

PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y DE MERCADEO PARA LA  
EMPRESA PDS EXPRESS UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI  
PERIODO 2019-2021

ANDRÉS FELIPE SÁNCHEZ GUZMAN



UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
MAESTRIA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL  
SANTIAGO DE CALI  
2019

PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y DE MERCADEO PARA LA  
EMPRESA PDS EXPRESS UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI  
PERIODO 2019-2021

ANDRÉS FELIPE SÁNCHEZ GUZMAN

DIRECTOR:

JOSE LUIS DUQUE CEBALLOS  
DIRECTOR MAESTRIA DIRECCIÓN EMPRESARIAL



UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
MAESTRIA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL  
SANTIAGO DE CALI  
2019

## Tabla de contenido

|   |    |
|---|----|
| RESUMEN.....  | 12 |
| INTRODUCCIÓN .....                                  | 13 |
| 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....                  | 14 |
| 1.1 Planteamiento del Problema.....                 | 14 |
| 1.2 Antecedentes.....                               | 16 |
| 1.3 Formulación del Problema .....                  | 20 |
| 1.4 Justificación.....                              | 20 |
| 2 OBJETIVOS.....                                    | 21 |
| 2.1 Objetivo General .....                          | 21 |
| 2.2 Objetivos específicos .....                     | 22 |
| 3. MARCO REFERENCIAL .....                          | 22 |
| 3.1 Marco Teórico .....                             | 23 |
| 3.1.1 Estrategia. ....                              | 23 |
| 3.1.2 Planeación.....                               | 27 |
| 3.1.3Planeación estratégica. ....                   | 28 |
| 3.1.4 Direccionamiento estratégico.....             | 33 |
| 3.1.5 Análisis estratégico. ....                    | 38 |
| 3.1.6 Análisis del entorno.....                     | 39 |
| 3.1.7 Análisis estructural del sector. ....         | 47 |
| 3.1.8 Poder de negociación de los proveedores. .... | 51 |
| 3.1.9 Análisis interno. ....                        | 52 |
| 3.1.10 Cadena de valor.....                         | 53 |
| 3.1.11 Definición del análisis DOFA.....            | 56 |
| 3.1.12 Matriz de Ansoff. ....                       | 62 |

|   |    |
|---|----|
| 3.1.13 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....                | 63 |
| 3.1.14 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....                | 64 |
| 3.1.15 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)..... | 64 |
| 3.1.16 Modelo de negocios Canvas.....                                       | 65 |
| 3.2 Marco Conceptual .....  | 67 |
| 3.3 Marco Contextual.....   | 68 |
| 3.4 Marco Legal .....   | 69 |
| 4. DISEÑO METODOLÓGICO .....  | 73 |
| 4.1 Tipo De Investigación .....   | 73 |
| 4.2 Enfoque de la Investigación .....                                       | 73 |
| 4.3 Método de Investigación .....   | 74 |
| 4.4 Población y Muestra.....  | 75 |
| 4.5 Fuentes De Información.....   | 75 |
| 4.5.1 Fuentes primarias. ....   | 75 |
| 4.5.2 Fuentes secundarias.....  | 75 |
| 4.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información .....          | 75 |
| 5. DIAGNÓSTICO DE LOS ENTORNOS QUE AFECTAN A LA ORGANIZACIÓN.....           | 79 |
| ANÁLISIS DEL ENTORNO.....   | 79 |
| 5.1 El Entorno .....  | 79 |
| 5.1.1 Entorno Externo. ....   | 80 |
| 5.1.2 Entorno Económico.....  | 80 |
| 5.1.3 Producto Interno Bruto (pib).....                                     | 80 |
| 5.1.4 Crecimiento del pib en el sector servicios.....                       | 81 |
| 5.1.5 Tasa del crecimiento del índice del precio al consumidor (ipc).....   | 82 |
| 5.1.6 Tasa de interés o de intervención de política monetaria. ....         | 83 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.2 Entorno Tecnológico .....   | 84  |
| 5.2.1 Presupuesto nacional para ciencia y tecnología. ....  | 84  |
| 5.2.2 Cambio acelerado de la tecnología. ....   | 85  |
| 5.2.3 Costo de la tecnología .....  | 86  |
| 5.3 Entorno Político .....  | 87  |
| 5.3.1 Plan nacional de desarrollo 2006-2010 estado comunitario: “desarrollo para todos” una propuesta de negación del estado de bienestar. .... | 89  |
| 5.4 Entorno Social .....  | 90  |
| 5.5 Entorno Geográfico .....  | 91  |
| 6. ANÁLISIS LA SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA PDS EXPRESS EN RELACIÓN CON SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS. ....                                   | 93  |
| 6.1 Análisis Dofa.....  | 93  |
| 6.2 Líneas Estratégicas d.o.f.a.....  | 96  |
| Líneas estratégicas D.O.F.A.....  | 97  |
| 6.3 Matriz de Evaluación Factores Externos (MEFE) .....   | 98  |
| 6.4 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....   | 100 |
| 6.5 Aplicación de la Matriz Ansoff.....   | 101 |
| 7. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA PDS EXPRESS.....  | 103 |
| 7.1 Matriz de Perfil Competitivo .....  | 103 |
| 7.2 Modelo CANVAS .....   | 107 |
| 8. PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO PARA LA EMPRESA PDS EXPRESS.....  | 109 |
| 8.1 Direccionamiento Estratégico .....  | 109 |
| 8.1.1 Misión. ....  | 109 |
| 8.1.2 Visión. ....  | 109 |
| 8.1.3 Principios Corporativos.....  | 109 |
| 8.1.4 Valores Corporativos. ....  | 109 |

|   |     |
|---|-----|
| 8.1.5 Objetivos Estratégicos.....   | 110 |
| 8.1.6 Organigrama.....  | 110 |
| 9. ESTRATEGIAS DE MERCADEO QUE LE PERMITAN A LA EMPRESA PDS   |     |
| EXPRESS MEJORAR SU POSICIONAMIENTO EN EL SECTOR. ....   | 111 |
| 9.1 Plan de Acción .....  | 111 |
| 9.2 Estrategias y actividades de mercadeo que favorezcan el posicionamiento de la empresa<br>PDS Express..... | 114 |
| 9.3 Descripción y análisis de objetivos estratégicos .....  | 118 |
| RECOMENDACIONES .....   | 123 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....   | 124 |

## Listado de tablas

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1 <i>Planeación en los tres niveles de la empresa</i> ..... | 27  |
| Tabla 2 Análisis Dofa.....  | 57  |
| Tabla3 Guía de observación.....                                   | 76  |
| Tabla 4 Matriz de evaluación del entorno económico .....          | 84  |
| Tabla 5 Matriz de evaluación del entorno tecnológico .....        | 86  |
| Tabla 6 Matriz de evaluación del entorno político.....            | 90  |
| Tabla 7 Matriz de evaluación del entorno social .....             | 91  |
| Tabla 8 Matriz de evaluación del entorno geográfico.....          | 92  |
| Tabla 9 Análisis Dofa.....  | 93  |
| Tabla 10 Líneas estratégicas DOFA .....                           | 97  |
| Tabla 11 Matriz MEFE .....  | 98  |
| Tabla 12 Matriz MEFI .....  | 100 |
| Tabla 13 Matriz del perfil competitivo .....                      | 104 |
| Tabla 14 Modelo Canvas .....                                      | 108 |
| Tabla 15 Plan de acción .....                                     | 111 |
| Tabla 16 Variable canal de distribución.....                      | 114 |
| Tabla 17 Variable Comunicación.....                               | 115 |
| Tabla 18 Variable producto.....                                   | 117 |
| Tabla 19 Variable precio .....                                    | 118 |

## **Listado de Figuras**

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 Proceso de planeación estratégica .....                | 29  |
| Figura 2 Modelo de direccionamiento estratégico .....           | 34  |
| Figura 3 Metodología para el direccionamiento estratégico ..... | 35  |
| Figura 4 Diagrama de las cinco fuerzas competitivas .....       | 48  |
| Figura 5 Esquema de la cadena de valor .....                    | 54  |
| Figura 6 Matriz de Ansoff .....                                 | 63  |
| Figura 7 PIB por sector .....                                   | 82  |
| Figura 8 IPC mensual mes Enero .....                            | 83  |
| Figura 9 Presupuesto nacional para ciencia y tecnología .....   | 85  |
| Figura 10 Radar de valor .....                                  | 106 |
| Figura 11 Organigrama .....                                     | 111 |

## **RESUMEN**

Este proyecto permite responder y generar un compromiso estratégico de mejoramiento organizacional.

La motivación de la realización de este trabajo, nace del deseo de ser una organización más competitiva en el mercado, lograr superar las dificultades internas y externas de desarrollo y capacitar al equipo de trabajo responsable de la ejecución de todas las labores en la empresa PDS Express, todo lo anterior pensando en el compromiso de ejecución de los resultados arrojados por esta investigación.

Mediante este proyecto denominado PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y DE MERCADEO PARA LA EMPRESA PDS EXPRESS UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI PERIODO 2019-2021, se implementaran herramientas de evaluación y control garantizando mejores resultados para la toma de decisiones, mediante indicadores y variables, generando el propósito es conocer las necesidades internas y externas para enfocarse en el desarrollo empresarial de la compañía.

El área de mercadeo es fundamental para la empresa impulsando y fortaleciendo la comercialización de los productos y servicios, así como masificar más sucursales en el territorio nacional, esto debe garantizar el crecimiento de la empresa, todas las áreas de la empresa permitirán el posicionamiento de la misma en el mercado postal colombiano, con el objetivo de solucionar las necesidades de los clientes con un servicio de excelente calidad.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas diseñan estrategias para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estas estrategias pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, dependiendo de su tamaño, implica que cantidad de estrategias y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Además, la economía global va demostrando que la competitividad es necesaria para que las empresas desarrollen su potencial y se esfuercen por satisfacer las necesidades de sus clientes, quienes cada vez se hacen más exigentes y tienen muy en cuenta el posicionamiento de la empresa a la hora de adquirir un producto, es por esto que la mayoría de éstas hoy en día se encuentran en búsqueda de mecanismos, métodos y modelos estratégicos que la ayuden a perfeccionar sus procesos y productos para conseguir la satisfacción del cliente.

La Dirección Estratégica es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado. Además, esta ventaja tiene que ser conseguida por una organización, la empresa, que es un complejo conjunto de personas, recursos, procesos, culturas, etc. que se encuentra en continuo cambio como el entorno que le rodea, por ello, la dirección de la empresa debe primero conocer hacia qué objetivos encaminarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas.

PDS EXPRESS S.A.S. es una pequeña empresa perteneciente al servicio de mensajería con un portafolio en servicios de paqueteo y carga para las empresas de la región que ha decidido tomar un nuevo direccionamiento administrativo, organizacional y estructural, con el fin de ser una empresa sólida y reconocida en el mercado. Para lograrlo debe afrontar las grandes amenazas del sector, del ente regulador de transporte y de la competencia y a su vez tener la capacidad económica, administrativa y técnica para responder ante las debilidades y superar las fortalezas y oportunidades.

Mediante la investigación se pretende crear un camino, una guía, en donde se logre optimizar y hacer rendir de forma más acertada los procesos dentro de cada una de las áreas de la compañía; que se logre manejar de forma acertada los conceptos de eficiencia y eficacia; se busca además ofrecer un plan de direccionamiento que permita perfeccionar la planeación, la dirección y el control; que se perfeccione el manejo de las finanzas, el manejo de los costos y

sobre todo el manejo del tiempo. Por lo tanto, debido a la importancia que representa el poder contar con procesos estratégicos para desarrollar de manera adecuada, las diferentes actividades dentro de la empresa PDS Express S.A.S, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, es necesario el diseño de un modelo que permita una toma de decisiones acertada, para hacerle frente a las exigencias del mercado y afrontar los diferentes retos que se presenten, por medio de la aplicación de conocimiento, teorías y estrategias, para llevar a cabo la propuesta de un programa de mejoramiento de la productividad y competitividad de la empresa.

La investigación permitirá realizar una identificación y evaluación de los problemas existentes causados por la falta de estrategias definidas y planes de acción que la soporten; posteriormente al análisis y evaluación de los síntomas localizados se formulará y propondrá un plan estratégico adecuado a las necesidades de la empresa y del entorno en el cual se desenvuelve.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

El direccionamiento estratégico se puede definir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Para Goodstein y otros autores (1988), sería la forma de anticiparse racionalmente al futuro desde la alta dirección de una organización, en sus palabras: “es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar el desarrollo” (p. 5). Para todas las organizaciones es de gran importancia trazar un rumbo, para esto necesita diseñar planes para el logro de sus objetivos y metas propuestas, es por esto que se requiere revisar cada área y así identificar y atender las debilidades de manera inmediata y las fortalezas para crecer estructuradamente, esto se logra a través de una planeación estratégica.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente) (Ogliastri, 1992, p. 18).

En este sentido, la pregunta principal que responde el enfoque de direccionamiento estratégico es: “¿qué hacer?” Por lo cual, situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, la evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo,

la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la planeación estratégica es especialmente útil.

No hay que olvidar que la planeación estratégica tiene su origen en la Administración por Objetivos modelo creado por Peter F. Drucker quién señala que es un método mediante el cual el gerente y los subgerentes y todos los jefes de una organización determinan que objetivos desean alcanzar, cada uno en su campo y en un determinado tiempo; a partir de esto la planeación estratégica se define como una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo, apoyada en el principio que, para alcanzar resultados la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La planeación estratégica tiene el valor de proporcionar una hoja de ruta “para la actuación que se halla en la mentalidad de la organización y los empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos de la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que deben emprender en un periodo razonable”.

La empresa PDS Express S.A.S, es una empresa de mensajería con un portafolio en servicios de paqueteo y carga cuya función es estar atenta a las necesidades que requieren las empresas de la región, sin embargo, se presentan quejas y cancelación de los servicios por parte de los clientes por el incumplimiento en la oportunidad de la prestación de éstos. Así mismo, en la presentación de su portafolio que incluye un alto nivel de exigencia a sus proveedores, PDS Express S.A.S, no tiene un direccionamiento claro y una estructura sólida que genere confianza conllevando a la pérdida de oportunidades con nuevos clientes. De las situaciones anteriores descritas, se puede inferir que PDS Express S.A.S, está perdiendo oportunidades en el mercado ya que actualmente carece de estrategias que la direccionen al éxito organizacional; es así como el direccionamiento estratégico le puede brindar a PDS Express S.A.S. una herramienta para materializar y socializar sus estrategias corporativas de tal forma que logre encontrar la propuesta de valor y el crecimiento sostenible de la organización en su valor a los clientes. Por consiguiente, esta investigación permitirá realizar una identificación y evaluación de los problemas existentes causados por la falta de estrategias definidas y planes de acción que la soporten; posteriormente se formulará un plan estratégico adecuado a las necesidades de la empresa y del entorno en el cual se desenvuelve.

Para PDS EXPRESS S.A.S. será un reto y un proceso de grandes cambios estructurales y organizacionales ya que tendrá que tomar decisiones claras y definitivas para iniciar los cambios y adaptarse a nuevos procesos, políticas, y reformas en general. Así mismo la empresa deberá estar dispuesta a lograr que todo el personal esté enfocado en los mismos objetivos, que se cuente con estrategias de prevención y mejora, que se conozcan las oportunidades y las amenazas en el sector y las ventajas y fortalezas dentro de la organización para generar seguridad frente a la competencia, que se busquen alternativas fijas de ingreso para ampliar el programa de negocio y que se establezcan procedimientos y objetivos estratégicos para que contribuyan con la toma de decisiones.

## **1.2 Antecedentes**

A continuación, se presenta el resultado de investigaciones anteriores directamente relacionadas con el objeto de estudio (“Direccionamiento estratégico”), teniendo como objetivo reflejar el estado del conocimiento del área en la actualidad y su implementación en diferentes sectores productivos:

Un estudio desarrollado en la empresa Publicidad San Miguel, en la ciudad de Cúcuta, presenta como problemática una serie de inconvenientes de tipo administrativo, lo que llevó a una desorganización; motivo por el cual, se requirió mejorar su posición en el mercado, a través de una planeación estratégica tendiente a fortalecer el área administrativa, contable y financiera. Como la empresa no es ajena a las variables del mercado en su región, se identifica la necesidad de fortalecer su estructura organizativa, definiendo explícitamente su misión, visión objetivos, estrategias, que le permitan formular, ejecutar y evaluar acciones para el alcance de los objetivos que propone, el cual, le permita aumentar su nivel de gestión y competitividad frente a otras empresas de publicidad en la región (Zapata, E. 2008). Este proyecto permitirá a la empresa PDS EXPRESS tener una visión más amplia de lo que desea (donde quiere estar) y de cómo lograrlo, aportando estrategias y planes de acción que orienten la toma de decisiones. Servirá, además, como una herramienta administrativa que hará más eficiente el desempeño de sus colaboradores, poniendo en práctica la planeación estratégica obtenida, a fin de lograr un mayor grado de competitividad en el mercado de los servicios de consultoría en la región.

Se consultó un estudio aplicado a la empresa ALPA Construcciones Ltda., en la ciudad de Bucaramanga, cuyo propósito consistió en mejorar las perspectivas del negocio de obras civiles y movimiento de tierras, con el fin de realizar proyectos con algunas empresas del sector privado, quienes tienen como requisito contractual la certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008. Por lo tanto, se diseñó el sistema, cuyos resultados permiten generar confianza y factores diferenciales en el mercado, así como una gestión más eficaz y eficiente que garantice el posicionamiento y el crecimiento de la empresa. El principal aporte de este proyecto se refiere al diagnóstico estratégico aplicado a la empresa ALPA Construcciones Ltda., para determinar su situación actual y la forma como se formularon las directrices organizativas en la visión y los objetivos corporativos de dicha empresa (Castro, 2011).

En la universidad San Buenaventura, Cali, Colombia menciona el autor (Correa Galvis, 2009) que a través del proyecto se realiza una investigación que permite hallar las causas y los efectos de la ausencia de direccionamiento estratégico y con base a esto desarrollar un modelo sistémico que se enfoque en estandarizar los procesos de la compañía, este modelo sistémico permite que la empresa cuente con una base de operaciones que guíen tanto al gerente como a los colaboradores a desempeñar sus actividades, con miras al buen funcionamiento, justo a tiempo, calidad, servicio al cliente y rentabilidad. Mediante las diferentes herramientas administrativas que ayudan a evaluar las oportunidades que tiene la empresa para subsistir en el futuro teniendo en cuenta cuestiones externas a la organización, por tal razón para lograr esto es necesario definir objetivos claros y alcanzables que permiten enfocar el trabajo hacia una sola dirección.

