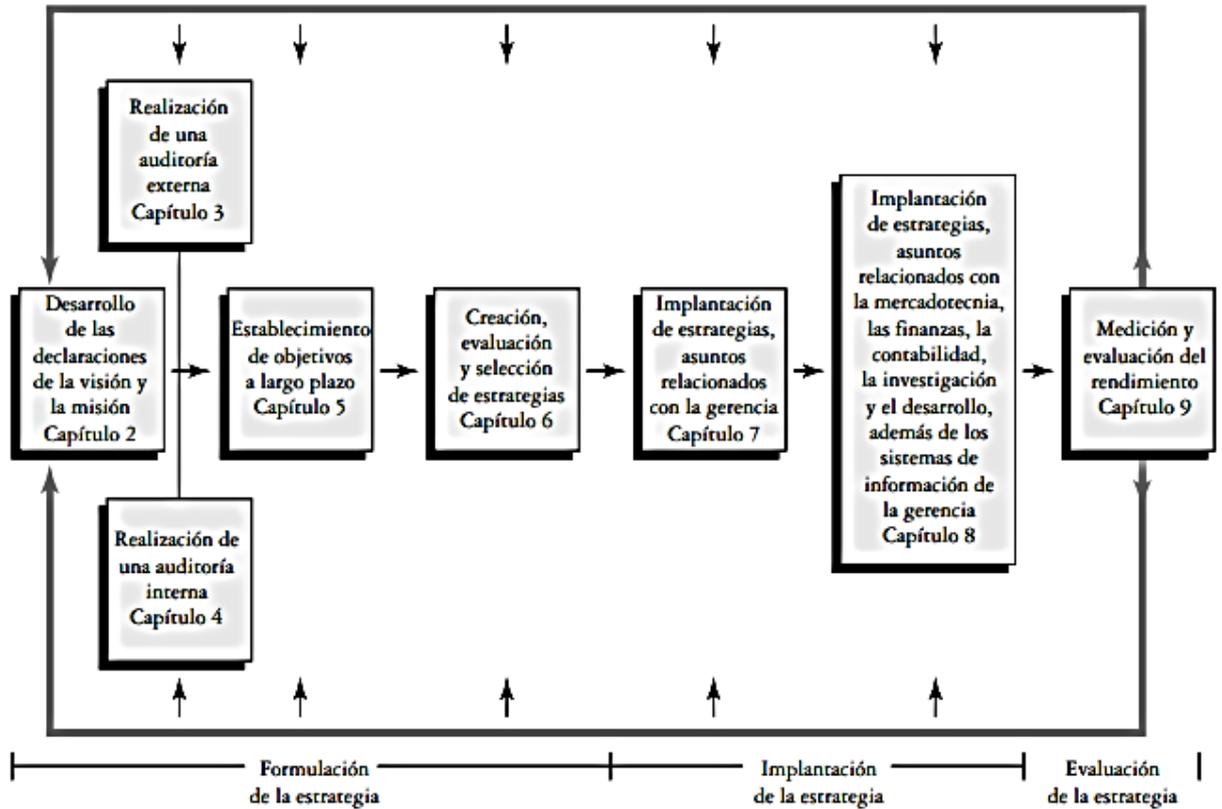
La dirección estratégica es la ciencia que permite el alcance de los objetivos planteados por medio del proceso de formulación, implantación y evaluación de la toma de decisiones enfocándose en las áreas influyentes para el éxito de la empresa.⁴⁵ Asimismo, según Camacho, el direccionamiento estratégico *“permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”*.⁴⁶ Entonces se puede agregar, que el direccionamiento estratégico otorga a la organización la información necesaria para actualizar la concentración de sus esfuerzos y establecer una serie de acciones para lograrlo. Por otro lado, ya que el direccionamiento permite la determinación de estrategias, medios por los cuales se llega al cumplimiento de los objetivos de largo plazo⁴⁷, se toma como una guía para la trazabilidad de propósitos con objetividad en un término de tiempo largo. La ilustración 2 muestra la serie de pasos que dicta Fred David para llevar a cabo el direccionamiento estratégico junto con las relaciones existentes entre los pasos.

⁴⁵ DAVID, Fred. Conceptos de la Administración Estratégica. Pearson. México, 2003. Novena Edición. p 5.

⁴⁶ Conceptos de dirección estratégica. Citado el 27 de septiembre de 2017. [en línea] <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>

⁴⁷ DAVID, Fred. Conceptos de la Administración Estratégica. Pearson. México, 2003. Novena Edición. p 7.

Ilustración 2. Mapa de la Administración estratégica.



Fuente: Fred R. David. Conceptos de Administración estratégica. (2003) p 14.

El proceso ilustrado genera consigo beneficios que influyen las actividades de la empresa en la práctica y le otorga control sobre su destino a la organización, el principal y más reconocido es el hecho de generar estrategias de manera lógica y racional.⁴⁸

2.3.1.1 Formulación de estrategias.

Según Gómez-Mejía y Balkin "la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa"⁴⁹, es decir que la formulación de estrategias son los pasos guía de la organización. Sin embargo, para Morcillo y Salvador la formulación estratégica va más allá que el planteamiento de un solo camino definiéndolo como "*la identificación y evaluación de las diferentes opciones estratégicas que se presentan, y culmina con la selección de una de ellas*", es decir que la formulación se puede

⁴⁸ DAVID, Fred. Conceptos de la Administración Estratégica. Pearson. México, 2003. Novena Edición. p 7.

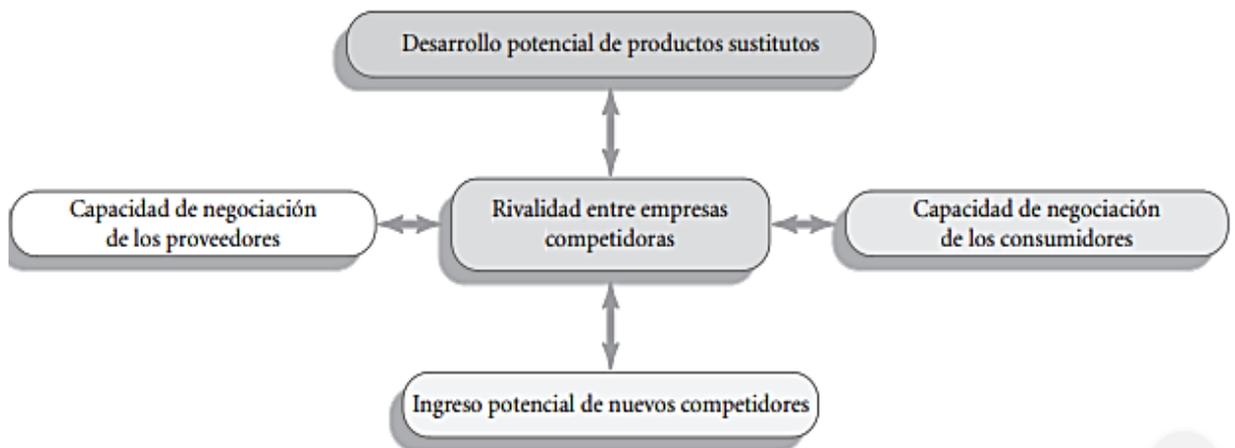
⁴⁹ Formulación de la estrategia. Citado el 29 de septiembre de 2017. [en línea] <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>

considerar como una visualización de varios caminos que llevan al mismo objetivo, donde teniendo en cuenta todas las alternativas se escoge solo uno de ellos. Por otro lado, la formulación conlleva un proceso de cinco pasos donde se empieza con la elaboración de la declaración de la visión y misión, se realiza una auditoría externa e interna, se establece el objetivo a largo plazo y finalmente se genera, evalúa y seleccionan estrategias.⁵⁰

- **Auditoria externa:**

Para el análisis de entorno (auditoría externa), el libro *Conceptos de Administración estratégica* sugiere el modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter representado en la ilustración número 3.

Ilustración 3. Cinco fuerzas competitivas según Porter.



Fuente: Fred R. David. *Conceptos de Administración estratégica*. (2003) p 99.

Así mismo nombra otros análisis que estudian los factores de evaluación externa de la empresa en el sector tales como: 1. EFE la cual es una matriz que permite resumir la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva para su evaluación asignando una ponderación a cada factor evaluado con fin de especificar su relevancia, la suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.0.⁵¹ Seguido de esto se le otorga un valor de 1 a 4 según la eficacia con que responda la empresa frente al factor, teniendo esto en cuenta que “4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta

⁵⁰ DAVID, Fred. *Conceptos de la Administración Estratégica*. Pearson. México, 2003. Novena Edición. p 60.

⁵¹ *Ibíd.* p 110.

es el promedio y 1 = la respuesta es deficiente”⁵². 2. Matriz de perfil competitivo (MPC) correspondiente a la comparación de los factores relevantes de la empresa analizada con las demás empresas que ofrecen el mismo servicio o producto.⁵³ Finalmente, Fred David declara que se debe hacer una auditoría interna para la determinación de fortalezas y debilidades donde se hace necesaria la participación de los gerentes y empleados ya que *“La auditoría interna requiere recopilar y asimilar información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de información gerencial de la empresa”*⁵⁴. De esta manera las empresas dan respuesta a sus inquietudes y visualizan su destino conociendo cuál es el negocio (misión), qué es lo que se quiere llegar a ser (visión), cuáles son las tendencias del sector en que vive, las estrategias para contrarrestar cualquier efecto negativo y para la generación de valor.

- **Auditoría interna:**

En cuanto al proceso de realización para la auditoría interna, se requiere contar con información y datos de las áreas de la empresa para el análisis de debilidades y fortalezas, además del apoyo de los colaboradores de cada labor para el hallazgo de los factores más importantes.⁵⁵ Así como existen herramientas para el diagnóstico externo, la matriz de evaluación de factores internos EFI se presenta como un resumen para la evaluación de las fortalezas y debilidades de la compañía.⁵⁶

- **Objetivos a largo plazo:**

Los objetivos a largo plazo constituyen una medida de representar los resultados esperados por la ejecución, enfoque de los esfuerzos y la satisfacción del desempeño de las acciones, además trae consigo una serie de beneficios relacionados en la tabla 1.⁵⁷

⁵² *Ibíd.*, p 142.

⁵³ DAVID, Fred. *Conceptos de la Administración Estratégica*. Pearson. México, 2003. Novena Edición. p 112.

⁵⁴ *Ibíd.*, p 124.

⁵⁵ *Ibíd.* p 121-122.

⁵⁶ *Ibíd.* p 149-150.

⁵⁷ DAVID, Fred. *Conceptos de la Administración Estratégica*. Pearson. México, 2003. Novena Edición. p 159.

Tabla 1. Principales beneficios del uso de objetivos

Nivel	Beneficio
Organizacional	Claridad en el rol que cada empleado cumple para el éxito en el futuro de la empresa.
	Entendimiento de las prioridades por cada equipo de trabajo.
	Estimulan el desempeño y los logros, sirven como normas para evaluación de los integrantes y como bases para la generación de actividades.
Gerencial	Dirige a la organización hacia un logro específico.
	Facilita la toma de decisiones con base en la claridad del objetivo.
	Mejor planeación de recursos y evita el endeudamiento excesivo.

Fuente: Realizado por el autor con base en el libro Conceptos de Administración estratégica.

- Análisis y selección de la estrategia:

Existe una cantidad innumerable de acciones benéficas para la empresa una vez realizados los análisis, debido a esto, se establecen una serie de alternativas estratégicas para poner en marcha dichas acciones. Para la evaluación y selección de la estrategia adecuada, se consideran herramientas como: matriz FODA, matriz PEEA, matriz BCG y matriz PEC. Finalmente, se clasifican en una escala del 1 al 4 según la importancia que recibe el ejecutarlas.⁵⁸

2.3.1.2 Implementación de la estrategia.

Dentro del proceso de implementación de la estrategia se modifican las acciones llevadas a cabo en cada área, presupuesto, personal, establecimientos y sistemas internos de la empresa, entre otros factores que se requieran para llevar a cabo la puesta en marcha de la estrategia seleccionada⁵⁹. Además, según Harrison y St. John "*la implantación de la*

⁵⁸ *Ibíd.*, p 194 – 217.

⁵⁹ DAVID, Fred. *Conceptos de la Administración Estratégica*. Pearson. México, 2003. Novena Edición. p 112.

estrategia implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan."⁶⁰, es decir que toda disposición dictada en la implementación debe estar en pro del cumplimiento del plan designado según la estrategia. Adicionalmente, para este proceso se requiere que la organización implemente dentro de su cultura el apoyo a las estrategias y el enfoque de los esfuerzos de las actividades en cada área.⁶¹

2.3.1.3 Evaluación.

El direccionamiento estratégico incluye una toma de decisiones activa durante todo el proceso y por lo tanto genera consecuencias con repercusiones a largo plazo. Por esta razón, se hace necesario la realización de la evaluación de la estrategia, además se cuida el bienestar de la organización ya que se identifican los problemas actuales y potenciales, permitiendo así la toma de acciones oportuna. ⁶² La evaluación de la estrategia incluye tres pasos que consisten en: 1. Analizar lo obtenido, 2. Comparar lo obtenido con lo esperado, 3. Tomar las acciones correctivas necesarias que velen por el cumplimiento de la estrategia.⁶³

2.3.2 Implementación del *Balanced ScoreCard*.

El *Balanced Scorecard* (BSC), también llamado Cuadro de Mando Integral (CMI), es un modelo diseñado por Kaplan y Norton en el año 1992 con fin de alinear la empresa hacia el cumplimiento de las estrategias del negocio por medio de objetivos e indicadores. Es una herramienta que transforma la misión y la visión empresarial en una serie de acciones aterrizadas que permiten el cumplimiento de la estrategia además, otorga la posibilidad de realizar seguimiento y *feedback* a cada actividad.⁶⁴ El uso del BSC como sistema de administración estratégica conlleva un proceso que inicia con el

⁶⁰ Implantación de la estrategia. Citado el 29 de septiembre de 2017. [en línea] <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>

⁶¹ DAVID, Fred. Conceptos de la Administración Estratégica. Pearson. México, 2003. Novena Edición. p 236.

⁶² *Ibíd.*, p 300.

⁶³ *Ibíd.*, p 304-309.

⁶⁴ Revista Dinero. Uno de los elementos básicos del trabajo de un gerente (BSC). Citado el 30 de septiembre de 2017. [en línea] <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/para-que-sirve-el-balanced-scorecard-bsc-por-jorge-gomez/240014>

establecimiento de los objetivos por parte del equipo de alta dirección y el desarrollo de indicadores por objetivo. Seguido de esto se procede a realizar la comunicación y vinculación, planificación y alineación, formación estratégica y *feedback*.⁶⁵

- **Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos:**

Las herramientas de comunicación juegan un papel importante como determinantes para el éxito de la implementación de la estrategia, debido a que, por medio de ellas los trabajadores conocen y se apropian de los objetivos. Entonces, como resultado del proceso de comunicación se vinculan todos los empleados estableciendo objetivos locales (*) y formulando acciones, además, todos los esfuerzos de la organización se alinean.⁶⁶

- **Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas:**

Al implementar el BSC, la empresa cuenta con el beneficio de tener en cuenta la integración de la planificación estratégica anualmente. También, por medio del establecimiento de los objetivos se pueden cuantificar los resultados a largo plazo, identificar los mecanismos, proporcionar los recursos y establecer metas a corto plazo para los indicadores.⁶⁷

- **Aumentar el *feedback* y la formación estratégica:**

El Cuadro de Mando Integral permite el seguimiento periódico de los indicadores para comprobar los avances en el alcance de los objetivos, también brinda una retroalimentación o *feedback* sobre la estrategia y las hipótesis planteadas. A partir de esto, los ejecutivos tienen la posibilidad de analizar la situación de manera que, conocen si sus expectativas pueden ser alcanzadas yendo por ese camino o si es necesario realizar modificaciones.⁶⁸ Finalmente, el *Balanced Scorecard* como estructura central y organizativa para

⁶⁵ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Harvard Business School Press, 2002. Segunda edición. p .24.

(*) Objetivos locales son aquellos que genera cada área de la empresa con el fin de alcanzar el objetivo organizacional.

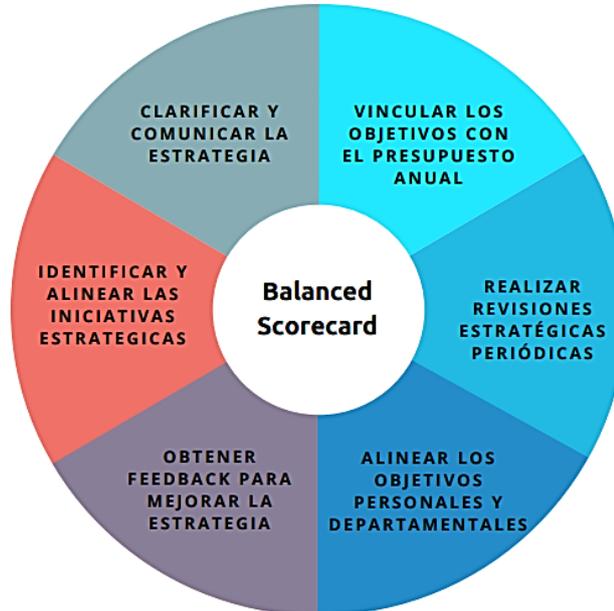
⁶⁶ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Harvard Business School Press, 2002. Segunda edición. p .26.

⁶⁷ *Ibíd.*, p. 27-28.

⁶⁸ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Harvard Business School Press, 2002. Segunda edición. p.28.

la empresa puede ser implementada para diversos usos, algunos de esos se relacionan en la ilustración 4.⁶⁹

Ilustración 4. Principales usos del BSC.



Fuente: Realizado por el autor con base en el libro Cuadro de mando integral.

2.3.2.1 Análisis de las perspectivas.

El Cuadro de Mando Integral, según Kaplan y Norton, se formula desde cuatro perspectivas, éstas representan las diferentes necesidades de la empresa.⁷⁰ Las cuatro perspectivas cumplen con la función de generar “*equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas*”.⁷¹

- **Perspectiva Financiera:**

Los indicadores creados desde la perspectiva financiera buscan expresar la rentabilidad del capital invertido para tener una visión de las posibles consecuencias económicas que puedan existir con cada acción.⁷² Según un

⁶⁹ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Harvard Business School Press, 2002. Segunda edición. p.32-33

⁷⁰KAPLAN, Robert y NORTON, David. Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. Barcelona:Harvard Business Review, 2010.

⁷¹ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Harvard Business School Press, 2002. Segunda edición. p .39.

⁷² MICHELA, Vanessa. Balanced Scorecard. Universidad internacional de Catalunya. Departamento de marketing, investigación y desarrollo. Citado el 1 de octubre de 2017. [en línea] <https://hexalog.files.wordpress.com/2010/11/article4.pdf>. p 10.

estudio realizado por Vanessa Michela en la Universidad Internacional de Catalunya, los objetivos financieros no son los mismos para todas las unidades de negocio debido a que dependen de la fase del ciclo de vida en que se encuentre cada una. Por ejemplo, las unidades de negocio en fase de crecimiento dirigen sus objetivos financieros hacia el incremento del nivel de las ventas manteniendo los gastos en el nivel más bajo posible. Asimismo, los que se encuentran en etapa de sostenimiento buscan la rentabilidad del capital invertido proponiendo indicadores como: rentabilidad sobre la inversión y rendimiento del capital entre otros. Finalmente, en la etapa madura las empresas buscan el nivel más elevado del retorno de la inversión y del flujo de efectivo al interior del negocio debido a que, están en búsqueda del fruto de sus esfuerzos hechos en las fases previas del ciclo.⁷³ Considerando que el ciclo de vida no es una constante, se hace necesario que los objetivos financieros sean revisados frecuentemente con el fin de comprobar la estrategia que está siendo implementada.⁷⁴

- Perspectiva del cliente:

Tradicionalmente los indicadores desde la perspectiva de los clientes traen consigo la identificación del segmento y mercado en el que se encuentra la unidad de negocio, adicionalmente, la perspectiva debe incluir la medición del valor agregado que se brinda al público y los cuales son determinantes para su permanencia como clientes.⁷⁵ Entonces, los objetivos de esta perspectiva son declaraciones de la visión y misión en términos del segmento de mercado además, la propuesta de valor agregado se comunica en la organización junto con los planes de acción para el alcance de los objetivos.⁷⁶

- Perspectiva del proceso interno:

A través de esta perspectiva se determinan los procesos detonantes con mayor influencia en el cumplimiento de los objetivos establecidos por los *stakeholders* (clientes y accionistas), de igual manera da paso a la evaluación de la

⁷³ *Ibíd.*, p 10-11.

⁷⁴ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Harvard Business School Press, 2002. Segunda edición. p .63.

⁷⁵ MICHELA, Vanessa. Balanced Scorecard. Universidad internacional de Catalunya. Departamento de marketing, investigación y desarrollo. Citado el 1 de octubre de 2017. [en línea] <https://hexalog.files.wordpress.com/2010/11/article4.pdf>. p 14.

