

PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA GP CARGO SAS

ORDOÑEZ PÉREZ KAREN DAYANA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTA D.C

2018

PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA GP CARGO SAS

ORODÑOZ PÉREZ KAREN DAYANA

Asesor del trabajo

SANTOYO JAIRO ALBERTO

Trabajo de grado para optar el título como
Profesional en Administración de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C

2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Bogotá, Enero de 2018

Agradecimientos

En primera instancia quiero agradecer a la universidad por haber permitido que mi formación académica como profesional en Administración de empresas se llevara a cabo, a todas las personas que fueron participes en este proceso, gracias porque aportaron para que este proceso culmine y se abra el camino para vivir nuevas experiencias, personales, laborales y profesionales.

Gracias también a la empresa GP CARGO SAS, ya que me brindó la oportunidad de realizar este proyecto brindándome así el apoyo pertinente para así llevarlo a cabo dentro de la misma.

Gracias a mis padres, quienes fueron los que me impulsaron para lograr esta meta siendo los promotores durante mi carrera, gracias a Dios quien fue mi mayor motivación pues con fe y esfuerzo pude lograr paso a paso ser profesional.

Resumen

La empresa GP CARGO, es una sociedad por acciones simplificada (S.A.S.) perteneciente al sector de servicios, creada en el año 2014, por el Señor Luis Humberto Pedraza Téllez, en cuanto a su tamaño es una empresa pequeña, con poca trayectoria en el mercado pero que se ha enfocado en el crecimiento y a potencializar sus clientes, dedicada al transporte de carga pesada a nivel nacional y urbano.

Teniendo en cuenta que es una empresa con poca trayectoria en el mercado, ha logrado posicionarse en el sector por medio de la calidad, compromiso y cumplimiento en el servicio, siendo su fortaleza principal la capacidad económica por medio de capital propio y alianzas bancarias, por esta razón es proveedora de servicios para empresas potenciales en el mercado como ACESCO, MATECSA, PLASTIAROMAS, WESTON, AGOFER, entre otras que hacen que la empresa se desarrolle en su entorno.

Por otra parte, la empresa GP CARGO, no cuenta con sistema organizacional y administrativo definido, sumando a esto que su sistema logístico carece de capacidad de infraestructura, de cumplimiento de tiempos acordados con la empresa. Tampoco se tiene un ciclo de gastos y pagos acorde con lo negociado con los clientes y el de sus obligaciones y gastos, tampoco se ha definido un sistema que indique la utilidad generada mensualmente, por ello es importante realizar un sistema que integre todas las fortalezas de la empresa y ayude a que en el aumento de su nicho de mercado y esté dispuesta a asumir toda transacción que se le presente teniendo un orden establecido desde el área administrativa y logística

Por tales motivos, a lo largo del trabajo se encontrará el diseño de un plan estratégico que permite que la empresa detecte problemas y por medio de metas las soluciones y así se fundamente en la mejora continua para aumentar su reconocimiento en el mercado y generar así factores diferenciadores o ventajas competitivas.

Contenido

Introducción	- 1 -
1. Título.....	- 2 -
2. Metodología de la investigación	- 3 -
2.1 Selección del tema	- 3 -
2.2 Planteamiento del problema.....	- 3 -
2.3 Formulación del problema.	- 4 -
3. Objetivos	- 5 -
3.1 Objetivo general.....	- 5 -
3.2 Objetivos específicos.	- 5 -
4 Justificación	- 7 -
4.1 Justificación teórica	- 7 -
4.2 Justificación práctica.....	- 8 -
4.3 Justificación metodológica.....	- 8 -
5 Marcos de la investigación.....	- 9 -
5.1 Marco teórico	- 9 -
5.2 Marco conceptual.....	- 12 -
6. Metodología preliminar del proyecto.....	- 16 -
6.1 Administración del proyecto	- 16 -
7 Diagnostico administrativo estratégico	- 16 -
8 Instrumentos de planeación.....	- 18 -
9 Matrices.....	-19-
9.1 Elaborar matriz DOFA.....	- 19 -
9.2 Identificar las estrategias DOFA.....	- 20 -
9.3 Elaborar matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	- 21 -
9.4 Elaborar matriz de factores internos (EFI).....	- 22 -
9.5 Elaborar matriz interno-externa (IE).....	- 23 -
9.6 Identificar las estrategias IE.....	- 23 -
9.7 Elaborar matriz de posicionamiento estratégico con vector de acción. PEEA.	- 24 -

9.8	Identificar las estrategias PEEA.....	- 25 -
9.9	Elaborar matriz de priorización de las estrategias.....	- 26 -
9.9.1	Desplegar la estrategia priorizada como alternativa para la organización con el BSC.....	- 27 -
10	Relación entre la estrategia y las perspectivas.	- 28 -
11	Diseñar mapa estratégico	- 29 -
12	Diseñar cuadro de mando integral	- 30 -
13	Diseñar indicadores.....	- 33 -
14	Aplicar la estrategia de muestreo	- 36 -
14.1	Determinar la población.....	- 36 -
14.2	Construir el instrumento para aplicar en los elementos de la población.	- 37 -
14.3	Realizar Trabajo de campo	- 38 -
14.4	Tabular la información.....	- 38 -
14.5	Presentar informe del diseño muestral	- 39 -
15	Implementación del cuadro de mando integral	- 41 -
16	Conclusiones	- 42 -
	<i>Misión:</i>	- 43 -
	<i>Visión:</i>	- 43 -
	<i>Valores:</i>	- 43 -
	<i>Organigrama:</i>	- 44 -
	<i>Funciones.</i>	- 44 -
17	Recomendaciones	- 46 -
18	Referencias.....	- 47 -
19	Tabla de figuras	-48-

Introducción

Actualmente las empresas deben estar dispuestas a implementar estrategias que les garanticen estabilidad en el futuro y antes los cambios del entorno, por tanto es necesario, desarrollando así capacidades que maximicen sus benéficos actuales. Esto se puede lograr por medio del cuadro de mando integral, siendo así una herramienta que sirve para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas para bombear utilidades de corto plazo, según Robert Kaplan y David Norton.

El BSC genera a la empresa la integración desde cuatro perspectivas, el área financiera, la perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y perspectiva de aprendizaje y crecimiento, por tanto se establecen objetivos medidos a través de indicadores ligados a planes de acción que permitan alinear el desarrollo de la empresa GP CARGO SAS.

En el momento de implementar una nueva herramienta de gestión en una empresa que se enfrenta a constantes fluctuaciones en el sector, debido a las crisis económicas del país y la corrupción, es necesario implementar estrategias eficientes que generen estabilidad en el futuro, y hagan que la empresa sea competitiva. Es por ello que se determinará la estrategia que conlleve a que la empresa sea fuerte ante los cambios del entorno por medio de la implementación del cuadro de mando integral y los planes estratégicos.

1. Título

Plan estratégico administrativo para la empresa GP CARGO SAS.

2. Metodología de la investigación

2.1 Selección del tema

Se selecciona planeación estratégica ya que es una herramienta que le brinda una serie de alternativas oportunas a la solución y mitigación de errores generados en la empresa, a su vez el Balanced Score Card permite alcanzar estrategias, definir objetivos, involucrando los stakeholders desde cuatro perspectivas que incursionan a la empresa en un proceso de mejora continua.

2.2 Planteamiento del problema.

Teniendo en cuenta que es fundamental para una organización tener un guía y un fundamento para llevar sus procesos y prestar sus servicios en este caso, GP CARGO no tiene establecida la proyección que se le desea transmitir al cliente, ya que la empresa no cuenta con misión, visión, ni objetivos, es decir no están claras las metas que se desean lograr, por otra parte no cuenta con profesionales que asuman los cargos con responsabilidad y conocimientos pues no se tiene un proceso establecido con los lineamientos de contratación, no hay sinergia, ni trabajo en equipo que alinee las posibles estrategias, no existe jerarquía clara, por tanto la toma de decisiones es dispersa y aleja a la empresa del cumplimiento que exigen los clientes.

En la empresa no hay reflexión en cada momento que hay pérdida de utilidades o clientes por negligencia de los directivos y empleados, ni claridad para saber en qué estado se encuentra la empresa, pues es fundamental conocer ¿Dónde estaba ayer la empresa? ¿Dónde está hoy? ¿Dónde se quiere estar mañana? Y por último ¿Qué se hará para conseguirlo?

La falta de planeación estratégica en la empresa causa, Baja competitividad, alto índice de riesgo de pérdida de clientes, negligencia en los procesos administrativos, no hay planes de acción a largo plazo, perjudica la imagen de la marca, no se tiene un marco de reconocimiento de la empresa, no recurre a procesos innovadores, es decir no está dispuesto a los cambios del entorno, esto también le genera ineficiencia en el cumplimiento de los servicios.

