

Desarrollo plan estratégico en la organización

ASISTENCIA GRÚAS SPEED SAS

JONATHAN EDILSON HERRERA GARCIA

Universitaria Agustiniana

Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2018

Desarrollo plan estratégico en la organización

ASISTENCIA GRÚAS SPEED SAS

JONATHAN EDILSON HERRERA GARCIA

DANIEL ALBERTO GUTIERREZ DUEÑAS

Tutor Pasantía

Pasantía de grado para optar al título de profesional en Administración de Empresas

Universitaria Agustiniana

Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2018

Aceptación Jurados

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, Noviembre 2018

Contenido

1. Introducción.....	7
2. Problema de Investigación	8
a. Pérdida de oportunidades	9
b. Asignación inadecuada de recursos:.....	9
c. Poca o Ninguna eficiencia:.....	10
d. Incumplimiento de Metas:.....	10
e. Incertidumbre:	10
f. Desventaja Competitiva:	11
3. Objetivos	12
3.1. General	12
3.2. Específicos	12
4. Justificación.....	13
5. Marco de referencia.....	14
5.1. Marco Conceptual	14
5.2. Marco Teórico	15
a. ¿Qué es la planeación Estratégica?.....	15
b. Dirección y Planeación Estratégica.....	16
c. El proceso de planeación estratégica.....	18
d. Análisis de Oportunidades y Amenazas	19
e. Análisis Externo	19
f. Análisis Interno	20
g. Estrategias Competitivas	21
h. Estrategia Directiva	22
i. Estrategia Operativa	23
6. Diseño metodológico.....	25
7. Desarrollo de la pasantía	26
7.1. Análisis externo.....	26
a. Entorno Nacional.....	26
b. Entorno del Sector.....	26
c. Competencia Local.....	26
d. Matriz MEFE.....	26

7.2.	Análisis interno.....	28
a.	Planeación	28
b.	Organización	28
c.	Dirección	28
d.	Control.....	28
e.	Administración de Personal.....	29
f.	Matriz MEFI.....	29
7.3.	EFI EFE.....	31
8.	Diseño de planeación estratégica.....	32
8.1.	Direccionamiento Estratégico	32
8.2.	Cronograma de Actividades	32
8.3.	Matriz DOFA	33
8.4.	Análisis DOFA.....	33
9.	Desarrollo estratégico.....	35
9.1.	Misión.....	35
9.2.	Visión	35
9.3.	Principios Corporativos.....	36
9.4.	Objetivos Estratégicos.....	36
9.5.	Estrategias de planeación	37
10.	Conclusiones	39
11.	Recomendaciones.....	40
12.	Bibliografía.....	41

Índice de tablas

Tabla 1 Matriz MEFE.....	27
Tabla 2 Matriz MEFI.....	29
Tabla 3 EFI EFE.....	31
Tabla 4 Cronograma de Actividades.....	32
Tabla 5 Matriz DOFA.....	33
Tabla 6 Análisis DOFA.....	33
Tabla 7 Estrategias de Planeación.....	37

1. Introducción

La competencia empresarial por múltiples factores del desarrollo y creciente globalización, los mercados son más exigentes y busca estar siempre a la vanguardia en creciente actualización y monitorios de los componentes que allí se desarrollan, la gestión administrativa y gerencial juega un papel muy importante para lograr sostenibilidad y presencia en el futuro como organización.

Las organizaciones se enfrentan a muchos desafíos, y para ello la planeación juega un papel importante para que la toma de decisiones generen, el planear estratégicamente ayuda a contrarrestar y gerenciar con prevención, y con ayuda a tomar la mejor decisión que beneficie cada proceso de la organización como la posición de la organización frente al mercado.

En este trabajo se analiza la planeación estratégica como herramienta gerencial esencial, y soportando en el caso específico a la empresa ASISTENCIA GRÚAS SPEED SAS, dedicada al transporte de carga y asistencia en viaje

En el desarrollo del trabajo se hace un análisis de la teoría de la planeación estratégica, con la información que se obtuvo de la organización e indagación de sus integrantes, se realiza un diagnóstico de la situación actual de la organización por medio de herramientas de análisis, como la matriz DOFA, donde se recogen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas.

Siguiendo con el proceso que exigen una planeación estratégica, se realiza el desarrollo de plan estratégico, compuesto por su Misión, Visión, Objetivos, Principios Corporativos, que se ajusta según la información obtenida del análisis de las matrices y a conformidad de la administración de la empresa.

Finalmente se genera el plan de actividades correspondiente al análisis de la DOFA, planteando unos objetivos, una Meta con su respectivo indicador para generar un control continuo, verificable y cuantificable para evaluar su desempeño en el futuro, como ayuda de la mejora continua.

2. Problema de Investigación

Las Pymes son el motor de la sociedad. En la Argentina hay más de 600 mil. Allí mismo, por ejemplo, 15% de la población entre 18-64 años es emprendedor o dueño de un negocio con menos de 3,5 años de antigüedad, según datos del *Global Entrepreneurship Monitor*. Pero la tasa de fracaso anual es muy alta.

En los países en desarrollo entre un 50 y un 75% dejan de existir durante los primeros tres años, y la principal razón es que el negocio no es rentable. (Paulise, 2018)

Un estudio realizado entre enero y octubre de 2017 por la consultora de prensa y comunicación destaca que el 80% de las empresas que cerraron en el último año no contaban con un presupuesto ni plan de marketing entre su modelo de negocio. La falta de conocimientos y el exceso de formación y de oferta colapsan a las pymes. (Marketing, 2017)

El estudio se ha realizado entre 100 Pymes, donde destaca como el 90% de los emprendedores no le prestan ninguna atención al departamento de marketing destinado menos de un 5% del presupuesto para campañas de venta directa o promociones de descuento puntuales. (Marketing, 2017)

El 20% de las empresas consultadas justifican este abandono por las malas experiencias sufridas. Esto hace que acaben internalizando estas tareas y por lo tanto acabando en el olvido. (Marketing, 2017)

Si hay algo en lo que están fallando las pymes en Colombia es en la poca importancia que le dan a la innovación y al conocimiento, los cuales deberían ser el centro y el corazón que hacen mover los otros ítems de importancia en las organizaciones. (Pérez-Uribe, 2015)

El motivo que se presenta en las pymes en Colombia la inversión que realizan están destinados únicamente a buscar la rentabilidad a corto plazo, generando un así una especie de círculo vicioso que impide el despegue de estas empresas.

Es evidente que las organizaciones se dedican especialmente en la generación de dinero, como única opción, sin prestar atención a las variables que permiten darle una identificación propia y una visión más a largo plazo para sostenerla en el mercado, caso por el cual lo que no permite que las organizaciones se mantengan en el mercado comercial y por ende tengan que cerrar a corto plazo.

En la organización Asistencia Gruas Speed SAS, está pasando por situaciones que nunca habían analizado, ni planificado, por los bajos conocimientos de sus administradores, y los cambios del mercado, la competencia y la economía están generando fallas en su estructura, tomando acciones que no están dando la retribución deseada.