⁷⁶ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Harvard Business School Press, 2002. Segunda edición. p .77.

suficiencia de los procesos existentes o la necesidad de la creación de nuevos procesos.⁷⁷ Además, en esta perspectiva el BSC “*mantiene una preocupación de crear medidas para evaluar el desempeño del ciclo innovación - operación - posventa, atravesando toda la organización (cadena de valor).*”⁷⁸ Por tal motivo, el *Balanced Scorecard* incluye objetivos, indicadores y otros recursos para las operaciones de los procesos existentes y nuevos.⁷⁹

- Perspectiva de formación y crecimiento:

Según Kaplan y Norton, la cuarta perspectiva dicta los factores a tener en cuenta en la infraestructura de la empresa para generar una mejoría en el largo plazo. Las tres categorías principales para el crecimiento empresarial consisten en la capacidad de los empleados, los sistemas de información y motivación para la delegación de poder y coherencia de objetivos. Ahora bien, con los objetivos de las demás perspectivas el BSC demuestra las faltantes entre las tres categorías.⁸⁰ Por otra parte, según Michela, en cuanto a la capacidad de los empleados se sugiere la evaluación de la satisfacción, retención y productividad de cada uno de los participantes. La evaluación de la capacidad de los sistemas de información depende de: cuántos empleados tienen acceso a la información, la capacidad para generar un *feedback*, de la actualización de las bases de datos y la cantidad de procesos que se realicen a través de los sistemas.⁸¹ Finalmente, la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos es un inductor para la apropiación de las responsabilidades delegadas a cada empleado y para la iniciativa de cada uno de ellos. Algunos indicadores que se proponen para la medición corresponden al clima laboral, actuación en equipo y sugerencias puestas en práctica.⁸²

⁷⁷ KAPLAN, Robert, NORTON, David. Cuadro de Mando Integral (The Balanced ScoreCard). Segunda edición, 2002. p .102.

⁷⁸ MICHELA, Vanessa. *Balanced Scorecard*. Universidad internacional de Catalunya. Departamento de marketing, investigación y desarrollo. Citado el 1 de octubre de 2017. [en línea] <https://hexalog.files.wordpress.com/2010/11/article4.pdf>. p 16.

⁷⁹ KAPLAN, Robert y NORTON, David. *Cuadro de mando integral*. Harvard Business School Press. Barcelona, 2002. Segunda edición. p .40 – 41.

⁸⁰ *Ibíd.*, p .42

⁸¹ MICHELA, Vanessa. *Balanced Scorecard*. Universidad internacional de Catalunya. Departamento de marketing, investigación y desarrollo. Citado el 1 de octubre de 2017. [en línea] <https://hexalog.files.wordpress.com/2010/11/article4.pdf>. p 16.

⁸² *Ibíd.*, p 16.

2.3.2.2 Indicadores estratégicos.

Es importante que las empresas diferencien entre indicadores diagnóstico e indicadores estratégicos, con fin de dar el manejo adecuado al Cuadro de Mando Integral. Aquellos indicadores que miden el control del negocio y dan aviso de situaciones de emergencia en procesos cotidianos se conocen como indicadores de diagnóstico. Por otro lado, los indicadores estratégicos se enfocan en la estrategia diseñada para el alcance de la excelencia en los resultados.⁸³ Entonces, como lo expresan Kaplan y Norton "*Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales.*"⁸⁴ Esto se traduce en que los indicadores no pueden solo describir las actividades pasadas, también es necesario que informen sobre los avances obtenidos en pro de alcanzar el objetivo planteado para tomar control sobre las acciones que se requieran. En cuanto a la cantidad de indicadores los autores estiman que el número adecuado es máximo 7 por cada una de las perspectivas debido a la dificultad que existe en el momento de evaluación de resultados si se tiene más del número mencionado.⁸⁵

2.3.2.3 Análisis.

El *Balanced Scorecard*, a diferencia de las herramientas convencionales para la administración estratégica, no termina con los resultados obtenidos a través de los indicadores. El BSC permite la existencia de una retroalimentación del proceso, donde se corrigen los errores que no permitieron el alcance de la meta establecida y se realiza una reflexión de lo planteado frente a lo obtenido.⁸⁶ Tomando el componente final del Cuadro de Mando Integral (el *feedback*), se genera un análisis con base en las revisiones periódicas que junto con el equipo de directivos son comparadas con los resultados esperados.⁸⁷

⁸³ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Harvard Business School Press, 2002. Segunda edición. p .176

⁸⁴ *Ibíd.*

⁸⁵ *Ibíd.*176

⁸⁶ *Ibíd.*,p 295.

⁸⁷ *Ibíd.*

2.3.3 Ventaja Competitiva.

Las ventajas competitivas han actuado como factor fundamental de información para el éxito de las empresas enfocando todos los esfuerzos organizacionales a resaltar el valor agregado que ofrece la compañía en función de proporcionar beneficios para todas las partes interesadas. Sin embargo, pocas empresas logran mantener una ventaja competitiva a lo largo del tiempo, según Fred David una ventaja competitiva puede conseguirse con tres criterios: “1. *la adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos; 2. la formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores*”⁸⁸, es decir que una estrategia estructurada asegura la permanencia de la ventaja competitiva en el largo plazo.

1. Adaptación continúa al cambio: Todas las empresas se encuentran en un entorno que está sujeto al cambio debido a factores macroeconómicos, ambientales, políticos, culturales, de desarrollo tecnológico y legal, entre otros.⁸⁹
2. Evaluación de estrategias: En esta etapa se revisan los factores externos e internos determinantes de la estrategia seleccionada, se mide el desempeño y se realizan las acciones correctivas.⁹⁰

2.3.3.1 Estrategias competitivas.

Según Michael Porter, existen tres estrategias competitivas genéricas. En primer lugar, se habla de la estrategia de liderazgo en costos que se basa en reducir los costos de producción implementando diferentes medios como la producción en escala. Por otro lado, expone la diferenciación como segunda estrategia, donde se incurre en altos costos y se debe tener precaución a la hora de definir el factor diferenciador ya que, es posible que varias empresas enfoquen sus esfuerzos para el mismo propósito. Finalmente, el enfoque es

⁸⁸ DAVID, Fred. Conceptos de la Administración Estratégica. Pearson. México, 2003. Novena Edición. p 36.

⁸⁹ *Ibíd.*

⁹⁰ *Ibíd.*

presentado como tercera estrategia, la cual constituye la especialización en un determinado segmento de mercado donde se ofrece el producto o servicio diseñado específicamente para satisfacer su necesidad.⁹¹

2.3.3.2 Dirección Unificada.

La dirección unificada es un enfoque de la administración estratégica que tiene lugar en el momento en que se determinan los objetivos para la futura dirección empresarial y se despliegan planes de acción a cada área. Según Kaplan y Norton *“las compañías traducen sus propósitos estratégicos en planes operativos detallados por medio de un proceso disciplinado e integrado”*⁹² entonces, son los planes operativos los que permiten la unificación de procesos según la estrategia establecida por la empresa.

2.3.4 Gestión del conocimiento.

El conocimiento fundamental demandado para la mejora de resultados en la organización, requiere de una serie de actividades tratadas en conjunto con el fin de integrarlo y aplicarlo en común para cada parte de la empresa, el descrito proceso se conoce como Gestión del Conocimiento.⁹³ Entonces, si se esperan resultados positivos provenientes de las áreas de la compañía se hace necesario que el conocimiento sea adquirido por todos y no solo por uno, en palabras de Peter Seng, autor de la quinta disciplina, *“Ya no basta con tener una persona que aprenda para la organización...”*⁹⁴.

2.3.4.1 Componentes del conocimiento.

El centro de la gestión del conocimiento es el capital humano, es por esto que los dos principales componentes son: las habilidades y la información. Las habilidades son adquiridas por el personal gracias al apoyo de la organización por medio de diversos mecanismos y planes que soporten la formación y

⁹¹ RIQUELME, Matias. La ventaja competitiva según Michael Porter. Citado el 11 de agosto de 2018. [en línea]. Disponible en internet: <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>

⁹² KAPLAN, Robert y NORTON, David. The execution Premium. Bogotá: Editorial Planeta Colombia. 2011 p. 256.

⁹³ VARGAS, Alfonso y MORENO, Maria. La gestión del conocimiento en las organizaciones. Citado el 27 de agosto de 2018. [en línea]. file:///C:/Users/GESTION-INTEGRAL/Downloads/La_Gestion_del_Conocimiento_en_las_Organizaciones.pdf

⁹⁴ SENG, Peter. La quinta disciplina. Ediciones Granica. Novena Edición, 2012, p 13.

desarrollo profesional de los trabajadores. Mientras que, en la mayoría de los casos la información es almacenada y unificada para todas las áreas por los sistemas de la empresa. Cabe resaltar la importancia de contar con información interna y externa para evitar todo tipo de endogamia en los procesos.⁹⁵

2.3.4.2 Toma de decisiones.

La toma de decisiones es una tarea diaria en las organizaciones, donde el ejecutivo debe seleccionar la opción correcta ya que es el responsable de que los resultados finales surjan con éxito o no.⁹⁶ El conocimiento de las condiciones y posibles repercusiones de cada una de las opciones seleccionables, permite la distinción entre lo que es correcto o equivocado a la hora de tomar la decisión.⁹⁷ Sin embargo, no es suficiente con conocer el campo donde se toma la decisión, también es preciso definir las actividades a seguir para llevarla a cabo y etapas secuenciales que influyen en el proceso de la toma de decisiones.⁹⁸ Los autores del libro “Toma de decisiones” de *The Harvard Business Review*, sugieren seis etapas secuenciales para el proceso, las cuales son resumidas a continuación.⁹⁹

1. Etapa de clasificación: Se determina el tipo de problema según su origen.
2. Etapa de definición: ¿Con qué nos tenemos que enfrentar?
3. Condiciones que delimitan la satisfacción de la respuesta problema.
4. Etapa de decisión: Se debe tomar en cuenta lo correcto y no lo aceptable.
5. Inclusión de acciones para llevar a cabo la decisión.
6. Establecimiento de control y retroalimentación.

⁹⁵ ARCHANCO, Ramón. Qué es la gestión del conocimiento. Citado el 11 de agosto de 2018. [en línea]. <https://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/>

⁹⁶ DRUCKER, P. HAMMOND, J. RAIFFA, H. ARGYRIS, C. Harvard Business Review. La toma de decisiones. Ediciones Deusto. 2006, p 13.

⁹⁷ *Ibíd.*

⁹⁸ *Ibíd.*, p2.

⁹⁹ *Ibíd.*, p3.

3 DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque, Estudio y Diseño

La investigación se realiza con base en información obtenida de una empresa del sector transporte especial terrestre automotor de pasajeros de Bucaramanga, Confort Express S.A.S, en la cual se pone en práctica en el *Balanced Scorecard* construido. A causa de lo anterior, la presente es una investigación aplicada.

Roberto Hernandez Sampieri declara que existen tres tipos de investigación según la naturaleza de su información, estos son: cualitativo, cuantitativo o mixto.¹⁰⁰ En el caso de este documento, la investigación se realiza con base en un enfoque mixto, teniendo en cuenta que el enfoque cuantitativo es aquel que implementa el uso de datos numéricos y análisis estadísticos para probar la hipótesis, y el enfoque cualitativo recolecta datos sin necesidad de utilizar una medición numérica.¹⁰¹

Entonces, el enfoque mixto de este proyecto es sustentado en la existencia de algunas características cuantitativas, como la medición de variables determinadas, por ejemplo: indicadores financieros, el análisis de dichas mediciones y conclusiones que se establecerán respecto a la hipótesis¹⁰², y algunas características cualitativas como la toma de datos de eventos históricos, interacciones, conductas observadas y la revisión inicial de literatura.¹⁰³

Según lo plasmado en el libro metodología de la investigación, “*Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.*”¹⁰⁴ Entonces, se puede decir que es

¹⁰⁰ HERNANDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Maria del Pilar. Metodología de la investigación. México: Quinta edición. 2010. p 4.

¹⁰¹ *Ibíd.*, p.4.

¹⁰² *Ibíd.*, p.5.

¹⁰³ *Ibíd.*, p.9.

¹⁰⁴ *Ibíd.*, p.80.

toda investigación que llegue a su objetivo por medio de especificaciones de variables o grupos que se relacionan entre sí.

Teniendo en cuenta el alcance y profundidad descrito, el estudio que se realiza se declara de tipo descriptivo debido a que se busca estructurar un *Balanced Scorecard* para la verificación, seguimiento y evaluación del direccionamiento estratégico de la empresa Confort Express S.A.S. por medio de la medición de unos indicadores que miden las acciones de un grupo determinado de trabajo, y el análisis de cómo se relacionan entre sí.

3.1.3 Hipótesis.

H1. El *Balanced ScoreCard* determina los lineamientos para que Confort Express S.A.S por medio del control de las acciones y la información relevante, se acerque en un 2% al objetivo de la estrategia corporativa.

3.1.4 Universo, Población y Muestra.

Se define como universo, el sector transporte especial de pasajeros de Santander debido a que es el entorno donde se desarrolla la investigación y es donde se encuentra la empresa Confort Express S.A.S la cual, hace referencia a la población. Por otro lado, la muestra se selecciona con base en el criterio no probabilístico de selección intencional, donde se encuentran los siete procesos de la empresa que están involucrados directamente con el *Balanced Scorecard*. A partir de lo clarificado, se construye el universo, población y muestra del proyecto plasmado en la tabla número dos presentada a continuación.

Tabla 2. Universo y población.

Universo y población.	
Universo	Sector transporte especial de pasajeros y sector turismo en Santander.
Población	Confort Express S.A.S.

Fuente: Autor del proyecto.

3.1.5 Técnicas de recolección de información.

Para la elaboración del proyecto se utilizan las fuentes de información secundarias descritas a continuación y definidas como aquellas que “*el investigador recoge a partir de investigaciones ya hechas por otros investigadores con propósitos diferentes.*”¹⁰⁵

Técnica 1. La entrevista semiestructurada es un instrumento de investigación cualitativa con base en el levantamiento de información proveniente de una fuente secundaria donde, se contempla cualquier encuentro entre dos personas en el que una es el entrevistador, quien hace las preguntas a conveniencia de la investigación, y la otra es el entrevistado.¹⁰⁶ Esta técnica se ostenta en la presente investigación en la entrevista aplicada a los líderes de cada proceso (Ver Anexo A.).

Técnica 2. La revisión bibliográfica y análisis documental como fuente secundaria, consiste en la operación intelectual de interpretación y estudio de información con el fin de generar una transformación de los documentos originales en instrumentos de trabajo.¹⁰⁷ Ocurre durante tres fases, iniciando con la consulta de textos elaborados por diversos autores, seguida del registro de la información recopilada y la elaboración del texto planteando los puntos de vista propios.¹⁰⁸ La técnica descrita es implementada para la construcción de las matrices EFE, herramienta donde se analizan los factores externos que generan un tipo de influencia en la empresa objeto de estudio, EFI, donde se estudian los factores internos, MPC, matriz de perfil competitivo donde se comparan los factores de éxito de la empresa con los de su competencia, y DOFA cruzada en la cual se relacionan los factores externos e internos de

¹⁰⁵GALLARDO, de Parada. Recolección de la información. Citado el 7 de febrero de 2019. [en línea]. <http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/images/CEUL/mod3recoleccioninform.pdf> p. 28.

¹⁰⁶La entrevista en la investigación cualitativa. Citado el 7 de febrero de 2019. [en línea]. http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf p. 12

¹⁰⁷Universitat de València. Tema 5. Análisis documental. Citado el 7 de febrero de 2019. [en línea]. <https://www.uv.es/macass/T5.pdf>

¹⁰⁸ PEÑA, Luis Bernardo. La revisión bibliográfica. Citado el 7 de febrero de 2019. [en línea]. https://www.javeriana.edu.co/prin/sites/default/files/La_revision_bibliografica.mayo_.2010.pdf p. 2

mayor impacto para la empresa con el fin de formular la estrategia adecuada (Ver Anexo B.).

3.1.6 Triangulación de la información.

El uso de varios métodos, cualitativos y cuantitativos, provenientes de fuentes teóricas, de datos, de investigadores o de ambientes en el estudio del tema, recibe el nombre de triangulación.¹⁰⁹ Para el presente proyecto, se toman tres puntos claves organizados en la ilustración número cinco, donde se contempla:

- Información: Correspondiente a la clase de información requerida para llevar a cabo el proyecto de investigación.
- Teoría: Hace referencia al estudio y análisis de la bibliografía existente en torno al tema central del proyecto de investigación, el direccionamiento estratégico.
- Experiencia: Se plasman los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y la fase de práctica empresarial en Confort Express S.A.S.

Ilustración 5. Triangulación de la información.



Fuente: Autor del proyecto.

¹⁰⁹ BENAVIDES, Mayumi, GOMEZ, Carlos. Métodos de investigación cualitativa: triangulación. Citado el 2 de agosto de 2018. [en línea]. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000100008

3.1.7 Código ético del investigador.

La investigación hace referencia a las actividades de índole intelectual y experimental que se realizan con el fin de aumentar los conocimientos existentes sobre un tema determinado.¹¹⁰ Además de esto, como toda actividad desarrollada por una persona contiene crítica, empírica y control sobre las tareas a realizar,¹¹¹ es por esto que la ética de la investigación se plantea como principio para el cumplimiento adecuado del proyecto. A continuación, se presenta el código ético diseñado para la presente investigación con base en el código de la universidad de ULADECH:¹¹²

- El investigador debe ejercer un juicio imparcial, razonable y ponderable, y asegurarse de que sus prácticas no den lugar a limitaciones injustas.
- El investigador debe ejercer con integridad y denunciar posibles conflictos de interés encontrados en las prácticas.
- La transparencia debe ser primordial en materia de publicaciones científicas y plagio.
- Se debe garantizar la confidencialidad sobre los datos e información de terceros involucrados en la investigación y el anonimato.
- El investigador debe difundir y publicar los resultados a la población participante de la investigación.

3.2 DISEÑO DEL PROYECTO

Con la finalidad de aplicar el proyecto de investigación en la empresa Confort Express S.A.S, se determina un cronograma de actividades para dar seguimiento y control a cada objetivo específico propuesto. Dicho cronograma ilustra el inicio y fin de cada una de las actividades, las cuales se diferencian entre sí con un color asignado. Además, se establece un presupuesto como medio para clarificar los recursos necesarios durante el desarrollo de la investigación.

¹¹⁰ Real Academia Española. Definición de investigación. Citado el 21 de agosto de 2018. [en línea]. Disponible en internet: <https://definicion.de/investigacion/>

¹¹¹ *Ibíd.*

¹¹² Comité institucional de ética en investigación. Código de ética para la investigación. Citado el 21 de agosto de 2018. [en línea]. <https://www.uladech.edu.pe/images/stories/universidad/documentos/2016/codigo-de-etica-para-la-investigacion-v001.pdf>

3.2.1 Cronograma.

La tabla número tres presenta el cronograma de actividades establecidas con el fin de generar un control y dar seguimiento al alcance de los objetivos propuestos en la investigación.

Tabla 3. Cronograma de actividades.

ACTIVIDADES	Julio		Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero		
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	
Objetivo específico 1. Realizar un diagnóstico del direccionamiento estratégico de la empresa Confort Express S.A.S durante el tercer																									
Actividad 1. Análisis estratégico de factores externos bajo la metodología PESTEL.	■	■																							
Actividad 2. Creación e implementación del taller PESTEL incluyendo al personal administrativo de la empresa.					■																				
Actividad 3. Análisis de competencia de la empresa dentro de la industria bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter.					■																				
Actividad 4. Entrevistas a las áreas principales evaluando los factores internos.					■	■		■																	
Actividad 5. Análisis de resultados.									■																
Objetivo específico 2. Generar la reformulación del direccionamiento estratégico para el periodo 2019-2023, a través de un análisis																									
Actividad 1. Elaboración y análisis de las matrices.										■															
Actividad 2. Reunión con el equipo directivo de la empresa para la										■	■														
Actividad 3. Selección de estrategias.										■															
Objetivo específico 3. Construir el mapa estratégico a partir de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: Financiera, clientes,																									
Actividad 1. Creación del mapa estratégico.														■											
Actividad 2. Alineación de la misión, visión y objetivos corporativos.														■											
Objetivo específico 4. Formular indicadores de gestión para las 4 perspectivas, a partir del direccionamiento estratégico que permitan																									
Actividad 1. Creación de los indicadores.															■	■	■								
Actividad 2. Implementación de los indicadores.																	■	■	■	■					
Actividad 3. Establecimiento de los planes de acción.																					■	■	■	■	

Fuente: Autor del proyecto.

3.2.2 Presupuesto.

Tabla 4. Presupuesto.

PRESUPUESTO		
RUBROS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
RECURSO HUMANO		
SALARIO DEL PERSONAL CIENTIFICO	869.453	10.433.436
FORMACIÓN		
CONFERENCIA ANIF	3.150	6.300
TUTORÍAS PARA USO DE MACROS	200.000	1.000.000
EQUIPOS		
COMPUTADOR DE ESCRITORIO	1.100.000	1.100.000
MEMORIA USB	20.000	20.000
VIDEO BEAM	750.000	750.000
IMPRESORA – FOTOCOPIADORA	860.000	860.000
EQUIPOS PROPIOS		
COMPUTADOR	1.010.000	1.010.000
CELULAR	1.600.000	1.600.000
MATERIALES E INSUMOS		
CUADERNO	20.000	20.000
RESMA DE PAPEL CARTA	12.000	24.000
LAPICEROS	800	3.200
RESALTADOR	2.000	4.000
SISTEMA		
MICROSOFT OFFICE Y COMPLEMENTOS	120.000	120.000
BIBLIOGRAFIA		
LIBROS DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	80.000	240.000
LIBROS METODOLÓGICOS	75.000	75.000
VALOR TOTAL		17.265.936

Fuente: Autor del proyecto.