La empresa está en constante riesgo debido a que si no hay calidad en los procesos internos, los procesos externos con clientes y proveedores de los servicios no cuentan con la planeación y control exigido por el mercado y los competidores, es decir, no se cuenta con objetivos medibles, alcanzables, ni por un tiempo definido, por tanto la empresa no tiene el control del desarrollo de la empresa.

Es necesario diseñar un plan estratégico administrativo para la empresa GP CARGO SAS, teniendo en cuenta que generaría ventaja competitiva a la empresa y organización en la misma, pues por medio del establecimiento de sistemas que no solo involucren la estructura organizacional si no la minimización de los recursos y así disminuir la incertidumbre, eliminando riesgos y garantizando el éxito; "Por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo" (Munch, 2013)

La planeación es esencial para que una empresa funcione, pues contiene planes de acción oportunos que prevén los cambios en el entorno, se producen ideas que promuevan los planes definidos, suministra componentes para efectuar el control, que podrían generar la evolución en los procesos organizacionales en la empresa GP CARGO SAS.

2.3 Formulación del problema.

¿Cómo diseñar un plan estratégico administrativo para la empresa GP CARGO SAS?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general.

Diseñar un plan estratégico administrativo para la empresa GP CARGO SAS

3.2 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico administrativo estratégico de la empresa GP CARGO SAS.
- Elaborar matriz DOFA
- Identificar las estrategias DOFA
- Elaborar matriz de evaluación de factores externos (EFE)
- Elaborar matriz de factores internos (EFI)
- Elaborar matriz interno-externa (IE)
- Identificar las estrategias IE
- Elaborar matriz de posicionamiento estratégico con vector de acción. PEEA.
- Identificar las estrategias PEEA
- Elaborar matriz de priorización de las estrategias.
- Desplegar la estrategia priorizada como alternativa para la organización con el BSC
 - Diseñar mapa estratégico
 - Diseñar cuadro de mando integral
 - Diseñar indicadores.
 - Realizar el diseño muestral para la empresa GP CARGO SAS

- Determinar la población.
- Construir el instrumento para aplicar en los elementos de la población.
- Realizar Trabajo de campo.
- Tabular la información.
- Presentar informe del diseño muestral.

4 Justificación

4.1 Justificación teórica

En la empresa GP CARGO SAS se trataran dos temas fundamentales para mejorar su gestión que son Planeación estratégica y Balanced Score Card. Esta investigación teóricamente se justifica desde:

Según Jean Paul Sallenave, la planeación estratégica es La planificación estratégica no es un mecanismo para elaborar planes, es una herramienta para administrar y para ordenar los cambios. La planeación estratégica debe llegar hasta las áreas de la empresa que apuntan al desarrollo y no a las que sólo pueden manejar verbos en tiempo presente.

Lourdes Munch, en Planeación estratégica, rumbo hacia el éxito, la planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. (Munch, 2013)

Daniel Martínez Pedros, en La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, la planificación es un condicional e la vida diaria, por tanto es necesario definir ¿Cuál es el momento presente que vive la empresa? y ¿cómo se ha llegado hasta aquí? ¿Cuál es el objetivo que no hemos marcado como empresa? ¿A dónde queremos llegar?

Estela Garcia Sánchez- María Loudes Valencia Velazco, es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. (Página 11, planeación estratégica, trillas)

4.2 Justificación práctica

La investigación facilita la determinación de estrategias administrativas más apropiadas para la organización y para enfocar el plan de acción a seguir en el desarrollo de las estrategias a través de la implementación del Balances Score Card.

El diseño de un plan estratégico sirve para, implementar herramientas como el BSC en la empresa de transporte GP CARGO SAS, y así generar mejora continua, siendo así una herramienta que diagnostica la empresa e identifica factores internos y externos incidentes en el éxito de la misma, planteamiento de misión y visión, por otra parte coordina la alineación de los empleados hacia la visión de la empresa, comunicación entre el equipo de trabajo, genera estrategias que van a base de resultados medibles por indicadores, planes de acción oportunos, la integración de las cuatro perspectivas para así desarrollarse de manera competitiva según los cambios del entorno.

4.3 Justificación metodológica

La metodología a implementar para el diseño el plan estratégico en la empresa GP CARGO SAS, es por medio del método de análisis el cual descompone el todo en las partes con el fin de analizar las relaciones entre ellas. La investigación es de tipo concluyente y utiliza encuestas que ayudan a extraer información sobre el plan estratégico para la organización. Es así como el plan estratégico se descompone en el análisis de la visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y el diseño del Balanced Score Card, para así implementarlas y garantizar la mejora continua en los servicios prestados.

La encuesta se realizar a empleados directos e indirectos, pues son los principalmente involucrados en la prestación de servicios de la empresa, por medio de preguntas cerradas, de opción múltiple y así poder llegar a una conclusión más eficiente por medio del muestreo.

El tipo de preguntas a realizar en la encuesta son Escalas de calificación, estas, contienen preguntas de escalas de calificación, el encuestado selecciona una única calificación para la pregunta en un continuo espaciado equivalente de posibles opciones.

Por otra parte también se realizarán preguntas cerradas con dos opciones de respuesta que permiten concluir cuáles son los factores en los cuales se debe aterrizar el plan estratégico y proponérselo a la empresa GP CARGOS SAS y así incursionar en la mejora continua de la misma.

5 Marcos de la investigación

5.1 Marco teórico

La planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretende obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos (Munch, 2013)

Los principios de la planeación son:

- Principio de objetividad: Los planes se basan en acontecimientos reales, como encuestas, informes y demás fuentes medibles que permitan realizar un análisis.
- Principio de medición: Los resultados de un plan son más efectivos si son medibles, pues el ser cuantitativo permite ver qué resultado brindara si se lleva a cabo.
- Principio de precisión: Se deben basar en acciones concretas, evitando duda ya horrando tiempo, para lograr su ejecución en todas las áreas involucradas.
- Principio de flexibilidad: Todo plan debe tener un margen de error o de cambio, pues cabe la posibilidad de tener que asumir consecuencias de acciones inherentes a la planeación.
- Principio de rentabilidad: Todo plan debe reflejar cuáles serán sus beneficios, costos y gastos requeridos para realizar el proceso, para así saber si es rentable para la empresa o no incursionar en este tipo de cambios o planes de acción.
- Principio de participación: En los planes debe haber inclusión, pues no se involucran a todos los agentes es posible que no se logre el resultado esperado, se debe motivar para conseguir la participación de las persona y así maximizar beneficios

A partir de esto surge el plan estratégico con los creadores del Balanced Scorecard, Kaplan y Norton (2001), dándose a partir de un plan estratégico, es para una organización demostrar tener el deseo de crecer o sencillamente de planificar una acción, siendo esté un documento que sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa (Daniel Martinez Pedros) proporcionando así, pensamiento sistemático del futuro, identificar cambios, incrementar la disposición al cambio, progreso en la organización de actividades, Reducción de conflictos y por ultimo un planteamiento sistemático de la creación de estrategias conduciendo a las mejoras en la rentabilidad, es decir, creación de valor.

Las oportunidades de crear valor ya no son solo estrategias que involucran activos tangibles, los activos intangible generan mayores ganancias, pues involucra algo más que el dinero, como lo son las relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces, tecnologías de información, capacidades y habilidades de los empleados, es decir se involucran todos los agentes y se les brinda una misma orientación, por tanto es más fácil y oportuno ver

resultados estando enfocados en lo mismo, comprometiendo así no solo el desarrollo empresarial, si no el crecimiento personal teniendo un punto de partida

La planeación estratégica es una herramienta fundamental para el crecimiento de una empresa, pues planificar es pensar antes de actuar, es prever los cambios que le genera el entorno, pues prever. “Siendo la planeación la anticipación a la toma de decisiones” (Ackoff, 1981)

Posterior a la planeación estratégica es necesario diseñar un mapa estratégico, este genera un macro visual que alinea los objetivos de la empresa según sus horizontes, es decir, la estrategia a seguir, desde cuatro perspectivas, ilustrando las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados (Robert Kaplan) Por otra parte el CMI, es la herramienta que permite describir y comunicar un estrategia de forma coherente genera vinculaciones entre todas as áreas a de la empresa, estableciendo resultados innovadores, para mejorar, renovar o desarrollar actividades o planes de acción por ejecutar teniendo como resultado la mejora continua, en el CMI, es necesario implementar las siguientes perspectivas:

- Perspectiva financiera: Los resultados tangibles de la estrategias traducida a indicadores como valor para los accionistas, flujo de caja, que demuestran si la estrategia genero los cambios esperados.
- Perspectiva del cliente: Esta perspectiva puntualmente origina la propuesta de valor para los clientes objetivos, como la calidad, efectividad y altos rendimientos que coordinan procesos internos con agentes externos como lo son los clientes.
- Perspectiva interna: Determina cuales son los procesos que van a crear mayor impacto sobre la estrategia.