No realizar la planeación estratégica en la organización causa los siguientes momentos:

a. Pérdida de oportunidades

Para alcanzar las metas corporativas y crecer, es necesario identificar oportunidades. Generalmente, esas oportunidades tienen una ventana de tiempo dentro de la cual pueden lograrse. Sin planificación, se arriesgan a pasar por alto las fechas límites para someter una solicitud, coordinar un esfuerzo de mercadeo o realizar un evento que puede ser crucial para la empresa. En el caso de Asistencia Grúas Speed SAS, han perdido oportunidades de negociación con aseguradoras o independientes en un 40% con respecto a los servicios que se generan mensualmente, la capacidad de la flota es baja ya que cuentan con 5 grúas de cada referencia, la respuesta a las solicitudes es lenta ya que cuentan con 1 persona atendiendo esta acción.

b. Asignación inadecuada de recursos:

Una gran idea es poco útil sin los recursos necesarios para ejecutarla. Para cualquier proyecto, a corto o largo plazo, se tiene que identificar qué y cuántos recursos hacen falta para completar el proyecto. Asignarlos adecuadamente y en la cantidad correcta es prácticamente imposible sin planificación. Si no se organiza, es imposible considerar todos los escenarios, incluyendo situaciones de emergencia. Tampoco se lograra con el equipo necesario o verificar si está en buen estado. En Asistencia Grúas Speed SAS, le faltaría contar con una flota nueva de tipos de grúas para abarcar un nuevo segmento de necesidades con sus clientes, adicional en momentos su flota queda estática y no aprovechan estos tiempos para ofertar con otras entidades y así generar una activación y ser más dinámicos en sus ventas.

c. Poca o Ninguna eficiencia:

Ser eficiente es una meta de toda empresa. Eso no sucede sin la planeación adecuada. La eficiencia se alcanza analizando procesos y decidiendo qué pasos son innecesarios o redundantes. Cuando no se establecen procesos, cada individuo hará las cosas de la forma que entienda mejor. Sin un plan o protocolo a seguir, los empleados estarán desorientados y perderán tiempo valioso que pudiera servir para salvar vidas o restablecer la operación lo antes posible. Como Asistencia Grúas Speed SAS, no cuenta con un diagrama de flujo ni con manuales de funciones, no establecen prioridades al momento de efectuar alguna tarea, por lo que la coordinación es ineficiente y se pierden en lograr sus objetivos.

d. Incumplimiento de Metas:

A falta de un plan de acción para alcanzar las metas trazadas, tus empleados no sabrán asignar valor ni importancia a sus tareas. No sabrán tampoco cómo aportan con su trabajo, a la visión y misión empresarial. Para cumplir consistentemente con las metas corporativas, es necesario que tus empleados cuenten con una dirección clara y concisa. Esta dirección no debe limitarse a grandes proyectos. Conviene desglosar las metas por departamento y por proyecto, para facilitar su cumplimiento. Asistencia Grúas Speed SAS, el personal desconocen el mecanismo de acción porque no han identificado las metas, no saben hacia donde van y hacen lo que cada día les trae, por lo que no se evidencia la importancia de su actividad.

e. Incertidumbre:

Un ambiente laboral donde los empleados no tienen claro el curso de acción no produce los resultados deseados. Siempre debe haber un protocolo, que todos los empleados conozcan, y un responsable de hacer cumplir el protocolo. De otra forma, se crea un ambiente de incertidumbre y caos que afecta adversamente el desempeño de tus empleados y, como consecuencia, el de tu empresa. Cuando no se planifica, es típico ver este escenario en situaciones de emergencia. En este momento Asistencia Grúas Speed SAS, presenta este momento, ya que por las falencias que presenta cada día se está viendo inmerso en crisis.

f. Desventaja Competitiva:

Para tener una estrategia sólida y mantenerte competitivo, necesitas planificar y organizarte. Recopilar los datos toma tiempo; analizarlos también. Recordar, el conocimiento es poder. Cuando cuentas con datos sobre el mercado y conoces a tus clientes, logras ventajas competitivas que te mantendrán en la cima. Nada de esto ocurre por casualidad ni llega inesperadamente. Si no planificas, estarás en el lado opuesto al éxito. No cuenta con una estrategia que los apalanque en momentos de gran fluidez de servicios, lamentablemente las grandes organizaciones obtienen más servicios que ellos por la capacidad de dichas empresas, así mismo la toma de decisiones es muy lenta que detiene la respuesta oportuna a sus clientes.

Evidenciando cada uno de los parámetros mínimos que no se ejecutan de manera precisa en una organización y que por ello acarrearán en una cadena de problemas y en ocasiones en el peor de los casos el fracaso de las organizaciones, aplicándolo en todas las organizaciones que no le están dando la prioridad a sus Metas, Objetivos, este trabajo brindará y expondrá la importancia a estos puntos que son de vital importancia para mantener la organización en competencia y llegar a posicionarse en un mejor ranking, con objetivos claros a todas las áreas de la empresa.

Fomentar en la estructura de la organización los lineamientos y objetivos que los caracterizan como organización para así todos los integrantes le apunten a los mismos ideales, tener la misma cadena de misión y visión, con los valores fijos que identifiquen su gestión.

Es muy importante desarrollar un plan estratégico en una organización ya que la mayoría de emprendedores no planifican. En lugar de mirar a largo plazo, terminan enfocándose en temas operativos y en el día a día. Al final trabajan durísimo pero no inteligentemente.

Tener una dirección estratégica clara, como por ejemplo dónde queremos ver a la empresa en 3 años, nos permitirá poder enfocar nuestro tiempo y recursos en ser más efectivos y eficientes.

El crear un plan estratégico sólido no tiene por qué ser difícil si se da el acercamiento apropiado. Lo primero que se debe hacer es capturar y analizar toda la información que se posee del entorno

(competidores, proveedores, consumidores y otras audiencias) y los factores que afectan el negocio y a los consumidores.

Por ejemplo, debemos lograr un conocimiento y entendimiento profundo (quién, qué, cómo, dónde, por qué, etc.) de nuestros consumidores, para descubrir qué es lo que los clientes piensan de nosotros y no lo que nosotros pensamos que ellos piensan.

El analizar toda esta información al detalle, paso por paso, nos permitirá tener una visión clara de dónde estamos, dónde debemos ir, y nos ayudará a tener una idea de cuál es el mejor camino para lograrlo. (Ramos, 2015)

3. Objetivos

3.1.General

Desarrollo de un plan estratégico en la organización Asistencia Grúas Speed SAS, mediante métodos y herramientas diagnosticas de planeación para darle un enfoque de crecimiento proyectado a su actividad como para el futuro

3.2.Específicos

- Analizar y diagnosticar la situación actual de Asistencia Grúas Speed SAS, mediante métodos y herramientas de planeación para identificar la situación actual de la organización.
- Desarrollar la Formulación estratégica para Asistencia Grúas Speed SAS, teniendo claro ya la situación actual de la organización para iniciar a darle la identificación a la organización y su meta.
- Definir los planes de acción para Asistencia Grúas Speed SAS, asignando responsables para lograr su desarrollo y así una mejora continua.