4 RESULTADOS

Una vez completada la fase de recolección de información indispensable para el proyecto, se inicia la interpretación y análisis de resultados. A continuación, se evidencia el progreso del cumplimiento de los objetivos específicos determinados para el Direccionamiento Estratégico de la empresa Confort Express S.A.S.

4.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados del presente trabajo de investigación aplicado a la empresa inician con un diagnóstico situacional. Se determinan como fortalezas principales, el alto grado de calidad en servicio al cliente avalado por un 94% de la muestra poblacional y la capacidad de prestar servicios adicionales gracias a la agencia de viajes. Por otro lado, la falta de seguimiento a las decisiones tomadas y la carencia de investigaciones de mercado periódicas, sobresalen como debilidades. Adicionalmente, se contempla como oportunidad que el 70% del turismo del país se genera por colombianos y la tendencia de promoción vía audiovisual por redes sociales. Mientras que, la crisis en el mercado laboral debido a la migración de venezolanos y la tendencia de precios bajos en ofertas turísticas a nivel nacional, se consideran las mayores amenazas. Del estudio, se concluye que el direccionamiento estratégico de Confort Express S.A.S presenta una desalineación.

Se elige la penetración de mercado como nueva estrategia organizacional, siendo este el punto de partida para la generación del re direccionamiento de la empresa. Se crean las fórmulas para los indicadores claves de desempeño por perspectiva determinando respectivamente seis para financiera, nueve para clientes, cinco para procesos internos y cinco para aprendizaje y crecimiento. La medición de los indicadores para el año 2018 permite establecer planes de acción en pro del alcance de la meta. Se implementan de los cinco planes de la perspectiva aprendizaje y crecimiento evidenciando una mejora de resultados.

4.2 MATRIZ FINAL DEL PROCESO INVESTIGATIVO

A continuación, se relacionan las actividades esenciales desarrolladas para cada objetivo específico y la técnica que se utiliza para su ejecución.

Tabla 5. Matriz final del proceso investigativo.

Matriz de resultados		
OBJETIVO	TÉCNICA	CATEGORIA NUCLEAR
Realizar un diagnóstico del direccionamiento estratégico de la empresa Confort Express S.A.S durante el tercer trimestre del año 2018, mediante un análisis situacional incorporando auditoría externa e interna determinando el alcance de lo establecido en su horizonte corporativo.	Recolección y análisis de información primaria y secundaria. Implementación de encuestas y entrevistas semiestructuradas.	Diagnóstico estratégico de la empresa Confort Express S.A.S mediante la auditoría interna y externa.
Generar la reformulación del direccionamiento estratégico para el periodo 2019-2023, a través de un análisis matricial con el fin de que la organización se apropie de las nuevas estrategias.	Análisis documental cuantitativo y cualitativo.	Análisis matricial para la reformulación del direccionamiento estratégico.
Construir el mapa estratégico a partir de las cuatro perspectivas establecidas en la metodología del <i>Balanced Scorecard</i> : Financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, para la alineación del direccionamiento estratégico de la empresa.	Análisis documental cuantitativo y cualitativo.	Construcción del mapa estratégico.
Formular indicadores claves de desempeño para las 4 perspectivas, a partir del direccionamiento estratégico que permitan la evaluación del cumplimiento del mismo.	Análisis documental cuantitativo y cualitativo.	Formulación de los indicadores claves de desempeño (KPI).

Fuente: Autor del proyecto.

4.2.1 Diagnóstico estratégico de la empresa Confort Express S.A.S, mediante la auditoría externa e interna.

El siguiente apartado da inicio con el macro análisis realizado con base en el método PESTEL, creado por Liam Fahey y V.K. Narayanan, quienes en su ensayo, Análisis macro-ambiental en gestión estratégica, sugieren el estudio del entorno político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.¹¹³

¹¹³ CEREM International Business School. Estudio del entorno PEST-EL. Citado el 25 de julio de 2018. [en línea]. <https://www.cerembs.co/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Además, se incluye el análisis de competencia de la empresa dentro de la industria a la que pertenece, por medio del modelo de Michael Porter y las cinco fuerzas. La importancia del estudio expuesto a continuación radica en la influencia que ejerce el entorno en toda institución ya sea privada o pública.¹¹⁴

Análisis PESTEL.

Entorno político y gubernamental.

El presente apartado del análisis de entorno, estudia las leyes establecidas para la empresa en conjunto con sus obligaciones legales y el marco normativo donde se desarrollan las labores de Confort Express.

I. Leyes fiscales.

En la actualidad, se renueva anualmente la base gravable de impuestos a los vehículos automotores terrestres, para el año en vigencia 2018 se establece por medio de la resolución 5476. El Ministro de Transporte en ejercicio de sus funciones, pública el 5 de diciembre del 2017 las tablas en relación a la base gravable y el tipo de vehículo, ya sea automóvil, camioneta, campero, camioneta doble cabina, carga, ambulancias, etc.¹¹⁵

Además, la Ley 1101 de 2006 regula quienes son los aportantes de la contribución parafiscal para la promoción del turismo, donde la empresa clasifica en la categoría de arrendador de vehículo para turismo nacional e internacional y la correspondiente a las agencias de viajes y turismo.¹¹⁶ Por otro lado, Confort como sociedad por acciones simplificadas tiene la obligación de cumplir con los criterios de la Ley 1258-08 por medio de la cual se crea este tipo de sociedad.¹¹⁷

¹¹⁴ MONTOYA, Luis Fernando. Análisis estratégico del entorno. Citado el 15 de agosto de 2018. [en línea]. <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/An%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20del%20entorno.pdf> p. 4.

¹¹⁵ Resolución 5476. Base gravable de los automotores, vigencia fiscal 2018. Citado el 10 de agosto de 2018. [en línea]. En: Ministerio de transporte. https://www.mintransporte.gov.co/Publicaciones/atencion_al_ciudadano/servicios_y_consultas_en_linea/bases_gravables_para_pago_de_impuesto_de_vehiculos_automotores/tablas_2018

¹¹⁶ Secretaría general de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Ley 1101 de 2006. En: Diario Oficial. Citado el 21 de agosto de 2018. [en línea]. Disponible en internet: file:///C:/Users/GESTION-INTEGRAL/Downloads/Ley_1101_de_2006.pdf

¹¹⁷ Instituto nacional de contadores públicos. Si va a conformar una SAS, deberá conocer qué dice la Ley 1258 de 2008. Citado el 10 de agosto de 2018. [en línea]. <https://www.incp.org.co/si-va-a-conformar-una-sas-debera-conocer-que-dice-la-ley-1258-de-2008/>

II. Cambios en las leyes fiscales: Reforma tributaria.

Los cambios en las leyes fiscales se determinan según la administración gubernamental del país, dichos cambios van dirigidos tanto para personas naturales como para personas jurídicas. Debido a esto, con el cambio de administración del año 2018 se generan diversas reformas tributarias que están divididas, según el ministro de Hacienda, en dos factores primordiales que requieren modificación, el IVA y la renta.¹¹⁸ Confort Express como persona jurídica, es vulnerable a que los cambios en el IVA y la renta disminuyan o aumenten los resultados de sus operaciones.

En el caso del IVA que sufrió cambios aplicados en el año 2017, debido a la reforma tributaria estructural 1819 del año 2016, incrementando del 16% al 19% y gravando nuevos productos con el 5%.¹¹⁹ Se proyecta que para la nueva administración 2018-2022, se ejecuten modificaciones dejando las tasas del 0%, 5% y 19% donde las excepciones de la tasa general sugerida del 19% sean solo para los bienes de tratamiento especial dentro de la canasta básica como los productos alimenticios. En consecuencia, la tasa de recaudo del IVA presenta un aumento del 5.5% en el año 2017 al 6.4% en el periodo 2019-2022 afectando también el recaudo del PIB en un 0.9% adicional. Para el logro de las proyecciones descritas, el ente encargado de generar los recaudos ejerce mayor control sobre los evasores y no deja lugar a duda de aplicar cada una de las sanciones expuestas en la ley 1819 -16.¹²⁰ Por tal motivo, la empresa Confort Express como contribuyente en el pago del IVA debe estar al día en todo momento con el fin de evitar incurrir en alguna de las sanciones.

¹¹⁸ Dinero. Las reformas económicas que anunció el ministro Carrasquilla. Citado el 11 de agosto de 2018. [en línea]. En: Dinero. Disponible en internet: <https://www.dinero.com/economia/articulo/alberto-carrasquilla-anuncia-sus-reformas-economicas/260849>

¹¹⁹ Actualícese. IVA según Ley de reforma tributaria estructural 1819 de 2016: principales cambios. Citado el 11 de agosto de 2018. [en línea]. En: Actualícese. 5 de enero de 2017. Disponible en internet: <https://actualicese.com/actualidad/2017/01/05/iva-segun-ley-de-reforma-tributaria-estructural-1819-de-2016-principales-cambios/>

¹²⁰ ANIF. ¿Cuál es la carga-tributaria disponible? En el frente de tributación del IVA. En: Revista financiera carta 182. Junio 2018. Citado el 11 de agosto de 2018.

III. Tratados de libre comercio.

Colombia como diversos países alrededor del mundo, cuenta con tratados de libre comercio vigentes, algunos suscritos y otros en negociaciones.¹²¹ Actualmente existen 15 acuerdos vigentes entre Colombia y el mundo.¹²² La finalidad de dichos acuerdos es “*augmentar la comercialización de productos entre países*”¹²³ generando así mayor productividad y competitividad. Sin embargo, la nueva administración de nuestro país a cargo de Iván Duque asegura que durante los próximos cuatro años no se celebrarán más acuerdos de libre comercio con el fin de proteger a los pequeños productores nacionales.¹²⁴ Pero ¿cuál es la otra cara de la moneda? Este hecho no solamente detiene las negociaciones en curso como la entrada a la Alianza del Pacífico, también perjudica a los consumidores debido a que las empresas nacionales no encontrarán incentivos para exportar y bajar los precios.¹²⁵ Por otro lado, la incertidumbre acerca de las acciones del presidente de los Estados Unidos Donald Trump crece cada vez más respecto a posibles cambios en las relaciones bilaterales con Colombia.¹²⁶ Es decir, nuestro país debe estar atento a cualquier cambio de decisión en las estrategias de Trump en su administración.

Entorno económico

En el presente entorno se analizan factores que afectan la economía global en el mercado, tales como: las variaciones del PIB, tasas de interés, inflación, tasa de desempleo, patrones de consumo y ahorro y nivel de ingresos.

¹²¹ CATELLI, Felipe. Tratados de libre comercio vigentes en Colombia. En: CVN. 24 de octubre de 2016. Citado el 21 de agosto de 2018. [en línea]. Disponible en internet: <https://www.cvn.com.co/tratados-de-libre-comercio-vigentes-en-colombia/>

¹²² MINCIT. Tratados de libre comercio vigentes. En: MINCIT. Citado el 21 de agosto de 2018. [en línea]. http://www.tlc.gov.co/publicaciones/14853/acuerdo_de_promocion_comercial_entre_la_republica_de_colombia_y_estados_unidos_de_america

¹²³ CATELLI, Felipe. Tratados de libre comercio vigentes en Colombia. En: CVN. 24 de octubre de 2016. [en línea]. [Consultado el 21 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <https://www.cvn.com.co/tratados-de-libre-comercio-vigentes-en-colombia/>

¹²⁴ RESTREPO, Jorge. Más comercio internacional, no menos. En: RCN radio. 30 de julio de 2018. [en línea]. <https://www.rcnradio.com/opinion/mas-comercio-internacional-no-menos>

¹²⁵ RESTREPO, Jorge. Más comercio internacional, no menos. En: RCN radio. 30 de julio de 2018. Citado el 21 de agosto de 2018. [en línea]. <https://www.rcnradio.com/opinion/mas-comercio-internacional-no-menos>

¹²⁶ Dinero. Donald Trump y Colombia: ¿una agenda unilateral? En: Dinero. Citado el 21 de agosto de 2018. [en línea]. <https://www.dinero.com/edicion-impres/mundo/articulo/como-afectan-a-colombia-las-decisiones-de-donald-trump/257205>

I. Producto Interno Bruto (PIB)

Según estudios recientes del DANE, el Producto Interno Bruto presenta un crecimiento del 2.2% durante el primer trimestre del año actual 2018 a comparación de los mismos meses en el año anterior. Esto se debe al incremento de alrededor del 6% en el sector financiero y de seguros, y administración pública y defensa. Asimismo, se compara con el incremento del PIB presentado en el último trimestre del año 2017 correspondiente al 0.7%, donde dicha variación se le atribuye a las actividades profesionales, científicas y técnicas que aumentaron, e información y comunicaciones las cuales aumentaron en un 5.7% y 4% correspondientemente.¹²⁷ En cuanto a las actividades de comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos, transporte y almacenamiento, y alojamiento y servicios de comida, se presenta un crecimiento anual es del 3.9%, dentro de este porcentaje el 1.2% es gracias a la variación positiva de las actividades de transporte y almacenamiento donde se ubica la empresa Confort Express S.A.S como empresa prestadora del servicio especial de transporte.¹²⁸ Mientras que el porcentaje de crecimiento para las actividades de entretenimiento, recreación y otros servicios, donde se ubica la empresa con la prestación del servicio turístico, corresponde al 4% donde el 5.1% pertenece a las actividades de entretenimiento y otros servicios.¹²⁹

Por otro lado, contemplando las proyecciones a mediano plazo (2018-2022) elaboradas por el equipo de FEDESARROLLO, se evidencia la tendencia al alza del PIB donde alcanza el 3.4% en el 2022. De este porcentaje el estudio muestra que en la rama comercio y transporte se ubicaría con el 4% de participación.¹³⁰ *“Esperamos una aceleración continua en el consumo privado, en línea con una recuperación de la confianza y mejores condiciones*

¹²⁷ DANE. Producto Interno Bruto. p. 3. Citado el 25 de julio de 2018. [en línea]. En: DANE. 22 de mayo de 2018. http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrim18_produccion_y_gasto.pdf

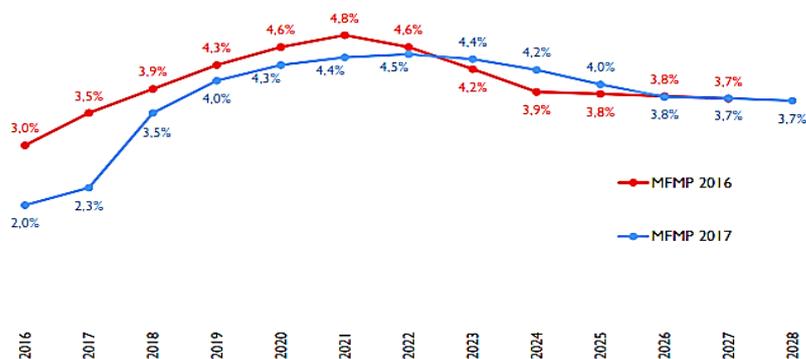
¹²⁸ *Ibíd.*, p 9.

¹²⁹ *Ibíd.*, p 9.

¹³⁰ FEDESARROLLO. Prospectiva económica. p. 26-27. Citado el 30 de Julio de 2018. [en línea]. En: FEDESARROLLO. 1 julio de 2018. Disponible en internet: <https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/prospectivaeconomica/prospectivajulio2018accesolibre.pdf>

macroeconómicas”¹³¹ Sin embargo, si se toma en consideración las proyecciones del crecimiento del PIB real esperadas por el marco fiscal de mediano plazo MFMP 2017, las variaciones anuales son las relacionadas en la siguiente ilustración.¹³²

Ilustración 6. Proyección del crecimiento del PIB.



Fuente: Minhacienda, tomada el 11 de agosto de 2018, disponible en internet: http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-073995%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

Se evidencia que para el año 2022, según la MFMP 2017, la tasa de crecimiento del PIB se encuentra en un 4.5% lo cual está ubicado más de un punto por encima de los cálculos de Fedesarrollo.

II. Tasas de interés

A razón de las nuevas consideraciones respecto a la inflación anual, la junta directiva del Banco de la República decide reducir la tasa de interés en 0.25 puntos básicos dejándola en 4.25% desde el 27 de abril del presente año.¹³³ Este factor puede afectar positivamente a la empresa debido a que incentiva a la población a adquirir préstamos y financiamiento para la adquisición de nuevos bienes y servicios.

¹³¹ *Ibíd.*

¹³² Ministerio de hacienda. Marco fiscal de mediano plazo 2017. Citado el 11 de agosto de 2018. [en línea]. En: http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-073995%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

¹³³ Ministerio de hacienda. Marco fiscal de mediano plazo 2017. Citado el 11 de agosto de 2018. [en línea]. En: http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-073995%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

III. Tasa de impuestos

Según Procolombia, nuestro país cuenta con dos clases diferentes de impuestos a nivel nacional y regional, donde los nacionales aplican para las personas jurídicas o naturales y los regionales dependen de cada departamento teniendo en cuenta los parámetros de Ley.¹³⁴ Dentro de los principales impuestos se encuentran: renta y ganancia ocasional, al valor agregado, al consumo, por transacciones financieras, industria y comercio e impuesto predial.¹³⁵ Adicionalmente, se declara que el impuesto de renta será del 33% para el presente año 2018 y los subsiguientes.¹³⁶

IV. Inflación

Teniendo en cuenta las variaciones en los precios al consumidor calculadas por el DANE, el Banco de la República de Colombia (BR) fija una meta con respecto a la inflación que desde el año 2015 pertenece al 3%.¹³⁷ Las cifras más recientes del DANE reportan que para el mes de abril del 2018 la inflación aumenta 0.46% la cual, a comparación con el mismo mes del año anterior, es similar (+0.47%). Dicho aumento es debido a la aceleración en los precios de los alimentos que se acerca al 1.25%, cuando en el mes de marzo se registra con 0.98%.¹³⁸

¹³⁴ PROCOLOMBIA. Impuestos en Colombia. Citado el 27 de julio de 2018. [en línea]. En: Procolombia. Disponible en internet: <http://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/impuestos.html>

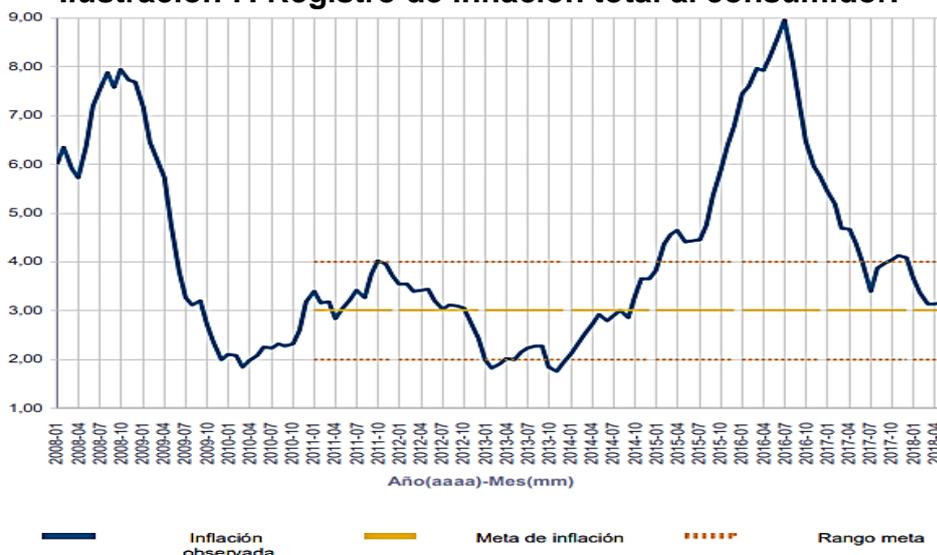
¹³⁵ *Ibíd.*

¹³⁶ *Ibíd.*

¹³⁷ Banco de la República de Colombia. Meta de inflación. Citado el 25 de Julio de 2018. [en línea]. En: Banco de la República. 27 de noviembre de 2015. Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/es/precios/meta-inflacion>

¹³⁸ CLAVIJO, Sergio. Inflación de abril y agotamiento de impulsos monetarios. Citado el 25 de Julio de 2018. [en línea]. En: La República. Disponible en internet: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/inflacion-de-abril-y-agotamiento-de-impulsos-monetarios-2725034>

Ilustración 7. Registro de inflación total al consumidor.