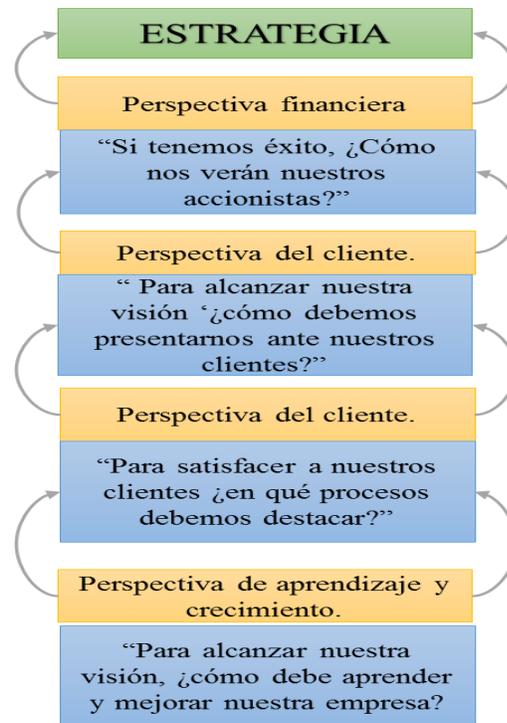


Figura 1 Estrategia (Fuente: propia)

Una vez realizado el mapa estratégico es necesario darlo a conocer ante la organización

5.2 Marco conceptual

En el desarrollo de la investigación se entiende que la estrategia de una empresa describe de qué forma se genera valor para los directivos y grupos de interés, siendo este un activo intangible que puede llevar todos los integrantes al éxito rotundo. Para llevarla a cabo es necesario tener en cuenta, los procesos internos, que crean y proporcionan valor para los clientes, generando así un indicador, el cual es una herramienta de medición que permite ver resultado según un estándar establecido, comparando resultados obtenidos en la ejecución de un proyecto. La adecuación estratégica entre muchas actividades Es fundamental no solo para la ventaja competitiva sino también para la sostenibilidad de esa ventaja. (Porter) El definir metas y objetivos a largo plazo, hace necesario implementar una estrategia, adoptando acciones y asignando recursos para lograrlo, es

imprescindible empezar por definir ¿dónde está? y ¿qué tiene ahora? Para así empezar a tomar decisiones estratégicas. Los objetivos es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de las metas a largo plazo, siendo su cumplimiento la prioridad.

Para poder incursionar en estrategias es necesario diseñar planes, son esquemas detallados de lo que deberá hacerse en el futuro, es decir cómo se va a plasmar lo que se quiere que ocurra en el f, determinando una ruta a seguir, dirigida hacia el logro de objetivos, este contiene los siguientes elementos:

Planes de acción:

- Propósito: el propósito se define según el objetivo que se quiere alcanzar, indicando así cual es la finalidad de realizar el plan estratégico en dicha empresa.
- Estrategias: Según, K. J. Halten: (1987) "Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos", es decir es el mecanismo por el cual se va a lograr el propósito, siendo este la solución de la necesidad principal de la empresa.
- Políticas: Es el plan a seguir para conseguir los objetivos presentados.
- Programas: Un programa son una serie de acciones que junto a las políticas, desarrollan un plan.
- Metas: Es el horizonte hacia el cual va orientada una acción.
- Objetivos: Están orientados hacia la solución o complemento de las principales necesidades de una empresa.

Una vez realizado el mapa estratégico es necesario darlo a conocer ante la organización, teniendo en cuenta tres factores importantes:

- Describir la estrategia de manera sencilla, siendo así de fácil entendimiento para todos.
- Alinear todas las áreas de la organización.
- Motivación hacia el comportamiento estratégico.
- Convertir la estrategia en un proceso continuo.
- Generar procesos de cambio por medio del liderazgo.

- Realizar control y seguimiento de la ejecución de la estrategia.
- Generar nuevos planes de acción según lo requiera la empresa.

Es fundamental luego para el diseño de un plan para las empresas deben tener una estructura organizacional apropiada para instrumentar estrategias con éxito. Asimismo se debe tener definido el horizonte de la empresa a través de la misión, siendo una declaración duradera de objetivos que hacen que una empresa se distinga, es la razón de ser de una empresa, fundamental para definir objetivos y formular estrategias, para realizarla es necesario tener en cuenta:

- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Qué servicio ofrece la empresa?
- ¿Qué tipo de competencia tiene la empresa?
- ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- ¿Cuál es la actitud de la empresa hacia el crecimiento y rentabilidad?
- ¿Cuáles son los valores o la filosofía por medio de la cual la empresa fija su misión?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?
- ¿Cuál es la imagen que desea proyectar la empresa?

Es clave diseñar visión, ya que proponerse algo para cumplir en el futuro, generando la comprensión del entorno, suministrando incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes y demás empleados de la organización, y a partir de ellos diseñar valores y objetivos, con relación a los objetivos corporativo, Son los fines hacia los que deben dirigirse los esfuerzos de un grupo humano, deben ser claros ya que deben ser atendidos por el personal de la empresa y brindar reconocimiento a la misma por el cumplimiento de estos, para formularlos es necesario:

- Reconocer los obstáculos en todos sus conceptos.
- Determinar lo que se desea alcanzar.
- Tener en cuenta la misión.

Por último, el complemento de la estructura organizacional es el organigrama requiere pautas sobre las interacciones del personal y de las tareas en una organización, asegurando así que todos los recursos se empleen con eficacia orientados al cumplimiento de la misión, ya que es necesario

dividir tareas e identificar cargos directivos, ejecutivos y operativos para así asigna funciones de manera equitativa y en pro del cumplimiento de cada objetivo planteado.

6. Metodología preliminar del proyecto

Se realizará investigación sobre el estado administrativo en el que se encuentra la empresa GP CARGO SAS, dedicada al transporte de carga terrestre a nivel nacional y urbano, para así determinar cuál es la estrategia que les permitirá direccionar su empresa y mejorar internamente por medio del desarrollo del Balanced Score Card.

6.1 Administración del proyecto

A continuación se presenta el cronograma de actividades a realizar, para el cual se van a emplear recursos humanos, para el diagnóstico preliminar de la empresa, la encuesta y la validación de las matrices para proseguir con la implementación de los planes de acción.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES/ SEMANA.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Diagnóstico de la empresa.											
Estructuración de misión, visión y valores corporativos.											
Determinación de la estructura organizacional, organigrama, manual de funciones y lineamientos de contratación.											
Análisis del entorno y Matriz DOFA.											
Desarrollo de la estrategia y mapa estratégico.											
Diseño de objetivos e indicadores.											
Diseño e implementación del BSC.											
TRANSPORTES GP CARGO SAS.											

Figura 2 Cronograma Fuente (propia)

7 Diagnostico administrativo estratégico

La empresa TRANSPORTES GP CARGO SAS, fundada a partir del 1 de Enero del 2014, teniendo como objeto principal la explotación de las industria del transporte de carga urbano y nacional, Teniendo en cuenta que es una empresa con poca trayectoria en el mercado, ha logrado posicionarse en el sector por medio de la calidad, compromiso y cumplimiento en el servicio, siendo su fortaleza principal la capacidad económica por medio de capital propio y alianzas bancarias, por esta razón es proveedora de servicios para empresas potenciales en el mercado como ACESCO, MATECSA, PLASTIAROMAS, WESTON, AGOFER, entre otras que hacen que la empresa se desarrolle en su entorno.

Por otra parte, la empresa GP CARGO, no cuenta con sistema organizacional y administrativo definido, sumando a esto que su sistema logístico carece de capacidad de infraestructura, de cumplimiento de tiempos acordados con la empresa. Tampoco se tiene un ciclo de gastos y pagos acorde con lo negociado con los clientes y el de sus obligaciones y gastos, tampoco se ha definido un sistema que indique la utilidad generada mensualmente, por ello es importante realizar un sistema que integre todas las fortalezas de la empresa y ayude a que en el aumento de su nicho de mercado y esté dispuesta a asumir toda transacción que se le presente teniendo un orden establecido desde el área administrativa y logística

8 Instrumentos de planeación

El instrumento de planeación establecido para el diseño de un plan estratégico para la empresa GP CARGO SAS, se determina por medio de la determinación de objetivos, siendo la principal falencia de la empresa, no tener sistema organizacional, es decir, no hay nada establecido para que con trabajo en equipo se vaya orientado hacia alguna dirección, por ello es necesario utilizar herramientas como matrices que determinen cuales son los problemas de la empresa, haciendo la priorización de estrategias que arrojen las matrices y así ver cuál es la que puede generar desarrollo y cambio en GP CARGO SAS por medio del diseño de un plan estratégico.