(Zuluaga & Cipa Olaya, 2013), formula un plan de direccionamiento estratégico en donde se presenta una posibilidad de cambio, fortalecimiento y renovación de todas y cada una de las tareas y/o procesos administrativos. Como primera medida se realiza un diagnóstico en donde se identifica la problemática que obligaba al estancamiento y que no estaba permitiendo a la empresa crecer ocasionando un efecto embudo en muchos de los procesos administrativos, financieros, capital humano, etc. Después de lograr un diagnóstico amplio a través de los métodos propuestos desde un principio; con la información obtenida se procedió a diseñar un conjunto de estrategias que permitieran a la empresa sacudirse desde sus cimientos hasta su cabeza más visible (gerencia general) y corregir el accionar de cada proceso evitando la sobre carga en las áreas que dependen unas de otra.

(Pavón, 2010) Aborda temas que permiten determinar de manera eficiente las cuestiones internas y externas que afectan un taller de mantenimiento automotriz, mediante metodologías de calidad, las cuales logran obtener un diagnóstico de la situación actual de la organización. Lo que sirve como punto de partida para desarrollar un plan de direccionamiento estratégico con el fin de orientar los esfuerzos al logro de objetivos corporativos, de manera que aumenten la probabilidad obtener una mayor participación en el mercado específico y logre mantenerse la compañía con éxito en un entorno cambiante y competitivo.

(Gambia Cordones & Guerra Mejía, 2012) en donde sus autores plantean un direccionamiento estratégico para la organización de mantenimiento automotriz, identificando los procesos, las entradas y salidas e interrelacionando mecánicas como el Balanced Score Card, para señalar estrategia que gestionen el logro de los objetivos corporativos. Y en donde previamente realizan un análisis externo del sector, en donde identifican oportunidades que dinamizan el crecimiento económico.

Aguilera (2010) hace referencia a la relación existente entre el crecimiento empresarial, el direccionamiento estratégico y la inversión de los directivos para lograr dicho objetivo, se plantean problemáticas de como la planeación estratégica presenta baja aceptación de los líderes, coordinadores y mandos de nivel medio, a diferencia de los directivos y gerentes de nivel general o superior, interpretando la planeación empresarial como un simple llenado de formatos; así, surge la necesidad de transformar el concepto en un direccionamiento estratégico que permita involucrar de manera activa y cooperante a todo su núcleo de colaboradores en el cumplimiento de las metas y objetivos de toda la compañía.

Por otra parte David (1997), habla sobre la planeación estratégica como el conjunto de ideas sobre la formulación, la implementación y el análisis de decisiones que permiten a la organización alcanzar sus objetivos a corto y a largo plazo. También es la interacción práctica de los entornos de la empresa, las fuerzas competitivas, las estrategias adecuadas para el alcance de los objetivos, el plan de mercadeo y direccionamiento estratégico para lograr el éxito de una organización. Esto es importante ya que las empresas deben tener estrategias que les permitan tener un contacto más cercano con el cliente, generando relaciones duraderas y oportunidades de mejora en los diferentes procesos de la organización, también como fuente fundamental al momento de conllevar al logro de una ventaja competitiva y crecimiento en el mercado; por lo tanto, es la manera que permite a la empresa lograr los objetivos. (2003).

(Reyes & Celín 2015) realizaron un proyecto de grado titulado: “Formulación de un plan estratégico de la empresa GLOB@L.NET en Cali con horizonte de tiempo 2011 al 2015, para el logro de mejoras en sus procesos competitivos”. La empresa GLOBAL@NET cada vez más se encuentra con un número mayor de competidores lo cual representa compartir el mercado, perder posicionamiento y disminución en las ventas. Es por esto, que la empresa busca a través de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación tener estrategias que ayuden a establecer un mejor contacto manteniendo una buena relación con el cliente, lo anterior se plantea con la intención de lograr una ventaja competitiva diferenciadora en el mercado local, aprovechando los continuos cambios donde las empresas logran gran flexibilidad y capacidad de adaptación del entorno son las que logran sobrevivir y permanecer a largo plazo en el mercado para competir y buscar el éxito de la organización. Todos estos factores o variables deben operar en conjunto con el fin de lograr objetivos organizacionales, esta necesidad lleva a recurrir a la planeación estratégica. La metodología utilizada en el desarrollo de este trabajo fue una entrevista realizada al gerente de la empresa y encuestas a los altos mandos, analizando las estrategias y procesos manejados en el momento de la toma de decisiones que influyen en el logro de una ventaja competitiva para la organización.

Este estudio le sirve a la empresa para dar un salto importante a nivel competitivo debido que fundamentará su plan estratégico en temas y conceptos de vanguardia que le ayudarán a generar ventajas competitivas diferenciadoras y de esta manera poder competir a nivel nacional logrando suplir las necesidades y cumplir con las expectativas de la razón de ser de cualquier organización como son los clientes.

En la Universidad del Rosario (Bogotá), se desarrolló un trabajo de grado titulado: “Metodologías propuestas para la implantación de la planeación estratégica por medio del direccionamiento estratégico en las empresas”. Esta investigación es una recopilación de las metodologías propuestas para la implantación de la Planeación Estratégica por medio del Direccionamiento Estratégico en las empresas. Como se ha visto en los últimos años, se ha hecho cada vez más importante que las empresas logren elaborar y ejecutar sus planes estratégicos para poder afrontar de mejor forma el mercado y sus condiciones cambiantes y aún más con el avance acelerado de la globalización. La metodología utilizada en el desarrollo de este trabajo se basó en la observación, analizando cada uno de los comportamientos y procesos manejados en la

organización. Los planes estratégicos van de la mano del estudio y el análisis de su entorno, el entorno es cambiante y por lo mismo es necesario estudiarlo constantemente.

Al finalizar este trabajo, la implantación y la puesta en marcha de los Planes Estratégicos en la empresa le dio mejores herramientas para enfrentar las incertidumbres del mercado, le brindó un horizonte claro y compartido a todos los empleados, saben para donde van y como lo van a lograr por medio de su misión, visión, políticas y objetivos corporativos, haciendo a la empresa perdurable. (Álvarez 2014)

### **1.3 Formulación del Problema**

¿Cuál es el plan de direccionamiento estratégico y de mercadeo para la empresa PDS Express ubicada en la ciudad Santiago de Cali para el periodo 2019 - 2021?

### **1.4 Justificación**

Teniendo en cuenta el continuo cambio al que se enfrentan las empresas en la actualidad, es importante utilizar métodos que proporcionen técnicas o herramientas que apoyen la labor empresarial según el medio en el cual se desempeñan; por esta razón, la planeación estratégica se constituye en una de las tareas fundamentales de la gerencia, en la medida en que a través de ella se traza el camino por donde marchará los destinos de la organización, el proceso de planeación estratégica, permite involucrar en un sólo ejercicio la multiplicidad de aspectos que hacen parte integral de la formación gerencial.

En esta investigación en la empresa PDS EXPRESS S.A.S. se abordan los conceptos teóricos que permiten evaluar de manera detallada las variables identificadas como claves tanto a nivel interno como externo y a través de su ponderación poder establecer cómo ellas impactan positiva o negativamente a la organización, determinar cómo se encuentra ubicada la empresa en el mercado y definir las estrategias convenientes para mejorar su posicionamiento. Para ello, la aplicación de un direccionamiento estratégico en PDS Express permitirá apalancar las fortalezas y detectar las debilidades, que pueden tener gran repercusión en la organización y contribuir a implantar un control de la gestión con el propósito de aprovechar las oportunidades y enfrentar eficientemente las amenazas del medio. Las metodologías y técnicas de un direccionamiento

estratégico tienden a favorecer la implantación de decisiones acertadas para anticiparse al futuro, creando alternativas de crecimiento para la empresa que redunden en beneficios reales para sus clientes internos y externos en un entorno cambiante y cada vez más complejo.

El presente proyecto de grado es importante para la empresa PDS EXPRESS S.A.S. porque el diseño y la ejecución de un buen plan estratégico permitirá esclarecer los rumbos de la empresa, las herramientas a utilizar, los indicadores a medir, la consecución de los objetivos propuestos y orientar sus esfuerzos a la ampliación de los mercados y la superación de la competencia, así mismo podrá incrementar su productividad y competitividad, generando una mayor rentabilidad y la satisfacción del cliente.

El presente proyecto de grado se justifica porque PDS EXPRESS S.A.S. estará comprometida en definir sus lineamientos estratégicos ya que es una empresa que está ingresando en el mercado y debe enfrentarse a los retos del entorno; la empresa aún no tiene estructurada su política de operación, sus valores corporativos, su finalidad como empresa y sus metas a futuro. Por lo cual es importante la necesidad de realizar un plan de direccionamiento estratégico en ésta organización, con el fin de mejorar su estructura interna, así como en un diagnóstico interno de la empresa – donde se definan las capacidades de la compañía a nivel directivo, tecnológico, competitivo, financiero y humano en relación con el mercado en un análisis DOFA – que deje en evidencia la situación actual de la empresa frente al entorno, así mismo elaborar el plan de acción donde se establezca la misión, la visión, las políticas de calidad, con un enfoque al cliente y se mejore el desempeño de la organización.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Formular un plan de direccionamiento estratégico y de mercadeo para la empresa PDS Express ubicada en la ciudad Santiago de Cali para el periodo 2019 – 2021.

## **2.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar los entornos que afectan a la organización.
- Analizar la situación interna de la empresa PDS Express en relación con sus procesos administrativos.
- Determinar el perfil competitivo de la empresa PDS Express.
- Definir el plan estratégico y operativo para la empresa PDS Express.
- Proponer estrategias de mercadeo que le permitan a la empresa PDS Express mejorar su posicionamiento en el sector.

## **3. MARCO REFERENCIAL**

Actualmente las empresas diseñan estrategias para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estas estrategias pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, dependiendo de su tamaño, implica que cantidad de estrategias y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Además, la economía global va demostrando que la competitividad es necesaria para que las empresas desarrollen su potencial y se esfuercen por satisfacer las necesidades de sus clientes, quienes cada vez se hacen más exigentes y tienen muy en cuenta el posicionamiento de la empresa a la hora de adquirir un producto, es por esto que la mayoría de estas hoy en día se encuentran en búsqueda de mecanismos, métodos y modelos estratégicos que la ayuden a perfeccionar sus procesos y productos para conseguir la satisfacción del cliente.

La dirección estratégica es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado. Además, esta ventaja tiene que ser conseguida por una organización, la empresa, que es un complejo conjunto de personas, recursos, procesos, culturas, etc. que se encuentra en continuo cambio como el entorno que le rodea, por ello, la dirección de la empresa debe primero conocer hacia qué objetivos encaminarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas.

Debido a la importancia que representa el poder contar con procesos estratégicos para desarrollar de manera adecuada, las diferentes actividades dentro de la empresa PDS EXPRESS

S.A.S. es necesario el diseño de un modelo que permita una toma de decisiones acertada, para hacerle frente a las exigencias del mercado y afrontar los diferentes retos que se presenten, por medio de la aplicación de conocimiento, teorías y estrategias, para llevar a cabo la propuesta de un programa de mejoramiento de la productividad y competitividad de la compañía.

A continuación, se abordan las teorías que sustentan el presente proyecto, sentando las bases para el desarrollo metodológico de un plan que responda a “las preguntas y a la toma de decisiones necesarias para obtener respuesta antes de la iniciación de cualquier proceso real de planeación” (Goodstein, 1988. p.13).

### **3.1 Marco Teórico**

#### **3.1.1 Estrategia.**

El término estrategia se originó en el campo militar, la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Por tanto, la estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito. La estrategia debe ser flexible y está sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información (Frances, 2006).

Algunas definiciones de estrategia son:

“Determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas” Serna (2013).

“Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. (David, F. 2003)  
“La estrategia se emplea en la dirección básica a largo plazo (...) es cualitativa, proporciona orientación a los planes de corto, integra los planes funcionales en un esquema general, es realista y se halla orientada a la acción.” (Ossorio, 2003)

“Es un conjunto de decisiones condicionales que definen los actos a realizar en función de todas las circunstancias susceptibles de presentarse en el futuro. Definir una estrategia es establecer la lista de todas las situaciones a las cuales se podría llegar y escoger desde el origen la decisión que se tomará frente a cada una de ellas”. Ossorio, (2013)

“La conducta estratégica es el proceso de interacción de una empresa con el entorno y el proceso dinámico de cambio de su configuración interna para mejorar la interacción”. Alberto Levy (1981).

En síntesis, los distintos aportes al significado de estrategia podrían resumirse en: voluntad e intencionalidad, diseño y empleo de fuerzas propias, cálculo de las fuerzas contrarias, direccionalidad de las acciones, carácter consciente, adaptativo y condicional de las acciones (atendiendo el contexto), previsión de las respuestas frente a situaciones contingentes, condición integradora y multidimensional (compleja).

Las estrategias de una compañía acaban por ser una combinación de acciones y enfoques de negocios planeados, y de reacciones adecuadas a las condiciones imprevistas. (Bittar, 2013). Es decir, las estrategias son los “medios” o acciones que le permiten a la empresa alcanzar sus objetivos planeados. La ausencia de estrategias le garantiza a la organización un viaje a la deriva a una mediocridad competitiva y a un desempeño inferior. Por tal motivo la creación de una estrategia exitosa debe ser una tarea administrativa prioritaria. Cabe recalcar que la estrategia real de una empresa es algo que los administradores deben modelar y remodelar a medida que los acontecimientos trasciendan fuera y dentro de la misma.

Según Aktouf (1998) en su libro *La administración entre tradición y renovación* “la palabra estrategia designa el conjunto de tareas que cumplen los miembros de la alta dirección y sus asesores, encaminadas a definir y a decidir las grandes orientaciones periódicas de la empresa y a realizarlas en términos de estructuras y de medios. Es el mantenimiento en cierta forma permanente, de una visión futuro continuamente realimentada por las informaciones del entorno, tanto interno como externo”.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003) definen la estrategia como “un patrón, es decir como una serie de sucesos que guardan coherencia en el tiempo, pero también como la posibilidad de desarrollar planes a futuro. Afirman que podríamos hablar de estrategias proyectadas y realizadas. Es decir, se requiere algo de previsión y de adaptación” (p.39).

Estos autores también plantean que las estrategias además de desarrollar planes para el futuro también determinan modelos a partir de las experiencias del pasado. Las estrategias que se plantean pueden ser adaptadas a lo largo del tiempo, ya que en algunas ocasiones los planes que se tienen no salen como se pensaron por circunstancias no controlables. Por lo anterior, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003) hablan de tres tipos de estrategias: “las premeditadas, que

son las que se realizan cumpliendo lo planeado, las no realizadas que son aquellas que no se pudieron concretar y las emergentes, donde el plan realizado no fue pretendido en su totalidad” (p 39).

Lo que afirman estos autores es que no hay o son muy pocas las estrategias solamente predeterminadas o solamente emergentes, es decir, que generalmente debe haber una combinación de ambas; la idea es que las líneas generales de la estrategia sean predeterminadas, pero que tengan la capacidad de reaccionar ante eventos que no se tienen planificados. Adicional a lo anterior, los autores proponen otras definiciones para la estrategia; una es la de creación de una posición, la otra es la de Perspectiva donde se mira adentro y hacia la visión de la empresa y la última es la de Estratagema, que implica una maniobra para burlar al competidor. La estrategia entonces permite cierta estabilidad en el tiempo, sin embargo, es muy importante tener en cuenta el contexto y estar al tanto de todos los posibles cambios que se generen en el entorno, ya que la estrategia, aunque brinda estabilidad también debe concentrarse en el cambio.

David F (2008), define las estrategias como el camino de acción para conseguir los objetivos propuestos. Responden a la pregunta ¿cómo lo vamos a hacer? El objetivo de la estrategia es conseguir un desempeño superior, considerando los aspectos encontrados en el mercado que pueden afectarle. Los tipos de estrategias competitivas que usualmente se definen en las empresas son:

*Estrategias Intensivas:* Requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los grupos existentes. Pueden ser:

a. Penetración en el mercado: La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado correspondiente a productos y servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Se usa cuando los mercados no están saturados con un producto.

b. Desarrollo del mercado: Introducción de los productos o servicios en otras zonas geográficas. Expandir o buscar nuevos mercados. Se usa cuando hay mercados que no han sido tocados o saturados.

c. Desarrollo del producto: Modificación o mejoría del producto.

*Estrategias Defensivas:* Necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores.

a. Empresa de riesgo compartido (Join Venture): Cuando dos o más empresas constituyen una sociedad temporal, para aprovechar alguna oportunidad. Se usa cuando dos empresas pequeñas se unen para enfrentar un de mayor tamaño.

b. Encogimiento: Ocurre cuando una empresa se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efectos de revertir la caída de ventas y utilidades. Se usa cuando la organización ha crecido tanto que necesita reorganizarse.

c. Desinversión: Venta de una división o una parte de la organización, se usa para reunir capital para otras adquisiciones. Se usa cuando se realizó la estrategia de encogimiento, pero no se obtuvieron los mejores resultados.

d. Liquidación: Ventas en partes de los activos de una empresa por su valor tangible. Se implementa cuando se realizaron las dos estrategias anteriores y no tuvo éxito.

*Estrategias genéricas de Porter:*

a. Liderazgo en costos: Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un alto volumen de ventas.

b. Diferenciación: Introducir en los productos características distintas a la competencia.

c. Enfoque o alta segmentación: Para empresas que atienden mercados muy segmentados, buscan descubrir y atacar mercados nichos.

*Estrategias de diversificación:* Cuando se diversifica la cartera de productos.

a. Diversificación concéntrica: Adición de nuevos productos relacionados con la actividad de la empresa. Se usa cuando se compite con la industria y el crecimiento es lento.

b. Diversificación horizontal: Adición de productos nuevos, no relacionados con la actividad de la empresa. Se usa cuando los canales de distribución se pueden aprovechar para productos nuevos.

c. Diversificación conglomerada: Productos nuevos para clientes potenciales no relacionados con la actividad. Se usa cuando la industria registra cada vez menos ventas y utilidades.

*Estrategias de Integración:* Buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, proveedores y competencia.

a. Integración vertical hacia adelante: Controlar o adquirir el dominio sobre los distribuidores. Se usa cuando los distribuidores buenos están limitados.

b. Integración vertical hacia atrás: busca dominar a los proveedores. Se usa cuando no hay muchos proveedores, pero si competidores.

c. Integración horizontal: Busca dominar a los competidores. Se usa cuando la organización compite en una industria que está creciendo

### 3.1.2 Planeación.

Es un proceso de administración donde las organizaciones establecen las bases necesarias para trazar un mapa de su futuro, que sea alcanzable y que genere beneficios a la misma. Para Koontz et al (2012), la planeación es “la base de todas las funciones gerenciales” (pág. 108). A través de la planeación se diseñan los planes y se fijan las metas.

Desde el punto de vista de Goodstein et al (1998), la planeación es el proceso de definir los objetivos y encontrar el escenario más viable para lograrlos antes de iniciar la acción. La planeación cuenta con una guía de acción que le permite aplicar cada uno de los elementos que la conforman y esto se le llama principios de la planeación así: Precisión, flexibilidad, unidad de dirección, universalidad, factibilidad, compromiso, factor limitante, inherencia. Los propósitos esenciales de la planeación están en: minimizar el riesgo de la organización, es decir, protegerla de las amenazas del entorno. Asimismo, garantizar el desarrollo y crecimiento de la organización a través de la ventaja competitiva, aumentando su radio de acción y de impacto. De igual forma, lograr una coordinación eficaz, donde se integren todos los colaboradores de manera activa y comprometida.