4. Justificación

La planeación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas.

Por lo anterior para la empresa ASISTENCIA GRÚAS SPEED SA es vital tener establecido un plan estratégico, bien estructurado y con el enfoque que una organización necesita para lograr los objetivos y metas de la organización, adicional hace que la organización descubra nuevos caminos y enfoques con modelos de negocio que ajusten la estructura y permitan conducir la organización a un grado de competitividad y proyección a largo plazo.

Esta herramienta administrativa además de ser necesaria, tiene un propósito retador ya que de acuerdo a su aplicación puede introducir a la empresa en una cultura de mejoramiento continuo, lo que puede generarle una posición más competitiva en el mercado.

5. Marco de referencia

5.1.Marco Conceptual

Central: Equipo de trabajo ubicada en la sede principal de la empresa, encargado de estar realizando las asignaciones y rastreos de los servicios como la asignación de los servicios al personal conductor.

Datos: Información que es suministrada por la central o la aseguradora.

Cama baja o planchón: Tráiler con capacidad de carga hasta 45 toneladas para transporte de carga y otro tipo de cargas convencionales y extra-dimensionadas; están provistos con cuna de transporte o totalmente planos, contamos con modelos de cuello desmontable para transporte de grúas y otros equipos. (Equinorte, 2018)

Ganchos o plumas: Es una máquina destinada a elevar y distribuir cargas en el espacio suspendidas de un gancho. Por regla general son ingenios que cuentan con poleas acanaladas, contrapesos, mecanismos simples, etc. para crear ventaja mecánica y lograr mover grandes cargas. (Wikipedia, 2018)

Carro / Moto Taller: Vehículo destinado y acoplado con herramienta para ofrecer servicios de mantenimientos en casos de que los vehículos presenten averías en las vías.

La empresa Asistencia Gruas Speed SAS, está dedicada al transporte de vehículos de toda clase, por medio de aseguradoras, así mismo por medios privados, se encuentra ubicada Bogotá, en la localidad de Villas del Granada, El domicilio social de esta empresa es Carrera 103 N 76 b 26 OF 215, La forma jurídica de Asistencia Gruas Speed SAS es SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA y su principal actividad es "Transporte de carga por carretera".

Esta organización inicio hace 18 años en la ciudad de Bogotá como una empresa familiar y se ha mantenido en el mercado gracias a las alianzas estratégicas con las aseguradoras.

Cuenta con una estructura organizaciones así:

- Representante Legal
- Director Administrativo, Financiero, Operaciones.
- Asistente de Operaciones.
- Soporte Call Center
- Conductores de los vehículos grúa.

Cuenta con dos líneas de grúas para su desempeño:

- 4 Grúas de Gancho
- 6 Planchones
- 5 Carro Talleres
- 2 Moto Talleres
- 1 Moto Grúa

5.2.Marco Teórico

Importa que los ejecutivos conozcan los conceptos básicos de la planeación estratégica en el que se desenvuelven e identifiquen los riesgos y oportunidades derivados. Se considera que una revisión sistemática de lo más importante a considerar en la planeación estratégica les permitirá dar seguimiento al rumbo del país, mejorando la toma de decisiones.

a. ¿Qué es la planeación Estratégica?

Los temas que poseen tal atractivo que llega a ser un tanto seductor como sucede con el de la estrategia, quizá porque asociamos al estrategia con características como las siguientes:

- Un espíritu emprendedor e innovador
- Habilidad para enfrentar situaciones adversas
- Visión para identificar las mejores oportunidades
- Capacidad para dirigir grandes proyectos
- Carisma para impulsar el cambio (Johnson, Sholes, & Whittington, 2006)

Todo ello bajo la constante del éxito, gracias al especial conocimiento, destreza o arte de que se hace gala, por lo que sin duda se antoja indagar al respecto para ver de qué podemos apropiarnos; Sin embargo, no todo se reduce a un acto meramente emotivo, pues buena parte de la importancia y del interés que despierta este tema, se debe a la necesidad de contar con un instrumento de apoyo para hacer frente a los retos actuales, dada la creciente competencia y la fuerte dinámica de cambio que se vive prácticamente en todos los ámbitos.

Es por ello, que las organizaciones deben revisar y ajustar sus estrategias para competir en forma satisfactoria, así como para aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas que el tiempo trae consigo, e incluso, ir un paso más allá al buscar cómo dar lugar a un futuro deseado y crear formas innovadoras de acción. (Gomez, 2014)

b. Dirección y Planeación Estratégica

Un medio ambiente cambiante es un factor sustancial que influye en la introducción de la planeación estratégica formal en varias empresas. Bien se sabe que para la mayoría de estos últimos el medio ambiente cambia en forma rápida y ofrece grandes peligros y oportunidades.

En vista de este medio ambiente cambiante puede decirse que la época exige la planeación estratégica sistemática, especialmente para las empresas más importantes para que así los directivos comprendan mejor el mundo tan complejo en el cual deben desenvolverse. (Galindo, 2006)

La planeación estratégica formal introduce un nuevo conjunto de fuerza y medio para tomar decisiones en una organización, de lo cual lo más importante será tratado a continuación.

Simula el futuro. La planeación estratégica puede simular el futuro en papel. Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras.

Pero la simulación tiene otras ventajas: alienta al ejecutivo y le permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas, lo cual sería imposible sin ella.

Aplica el enfoque del sistema. La planeación sistemática considera una empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la alta dirección puede ver a las compañías como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes. (Galindo, 2006)

Exige el establecimiento de objetivos. Un proceso de planeación estratégica no servirá de mucho si no se establecen en algún momento objetivos específicos para áreas tales como: ventas utilizadas y participación en el mercado.

Revela y aclara oportunidades y peligros futuros. Un resultado importante del análisis de situación, es identificación de oportunidades y peligro.

La estructura para la toma de decisiones en toda la empresa. Un programa de planeación efectivo consiste en que proporciona una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones a fines con las metas y estrategias de la alta dirección. (Galindo, 2006)

Base para otras funciones directivas:

La planeación tanto precede como está entrelazada inseparablemente con otras funciones directivas, por ejemplo, es obvio que la planeación es esencial para realizar un control efectivo.

Mide el desempeño. Un plan completo proporciona una base para medir el desempeño. El desempeño de un negocio no sólo debería medirse en términos financieros cuantitativos, como muchas empresas lo tratan de hacer. Pero las características no cuantitativas también son muy importantes: por ejemplo la creatividad, innovación, imaginación, motivación y los conocimientos pueden reflejarse en los resultados financieros.

Señala asuntos estratégicos. De esta manera, la atención de la dirección puede enfocarse sobre asuntos claves, sin tener que preocuparse por factores secundarios. Por supuesto, esto representa un elemento muy valioso para una mejor toma de decisiones.