Siendo esta una herramienta que mide la competitividad de la empresa según su entorno.

9. Matrices.

9.1 Elaborar matriz DOFA

Las matrices evidenciadas a continuación, se realizan a partir del diagnóstico realizado en la empresa y del informe generado a partir de la encuesta realizada a empleados directos e indirectos de la empresa. Estas, se realiza con acompañamiento del tutor asignado de la empresa, siendo este el encargado del área comercial y el representante legal suplente, que sus conocimientos sobre el manejo de la empresa en el área interna y externa, brindó información que se condensó en las matrices para así definir el objetivo a realizar en el plan estratégico, siendo estas estudiadas y avaladas por el gerente de la empresa.

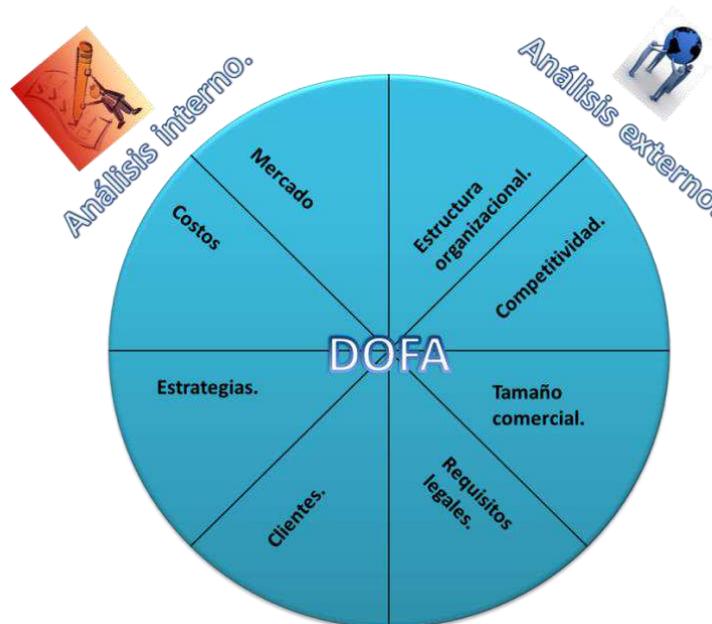


Figura 3 Matriz DOFA (Fuente:propia.)

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Manejo de clientes potenciales.	Deficiencia de infraestructura (Bodegas)
	Conocimiento del mercado.	Elevados costos unitarios nivel nacional.
	Bajos costos operacionales a nivel urbano.	Bajo nivel tecnológico.
	Fácil adaptación a la fluctuación del mercado.	Tamaño empresarial reducido.
	Competitividad en precios y plazos de entrega.	No hay estructura organizacional.
		Concepto de marca poco potenciado.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Adaptación al Sictetap	Desarrollar estrategias que mejoren el servicio y continúen con la fidelización e clientes	Definir misión, visión y objetivos corporativos.
Alta capacidad de alianzas con los bancos.	Aprovechar el conocimiento en el mercado para aumentar su reconocimiento y trayectoria	Diseñar y difundir la estructura organizacional
Crecimiento del sector de construcciones.	Incrementar el reconociendo de la empresa por medio del transporte urbano	Diseñar un plan estratégico administrativo enfocado en la estructura organizacional
Clientes satisfechos.	Aumentar el tamaño comercial por medio de la intermodalidad	Capacitar personal para aumentar el concepto de marca
Intermodalidad.		Incrementar el portafolio de cliente
Apertura de nuevos mercados por posicionamiento.		Desarrollar estrategias tecnológicas que permitan el avance de la empresa
		Ampliar la infraestructura y capacidad de bodegaje por medio de las alianzas bancarias
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Falta de enlace normativo.	Diseñar estrategias de integración	Resaltar la calidad del servicio con el fin de disminuir la competencia desleal y los altos costes unitarios
Grandes competidores como IMPALA.	empresas posicionadas en el mercado por medio de costos y calidad	Generar estrategias de asociatividad
Competencia desleal.		

Figura 4 Matriz (Fuente:propia.)

9.2 Identificar las estrategias DOFA

A partir del análisis DOFA surgen 15 estrategias:

- Desarrollar estrategias que mejoren el servicio y continúen con la fidelización de clientes
- Definir misión, visión y objetivos corporativos.
- Aprovechar el conocimiento en el mercado para aumentar su reconocimiento y trayectoria
- Diseñar y difundir la estructura organizacional
- Incrementar el reconociendo de la empresa por medio del transporte urbano

- Diseñar un plan estratégico administrativo enfocado en la estructura organizacional
- Aumentar el tamaño comercial por medio de la intermodalidad
- Capacitar personal para aumentar el concepto de marca
- Incrementar el portafolio de cliente
- Desarrollar estrategias tecnológicas que permitan el avance de la empresa
- Ampliar la infraestructura y capacidad de bodegaje por medio de las alianzas bancarias
- Diseñar estrategias de integración
- Resaltar la calidad del servicio con el fin de disminuir la competencia desleal y los altos costos unitarios
- Desarrollar planes de acción que permitan competir contra empresas posicionadas en el mercado por medio de costos y calidad
- Generar estrategias de asociatividad

9.3 Elaborar matriz de evaluación de factores externos (EFE)

FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Manejo de clientes potenciales.	0,09	4	0,36
Conocimiento del mercado.	0,09	4	0,36
Bajos costos operacionales a nivel urbano.	0,07	3	0,21
Fácil adaptación a la fluctuación del mercado.	0,08	3	0,24
Competitividad en precios y plazos de entrega.	0,09	4	0,36
Deficiencia de infraestructura (Bodegas)	0,06	2	0,12
Elevados costos unitarios nivel nacional.	0,09	2	0,18
Bajo nivel tecnológico.	0,14	1	0,14
Tamaño empresarial reducido.	0,08	2	0,16
No hay estructura organizacional.	0,15	1	0,15
Concepto de marca poco potenciado.	0,06	2	0,12
TOTAL	1		2,4

Figura 5 Matriz EFE (Fuente:propia.)

El resultado de la matriz EFE es 2,4, siendo 2,5 el promedio, lo que indica que la empresa tiene debilidades internas.

9.4 Elaborar matriz de factores internos (EFI)

FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Falta de enlace normativo.	0,2	1	0,2
Grandes competidores como IMPALA.	0,08	1	0,08
Competencia desleal.	0,03	2	0,06
Adaptación al Sictap	0,09	3	0,27
Alta capacidad de alianzas con los bancos.	0,05	3	0,15
Crecimiento del sector de construcciones.	0,15	4	0,6
Clientes satisfechos.	0,2	4	0,8
Intermodalidad.	0,09	3	0,27
Apertura de nuevos mercados por posicionam	0,11	4	0,44
TOTAL	1		2,87

Figura 6 Matriz EFI (Fuente:propia.)

El resultado de la matriz EFI es 2.87, esto indica que la empresa dispone de una promedio de oportunidades externas.

9.5 Elaborar matriz interno-externa (IE)

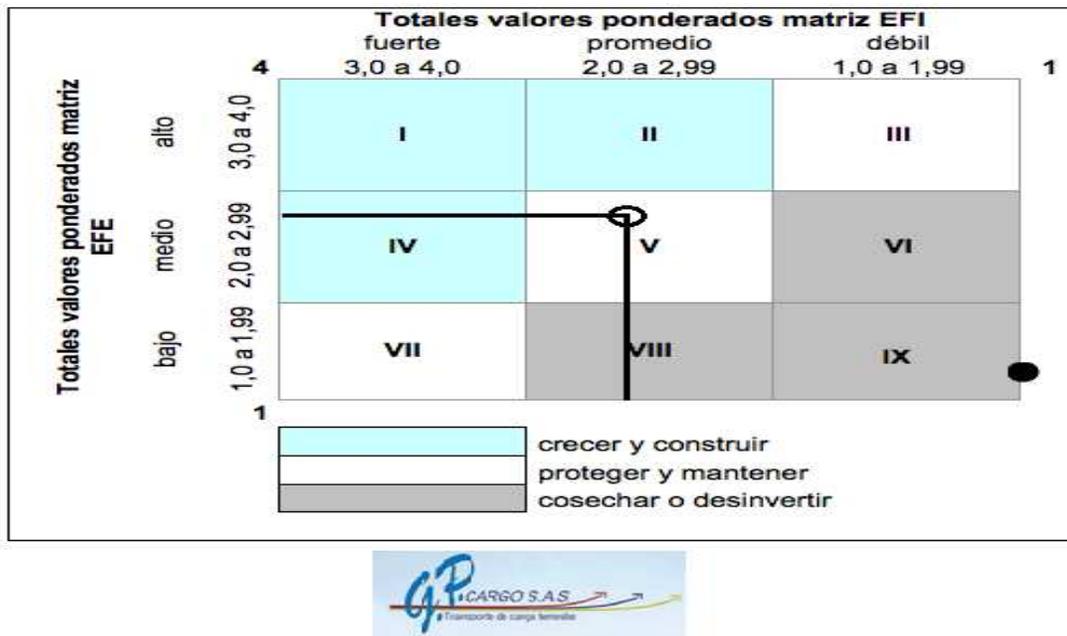


Figura 7 Matriz IE (Fuente:propia.)