La planeación está presente en gran parte de las actividades de la organización y esta se desarrolla a través de planes que pueden ser: a largo, mediano o corto plazo. En cada uno estos tiempos sus características la hacen diferente; de tipo estratégica, táctica u operacional, depende del nivel organizacional que se ubique; institucional, intermedio u operacional. Chiavenato (2001), sintetiza los niveles de planeación como se observa en la tabla 1.

Tabla

1

#### *Planeación en los tres niveles de la empresa*

| Tipo de planeación | Nivel organizacional | Tiempo      | Contenido  | Alcance   |
|--------------------|----------------------|-------------|------------|-----------|
| Estrategia         | Institucional        | Largo plazo | Genérico y | Aborda la |

|             |             |                  |                                  |  |
|-------------|-------------|------------------|----------------------------------|--|
|             |             |                  | sintético                        | organización<br>como un todo                             |
| Táctica     | Intermedio  | Mediano<br>plazo | Más detallado<br>y menos general | Aborda cada<br>unidad<br>organizacional<br>por separado. |
| Operacional | Operacional | Corto plazo      | Detallado y<br>analítico         | Aborda cada<br>operación por<br>separado.                |

Fuente: Chiavenato, I (2001), Administración, teoría, proceso y práctica. Tabla pág. 146.

### 3.1.3 Planeación estratégica.

La planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos. Fred R. (2014).

La planeación estratégica se realiza a nivel organizacional, es decir, considera un enfoque global de la empresa, razón por la cual se basa en objetivos y estrategias que parecen simples y genéricos, pero que afectan a una gran variedad de actividades. Debido también a su carácter organizacional, ésta es realizada por la cúpula de la empresa y proyectada a largo plazo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa.

La planeación estratégica para Pañeda (2011) *“es el conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objeto de lograr resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente. Se debe planear buscando atender la solución de la problemática identificada”*.

Gómez Ceja (1994) describe la planeación estratégica como: *“Toda empresa necesita para su funcionamiento tomar complicadas decisiones, desde las de tipo general a las específicas que incluyen procesos diarios. Como la mayoría de los temas abstractos, el estudio de las decisiones requiere de considerable atención para la definición de los términos que en él se incluyen.”* En

este orden de ideas este planteamiento basa la estratégica partiendo desde la necesidad de tomar decisiones contemplando los procesos diarios de la empresa.

La planeación estratégica para Serna (2008), *“es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”*

Según George A. Steiner, la planeación estratégica no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control. Además, este tipo de planeación está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma. (Ordaz, 2015).

Según lo conceptos anteriores, la planeación estratégica no es una actividad que se desarrolle de inmediato, tal como lo afirma Chandler, *“la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”*.

### **3.1.3.1 Proceso de planeación estratégica.**

Según Philip Kotler, en el proceso de planeación existen seis etapas, las cuales se detallan a continuación: análisis del ambiente (interno y externo), formulación de metas, formulación de estrategias, formulación de programas, implementación, retroalimentación y control. (2001).

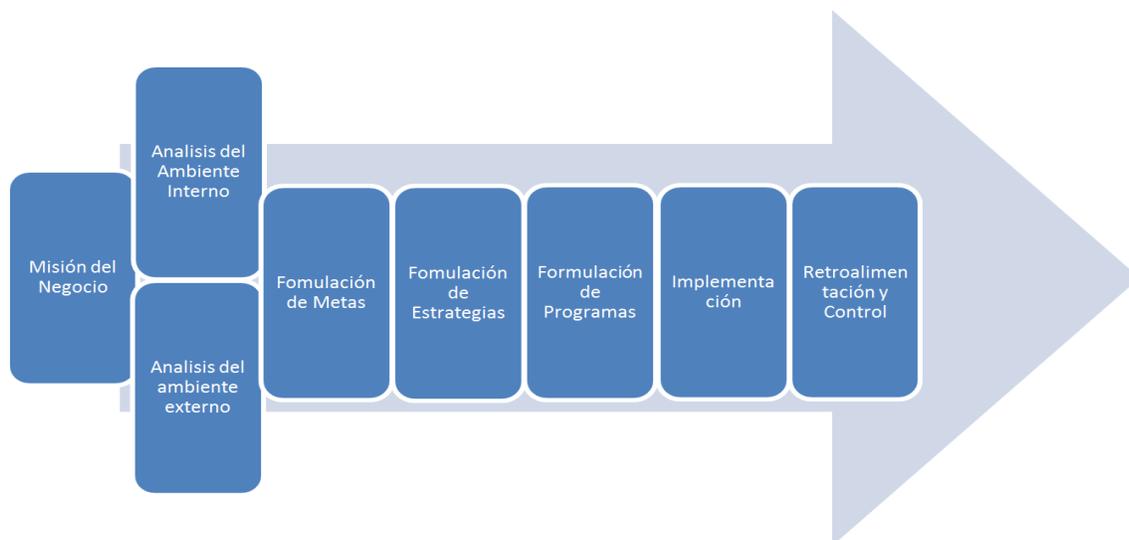


Figura 1 Proceso de planeación estratégica

Fuente: Dirección de Marketing. Philip Kotler. Edición del Milenio. Año 2001<sup>6</sup>

#### Misión de negocios:

Hoy por hoy, cuando una organización de negocios se refiere a su misión, debe entenderse que se está remitiendo al objetivo mayor, al propósito fundamental de sus operaciones. “Cada unidad de negocios necesita definir su misión específica dentro de la misión más amplia de la empresa”. (Koontz, 1998, p. 76)

#### Análisis ambiental

“El proceso de planeación estratégica se inicia con un análisis de statu quo que guarda la organización en relación con la situación imperante en el medio en que se interactúa.” (Pañeda, 2007). Cualquier cambio en el entorno y cualquier innovación en la organización afectarán a todos los factores, por lo que descuidar las relaciones existentes ocasionará graves problemas.

#### Formulación de metas

“Una vez que la empresa ha efectuado un análisis DOFA, puede proceder a establecer metas específicas para el periodo de planeación”. (Koontz, 1998, p. 79.). La transformación de objetivos en metas susceptibles de medición facilita la planeación, implementación y controles gerenciales.

Otros equilibrios significativos son los que deben establecerse entre las metas formuladas en busca de utilidades a corto plazo y el crecimiento a largo plazo, entre una penetración detallada en los mercados ya existentes y el desarrollo de nuevos mercados, entre las metas planteadas para recibir utilidades y las metas sin fines de lucro y entre un alto crecimiento y un bajo riesgo. “Cada decisión en este conjunto de equilibrios entre metas requiere una estrategia de marketing distinta”. (Koontz, 1998, p. 80)

#### Formulación de estrategias

Las metas indican lo que una unidad de negocios quiere lograr, una estrategia es un plan de juego para alcanzar las metas. Todo negocio debe adaptar una estrategia para alcanzar sus metas, que consiste en una estrategia de marketing, y una estrategia de tecnología y estrategia de fuentes que sean compatibles.

### Formulación de programas

Consiste en el diagnóstico de la realidad seguido de la formulación de metas concretas de acción, a fin de posibilitar el cumplimiento de los propósitos establecidos para finalmente calcular, aplicando coeficientes de rendimiento, el volumen de recursos necesarios para alcanzar las metas fijadas. “Una vez que la unidad de negocios ha desarrollado sus estrategias principales, deberá preparar programas de apoyo detallados.” (Koontz, 1998 p. 81)

### Implementación del proceso de planeación estratégica

La implementación de una estrategia clara y programas de apoyo bien pensados podrían llegar a ser inútiles si la empresa no los lleva a la práctica con cuidado. “Existen cuatro elementos con los cuales las empresas logran tener más éxito al implementar sus estrategias, estos son: Estilo, Habilidades, Personal y Valores compartidos”. (Koontz, 1998 p. 83)

### Retroalimentación y control

Al implementar su estrategia, la empresa requerirá mantenerse al tanto de los resultados y estar pendiente de nuevos acontecimientos en el entorno interno y externo. Algunos aspectos que rodean la organización evolucionan lentamente de forma más o menos predecible, pero otros sufren cambios importantes rápidos e impredecibles. “No obstante, la empresa puede estar segura de una cosa: el mercado cambiará; y cuando eso suceda, la empresa necesitará reexaminar y modificar su implementación, programas, estrategias o incluso objetivos”. (Koontz, 1998 p. 84)

### ***3.1.3.2 Evolución del concepto de planeación estratégica en la historia.***

A inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente (Ansoff & Hayes, 1990). Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización. Cendejas (2015).

Con frecuencia los gerentes recibían metas y planes de miembros del personal y sus propias actividades de planeación se limitaban a procedimientos específicos ya presupuestados para sus unidades. Durante este periodo empresas particulares y compañías de consultoría han innovado diversas técnicas analíticas y enfoques de planeación, muchas de las cuales se convirtieron en modas corporativas. A menudo, estas técnicas se usaban en forma poco adecuada y conducían a decisiones estratégicas que se basaban en conclusiones y evaluaciones simplistas. A menudo surge una gran brecha entre gerentes estratégicos, tácticos y operativos. Los gerentes y empleados se sentían ajenos en todas sus organizaciones y perdían su compromiso con el éxito de la organización.

En la actualidad los gerentes hacen que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias. El ambiente tan cambiante de las tres últimas décadas ha obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización para formar a sus compañías de una manera más competitiva. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación: “administración estratégica”. La administración estratégica involucra a los gerentes en la formulación implementación de metas estratégicas y estrategias. Esto es, integra la planeación estratégica y administración en un solo proceso. Henderson (1993), comenta que existen muchas posibilidades de que así las organizaciones cambien sus formas de trabajo, lo que le permite ampliar su ventaja. Esto permite diferenciarse de sus rivales. Sin embargo, cuando un competidor agresivo pone en marcha una estrategia de éxito, todos los otros negocios con los que se compite responden con igual previsión y dedicación de recursos.

La planeación estratégica se convierte en una actividad constante en la cual se alienta a todos los gerentes a pensar estratégicamente y a centrarse en los aspectos de largo plazo orientados hacia el exterior, así como aspectos tácticos y operativos de corto plazo. Según Mintzberg (1997), la planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización. Los ejecutivos son responsables del desarrollo y ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan ni implementan personalmente todo el plan.

Las metas estratégicas son los fines principales o resultados que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de largo plazo de la organización. Los gerentes estratégicos

establecen metas que reflejan tanto la eficacia como la eficiencia, entre las metas estratégicas más comunes se encuentran diversas medidas de rendimiento para los accionistas, rentabilidad, cantidad, calidad de los productos o servicios, participación de mercado, productividad y contribución a la sociedad. Una estrategia es un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización. La estrategia que implementan las organizaciones es un intento de equiparar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo. Cendejas (2015).

#### **3.1.4 Direccionamiento estratégico.**

El direccionamiento estratégico es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir. Contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. Desarrollar estrategias para el cumplimiento de un objetivo determinado, mediante una creación estructurada mentalmente, se llama “Pensamiento Estratégico”. Beltrán, (2006).

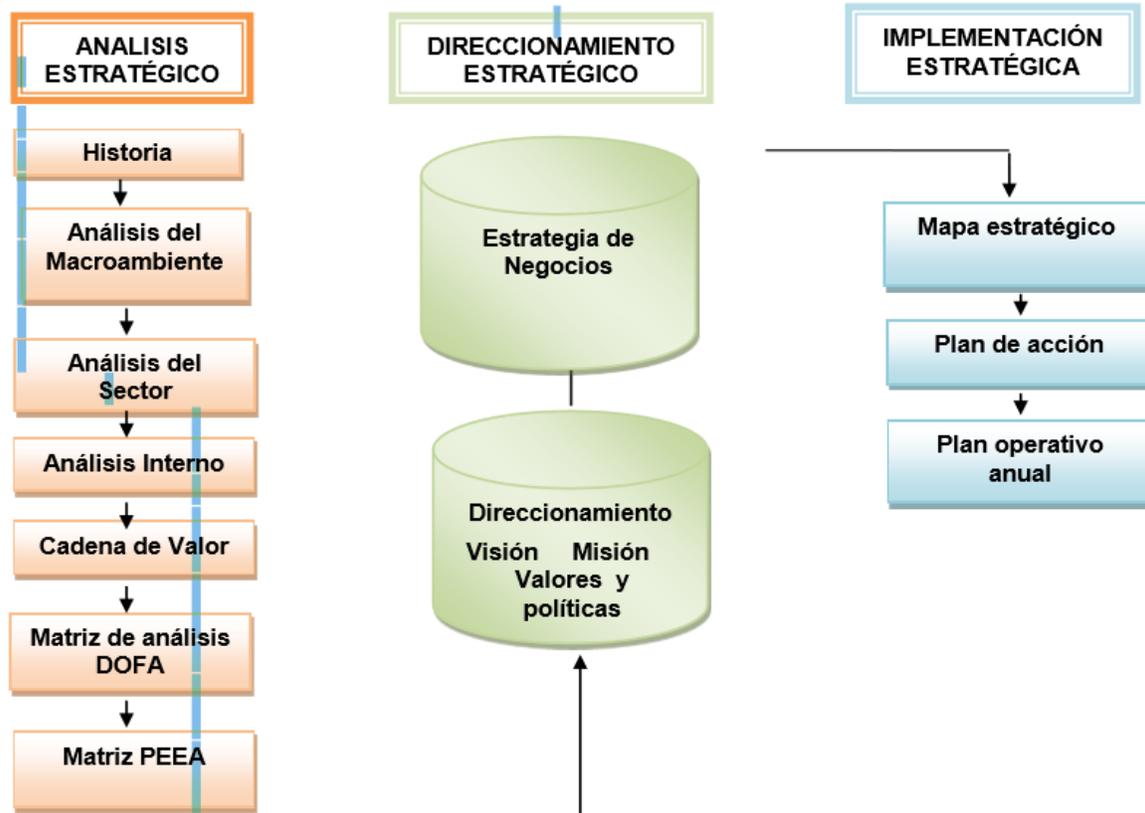
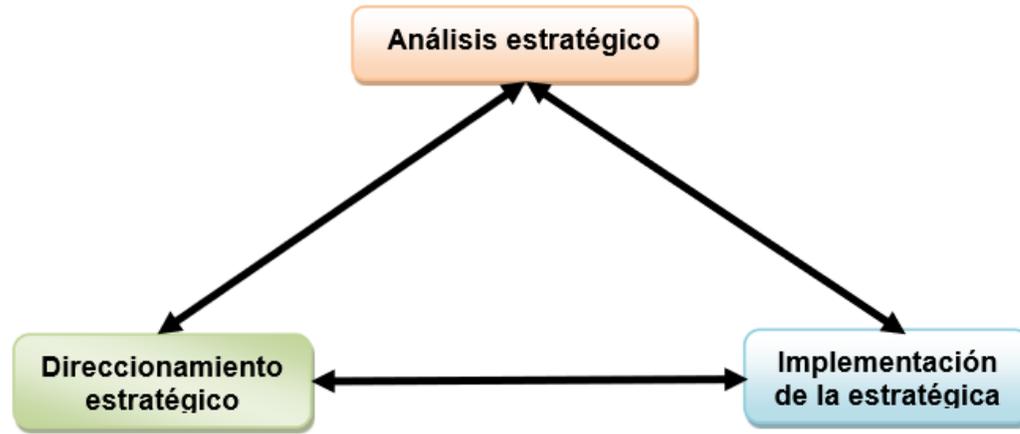


Figura  
Modelo de direccionamiento estratégico

2

Fuente: Zapata, Medina y otros (2008).

Para David F. (2008), el direccionamiento estratégico es el arte de discernir las posibles decisiones a tomar ante diferentes situaciones que se presentan o pueden presentarse en una empresa y lograr de este modo evaluar todos los fenómenos que le correspondan, lo que se pretende es alcanzar el máximo desarrollo de los objetivos corporativos. Esto quiere decir que el direccionamiento estratégico parte de la integración gerencial de todas las áreas directivas, como lo es el departamento de contabilidad, finanzas, recursos humanos, departamento jurídico, mercadeo y publicidad.



*Figura*  
*Metodología para el direccionamiento estratégico*

3

Fuente: Dess y Lumpkin (2003)

Según el profesor Serna (2008) el direccionamiento estratégico se divide en tres factores fundamentales así:

**Principios Corporativos:** Un proceso de planificación estratégica se inicia para identificar y definir los principios de la organización. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los principios de una corporación no son parte de la visión, como tampoco de la misión, en cambio, son el soporte de la visión y de la misión. En otras palabras, cuando definimos la misión y la visión de la empresa, estas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa. Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios y valores. Por ello en un proceso de planeación estratégica estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso. Principios y valores claros y precisos conocidos por todos, son parte muy importante de la cultura estratégica de una compañía. Serna (1997).

Visión: “Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.” (Serna, 1997, p. 31)

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Serna (2012). Requiere líderes para su definición y para su cabal realización. La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une a las empresas el presente con el futuro. La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definidos. Por ello, el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, de allí que sea parte fundamental del proceso estratégico de una empresa Serna. (1997).

Declaración de Visión: La visión define a dónde quiere llegar la empresa en un futuro alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado. Donde se debe incorporar tanto la Visión del usuario externo, como la del Interno. (David, 2008) En palabras sencillas se puede decir que la Visión de una empresa es un conjunto de ideales a alcanzar en un periodo de tiempo y espacio definido y formulado por la Alta Gerencia de la organización, es la posición futura y deseada para la organización. Responde a la pregunta ¿a dónde queremos llegar?

Según David F (2008), la visión se caracteriza por ser:

Planteada a largo plazo: mayor a cinco años

Desafiante: retadora

Realista: enmarcada en las posibilidades reales

Alcanzable: que se pueda alcanzar

Medible: que se pueda cuantificar para evaluar su alcance

Integradora: debe integrar a todos los miembros de la empresa

Tiempo: debe tener un horizonte de tiempo

Misión: “Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.” (Serna, 1997, p. 31)

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión. La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Serna (1997)

Declaración de Misión: Según David F (2008), la misión es la razón de ser de la empresa, define una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

Es el marco de referencia donde se formulan estrategias, propósitos y valores, que indican una guía de navegación para la organización, con la finalidad de satisfacer las necesidades de las partes interesadas (clientes, empleados, proveedores, socios o inversionistas, etc.) para un determinado campo de acción. Responde a la pregunta ¿en qué negocio estamos?, para poder dar respuesta a esta pregunta, los investigadores decidieron seguir el modelo de David F (2008), y así plantear una adecuada misión para PDS EXPRESS S.A.S.