Sin embargo existen valores cuya naturaleza es más bien conductual y de los cuales los más sobresalientes son:

Canales de comunicación. Un sistema de planeación bien organizado es una red de comunicación muy útil. El proceso de planeación es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre los niveles de la dirección.

Capacitación de los directivos. Varias compañías han comprendido que el sistema de planeación estratégica es un proceso de capacitación de los directivos. (Hill, 2018)

Sentido de participación. La planeación estratégica siempre debería estar acompañada por una mejor motivación y moral por parte de los directivos. Hoy en día las personas dentro de una organización, a cualquier nivel, están interesadas en participar en el proceso de la toma de decisiones para así contribuir con sus conocimientos a la empresa y encontrar oportunidades para ser creativos. Un proceso de planeación estratégica puede satisfacer estos deseos. Todos estos puntos anteriores permitirán una adaptación más fácil a los cambios por parte del personal, lo cual representa un atributo valioso para cualquier organización. (Hill, 2018)

c. El proceso de planeación estratégica

La planeación trata de decir, ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Quién lo va a hacer? ¿Cuándo hacerlo?, es un proceso que señala anticipadamente cada acción o actividad que se debe realizar.

En sí, la planeación es una actividad que da previamente las respuestas a las interrogantes anteriores, relacionadas con las cuatro áreas básicas de toda empresa: producción, mercados, finanzas y esta relación depende la vida de la empresa. (Lerma & Barcena, 2012)

El propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes ya sea para explotar o evitarlos.

El proceso de planeación estratégicos es formular estrategias maestras y programas. La estrategia maestra se define como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas, mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero. (Pigneur, 2010)

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

En términos generales el proceso de la planeación estratégica inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias, políticas y consiste en:

- a) Definir el negocio y establecer una misión estratégica;
- b) Establecer los objetivos estratégicos y las metas de desempeño;
- c) Formular una estrategia para alcanzar los objetivos y desempeño deseados;
- d) Preparar y ejecutar el plan estratégico,
- e) Evaluar los resultados y reformular el plan estratégico y/o su aplicación. (Lopez, 2018)

No existe ningún patrón sencillo para la organización de la planeación estratégica, que pueda adaptarse a todas las empresas, ni hay una organización para la planeación que se pueda considerar como la única y la mejor. Los factores que influyen en la organización de la planeación varían en forma significativa entre las diferentes empresas. (Lopez, 2018)

d. Análisis de Oportunidades y Amenazas

En una época de fuertes y frecuentes cambios, el éxito o fracaso de las organizaciones está condicionado en un alto grado por la habilidad que muestran para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo.

Conceptualmente el problema es un tanto simple: por un lado se realiza un análisis externo para identificar los cambios que vienen (oportunidades y amenazas), mientras que por el otro realiza un análisis interno para establecer qué capacidad tiene la empresa para hacerles frente (fortalezas y debilidades), para sobre esta base definir las estrategias que conviene seguir. (Foundation, 1997)

Como antecedentes para este análisis se necesita conocer los claroscuros del futuro: En qué grado puede ser conocido el futuro (que va de la virtual certeza hasta la plena incertidumbre y cómo influye esto en las formas de planeación. (Cuesta, 2012)

e. Análisis Externo

Con los términos de oportunidad y amenazas se hace referencia a aquellas condiciones favorables o desfavorables para la empresa que derivan de los cambios que se dan en el medio ambiente; entre tales cambios se incluyen tanto las nuevas situaciones que de alguna manera ya están presentes, como los hechos que al futuro pueden verificarse.

El procedimiento que se sugiere para establecer las oportunidades y amenazas más significativas contempla las siguientes etapas:

1. Explorar el medio ambiente para definir los cambio más significativos que se han dado en los últimos tiempos y los que se pudieran anticipar para el futuro;
2. Indicar qué probabilidad o grado de certeza se atribuye a la ocurrencia de cada uno de esos cambios
3. Establecer qué oportunidades y qué amenazas se abren para la firma si llegan a materializarse dichos cambio; y,
4. Finalmente, valorar el nivel de impacto que se tendría. (Foundation, 1997) (Cuesta, 2012)

Así, se integra una lista de oportunidades y amenazas para las que se debe preparar la empresa, que se recomienda reducir a un mínimo al dirigir la atención a los retos de mayor relevancia. (Cuesta, 2012)

f. Análisis Interno

Una vez que se han definido las principales oportunidades y amenazas, el trabajo que sigue es valorar los elementos con los que se cuenta para ofrecer una respuesta apropiada, lo que clásicamente se refiere como el establecimiento de fortalezas y debilidades

La capacidad de respuesta está en función del nivel y la calidad de los recursos, las habilidades que se han logrado desarrollar o la posición que ocupa la empresa, lo que hace una lista larga de factores por considerar, por lo que se deben enfocar los aspectos clave. (Cuesta, 2012) (Foundation, 1997)

Una manera ágil y productiva para identificar las fortalezas y debilidades críticas resulta de preguntar directamente lo siguiente:

EN EL CASO DE UNA OPORTUNIDAD		EN EL CASO DE UNA AMENAZA	
Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
¿Que favorece su aprovechamiento?	¿Que lo impediría o lo limitaría?	¿Qué permite evitarla o neutralizarla?	¿Qué hace vulnerable a la empresa?

(Foundation, 1997)

De donde de manera natural se sigue qué tipo de acciones que son requeridas para aprovechar las oportunidades o anular las amenazas, tomando como base los puntos fuertes y tratando de

construir una posición firme en aquellas áreas débiles que limitan o ponen en riesgo el futuro de la organización.

Al conjuntar los resultados del análisis externo e interno se han configurado los retos para los que se debe preparar la organización en los siguientes términos:

- Qué cambio se prevén en el medio ambiente
- Que probabilidad de ocurrencia se les atribuye
- Cuáles son las oportunidades y amenazas que se visualizan si dichos cambios llegaran a materializarse,
- En qué grado impartirían a la organización y
- Cuál es la capacidad de respuesta de la empresa. (Johnson, Sholes, & Whittington, 2006)

g. Estrategias Competitivas

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

Tema que en esencia nos lleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito.

En cierto sentido el producto juega un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo que el éxito al que se hace referencia está condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y desde luego, por la bondad del producto desde la perspectiva del cliente. (Cuesta, 2012)

En estos términos, la concepción de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave:

- **Sector industrial:** Naturaleza de los rivales y capacidad competitiva
- **Mercado:** Necesidades y preferencias del consumidor
- **Perfil del producto:** Precio, calidad, servicio, etc. (Pigneur, 2010)

h. Estrategia Directiva

La estrategia directiva trata sobre el manejo del conjunto de negocios en los que la organización interviene o pudiera intervenir, cuyo propósito central es ganar ciertas ventajas que no se tendrían si cada negocio se manejara por separado. Además del flujo físico del producto, es de interés pensar en los flujos de información (existencias, preferencias del cliente, etc.), promoción, servicio y pagos. (Gomez, 2014)

Unidad estratégica de negocios: El concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) tiene su origen en 1970 en General Electric, empresa que había pasado de los motores eléctricos y la iluminación a participar en una gran variedad de industrias, lo que sumado a su tamaño y cobertura internacional hacía muy difícil su manejo.