La empresa GP Cargos SAS se encuentra en el cuadrante V, donde debe proteger y mantenerse en el mercado.

9.6 Identificar las estrategias IE

A partir de la matriz IE surgen dos estrategias, las cuales son:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del servicio.

9.7 Elaborar matriz de posicionamiento estratégico con vector de acción. PEEA.

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA.	
FORTALEZA FINANCIERA FF	CAL	ESTABILIDAD DEL MEDIO EXTERNO EME	CAL
Liquidez	3	Cambios tecnologicos	-3
Capital de trabajo	3	Varibailidad de demanda	-3
Flujo de caja	2	Rango de precio de servicios	-3
Apalancamiento financiero	4	Presion de la competencia	-3
Riesgo del negocio	2	Elasticidad del precio de la demanda	-5
Tasa interna de retorno	3	Barreras para entrar al mercado	-2
	1,88889		-3,1667
VENTAJA COMPETITIVA VC	CAL	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA FAC	CAL
Participacion en el mercado	-4	Potencial de crecimiento	6
Calidad del servicio	-3	Potencial de utilidades	5
Lealtad del consumidor	-2	Estabilidad financiera	2
Control de terceros (proveedores de servicios)	-5	Precios	3
		Facilidad de entrada al mercado	3
	-3,5		3,8

(Fuente:propia.)

Figura 8 Matriz PEEA (Fuente:propia.)

FF	1,88888889
EME	3,16666667
VC	-3,5
FAC	3,8

X	FAC+VC
Y	FF+EME

X	0,3
Y	-1,27777778

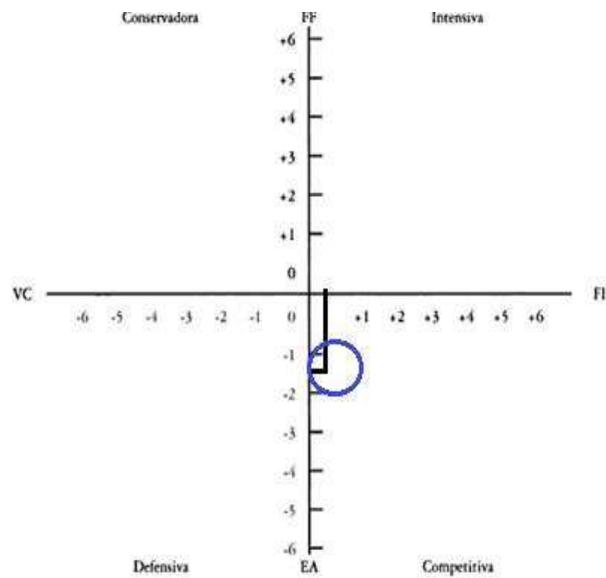


Figura 9 vectores (Fuente:propia.)

9.8 Identificar las estrategias PEEA

- Integración horizontal.
- Desarrollo del producto y asociación.
- Integración hacia adelante y hacia atrás.
- Penetración del mercado.
- Desarrollo del mercado.

9.9 Elaborar matriz de priorización de las estrategias.

ITEM	ESTRATEGIAS	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
1	Desarrollar estrategias que mejoren el servicio y continúen con la fidelización e clientes	0,008	2	0,016
2	Aprovechar el conocimiento en el mercado para aumentar su reconocimiento y trayectoria	0,008	3	0,024
3	Incrementar el reconociendo de la empresa por medio del transporte urbano	0,007	2	0,014
4	Definir misión, visión y objetivos corporativos.	0,15	4	0,6
5	Diseñar y difundir la estructura organizacional	0,15	4	0,6
6	Diseñar un plan estratégico administrativo enfocado en la estructura organizacional	0,23	5	1,15
7	Aumentar el tamaño comercial por medio de la intermodalidad	0,005	3	0,015
8	Capacitar personal para aumentar el concepto de marca	0,01	1	0,01
9	Incrementar el portafolio de cliente	0,009	2	0,018
10	Desarrollar estrategias tecnológicas que permitan el avance de la empresa	0,01	1	0,01
11	Ampliar la infraestructura y capacidad de bodegaje por medio de las alianzas bancarias	0,07	1	0,07
12	Diseñar estrategias de integración	0,007	1	0,007
13	Desarrollar planes de acción que permitan competir contra empresas posicionadas en el mercado por medio de costos y calidad	0,008	3	0,024
14	Resaltar la calidad del servicio con el fin de disminuir la competencia desleal y los altos costes unitarios	0,007	2	0,014
15	Generar estrategias de asociatividad	0,03	2	0,06
16	Penetración en el mercado	0,1	4	0,4
17	Desarrollo del servicio	0,1	3	0,3
18	Integración hacia adelante	0,03	1	0,03
19	Integración horizontal	0,03	1	0,03
20	Desarrollo del servicio y asociación	0,03	2	0,06
TOTAL		1		0,1726

Figura 10 Priorización (Fuente:propia.)

9.9.1 Desplegar la estrategia priorizada como alternativa para la organización con el BSC

PONDERACIONES DE MAYOR RANGO	
Desarrollo del servicio	0,3
Penetración en el mercado	0,4
Definir misión, visión y objetivos corporativos.	0,6
Diseñar y difundir la estructura organizacional	0,6
Diseñar un plan estratégico administrativo enfocado en la estructura organizacional	1,15
Promedio ponderación=0,1726	

Figura 11 Ponderación (Fuente:propia.)

La estrategia con mayor puntuación es:

DISEÑAR UN PLAN ESTRATEGICO ADMINISTRATIVO ENFOCADO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Por medio de la priorización de las estrategias, la estrategia que hará de la empresa de transportes en mención genere cambio y desarrollo organizacional es el diseño de una plan estratégico administrativo, siendo su puntuación 1.15, con un promedio de 0.1726, es por esto que se diseña un mapa estratégico con tal información recolectada.

10 Relación entre la estrategia y las perspectivas.

ESTRATEGIA	PERSPECTIVAS
DISEÑAR UN PLAN ESTRATEGICO ADMINISTRATIVO ENFOCADO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	<p align="center">PERSPECTIVA FINANCIERA.</p>
	<p>La relación que hay entre la estrategia definida que es diseñar un plan estratégico administrativo enfocado en la estructura organizacional, y las perspectiva financiera es, que por medio una estructura organizacional definida y unos objetivos claros se le puede dar una orientación a nivel de rendimientos y mayor desarrollo económico a la empresa siendo así esta una empresa con mayor competitividad frente al sector.</p>
	<p align="center">PERSPECTIVA DEL CLIENTE.</p>
	<p>La perspectiva del cliente se asocia a la estrategia ya que el hecho de tener sinergia entre empleados, clientes y proveedores, hace que todos hablen un mismo idioma y estén enfocados hacia el mismo logro y por ellos a que la empresa sobresalga antes el entorno externo.</p>
	<p align="center">PERSPECTIVA INTERNA.</p>
	<p>El perspectiva interna el desarrollo de un plan estratégico tiene un alto impacto ya que implica renovar procesos de servicio al cliente, mayor eficiencia en tiempo de respuesta, por tanto la fidelización del mismo siendo este un proceso de mejora continua.</p>
	<p align="center">PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIAMIENTO.</p>
<p>La estrategia definida, tiene gran afinidad con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ya que es desde lo interno que se generan los cambios que necesita la empresa, teniendo en cuenta, amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades, es decir el entorno interno y el externo , por ellos es fundamental que los empleados y directivos de la empresa se encuentren motivados y con un clima organizacional adecuado para así reflejar los mejores resultados siendo estos notorios para los clientes y así aumentan el reconocimiento de GP CARGO SAS.</p>	

Figura 12 Relación perspectivas Fuente (Propia)