#### Guía para definir una misión

Según Serna, existen nueve aspectos que permiten definir y evaluar las misiones empresariales:

- a. Clientes: a qué personas está dirigido nuestro producto
- b. Productos y servicios: qué ofrece la empresa
- c. Mercados: en dónde ofrece sus productos (lugar)

- d. Tecnología: si esta es vital en su empresa
- e. Interés por la supervivencia: qué ganancias deseo obtener
- f. Filosofía: valores éticos y morales que tiene la empresa
- g. Concepto propio: qué nos hace diferentes de los demás (ventaja competitiva)
- h. Imagen pública: cómo nos ve la sociedad es decir si estamos colaborando con el medio ambiente
- i. Interés por los empleados: si para nuestra empresa son importantes los empleados

#### Definición de objetivos

Los objetivos son los propósitos de la organización en función al tiempo, se refieren a un resultado concreto que se desea o necesita lograr dentro de un periodo específico, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Los objetivos sirven para el desarrollo de metas y definición de acciones. Responden a la pregunta ¿qué debemos hacer? (Hunger y Wheelen, 1993) Es importante definirlos pues con base en ellos se van a medir los resultados obtenidos, es decir, se convierten en el parámetro de evaluación de la administración.

#### **3.1.5 Análisis estratégico.**

Este es el punto inicial del proceso de dirección estratégica. Consiste en la realización de un completo análisis externo e interno de la organización que sirve como insumo para formular e implementar la estrategia de manera eficaz y tiene por objeto configurar una idea de las influencias clave sobre la sostenibilidad presente y futura de la empresa PDS EXPRESS. El análisis consta de los siguientes elementos:

##### Historia

Se refiere a los factores y motivaciones que dieron origen a los centros de excelencia, los principales cambios producidos y su impacto en el desarrollo de los mismos. Se trata de tener una visión general del desempeño del pasado de la empresa, para entender su situación actual y orientar su futuro.

La historia se refiere al desarrollo en el transcurrir de la vida en común de las personas. Permite comprender la evolución del contexto social en el que se efectúa el desarrollo de la

cultura organizacional. Trátase de una persona, un grupo, una organización o una sociedad, interesa estudiar los siguientes aspectos:

Wilkins (1984) precisa que habría que recordar la fundación y las etapas principales de la evolución de la organización, particularmente los mitos de la empresa. En primer lugar, se debería estudiar a los grandes hombres o si se prefiere, a las personalidades destacadas en la vida de la empresa: fundadores, presidentes, inventores. Se precisará si las figuras predominantes comparten una educación, experiencias o referencias en común. Los resultados de este análisis Schein (1985) serán primordiales para los administradores.

Huse y Cummings (1985) afirman que “con la ayuda de los organigramas se puede apreciar la evolución de las estructuras mediante el análisis de creaciones, compras y fusiones de la empresa. Este examen permitirá definir la división del trabajo y especialmente la distribución formal de cargos y de tareas”.

### **3.1.6 Análisis del entorno.**

Se realiza para encontrar las oportunidades y amenazas de la organización. Se entiende como el rastreo, supervisión, pronóstico y evaluación de las fuerzas que influyen e inclusive, determinan el comportamiento de la empresa. Las fuerzas son de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, demográfico y cultural.

El análisis del entorno o ambiente es uno de los principales roles en la implementación del direccionamiento estratégico.

Pérez (1998), declara: El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica”, planteando una visión amplia de lo que debe ser la acción de la empresa en un mundo tan complejo como el que hoy vivimos. De esta manera la empresa debe responder a los cambios en los valores sociales y culturales, su ambiente político, las tendencias de crecimiento económico, de aplicación tecnológica, de conservación del medio ambiente y de desarrollo global de la economía. Por consiguiente, el contexto de análisis del entorno, además de lo local, regional y nacional, debe incluir lo internacional y lo global (p. 21).

Según Wilson (1983), “los factores geopolíticos y las acciones de las corporaciones multinacionales se han convertido en parte integral del escenario de los negocios. Con lo anterior, el contexto del análisis del entorno debe integrar tanto la dimensión espacial como la

dimensión temporal, teniendo en cuenta la situación actual del medio ambiente y su proyección en el futuro, identificando sus impactos en el desempeño de la organización”.

Para Pérez (1998) “la influencia que tiene y puede tener el entorno en la organización, la forma como afecta su conducta y las influencias e impactos que se pueden generar como consecuencia del análisis del entorno, “hacen posible identificar posibles oportunidades y amenazas para el desarrollo de la organización”. De esta manera, el direccionamiento estratégico enfoca el análisis del entorno y su contexto o situación en la cual se encuentra la organización “de manera global e integrada, planteando que los planes de desarrollo de la empresa deben contener directrices que orienten y comprometan su desempeño en su conjunto, como sistema total” (p. 22).

### ***3.1.6.1 Entorno Demográfico.***

La demografía es el estudio estadístico de una colectividad humana y de los diferentes fenómenos que influyen sobre su composición y evolución; es uno de los factores del entorno más sencillo de interpretar. Dess y Lumpkin (2003) “la demografía es la “raíz de muchos cambios de la sociedad”. La demografía incluye la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidades en el nivel de ingresos. De esta manera el impacto de las variables demográficas varía según el sector, por cuando se analiza un contexto determinado de la población y la influencia que ejerce en los distintos sectores empresariales. De ahí que las tendencias demográficas hagan énfasis en el impacto de las distintas variables en los diversos sectores empresariales, influyendo en las características del producto como calidad, comodidad, precio, servicios, entre otros” (p. 53).

De acuerdo con Sánchez (1998) actualmente las organizaciones deben tener en cuenta los perfiles y características del entorno en el que se desarrollan, para analizar y entender cómo es la población en la que se encuentra la organización, donde dadas las características actuales, pueden proyectarse tendencias para identificar el perfil de la población en el futuro. De esta manera se entra al terreno de la demografía.

A partir de este conocimiento, la organización puede identificar las tendencias poblacionales y elaborar sus pronósticos, como herramienta de planeación y de gestión. A medida que este conocimiento identifica la población con necesidades específicas, la organización puede constituir nichos de mercado para sus productos o servicios, con el propósito de alcanzar sus objetivos. ¿Una población en edad adulta mayor qué capacidad de consumo posee si sus fuentes de ingresos lo constituyen pensiones de jubilación precaria? ¿En épocas de crisis económica, qué nivel de consumo tienen los grupos poblacionales que se encuentran desempleados? Son algunas preguntas que habrán de hacerse las empresas para su desarrollo y progreso.

Para Pérez (1998) “las variables a considerar en el estudio del entorno demográfico son las siguientes (p. 26):

1. Características de la población colombiana y en particular de la población atendida por la empresa: Tasa de crecimiento de la población, Tasa de natalidad y mortalidad de la población, Análisis del proceso de migración y sus tasas, Esperanza de vida al nacer

2. Composición de la población por grupos de edad, sexo, educación, ubicación geográfica y ocupación.

3. Población total, población económicamente activa (PEA), población empleada, población desempleada; estimando los siguientes indicadores y tasas de crecimiento”.

El estudio del entorno demográfico debe permitir caracterizar la población de los mercados de los productos de la empresa y la determinación de las tasas de crecimiento de ellos. De igual manera establecer la disponibilidad de personal en el entorno con las características requeridas por la empresa.

### ***3.1.6.2 Entorno Cultural.***

Para Thevenet (1992), la cultura se desarrolla en un medio nacional, regional y local, donde se dice que “el medio favorece las relaciones entre el individuo y su empresa y el Management que de ellas se deriva”. También cuenta el ambiente local o regional, donde algunos estudios indican que los valores locales se representan en su modo de funcionamiento y su desarrollo. “Estas influencias no son el resultado único de los valores locales, sino también de las características socioculturales e incluso ideológicas de la época. Los valores actuales de los

diferentes países, orígenes del fundador, son otras tantas influencias culturales externas” (Pp. 15-16).

Cruz (1998), declara: El entorno cultural se caracteriza por tener mucho de proceso y de centros de poder y/o decisión. “El proceso de la cultura es un proceso más o menos espontáneo de los pueblos, si se deja que transcurra libre y espontáneamente según su propia lógica y racionalidad”. Dada la importancia y su significado desde el punto de vista del control social y del consumo y la productividad en las sociedades modernas, la cultura se ha convertido en algo que cada vez con mayor sofisticación, debe ser objeto de manipulación intencionalmente orientada a producir determinados efectos y resultados. La cultura puede dejar de ser un proceso manipulado desde los centros de poder, para convertirse en un producto manipulado desde su origen mismo en su forma, Cruz (1998) señala que “La cultura es hija de la sociedad productiva instrumental, no en el sentido de que toda época genera su propia cultura, sino en el sentido de tratarse de una cultura que en lo fundamental resulta ahora siendo un producto deliberadamente elaborado, tal como se fabrica un televisor o un juego de mesas” (P. 39).

Se podría concluir que a las organizaciones les interesa el estudio del entorno cultural, desde dos fundamentales puntos de vista: 1) En cuanto la cultura es un factor clave que interviene, junto con otros, en la estructura de consumo. 2) En cuanto la cultura es un factor clave que interviene, junto con otros en el comportamiento de la fuerza de trabajo subordinada, pero igualmente subordinante. Estos puntos de vista en la disciplina administrativa son importantes; por un lado, la manera como se consume los productos y servicios en la sociedad actual es algo que se encuentra definido por determinados patrones culturales. Para Cruz (1998), “el marketing contemporáneo invita a gastar y a consumir sin medida, mientras las cajas de ahorro son las únicas que se atreven a invitar a guardar. La ética del ahorro va de la mano con el hedonismo, invitando al consumo sin medida” (p. 42). Desde el entorno cultural, a las organizaciones les interesa saber cómo un rasgo de la cultura contemporánea del alcance del hedonismo define la base de la estructura del consumo.

### ***3.1.6.3 Entorno Económico.***

De acuerdo con el Banco de la República (1998) “La economía es una ciencia esencialmente social que estudia cómo las personas y la sociedad deciden y escogen

racionalmente las formas de utilización de los recursos escasos, entre las distintas alternativas para su uso” (p. 12). En este contexto, hace énfasis en la escasez de recursos, donde si no existiera la escasez nadie se preocuparía en desarrollar cierta capacidad para seleccionar las mejores formas de utilización de los recursos. De esta forma la escasez nos plantea un “problema económico: La necesidad de desarrollar la capacidad humana para escoger las alternativas de uso de esos recursos productivos escasos que en mejor forma atiendan las necesidades de los individuos y de la sociedad en su conjunto”. Quiere decir que se debe desarrollar cierta capacidad para desarrollar lo que se ha de producir, la forma de hacerlo y de distribuir la producción entre la población.

En este contexto, conocer la situación económica es una labor importante para el análisis del entorno. Por lo tanto, las organizaciones deben interpretar y comprender las tendencias económicas de la sociedad que las afectan.

Para Blank (1990) el entorno económico sirve de guía para las organizaciones industriales y comerciales, ayudándolas “a decidir cuándo lanzar un producto al

mercado, cuándo realizar un ensanche de la fábrica, etc.” (Brown y Moberg, 1980, p.64).

De acuerdo con Blank (1990), Las organizaciones “deben considerar los siguientes factores económicos: disponibilidad de crédito, tasa de inflación, nivel de desempleo, crecimiento económico, tasa de interés, etc.”, que son variables macroeconómicas a la disposición del entorno que influyen las organizaciones.

En el contexto del direccionamiento estratégico se puede decir que hay consenso entre los diversos investigadores que analizan el entorno económico sobre la importancia y su impacto en las organizaciones. Se puede decir que el entorno económico integra de manera determinista a todos los otros factores del ambiente que influyen en las organizaciones, debido a que todos los cambios inciertos y algunas veces turbulentos del entorno tienen una repercusión económica sobre las organizaciones.

Para Dess y Lumpkin (2003) la economía integra todos los sectores, por lo tanto impacta en ellos de manera directa, “desde proveedores de materia primas hasta productores de bienes y servicios terminados, así como todas las organizaciones a nivel de servicios de la economía” (p. 58). Entre los indicadores económicos que consideran están los tipos de interés, índices de desempleo, índices de precios al consumo, el producto interno bruto y la renta neta disponible.

Otros indicadores se asocian a los mercados de valores, que miden el comportamiento de las acciones, es decir, la compra y venta de los títulos negociables.

Según Pérez (1998) la importancia del estudio del entorno económico es que “sus condiciones presentan cambios permanentes”. (p. 27). Dice que las variables que se consideran a nivel de diagnóstico, de políticas y de tendencias deben ser revisadas a nivel internacional y nacional y en particular para la región atendida por la empresa.

#### ***3.1.6.4 Entorno Social.***

Según Gelles y Levine (1997) la sociología es el estudio sistemático de los grupos y sociedades que construyen los humanos y de la forma en que estas relaciones afectan nuestra conducta. Los sociólogos examinan el modo en que las instituciones sociales tales como la familia, el sistema educativo o la economía influyen en los individuos. También estudian la forma en que las instituciones sociales se crean, conservan y cambian.

La lección principal y el mensaje de la sociología es que la estructura de la sociedad afecta a la gente, lo cual moldea sus actitudes y sus conductas, que, apoyada en otras disciplinas, se desprende la relación hermenéutica (Godelier) de que una sociedad dada hay que estudiarla por medio de la relación entre lo social, lo político y lo económico, como fenómeno holístico.

Según Vallée (1985), el proceso social constituye el eje de las interacciones sociales, por lo que cada sociedad construye sus relaciones sociales a su manera. En consecuencia, las relaciones sociales se modifican al azar de acuerdo con los diferentes factores que intervienen en el entorno, siendo modelados por cada sociedad. Agrega que las relaciones sociales “giran en torno de diversos sistemas de organización (económica, religiosa, política, jurídica) y de las formas de división del trabajo dentro de dichas formas organizacionales”, conformando así lo que se denomina Producción de Bienes Sociales.

Los factores sociales del diagnóstico externo, según Serna (1997) “afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.)” (p. 34). De esta manera se observa que el entorno social está relacionado con la cultura y la demografía, lo cual hace que su análisis se haga en conjunto u holística, para entender su

influencia en la organización; de ahí que algunos autores lo denominan sociocultural Blank (2002) o sociodemográfico (Sánchez, 1998).

### ***3.1.6.5 Entorno Político.***

Según el diccionario enciclopédico ESPASA, la definición de Política hace referencia a la ciencia o doctrina u opinión referente al gobierno de los Estados. También se refiere al conjunto de actividades de los que rigen o aspiran a regir los asuntos públicos, teniendo en cuenta la actividad del ciudadano cuando interviene en asuntos públicos.

Para entender el contexto de entorno político se puede analizar por medio del tratamiento de su coyuntura y la estructura. Para ello hay que analizar en principio es el patrón de comportamiento de largo plazo del entorno político. Se reflexiona sobre las siguientes preguntas: ¿cuáles son sus características fundamentales? ¿Cómo son las relaciones entre los elementos que conforman el sistema político? Y en especial, ¿cómo afecta este comportamiento los intereses generales de la actividad empresarial? (Carvajal, 1998, p 62).

En el contexto del direccionamiento estratégico, el entorno político es clave para registrar los cambios que se producen en el entorno general, debido a que se promueven en las estructuras de largo plazo. El conocimiento de su estructura solo es útil en cuanto contribuye a advertir los cambios que está presentando y el impacto en la organización. Según Carvajal (1998) “sin este análisis se corre el riesgo de convertir los ejes de discusión propios de la disciplina política (el orden político, el cambio y la revolución política, la gobernabilidad, la modernización del Estado, etc.) en contenido central del entorno político” (p. 63).

Serna (1997) “hace referencia a los factores políticos como aquellos que se refieren al uso o migración del poder, manifestados en datos de gobierno en el ámbito internacional, nacional, departamental o local, de los órganos de representación y otros agentes del gobierno que pueden afectar la empresa. Se observa que se delimita el factor político en aquellos aspectos del gobierno de un Estado, Departamento o Municipio, que formulan directrices para su implementación” (p. 34).

### ***3.1.6.6 Entorno Jurídico.***

Según el diccionario enciclopédico Espasa, el concepto de lo jurídico hace referencia que atañe al derecho o se ajusta a él, de esta manera, el concepto de derecho se refiere a la facultad natural del hombre para hacer legítimamente lo que conduce a los fines de su vida, donde se especifica la facultad de hacer o exigir todo lo que la ley o la autoridad establece a favor de la vida de las personas. Igualmente, lo jurídico se refiere al conjunto de principios, preceptos y reglas a que están sometidas las relaciones humanas en toda la sociedad civil y a cuya observancia pueden ser compelidos (obligados) los individuos por la fuerza. En este contexto, se define como el estudio sistemático de estos preceptos y reglas. En cuanto hace referencia al Derecho Administrativo se relaciona con el conjunto de normas doctrinales y de disposiciones positivas concernientes a los órganos e institutos de la administración.

Según Pérez (1998) el entorno jurídico “está constituido por todas las normas que influyen directa o indirectamente en la empresa, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones” (p. 31). Además, se sabe que toda la organización necesita del derecho para su funcionamiento interno y sus relaciones externas.

### ***3.1.6.7 Entorno Ambiental.***

De acuerdo con el diccionario enciclopédico ESPASA, Geografía es la ciencia que describe y analiza la superficie terrestre y la localización y distribución en el espacio de sus diferentes elementos, modificados o no por la acción humana. En este contexto, la geografía estudia las acciones, reacciones y correlaciones del pueblo, el clima y los seres vivos entre sí, en una determinada región de la tierra y en un momento dado de su historia, considerando dos aspectos: general, cuando la geografía general estudia comparativamente las manifestaciones vitales de las plantas, los animales y el hombre sobre la superficie terrestre; y descriptiva, cuando la geografía se ocupa de los aspectos nacionales, regionales, locales, etc. Adicionalmente, algunos tipos de geografía son: 1) Geografía física, la que analiza los aspectos que están relacionados con la forma de la superficie terrestre. 2) Geografía histórica, la que estudia la distribución de los Estados y pueblos a través de las distintas épocas. 3) Geografía humana, la

que estudia el hombre y las actividades humanas en relación con el medio en que se desarrollan. 4) Geografía Lingüística, rama de la dialectología que estudia las variedades lingüísticas de los hablantes por razón de su origen geográfico. 5) Geografía política, la que trata de las áreas políticamente organizadas, sus recursos y extensión.

La influencia del entorno geográfico en la empresa está dada por el concepto de región, donde se identifican variables como: características del territorio, como zona plana, zona de ladera, montañosa, para diferenciarlo, todas las formas interrelacionadas de la diferenciación de áreas en unidades territoriales individuales, teniendo que organizar este conocimiento en un sistema de división y subdivisión del total de la superficie de la tierra. Componentes físico-naturales y humanos que tienen presencia en la región: ubicación geográfica determinada por clima, altitud, etc., factores culturales como vestimenta, lenguaje, relaciones interpersonales. Descripciones estáticas de los lugares, o de las cuencas hidrográficas, la regionalización climática, o geológica, o simplemente fisiográfica.