Las respuestas fue romper la firma en un conjunto de unidades que podían ser manejadas de manera autónoma, a las que se designó como unidades estratégicas de negocio. (Lerma & Barcena, 2012)

Los criterios para definir las unidades estratégicas de negocio son las siguientes:

- Cada UEN dirige sus productos a un mercado externo, esto es, no tiene como principal propósito satisfacer necesidades internas;
- Cada UEN enfrenta un conjunto particular de competidores, a los que por supuesto trata de superar; y
- Cada UEN puede fijar sus objetivos y trazar sus estrategias con independencia de otras áreas de la firma. (Lerma & Barcena, 2012)

La fijación de las unidades estratégicas de negocio responde a condiciones externas más que a características internas de la firma, sin que nada impida que existan elementos o actividades comunes, como un mismo equipo, tecnología o servicio de distribución, ya que de lo contrario no sería posible aprovechar ventajas como las economías de escala. (Lerma & Barcena, 2012)

De hecho, en una misma entidad física y bajo un mismo mando pueden coexistir varias unidades estratégicas de negocio, que sólo se separan conceptualmente en el momento de concebir su

estrategia de competencia bajo la consideración de cada unidad tiene diferentes oportunidades y demanda distintos esfuerzos. (Lopez, 2018)

i. Estrategia Operativa

A partir de los años 80 toma gran fuerza un movimiento que plantea que la base del dominio competitivo se ubica al interior de las firmas, en especial en el manejo de los procesos productivos y en la administración de la fuerza de trabajo, lo que ha dado lugar a una combinación de calidad, productividad y precio de indudable poder. (Velez, ¿Porque es importante es planeamiento estrategico para una organización?, 2017)

Como parte de esta corriente, se ha articulado un amplio cuestionamiento hacia las formas convencionales de la planeación estratégica por su desfase de la acción y contra las viejas organizaciones que se califican como burocráticas, autoritarias, faltas de comunicación, etc., por lo que se marca la necesidad de un cambio fundamental. (Velez, ¿Porque es importante es planeamiento estrategico para una organización?, 2017)

Así, se constituye todo un culto con la explosión de libros, cursos y propuestas sobre las calidades, reingeniería, justo a tiempo, excelencia, liderazgo, desarrollo organizacional, etc., en las que reiteradamente se hace referencia a la ruptura de paradigmas y modelos pasados para entrar a una vida en rosa plena de éxitos. (Cuesta, 2012) (Foundation, 1997)

Para esto se evalúan varios índices para hallar resultados que nos brinden resultados valaderos y que permitan la toma de decisiones:

- Efectividad externa vs efectividad interna.
- Maniobras estratégicas.
- Estructura Organizacional.
- Estrategias.
- Estilo.
- Personal.

- Valores compartidos.
- Habilidades. (Gomez, 2014)

Dentro de los planes para indagar y generar planes de acción frente a los planteamientos de la planeación estratégica podemos abarcar los siguientes:

1. Atención a las oportunidades frente a los siguientes ambientes:
 - a. Mercado
 - b. Competencia.
 - c. Deseos de los clientes
 - d. Fortalezas propias.
 - e. Debilidades propias.
2. Establecimiento de objetivos Metas:
Donde queríamos estar, que deseamos hacer y cuando.
3. Consideración de las premisas de planeación.
El principio de las premisas de planeación cuando más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.
4. Identificación de alternativas.
5. Comparar las alternativas con base en las metas propuestas.
6. Elección de una alternativa.
7. Formulación de los planes de apoyo:
 - a. Compra de equipo
 - b. Compra materiales
 - c. Contratar capacitar a empleados.
 - d. Desarrollar un nuevo producto.
8. Conversión de los planes en cifras mediante la realización de presupuestos.
 - a. Volumen de precio de las ventas.
 - b. Gastos de operación necesarios para los planes.
 - c. Inversión en bienes de Capital.

6. Diseño metodológico

El tipo de investigación que se utilizará para llevar a cabo este proyecto es de carácter descriptivo.

En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características.

7. Desarrollo de la pasantía

7.1. Análisis externo

a. Entorno Nacional.

A nivel nacional las empresas dedicadas a la prestación de servicios de movilización de vehículos mediante ayuda asistida Grúas, son contratadas por medio de entidades privadas, aseguradoras, concesiones y entidades del estado, el cual se distribuyen según las necesidades de la industria, o según su actividad económica.

b. Entorno del Sector.

El sector cuenta con una gran variedad de empresas que prestan servicio de grúas, con una amplia gama de servicios adicionales de grúas, como lo es los mantenimientos de vehículos, variedad en traslado de carga según la industria y tamaño, esto hace segmentar el mercado y centralizarlo según la actividad que se efectuó en el lugar de desarrollo de la organización

c. Competencia Local

Asistencia Grúas Speed SAS, a nivel local compite con 4 empresas que para ellos significa un volumen alto de superioridad por su músculo financiero, como estructuralmente, que son Grúas la Octava, Grúas la Sexta, Grúas Hercon y Grúas Duma, estas son claves como competencia significativa por la diversificación de sus servicios como el volumen y estructura sólida que poseen como recorrido en el tiempo en el mercado.

d. Matriz MEFÉ

La matriz de evaluación de factores externos, integra y califica individualmente las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno en el cual se desarrolla la empresa. Para esto se asigna una calificación a cada variable de acuerdo a la respuesta que tenga la empresa en el aprovechamiento de la oportunidad o contrarrestando la amenaza; con respecto al peso relativo, se asigna de acuerdo al peso que tenga la variable en la organización.

Para la calificación se utilizan los siguientes criterios

- Respuesta mala: 1
- Respuesta regular: 2
- Respuesta buena: 3

Tabla 1 *Matriz MEFE*

MEFE			
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACION	PUNTUACION
OPORTUNIDADES			
Alta demanda de Servicios	0,06	2	0,12
Baja Competencia	0,06	2	0,12
Clientes Fidelizados	0,04	3	0,12
Aplicación de nuevas tecnologías para el transporte de vehículos.	0,07	2	0,14
Aumento de demanda de vehículos Nivel Nacional	0,06	3	0,18
Ingreso de nuevas industrias al país	0,08	3	0,24
Subtotal Oportunidades			0,92
AMENAZAS			
Competencia desleal	0,09	1	0,09
Impacto con nuevas organizaciones	0,09	2	0,18
Fortalecimiento de las Grandes industrias	0,07	2	0,14
Aumento de los costos de producción	0,08	1	0,08
Mayor exigencia de normas y controles	0,05	3	0,15
Perdida de posibles nuevos clientes	0,07	2	0,14
Poca oferta de personal capacitado para el manejo de vehículos grúa y administrativo	0,05	1	0,05
Incremento de Incidentes Viales	0,08	1	0,08
Disminución de la tarifa por servicio	0,05	1	0,05
Subtotal Amenazas			0,69
Total	1,00	-	1,61

Datos Obtenidos de la Gerencia de la organización (Construcción Propia, 2018) con base a la información obtenida en (Gehisy, 2016)

En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 0.91 y el de las amenazas es 0.69, lo cual establece que el ambiente externo es favorable a la organización, siendo el indicador

más alto el de las oportunidades con respecto a las Amenazas, y donde habrá oportunidades para lanzar propuestas que permitan el crecimiento de la organización.