11 Diseñar mapa estratégico

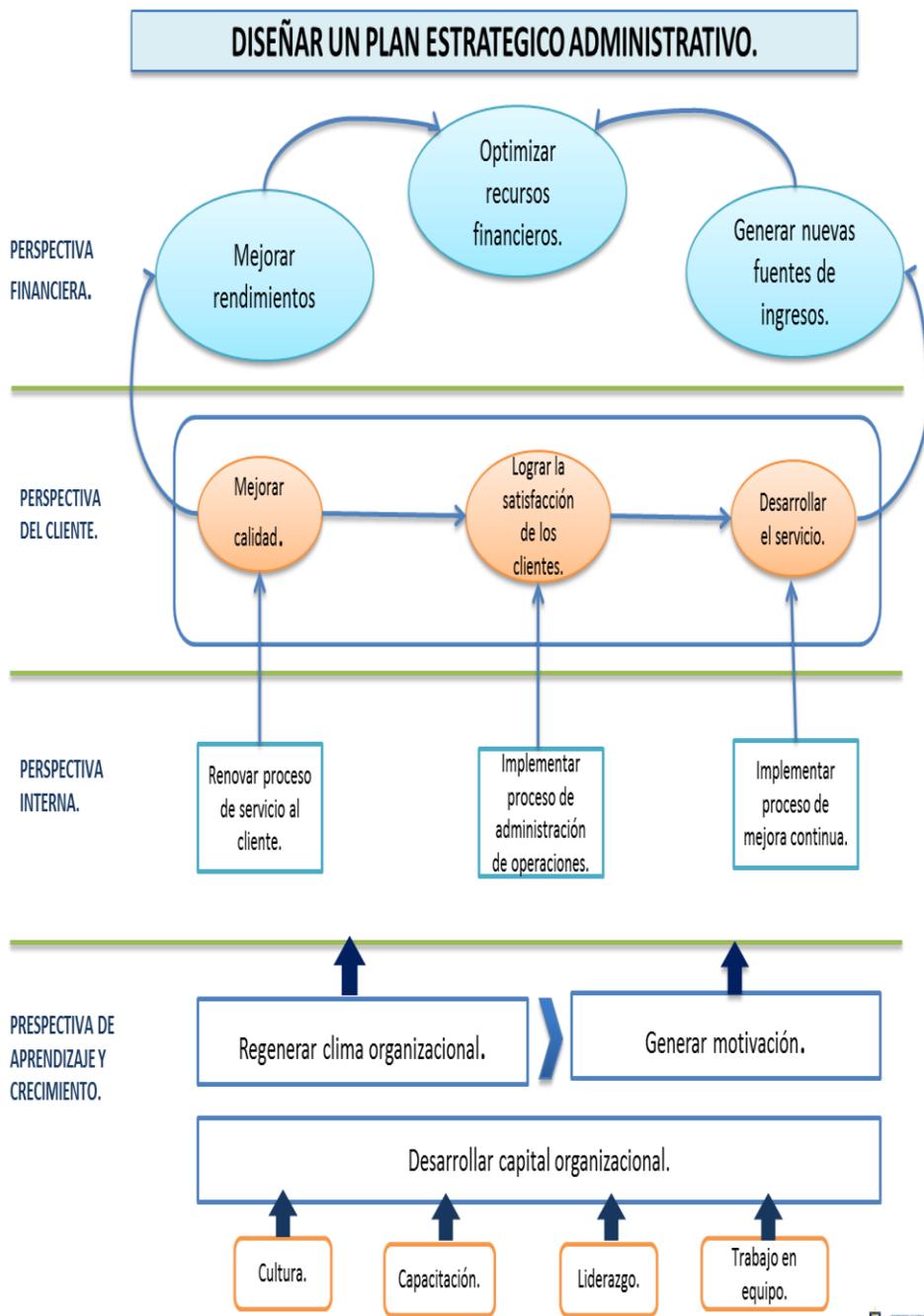


Figura 13 Mapa estratégico (Fuente:propia.)

12 Diseñar cuadro de mando integral

A continuación se definen los factores claves de cada perspectiva, con los objetivos a cumplir y la medición para cuantificar y cualificar la herramienta de mejora continua a implementar en la empresa GP CARGO SAS.

PERSPECTIVA	CAUSA	EFEECTO	EXPLICACION
FINANCIERA.	Mejora de rendimientos	Aumentar ingresos por servicio prestado.	El aumentar los ingresos por cada operación realizada indica a la empresa que está usando bien sus recursos y tiene la posibilidad de liberar su flujo de caja e invertir en nuevos negocios.
	Optimizar recursos financieros.	Estructurar tabla de fletes y gastos por destino.	El hecho de tener un estándar sobre el cual poder negociar cada operación cuando se terceriza permite a la empresa mantener el porcentaje de ganancias como se esperaba, mitigando así el riesgo de incurrir en costos adicionales.
	Generar nuevas fuentes de ingresos.	Generar planes de negocio.	Al tener un plan de negocio se estructura que se le puede ofrecer al cliente llegando así a un acuerdo que beneficie a las dos partes.
CLIENTE	Satisfacción del cliente.	Mejorar la logística de entrega y atención al cliente.	Considerando que los clientes valoran el cumplimiento del plazo pactado es fundamental hacerle seguimiento a cada operación para así llevar a cabo los objetivos.
	Mejorar calidad.	Satisfacer al cliente objetivo.	El realizar un seguimiento al cliente objetivo hace que este lo tome como

			<p>un servicio posventa que el reconocimiento de la empresa aumente y así vez que las oportunidades de negocio sean más amplias.</p>
<p>PROCESOS</p>	<p>Desarrollar el servicio.</p>	<p>Optimizar el proceso de servicio al cliente.</p>	<p>La rapidez en la respuesta al cliente genera en ellos un mensaje que</p>
	<p>Renovar proceso de servicio al cliente.</p>	<p>Rapidez en el servicio</p>	<p>lleva consigo un grado de alta importancia para así hacer que elija acompañe a la empresa en su crecimiento.</p>
	<p>Implementar proceso de administración de operaciones.</p>	<p>Disminución de costos en el proceso de despachos.</p>	<p>Al mejorar y optimizar los recursos en el proceso de despachos el desvió y malversación de los mismos desaparece, generando así conciencia en los empleados, clientes y proveedores de servicios de transparencia en cada una de las operaciones.</p>
	<p>Implementar proceso de mejora continua.</p>	<p>Diseñar estructura organizacional.</p>	<p>La creación y socialización de misión, visión, objetivos corporativos y estructura organizacional le da un horizonte a todas los integrantes de la empresa para saber que cumplir y como mejorar.</p>
<p>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p>	<p>Regenerar clima organizacional.</p>	<p>Crear procesos que integren el equipo</p>	<p>Por medio de actividades que generen un mejor clima organizacional hace que las personas lleguen con mayor</p>

			motivación a ejecutar sus labores y mejoren sus resultados.
	Generar motivación.	Optimizar el proceso de gestión y premiación de logros.	Los procesos de reconocimiento entre empleados y directivos hace ver que si se está cumpliendo lo esperado y que se puede mejorar.

Figura 14 Cuadro de mando (Fuente:propia.)

13 Diseñar indicadores

Se realiza tabal de definición, medida y frecuencia por cada indicador diseñado en el cuadro de mando integral.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA ESTRATEGIA DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA GP CARGO SAS				
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	PLAN DE ACCION
FINANCIERA	Mejorar rendimientos	Crecer en rendimientos en 10% para el año 2018	Indicador de rendimiento	Minimizar los costos de operación para así tener mayor capacidad para asumir servicios de nuevos clientes.
	Optimizar recursos financieros	Minimizar los gastos financieros (bancos) en 5% para el año 2018	Indicador de gastos de administración y ventas	Estructurar tabla de fletes y gastos por destino.
	Generar nuevas fuentes de ingresos	Aumentar en el número de clientes en un 15% para el año 2019	% de margen neto de utilidad	Presentar plan de negocios a empresas del sector de infraestructuras aliadas con los clientes actuales.
CLIENTES	Mejorar calidad	Mejorar la eficiencia para el 2018 en los procesos al 30% en relación al 2017	Eficiencia	Implementar mecanismos que permitan a las personas dar respuestas oportunas y no recaer en reproceso.

	Lograr la satisfacción de los clientes.	Aumentar el % de clientes satisfechos para el año 2018 en 25%	Satisfacción de clientes	Mejorar la capacidad de respuesta en el momento de la solicitud de un servicio por parte de un cliente.
	Desarrollar el servicio.	Aumentar la cobertura a empresas del sector industrial en un 10% para el año 2018	Cobertura	Presentar plan de negocios a empresas del sector de infraestructuras aliadas con los clientes actuales.
PROCESOS	Renovar proceso de servicio al cliente	Mejorar los procesos internos en un 10% para el año 2018	Servicio al cliente	Implementar Software que contenga todos los procesos que requiere un despacho y capacitar a la persona encargada para evitar el no cumplimiento de los tiempos pactados.
	Implementar proceso de administración de operaciones	Mejorar los tiempos de operaciones en relación al año 2017	Indicador tiempos de operación	Presentar plan de negocios a empresas del sector de infraestructuras aliadas con los clientes actuales.
	Implementar proceso de mejora continua.	Aumentar la eficacia en un 10% para el año 2018	Eficacia	Realizar alianzas con los clientes actuales para así poder desarrollar el servicio teniendo en cuenta las sugerencias del mismo con estándares de calidad.
INDUCTORES.				