### **3.1.7 Análisis estructural del sector.**

Es la puerta en marcha de un estudio “sistemático” global. Con ello se trata de evitar un razonamiento en solo dos dimensiones: estado de mercado y peso de la competencia. El elemento central del análisis estructural está en identificar las características básicas del sector.

El análisis estructural de un sector se realiza con un conjunto de herramientas, conceptos y técnicas con el fin de lograr una evaluación clara sobre las características de la industria, la intensidad de la competencia, las posiciones en el mercado y las perspectivas de utilidades de la industria. Para lo cual analizaremos lo siguiente:

#### ***3.1.7.1 Las 5 Fuerzas de Michael Porter.***

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, dicho análisis está basado en la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria: Rivalidad entre competidores, Amenaza de la entrada de nuevos competidores, Amenaza del ingreso de productos sustitutos, Poder de negociación de los

proveedores y Poder de negociación de los consumidores. Porter afirma que “*la intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas, su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en un sector y este se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido.* (Porter, 2011).



Figura  
Diagrama de las cinco fuerzas competitivas

4

Fuente: Porter (2008)

**Rivalidad entre competidores:** El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

**Amenaza de la entrada de nuevos competidores:** Nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

**Amenaza del ingreso de productos sustitutos:** Permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Poder de negociación de los proveedores: Nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

Poder de negociación de los consumidores: Permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

En este orden de ideas, al desarrollar correctamente las cinco fuerzas, se puede lograr un mejor análisis del sector de consultorías y de ese modo posibilitar el diseño de las estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas del mercado actual. Tal como lo afirma Bakuli, *“la estrategia de la empresa se compone de los movimientos competitivos y enfoques de gestión empresarial que ha desarrollado para atraer y complacer a los clientes, realizar operaciones, hacer crecer el negocio y alcanzar los objetivos de rendimiento”* (Bakuli, 2012).

### ***3.1.7.2 Matriz de Perfil Competitivo MPC.***

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Al final de los cálculos, la empresa que obtenga el mayor puntaje es la que está en mejor nivel y esta representaría, en caso de que la empresa objeto de estudio no resulte con la mayor puntuación la de mayor amenaza.

Respecto a la definición de un perfil competitivo, su aplicación es fundamental para el presente trabajo debido a que apoya la identificación de las fortalezas y debilidades frente a la competencia, tal como Jackson (2012) asevera que *“la mayor ventaja competitiva que una empresa puede tener es ser capaz de aprender y adaptarse y hacerlo más rápido que la competencia”* (Jackson, 2012).

### **3.1.7.3 Benchmarking.**

El Benchmarking lo define Spendolini (1992) como *“un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizativas”*. En otras palabras, este proceso consiste en tomar aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que apliquen las mejores prácticas sobre el área de interés, y trasladar el conocimiento a su organización.

Así mismo Drucker, considerado el padre de la administración moderna, afirma que *“la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser?”* (Drucker, 2007), para esto es necesario identificar qué estrategia está poniendo en práctica la firma y cuál podría ser su estrategia al imitar las mejores prácticas del mercado y aplicarlas al modelo de negocio.

### **3.1.7.4 Sensibilidad al precio.**

Compras a la industria/Total: Según Pérez (1998) *“es la relación entre el valor que gasta o invierte en el total de compras requeridas para su operación. Establece la importancia que tienen las compras del producto en estudio en relación con el total de egresos del comprador por concepto de compras”*.

Diferenciación al producto: *“Si los productos o servicios ofrecidos no están diferenciados los clientes tendrán más poder de negociación. Los productos diferenciados, como ya se ha dicho, son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás”* (Baena y Sánchez, 2003).

Identificación de marca: *“Es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar inclusive a identificar un producto con una marca”* (Baena y Sánchez, 2003).

Impacto calidad /Desempeño: Según Pérez (1998) “sobre el desempeño o calidad del producto o servicio que ofrece el comprador (variable ligada al análisis de bienes intermedios que afectan la calidad del producto final”.

Utilidades de los compradores: Según Pérez (1998) “es la contribución que hace el producto en estudio a los beneficios o utilidades de sus compradores”.

#### ***3.1.7.5 Palanca de negociación.***

Concentración de compradores: Según Pérez (1998) “se trata de identificar si son pocos compradores los que capturan la mayor parte de las ventas del producto o si por el contrario son muchos”.

Costo de cambio de compradores: Según Pérez (1998) “se trata de identificar si las empresas incurren en costos al cambiar de comprador”.

Información compradores: Según Pérez (1998) “se trata de analizar si los compradores tienen información sobre las empresas que producen lo que él compra. La información de la cual necesita este tipo de usuarios está disponible en gran cantidad de forma tal que ellos deciden a que funciones”.

Amenaza integración, Hacia atrás y adelante: Según Pérez (1998) “es la posibilidad de que los compradores pretendan producir el producto en estudio, lo cual sería amenazante para las empresas del sector”.

#### **3.1.8 Poder de negociación de los proveedores.**

El poder de negociación de los proveedores: “Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismo cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector” (Porter, 2008, p.63)

*Diferenciación de insumos:* “En esta variable podemos diferenciar si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados” (Baena y Sánchez, 2003).

*Costos de cambio proveedores Vs Industria:* Según Pérez (1998) “en este contexto, se refiere a los costos en que incurren el comprador cuando cambia de proveedor. Por supuesto, la existencia de estos costos le puede dar una relativo poder de negociación a los proveedores, situación que no es favorable a las empresas del sector”.

*Disponibilidad de insumos sustitutos:* Es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales. Baena, E. & Sánchez, J. (2003).

*Concentración de Proveedores:* Según Pérez (1998) “se trata de identificar si la mayor parte de la provisión de insumos para las empresas del sector es realizada por pocas o por muchas firmas”.

*Importancia volumen para proveedores:* Según Pérez (1998) “se refiere a la importancia del volumen de compras que hacen las empresas del sector a los proveedores (es decir, las ventas al sector con relación a las ventas totales por parte de los proveedores”.

*Compras proveedores / Total de compras:* Según Pérez (1998) “se refiere a la participación que tienen los proveedores de insumos en el valor total de las compras en las empresas del sector”.

*Impacto de insumos sobre calidad:* “Se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien” (Baena y Sánchez, 2003).

*Amenaza de integración hacia delante:* Según Pérez (1998) “Es la posibilidad de que los proveedores se integren hacia adelante, es decir que produzcan los bienes o servicios de la industria en consideración esto puede constituir una amenaza para las empresas existentes”.

“Las condiciones en el sector proveedor marcarán los precios y la oferta. Si es un sector oligopólico la oferta será repartida entre unas pocas empresas con mayor poder de negociación. A esto contribuirá el hecho de que el producto a suministrar sea estándar o fuertemente diferenciado, con repercusión en el precio y la calidad del producto” (Baena y Sánchez, 2003).

### **3.1.9 Análisis interno.**

El verdadero propósito del análisis interno es conocer los aspectos fundamentales y básicos de la organización; este conocimiento previo le sirve de base al direccionamiento estratégico y le permite sacar el mayor beneficio de los recursos, contribuyendo de esta manera al logro de las metas y al desarrollo de su capacidad competitiva.

El análisis interno se puede abordar desde diversas perspectivas, la opción de elegir determinado método dependerá de las características propias de cada organización, de su misión,

la estructura organizacional que se haya diseñado para su funcionamiento, la complejidad de sus procesos o las insuficiencias que se presentan.

El análisis interno de la organización puede partir de la evaluación de las funciones y gestiones administrativas; (la planeación, la organización, la dirección y el control y de las principales gestiones adjuntas a la administración, como, la gestión de mercadeo y ventas, finanzas, recursos humanos, producción e innovación y desarrollo y sistemas de Información). En el proceso de análisis interno se entra a identificar las fortalezas y debilidades en cada una de las funciones y gestiones de la organización y lo hace a través de las matrices de evaluación. En el caso de los siguientes análisis se procede de la misma manera, solo su enfoque difiere.

“El análisis interno es importante porque proporciona a los encargados de la toma de decisiones estratégicas un inventario de las capacidades y recursos de la organización, así como de sus niveles de desempeño generales y funcionales” (Bateman, 2005, p.120). La información compilada en el análisis facilita y orienta la toma de decisiones por parte de los directivos en lo referente al mejoramiento y avance estratégico de la organización.

“El análisis interno tiene por objetivo el pleno aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas” Serna (2003). De estos dos aspectos dependerá el desarrollo estratégico de la organización, traducido en la maximización del uso de los recursos y la búsqueda del beneficio continuo de las oportunidades.

David (1997) “resalta la importancia de la auditoría interna por considerarla un magnifico vehículo para mejorar el proceso de comunicación en la organización, al ofrecer mayor posibilidad para que los participantes en el análisis entiendan la forma como su trabajo, sus departamentos y divisiones encajan en la organización entera, contribuyendo al progreso y reconociendo finalmente que son ellos, quienes pueden hacer la diferencia dentro del marco competitivo”.

### **3.1.10 Cadena de valor.**

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor, mostrada en la siguiente figura:



Figura  
Esquema de la cadena de valor

5

Fuente: Porter (1982)

Una cadena de valor está constituida por tres elementos básicos:

*Las Actividades Primarias*, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

**Logística Interna:** las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores. Porter (1996).

**Operaciones:** Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble. Mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

**Logística Externa:** Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

**Mercadotecnia y Ventas:** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

**Servicio:** Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

*Las Actividades de Soporte* a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

**Abastecimiento:** el abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí.

**Desarrollo Tecnológico:** cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento (Know How), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo.

**Administración de Recursos Humanos:** consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo.

**Infraestructura de la Empresa:** la infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

*El Margen*, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Según Porter (1996), la cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

Según Porter (1996), el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se llevan a cabo para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor. Todas las empresas de una industria específica tienen una cadena de valor similar, que incluye actividades como la obtención de materias primas, el diseño de productos, la construcción de instalaciones de manufactura, el establecimiento de acuerdos de cooperación y la provisión del servicio al cliente.

Una empresa será rentable siempre y cuando los ingresos totales excedan los costos totales incurridos en la creación y la entrega del producto o servicio. Las empresas deben tratar de entender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica. El valor, en lugar del costo, debe ser usado en el análisis de la posición competitiva, ya que las empresas con frecuencia elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación.

### **3.1.11 Definición del análisis DOFA.**

El análisis DOFA, es la herramienta en el que se integran el análisis del entorno, con el diagnóstico interno, esta integración permite la combinación de elementos o variables que conllevan a proposiciones efectivas permitiendo seleccionar entre varias alternativas la mejor y que mejor se ajuste al contexto. De igual manera, el análisis permite establecer lineamientos que orientan la toma de decisiones estratégicas.

Para Serna (2003) “el análisis DOFA es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Y lo define como método complementario del perfil de capacidades internas, del perfil de amenazas y oportunidades en el medio y del análisis de competitividad o perfil competitivo. Este tipo de análisis por ser sistemático requiere de procesos en el manejo de la información que lo hace dependiente de otras herramientas analíticas, como las planteadas” (p. 114).

El concepto del análisis DOFA se perfecciono incluyendo la matriz DOFA, técnica que complementa el análisis y permite presentar cuatro tipos de estrategias diferentes. Igualmente, la Matriz DOFA examina la situación competitiva de la empresa con respecto a la competencia Thompson y Strickland (2004). Para Koontz (1998) “la matriz DOFA es un marco conceptual

para un análisis sistemático que facilita la conjunción entre las amenazas y oportunidades externas y las fortalezas y debilidades internas de la organización. Este modelo permite la confluencia de los factores externos e internos previamente identificados a la elaboración de la matriz; de la asociación de factores surgen proposiciones que pueden llegar a convertirse en estrategias” (p. 172).

Según Serna (1997) el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (p. 157-158)

**3.1.11.1 Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (DOFA).**

El análisis DOFA, nos ofrece información para determinar la situación actual en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y las oportunidades, que influyen sobre el desarrollo del negocio. Tal como lo explica Griffin *“El análisis DOFA es una herramienta muy importante para la formulación de la estrategia de una empresa y representa una cuidadosa evaluación de las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como sus oportunidades y amenazas en el entorno”* (Griffin, 2013).

Serna propone la realización de la matriz de la siguiente forma:

Tabla  
*Análisis Dofa*

|                               |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                               | OPORTUNIDADES                 | AMENAZAS                      |
|                               | Enumerar las de mayor impacto | Enumerar las de mayor impacto |
| FORTALEZAS                    | ESTRATEGIAS                   | ESTRATEGIAS                   |
| Enumerar las de mayor impacto | FO                            | FA                            |
| DEBILIDADES                   | ESTRATEGIAS                   | ESTRATEGIAS                   |
| Enumerar las de mayor impacto | DO                            | DA                            |

Fuente: Serna, 1997, p. 161

Al confrontar cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer las estrategias FO - FA - DO - DA.

Las estrategias FO. Usan fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Las estrategias DO. Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA. Aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las estrategias DA. Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

Así mismo Serna (2008) describe que *“El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas”*. Siendo una herramienta concebida a finales de los años 50`s y principios de los años 60`s y expuesto en los debates académicos en Harvard Business School, el análisis DOFA, fue considerado en su momento un *“gran avance en el pensamiento estratégico”*.

En la actualidad el análisis DOFA es ampliamente usado en ámbitos académicos y empresas reconocidas por ser una herramienta flexible y fácilmente combinable con metodologías nuevas obteniendo resultados satisfactorios para el planteamiento de estrategias organizativas.

### **3.1.11.2 Grupos de Factores del Análisis DOFA.**

Los principales factores internos y externos van a servir de escenario para logro de los objetivos de la organización. El análisis DOFA tiene por fin identificarlos. Existen dos grupos de factores, cada uno con dos categorías importantes:

Los Factores Internos: comprende la caracterización de las fortalezas y las debilidades internas de la organización.

Los Factores Externos: comprende la identificación de las oportunidades y amenazas que se encuentran en los macroentornos, en la industria y específicamente en el mercado en el cual la organización opera.

Los factores internos pueden ser vistos como puntos fuertes o débiles dependiendo de su impacto sobre los objetivos de la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y en que se puede medir el desempeño. “Estas actividades tienen que ver con la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones. (David, 1997, p.10).

Los factores externos pueden incluir hechos y tendencias macroeconómicas, cambios tecnológicos, legislación, hechos y tendencias socioculturales, así como los cambios en el mercado o la posición competitiva. “Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera y la podrían beneficiar o perjudicar significativamente en el futuro” (David, 1997, p.9). La identificación de las oportunidades y amenazas puede ser extremadamente útil cuando se reflexiona sobre las elecciones estratégicas del futuro.

Los conceptos del análisis DOFA y de la matriz DOFA están relacionados y se complementan debidamente, el Análisis le proporciona a la Matriz la información necesaria para identificar las variables claves que relacionar y la matriz DOFA a su vez le proporciona al análisis DOFA un resultado que se traduce en propuestas de cursos de acción, impidiendo que éste se convierta en un análisis estacionario. Actualmente todo el proceso de análisis incluyendo la matriz se le da el nombre de análisis DOFA.

#### Parte Interna: FORTALEZAS- DEBILIDADES

Fortalezas: “Las fortalezas son los elementos reales que los miembros de la organización consideran que tienen y que se establecen en recursos necesarios y efectivos para obtener los objetivos de la organización” (David, 1988, p.19). Para Thompson (2004) “una fortaleza: es algo en lo cual es competente una empresa, o bien, una característica que le proporcione una competitividad mejorada” (p. 119). Serna (2003) ”las considera como las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución. Las fortalezas son componentes de índole interno que facilitan efectivamente la

acción de la organización, se encuentran inmersas en el diseño, en las rutinas organizacionales y en el manejo de los recursos” (p. 34).

Una fortaleza puede asumir varias formas: Las fortalezas pueden ser interpretadas como una habilidad o una pericia importante, activos fijos valiosos, activos humanos valiosos, activos organizacionales valiosos (marca, reputación), capacidades competitivas<sup>10</sup>, un atributo que coloque a la compañía en una posición de ventaja en el mercado, alianzas o empresas cooperativas. Thompson (2004). Para el caso de una institución universitaria las fortalezas se pueden reflejar en: el renombre y liderazgo en la región, nuevos programas de pregrado y posgrado y doctorado, una posición financiera solvente y consolidada, un alto desarrollo investigativo, diversificación en la prestación de servicios educativos y de consultoría empresarial y otras<sup>11</sup>.

Debilidades: Son los elementos constituidos por recursos, habilidades, capacidades técnicas, activos tangibles e intangibles, recursos humanos etc., que los miembros de la organización consideran que la empresa no los posee y esa carencia se constituye en barrera para la organización David (1988). “Una debilidad es alguna carencia en la organización, algún bajo desempeño (en comparación con otras), o una condición que la coloca en desventaja” (Thompson, 2004, p.120).

Para Serna (2003) “las debilidades son las actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Las debilidades generalmente están relacionadas con la insuficiencia en el desempeño de la gestión y en la incapacidad de determinar el volumen o la calidad de los recursos que requiere la organización para ser competitiva” (p.114). Thompson (2004) “perfecciona el concepto concluyendo que las debilidades internas tienen que ver con las deficiencias en la dotación de recursos de una empresa” (p.121).

Las debilidades internas se pueden relacionar con: “Las deficiencias en las habilidades o pericia que sean competitivamente importantes o en capital intelectual de uno u otro tipo; Una carencia de activos físicos, humanos organizacionales o intangibles; Capacidades competitivas ausentes o débiles en áreas claves” (Thompson, 2004, p.121). Para el caso de una institución universitaria estatal las debilidades pueden encontrar en temas como: la vulnerabilidad al cese de actividades por problemas sociales, la baja asistencia a clase por parte de los estudiantes,

ineficiencia en la promoción de seminarios, especializaciones y maestrías, dependencia administrativa de la Nación, aspectos financieros y otras.

#### Parte Externa: OPORTUNIDADES-AMENAZAS

Oportunidades: Las oportunidades son eventos, hechos o tendencias en torno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Para Serna (2003) “son esos eventos, hechos o tendencias se encuentran ubicados en el medio externo a la empresa” (p. 34), David (1988) complementa esta definición considerando las oportunidades como aquellos factores que los integrantes de la empresa perciben que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos. Así como a los hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

Johnson (2006) “relaciona la identificación de oportunidades por parte de los directivos como una forma de lograr una ventaja competitiva. El escenario que puede llevar a conseguir tal fin, parte de la búsqueda de oportunidades en las industrias de los sustitutivos, en otros grupos o espacios estratégicos, en la cadena de compradores, en los productos y servicios complementarios, en nuevos segmentos de mercado, y a lo largo del tiempo” (Pp. 98-99)13.

Amenazas: “Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar negativamente, consiste en las tendencias y hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de la organización” (David, 1997, p. 198). Serna (2003) del mismo modo considera que son eventos y tendencias en el entorno de una organización y agrega que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. Complementando el concepto, estos sucesos y particularidades, tipificadas como amenazas son agentes que impiden o desfavorecen el avance de la gestión productiva y comercial de la organización.