7.2. Análisis interno

a. Planeación

Entendiéndose que la planeación es ese proceso que requiere la organización para anticipar y decidir sobre las situaciones hacia el futuro, que mediante el análisis de factores internos y externos se puede evaluar y replantear las estrategias para el logro de los objetivos propuestos. La organización ASISTENCIA GRÚAS SPEED SAS, carece de una apropiación integral en la aplicación de un modelo de planeación estratégica, no existen indicadores definidos para cada proceso, la misión y visión están incompletas de conceptos que permitan definir lo que realmente es la organización y que proyección tiene a corto plazo.

b. Organización

Dentro de los procesos que tiene ASISTENCIA GRÚAS SPEED SAS, según lo manifiesta el Gerente General, tienen claro las funciones de cada uno de los encargados para desarrollar cada proceso, pero no tiene documentación de soporte y justificación para formalizar cada cargo.

c. Dirección

La empresa cuenta con el representante Legal y el director Administrativo de operaciones quien realiza toda la gestión de todos los procesos gerenciales, operacionales y de gestión, siendo el gestor de que se puedan cumplir cada uno de las tareas que se asignen.

d. Control

No poseen indicadores que mida y expresen el control de cada uno de los procesos, el cual hace carencia de medios para comprobar el cumplimiento de sus metas y crecimientos de propuestas establecidas para periodos específicos.

e. Administración de Personal

No tienen planes periódicos de capacitaciones; la formación y la retroalimentación de los colaboradores se hacen de acuerdo a las necesidades y para cumplir requisitos específicos, acordes a lo que se comunique desde la dirección.

f. Matriz MEFI

La Matriz de evaluación de factores internos: es una ayuda para formular estrategias internas, evaluando las fortalezas y debilidades que se pueden observar y analizar dentro de las áreas funcionales de la empresa. Para la elaboración de esta matriz se utilizan factores críticos de la organización, teniendo lo evidenciado en la organización y manifestado por su Gerente General.

Para evaluar cada factor se le debe asignar un peso relativo, según la importancia para la empresa y después darle una calificación, que se determina así:

- Debilidad mayor = 1
- Debilidad menor = 2
- Fortaleza menor = 3
- Fortaleza mayor = 4

Después se interpretan los resultados a partir de la validación de la información, que en esta escala es de **2,2**

Tabla 2 Matriz MEFI

MEFI			
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACION	PUNTUACION
FORTALEZAS			
Personal Calificado	0,08	4	0,32
Conocimiento en el sector	0,09	4	0,36
Fácil toma de decisiones	0,18	3	0,54

Conocimiento sobre funciones y responsabilidades a desarrollar por parte de los colaboradores	0,09	3	0,27
Claridad sobre quien ejerce la autoridad	0,01	2	0,02
Sostenibilidad en el tiempo	0,1	1	0,1
Subtotal Fortalezas			1,61
DEBILIDADES			
Falta definir indicadores	0,03	2	0,06
Ausencia de planeación y control sobre el funcionamiento de la organización	0,08	1	0,08
Bajo presupuesto para cubrir las necesidades de la organización	0,09	1	0,09
Falla de vehículos	0,07	1	0,07
No mejoramiento continuo	0,08	1	0,08
Ausencia de un modelo gerencial	0,1	2	0,2
Subtotal Debilidades			0,58
Total	1	-	2,2

Datos Obtenidos de la Gerencia de la organización (Construcción Propia, 2018) con base a la información obtenida en (Gehisy, 2016)

El puntaje que arroja la matriz MEFI es de 2,2 en el total del peso ponderado representado en los valores de las fortalezas y debilidades, determinando así, cual es el factor que tiene mayor fuerza interna en la organización de manera favorable o desfavorable.

De acuerdo a los datos obtenidos el factor que mayor peso ocupó respecto al total del peso ponderado es el valor de las fortalezas con un total de 1,61; demostrando que la fortaleza que mejor calificación obtuvo fue la fácil toma de decisiones, significando esto para la organización una oportunidad en el desarrollo de estrategias y concepto favorable para aprovechar los demás factores claves de éxito en el crecimiento de la organización.

Es importante que el peso que soportan las debilidades que en este caso es de 0,58 sea trabajo para afianzar el logro de metas y objetivos que la empresa se propone.

Finalmente se puede concluir por medio de esta matriz que el medio interno de la organización es débil ya que no supera 2,5 valor promedio de análisis interno,

7.3.EFI EFE

Tabla 3 EFI EFE



Datos Obtenidos de la Gerencia de la organización (Construcción Propia, 2018) con base a la información obtenida en (Gehisy, 2016)

	CRECER Y CONSTRUIR
	RETENER Y MANTENER
	COSECHAR Y DESINVERTIR

EJE X (EFE)	1,61
EJE Y (EFI)	2,2

Realizando el cruce de los datos obtenidos de la matriz MEFI y MEFE, los valores apuntan en el grafico que está en posición de Cosechar y Desinvertir, donde implica que la organización deberá realizar y dedicarle mucha importancia a los procesos de la organización y iniciar enfoques que le permitan escalafones y posicionarlos en el mercado como grandes competidores.

8.3. Matriz DOFA

Tabla 5 Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	
EMPRESA	ASISTENCIA GRÚAS SPEED SAS
ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal Calificado	Falta definir indicadores
Conocimiento en el sector	Ausencia de planeación y control sobre el funcionamiento de la organización
Fácil toma de decisiones	Bajo presupuesto para cubrir las necesidades de la organización
Conocimiento sobre funciones y responsabilidades a desarrollar por parte de los colaboradores	Falla de vehículos
Claridad sobre quien ejerce la autoridad	No mejoramiento continuo
Sostenibilidad en el tiempo	Ausencia de un modelo gerencial
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Alta demanda de Servicios	Competencia desleal
Baja Competencia	Impacto con nuevas organizaciones
Clientes Fidelizados	Fortalecimiento de las Grandes industrias
Aplicación de nuevas tecnologías para el transporte de vehículos.	Aumento de los costos de producción
Aumento de demanda de vehículos	Mayor exigencia de normas y controles
Ingreso de nuevas industrias al país	Perdida de posibles nuevos clientes
	Poca oferta de personal capacitado para el manejo de vehículos grúa y administrativo
	Incremento de Incidentes Viales
	Disminución de la tarifa por servicio