Fuente: Inflación total al consumidor, tomada el 26 de julio de 2018, disponible en internet: <http://obieebr.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Dashboard>

La ilustración anterior refleja el comportamiento de la inflación en relación con el rango meta y la cifra meta planteada por el BR, donde se evidencia que hasta el mes de abril del año actual la cifra de la inflación se encuentra dentro de lo establecido. Además, es notorio como el dígito del periodo recalcado es similar al del año 2017. “Seguramente, en los próximos meses veremos fluctuar la inflación total en la franja 3.1%-3.3% anual”¹³⁹, lo cual se encuentra cerca a la meta anual del Banco de la República. De la misma manera, se espera que las tasas de inflación para el año 2019 se sitúen dentro de un 3.2% y 3.8%.¹⁴⁰ Por otra parte, considerando el escenario proyectado por el marco fiscal de mediano plazo MFMP en el año 2017, la inflación permanece en 3% desde el 2018 hasta el 2028.¹⁴¹

V. Tasa de desempleo

Los resultados de la gran encuesta integrada de hogares realizada por el DANE, demuestra que la tasa de desempleo nacional hasta el mes de mayo

¹³⁹ CLAVIJO, Sergio. Inflación de abril y agotamiento de impulsos monetarios. Citado el 25 de Julio de 2018. [en línea]. En: La República. Disponible en internet: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/inflacion-de-abril-y-agotamiento-de-impulsos-monetarios-2725034>

¹⁴⁰ Instituto nacional de contadores públicos Colombia. Inflación: Cierre de 2017 y proyección para 2018 y 2019. Citado el 26 de julio de 2018 . [en línea]. En: incp. 19 de febrero de 2018. Disponible en internet: <https://www.incp.org.co/inflacion-cierre-2017-proyeccion-2018-2019/>

¹⁴¹ Ministerio de hacienda. Marco fiscal de mediano plazo 2017. Citado el 11 de agosto de 2018. [en línea]. En: http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-073995%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

del 2018 se establece en 9.7%, cuantía que es mayor en un 0.3% a la del mismo periodo en el año anterior (9.4%).¹⁴² La mayor tasa de desempleo de 18% se registra en la ciudad de Quibdó y la menor en Cartagena correspondiente al 7%. A pesar del desempleo, la tasa de ocupación del país creció dejando así 188.000 más de personas ocupadas, esto ocurre gracias al sector servicios comunales, sociales y personales y explotación de minas y canteras.¹⁴³

Ahora bien, las proyecciones en el mercado laboral se han visto afectadas con incertidumbre debido a la crisis que enfrenta Colombia con respecto a la migración de venezolanos. Tomando como ejemplo la variación ascendente de la tasa de desempleo de Cúcuta (la ciudad fronteriza) que actualmente se encuentra en el 16% frente al promedio nacional del 9.4%. Se dice que en consecuencia el promedio del desempleo actual aumenta quedando en un rango del 10 al 11 por ciento.¹⁴⁴

VI. Nivel de ingresos

El actual salario mínimo mensual vigente corresponde a la suma de 781.242 pesos colombianos lo cual, a comparación del salario del año anterior 2017, presenta un incremento de casi el 6%. Adicionalmente, el auxilio de transporte varía de 83.140 a 88.211 pesos colombianos.¹⁴⁵ Lo anterior determina un aumento mensual de 43.525 pesos colombianos en el ingreso de la población que devenga el salario mínimo, entonces más o menos dos millones de

¹⁴² DANE. Principales indicadores del mercado laboral. Total nacional. Pág. 3. [en línea]. En: DANE. 28 de junio de 2018. [Consultado el 26 de julio de 2018]. Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_may_18.pdf

¹⁴³ El empleo. En mayo de 2018, la tasa de desempleo fue 9.7%. Citado el 26 de julio de 2018. [en línea]. En: Empleo. 29 de junio de 2018. Disponible en internet: <http://www.empleo.com/co/noticias/investigacion-laboral/en-mayo-de-2018-la-tasa-de-desempleo-fue-97-5638>

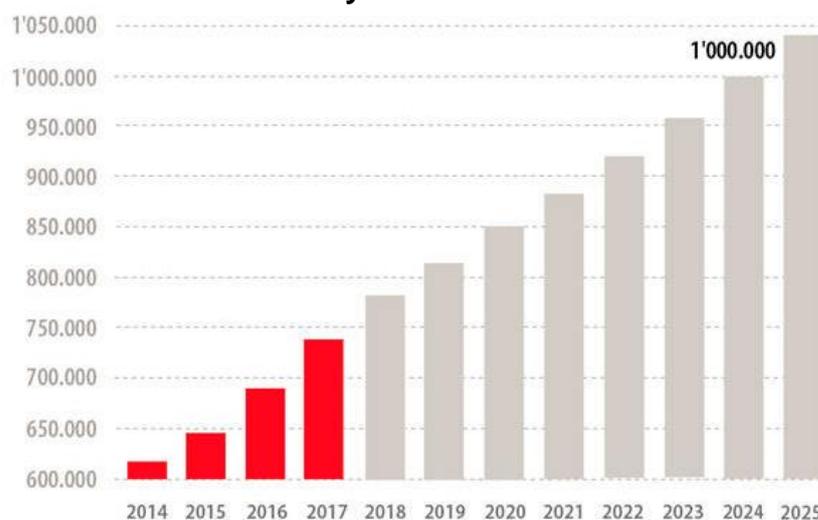
¹⁴⁴ La República. Inmigración venezolana y sus impactos socioeconómicos. Citado el 27 de julio de 2018. [en línea]. En: La república. Disponible en internet: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/inmigracion-venezolana-y-sus-impactos-socioeconomicos-2708594>

¹⁴⁵ El País. Así quedó el salario mínimo para el 2018 en Colombia. Citado el 26 de julio de 2018. [en línea]. En: El País.com.co. 30 de diciembre de 2017. Disponible en internet: <https://www.elpais.com.co/economia/salario-minimo-2018-asi-queda-el-aumento-en-colombia.html>

colombianos¹⁴⁶ cubren sus necesidades de transporte el cual subió 5%¹⁴⁷, alimentación, la cual es influenciada por fenómenos naturales en ocasiones (no controlables), consumo de servicios como la luz, aportes a pensión, entre otros gastos con dicha cifra. Por otra parte, las proyecciones del salario mínimo para el 2019 son del 5% de aumento¹⁴⁸, lo que fijaría los ingresos bases en 820.304.

Según un estudio realizado por la comisionista de bolsa Global Securities, para el 2020 el salario mínimo de nuestro país corresponde a 857.191 COP alcanzando el millón de pesos en el año 2024. Esta situación es alarmante debido a que en la actualidad los colombianos necesitan una suma de alrededor de 1,2 millones para tener la capacidad adquisitiva de comprar la canasta básica de subsistencia.¹⁴⁹ La evolución proyectada por el estudio, es representada en la siguiente ilustración.

Ilustración 8. Proyección del salario mínimo.



Fuente: Proyección del salario mínimo en pesos, tomada el 27 de julio de 2018. Revista Dinero.

¹⁴⁶ El País. Vivir con el salario mínimo: la mirada de quienes lo padecen. Citado el 27 de julio de 2018. [en línea]. En: El País.com.co. 7 de enero de 2018. Disponible en internet: <https://www.elpais.com.co/economia/vivir-con-el-salario-minimo-la-mirada-de-quienes-lo-padecen.html>

¹⁴⁷ El Colombiano. Las cuentas que se deben ajustar con el salario mínimo de 2018. Citado el 26 de julio de 2018. [en línea]. Disponible en internet: <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/salario-minimo-2018-impacto-en-costos-empresariales-y-de-hogares-YK7950089>

¹⁴⁸ El economista. Salario mínimo. Citado el 27 de julio de 2018. [en línea]. En: elEconomista.es. 23 de diciembre de 2017. <http://www.economista.es/economia/noticias/8830176/12/17/El-salario-minimo-se-incrementara-un-5-en-2019-y-otro-10-en-2020.html>

¹⁴⁹ Dinero. Cuando llegará el salario mínimo al millón de pesos. Citado el 27 de julio de 2018. [en línea]. En: Dinero Disponible en internet: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/la-grafica/articulo/cuando-llegara-el-salario-minimo-al-millon-de-pesos/242485>

Entorno sociocultural.

I. Tasas de natalidad y defunción.

De acuerdo al boletín de estadísticas vitales del DANE, el número de nacimientos a nivel nacional para el primer trimestre del presente año disminuye en 1.005 a comparación del mismo periodo del año anterior 2017.¹⁵⁰ Para el mismo tiempo de Enero a Marzo del 2018, se presentan 51.595 defunciones no fetales evidenciando un aumento de 5.551 con respecto a la cifra del año anterior.¹⁵¹ Adicional a esto, se calculan un total de 9.978 defunciones fetales, las cuales describen una disminución de alrededor del 11% con respecto al 2017.¹⁵² Estos factores afectan a la empresa debido a que son determinantes del número de personas en el mercado disponibles a adquirir los servicios de Confort Express.

II. Cambios en la población.

Teniendo en cuenta las proyecciones de la población realizadas por el DANE hasta el año 2020, se pronostican la cantidad de habitantes relacionados en la tabla número 5.¹⁵³ Cabe resaltar, que desde el periodo 2021 al 2023, el autor genera la estimación de los números.

Tabla 6. Proyección de la población.

Año	Santander	Total nacional
	Cantidad proyectada	Cantidad proyectada
2018	2.090.839	49.834.240
2019	2.100.704	50.374.478
2020	2.110.580	50.911.747
2021	2.120.502	51.454.746
2022	2.130.472	52.003.537
2023	2.140.487	52.558.181

Fuente: Adaptado por el autor, según cifras del DANE.

¹⁵⁰ DANE. Boletín estadísticas vitales. [en línea]. En: DANE. 29 de junio de 2018. [Consultado el 10 de agosto de 2018]. Disponible en internet: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/bt_estadisticasvital_2018pre-29-junio-2018.pdf. P 3-4

¹⁵¹ *Ibíd.*, p 6.

¹⁵² *Ibíd.*, p 10.

¹⁵³ DANE. Estimaciones y proyecciones de población. [en línea]. En: DANE. [Consultado el 10 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Anteriormente, se evidencia que el 4% de la población nacional durante todos los años se localiza en el departamento de Santander, lugar en el que se ubica la empresa Confort Express.

III. Ingreso per cápita de la población.

Considerando los datos citados en el análisis económico en la sección Producto Interno Bruto y las proyecciones de la población para los siguientes años, es posible generar la estimación del ingreso per cápita para los años 2018 a 2023. La tabla seis toma como base el PIB del año 2017 correspondiente a 273.693 millones de euros¹⁵⁴ y el crecimiento proyectado para los años siguientes. Cabe resaltar que las cifras se encuentran expresadas en euros y que las siglas ME corresponden a millones de euros.

Tabla 7. Proyección del PIB per cápita.

Año	Crecimiento del PIB	PIB	PIB per cápita
2018	2.4%	280.262.ME	5.623 €
2019	2.8%	288.109.ME	5.719 €
2020	3.0%	296.752.ME	5.828 €
2021	3.2%	306.248.ME	5.921 €
2022	3.4%	316.661.ME	6.089 €
2023	3.8%	328.061.ME	6.253 €

Fuente: Adaptado por el autor, según cifras del DANE y FEDESARROLLO.

IV. Actitudes y cambios en las costumbres de la sociedad.

Actualmente el movimiento vía terrestre de pasajeros a nivel nacional en Colombia, se encuentra en aumento gracias a las mejoras en carreteras. Esto genera que los colombianos realicen más viajes cortos de fines de semana y que aprovechen los puentes para conocer las ciudades y pueblos cercanos a su lugar de residencia.¹⁵⁵ Adicional a esto, el 70% del turismo del país se está llevando a cabo por colombianos debido a que hay más ofertas con diversas tarifas y paquetes turísticos a menor precio. Entonces el reto de las empresas

¹⁵⁴ Datos macro. PIB Colombia 2017. [en línea]. En: datosmacro. [Consultado el 10 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia?anio=2017>

¹⁵⁵ Portafolio. 70% de turismo del país es hecho por colombianos. [en línea]. En: Portafolio. 21 de febrero de 2018. [Consultado el 10 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/economia/el-70-del-turismo-del-pais-es-hecho-por-colombianos-514503>

que prestan el servicio de transporte especial para grupos de turistas y agencias de turismo, como Confort Express, es poner a disposición los recursos efectivamente con un costo apropiado.¹⁵⁶

Entorno tecnológico.

Con el pasar de los años la tecnología se posiciona como herramienta de uso para las empresas brindando ventajas en cada uno de los sectores. A razón de esto, la conciencia organizacional sobre las tendencias y avances tecnológicos debe ser un factor a tener en cuenta para estudios de entorno.¹⁵⁷

I. Redes sociales.

A la hora de pensar en realizar publicidad por medio de redes sociales como Facebook, Youtube o Instagram, es importante tener en cuenta las tendencias que se han generado a partir de las actualizaciones. A partir del año 2018, los formatos considerados con mayor impacto en el público son los videos, sin embargo, hay ciertos factores a tener en cuenta si se quiere implementar dicho método, uno de estos es la duración ya que los videos de más de 20 segundos son rechazados por la audiencia.¹⁵⁸ Ahora bien, la mejor manera de recomendar un servicio o producto por medio de redes sociales se lleva a cabo con la contratación de los “influencers”(*), esto debido a que es una manera poco intrusiva de promoción.¹⁵⁹

II. Tendencias en la comunicación.

El uso de chatbots se pronostica como presencia de comunicación haciendo un puente entre usuario y empresa. Así que los robots generan las respuestas a las preguntas masivas disminuyendo los costos y el tiempo de la prestación del

¹⁵⁶ *Ibíd.*

¹⁵⁷ Enter. 5 tendencias tecnológicas para las empresas en el 2018. [en línea]. En: Enter.co. 16 de febrero de 2018. [Consultado el 10 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <http://www.enter.co/especiales/colombia-conectada/tendencias-tecnologicas-empresas/>

¹⁵⁸ Enter. 5 tendencias tecnológicas para las empresas en el 2018. [en línea]. En: Enter.co. 16 de febrero de 2018. [Consultado el 10 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <http://www.enter.co/especiales/colombia-conectada/tendencias-tecnologicas-empresas/>

(*) Influencers: Persona que cuenta con cierto nivel de influencia sobre un grupo de individuos con respecto a un tema en específico.

¹⁵⁹ Enter. 5 tendencias tecnológicas para las empresas en el 2018. [en línea]. En: Enter.co. 16 de febrero de 2018. [Consultado el 10 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <http://www.enter.co/especiales/colombia-conectada/tendencias-tecnologicas-empresas/>

servicio al cliente. Según la empresa HubSpot, en la actualidad difícilmente el usuario logra notar la diferencia entre chatear con un robot o con un humano.¹⁶⁰

III. Tendencias en la industria.

- Sector transporte.

*“Empresas como Volvo, Audi, Nissan, BMW, Tesla y Ford han indicado que para el 2020 ya deben tener vehículos autónomos a la venta.”*¹⁶¹. El lanzamiento al mercado de vehículos autónomos representa dificultades para las empresas del servicio de transporte especial, teniendo en cuenta que para viajes de largos trayectos las personas que cuenten con un vehículo automático no experimentan la necesidad de contratar el servicio de movilización. En este orden de ideas, los individuos conducirían hasta sentirse agotados y ceder el mando al automóvil o se dispondrían a disfrutar todo el trayecto sin alguna preocupación.

- Sector turismo.

Existen diferentes tendencias tecnológicas para la industria de prestación de servicios turísticos, la primera tiene que ver con la adopción de aplicaciones de viajes para celulares debido a que el teléfono celular no es un simple medio de contacto sino el futuro de la organización.¹⁶² Es decir, que las agencias turísticas ven el celular como una herramienta para facilitar información, direcciones, destinos, recomendaciones, entre otros factores. Adicionalmente, la inteligencia artificial toma lugar en las predicciones por medio del software inteligente y emocional, esto significa que tienen la capacidad de conocer los gustos por medio de los archivos históricos y características, otorgándoles el poder de brindar recomendaciones.¹⁶³ Entonces el concepto tradicional de una persona tras un mostrador brindando recomendaciones sensibles con base en la experiencia humana, termina con el uso de la inteligencia artificial.

¹⁶⁰ *Ibíd.*

¹⁶¹ DÍAZ, Francisco. Tendencias de la industria automotriz en el 2018. [en línea]. En: *endi*. 25 de diciembre de 2017. [Consultado el 10 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <https://www.elnuevodia.com/suplementos/autos/nota/tendenciasdelaindustriaautomotrizenel2018-2384417/>

¹⁶² Logismic. 5 tendencias tecnológicas para agencias de viajes. [en línea]. En: Logismic. [Consultado el 21 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <http://www.logismic.mx/5-tendencias-tecnologicas-para-agencias-de-viajes/>

¹⁶³ Logismic. 5 tendencias tecnológicas para agencias de viajes. [en línea]. En: Logismic. [Consultado el 21 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <http://www.logismic.mx/5-tendencias-tecnologicas-para-agencias-de-viajes/>

Entorno ecológico.

Actualmente, las empresas desempeñan un papel importante no solo a nivel económico sino ambiental siendo los promotores de la responsabilidad ecológica, también, tienen a su cargo responsabilidades según el sector donde desarrollen sus labores.¹⁶⁴

I. Leyes de protección ambiental.

En la actualidad, existen diversas leyes para la protección del medio ambiente que son aplicables a todas las empresas en general y otras específicas del sector. A nivel general se habla de la Ley 23 de 1973, en conformidad a la generación de residuos como el papel, cartón, plástico, metal y vidrio, del decreto 2331 -07 y 895 -08 correspondientes al consumo de energía eléctrica debido al uso de equipos. Por otra parte, Confort Express al ser una empresa de transporte especial automotor es influenciada por las leyes ambientales relacionadas en la tabla tres.

Tabla 3. Relación de reglamentaciones de protección ambiental sector transporte.

Reglamentaciones de protección ambiental en el sector transporte	
Requisito legal	Descripción
<i>Decreto 948 de 1995</i>	Uso de materias primas y recursos naturales, emisiones atmosféricas, disposición de llantas y otros residuos peligrosos.
<i>Decreto 2331 de 2007</i> <i>Decreto 895 de 2008</i>	Consumo de energía eléctrica en el lavado de vehículos y funcionamiento.
<i>Decreto 321 de 1999</i>	Derrame de líquidos peligrosos y contaminación de fuentes hídricas.
<i>Decreto 1220 de 2005</i>	Residuos y subproductos como la chatarra y aceites usados provenientes del mantenimiento de los vehículos.
<i>Decreto 1575 de 2007</i>	Uso de materias primas y recursos naturales.

Fuente: Autor del proyecto con base en la información interna de Gestión Integral.

En el caso de la agencia de turismo, existe la norma técnica sectorial 003 la cual establece los requisitos ambientales en temas de sostenibilidad y en

¹⁶⁴ E., David y C., Marjorie. Importancia de la ecología en el ámbito empresarial. [en línea]. En: Monografías. [Consultado el 21 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <https://www.monografias.com/trabajos82/importancia-ecologia-ambito-empresarial/importancia-ecologia-ambito-empresarial2.shtml>

cumplimiento del artículo 69 de la Ley 300 de 1996 con los que debe cumplir la empresa.¹⁶⁵ Cabe resaltar que Confort Express al ser una empresa operadora logística y contar con vehículos propios, posee el beneficio de tener vehículos a su disposición sin tener que contratar los servicios de terceros. Además, libera a la empresa de responsabilidades legales por arrendamiento de vehículos tales como la resolución número 3502 – 10.¹⁶⁶ En la tabla número cuatro se presenta una relación detallada de las reglamentaciones existentes en el sector turismo con respecto a la protección y cuidado del medio ambiente.

Tabla 8. Relación de reglamentaciones de protección ambiental sector turismo.

Reglamentaciones de protección ambiental en el sector turismo	
Requisito legal	Descripción
<i>Artículo 2. Ley 300 de 1996</i>	La protección del medio ambiente como principio donde el turismo se debe desarrollar en armonía con el desarrollo sustentable del medio ambiente. ¹⁶⁷
<i>Artículo 77. Ley 300 de 1996</i>	Cumplimiento de las normas de conservación del medio ambiente. ¹⁶⁸
<i>NTS-TS 003</i>	La agencia de viajes debe definir una política de sostenibilidad, diseñar programas de gestión para la sostenibilidad, promover el desarrollo sostenible del turismo, entre otros requisitos. ¹⁶⁹ Cuando la agencia de viajes cuenta con instalaciones físicas: ¹⁷⁰ <ul style="list-style-type: none"> - Uso eficiente del agua y papel. - Uso eficiente de la energía. - Gestión de residuos.

¹⁶⁵ FONTUR. Guía para la implementación de la norma técnica sectorial colombiana NTS-TS 003. En: Fontur. [en línea]. [Consultado el 21 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <http://www.certificacioncalidadturistica.com.co/attachments/courses/1/10/Guia%20de%20implementaci%C3%B3n%20de%20la%20NTS-TS%20003.%20Agencias%20de%20Viaje.pdf>

¹⁶⁶ Ministerios de comercio, industria y turismo. Normatividad turismo. En: Ministerio de comercio, industria y turismo. [en línea]. [Consultado el 21 de agosto de 2018]. Disponible en internet: http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/13311/normatividad_turismo

¹⁶⁷ Ministerio de ambiente. Ley 300 de 1996. En: Ministerio de ambiente. [en línea]. [Consultado el 21 de agosto de 2018]. Disponible en internet: http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/leyes/1996/ley_0300_1996.pdf p 1.