Thompson (2004) “considera que le corresponde a la administración identificar las amenazas buscando el bienestar futuro de la empresa y evaluar las acciones estratégicas que pueden emprender con el fin de neutralizar o disminuir el impacto” (Pp. 128-129).

#### ***3.1.11.3 Elementos del Análisis DOFA.***

“El análisis DOFA, se vale de la información obtenida del análisis interno y del análisis externo. Esta información se interpreta a través de las matrices de Evaluación de Factores

Externos (MEFE), de la matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y de la matriz de perfil competitivo (MPC)” (David, 1997, p.198) Al respecto podemos concluir que los elementos del análisis DOFA son: 1) La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), donde se listan y se valoran las oportunidades y las amenazas, que han sido identificadas después de un análisis riguroso del macro entorno y el micro entorno en el análisis externo; 2) la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), donde se listan y se les asigna un valor a las Fortalezas y a las Debilidades de la organización encontradas en el análisis interno; 3) la Matriz de Perfil competitivo (MPC), en donde se listan los factores clave de éxito de la industria, se les asigna unos valores a cada FCE y se compara con organizaciones del sector que se constituyen en competencia; 4) La Matriz DOFA, para este efecto se utiliza un diagrama que reúne las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y que permite el confluencia entre cada una de ellas; 5) La determinación de la estrategia, en este punto del proceso ya se han reconocido las posibles opciones estratégicas y se selecciona aquella que la gerencia y su conjunto de asesores estratégicos considere conveniente para el momento y la situación en que se encuentra la organización.

### **3.1.12 Matriz de Ansoff.**

La matriz de Ansoff es uno de los clásicos en el análisis de estrategia, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. Tal como el mismo Igor Ansoff argumenta *“la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro”* (Ansoff, 1965).

En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

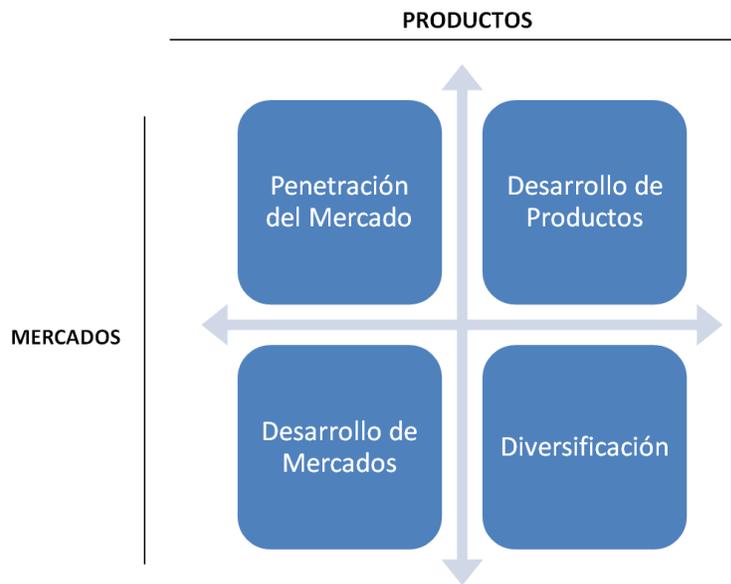


Figura 6  
Matriz de Ansoff

Fuente. Matriz de Ansoff, I. (1965).

### 3.1.13 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Es un instrumento que sintetiza y evalúa las oportunidades y amenazas. Al construir esta matriz es preciso emplear la ponderación intuitiva que lleve a perfeccionar la técnica. La MEFE permite resumir y evaluar la información económica, política, social, legal, ambiental, jurídica, demográfica, global y competitiva.

La información consolidada en la matriz (MEFE) es útil para concluir en qué tipo de ambiente externo se despliega la actividad de la organización y permite además analizar minuciosamente cada variable y establecer las posibles vías que le conviene seguir a la organización para aprovechar las oportunidades en el futuro y apartarse de las amenazas que emergen en el entorno.

### **3.1.14 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).**

“La MEFI es un instrumento que resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización. La evaluación de las capacidades y las deficiencias de recursos de una empresa es semejante a la preparación de un balance general estratégico, en el cual las fortalezas de los recursos representan los activos competitivos y las debilidades los pasivos competitivos” (Thompson, 2004, p.120)

La información consolidada en la matriz (MEFI) es útil para concluir qué tipo de organización se tiene, cómo se despliegan las actividades de la organización y cómo se manejan los recursos para conseguir los objetivos de la organización. La matriz (MEFI) permite, además, analizar detalladamente cada variable interna y establecer las posibles acciones que le conviene seguir a la organización para beneficiarse de las fortalezas en el presente y superar aquellas debilidades que están obstaculizando su desarrollo.

### **3.1.15 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).**

Esta matriz es una herramienta para conocer la tendencia que deben llevar las estrategias; de acuerdo al diagrama esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si la organización puede diseñar estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensiva o comparativa. Los ejes de la matriz PEEA son Fortaleza Financiera (FF) Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza Industrial (FI) de los cuales dos pertenecen a la situación interna por lo que los datos se pueden obtener de la MEFI y los otros dos son de la situación externa y los datos pueden ser obtenidos de la MEFE, como ya hemos visto son numerosas variable de factores que se pueden considerar y solamente como ejemplo a continuación presentamos un cuadro que bien puede servir de parámetro para elaborar la matriz, desde luego divididos en los cuatro cuadrantes que nos ocupan.

### **3.1.15.1 Factores posibles para elaborar la Matriz PEEA.**

Posición estratégica interna - posición estratégica externa

*Fortaleza financiera (FF):* Tasa de retorno de la inversión; Apalancamiento (endeudamiento); Liquidez; Capital de Trabajo; Flujo de Caja; Utilidad; Desplazamiento del producto

*Ventaja competitiva (VC):* Participación en el mercado; Calidad del Producto; Ciclo de vida del producto; Lealtad del consumidor; Mercadotecnia; Negocio competitivo; Conocimientos tecnológicos; Control sobre proveedores y distribuidores

*Estabilidad Ambiental (EA):* Cambios tecnológicos; Tasa de inflación; Variabilidad en la demanda; Precios de productos; Barreras para entrar al mercado; Presión competitiva; Devaluación; Abundancia de Materia Prima.

*Fortaleza de la industria (FI):* Oportunidad de crecimiento; Tecnología disponible; Fuerte capital en movimiento; Oportunidad de expansión; Acceso a las nuevas tecnologías; Acceso a nuevas maquinarias.

### **3.1.16 Modelo de negocios Canvas.**

El Modelado de Negocios fue inicialmente propuesto por Alexander Osterwalder en su tesis de doctorado titulada “The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach” en 2004. La metodología consta de nueve pasos para la construcción de modelos de negocios que proveen una estructura para la gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos o la documentación de los existentes.

Mediante los Modelos de Negocio en general, y el modelo CANVAS, en particular, se describen los fundamentos de cómo una organización crea, desarrolla y captura valor.

Su representación gráfica en una única hoja o lienzo (CANVAS) facilita su uso como herramienta de gestión estratégica, dando una visión holística de la empresa, adicionalmente, a fin de obtener un nivel mayor de detalle e interrelación de las áreas que forman el modelo de negocio, describe los nueve elementos fundamentales que en su opinión lo componen:

Propuesta de valor: Es el elemento que conecta la empresa con las necesidades de sus clientes.

Segmento de clientes: El segmento de clientes identifica un conjunto homogéneo de clientes a los que la empresa desea ofrecer su propuesta de valor.

Relaciones con los clientes: Trata de la tipología de contactos que se establecen entre la compañía y sus clientes, y describe la clase de relaciones que construye con ellos.

Canales: Son las diferentes vías que utiliza la empresa para ponerse en contacto con sus clientes.

Recursos clave: Define los recursos y capacidades que son imprescindibles para crear valor para el cliente.

Actividades claves: Describen el tipo de actividades que son necesarias para llevar a cabo la creación de valor para el cliente y para la entrega de ese valor; más allá de las áreas funcionales de la empresa.

Asociaciones clave: Describe todos aquellos acuerdos con terceros a fin de entregar valor al cliente.

Ingresos: Describe todas las fuentes de ingresos generadas como consecuencia de la entrega de la propuesta de valor a los clientes. Aquí identificamos la cantidad que están dispuestos a pagar los clientes a cambio del valor que reciben.

Costes: Describe los costes incurridos como consecuencia del desarrollo de las actividades ejecutadas y de los recursos utilizados en el modelo de negocio.

Respecto al lienzo, cada uno de los nueve bloques pueden simplificarse mediante una sola pregunta que facilite la reflexión para establecer la situación presente del modelo, así como cuáles son los mecanismos facilitadores de mejora para definir la estrategia a seguir. (Osterwalder, 2005)

De acuerdo con Osterwalder et al. (2005), “los modelos de negocio ayudan a capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio”. Utilizar un lenguaje común aparece como una de las grandes utilidades del modelo, teniendo en cuenta las diferentes perspectivas que conviven en una empresa. Así mismo, facilita la comunicación de forma tal que puede compartirse la visión global de la estrategia, con diferentes perfiles profesionales.

El modelo CANVAS es un modelo de definición de modelos de negocio, y no de implementación de la estrategia. Pero es cierto que, la toma de decisiones se ve facilitada incrementando la generación interna de conocimiento lo que puede convertirse en una de las competencias fundamentales para las empresas en el futuro.

### 3.2 Marco Conceptual

Para la consecución de los objetivos de esta investigación es básico el conocimiento y la profundización de los diferentes temas de interés relacionados con la misma: planeación, gerencia y administración estratégica. En primera instancia, se elaboró el marco conceptual el cual abarca las definiciones básicas que permiten una fácil comprensión de la temática:

Planeación, Direccionamiento, estrategia, mercadeo, estrategias de mercadeo.

Correspondencia hace referencia a Todas las comunicaciones de Carácter oficial o privado que llegan o se envían a una entidad Pública, privada o a título personal. No todas generan trámites para las instituciones. (Diccionario Administrativo – Económico, 2000). Sin embargo, es importante entender que para hablar de correspondencia hay que mencionar el tema de amenazas “Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.” (Serna, 1997, p. 31). En consecuencia, a ello, las alternativas para encontrar solución estas amenazas son las estrategias las cuales representan “acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo”. (Serna, 2000, p. 35) Para Peter Drucker, la estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser? Para el desarrollo de las estrategias, buscando beneficio y crecimiento para la empresa, se procede a desarrollar planes para la ejecución de las estrategias a los objetivos establecidos por la empresa, en resumen, es importante el desarrollo de un plan de acción para las compañías, pues estos “Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación.” (Serna, 1997, p. 32).

### 3.3 Marco Contextual

RAZÓN SOCIAL: PDS EXPRESS S.A.S

NIT: 900828738-6

REPRESENTANTE LEGAL: DAVID SANCHEZ Y PAOLA ANDREA SANCHEZ

DIRECCIÓN: CALLE 2 No. 42-47 BARRIO EL LIDO

CIUDAD: CALI

DEPARTAMENTO: VALLE DEL CAUCA

PAIS: COLOMBIA

La empresa PDS Express S.A.S., es una empresa de servicios de mensajería con un portafolio en servicios de paquetero y carga que presta sus servicios a las empresas de la región, desde el día 30 de junio del 2015. La empresa aprendió a sobrevivir, lo difícil es que si no planifica su crecimiento, puede ser rentable pero no podrá crecer con un sentido de acción basado en la planificación.

#### Reseña histórica y caracterización de la empresa

En Junio de 2015, producto de los cambios en la economía colombiana y de la necesidad de evaluar el presente y futuro de la empresa, se desarrolló un ejercicio de planeación estratégica para el periodo 2019 – 2021, que nos afianzo a ser especialistas en el servicio de paquetero y carga a nivel local, utilizando el mejor recurso tecnológico, apuntándole a ser el mejor operador logístico en los sitios donde atendemos directamente, convirtiéndonos en la más seria alternativa de servicio en Santiago de Cali .

Productos y servicios: La sociedad tiene por objeto social la realización de las siguientes actividades:

La prestación de los servicios de mensajería, paquetero y carga.

El servicio de mensajería especializada urbana

La prestación de servicios especiales y financieros de correo, tales como correo certificado, asegurado, de entrega inmediata, correo expreso, apartados postales, respuesta comercial, cupón

de respuesta, solicitud de devolución o modificación de dirección, encomiendas, almacenaje, servicios de transporte, embalaje y almacenaje de mercancías.

Los clientes potenciales que están en el mercado son las empresas estatales o públicas, las entidades bancarias que por ahora han sido difícil de llegar a prestarles el servicio porque los impresores han diseñado una estrategia comercial de cubrir toda la cadena de valor del negocio postal, la disminución sistemática de la distribución física de los grandes volúmenes de correo, en razón al envío de la información por los medios electrónicos que ponen en riesgo la solidez financiera de las empresas de mensajería.

Los clientes actuales como son las cooperativas e instituciones que poseen una distribución mensual de mensajería, nos prefieren por tener capacidad de servicio en los tiempos de distribución pactado, tarifas asequibles y les ofrecemos adicionalmente la ventaja de tener la prueba de entrega e informes de sus envíos vía mail.

Concentrarse en captar clientes pequeños y medianos con los que se lograra el cumplimiento de las metas y el mejoramiento de la rentabilidad, complemento a estos esfuerzos estarán apoyados inicialmente con campañas publicitarias a nivel de radio, para ello se utilizara la estrategia del canje con emisoras locales de música moderna pues les interesa la gente joven y los ejecutivos, y el siguiente paso será la televisión regional, nacional y los medios escritos.

### **3.4 Marco Legal**

PDS EXPRESS S.A.S., al ser una empresa de mensajería debe cumplir con ciertos lineamientos con el fin de reglamentar su funcionamiento. Para ello, el Decreto 229 de 1995 reglamenta el servicio postal, en la cual se dictaminan garantías, responsabilidades, prohibiciones y obligaciones de cada una de las partes.

Decreto 229 de 1995

Garantías de los servicios postales

Auxilio y protección al servicio postal. Las autoridades de la República darán las garantías y auxilios necesarios que requieran las entidades prestatarias de los servicios postales.

Libertad e inviolabilidad de los envíos de correspondencia. La libertad de inviolabilidad de los envíos de correspondencia constituye las garantías fundamentales de los servicios postales, reconocidas por el artículo 15 de la Constitución Política.

La libertad de la correspondencia. La libertad de la correspondencia del servicio postal implica que, dentro del territorio nacional, ésta puede circular libremente sin que pueda ser interceptado o restringido su tránsito, salvo en los casos y con las formalidades que establezcan la Constitución y la ley.

Inviolabilidad de la correspondencia. La correspondencia del servicio postal y demás formas de comunicación privada son inviolables. No se podrá atentar contra el secreto que pudiera contener y sólo puede ser interceptada y registrada, mediante orden judicial, en los casos y con las formalidades que establezcan la Constitución y la ley, sin perjuicio de las sanciones penales establecidas por la violación ilícita de la correspondencia.

*Excepciones al derecho fundamental.* No constituye violación a las garantías del servicio postal, la interceptación originada por mandato de autoridad judicial y la intervención aduanera en los envíos postales, actuación que estará regida por la ley.

*Exención de responsabilidad.* El servicio postal quedará exento de toda responsabilidad por pérdida, avería o expoliación de los envíos de los servicios postales, en los siguientes casos:

a) En los casos de fuerza mayor o caso fortuito comprobados. b) Cuando se trate de envíos cuyo contenido se encuentre comprendido dentro de las limitaciones previstas en el artículo 28 del presente Decreto, o cuando la pérdida o avería hubiese sido ocasionada por error o negligencia del remitente o provenga de la naturaleza misma del objeto. c) Cuando el remitente y/o el destinatario no hubieren formulado reclamación alguna dentro del término de noventa (90) días a partir de la fecha de introducción del envío, sin perjuicio de lo establecido en los Convenios Postales Internacionales para el servicio de correo. d) Cuando la declaración del valor sea fraudulenta, por no corresponder al valor del contenido.

Objetos de prohibida circulación en el servicio postal. El servicio postal tiene limitaciones impuestas por razones de conveniencia general de defensa de la moral pública, de seguridad nacional, de defensa del tesoro público y también por razones de interés del propio servicio postal y de sus funciones.

De acuerdo con el principio anterior, se prohíbe la circulación de los siguientes objetos por los servicios postales:

a) Los objetos que por su naturaleza o embalaje puedan ocasionar daños a los empleados del correo, o puedan manchar o deteriorar los demás envíos con los cuales se empacan conjuntamente. b) El opio, la morfina, la cocaína, la marihuana y los demás estupefacientes y sustancias contemplados en las normas que regulan la materia. No se aplicará esta prohibición a los envíos con fines médicos o científicos para los países que los admitan en tales condiciones.

c) Los objetos cuya admisión o circulación esté prohibida en el país de destino.

d) Los animales vivos y los muertos no disecados, con excepción de: Las abejas, las sanguijuelas y los gusanos de seda. Los parásitos y los destructores de insectos nocivos canjeados entre instituciones Científicas reconocidas.

e) Las materias explosivas, inflamables o peligrosas.

f) Dinero en efectivo y otros objetos de valor, tales como monedas, platino, oro y plata, manufacturados o no, billetes representativos de moneda o cualquier otro valor al portador, piedras finas o cualquier objeto precioso.

g) Armas, municiones y elementos bélicos de toda especie. Además, las máquinas para acuñar moneda, los esqueletos para billetes de bancos, salvo el caso de que se trate de envíos remitidos oficialmente.

h) Los líquidos corrosivos y las sustancias venenosas, las materias grasas, los polvos colorantes y otras materias similares.

i) Los demás que los Convenios o Acuerdos Internacionales consagren como de prohibida circulación por el servicio de correos.

Derechos de los remitentes. Los remitentes de los envíos de los servicios postales tienen los siguientes derechos, sin perjuicio de las acciones judiciales pertinentes y de las acciones que les confiere el ejercicio de sus derechos fundamentales:

Obtener la devolución de los envíos que no hayan sido entregados a los destinatarios.

Solicitar la reexpedición de sus envíos a distinto lugar del inicialmente indicado, previo el pago de la tarifa que genera la reexpedición.

Percibir las siguientes indemnizaciones: a) En los servicios de correos nacional e internacional. 1. Para el servicio de correos nacional e internacional no registrado, no habrá lugar a indemnización. 2. En los servicios especiales de correos nacionales registrados, la indemnización por pérdida, expoliación o avería será cinco (5) veces el valor de la tarifa que haya pagado el usuario.

En los servicios especiales de correo nacional asegurado, la indemnización por pérdida, expoliación o avería será cinco (5) veces el valor de la tarifa que haya pagado el usuario más el valor asegurado.

En los servicios financieros de correo nacional para cartas, impresos, paquetes y encomiendas con valor declarado y para el servicio de giros, el doble de la tarifa que haya pagado el usuario más el valor del total declarado o el valor del giro.

La indemnización por concepto de pérdida, expoliación o avería de los envíos del servicio de correo internacional registrado será el valor que se señale en los Convenios o Acuerdos, suscritos en la Unión Postal Universal.