Datos Obtenidos de la Gerencia de la organización (Construcción Propia, 2018)

8.4. Análisis DOFA

Tabla 6 Análisis DOFA

MATRIZ DOFA	
MATRIZ DOFA	EMPRESA

PREPARADO : JONATHAN HERRERA	ASISTENCIA GRÚAS SPEED SAS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Personal Calificado	Falta definir indicadores
	Conocimiento en el sector	Ausencia de planeación y control sobre el funcionamiento de la organización
	Fácil toma de decisiones	Bajo presupuesto para cubrir las necesidades de la organización
	Conocimiento sobre funciones y responsabilidades a desarrollar por parte de los colaboradores	Falla de vehículos
	Claridad sobre quien ejerce la autoridad	No mejoramiento continuo
	Sostenibilidad en el tiempo	Ausencia de un modelo gerencial
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Alta demanda de Servicios	Penetración de mercado, adquisición de nuevos clientes	Procedimientos y manuales de los vehículos
Baja Competencia	Ampliación portafolio de servicios a clientes	Estructuración de organigramas para identificar los procesos
Clientes Fidelizados	Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda.	Buscar nuevas oportunidades, nuevos clientes
Aplicación de nuevas tecnologías para el transporte de vehículos.	Aprovechar la competitividad del personal para adquirir mayor prestigio.	Ampliar la gama de servicios ofrecidos
Aumento de demanda de vehículos		Aprovechar los medios publicitarios para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas.
Ingreso de nuevas industrias al país		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Competencia desleal	Realizar alianzas estratégicas	Destinar recursos para la renovación y crecimiento de la planta y equipo
Impacto con nuevas organizaciones	Tener programas periódicos de mantenimientos preventivos.	Generar presupuesto anual para cada área
Fortalecimiento de las Grandes industrias	Planeación periódica de impacto al mercado	Implementar un sistema de gestión para la medición y seguimiento a los procesos
Aumento de los costos de producción	identificación de control de costos y su inversión	Realizar visitas a diferentes empresas para informar acerca de sus servicios.
Mayor exigencia de normas y controles	Mejorar la calidad de los servicios desarrollando un programa de capacitación.	Realizar con los directivos juntas continuas para elaborar planes para el crecimiento de la empresa
Perdida de posibles nuevos clientes		

Poca oferta de personal capacitado para el manejo de vehículos grúa y administrativo		
Incremento de Incidentes Viales		
Disminución de la tarifa por servicio		

Datos Obtenidos de la Gerencia de la organización (Construcción Propia, 2018)

9. Desarrollo estratégico

El siguiente es el direccionamiento estratégico que se propone para la empresa, el cual ya fue elaborado y presentado a la dirección de la compañía para su debido proceso de aprobación e implementación.

9.1. Misión

Asistencia Grúas Speed SAS, es una empresa dedicada al servicio de carga de vehículos y asistencia en viaje, orientada a acompañar y soportar a nuestros clientes, con el mejor personal capacitado e idóneo para desarrollar su solicitud, generando una rentabilidad apropiada para nuestra organización y ofreciendo crecimiento personal y satisfacción a la sociedad en común.

9.2. Visión

Ser para el 2023 líderes en servicios de transporte de carga y asistencia en viaje, en la ciudad de Bogotá, con ayuda de nuestro personal capacitado y formación de cada uno de nuestros agentes que intervienen con una visión de responsabilidad, para generar desarrollo socioeconómico y sostenible, como para garantizar la lealtad de nuestros clientes y sociedad en común.

9.3. Principios Corporativos

- **Responsabilidad:** Trabajamos con seriedad, en el cumplimiento de nuestros deberes y derechos, acorde con nuestro compromiso en la organización.
- **Lealtad:** Somos fieles en nuestra organización, buscando el desarrollo y su permanencia en el tiempo.
- **Confianza:** Cumplimos con los acuerdos pactados, ofreciendo la mejor prestación de servicios a nuestros clientes a un precio justo y razonable.
- **Honestidad:** Realizamos nuestras operaciones con transparencia y rectitud.
- **Trabajo en equipo:** Trabajamos en conjunto con un propósito en común para el logro de nuestros objetivos.
- **Calidad:** La calidad en los servicios, es el compromiso que caracteriza la acción de las personas que componen a Asistencia Grúas Speed SAS.
- **Compromiso:** Alcanzar los objetivos de Asistencia Grúas Speed SAS, será el resultado del compromiso total de los miembros de la organización. Por ello, los diferentes niveles gerenciales de la organización asumirán sus propias responsabilidades integrándolas alrededor de objetivos comunes, y crearán el ambiente propicio para que sus seguidores lleguen a los objetivos con la mayor satisfacción laboral.
- **Respeto:** Todas las actividades diarias se inspirarán en el respeto por las personas, sus valores, derechos y creencias individuales, familiares y grupales.

9.4. Objetivos Estratégicos

- Garantizar la satisfacción, expectativas y requerimientos de los clientes como de los beneficiarios.
- Lograr el equilibrio financiero, para cumplir con la Misión y Visión de la Empresa.
- Generar una fidelización y alianzas con nuestros clientes y proveedores, creando sinergia en nuestros procesos operativos.
- Organizar procesos simples y efectivos, que conlleven a la organización a sendas de éxito y fortalecimiento de la estructura organizacional.

- Contar con el capital humano idóneo, que tenga las competencias para cumplir con la Misión y alcanzar la Visión Empresarial, creando ambientes laborales sanos y de participación con los colaboradores.

9.5. Estrategias de planeación

Se realiza las estrategias con respecto al diagnóstico obtenido de la matriz DOFA se ajustan y priorizan las estrategias para iniciar con el proceso de la planeación estratégica.

Tabla 7 Estrategias de Planeación

Misión	Asistencia Grúas Speed SAS, es una empresa dedicada al servicio de carga de vehículos y asistencia en viaje, orientada a acompañar y soportar a nuestros clientes, con el mejor personal capacitado e idóneo para desarrollar su solicitud, generando una rentabilidad apropiada para nuestra organización y ofreciendo crecimiento personal y satisfacción a la sociedad en común.			
Visión	Ser para el 2023 líderes en servicios de transporte de carga y asistencia en viaje, en la ciudad de Bogotá, con ayuda de nuestro personal capacitado y formación de cada uno de nuestros agentes que intervienen con una visión de responsabilidad, para generar desarrollo socioeconómico y sostenible, como para garantizar la lealtad de nuestros clientes y sociedad en común.			
ESTRATEGIA	OBJETIVO	META	INDICADORES	ACTIVIDAD
FINANCIERA	Generar rentabilidad	Logros económicos alcanzados por medio del plan de marketing	Ventas vs Plan	Desarrollo del plan de Marketing
CLIENTES	Generar fidelidad con el servicio	Aumentar el valor agregado del servicio	Incremento de la demanda de los servicios a posicionar	Elaboración de estrategias de mercadeo, Cuestionarios, entrevistas persona a persona
	Promocionar precios de ventas al detalle	Incrementar la demanda como resultado de la promoción	Interés en Invertir	Visitas y asesorías técnicas
PROCESOS INTERNOS	Incremento del volumen de Servicios	Incentivar el uso de nuestros servicios	Servicios ofrecidos por periodo	Crear propuestas de incentivos a nuestros clientes
	Aumentar la calidad	Aumentar el valor agregado con	Aumento de la demanda	Capacitaciones y seguimientos de servicio al cliente

		nuestros colaboradores		
	Mejorar los precios y descuentos	Incrementar ventas anuales	Aumento de los niveles de servicios	Visitas Técnicas, Desarrollar planes mensuales de calificación del servicio
	Mantener la Innovación	Aumentar el número de visitas técnicas por mes	Interés por parte de los compradores	Incremento de la Inversión
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar la capacidad de gestión tecnológica	Capacidad técnica del personal	Interés del personal en aumentar las ventas	Interés de proveedores
	Promocionar para luego posicionar	Incrementar ventas	Incremento de visitas técnicas	Promociones en mercados donde no usan nuestros servicios