¹⁶⁸ *Ibíd.*, p 30.

¹⁶⁹ FONTUR. Guía para la implementación de la norma técnica sectorial colombiana NTS-TS 003. En: Fontur. [en línea]. [Consultado el 21 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <http://www.certificacioncalidadturistica.com.co/attachments/courses/1/10/Guia%20de%20implementaci%C3%B3n%20de%20la%20NTS-TS%20003.%20Agencias%20de%20Viaje.pdf>

¹⁷⁰ *Ibíd.*

	<p>Obligaciones socioculturales:¹⁷¹</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conservación y usos sostenibles del patrimonio cultural. - Manejo y prevención de riesgos sociales. - Prevención de la discriminación y la exclusión de las comunidades.
--	---

Fuente: Autor del proyecto.

II. Calentamiento global y contaminación del aire.

Un estudio sobre el calentamiento global realizado el 18 de Julio del año 2017 por el *New York Magazine*, asegura que este fenómeno amenaza a la humanidad con fuertes cambios climáticos.¹⁷² Según datos del satélite, “*el calentamiento global es dos veces más rápido que lo que los científicos han venido considerando desde 1998*”¹⁷³, a raíz de esto las consecuencias que se proyectan han sido aceleradas. En primera instancia, el artículo señala la importancia de reducir la emisión de gases de efecto invernadero ya que es la causal de que para el año 2080 se proyecte una sequía a nivel global, además el deshielo trae consigo la liberación de bacterias y enfermedades para las que nuestro sistema no está preparado.¹⁷⁴ Por otro lado, “El CO2 no sólo calienta la atmósfera, sino que también modifica la composición del aire”¹⁷⁵, lo cual trae consigo una alteración en las capacidades cognitivas de la humanidad, aumenta el riesgo de autismo e incendios forestales debido a la composición de partículas tóxicas.¹⁷⁶

Finalmente, la amenaza de la falta de agua a la que el mundo le teme tanto, toma roll en el estudio demostrando que una tercera parte del carbono es absorbido por los mares.¹⁷⁷ Así pues, la humanidad inicia un ciclo de envenenamiento donde la falta de oxígeno en el agua se vincula con el

¹⁷¹ *Ibíd.*

¹⁷² MARTÍNEZ, EDUARDO. Calentamiento global: relato del fin del mundo. [en línea]. [Consultado el 21 de agosto de 2018]. Disponible en internet: https://www.tendencias21.net/Calentamiento-global-relato-del-fin-del-mundo_a44081.html

¹⁷³ *Ibíd.*

¹⁷⁴ MARTÍNEZ, EDUARDO. Calentamiento global: relato del fin del mundo. [en línea]. [Consultado el 21 de agosto de 2018]. Disponible en internet: https://www.tendencias21.net/Calentamiento-global-relato-del-fin-del-mundo_a44081.html

¹⁷⁵ *Ibíd.*

¹⁷⁶ *Ibíd.*

¹⁷⁷ *Ibíd.*

desarrollo de bacterias.¹⁷⁸ Adicionalmente, se esperan migraciones masivas a causa de los cambios climáticos que van dejando lugares inhabitables para la población. Así mismo, el estudio recalca que cada cambio climática cuesta 1.2 puntos del PIB lo que genera a su vez una pérdida en el porcentaje de los ingresos per cápita.¹⁷⁹ Es evidente, que el artículo descrito le agrega gran responsabilidad a la empresa en cuanto al control de emisión de gases contaminantes y la implementación de medidas para contrarrestar sus efectos en el medio ambiente.

Entorno legal.

I. Reglamentaciones.

El Ministerio de Transporte se tiene como referencia para el marco legal y normativo del sector transporte, ente que en el año 2015 expide el decreto 1079-15 con el fin de unificar los principios y criterios de reglamentación del transporte público de pasajeros en todos sus campos¹⁸⁰, así mismo se ha ido actualizando y controlando por medio de otras normatividades, tales como: la resolución 1115-17 y el decreto 431-17, entre otras. La resolución 1115 del año 2017 modifica el plazo de inscripción y la vigencia de las bases de datos en el registro nacional de bases de datos, el cual había sido establecido en el decreto 1074, ampliándolo hasta el 31 de enero del 2019.¹⁸¹ Por otro lado, el decreto 431-17 adiciona el capítulo 6 al decreto 1074, con relación a las normatividades específicas del transporte terrestre automotor especial y disposiciones, allí se establece que las empresas pueden ser dueñas hasta del 10% de los vehículos del parque automotor.¹⁸² Esto representa una amenaza

¹⁷⁸ *Ibíd.*

¹⁷⁹ *Ibíd.*

¹⁸⁰ Decreto número 1079 de 2015. [en línea]. En: Ministerio de transporte. [Consultado el 10 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <file:///C:/Users/GESTION-INTEGRAL/Downloads/DECRETO%201079%20DE%202015.pdf>

¹⁸¹ Resolución número 1115 de 2017. Ministerio de comercio, industria y turismo. [en línea]. En: Ministerio de comercio, industria y turismo. 29 junio de 2017. [Consultado el 10 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <http://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/062017/DECRETO-1115-DEL-29-DE-JUNIO-DE-2017.pdf>

¹⁸² Decreto número 431 de 2017. Ministerio de transporte. [en línea]. En: Ministerio de transporte. 14 marzo de 2017. [Consultado el 10 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <file:///C:/Users/GESTION-INTEGRAL/Downloads/Decreto%20No.%200000431%20del%2014%20de%20marzo%20de%202017.pdf>

para Confort Express debido a que solo es dueña del 1.15%, es decir, su capacidad transportadora es muy baja.

Por otra parte, para el sector de turismo existen diversas reglamentaciones que afectan a la empresa debido a su facultad para prestar el servicio de turismo. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, los principales contenidos legales para el sector turismo se encuentran plasmados en la ley general de turismo (Ley 300 de 1996) y en el decreto 1074 de 2015 el cual, es presentado como el decreto único reglamentario del sector comercio, industria y turismo.¹⁸³ Adicional a esto, el decreto 2438 de 2010 describe las disposiciones sobre las responsabilidades que tienen las agencias de viaje y de prestación de servicios turísticos, y la resolución 4896 de 2011 revela los requisitos para la actualización de la inscripción en el registro nacional de turismo con la que debe contar el guía turístico y/o la empresa.¹⁸⁴

II. Competencia ilegal.

Actualmente, nuestro país enfrenta una sobreoferta en el servicio de transporte por parte de vehículos informales, los llamados piratas, quienes ofrecen según los usuarios, un servicio más rápido, práctico y económico.¹⁸⁵ Además, según la Superintendencia de Puertos y Transporte, alrededor de 55.586 vehículos del sector transporte especial operan sin estar vinculados a alguna empresa.¹⁸⁶ Otra situación alarmante es la cantidad de propietarios que han realizado trámites de traspaso del sector especial al particular, el análisis de la Superintendencia dicta que es debido en gran parte a la vinculación de estos vehículos a plataformas como Uber, ya que evitan los controles de las autoridades viales y demás condiciones de trabajo.¹⁸⁷

¹⁸³ Ministerios de comercio, industria y turismo. Normatividad turismo. En: Ministerio de comercio, industria y turismo. [en línea]. [Consultado el 21 de agosto de 2018]. Disponible en internet: http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/13311/normatividad_turismo

¹⁸⁴ Ministerios de comercio, industria y turismo. Normatividad turismo. En: Ministerio de comercio, industria y turismo. [en línea]. [Consultado el 21 de agosto de 2018]. Disponible en internet: http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/13311/normatividad_turismo

¹⁸⁵ El tiempo. Transporte informal, un problema en el país más allá de Uber. [en línea]. [Consultado el 27 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/transporte-informal-y-movilidad-en-colombia-32840>

¹⁸⁶ BARAYA, Andrés. Transporte especial bajo la lupa de la Supertransporte. [en línea]. En: El tiempo. [Consultado el 27 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <http://www.motor.com.co/actualidad/industria/transporte-especial-lupa-supertransporte/31027>

¹⁸⁷ Ibíd.

III. Normativa en seguridad y salud en el trabajo.

En Colombia, la norma de seguridad y salud en el trabajo se origina con la Ley 1562 del 2012 donde se contextualiza a las empresas sobre los conceptos en el tema y su importancia. Actualmente, esta normatividad es decretada por el 1072 – 15 donde se establece el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo como objeto relevante para la agregación de valor en las organizaciones.¹⁸⁸ Esta normatividad cumple con la función de reglamentar el sector trabajo imponiendo el SG-SST como obligatorio para todas las empresas. Por otra parte, OSHAS 18001 y la ISO/DIS 45001 pauta los requisitos que la compañía debe poseer para cumplir con dicho sistema en materia de riesgos en seguridad ocupacional.¹⁸⁹ Confort Express como empresa del sector privado cumple con los requisitos de esta normatividad y posee un Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo en cumplimiento con la seguridad ocupacional de sus trabajadores.

Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, permite la realización de un análisis de la empresa a través del estudio de la industria determinando la posición en la que se encuentra la empresa en la actualidad con relación a las demás.¹⁹⁰ A continuación se presenta el estudio de las cinco fuerzas correspondientes a: el poder de negociación de los clientes, la rivalidad entre los competidores, la posibilidad de amenaza ante nuevos entrantes, , la capacidad de la empresa como negociador con los proveedores y la amenaza de existencia de productos sustitutos.¹⁹¹

I. Poder de negociación de los clientes.

Para el presente análisis es necesario establecer que dentro de los clientes principales de Confort Express S.A.S se encuentran: empresas públicas y privadas, instituciones educativas, turistas, familias y particulares en general.

¹⁸⁸ Blog Corporativo. Normativa en Seguridad y Salud en el trabajo Colombia. [en línea]. [Consultado el 27 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <https://www.isotools.com.co/normativa-en-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-en-colombia/>

¹⁸⁹ *Ibíd.*

¹⁹⁰ RIQUELME, Matias. Las 5 fuerzas de Porter. Clave para el éxito de la empresa. [en línea]. [Consultado el 22 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

¹⁹¹ *Ibíd.*

Entonces se puede desarrollar el estudio del poder de negociación de los compradores teniendo en cuenta que, a junio del año 2018 existe un total de 83.634 empresas en Santander registradas en la cámara de comercio¹⁹² dentro de las cuales, 1.191 fueron constituidas durante el presente año.¹⁹³ Por otro lado, al 6 de Agosto del año en curso, alrededor de 30 empresas se reportan como habilitadas para la prestación del servicio de transporte en Santander.¹⁹⁴ Ahora bien, no solo las empresas habilitadas se encuentran activas desarrollando labores en el sector.

Teniendo en cuenta que Confort Express presta servicios de transporte especial y de agencia de turismo, se consideran el total de pasajeros movilizados (entrantes y salientes) en el aeropuerto Palonegro a nivel nacional en el año 2017, quienes fueron 1.449.497 personas y las llegadas internacionales que fueron de 41.183,¹⁹⁵ quienes probablemente entran en la categoría de turistas. Además, a nivel nacional desde enero hasta mayo del 2018 el turismo creció un 38%.¹⁹⁶

Aclarado esto, se puede decir que el poder de los clientes es moderado ya que, aunque existen diversas opciones para que los compradores suplán sus necesidades de movilización¹⁹⁷, la empresa Confort Express, como se demuestra en el párrafo anterior, cuenta con un mercado numeroso para ofrecer sus servicios de transporte especial de pasajeros y turismo.

¹⁹² Cámara de comercio. Empresas inscritas. [en línea]. [Consultado el 29 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/ins2018.htm>

¹⁹³ Cámara de comercio. Nuevas empresas constituidas. [en línea]. [Consultado el 29 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/nuecon2018.htm>

¹⁹⁴ MANTILLA, Alba. Respuesta derecho de petición. Dirección territorial de Santander. Ministerio de Transporte. 6 de agosto de 2018.

¹⁹⁵ Cámara de comercio. Movimiento de pasajeros y carga aeropuerto palonegro. [en línea]. [Consultado el 29 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/palo2017.htm>

¹⁹⁶ DINERO. Turismo: la prometedor industria que no contamina. [en línea]. [Consultado el 29 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <https://www.dinero.com/pais/articulo/balance-del-sector-turismo-en-colombia-2018/260070>

¹⁹⁷ BARAYA, Andrés. Transporte especial bajo la lupa de la Supertransporte. [en línea]. En: El tiempo. [Consultado el 27 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <http://www.motor.com.co/actualidad/industria/transporte-especial-lupa-supertransporte/31027>

II. Rivalidad entre los competidores.

Según un informe realizado por la Superintendencia de Puertos y Transporte el presente año 2018, durante los últimos cuatro años el sector ha demostrado un crecimiento considerable en el número de empresas habilitadas para prestar el servicio de transporte especial. En el año 2014 eran 1.229 las empresas prestadoras del servicio en la modalidad a comparación con el corte a junio del año actual son 1.719 a nivel nacional.¹⁹⁸ En Bucaramanga, lugar donde se ubica la empresa, se perciben competidores directos como Trans especiales, Transportes rueda, ATRES, Citytour, entre otros.

En el caso específico del departamento de Santander, hay alrededor de 30 empresas habilitadas para la prestación del servicio de transporte terrestre especial de pasajeros, 41 en revisión por haber solicitado la habilitación y alrededor de 12 que solicitaron la extemporaneidad.¹⁹⁹ Por otro lado, analizando el sector turístico, según datos del registro único empresarial (RUES) existen 23.000 prestadores de servicios turísticos a nivel nacional²⁰⁰ de los cuales más de 3 mil corresponden a agencias turísticas.²⁰¹

De lo anterior se puede concluir, la existencia y crecimiento de empresas aptas para la prestación del mismo servicio y habilitadas para suplir las mismas necesidades que Confort Express S.A.S. Por lo tanto se encuentra amenaza de rivalidad entre competidores en el sector.

III. Amenaza ante nuevos entrantes.

Según el Decreto Único Reglamentario de Transporte, las empresas que soliciten prestar el servicio en la modalidad de transporte especial terrestre automotor, sólo pueden hacerlo cuando el Ministerio de Transporte les conceda

¹⁹⁸ BARAYA, Andrés. Transporte especial bajo la lupa de la Supertransporte. [en línea]. En: El tiempo. [Consultado el 27 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <http://www.motor.com.co/actualidad/industria/transporte-especial-lupa-supertransporte/31027>

¹⁹⁹ MANTILLA, Alba. Respuesta derecho de petición. Dirección territorial de Santander. Ministerio de Transporte. 6 de agosto de 2018.

²⁰⁰ RUES. Guía de usuarios. [en línea]. En: RUES. [Consultado el 3 de enero de 2019]. Disponible en internet: <http://www.rues.org.co/>

²⁰¹ RUES. Registro nacional de turismo. [en línea]. En: RUES. [Consultado el 3 de enero de 2019]. Disponible en internet: <http://www.rues.org.co/RNT>

la habilitación para dicha modalidad. La autorización es otorgada tras el estudio de una serie de requisitos y obligaciones que la nueva empresa debe reunir y presentar, estos se encuentran descritos en la sección 4, *Requisitos* y sección 5, *Obligatoriedad*.²⁰²

Las exigencias descritas por parte de las autoridades en el sector y los filtros que se realizan previa a la otorgación de habilitación para nuevas empresas, suponen parámetros para la disminución de compañías entrantes al sector. Sin embargo, un estudio realizado el 24 de agosto de 2018 evidencia que el sector requiere de revisión con el fin de verificar la rigurosidad por parte de las autoridades a la hora de otorgar la habilitación. Además, se calcula un aumento de casi 500 empresas habilitadas desde el 2014 hasta junio del presente año.²⁰³ Adicionalmente, durante la audiencia pública sobre la situación del transporte público especial en Colombia se analiza la sobreoferta de automóviles registrados para prestar el servicio en esta modalidad,²⁰⁴ según el senador de la república, Carlos Eduardo Guevara “*cerca del 23 por ciento de los conductores de transporte especial en el país no tienen trabajo*”²⁰⁵.

En el caso de las agencias de turismo, además de tener que existir como empresa ante la cámara de comercio, existe la exigencia de obtener el registro nacional de turismo el cual a partir del 1 de febrero del año 2019 tendrá un costo de cero.²⁰⁶ Finalmente, se declara que las barreras de entrada no representan ninguna dificultad para las empresas que quieren acceder a los dos sectores, y que la amenaza de nuevos competidores para Confort Express es alta.

²⁰² Decreto 1079 de 2015. Sector transporte. [en línea]. En: e.v.a. [Consultado el 23 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77889>

²⁰³ BARAYA, Andrés. Transporte especial bajo la lupa de la Supertransporte. [en línea]. En: El tiempo. [Consultado el 27 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <http://www.motor.com.co/actualidad/industria/transporte-especial-lupa-supertransporte/31027>

²⁰⁴ *Ibíd.*

²⁰⁵ *Ibíd.*

²⁰⁶ RNT. Registro nacional de turismo. . [Consultado el 3 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <http://rnt.confecamaras.co/>

IV. Poder de negociación de los proveedores.

Tomando como referencia que la empresa es propietaria de algunos vehículos prestadores del servicio de transporte especial terrestre automotor. Se tiene en primer lugar, a las estaciones distribuidoras de combustible como proveedor. Según los datos revelados por el Sistema de Información de Combustibles Líquidos al 14 de agosto del año 2018 en el listado de estaciones de servicio, se identifican un total de 5.972 estaciones distribuidoras de combustible líquido vehicular a nivel nacional, de éstas 256 se ubican en el departamento de Santander.²⁰⁷ Dentro de las marcas mayoristas distribuidoras de combustibles, se destaca la Organización Terpel que abastece alrededor de 2.052 estaciones a nivel nacional.²⁰⁸

En segunda instancia, los vehículos automotores requieren de mantenimientos preventivos y correctivos para lo que se recurre a empresas certificadas, talleres con validación brindada por un ingeniero mecánico y/o técnicos especializados en mecánica automotriz. Adicionalmente, una vez cumplido el sexto año desde la fecha de matrícula del vehículo, es de carácter obligatorio efectuar la revisión técnico mecánica (RTM) anualmente.²⁰⁹ Para la realización de la revisión es necesario que se recurra a un Centro de Diagnóstico Automotor CDA autorizado por el Ministerio de Transporte, actualmente existen alrededor de 28 CDA autorizados en el departamento de Santander.²¹⁰

Terceramente, la empresa no es dueña de todos los automóviles encontrados en el parque automotor, entonces los propietarios se presentan en la categoría de proveedores debido a que al afiliarse con la compañía ponen a disposición los vehículos para la satisfacción de las necesidades de los clientes. No

²⁰⁷ Sicom. Listado de estaciones de servicio certificadas. [en línea]. En: sicom. [Consultado el 23 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <http://www.sicom.gov.co/noticias.shtml?apc=d1E1--&x=3265>

²⁰⁸ *Ibíd.*

²⁰⁹ AUTOFACT. Revisión técnico-mecánica. [en línea]. [Consultado el 23 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <https://www.autofact.com.co/blog/mi-carro/tramites/revision-tecnico-mecanica>

²¹⁰ RUNT. Directorio de actores. Centros de Diagnóstico Automotor. [en línea]. [Consultado el 23 de agosto de 2018]. Disponible en internet: http://www.runt.com.co/directorio-de-actores?title=&field_tipo_value=3&field_c_digo_municipio_value=All&field_c_digo_departamento_value_1=68

obstante, no están obligados a ejecutar todas las requisiciones hechas por la empresa y, además no guardan un acuerdo de exclusividad con la misma.

En cuarto lugar, considerando la agencia turística, Confort Express cuenta con un amplio parque automotor de 87 vehículos a disposición para ser enviados a misión, es decir que cuando se diseña un paquete turístico la empresa no se preocupa por conseguir y pagar costos de tercerización para movilizar a sus clientes desde el punto de origen hasta el destino y retorno. Como quinto proveedor, se analizan los hoteles quienes facilitan la acomodación de los turistas; según la revista Dinero, para inicios del año 2018 se calculó la inauguración de alrededor de una docena de nuevos hoteles en diversas ciudades del país. Además el sistema de información hotelera de Cotelco establece entre sus registros la apertura de 81 hoteles entre los años 2017 y 2019 los cuales, aportaran 11.786 habitaciones en total.²¹¹

Es evidente que la empresa Confort Express S.A.S no depende de un solo proveedor para el desarrollo de sus actividades productivas, en consecuencia, aspectos como el precio de compra, tamaño de compra, forma de pago y exigencias en la calidad del producto o servicio, entre otros, no están limitados por el criterio de venta de los proveedores. De esta manera, se puede afirmar que el poder de los proveedores es bajo.