INTERNA O CRECIMIENTO	Regenerar clima organizacional.	Mejorar el relacionamiento la sinergia entre los integrantes de la empresa.	Hora semanal de integración.	Realizar actividades dinámicas relacionadas con el logro de objetivos que permitan integrar al equipo.
	Generar motivación.	Aumentar la motivación en los empleados.	Espacio de logros	Diseñar un espacio donde se destaque a la persona que realice mejor su labor y así generar motivación en los empleados.

Figura 15 Indicadores (Fuente:propia.)

14 Aplicar la estrategia de muestreo

14.1 Determinar la población

Se determina la población en la que se realizara la encuesta, son los empleados directos e indirectos de la misma, el método utilizado es el CENSO, la muestra es del 100% ya que se realiza una encuesta a 15 personas, con el fin de complementar el diagnostico administrativo y así diseñar la estrategia adecuada que fundamente la mejora continua en la empresa de transportes GP CARGO SAS.

Siendo la población conformada por empleados directivos, ejecutivos y operativos; teniendo una técnica de muestreo probabilística ya que todos los elementos de la población tienen una probabilidad mayor de cero de ser seleccionados en la muestra, pues la selección de la muestra se realizará en censo, a continuación se explicara cada pregunta a realizar y el resultado a partir del cual se realizara el plan estratégico de la empresa GP CARGO.

14.2 Construir el instrumento para aplicar en los elementos de la población.

				
TRANSPORTES GP CARGO SAS				
DISEÑO MUESTRAL-PAS ANTÍA				
<p>A continuación se realizará una encuesta a empleados directos e indirectos de la empresa Gp Cargo SAS, para así poder realizar un plan estratégico que incluya factores internos y externos, generando así mejora continua en la empresa.</p>				
1	¿Es usted empleado de la empresa?			
	Si		No	
2	¿Qué cargo ocupa usted actualmente en la empresa?			
	Directivo	Operativo	Ejecutivo	
3	¿Conoce usted el plan estratégico administrativo de la empresa?			
	SI		NO	
4	¿Conoce la misión de la empresa?			
	SI		NO	
5	¿Conoce la visión de la empresa?			
	SI		NO	
6	¿Tiene claro los objetivos de la empresa?			
	SI		NO	
7	¿Reconoce la estructura organizacional de la empresa?			
	SI		NO	
8	¿Considera necesario que exista el plan estratégico administrativo para la organización?			
	SI		NO	
9	Califique de 1 a 5 la ejecución del plan estratégico en la organización, siendo:			
	1. No hay plan estratégico.			
	2. No se ejecuta plan estratégico.			
	3. Se ejecuta el plan estratégico administrativo de manera regular.			
	4. Se ejecuta el plan estratégico administrativo de manera normal.			
	5. Se ejecuta el plan estratégico administrativo de manera excelente.			
				
Presentado por: Karen Dayana Ordóñez Pérez.				

Figura 16 Encuesta Fuente (propia)

14.3 Realizar Trabajo de campo

Trabajo de campo:

En primera instancia se indagará si la persona es empelada de la empresa y a qué grado jerárquico pertenece si es directivo, ejecutivo u operativo. Posteriormente se evaluará si tienen conocimientos sobre planes estratégicos y sus factores principales como lo son misión, visión, objetivos y estructura organizacional, lo cual llevara a dirigir una estratégica que enfoque a la organización hacia los resultados, eficiencia efectividad y mejora continua para así aumentar su grado de competitividad antes los clientes y los agentes involucrados en el entorno.

14.4 Tabular la información

RESULTADOS				
#PREGUNTA	SI	NO		
1	15	0		
	DIRECTIVO	EJECUTIVO	OPERATIVO	
2	2	8	5	
	SI	NO		
3	0	15		
4	2	13		
5	2	13		
6	3	12		
7	1	14		
8	14	1		
9	CALIFICACIÓN			
	1	15		
	2	0		
	3	0		
	4	0		
	5	0		

Figura 17 Tabulación Fuente (propia)

14.5 Presentar informe del diseño muestral

En la aplicación de la encuesta en la empresa de transportes GP CARGO SAS, se encontró aceptación por parte de las personas y buena actitud frente a cada respuesta, aunque cabe aclarar que hay bastante desconocimientos de conceptos y de la aplicación de planes estratégicos por parte de la empresa pero hay total disposición hacia el cambio para irse desarrollando según los exijan sus competidores y clientes.

Dentro del análisis de cada pregunta, es fundamental tener en cuenta que:

- Hay dos empleados directivos el presidente y el director comercial; el área ejecutiva se compone de asistentes contables, auxiliares contables y el contador y por último el área operativa se compone de 5 conductores de la flota de la empresa.
- Las únicas personas que tienen conocimiento de la misión y visión son el presidente y el director comercial.
- En cuanto a los objetivos corporativos tiene conocimiento el contador, el presidente y el director comercial

Todos los encuestados llegaron a la conclusión de que si es necesario incursionar en estrategias y planes de acción administrativos que permitan el desarrollo de sus habilidades y la mejora interna de la empresa.

Dentro del análisis es importante notar que por el bienestar de la empresa y los empleados, se debe dar a conocer e implementar la misión y la visión, a sí mismo la estructura organizacional, pues deben tener los parámetros o estándares sobre los que se rige la empresa, se debe definir el horizonte, ¿Hasta dónde queremos llegar? Pues para hacer que una empresa sea exitosa se deben tener empleados que se sientan comprometidos y se vayan desarrollando a medida que la empresa crece, la misión y la visión definen la base de la empresa, siendo unificadores de objetivos y de planes de acciona realizar para fundamentarse en la mejora continua.

Para tener un buen accionar en la empresa se hace indispensable ser un equipo donde todos hablen el mismo idioma y entiendan la importancia de la implementación de un plan estratégico, siendo algo fácil de entender para las personas que no comprenden tecnicismos, pues planes todas

las personas tienen a diario, con el solo hecho de organizar que se va a realizar el día siguiente u organizarle el itinerario a sus hijos o el de un viaje, de igual manera se debe hacer en una organización, consiste en ver una necesidad o problema y diseñar un plan que con ayuda e intervención de todos, brinde soluciones oportunas, siendo este el paso a seguir en la empresa GP CARGO SAS.

15 Implementación del cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral se debe implementar desde los cargos directivos hasta los operativos ya que son los directamente implicados en la incursión de los planes de acción, teniendo en cuenta que este es una herramienta que provisiona estrategias fáciles de aplicar que irán mejorando y orientándola la empresa hacia el futuro, para ellos es fundamental tener la actitud y la capacidad para enfrentarse a los cambios en pro de la mejora y el desarrollo de la organización, trabajando en equipo para transmitir todas las ideas que contribuyan en el cumplimiento de las metas.

16 Conclusiones

El cuadro de mando integral ha sido una herramienta que examina cada parte de la empresa para incursionar en su crecimiento, haciéndola fuerte ante sus competidores y haciendo participe a cada uno de los integrantes de la empresa, que con su trabajo y horas laborales hacen que se vaya desarrollando. Pues la mayoría de las organizaciones en Colombia fracasan en sus primeros años de funcionamiento, ya que la sostenibilidad a largo plazo no solo se fundamenta en incrementar los ingresos si no es que precisamente sea sostenible, que haya un punto de equilibrio donde la empresa resista a los cambios o cualquier fluctuación del entorno, puesto que en el sector del transporte es lo que más sucede, es un juego frecuente entre oferta y demanda, por tanto los precios varían constantemente, siendo necesario posicionarse con los clientes y recuperar gastos adicionales con la mejora de la productividad, por consiguiente es necesario crear una propuesta de valor, que satisfaga las necesidades del cliente y la de la empresa, que es crecer, pero para crecer la estrategia debe ser trabajo de todos, siendo fundamental encontrar personas que no solo hagan su función sino que también encuentren vías para cumplir objetivos.

A partir del diagnóstico realizado en GP CARGO SAS, se evidencian falencias internas, déficit de estructura organizacional, siendo así el instrumentado más útil para ella, el Cuadro de mando Integral, pues es la metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia, de forma que los cambios generados se van asumiendo en el proceso.