Las indemnizaciones en los servicios de correo expreso serán las mismas establecidas en el presente Decreto para los servicios de mensajería especializada.

En el servicio de mensajería especializada: Los licenciarios de los servicios de mensajería especializada responderán por la pérdida, avería o expoliación de los envíos y demás objetos postales confiados a su cuidado y manejo así:

1. En el servicio de mensajería especializada nacional, la indemnización por pérdida, expoliación o avería, será de cinco (5) veces el valor de la tarifa pagada por el usuario, hasta un máximo de un (1) salario mensual, más el valor asegurado del envío.

2. En el servicio de mensajería especializada en conexión con el exterior, la indemnización por pérdida, expoliación o avería será de cinco (5) veces el valor de la tarifa pagada por el usuario, hasta un máximo de dos (2) salarios mínimos mensuales, más el valor asegurado del envío.

*Derechos de los destinatarios.* Los destinatarios de los envíos postales tienen los siguientes derechos, sin perjuicio de las acciones judiciales pertinentes y de las acciones que le confiere el ejercicio de sus derechos fundamentales:

Obtener informes personales sobre los envíos impuestos a su nombre, cuando se trate de envíos registrados.

Percibir las indemnizaciones, cuando el remitente expresamente haya renunciado a ellas.

Los demás que establezcan los Convenios y Acuerdos Postales Internacionales, para el servicio de correo internacional.

*Pertenencia de los envíos postales.* Los envíos postales pertenecerán al remitente hasta cuando no hayan sido entregados al destinatario.

*Devolución de los envíos postales.* Los usuarios de los servicios de correos tendrán derecho a la devolución de los envíos cuando estos no puedan ser entregados a su destinatario. Para que esto sea posible, el usuario deberá rotular los envíos en forma clara, precisa y legible, con el nombre y dirección del destinatario y el remitente. En el servicio de mensajería especializada, en razón a su característica de entrega personalizada, siempre habrá lugar a la devolución de los envíos y objetos postales que no puedan ser entregados al destinatario.

PDS EXPRESS S.A.S., al ser una empresa de mensajería debe cumplir con ciertos lineamientos con el fin de reglamentar su funcionamiento, por lo cual el Decreto 229 de 1995 reglamenta el servicio postal, en la cual se dictaminan garantías, responsabilidades, prohibiciones y obligaciones de cada una de las partes.

## **4. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **4.1 Tipo De Investigación**

La investigación realizada es de tipo descriptivo, ya que comprende la caracterización del objeto de estudio, descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos y no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones existentes. A través de ella, se formula un diagnóstico de la situación actual de la empresa “PDS EXPRESS S.A.S.” y a partir de éste se proponen estrategias que conduzcan a solucionar problemas y así llegar a cumplir con los objetivos del trabajo. En este sentido, este estudio permitió analizar, en el fenómeno que se estudió condiciones como el estado en el que se encuentra la compañía con respecto al entorno, debilidades, fortalezas, definición de estrategias, directrices de gestión, reglamentaciones que condicionan el funcionamiento de la organización, entre otras variables. (Lourdes, 2003).

### **4.2 Enfoque de la Investigación**

De igual forma se puede considerar cualitativa, pues está enfocada en el proceso demarcado por la temática de la investigación, además, se ve influenciada por el análisis profundo de datos

obtenidos de las observaciones, recolección o análisis de datos y entrevistas de diversas personas, las cuales se van a analizar y a sacar las conclusiones pertinentes, además se basa en explorar y describir lo que sucede en la empresa y luego generar perspectivas teóricas

Además, el enfoque de tipo cualitativo, a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos (Grinnell 1997), cuyas características más relevantes son:

El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido. Sus planteamientos no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo.

Se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación (Grinnell 1997)

Bajo la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría particular y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con lo que observa qué ocurre – con frecuencia denominada teoría fundamentada (Esterbeger. 2002) – Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa los resultados y conclusiones del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender lo que busca. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a la perspectiva más general.

En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, éstas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio.

### **4.3 Método de Investigación**

El método científico recurre a dos alternativas para elaborar los conceptos que permiten acercarnos al entendimiento de la realidad: El método inductivo y el método deductivo. Para el desarrollo del presente estudio el método de investigación es el deductivo porque parte de lo general para llegar a conclusiones específicas. Permite identificar el orden en la obtención de la información, las fuentes y la calidad de ésta.

Para Méndez (2006) el método deductivo “es un proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general” p.236. Por consiguiente, en el desarrollo de la investigación se utilizó el método de estudio deductivo, el cual permitió establecer conclusiones particulares, para posteriormente proponerle a la empresa la implementación del plan estratégico.

#### **4.4 Población y Muestra**

Para el desarrollo de este proyecto de grado no se requiere de muestra, ni población, puesto que el enfoque que se utilizará en la elaboración de esta investigación es de tipo cualitativo.

#### **4.5 Fuentes De Información**

A continuación, se presenta las diferentes fuentes de información que se utilizaron en esta investigación.

##### **4.5.1 Fuentes primarias.**

Este tipo de información se obtiene directamente del gerente y el contador de la organización, así como los operarios logísticos

##### **4.5.2 Fuentes secundarias.**

Se tuvo en cuenta fuentes bibliografías sobre administración estratégica, libros, páginas web, trabajos de grado y la información obtenida en la asesoría de los profesores.

#### **4.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

Las técnicas e instrumentos que se utilizaran para el desarrollo de este proyecto son:

Observación: Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los datos de acuerdo con algún esquema previsto y de acuerdo al problema que se



|    |   |   |  |   |  |
|----|---|---|--|---|--|
| 4  | Elaboran sus actividades a tiempo   |   |  | X | Varía de acuerdo al volumen de trabajo   |
| 5  | Se destacan por el buen comportamiento en el trabajo  | X |  |   | El ambiente laboral es propicio  |
| 6  | El puesto de trabajo es el adecuado   | X |  |   |  |
| 7  | Realizan su trabajo con calidad   | X |  |   |  |
| 8  | Ejercen responsabilidad en su trabajo   | X |  |   |  |
| 9  | Capacitación y motivación   |   |  | X | No consideran importante las capacitación por rutinas laborales                      |
| 10 | Higiene y presentación personal   | X |  |   |  |
| 11 | Trabajo en equipo   | X |  |   |  |
| 12 | Utilizan herramientas para su trabajo diario  | X |  |   | Herramientas ofimáticas y demás programas que les permiten realizar su labor diaria. |
| 13 | La atención a los clientes es oportuna y eficaz   | X |  |   |  |
| 14 | Se dirigen a los compañeros con claridad y respeto  | X |  |   | Debe de ser un valor inquebrantable  |
| 15 | Realizan seguimiento al servicio prestado (posventa)  |   |  | X | Se debe mejorar el la calidad del servicio   |
| 16 | Se tiene en cuenta la participación de los empleado en la elaboración de las estrategias corporativas | X |  |   |  |
| 17 | Se tiene en cuenta las  |   |  | X |  |

|    |   |   |  |  |                              |
|----|---|---|--|--|------------------------------|
|    | sugerencias de los trabajadores   |   |  |  |                              |
| 18 | Reportan situaciones que ponen en riesgo la seguridad de los demás empleados                        | X |  |  | Política de seguridad física |
| 19 | Se fortalece el conocimiento al personal sobre la identificación de riesgos en su puesto de trabajo | X |  |  |                              |
| 20 | Terminan su jornada de trabajo en el horario establecido  | X |  |  |                              |

*Fuente: Elaboración propia*

*Ventajas:*

Se observan características y condiciones de los individuos.

Se analizan conductas, actividades, características o factores ambientales.

Es un método que no depende de terceros o de registros; con ello se eliminan sesgos y ambigüedades.

**Recolección o análisis de datos:** Es una técnica donde los investigadores deben tratar de encontrar toda la información necesaria para comenzar con las investigaciones. Esta consiste en analizar todos los documentos que utiliza la empresa, tales como: El reglamento de la organización, manual de funciones, el cuadro de asignación de personal, la estructura orgánica (organigrama), informes, etc.

*Ventajas:*

Identifica, localiza, recoge, selecciona y analiza los documentos necesarios para el desarrollo del tema a investigar.

Brinda claridad y sencillez en la investigación.

Se obtiene un buen nivel de contraste entre la realidad y lo esperado.

Sirve para descartar si los problemas de desempeño están relacionados con la mala organización.

## **5. DIAGNÓSTICO DE LOS ENTORNOS QUE AFECTAN A LA ORGANIZACIÓN.**

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

#### **5.1 El Entorno**

Es aquel conjunto de fuerzas y elementos externos a la empresa que siendo parcial o totalmente incontrolables afectan a la relación de intercambio con el mercado.

El entorno se refiere al medio externo que rodea a la organización desde una perspectiva genérica, es decir, a todo lo que rodea a la organización derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. Por otra parte, el entorno está representado por entorno externo e interno y puede ser definido de las siguientes formas:

a) componentes como los clientes, proveedores, competencia, intermediarios, entidades financieras le denominamos entorno interno.

b) Conjunto de escenarios sociales, culturales, políticos, económicos, tecnológicos y ambientales que influyen en la vida de un individuo o comunidad (organización) son catalogados como entornos externos.

Los entornos son muy importantes de analizar a la hora de establecer la planeación estratégica de las organizaciones porque permiten determinar oportunidades y amenazas a las que se podría afrontar con estrategias previamente vistas por medio de un análisis de los entornos. No importando el sector económico a la cual pertenezca la empresa es muy importante para ser un

fuerte competidor en el mercado realizar un adecuado análisis especialmente al sector externo en donde se encuentran factores como social, cultural, político, económico, tecnológico y ambiental.

Es por esta razón, que hacer un análisis detallado del entorno se torna cada vez más indispensable; ya que, afrontar todos los factores externos a la compañía es siempre una ventaja a nivel competitivo en la actualidad, al conocer de manera directa y objetiva el origen de dichas oportunidades y amenazas, permite a la dirección predecir y analizar como el entorno afecta la organización y así desarrollar un Plan Estratégico adecuado a los acontecimientos actuales

Las compañías asimilan los extornos de manera favorable cuando tienen información acerca de sus principales competidores, cuál es su mercado potencial (hablando de clientes), sus stakeholders, logrando así crear nuevas estrategias y desarrollando capacidades para afrontar los nuevos mercados.

### **5.1.1 Entorno Externo.**

El entorno general lo conforman seis fuerzas de la sociedad que son importantes para la operación de las organizaciones. Estas fuerzas son de carácter social, cultural, político, económico, tecnológico y ambiental.

### **5.1.2 Entorno Económico.**

El entorno económico es un factor preponderante para todas las empresas del país; gracias a este podemos identificar variables que permiten realizar un plan estratégico, las variables que a continuación se exponen afectan de manera positiva o negativa un plan estratégico porque influyen de manera directa o indirecta en cualquier tipo de empresa.

### **5.1.3 Producto Interno Bruto (pib).**

Para entender que es el producto interno bruto usaremos la definición del Banco de la Republica “es el total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo

determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior”

El (PIB) como indicador puede afectar de manera proporcional a cualquier tipo de empresa debido al crecimiento o decrecimiento de este, el país proyecta una imagen económica positiva o negativa con relación al consumo de bienes y servicios. Un claro ejemplo de este suceso son los tiempos de recesión económica, donde no es apropiado hacer proyecciones de altos crecimientos debido a la disminución en el consumo por parte de las personas en esa época.

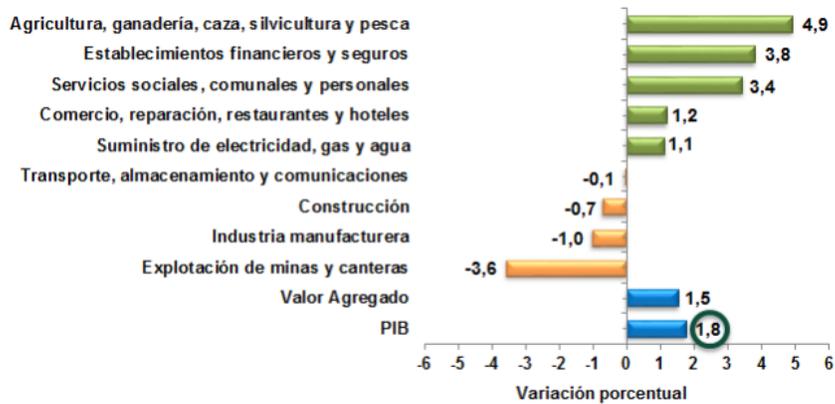
De manera general la empresa PDS EXPRESS por medio del análisis de este indicador puede saber el comportamiento de la economía del país y lograr predecir el comportamiento de la demanda de bienes y servicios que le interesa por su actividad económica.

#### **5.1.4 Crecimiento del pib en el sector servicios.**

Al identificar el PIB en el sector servicios, la empresa sabrá si la tendencia es igual al PIB general, mostrando variaciones gracias a los diferentes sectores económicos del país, siendo el sector servicios uno de los sectores generadores de ingresos, inversiones y oportunos para el desarrollo de estrategias. En la siguiente grafica se observa el comportamiento del PIB en el sector servicios:

## En 2017 la economía colombiana creció 1,8%

Producto interno bruto  
Variación porcentual anual por grandes ramas de actividad económica  
2017<sup>Pr</sup>



Fuente: DANE, Dirección de síntesis y cuentas nacionales.  
Pr: Cifras preliminares

Figura  
PIB por sector

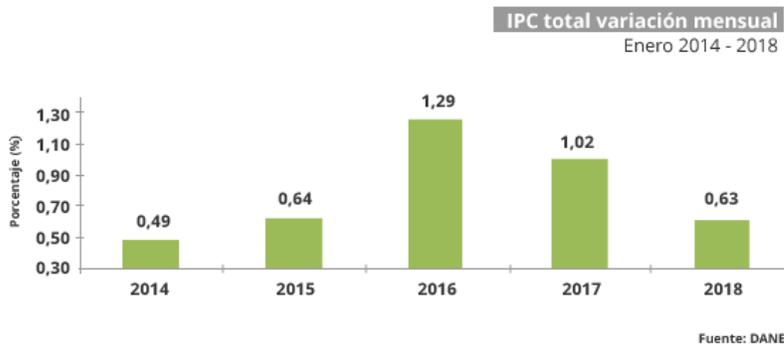
7

Fuente Dane 2017.

### 5.1.5 Tasa del crecimiento del índice del precio al consumidor (ipc).

El IPC es un indicador económico que se encarga de la medición de los incrementos de los precios que tienen la canasta de bienes y servicios más importantes del consumo de los hogares en el territorio colombiano. Este se mide trimestralmente y se consolida anualmente, también muestra la capacidad adquisitiva de la población y a su vez la calidad de vida de estos puesto que se ven afectados los precios. Existe un término llamado la deflación que es totalmente lo opuesto y trata en la disminución de precios. A continuación, se muestra el IPC mensual del mes de Enero:

# Índice de Precios al Consumidor -IPC- Enero 2018



**En enero de 2018 la variación mensual del IPC fue 0,63%. En enero de 2017 fue 1,02%**

En enero de 2018 los nueve grupos de gasto reportados en el IPC presentaron variaciones mensuales inferiores a las registradas en el mismo mes del año anterior.

*Figura*  
*IPC mensual mes Enero*

8

Fuente Dane 2018

## 5.1.6 Tasa de interés o de intervención de política monetaria.

La tasa de interés es controlada y vigilada directamente por el banco de la república. Su uso es exclusivo para controlar la cantidad de dinero que hay y que circula en el mercado, consiste en bajar o subir la tasa de interés que cobran las entidades bancarias o el pago por recibir dinero sobrante.

VARIABLES CLAVE DEL ENTORNO ECONÓMICO:

- Evolución del PIB
- Crecimiento de la inflación
- Tasa de interés alta
- Devaluación del peso frente al dólar.

VARIABLES

Las siguientes son las variables por evaluar dentro del entorno económico con miras a la creación de un restaurante de comidas rápidas en la ciudad de Cali.

Precio del dólar.

Disponibilidad de crédito

Ingreso per cápita.

Tasa de desempleo.

Matriz de evaluación

Tabla

4

*Matriz de evaluación del entorno económico*

| VARIABLES                 | A/O | A<br>.M | a.<br>m. | O.<br>M. | o.<br>m. |
|---------------------------|-----|---------|----------|----------|----------|
| Precio del dólar          | A   | X       |          |          |          |
| Disponibilidad de crédito | O   |         |          | X        |          |
| Ingreso per cápita        | O   |         |          | X        |          |
| Tasa de desempleo         | A   |         | X        |          |          |

Fuente: Elaboración del autor. A: Amenaza O: Oportunidad A.M.: Amenaza Mayor a.m.: Amenaza menor O.M.: Oportunidad mayor o.m.: Oportunidad menor

## 5.2 Entorno Tecnológico

PDS Express debe analizar el entorno tecnológico y como este afecta positiva o negativamente a la empresa; para ello se deben conocer los principales factores que afectan este entorno y su respectivo estudio. A continuación, se muestra los principales factores de este entorno.

### 5.2.1 Presupuesto nacional para ciencia y tecnología.

El estado asigna recursos para los sectores económicos del país con el fin de promover su crecimiento y puedan aportar más al país, a continuación, se muestra la evolución que ha tenido esta inversión sobre ciencia y tecnología.

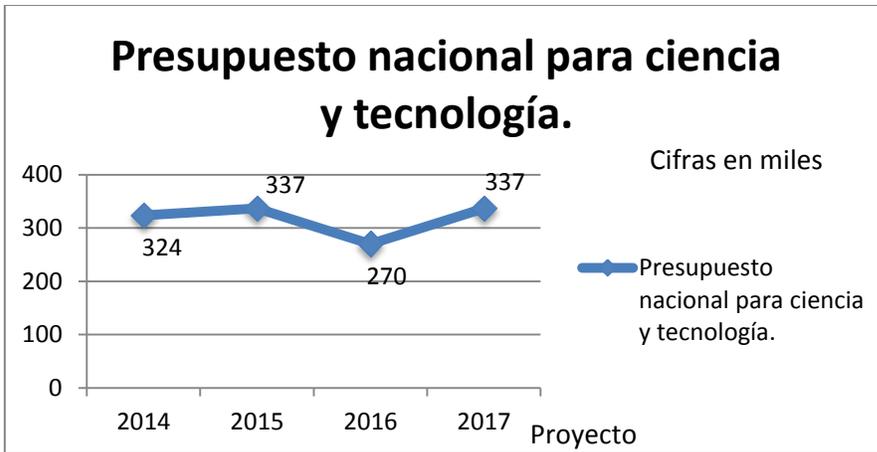


Figura  
Presupuesto nacional para ciencia y tecnología

9

Fuente: ministerio de hacienda

Como se evidencia en la figura 9, actualmente el estado colombiano no hace grandes inversiones en ciencia y tecnología puesto que solo como proyecto invirtió 337 Billones de pesos en el 2017, que en términos porcentuales equivale a tan solo el 1.5% del PIB, que al compararlo con el presupuesto que tienen algunos países desarrollados como el caso de Estados Unidos con un casi 3% se quedaría muy pobre.