V. Amenaza de productos sustitutos.

Actualmente se detectan tres grandes sustitutos para el servicio de transporte terrestre especial, el servicio de transporte aéreo, arrendamiento de vehículos y de particulares. En cuanto al servicio de transporte aéreo, según cifras del DANE el sector registra una expansión del 1.6% anual en el 2017 y presenta proyecciones de aumento del 2.2% frente a un 1% del crecimiento proyectado para el transporte terrestre.²¹² Por otro lado, viajar en avión se presenta como

²¹¹ Dinero. Una docena de nuevos hoteles en medio de la desaceleración. [en línea]. [Consultado el 24 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/como-esta-la-industria-hoteleria-en-colombia-con-respecto-a-la-economia/251036>

²¹² CLAVIJO, Sergio. Sector transporte: desempeño 2017 y perspectivas 2018. [en línea]. [Consultado el 27 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/sector-transporte-desempeno-2017-y-perspectivas-2018-2743055>

una forma más rápida de llegar al destino escogido, aunque en muchos casos exige una planeación y compra de tiquetes con mínimo tres meses de anterioridad para mayor economía. Además, el servicio de millas acumulables con las que se puede pagar un vuelo gracias a la fidelidad con la aerolínea, incentiva al mercado a comprar para ganar un beneficio.²¹³

Ahora bien, optar por la opción de alquilar un vehículo es válido únicamente cuando no es un trayecto largo o se cuenta con más de un pasajero habilitado para conducir. Este método es flexible en cuanto a la cantidad de personas, el número de equipaje y consumo de alimentos y bebidas a bordo, además el itinerario de viaje y pausas durante el recorrido está a disposición plena de los viajeros. Sin embargo, se incurre en otro tipo de gastos como la gasolina, los peajes, parqueaderos, entre otros.²¹⁴

Finalmente, se tiene el servicio que brindan los vehículos particulares en una modalidad informal, donde no ofrecen garantías o seguros pero los usuarios los contemplan dentro de sus posibilidades por factores de economía. Según el director de Tránsito en el año 2016, se estima que en alrededor de 200 accidentes fueron involucrados vehículos informales.²¹⁵ Por otro lado, para el servicio de la agencia de turismo se consideran como únicos sustitutos a las aplicaciones móviles diseñadas para la comodidad de los turistas, por ejemplo Touristeye la cual permite al usuario planificar una ruta según sus gustos y preferencias, además una vez establecido el camino se puede utilizar sin red en el dispositivo.²¹⁶ En consecuencia de lo descrito, la amenaza de servicios sustitutos se percibe como moderada debido a la existencia de diferentes modalidades de servicios que pueden sustituir al ofrecido por Confort Express.

²¹³ Finanzas prácticas. ¿Avión, carro o bus para las vacaciones? [en línea]. [Consultado el 27 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <https://www.finanzaspracticas.com.co/finanzaspersonales/presupuestar/familiares/41.php?print=y>

²¹⁴ *Ibid.*

²¹⁵ El tiempo. Transporte informal, un problema en el país más allá de Uber. [en línea]. [Consultado el 27 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/transporte-informal-y-movilidad-en-colombia-32840>

²¹⁶ MUNOZ, Ruben. Cinco aplicaciones para móviles pensadas para viajeros. [en línea]. [Consultado el 2 de septiembre de 2018]. Disponible en internet: <https://www.codigonexo.com/blog/programacion/aplicaciones/5-aplicaciones-moviles-viajeros/>

A continuación, se da inicio a la evaluación de los factores internos, los cuales miden el desempeño y las capacidades de la empresa.²¹⁷ En primer lugar, se presenta el estudio de la cadena de valor implementando la herramienta desarrollada por Michael Porter, por medio de la cual se identifican las actividades generadoras de valor.²¹⁸

Análisis de la cadena de valor.

La denominación, cadena de valor, se entiende como la agregación de valor que obtiene el producto o servicio final al pasar por cada proceso con las actividades que esto implica.²¹⁹ En esta sección se realiza el análisis de la cadena de valor planteada por Confort Express, donde las actividades reconocidas como primarias o de línea son aquellas involucradas directamente con la producción y comercialización del servicio, logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios.²²⁰ Por otro lado, las actividades de apoyo donde se ubican los recursos asociados para ejecutar las actividades primarias tanto físicos como humanos, el desarrollo tecnológico y la infraestructura de la compañía.²²¹

- Como actividades primarias se identifican: Gestión transporte, seguridad vial, comercial y gerencial.
- Como actividades de apoyo se determinan: Gestión de recursos humanos, tecnología y comunicaciones, integral, financiera y la infraestructura organizacional.

Lo anterior se refleja en la ilustración de la cadena de valor establecida por la empresa.

²¹⁷ KAPLAN, Robert y NORTON, David. The execution Premium. Editorial Planeta Colombiana S.A., 2011 p. 73.

²¹⁸ ARTURO. La cadena de valor de Porter. [en línea]. [Consultado el 30 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <https://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>

²¹⁹ ARTURO. La cadena de valor de Porter. [en línea]. [Consultado el 30 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <https://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>

²²⁰ RIQUELME, Matias. La cadena de valor de Michael Porter. [en línea]. [Consultado el 30 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

²²¹ Ibíd.

Ilustración 9. Cadena de valor de Confort Express S.A.S.



Fuente: MARTINEZ, Zulay. Informe análisis de contexto.

Los factores analizados en la siguiente sección, son los resultados de la implementación de una serie de entrevistas semiestructuradas a cada área evaluando los factores internos. Para la creación de las preguntas se tiene en cuenta la pauta dada por el autor Fred David en su libro *Conceptos de Administración estratégica*.²²²

Funciones básicas de la gerencia.

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas, con el fin de evaluar las funciones básicas de la gerencia para el ejercicio de la empresa: planeación, organización, motivación, factor humano y control.²²³ En primer lugar, se encuentra que el personal de las áreas funcionales de la empresa (contabilidad, recurso humano, comercial, gerencia y transporte) tiene pleno conocimiento de la existencia de elementos corporativos para el direccionamiento estratégico de la empresa como la misión, visión, objetivos generales y por proceso, entre otros. Además, existe la claridad de las metas y la manera de evaluar el cumplimiento de las mismas, cada una de ellas se

²²² DAVID, Fred. *Conceptos de la Administración Estratégica*. Pearson. México, 2003. Novena Edición. p 118 – 149.

²²³ *Ibíd.*, p 128.

miden por medio de indicadores de gestión establecidos y compartidos mensualmente en el comité gerencial. Sin embargo, se manifiesta la falta de herramientas que beneficien la concentración de esfuerzos y tiempo en el desarrollo de los objetivos y metas.

Seguidamente, se evalúa la planeación y puesta en marcha de lo establecido por el equipo directivo de la empresa. Se determina que el proceso de planeación llevado a cabo presenta tres falencias, primero se encuentran fallas en la comunicación del plan, segundo el tiempo de ejecución no es acorde con el plan y tercero, no se refleja un seguimiento a las decisiones tomadas. Para el factor organización, se analiza la capacidad por parte de gerencia para generar la delegación de autoridad. Los resultados reflejan que, a pesar de que existe la delegación, en muchos casos no se realiza de manera oportuna.

Adicionalmente, se analiza el funcionamiento de la estructura organizacional establecida en la empresa, la cual se presenta en la ilustración número 10. El organigrama de Confort Express es de tipo circular donde, la cadena de mando no es determinada, no se diferencian los niveles y el centro es la asamblea general de socios. Para el 60% de los entrevistados, la estructura actual es adecuada, por otro lado, el 40% restante argumenta que hace falta la existencia de jerarquía para mayor control en la toma de decisiones. También, se refleja la centralización de información y documentos en gerencia. Con respecto a las labores y responsabilidades en los procesos, la compañía presenta una clara fortaleza donde los entrevistados aseguran conocer las descripciones y especificaciones de su trabajo.

Ilustración 10. Organigrama de Confort Express S.A.S.



Fuente: Confort Express S.A.S, documentos internos.

Finalmente, se evalúa el tema de la motivación. Según el diagnóstico del clima laboral realizado en el año anterior 2017 por la empresa, se obtienen los resultados resumidos en la tabla número ocho. Para el estudio mencionado, se le aplica una encuesta a la totalidad del cuerpo administrativo de Confort Express. Se observa una falla en la claridad de las funciones por cargo y una oportunidad de mejora en cuanto a la percepción del valor que le da la empresa a las labores desempeñadas por los encuestados.

Tabla 9. Resumen del clima laboral.

FACTORES	PUNTAJE
Mis funciones están claramente definidas.	El 70% de los encuestados otorga un puntaje de 5, el 20% de 4 y el 10% restante de 3.

Me brindan información suficiente para desarrollar mis labores.	El 100% de los encuestados otorga un puntaje de 5.
Mi trabajo es valorado.	El 90% de los encuestados asignan el puntaje mayor y el 10% restante un puntaje de 4.
Siento apoyo por parte de mi jefe inmediato.	La totalidad de los encuestados asignan el valor más alto.
La organización se preocupa por mejorar mis condiciones de trabajo.	El 100% de los encuestados asignan el puntaje mayor de 5.

Fuente: Confort Express S.A.S, Diagnostico de clima laboral 2017.

Mercadotecnia.

La mercadotecnia es definida como el proceso que “*anticipa, crea y satisface las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios*”²²⁴. A continuación, se evalúa el proceso comercial de la empresa Confort Express presentan los resultados encontrados durante la entrevista Iniciando con el factor mercado, se detecta la claridad en cuanto a los segmentos a los que está dirigida la empresa, así como el segmento estrella para la compañía el cual pertenece al servicio de transporte empresarial.

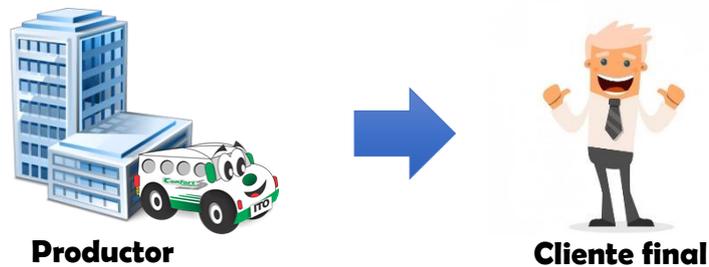
En segunda instancia, se evidencia el conocimiento del valor agregado de la empresa en el sector y la razón de su posición actual. Considerando esto, es un beneficio para Confort contar con experiencia en el sector, certificaciones constantes, políticas para el beneficio de personal interno y externo, roll de seguridad vial, entre otros. Sin embargo, según datos del departamento de contabilidad, se presenta una disminución en el incremento porcentual de las ventas.

Por otro lado, los canales de distribución del servicio se manejan de manera interna, en otras palabras, la compañía es dueña de la cadena de distribución hasta llegar al cliente final como es representado en la ilustración 11.

²²⁴ DAVID, Fred. Conceptos de la Administración Estratégica. Pearson. México, 2003. Novena Edición. p 133.

Actualmente, el área comercial se encuentra explorando la posibilidad de tercerización con el fin de ampliar la cobertura de mercado.

Ilustración 11. Sistema de distribución de Confort Express S.A.S.



Fuente: Autor del proyecto.

Acorde con la administración estratégica, existen cinco grupos de interés que afectan las decisiones para el establecimiento de precios en toda organización: consumidores, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores.²²⁵ Confort Express S.A.S implementa el método de margen de rentabilidad como guía para el establecimiento de los precios, en el proceso se tiene en cuenta el 30, 20 y 10 por ciento donde, utilizar el diez por ciento es una decisión que se consulta en todo caso con la gerencia administrativa. Además, los entes reguladores del sector emiten los precios máximos permitidos para la prestación del servicio, los cuales se tienen en cuenta por la empresa.

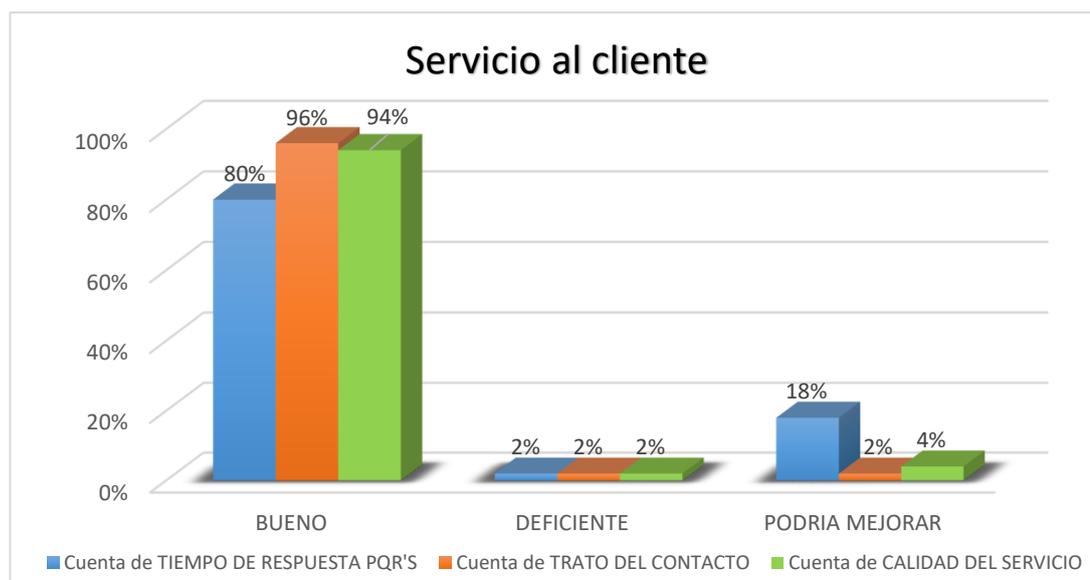
Para ser más claros en el tema, el área comercial presenta el último análisis de investigación de mercados con registros del año 2015, debido a esto los precios de la competencia no son considerados para el establecimiento de los mismos al interior de la empresa. Por el contrario, anualmente se realizan investigaciones con los clientes actuales para el mantenimiento y mejora continua de la compañía en los procesos, servicio al cliente y contrataciones potenciales.

Finalmente, la empresa no cuenta con una estrategia de promoción o publicidad de sus servicios debido a la actual falta de presupuesto. Otra causa de lo descrito anteriormente, radica en la ausencia del establecimiento de un

²²⁵ DAVID, Fred. Conceptos de la Administración Estratégica. Pearson. México, 2003. Novena Edición. p 134.

presupuesto para el área. Entonces, el procedimiento de inversión que se maneja en la empresa, no tiene la base financiera para ser desarrollado ni un estudio de impacto, sino que es soportado por la percepción de los asistentes a la reunión anual.

Ilustración 12. Percepción del servicio al cliente.



Fuente: Autor del proyecto.

Para terminar, se realiza una suma de 50 encuestas con el método aleatorio para la evaluación de la percepción del servicio al cliente por parte de los clientes, propietarios y conductores de la empresa. Se implementa la escala: Buena, Podría mejorar y Deficiente. Como se demuestra en la ilustración 12, se determina que el tiempo de respuesta a solicitudes, quejas y reclamos es considerado bueno por el 80% de los encuestados, podría mejorar para un 18% y es deficiente por un 2%. Además, el trato que han recibido por parte de los trabajadores de Confort se clasifica como bueno por un 96% de la muestra y la calidad del servicio por un 94%.

Finanzas y contabilidad.

Para el análisis financiero y contable, se estudian los estados de situación financiera comparativos de los años 2017 y 2016, adicional a ellos de calcular indicadores financieros (Ver Anexo C). Allí se encuentra que, los ingresos

operacionales presentan un aumento porcentual del 6%, pero los costos de la operación crecen en más de un 200% con relación al año anterior generando que la utilidad bruta decrezca en 35 puntos porcentuales. Puede decirse, que la variación del costo operacional es la principal causa de la caída del 115% en la utilidad operacional, esto junto con el aumento del 18% en gastos operacionales y la inclusión de gastos de ventas por un valor de 3.254.050 COP.

A pesar de lo descrito anteriormente, la utilidad neta del periodo presenta una variación positiva a causa del incremento del 97% en la categoría otros ingresos y la disminución del 14% en otros egresos. Por otro lado, las cuentas por cobrar disminuyen en un 5% representando la capacidad de la empresa al recuperar dinero proveniente de los deudores. El pasivo corriente refleja un aumento del 69%, debido en su mayoría al incremento en las obligaciones laborales y los costos y gastos por pagar, lo cual demuestra que la empresa está usando a los proveedores como fuente de financiamiento de bajo costo. Además, las obligaciones financieras en el pasivo no corriente disminuyen en un 12%.

Para resumir, Confort Express S.A.S presenta un crecimiento general del 8,8% en un plano comparativo del año 2016 al 2017. Adicional a esto, la ausencia de variación en la cuenta de capital social demuestra que en el período anterior no existen utilidades para retener. Sin embargo, la mejora en cuanto a utilidades del ejercicio es evidente, ya que pasa de -53 millones de pesos a 6 millones en 2017.

En términos de liquidez, la prueba acida demuestra que la empresa cuenta con capacidad del 1,74 para pagar sus obligaciones a corto plazo teniendo en cuenta únicamente el efectivo, cuentas por cobrar, inversiones temporales y activos de fácil liquidación. Además, después de pagar los pasivos corrientes, se cuenta con un valor cercano a los 979 millones de pesos. En cuestiones de endeudamiento, por cada peso que se ha invertido en los activos, el 56% se encuentra financiado por terceros y el 7% por el patrimonio de los asociados, sin embargo, no existe capacidad de cobertura de intereses. Por otra parte, el

cálculo del impacto de la carga financiera, dice que el 8% de las ventas debe ser destinado para cubrir gastos financieros de los cuales, el 79% se encuentra financiado por los socios.

Considerando los indicadores para el estudio de la rentabilidad, Confort Express presenta un margen bruto de retorno de la utilidad del 52% y por cada peso invertido recibe 3% de rentabilidad. Ahora bien, hablando sobre la inversión realizada por los socios, se determina una rentabilidad del 8%. Por otro lado, se calcula el punto de equilibrio estableciéndolo en \$922.938.124 donde, los ingresos cubren los egresos de la compañía. Finalmente, por medio del macro inductor EBITDA, es posible decir que la empresa cuenta con una suma de alrededor de 476 millones de pesos para cubrir sus gastos financieros, impuestos y repartir dividendos, lo que se traduce con un margen EBITDA del 44% sobre el nivel de ventas. En cuanto a la creación de valor agregado generada durante el periodo analizado, se obtiene - 428.714.453 pesos correspondientes a una destrucción de valor debido a que la empresa se apalanca con el patrimonio y este no posee beneficio fiscal.

Logística y operaciones.

Según lo sugerido por Roger Schroeder, la gerencia de operaciones se encuentra a cargo de cinco áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad.²²⁶ Dentro del área, proceso, se encuentra la evaluación de la selección de proveedores para suplir las necesidades relacionadas directamente con la logística en la prestación del servicio de transporte. Así pues, según información suministrada por el área de transporte, los proveedores de combustibles y lubricantes son confiables y razonables, a comparación de los proveedores de llantas con quienes se presenta un inconveniente en el factor calidad y funcionamiento.

El parque automotor es el recurso tangible que requiere Confort para prestar el servicio de transporte especial a sus clientes, es por esto que es considerado

²²⁶ DAVID, Fred. Conceptos de la Administración Estratégica. Pearson. México, 2003. Novena Edición. p 143.

como inventario. En consecuencia, todo inventario debe ser tratado con control y seguimiento del cual se encuentra a cargo la gestión transporte. El parque automotor de la empresa consta de 87 vehículos entre los modelos 1996 a 2017.

El 60% de estos vehículos son subcontratados, es decir que pertenecen a terceros. Adicionalmente, los resultados de la entrevista demuestran que existe el control de calidad en la ejecución del servicio lo cual, es llevado a cabo por medio de políticas implementadas en el parque automotor establecidas por la empresa de la mano con la normatividad como, por ejemplo: Política del Sistema de Gestión de Seguridad Vial, Política de Regulación de horas de conducción y descanso y Política de Regulación de la velocidad, entre otras.

La empresa frente a la competencia.

Para evaluar cómo se encuentra la empresa frente a la competencia se construyen dos matrices de perfil competitivo (MPC), una para transporte y una para turismo. La MPC construida para transporte, tabla 9, contempla cinco empresas diferentes las cuales, se seleccionan a partir del histórico de empresas que se han presentado en concursos de licitación con Confort Express. Por otra parte, para la selección de empresas para la MPC de turismo, tabla 10, se tiene en cuenta la investigación de mercados realizada por parte del área comercial de la compañía. Para las dos matrices se evalúan siete factores de éxito; competitividad de precios, servicio al cliente, portafolio de productos, plataforma digital, inversión en publicidad, nivel de endeudamiento y participación en el sector.

En cuanto a transporte especial, Confort Express se encuentra en el tercer puesto teniendo en cuenta la selección de competidores y, en cuanto a agencia de turismo se encuentra en último lugar debido a que sus esfuerzos no están enfocados en el sector turismo hasta el momento.