Por último para la empresa de transporte es sustancial hacer del CMI una parte de su organización porque ejecuta planes de acción rápidos, oportunos y sencillos que la llevan al éxito; uno de los logros en la organización es el diseño de la misión, visión, organigrama, definición de funciones principales y objetivos corporativos, que a continuación serán evidenciados:

Misión:

Nuestra misión es prestar el servicio de transporte de carga a nivel nacional de la forma más idónea contribuyendo con esto al desarrollo de nuestros clientes, realizando un trabajo eficiente con una filosofía de honorabilidad y transparencia; ser proactivos en todas las labores encomendadas para obtener los mejores resultados, logrando la absoluta confianza de todos nuestros clientes.

Visión:

Nuestra visión para el año 2020 es ser una empresa de transporte, logística y almacenamiento, posicionada entre las mejores empresas del país; lograr que evocar el nombre GP CARGO sea sinónimo de confianza, eficiencia y prosperidad para todos nuestros clientes, funcionarios y demás personas involucradas en nuestra operación.

Contribuir en gran forma con una función social dentro de nuestra sociedad, dando a nuestros colaboradores las mejores garantías para su desarrollo integral.

Valores:

- **Cumplimiento y calidad:** Es el pilar fundamental de GP CARGO que la calidad y el cumplimiento sean el objetivo pues van orientados hacia el cliente y a su vez en el desarrollo de la empresa.
- **Rentabilidad económica y honestidad:** Para GP CARGO es importante aumentar su rentabilidad anual, tener un mayor volumen de ventas y generar confianza en sus clientes potenciales por medio de la honestidad y así fomentar la mejora y el crecimiento continuo por medio del reconocimiento.

Organigrama:

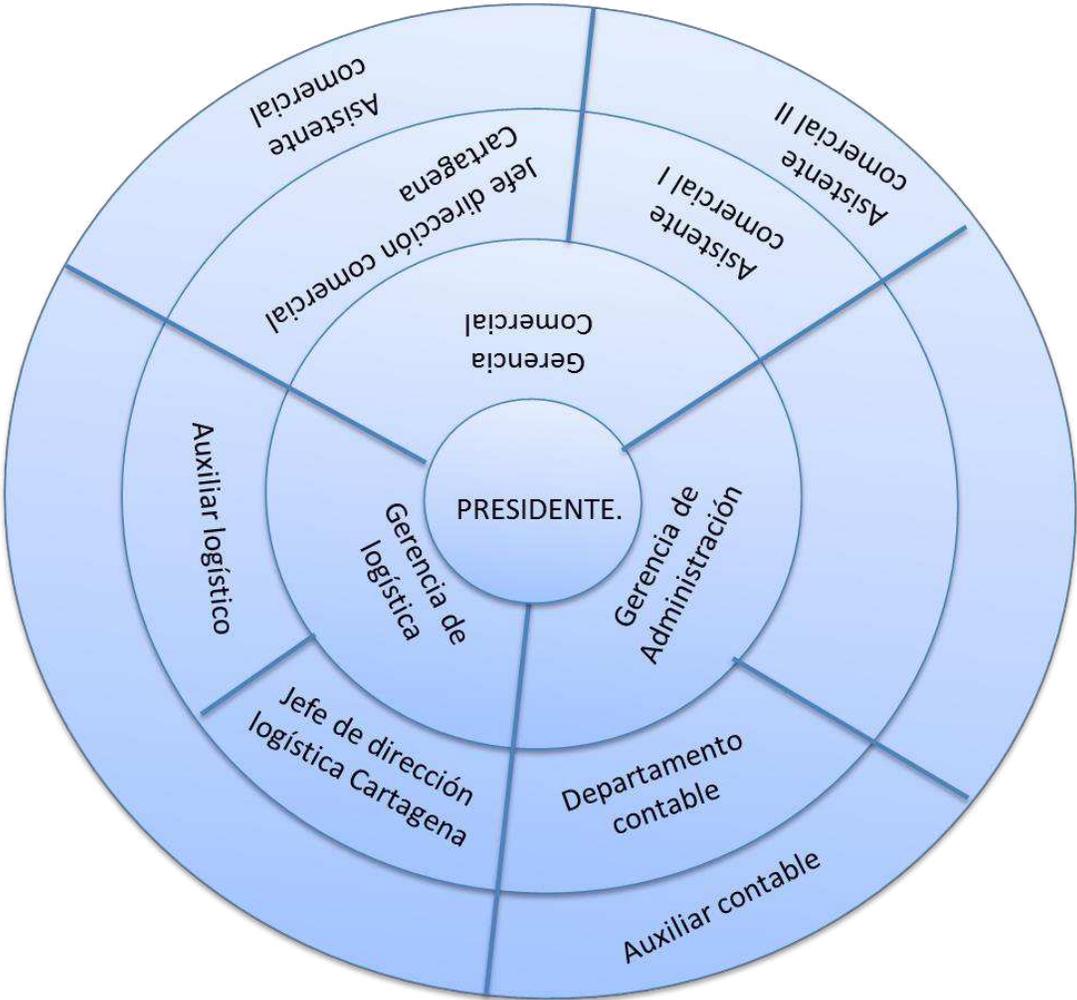


Figura 18 Organigrama

(Fuente:propia.)

Funciones.

- **Presidente.**

Está pendiente de los cambios del mercado y el campo al cual se dedica la empresa para encaminarla por el camino del éxito Genera mayor volúmenes de ingresos manteniendo la calidad y el servicio ,Dirigir y supervisar de manera controlada las operaciones dentro de la empresa, Mantener en óptimas condiciones las relaciones con los clientes y el equipo de trabajo ,Correlacionando datos históricos de la empresa con el fin de direccionarlos siempre a una mejora continua que contribuya con el crecimiento de la empresa.

- **Director comercial.**

Debe generar estrategias que aumenten la cuota de mercado y a su vez planear, organizar, dirigir, controlar los movimientos en las operaciones de la empresa y administrar los recursos de manera adecuada llegando a la toma de decisiones de manera oportuna para la empresa de igual manera se encarga de coordinar logísticamente las operaciones de la empresa según los requerimientos de los clientes, generando informes de los resultados de las personas que tiene a su cargo.

- **Contador.**

Contador encargado de manejar la parte financiera de la empresa de ajustar con el presidente el presupuesto, coordina los ciclos de pagos, genera impuestos y coordina futuras inversiones en la empresa junto al director comercial, de igual manera genera pagos para el mantenimiento de los carros transportadores y finalmente se encarga de los cierres contables y de los estados de pérdidas y ganancias de la empresa.

- **Auxiliar contable.**

Es la persona encargada de recibir toda la documentación que finalmente el contador revisa también todas las solicitudes de dinero por parte de directivos por otra parte es la persona encargada de realizar los pagos a los proveedores que en un principio vienen supervisados por el contador, también se encarga de realizar la facturación de manera oportuna emitiendo así informes al respecto a director comercial.

17 Recomendaciones

Luego del estudio diagnóstico de la empresa se considera necesario que se debe identificar falencias de la empresa y discutir las desde todas las áreas, para así implementar el trabajo en equipo que fundamente el cumplimiento de los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta que es importante difundir, objetivos, misión y visión, diseñando metas y planes que hagan que la empresa pueda medir el cumplimiento, pues no es necesario solo medir que cantidad de dinero hay en utilidades si no que tan fuerte se es para prever fluctuación o cambios en el mercado que puedan poner débil a la empresa, para así difundir cada decisión tomar que involucre a los empleados para que todos estén orientados hacia la mejora continua de la empresa, Priorizando los problemas internos y así delegar y establecer funciones en la organización para que así sea posible quien tiene la responsabilidad de cada tarea.

18 Referencias

- Planeación estratégica, la visión prospectiva, Guillermo Hajar Fernández.
- Planeación estratégica, teórica y práctica, Estela García Sánchez (2012)
- Fundamentos de gestión empresarial, la clave de la competitividad, Lourdes Munch (2014)
- Teoría y diseño organizacional, Richard L Daft.
- Indicadores de gestión y cuadro de mando integral, Amado Salguero.
- Modelos de planeación estratégica, García Estela-Valencia María Lourdes (2007)
- Planeación estratégica, rumbo hacia el éxito. Lourdes Munch (2005)
- Mapas estratégicos, Norton y Kaplan.

19 Lista de figuras.

Figura 1 Estrategia.....	13
Figura 2 Cronograma.....	16
Figura 3 Matriz DOFA.....	19
Figura 4 Matriz.....	20
Figura 5 Matriz EFE	21
Figura 6 Matriz EFI	22
Figura 7 Matriz IE	23
Figura 8 Matriz PEEA	24
Figura 9 Vectores	25
Figura 10 Priorización	26
Figura 11 Ponderación.....	27
Figura 12 Relación perspectivas.....	28
Figura 13 Mapa estratégico.....	29
Figura 14 Cuadro de mando	32
Figura 15 Indicadores	33
Figura 16 Encuesta	37
Figura 17 Tabulación.....	38
Figura 18 Organigrama.....	44