Datos Obtenidos de la Gerencia de la organización (Construcción Propia, 2018) con base a la información obtenida en (Foundation, 1997)

10. Conclusiones

El diagnóstico permitió concluir que la empresa se encuentra en una posición de riesgo frente a los demás competidores, los directivos poseen información del sector pero no tienen las capacidades de evaluar su comportamiento lo que hace que no haya una planeación estratégica óptima para mantener la organización en el mercado

Se evidenciaron factores en la estructura de la organización que desconocen e impiden solucionar o gestionar actos beneficiosos para el proceso operativo, atrasando la oportuna respuesta a los clientes.

Por ser una organización pequeña, los directivos poseen la facilidad de generar respuestas rápidas, pero que por sus variadas obligaciones descuidan algunos procesos que llegan a afectarlos durante la ejecución de los servicios..

Con respecto al diagnóstico externo, no se posee mucha información acerca de la competencia ya que es un sector pequeño, así mismo hay variables que son complicadas de manejar como es el fraude, la competencia desleal, que perjudica a la organización con menor capacidad.

Se logró plantear una nueva visión y misión para la organización más enfocadas en la actividad y comprometedoras de acuerdo a los objetivos que esta se plantea.

Se eligió un modelo de planeación estratégica flexible a las características de la organización y mercado y a sus necesidades.

Se informó y notificó el impacto que ejerce un modelo de planeación estratégica para la buena administración de una organización.

11. Recomendaciones

Con respecto a las estrategias para lograr los objetivos, estas se dieron en cuatro perspectivas diferentes; financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, y en cada una de ellas buscando objetivos claves.

Para la aplicación de las estrategias es necesario el compromiso y participación de toda la organización, ya que estas integran las diferentes áreas que la componen.

Es indispensable el compromiso total de la administración de la empresa en la planeación estratégica y mejora continua ya que en esta se centraliza toda la toma de decisiones dentro de la organización.

A nivel académico se conocieron diferentes modelos de planeación los cuales se pueden aplicar y adaptar en las organizaciones según las necesidades de las mismas.

12. Bibliografía

- Cuesta, U. (2012). *Planeación Estratégica y Creatividad*. Madrid: ESIC Business Marketing school.
- Equinorte. (08 de 10 de 2018). *Lider en Alquiler de equipos de Contrucción*. Obtenido de Lider en Alquiler de equipos de Contrucción: <http://equinorte.co/producto/camabaja/>
- Foundation, A. H. (01 de 01 de 1997). *Como desarrollar un plan Estratégico*. Obtenido de Como desarrollar un plan Estratégico: <http://www.uprm.edu/empresasocial/wp-content/uploads/sites/120/2017/08/Co%CC%81mo-Desarrollar-un-Plan-Estrate%CC%81gico-01022.pdf>
- Galindo, L. M. (2006). *Planeación Estratégica "El rumbo hacia el Exito"*. Mexico: Trillas.
- Garcia, J. H. (2018). *Construcción Propia*. Bogotá: Propia.
- Gehisy. (06 de 11 de 2016). *Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE*. Obtenido de Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE: <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Gomez, H. S. (2014). *Gerencia Estratégica*. Bogota: Panamericana Editorial .
- Hill, B. (01 de 01 de 2018). *Importancia de una buena estructura organizacional*. Obtenido de Works For Every Business In Every Industry. Build Your : <https://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>
- Johnson, G., Sholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Person Education SA.
- Lerma, A., & Barcena, S. (2012). *Planeación Estratégica, por áreas funcionales*. Mexico: Alfaomega Grupo Editor SA de CV.
- Lopez, J. L. (04 de 10 de 2018). *Importancia de la etapa de la organización en una empresa*. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2014/05/09/importancia-de-la-etapa-de-la-organizacion-en-una-empresa/>
- Marketing, P. (02 de 11 de 2017). *3 de cada 5 empresas y negocios que cierran no cuentan con una estrategia de marketing*. Obtenido de 3 de cada 5 empresas y negocios que cierran no cuentan con una estrategia de marketing: <https://www.puromarketing.com/13/29426/cada-empresas-negocios-cierran-cuentan-estrategia-marketing.html>
- Paulise, L. (2018). 8 factores por los que fracasan el 90% de las Pyme. *Dinero*, 10.
- Pérez-Uribe, R. I. (2015). ¿Por qué las pymes fracasan en Colombia? . *Dinero*, 5.
- Pigneur, A. O. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Nueva Jersey: Geminis SAS.

profesional, C. d. (07 de 01 de 2010). *Importancia del Plan Estratégico*. Obtenido de Importancia del Plan Estratégico: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/01/07/importancia-del-plan-estrategico/>

Ramos, M. (26 de 09 de 2015). *¿Cuáles son las consecuencias de no realizar una planificación estratégica?* Obtenido de ¿Cuáles son las consecuencias de no realizar una planificación estratégica?: <https://www.linkedin.com/pulse/cu%C3%A1les-son-las-consecuencias-de-realizar-una-manuel-ramos/>

Romero, A. F. (2004). *Dirección y Planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Castilla España: Ediciones Diaz de Santos SA .

Tobón, R. D. (2010). *Dirección Estratégica*. Medellín: L Vieco e Hijas Ltda.

Velez, L. R. (09 de 11 de 2017). *¿Porque es importante es planeamiento estrategico para una organización?* Obtenido de ¿Porque es importante es planeamiento estrategico para una organización?: <https://mdc.org.co/importancia-planeamiento-estrategico/>

Velez, L. R. (19 de 01 de 2018). *Pasos para elaborar un plan estrategico*. Obtenido de <https://mdc.org.co/pasos-para-la-elaboracion-de-un-plan-estrategico/>

Wikipedia. (08 de 10 de 2018). *Grua Maquina*. Obtenido de Grua Maquina: [https://es.wikipedia.org/wiki/Gr%C3%BAA_\(m%C3%A1quina\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Gr%C3%BAA_(m%C3%A1quina))