Tabla 9. Matriz de Perfil Competitivo Transporte.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO																	
FACTORES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CONFORT EXPRESS		COPETRAN		TRANSPORTES CALDERON		SATRAES		TRANS PIEDECUESTA		TRANSAMERICA TOURS		ATRES		TRANSPORTES RUEDAS	
		CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
Competitividad de precios	0,15	4,2	0,63	3,5	0,525	3	0,45	3	0,45	4,2	0,63	3,8	0,57	4	0,6	4,5	0,675
Servicio al cliente	0,15	4,5	0,675	3,5	0,525	3	0,45	3	0,45	3,5	0,525	5	0,75	3,6	0,54	3,8	0,57
Portafolio de productos	0,05	4	0,2	4,5	0,225	3,8	0,19	3,8	0,19	4,5	0,225	3,8	0,19	4	0,2	4	0,2
Plataforma digital	0,15	4	0,6	3,5	0,525	4,3	0,645	3	0,45	4	0,6	4,2	0,63	4	0,6	3,6	0,54
Inversión de publicidad	0,2	3,6	0,72	3,2	0,64	3,6	0,72	3,2	0,64	3,5	0,7	4	0,8	3,5	0,7	3,5	0,7
Nivel de endeudamiento	0,1	3,5	0,35	4	0,4	3,8	0,38	3,2	0,32	3,6	0,36	3,8	0,38	4,2	0,42	4,5	0,45
Participación en el sector	0,2	3,7	0,74	4	0,8	4,2	0,84	3,7	0,74	4,8	0,96	4	0,8	3,8	0,76	2	0,4
TOTAL	1		3,915		3,64		3,675		3,24		4		4,12		3,82		3,535

Fuente: Autor del proyecto

Tabla 10. Matriz de Perfil Competitivo Turismo.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO TURISMO													
FACTORES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CONFORT EXPRESS		SEIS CONTINENTES		A VOLAR		AVIATUR		VIAJES HORIZONTES		RUMBOS	
		CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
Competitividad de precios	0,15	4,5	0,675	5	0,75	3,5	0,525	4,5	0,675	4,2	0,63	3,9	0,585
Servicio al cliente	0,15	4,3	0,645	5	0,75	4,3	0,645	5	0,75	3,8	0,57	5	0,75
Portafolio de servicios	0,05	4	0,2	4,7	0,235	4,3	0,215	5	0,25	4,2	0,21	4,2	0,21
Plataforma digital	0,15	3,5	0,525	4,8	0,72	3,7	0,555	5	0,75	4,4	0,66	3,7	0,555
Inversión de publicidad	0,2	3	0,6	3,5	0,7	3,5	0,7	3,5	0,7	3,8	0,76	3,5	0,7
Nivel de endeudamiento	0,1	3,5	0,35	4,1	0,41	3,9	0,39	3,6	0,36	3	0,3	5	0,5
Participación en el sector	0,2	2,7	0,54	4	0,8	3,2	0,64	5	1	3,7	0,74	4,3	0,86
TOTAL	1		3,535		4,365		3,67		4,485		3,87		4,16

Fuente: GAITAN, Mariana y Autor del proyecto.

Conclusión

De acuerdo con los análisis descritos en el presente apartado y para concluir, se define que el direccionamiento estratégico actual de Confort Express S.A.S se encuentra desalineado. En primer lugar, la misión no se encuentra acorde con la capacidad interna de la empresa debido a que está expresamente planteada para que Confort se desarrolle en el sector transporte especial y actualmente se desarrolla también en el sector turístico. En segundo lugar, a los clientes no se les ofrece solo un moderno parque automotor, también paquetes turísticos ajustables a sus necesidades. Adicionalmente, se requiere de clarificación para el área turística de la empresa donde se otorgue dirección y enfoque a todos sus esfuerzos. En tercer lugar, la misión le apunta a la satisfacción de clientes y la visión está enfocada a brindar seguridad y calidad en el servicio y no se expresa en ellas la relación. Finalmente, la estrategia corporativa le apunta al desarrollo de mercado lo cual no se encuentra alineado con la misión o la visión.

4.2.2 Análisis matricial para la reformulación del direccionamiento estratégico.

A partir del análisis externo, se genera la matriz EFE donde se agrupan las oportunidades y amenazas otorgándoles una ponderación a cada factor dependiendo del orden de influencia que ejerce cada uno sobre la empresa. Seguidamente, se califica y se procede a generar la calificación ponderada. Cabe aclarar que, las calificaciones varían de 1 a 4 donde: 1=Mayor amenaza, 2=Menor amenaza, 3=Menor oportunidad y 4=Mayor oportunidad.

Tabla 10. Matriz de factores externos EFE.

OPORTUNIDADES	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Tendencias al alza del PIB (4% de participación del sector)	0,05	4	0,2
Rebaja de impuestos a empresas	0,05	3	0,15
Reducción en las tasas de interés	0,02	3	0,06
Estabilidad en la inflación hasta el 2028	0,04	3	0,12
Crecimiento poblacional constante	0,03	3	0,09
Mejoras en las carreteras y vías	0,07	4	0,28
Aumento en la tasa de turismo interno nacional	0,08	4	0,32
Servicio al cliente con chatbots	0,03	3	0,09

Tendencia de promoción vía audiovisual por redes sociales	0,06	4	0,24
Uso de software inteligentes para el turismo	0,08	4	0,32
Tendencia hacia la responsabilidad social	0,02	3	0,06
AMENAZAS			
Crisis en el mercado laboral por migración de venezolanos	0,07	2	0,14
Aumento en la tasa de desempleo	0,07	1	0,07
Salario mínimo proyectado a 1'000.000 en 2024	0,03	1	0,03
Aumento y expansión del IVA	0,05	1	0,05
Incertidumbre en relaciones internacionales con USA – Trump	0,02	2	0,04
Ofertas turísticas a nivel nacional a bajos precios	0,07	1	0,07
Lanzamiento de vehículos autónomos	0,02	2	0,04
Amenaza de nuevas regulaciones de control en el sector y revisiones	0,06	1	0,06
Peligro de cambios climáticos por emisión de gases	0,02	2	0,04
Tendencia de uso de vehículos piratas (transporte informal)	0,06	1	0,06
TOTAL	1		2,53

Fuente: Autor del proyecto.

Según el resultado de 2,53 que se evidencia en la matriz, Confort Express se encuentra sobre el promedio de capitalización de esfuerzos para evitar las amenazas del entorno. Para el caso de la matriz EFI, se sigue el mismo procedimiento, donde se toman en cuenta los factores empresariales detectados en el análisis interno. Las calificaciones presentadas varían de 1 a 4 donde: 1=Mayor debilidad, 2=Menor debilidad, 3= Menor fortaleza y 4=Mayor fortaleza.

Tabla 11. Matriz de factores internos EFI.

FORTALEZAS	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Claridad del direccionamiento estratégico actual	0,03	4	0,12
Las áreas funcionales conocen las metas y objetivos	0,03	4	0,12
Conocimiento y apropiación de los cargos y funciones	0,02	4	0,08
Moral de los empleados alta	0,02	3	0,06
Empleados comprometidos con la empresa	0,04	4	0,16
Control eficaz por parte de gerencia	0,05	3	0,15
Posicionamiento de la empresa en el sector a nivel departamental	0,04	4	0,16
Investigaciones en el área de servicio al cliente anualmente	0,04	3	0,12
Calidad en el servicio al cliente alta	0,05	4	0,2
Margen de retorno de la utilidad del 52%	0,035	3	0,105
3% de retorno de la inversión	0,025	3	0,075
Amplio parque automotor con 87 vehículos de diferentes modelos	0,05	4	0,2
Existen políticas para la calidad del servicio y cumplir normatividad	0,04	4	0,16
Prestación de servicios adicionales (turismo)	0,05	4	0,2
DEBILIDADES			
Falta de herramientas en pro del alcance de metas y objetivos	0,03	1	0,03

Falencias en la ejecución de la planeación	0,03	1	0,03
Falta de seguimiento de decisiones	0,05	1	0,05
Delegación inoportuna	0,02	2	0,04
Falta de la representación de la jerarquía en la estructura	0,03	2	0,06
Falta de compromiso con los mecanismos de recompensa	0,01	2	0,02
Alta intervención de terceros en procesos internos	0,02	2	0,04
Disminución en el incremento porcentual de ventas	0,05	1	0,05
No se realiza investigación de mercados	0,06	1	0,06
No existe una estrategia de promoción o publicidad	0,03	1	0,03
Falta de presupuesto y empalme	0,03	1	0,03
No hay capacidad de cobertura de intereses	0,02	2	0,04
56% de la empresa es financiada por terceros	0,03	2	0,06
La capacidad transportadora de la empresa es del 1.15 %	0,04	1	0,04
Dificultad para mantener todos los vehículos en buenas condiciones	0,03	2	0,06
TOTAL	1		2,55

Fuente: Autor del proyecto.

El resultado ponderado de 2,55 indica que la empresa se encuentra 0,5 puntos justo por encima de la media, donde estar por encima indica fortaleza y por debajo indica debilidad interna de la empresa. Se puede concluir, que Confort Express se encuentra en un punto medio tanto para factores externos como internos. Ahora bien, es necesaria la evaluación de los factores con mayor peso para la correcta selección de estrategias que aporten al desarrollo organizacional, esto se realiza por medio de la matriz DOFA cruzada.

La tabla número once ilustra las estrategias apropiadas para el aprovechamiento de las variables expuestas. Además, la penetración de mercados como estrategia que se repite en tres cuadrantes, es determinada y seleccionada como la nueva estrategia a ejecutar para Confort Express S.A.S. A partir de esto, se crea el nuevo direccionamiento con el fin de alinear la misión, visión y objetivo a la estrategia.

Adicionalmente, se implementa una investigación por medio de un perfil de cliente incognito con el fin de recolectar la información necesaria para la construcción de una matriz de perfil competitivo (MPC). La MPC, se caracteriza por brindar una calificación a la empresa evaluada y sus principales

competidores.²²⁷ Para la selección de los competidores de Confort Express, se tiene en cuenta el registro de ofertantes del servicio de transporte especial en las licitaciones del periodo 2017-2018.

De esta manera, se inicia el levantamiento de datos e información implementando un chequeo de precios (Ver Anexo D) y un estudio de benchmarking (Ver Anexo E) para generar una calificación ponderada según los factores de éxito determinados como se muestra en la tabla número diez.

²²⁷ Zona Económica. Matriz del perfil competitivo. [en línea]. [Consultado el 30 de septiembre de 2018]. Disponible en internet: <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>

Tabla 12. Matriz DOFA cruzada.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1. Empleados comprometidos con la empresa	D1. Falta de seguimiento de decisiones
		F2. Posicionamiento de la empresa en el sector a nivel departamental	D2. Falta de la representación de la jerarquía en la estructura
		F3. Calidad en el servicio al cliente alta	D3. No se realiza investigación de mercados
		F4. Amplio parque automotor con 87 vehículos de diferentes modelos	D4. 56% de la empresa es financiada por terceros
		F5. Existen políticas para la calidad del servicio y cumplir normatividad	D5. Dificultad para mantener todos los vehículos en condiciones de embellecimiento
		F6. Prestación de servicios adicionales (turismo)	D6. Disminución en el incremento porcentual de ventas
OPORTUNIDADES			
O1. Mejoras en las carreteras y vías	<p>Penetración de mercados aprovechando el posicionamiento de la empresa - O3, F6, F2</p> <p>Desarrollo de productos: software inteligente con recomendaciones, seguimiento, audio guía turístico, mapa y demás - O3, O5,</p>	<p>Penetración de mercado - D3, D6, O4, O1</p>	
O2. Tendencias al alza del PIB (4% de participación del sector)			
O3. Aumento en la tasa de turismo interno nacional			
O4. Tendencia de promoción vía audiovisual por redes sociales			
O5. Uso de software inteligentes para el turismo			
AMENAZAS			
A1. Crisis en el mercado laboral por migración de venezolanos	<p>Penetración de mercados en la parte turística - A3, F4, F6</p>	<p>Estrategia de diferenciación de la empresa en el sector D3, D6, A3, A4</p> <p>Estrategia educativa - A5, D1</p>	
A2. Aumento en la tasa de desempleo			
A3. Ofertas turísticas a nivel nacional a bajos precios			
A4. Tendencia de uso de vehículos de transporte informal			
A5. Amenaza de nuevas regulaciones de control en el sector y verificaciones del cumplimiento legal			

Fuente: Autor del proyecto.

Nuevo direccionamiento estratégico.

Se realiza una reunión con el gerente de la empresa y la directora HSEQ para la socialización de hallazgos y planteamiento del nuevo direccionamiento estratégico de la empresa. Se acuerda en establecer la penetración de mercados como estrategia y se modifica y determina lo siguiente:

- Misión

Somos una empresa prestadora del servicio de transporte especial de pasajeros y turismo, orientada a estudiantes, empleados, turistas y particulares; que tiene como compromiso el crecimiento constante y la satisfacción de las partes interesadas, para lo cual contamos con un moderno parque automotor, infraestructura adecuada, talento humano idóneo, esta es la base que nos permite responder de forma eficiente a las necesidades del mercado y desarrollarnos a nivel organizacional.

- Visión

Confort Express para el año 2023, buscará crecer en el mercado a nivel nacional como una empresa de calidad, innovación y seguridad en el servicio, ofreciendo a nuestros clientes un moderno parque automotor, paquetes turísticos que busquen el aprovechamiento sostenible de la diversidad colombiana, tarifas competitivas, optimización en los procesos, talento humano idóneo, orientando el uso de los recursos a la disminución de la contaminación ambiental y responsabilidad social integral.

Se establece además que, el objetivo corporativo debe apuntar al incremento de las ventas dejando la labor de establecer dicho objetivo a la investigadora. Para la cuantificación del incremento en ventas, se evalúa el movimiento del sector y las proyecciones, también se estudia el histórico de ventas tomando en cuenta los últimos cinco años. (Ver Anexo F)

- Objetivo corporativo

Generar un incremento en las ventas del 18% por medio de una estrategia de penetración de mercados, con el fin de atraer y mantener a los clientes proporcionando crecimiento a nivel empresarial.

Además, se determina la necesidad de establecer valores corporativos que rijan las decisiones y acciones en un enfoque moral, para llegar al cumplimiento del direccionamiento estratégico como organización.

Valores corporativos:

- Transparencia.

Nuestro comportamiento y trabajo diario nos permite construir un ambiente confiable y demostrable entre compañeros y colaboradores.

- Emocionalidad y compromiso.

Cuidamos las emociones de nuestros colaboradores para fomentar el compromiso mutuo de proteger la unión y los intereses comunes.

- Innovación

Aprovechamos los cambios de nuestro entorno para mejorar continuamente nuestros procesos, brindando mayor calidad en los servicios y crecimiento organizacional.

- Responsabilidad integral.

Implementamos prácticas oportunas de desarrollo social, humano, económico y ambiental, brindando seguridad y condiciones de trabajo dignas para mejorar la calidad de vida de las personas en quienes ejercemos influencia directa e indirecta.

4.2.3 Construcción del mapa estratégico.

La importancia de la creación del mapa estratégico, radica en integrar la estrategia seleccionada por la empresa con las operaciones de cada área en la organización.²²⁸ Previo a la construcción del mapa, es necesario definir los objetivos que se desean alcanzar por cada una de las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento. El Anexo G, perteneciente a la herramienta, contiene el mapa estratégico.

Perspectiva financiera: *Generar un incremento del 3.5% anual en los ingresos operacionales.*

²²⁸ KAPLAN, Robert y NORTON, David. The execution Premium. Editorial Planeta Colombiana S.A., 2011 p.96.

- Llevar el Valor Económico Agregado (EVA) a un punto de equilibrio igual a cero.
- Contar con 100% de cobertura de intereses para costear las obligaciones financieras.
- Alcanzar un EBITDA de \$ 922.938.124.
- Implementar un presupuesto maestro (operacional y financiero) de manera anual, realizando empalmes con cada área para la toma de acciones y estudio de proyecciones.
- Construir una estructura de costos para el servicio de transporte por Kilometrajes teniendo en cuenta el modelo del vehículo, número de conductores y salarios de los conductores, entre otros factores.
- Recuperar el 3% de la cartera trimestralmente.

Perspectiva clientes: *Brindar valor al mercado implementando cinco estrategias de innovación anuales y siendo competitivos en la prestación del servicio.*

- Incrementar las ventas mínimo en un 3,5% anual.
- Diseñar una política de precios teniendo en cuenta los tipos de clientes y los diferentes modelos de vehículos.
- Realizar una investigación de mercados anualmente que permita la mejora en la toma de decisiones en el área comercial.
- Diseñar 10 planes turísticos anuales que promuevan la diversidad del país aprovechando los eventos socioculturales representativos.
- Crear dos campañas digitales mensuales con generación y medición de impacto haciendo uso de las redes sociales.
- Diseñar un cronograma anual de actividades de promoción en el departamento de Santander, donde la empresa pueda hacer presencia para dar a conocer sus servicios.
- Aumentar la capacidad transportadora al 10% para el corte del año 2019.
- Fidelizar el 65% de los vehículos del parque automotor afiliado para mayor disponibilidad de recursos a la hora de la ejecución de nuevos servicios.

Perspectiva de los procesos internos: *Mejorar el 100% de los procesos con el fin de que sean estratégicos y óptimos en pro del mejoramiento continuo de la organización.*

- Obtener una relación beneficio costo igual a 1 con respecto a la inversión en el área comercial.
- Generar control sobre el 80% de las acciones y decisiones propuestas a ejecutar mensualmente por cada proceso.
- Estudiar el 100% de los indicadores de control de gestión integral de cada proceso evaluando e implementando mejoras que lleven al incremento del nivel de ingresos.
- Verificar el desempeño y eficacia del sistema de gestión integral anual por medio de la medición de los indicadores.
- Desarrollar el 80% de las iniciativas innovadoras propuestas por parte de los líderes de cada proceso con el fin de que contribuyan al crecimiento y mejora empresarial continua.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: *Crear capital organizacional, de información y humano en el 100% de los procesos de la empresa.*

- Desarrollar tres maniobras de *Endomarketing* semestrales para difundir los nuevos pilares en el 100% del personal administrativo y operativo.
- Actualizar el plan de formación anual, por medio de la implementación de la actualización de los perfiles de cargo con base en el establecimiento de las competencias organizacionales.
- Dar seguimiento y ejecución al 70% del plan anual de formación del personal administrativo de la empresa.
- Fomentar una cultura de trabajo en equipo y liderazgo en el 100% del equipo administrativo de la empresa, a través de actividades que soporten la formación de los mismos.
- Fortalecer en un 30% la participación de actividades en nuestros programas del sistema de gestión integral.
- Evaluar el aprovechamiento, por parte del 100% de los administrativos, del capital de información brindado por la empresa para el mejor

desempeño del cumplimiento de funciones y responsabilidades del cargo.

4.2.4 Formulación de los indicadores claves de desempeño (KPI).

Una vez establecidos los objetivos por perspectivas y el mapa estratégico, es posible generar la formulación de los indicadores claves de desempeño (KPI), los cuales miden el alcance de cada perspectiva con respecto al direccionamiento estratégico planteado. Se determina un indicador por cada objetivo específico para la medición del progreso como se representa en las tablas 13 a 17, además, se define la frecuencia para verificar de manera preventiva los resultados y alcance de la meta.

Ahora bien, es necesario contar con una meta para cada indicador, ésta es definida teniendo en cuenta los factores externos e internos de la empresa. También, se determina un responsable considerando el manual de funciones para la delegación de indicadores, con el fin de generar control sobre el cumplimiento de cada uno de estos. Las personas a cargo de velar por el seguimiento del cumplimiento de los indicadores claves de desempeño son el gerente y la directora de gestión integral, quienes son los responsables de llevar a cabo labores de gestión estratégica en Confort Express S.A.S

Tabla 13. Indicadores perspectiva financiera.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESPECÍFICO	NOMBRE	FÓRMULA
Financiera	Llevar el EVA a un punto de equilibrio igual a cero.	EVA	$\text{Utilidad Operacional Después Impuestos AÑO ACTUAL} - (\text{Total activos año actual} \times \text{WACC})$
	Contar con una cantidad de dinero de 922.938.124 anual para cobertura de gastos financieros, impuestos y dividendos de socios.	EBITDA	$(\text{V.N} - \text{Cx}C) + (\text{Costo de Ventas} + \text{Gastos financieros} + \text{Gastos de Adm y Vts} - \text{CxP} - \text{Depreciación acumulada} + \text{Activo diferido})$
	Contar con un 100% de cobertura de intereses para costear las obligaciones financieras.	Cobertura de intereses	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Gastos financieros}}$
	Implementar un presupuesto maestro (operacional y financiero) de manera anual, realizando empalmes con cada área para la toma de acciones y estudio de proyecciones.	Planeación maestra	$\frac{\text{Numero de presupuestos definidos}}{\text{Presupuestos por definir}}$
	Implementar una estructura de costos para el servicio de transporte por Kilometrajes teniendo en cuenta el modelo del vehículo, número de conductores y salarios de los conductores, entre otros factores.	Estructura de costos	$\frac{\text{Avance porcentual en la estructura de costos}}{100}$
	Recuperar el 3% de la cartera trimestralmente.	Índice de cartera recuperada	$100 - \left(\frac{\text{Cartera actual}}{\text{Cartera por recuperar}} * 100 \right)$

Fuente: Autor del proyecto.

Tabla 14. Indicadores perspectiva clientes parte 1.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESPECÍFICO	NOMBRE	FÓRMULA
Cliente	Diseñar una política de precios anualmente teniendo en cuenta los tipos de clientes y los diferentes modelos de vehículos.	Política de precios	$\frac{\text{Política de precios diseñadas}}{\text{Políticas de precio por diseñar}}$
	Incrementar las ventas mínimo en un 3,5% anual.	Incremento de ventas	$\frac{\text{Porcentaje de incremento de ventas}}{\text{Porcentaje de incremento esperado}}$
	Realizar una investigación de mercados anualmente que permita la mejora en la toma de decisiones en el área comercial.	Conocimiento del mercado	$\frac{\text{Investigaciones de mercado realizadas}}{1}$
	Diseñar 10 planes turísticos anuales que promuevan la diversidad del país aprovechando los eventos socioculturales representativos.	Planeación turística	$\frac{\text{Numero de planes turísticos diseñados}}{\text{Numero de eventos representativos en Colombia}}$
		Efectividad en la planeación turística	$\frac{\text{Numero de planes turísticos ejecutados efectivamente}}{\text{Numero de planes turísticos diseñados}}$
	Crear dos campañas digitales mensuales con generación y medición de impacto haciendo uso de las redes sociales.	Evolución de impacto	$\frac{(\text{Personas impactadas el mes actual} - \text{personas impactadas el mes anterior})}{\text{Personas impactadas el mes actual}}$
	Diseñar un cronograma anual de actividades de promoción en el departamento de Santander, donde la empresa pueda hacer presencia para dar a conocer sus servicios.	Planeación comercial	Número de cronogramas establecidos / 1
Efectividad en la planeación comercial		$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades planeadas}}$	

Fuente: Autor del proyecto.

Tabla 15. Indicadores perspectiva clientes parte 2.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESPECÍFICO	NOMBRE	FÓRMULA
Cliente	Aumentar la capacidad transportadora al 10% para el corte del 2019.	Capacidad transportadora	$\frac{\text{Fidelizados}}{\text{Parque automotor}}$
	Fidelizar el 65% de los vehículos del parque automotor afiliado para mayor disponibilidad de recursos a la hora de la ejecución de nuevos servicios.		$\frac{\text{Estrategias efectivas en transporte}}{\text{Estrategias establecidas para transporte}}$
	Establecer una estrategia que permita medición y control de participación de mercado que tiene la empresa tanto en el sector transporte como turismo.	Participación del mercado	$\frac{\text{Estrategias efectivas en transporte}}{\text{Estrategias establecidas para transporte}}$
			$\frac{\text{Estrategias efectivas en turismo}}{\text{Estrategias establecidas para turismo}}$

Fuente: Autor del proyecto.

Tabla 16. Indicadores perspectiva procesos internos.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESPECÍFICO	NOMBRE	FÓRMULA
Procesos Internos	Generar control sobre el 100% de las acciones y decisiones propuestas a ejecutar mensualmente por cada proceso.	Cumplimiento de acuerdos del comité gerencial	$\frac{\text{Actividades ejecutadas por cada líder}}{\text{Actividades planteadas para cada líder}}$
	Estudiar el 100% de los indicadores de control de gestión integral de cada proceso evaluando e implementando mejoras que lleven al incremento del nivel de ingresos.	Control de gestión integral	$\frac{\text{Procesos evaluados}}{\text{Procesos por evaluar para reformulación}}$
	Verificar el desempeño y eficacia del sistema de gestión integral anual por medio de la medición del 100% de los indicadores.	Eficacia del sistema de gestión integral	$\frac{\text{Numero de indicadores de gestión que cumplen la meta}}{\text{Total de indicadores del sig medidos}}$
	Desarrollar el 80% de las iniciativas innovadoras que propongan los líderes de cada proceso con el fin de que contribuyan al crecimiento y mejora empresarial continua.	Compromiso con la innovación	$\frac{\text{Numero de ideas innovadoras desarrolladas efectivamente}}{\text{Numero de ideas planteadas}}$

Fuente: Autor del proyecto.

Tabla 17. Indicadores perspectiva procesos internos.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESPECÍFICO	NOMBRE	FÓRMULA
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar tres maniobras de <i>Endomarketing</i> semestrales para difundir los nuevos pilares en el 100% del personal administrativo y operativo.	Alineación corporativa	$\frac{\text{Estrategias ejecutadas}}{\text{Estrategias planeadas}}$
	Actualizar el plan de formación anual, por medio de la implementación de la actualización de los perfiles de cargo con base en el establecimiento de las competencias organizacionales.	Desarrollo de personal	$\frac{\text{Planes de desarrollo actualizados por competencia}}{\text{Personal administrativo}}$
	Dar seguimiento y ejecución al 70% del plan anual de formación del personal administrativo de la empresa.		$\frac{\text{Personas formadas o en formación}}{\text{Personas que requieren formación}}$
	Fomentar una cultura de trabajo en equipo y liderazgo en el 100% del equipo administrativo de la empresa, a través de actividades que soporten la formación de los mismos.	Liderazgo y trabajo en equipo	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones propuestas}}$
	Fortalecer en un 30% la participación anual en actividades de nuestros programas del sistema de gestión integral.	Participación en los programas del SIG	$\frac{\text{Número de personas asistentes}}{\text{Número de personas convocadas}}$
	Evaluar el aprovechamiento, por parte del 100% de los administrativos, del capital de información brindado por la empresa para el mejor desempeño del cumplimiento de funciones y responsabilidades del cargo.	Toma de conciencia	$\frac{\text{Personas con buen desempeño}}{\text{Total de personas evaluadas}}$

Fuente: Autor del proyecto.

Con el fin de implementar el presente proyecto, se genera la medición de los indicadores del año 2018 que cuentan con información existente para levantamiento, y se procede a establecer los planes de acción que permiten el futuro alcance de la meta. Finalmente, se llevan a cabo los planes de acción (Ver Anexos H.I.J.K.L.M) de la perspectiva aprendizaje y crecimiento listados a continuación, estos permiten observar un movimiento en los indicadores.

Tabla 18. Plan de acción perspectiva aprendizaje y crecimiento.

OBJETIVO	ACTIVIDADES
Desarrollar tres maniobras de <i>Endomarketing</i> semestrales para difundir los nuevos pilares en el 100% del personal administrativo y operativo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a los administrativos con los tres nuevos pilares corporativos. 2. Publicar los valores corporativos en las instalaciones con un <i>feedback</i> evaluando el aprendizaje adquirido en la capacitación. 3. Publicar la misión, visión y valores en las instalaciones, el manual operativo de la empresa y la página web.
Actualizar el plan de formación anual, por medio de la implementación de la actualización de los perfiles de cargo con base en el establecimiento de las competencias organizacionales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer la definición de competencia para la empresa y establecer competencias de manejo organizacional por cargo. 2. Enfocar el plan de formación anual al desarrollo de lo identificado y al alcance del direccionamiento estratégico de la empresa. 3. Comunicar el plan de formación individual, sensibilizar y motivar al personal para que se apropien del mismo. 4. Implementar el plan de desarrollo individual.
Fomentar una cultura de trabajo en equipo y liderazgo en el 100% del equipo administrativo de la empresa, a través de actividades que soporten la formación de los mismos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programar capacitaciones, de manera trimestral, de comunicación asertiva y autoconocimiento que fomenten el trabajo en equipo. 2. Definir el perfil de líder y competencia que tiene el equipo administrativo de la empresa.
Fortalecer en un 30% la participación anual en actividades de nuestros programas del sistema de gestión integral.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer una estrategia intensiva para divulgar las actividades del programa del sistema de gestión integral.
Evaluar el aprovechamiento, por parte del 100% de los administrativos, del capital de información brindado por la empresa para el mejor desempeño del cumplimiento de funciones y responsabilidades del cargo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptar el formato de evaluación de toma de conciencia para cada cargo. 2. Aplicar el formato a cada proceso de manera anual. 3. Generar el análisis, recomendaciones y conclusiones de la evaluación por cargo.

Fuente: Autor del proyecto.

Cabe resaltar que los indicadores, planes de acción y velocímetros para control, hacen parte de la herramienta construida por la autora en Microsoft Excel (Ver Anexo G), donde el usuario tiene la oportunidad de contemplar el desglose del direccionamiento estratégico planteado para que adopte una idea clara de lo que se quiere alcanzar y cómo se puede alcanzar.

Ilustración 10. Menú de la herramienta.



Fuente: Autor del proyecto.

5 CONCLUSIONES

Las conclusiones derivadas del desarrollo del presente trabajo de investigación aplicada, son:

- El área de turismo sostenible se encontraba fuera del direccionamiento estratégico por lo cual no coincidía con su capacidad interna, ocasionando que el área careciera de enfoque de esfuerzos hacia un objetivo determinado y generando que la empresa omitiera la importancia actual del turismo dentro de su visión.
- Un análisis matricial es el punto de partida para el proceso de reformulación del direccionamiento, siendo soporte el análisis generado ya que determina la estrategia.
- La creación del mapa estratégico facilita el proceso de integración de la estrategia con las áreas de la empresa, otorgando un objetivo específico a cada una de ellas. Además, proporciona la importancia a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento demostrando que el capital humano y de información son la base de la organización.
- La implementación de indicadores claves de desempeño permite poner a prueba la funcionalidad del *Balanced Scorecard* como herramienta de soporte para el seguimiento y control de objetivos, asimismo, la ejecución de los planes de acción propuestos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, demuestran que las metas determinadas se encuentran dentro de un marco ajustado a la realidad por lo tanto son cumplibles.

6 RECOMENDACIONES

Durante el desarrollo del presente proyecto de investigación se encuentran algunos aspectos de mejora y factores a tener en cuenta, los cuales se listan a continuación:

- Se recomienda alimentar la herramienta mensualmente para contar con información real de avances en el cumplimiento de los objetivos y generar planes de acción de contingencia en caso de ser requeridos ya que, la frecuencia de medición de los indicadores fue determinada para dar seguimiento preventivo y evitar las acciones correctivas.
- Es recomendable construir un plan estratégico, donde se establezca cómo se va a empoderar, sensibilizar, motivar, organizar y controlar al personal para el alcance de los objetivos e implementación de acciones propuestas. De igual forma, designar un responsable que genere informes individuales que contengan avances en el cumplimiento, próxima fecha de medición y acciones de mejora.
- Se recalca que contar con un análisis financiero durante el primer mes del año influye en la toma de decisiones para el año en curso y no se debería dar espera a la información, además, es indispensable contar con indicadores financieros y su interpretación mínimo semestralmente.
- Es importante realizar un análisis situacional con una periodicidad de un año para conocer los cambios y proyectar los impactos que los factores externos e internos puedan tener sobre el negocio.
- Realizar una investigación de mercado permite innovar en las estrategias y toma de decisiones de la empresa teniendo en cuenta los gustos y preferencias del consumidor, cabe resaltar que el análisis de la competencia y estudio de lo que se percibe durante la ejecución de las labores diarias, es solo una etapa dentro de la investigación y que para contar con información eficiente es necesario cumplir con todas las etapas.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilera, Adriana. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial. Citado el 30 de julio de 2017. [en línea] <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>

Archanco, Ramón. Qué es la gestión del conocimiento. Citado el 11 de agosto de 2018. [en línea]. <https://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/>

Banco de la República de Colombia. Meta de inflación. Citado el 25 de Julio de 2018. [en línea]. <http://www.banrep.gov.co/es/precios/meta-inflacion>

Biasca, Rodolfo Eduardo. Gestión de cambio: el "Modelo Biasca" para lograr empresas más competitivas. Córdoba, AR: El Cid Editor, 2005. ProQuest ebrary. 21 agosto 2017.

Benavides, Mayumi, Gomez, Carlos. Métodos de investigación cualitativa: triangulación. Citado el 2 de agosto de 2018. [en línea]. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000100008

Cerem International Business School. Estudio del entorno PEST-EL. Citado el 25 de julio de 2018. [en línea]. <https://www.cerembs.co/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Chiavenato. Idalberto. Administración teoría, proceso y práctica. Tercera edición. Bogotá: McGraw- Hill. p. 415

Caso de éxito ColCeramica. Citado el 23 de septiembre de 2017. [en línea] <https://www.microsoft.com/latam/technet/articulos/tn/nov05-15.mspix>

Clavijo, Sergio. Inflación de abril y agotamiento de impulsos monetarios. Citado el 25 de Julio de 2018. [en línea]. <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/inflacion-de-abril-y-agotamiento-de-impulsos-monetarios-2725034>

Comité institucional de ética en investigación. Código de ética para la investigación. Citado el 21 de agosto de 2018. [en línea]. <https://www.uladech.edu.pe/images/stories/universidad/documentos/2016/codigo-de-etica-para-la-investigacion-v001.pdf>

Confort Express S.A.S. Visión. Citado el 30 de julio de 2017. [en línea] <http://www.confortexpress.co/nosotros.html>

Coomeva, Informe de Postulación al premio colombiano a la calidad de la gestión. 2011, 63h.

Dane. Principales indicadores del mercado laboral. Total nacional. Citado el 26 de julio de 2018. [en línea]. http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_may_18.pdf

Dane. Estimaciones y proyecciones de población. Citado el 10 de agosto de 2018. [en línea]. <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Díaz, Francisco. Tendencias de la industria automotriz en el 2018. Citado el 10 de agosto de 2018. [en línea]. <https://www.elnuevodia.com/suplementos/autos/nota/tendenciasdelaindustriaautomotrizenel2018-2384417/>

Drucker, P. Hammond, J. Raiffa, H. Argyris, C. Harvard Business Review. La toma de decisiones. Ediciones Deusto. 2006, p 13.

El País. Así quedó el salario mínimo para el 2018 en Colombia. Citado el 26 de julio de 2018. [en línea]. Disponible en internet: <https://www.elpais.com.co/economia/salario-minimo-2018-asi-queda-el-aumento-en-colombia.html>

Fred R. David. Conceptos de administración estratégica. Decimocuarta edición.

Florence, Carolina del sur: Universidad Francis Marion. Pearson educación. 2013. p.5,7,60,112,142,149-150, 194 – 217.

Fontur. Guía para la implementación de la norma técnica sectorial colombiana NTS-TS 003. Citado el 21 de agosto de 2018. [en línea]. <http://www.certificacioncalidadturistica.com.co/attachments/courses/1/10/Guia%20de%20implementaci%C3%B3n%20de%20la%20NTS-TS%20003.%20Agencias%20de%20Viaje.pdf>

Garcia, Carlos y ENRIC RICART, Joan. Estrategia corporativa (1997). p.35.

Garcia. Oscar León. Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA. Volumen uno. Editorial Oscar Leon Garcia. 2003. p. 230

Garrido, Pedro Luis. Diseño de un sistema de indicadores de gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral en IPS Rehabilitemos LTDA. Bucaramanga, 2015, 119h. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico - Mecánicas.

Grajales, Jorge Iván y MALDONADO HUERFANO, Lina María. Diseño del Balanced ScoreCard (BSC) para la empresa Laminados JAB S.A.S, Bogotá, 2015, 136h. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ingeniería Industrial.

Hernandez, Roberto, Fernandez, Carlos y Baptista, Maria del Pilar. Metodología de la investigación. México: Quinta edición. 2010. p 4.

Icontec. Informe de auditoría de sistemas de gestión. 2018.

Jaimes, Ingrid Tatiana y Ruiz Stella, Karen Dayana. Implementación de un plan estratégico para la empresa Transportes Andina de Tanques LTDA. Bucaramanga, 2016, 129h. Universidad Santo Tomas. Facultad de Ingeniería Industrial.

Kaplan. Robert S. Norton. David P. Cuadro de mando integral. Segunda edición. Barcelona: Ediciones gestión 200. 2002. p.256.

Kaplan. Robert S. Norton. David P. The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Harvard Business press.1996.

La República. Inmigración venezolana y sus impactos socioeconómicos. Citado el 27 de julio de 2018. [en línea]. En: La república. Disponible en internet: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/inmigracion-venezolana-y-sus-impactos-socioeconomicos-2708594>

Logismic. 5 tendencias tecnológicas para agencias de viajes. Citado el 21 de agosto de 2018. [en línea]. <http://www.logismic.mx/5-tendencias-tecnologicas-para-agencias-de-viajes/>

Martinez, Lady Zulay. Manual integral operativo de Confort Express. Bucaramanga, 2016. Version 5, p. 10.

Mata, Emiliano, Gómez, David y Moure, Carlos. Estrategia. EOI. Citado el 31 de enero de 2019. [en línea]

https://www.eoi.es/wiki/index.php/Cualitativas_II:_El_an%C3%A1lisis_matricial_en_Estrategia

Ministerios de comercio, industria y turismo. Normatividad turismo. Citado el 21 de agosto de 2018. [en línea]. http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/13311/normatividad_turismo

Ministerio de hacienda. Marco fiscal de mediano plazo 2017. Citado el 11 de agosto de 2018. [en línea]. http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-073995%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

Ministerio de Transporte. Resolución 5476. Base gravable de los automotores, vigencia fiscal 2018. Citado el 10 de agosto de 2018. [en línea]. https://www.mintransporte.gov.co/Publicaciones/atencion_al_ciudadano/servicios_y_consultas_en_linea/bases_gravables_para_pago_de_impuesto_de_vehiculos_automotores/tablas_2018

Montoya, Luis Fernando. Análisis estratégico del entorno. Citado el 15 de agosto de 2018. [en línea]. <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/An%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20del%20entorno.pdf> p. 4.

Palacios, Luis Carlos. Dirección estratégica. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones, 2009. ProQuest ebrary. Citado El 30 de julio de 2017. [en línea] <http://site.ebrary.com.aure.unab.edu.co/lib/unabsp/detail.action?docID=10515305>

Portafolio. 70% de turismo del país es hecho por colombianos. Citado el 10 de agosto de 2018. [en línea]. Disponible en internet:

<http://www.portafolio.co/economia/el-70-del-turismo-del-pais-es-hecho-por-colombianos-514503>

Questionpro. Análisis estratégico. Citado el 1 de agosto de 2018. [en línea] <https://www.questionpro.com/es/analisis-estrategico.html>

Real Academia Española. Definición de investigación. Citado el 21 de agosto de 2018. [en línea]. Disponible en internet: <https://definicion.de/investigacion/>

Restrepo, Jorge. Más comercio internacional, no menos. En: RCN radio. 30 de julio de 2018. [en línea]. <https://www.rcnradio.com/opinion/mas-comercio-internacional-no-menos>

Resolución 5476. Base gravable de los automotores, vigencia fiscal 2018. Citado el 10 de agosto de 2018. [en línea]. https://www.mintransporte.gov.co/Publicaciones/atencion_al_ciudadano/servicios_y_consultas_en_linea/bases_gravables_para_pago_de_impuesto_de_vehiculos_automotores/tablas_2018

Revista Dinero. Donald Trump y Colombia: ¿una agenda unilateral? En: Dinero. Citado el 21 de agosto de 2018. [en línea]. <https://www.dinero.com/edicion-impresa/mundo/articulo/como-afectan-a-colombia-las-decisiones-de-donald-trump/257205>

Revista Dinero. Uno de los elementos básicos del trabajo de un gerente (BSC). Citado el 30 de septiembre de 2017. [en línea] <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/para-que-sirve-el-balanced-scorecard-bsc-por-jorge-gomez/240014>

Revista Dinero. Las reformas económicas que anunció el ministro Carrasquilla. Citado el 11 de agosto de 2018. [en línea]. En: Dinero. Disponible en internet: <https://www.dinero.com/economia/articulo/alberto-carrasquilla-anuncia-sus-reformas-economicas/260849>

RIQUELME, Matias. La ventaja competitiva según Michael Porter. Citado el 11 de agosto de 2018. [en línea]. <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>

SALGADO, Juan. “Análisis situacional” Citado el 31 de enero de 2019. [en línea] <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2301/4/T-ESPE-014520-2.pdf>

Secretaría general de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Ley 1101 de 2006. Citado el 21 de agosto de 2018. [en línea]. file:///C:/Users/GESTION-INTEGRAL/Downloads/Ley_1101_de_2006.pdf

SENG, Peter. La quinta disciplina. Ediciones Granica. Novena Edición, 2012, p 13.

SERNA, Humberto. Caso Ecopetrol, De la planeación a la ejecución, un proceso estratégico periodo 2001 – 2010. Medellín 2015, 90h. Citado el 7 de agosto de 2017. [en línea] <http://portal.fumc.edu.co/publicaciones/libros/9789585906129/casoecopetrol.pdf>

SOLÓRZANO, Andrea Fernanda. Propuesta de implementación del Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca, 2014, 74h. Universidad Politécnica Salesiana.

SUNDAL, Marta. Developing a Dynamic Scorecard: A case study of a digital advertising firm, 2013, 126h. Norwegian University Of Life Science.

TOLEDO, Yoiksa Andrea. El cuadro de mando integral (Balanced ScoreCard – BSC) como herramienta para la administración de archivos: Estudio de caso



universidad de la Sabana Bogotá, 2016, 66h. Universidad De La Salle. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

TORRES, Zacarías. Administración estratégica. Grupo editorial Patria. México, 2014. p. 261.

UNAM MEXICO. "Glosario de Términos utilizados en Planeación y Evaluación" Citado el 31 de enero de 2019. [en línea] http://www.ingenieria.unam.mx/planeacion/documentos/docsconsulta07_11/glosario.pdf

VARGAS, Alfonso y MORENO, Maria. La gestión del conocimiento en las organizaciones. Citado el 27 de agosto de 2018. [en línea]. file:///C:/Users/GESTION-INTEGRAL/Downloads/La_Gestion_del_Conocimiento_en_las_Organizaciones.pdf