Colciencias, la entidad que lidera la política de ciencia, tecnología e innovación, informa que el presupuesto para 2018 quedó establecido por el Congreso de la República en \$339.000 millones, a pesar de que el Gobierno presupuesto su caída en un 41%, indicador importante para la empresa si desea aprovechar recursos del estado para tecnificarse.

### 5.2.2 Cambio acelerado de la tecnología.

El entorno tecnológico mantiene en constante cambio como los demás entornos económicos que rodea a una organización. Los avances de la ciencia y la tecnología, con el tiempo demuestran que el constante uso de los equipos como la maquinaria pase a un segundo plano. Tener un equipo obsoleto o que ya no brinde las funciones necesarias para la elaboración de tareas diarias en la organización baja el resultado de la capacidad competente de las organizaciones. Es muy importante estar a la vanguardia en los cambios tecnológicos y tener los equipos adecuados para que las compañías sean fuertes competidoras entre ellas y en el mercado.

### 5.2.3 Costo de la tecnología

El desempeño actual de la tecnología ha llevado a que esta cambie a una velocidad imparable. Precisamente, este cambio y evolución de forma constante en el aspecto tecnológico genera un incremento en los precios que dificulta su adquisición. Para que la organización sea competitiva en el mercado debe tener los equipos adecuados para realizar sus procesos más eficientes y permita competir con los líderes del mercado. Una amenaza para lograr esta competitividad estará dada por los altos costos de los equipos tecnológicos; si bien deben ser competitivas las empresas, esta se ve limitada por el alto costo de la tecnología.

VARIABLES clave del entorno tecnológico:

- Bajo presupuesto nacional para ciencia y tecnología
- Cambio acelerado de la tecnología
- Alto costo de tecnología

VARIABLES

Aplicaciones de domicilios.

Telecomunicaciones

Elección y gestión de software.

Formas alternativas de venta.

Matriz de evaluación

Tabla

5

*Matriz de evaluación del entorno tecnológico*

| VARIABLES                  | A/O | A<br>.M | a.<br>m. | O.<br>M. | o.<br>m. |
|----------------------------|-----|---------|----------|----------|----------|
| Aplicaciones de domicilios | O   |         |          | X        |          |

|  |   |   |  |   |   |
|--|---|---|--|---|---|
| Telecomunicaciones   | A | X |  |   |   |
| Elección y gestión de software   | O |   |  |   | X |
| Formas alternativas de venta<br>(Dispositivos móviles, App propia, formas de pago) | O |   |  | X |   |

Fuente: Elaboración del autor. A: Amenaza O: Oportunidad A.M.: Amenaza Mayor a.m.: Amenaza menor O.M.: Oportunidad mayor o.m.: Oportunidad menor

### 5.3 Entorno Político

El entorno político es muy importante para la empresa, como dato importante que son las políticas públicas del Estado las que dictaminan los límites dentro de los cuales se puede desempeñar y/o ejercer la actividad económica de cualquier empresa.

El sistema político actual en Colombia es de centro-derecha, es decir, tiene características neoliberales como la globalización, Tratados de Libre Comercio (TLC), enfoque en el libre mercado y la libre competencia; pero también tiene regulaciones en la economía colombiana, siendo intervenida por el Banco de la República, asignando las tasas de interés para controlar la inflación y manteniendo el poder adquisitivo de los colombianos, también como dato importante es la conciliación como los grupos guerrilleros llegando a un acuerdo de paz (las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia –Ejército del Pueblo y el Ejército de Liberación Nacional).

Para tratar el entorno político, se identifica el elemento principal de este entorno las instituciones son las reglas de juego en la una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. En este contexto, las organizaciones tienen mucha importancia en las transacciones, es que estructuran incentivos para el desarrollo de intercambios humanos sean políticos, sociales o económicos.

En la constitución política, título 12 – del régimen económico y de la hacienda pública, capítulo 1, artículo 33 dice: “La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos,

sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación”.

El anterior artículo trata de la libre actividad económica, la libre participación privada, la libre competencia, y funciones del estado. En un mercado tan cambiante y variable permite en base a leyes la libertad económica, siendo las organizaciones fuentes principales para el crecimiento y desarrollo económico del país. Las organizaciones serán vigiladas por el estado, garantizando que estas funciones de acuerdo a la ley.

Por otra parte, el artículo 58 de la constitución política de Colombia dice lo siguiente: “Se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley expedida por motivos de utilidad pública o interés social, resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá ceder al interés público o social. La propiedad es una función social que implica obligaciones. Como tal, le es inherente una función ecológica. El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad. Por motivos de utilidad pública o de interés social definidos por el legislador, podrá haber expropiación mediante sentencia judicial e indemnización previa. Esta se fijará consultando los intereses de la comunidad y del afectado. En los casos que determine el legislador, dicha expropiación podrá adelantarse por vía administrativa, sujeta a posterior acción contenciosa-administrativa, incluso respecto del precio”. En el artículo anterior informa los derechos sobre la propiedad, enseñando la propiedad privada como parte de los derechos de los ciudadanos, también como interés público, social, con importancia a las formas asociativas y solidarias.

En la implementación del acuerdo de paz y en la creación de la llamada Justicia Especial para la Paz (JEP), ha habido inconvenientes y tensiones políticas generadas por rompimiento de algunos compromisos, fortalecimiento de otras guerrillas y disidencias de las FARC y hasta rearme de algunos grupos paramilitares del país. En zonas de influencia de conflicto aún no es claro cómo se debe avanzar para implementar el acuerdo y definitivamente sacar al país de la violencia histórica que ha experimentado por más de 50 años, principalmente en las zonas rurales del país, donde aparte de disputarse tierras productivas, ahora también se disputan tierras para uso en cultivos ilícitos. Esta violencia en los campos colombianos trajo consigo procesos de desplazamiento de habitantes de zona rural hacia las cabeceras municipales y principalmente hacia las grandes ciudades, cambiando la dinámica social, económica y laboral de ellas.

### **5.3.1 Plan nacional de desarrollo 2006-2010 estado comunitario: “desarrollo para todos” una propuesta de negación del estado de bienestar.**

El Plan Nacional de Desarrollo, en el capítulo V “Incrementar la productividad de las empresas colombianas a partir de la sofisticación y diversificación del aparato productivo” hace referencia al crecimiento y participación económica de las organizaciones, mediante los siguientes puntos:

Incentivo a la innovación y al desarrollo tecnológico.

Construcción de capacidades científicas, tecnológicas y de innovación en las regiones.

Competitividad y desarrollo: ambiente favorable para el funcionamiento competitivo de las empresas.

Política de competitividad del Gobierno, ejes fundamentales: la eliminación de trámites (y, en general, la racionalización de los procesos burocráticos), la creación de un sistema equilibrado de derechos a la propiedad, la generalización del acceso a las tecnologías de información dentro del marco de la Agenda de Conectividad, el desarrollo de políticas integrales de biotecnología y de turismo.

Variables

Sintetizando la información anterior, las repercusiones del ambiente político de la ciudad sobre la creación de nuevos negocios y específicamente de un restaurante son las siguientes:

Percepción de inseguridad.  
 Violencia general.  
 Políticas del país  
 Leyes de protección ambiental  
 Llegada de nuevas inversiones a la ciudad.  
 Infraestructura.

Matriz de evaluación

Tabla

6

*Matriz de evaluación del entorno político*

| VARIABLES                     | A/O | A<br>.M | a.<br>m. | O.<br>M. | o.<br>m |
|-------------------------------|-----|---------|----------|----------|---------|
| Percepción de inseguridad     | A   | X       |          |          |         |
| Violencia general             | A   |         | X        |          |         |
| Políticas del país            | O   |         |          |          | X       |
| Leyes de protección ambiental | A   |         | X        |          |         |
| Inversión en la ciudad        | O   |         |          | X        |         |
| Infraestructura               | O   |         |          | X        |         |

Fuente: Elaboración del autor. A: Amenaza O: Oportunidad A.M.: Amenaza Mayor a.m.: Amenaza menor O.M.: Oportunidad mayor o.m.: Oportunidad menor

## 5.4 Entorno Social

Santiago de Cali, capital del departamento de Valle del Cauca, es una de las tres ciudades más importante del país. Su gente de afecto cálido, alegre y amable, hacen que la ciudad se convierta en el mayor atractivo de esta ciudad cosmopolita, quienes reciben a sus visitantes con gran afecto y sencillez, de imagen nacional e internacional. No obstante, los alrededores naturales que tiene la ciudad, permiten en pocos minutos disfrutar de ambientes campestres con clima templado.

La gran parte de los ciudadanos caleños tienen características que los hacen o los identifican como personas muy especiales, en el sentido de su carisma y una alegría natural que se refleja en

ellos, haciendo sentir bienvenido a todo el que visite la ciudad. Este aspecto contribuye de forma positiva en el momento de realizar negociaciones, ofrecer productos, intercambios económicos, pues el servicio es fundamental en la decisión de compra.

Para concluir, se puede decir que los factores socioculturales de Santiago de Cali, influyen positivamente en el crecimiento competitivo de la empresa PDS Express, pues la cultura, las características de los habitantes, la ubicación geográfica, promueve el funcionamiento y crecimiento de la empresa en la ciudad.

Variables

Incremento del índice de desempleo

Competencia desleal

Exigencias del mercado

Cultura de bienestar.

Matriz de evaluación

Tabla

*Matriz de evaluación del entorno social*

7

| VARIABLES                          | A/O | A<br>.M | a.<br>m. | O.<br>M. | o.<br>m. |
|------------------------------------|-----|---------|----------|----------|----------|
| Incremento del índice de desempleo | A   | X       |          |          |          |
| Competencia desleal                | A   | X       |          |          |          |
| Exigencias del mercado             | A   | X       |          |          |          |
| Cultura de bienestar               | O   |         |          |          | X        |

Fuente: Elaboración del autor. A: Amenaza O: Oportunidad A.M.: Amenaza Mayor a.m.: Amenaza menor O.M.: Oportunidad mayor o.m.: Oportunidad menor

## 5.5 Entorno Geográfico

Santiago de Cali es una de las regiones más ricas y de mayor desarrollo de la República de Colombia. La ciudad está ubicada en el suroccidente del país y tiene costas sobre el Océano

pacífico, en una extensión de 200 kilómetros, donde se encuentra ubicado el puerto de Buenaventura, el puerto más importante del país, por el inmenso movimiento de carga importación y exportación que se registran en este puerto.

Tiene una superficie total de 21.195 KM<sup>2</sup> que representa el 1.5% del territorio nacional, su población para el año de 1993 era de 3.474.695 habitantes, para una densidad de 156.9 habitantes por KM<sup>2</sup>. El Valle del Cauca tiene características climáticas variadas, siendo los 25 grados centígrados la temperatura promedio, para una altura de 1000m sobre el nivel del mar. La región del litoral pacífico presenta precipitaciones pluviales que llegan a los 5000 mm al año. El departamento cuenta administrativamente con 42 municipios, siendo su capital Santiago de Cali, que dista 484 Km. de Santafé de Bogotá, capital del país. El 81.85% de la población vallecaucana se concentra en los centros urbanos y el 18.2% en las áreas rurales. Topográficamente el relieve cuenta con tres regiones naturales: La región montañosa dominada por las cordilleras Central y Occidental. La región del valle del Río Cauca que se extiende a ambos costados del mismo, con 22 Kilómetros de ancho en su parte sur y de 6 a 8 Km. en la norte, constituye una de las zonas agrícolas más importantes del país. Por último, la región de la costa pacífica, polo de exportación y fuente de riqueza pesquera por medio del puerto de Buenaventura, principal vitrina de Colombia en el Océano pacífico.

Posición geográfica:

Latitud: al norte: Cerro de Tatama 5° 00' 30". Al Sur La Balsa: 3° 05' 35"  
 Longitud: Al Este. Páramo de Barragán. 75° 41' 32", al oeste Bocas del Naya 77° 00' 33"  
 Altitud: Farallones de Cali: 4.080 m Sobre el nivel del Mar.

Variables

Dificultad de transporte terrestre

Fallas geológicas

Matriz de evaluación

Tabla

*Matriz de evaluación del entorno geográfico*

8

|           |     |   |    |    |    |
|-----------|-----|---|----|----|----|
| VARIABLES | A/O | A | a. | O. | o. |
|-----------|-----|---|----|----|----|

|                                    |   |    |    |    |    |
|------------------------------------|---|----|----|----|----|
|                                    |   | .M | m. | M. | m. |
| Dificultad de transporte terrestre | A | X  |    |    |    |
| Fallas geológicas                  | A | X  |    |    |    |

Fuente: Elaboración del autor. A: Amenaza O: Oportunidad A.M.: Amenaza Mayor a.m.: Amenaza menor O.M.: Oportunidad mayor o.m.: Oportunidad menor

## 6. ANÁLISIS LA SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA PDS EXPRESS EN RELACIÓN CON SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

### 6.1 Análisis Dofa

Para llevar a cabo el análisis situacional se empleó la herramienta DOFA en la cual se analiza la situación interna y externa de la empresa con respecto a sus objetivos y estrategias de negocio.

Tabla  
*Análisis Dofa*

9

#### Análisis D.O.F.A.

| <i>Debilidades</i> |  | <i>Fortalezas</i> |  |
|--------------------|--|-------------------|--|
| 1                  | No se tiene en cuenta el perfil profesional para realizar la contratación                            | 1                 | El personal administrativo de la empresa es profesional. |
| 2                  | No se tiene una estructura salarial definida para los cargos.  | 2                 | Poco endeudamiento                                       |
| 3                  | No se implementa el programa de seguridad y salud en el trabajo.                                     | 3                 | Fuerza del servicio y su calidad                         |
| 4                  | No se tienen en cuenta los procedimientos definidos para llevar acabo las actividades en la empresa. | 4                 | Experiencia y Conocimiento del Mercado                   |

|    |  |    |  |
|----|--|----|--|
| 5  | No se tiene establecida las tarifas por recorridos para los respectivos cobros en la contratación de transporte de mensajería, paquetero y carga                                       | 5  | Nivel óptimo de integración y coordinación con otras áreas |
| 6  | Cambios constantes en las decisiones por parte de la gerencia.   | 6  | Comunicación y control adecuados a nivel directivo         |
| 7  | Poca agresividad para enfrentar la competencia   | 7  | Los servicios tienen precios justos                        |
| 8  | Falta de una evaluación de gestión   | 8  | Baja rotación de empleados y ausentismo                    |
| 9  | No se tiene establecido, ni proyectado un plan de mercadeo y publicidad en el que se incluya: página web, imagen de la empresa, portafolio empresarial, tarjetas de presentación, etc. | 9  | Flexibilidad ante los cambios y aprendizaje de errores     |
| 10 | Poca experiencia en contratación de transporte de mensajería con entidades privadas.   | 10 | Elección y gestión de software                             |

*Amenazas*

|    |  |
|----|--|
| 1  | Presencia de corrupción en la contratación de servicios de mensajería con entidades gubernamentales. |
| 2  | Entrada al mercado de nuevos competidores  |
| 3  | Cantidad de competidores existentes  |
| 4  | Inversión extranjera   |
| 5  | Dificultad en el transporte  |
| 6  | Exigencias del mercado   |
| 7  | Incremento del índice de delincuencia  |
| 8  | Comunicaciones deficientes   |
| 9  | Competencia desleal  |
| 10 | Fallas geológicas  |
| 11 | Precio del dólar   |
| 12 | Desempleo  |

*Oportunidades*

|    |  |
|----|--|
| 1  | La contratación de servicios de mensajería por parte de las entidades gubernamentales y privadas a nivel nacional se limita a ser con empresas habilitadas en la modalidad de transporte especial. |
| 2  | La apertura económica  |
| 3  | Alianzas estratégicas  |
| 4  | Altos precios de la competencia  |
| 5  | Automatización de procesos para optimizar tiempos  |
| 6  | Avances tecnológicos en materia de Telecomunicación  |
| 7  | TLC's  |
| 8  | Ubicación  |
| 9  | Ley postal   |
| 10 | Forma alternativa de ventas (dispositivos móviles, app propia, formas de pago)   |
| 11 | Solicitud de créditos  |
| 12 |  |

Fuente: Elaboración propia

Después de realizar el respectivo análisis en la D.O.F.A, las variables que más afectan a la empresa PDS Express son:

El incremento en el índice de delincuencia en la ciudad.

Esta variable es uno de los problemas que más genera preocupación en la sociedad actual. Las personas desempleadas son aquellas que no tienen empleo u ocupación, por lo que deben enfrentarse a situaciones difíciles por carecer de ingresos con los cuales sostenerse a sí mismos y a sus familias. Esto conlleva al incremento de la delincuencia, en donde, se ve el robo de bicicletas y motos afectando esto a los mensajeros rodantes de la ciudad. De la misma manera se presentan robos a los transportes de carga pesada en las vías del territorio nacional.

Desempleo

El desempleo deja gran gasto económico no solo en los bienes sino también en el servicio que se deja de ofrecer a las personas, genera cierta degradación del capital humano, perdiendo destrezas y habilidades en las personas. También causa preocupación en las personas que se encuentran laborando por la inestabilidad del mercado, siendo esta, causante de despidos.

La competencia desleal.

Son todos aquellos que intervienen de forma lateral en el enfoque de mercado que se tiene planteado con el producto elegido, buscan satisfacer necesidades o deseos del público objetivo mediante algún producto o servicio sustituto. En la mayoría de los casos son los más difíciles de detectar, determinar y analizar.

## **6.2 Líneas Estratégicas d.o.f.a**

Para hacer un mejor aprovechamiento de esta herramienta es necesario analizar toda la información contenida dentro del sector interno y externo para realizar una comparación y un cruce de variables con el fin de identificar las posibles estrategias que contribuyan a neutralizar las amenazas, aprovechar las oportunidades, mantener las fortalezas y superar las debilidades,

logrando crear para la empresa ventajas competitivas, creciendo y mejoramiento continuo del desempeño de la empresa y la fidelización de sus clientes.

Tabla  
*Líneas estratégicas DOFA*

10

**Líneas estratégicas D.O.F.A.**

| <i>Aprovechamiento de fortalezas y oportunidades</i> |   | <i>Disminuir y mitigar fortalezas y amenazas</i> |  |
|--|---|--|--|
| 1  | Aprovechar los vínculos comerciales con los proveedores para realizar alianzas estratégicas.                          |  | Diseñar un programa de servicio al cliente para aprovechar la lealtad y satisfacción del cliente y contrarrestar la amenaza de la competencia desleal          |
| 2  | Prestar un excelente servicio, calidad y precio para aprovechar los mercados potenciales con gran demanda.            | 2  | Desarrollar un plan estratégico para lograr con esta herramienta, diagnosticar y diseñar estrategias que me permitan contrarrestar las exigencias del mercado. |
| 3  | Tramitar créditos financieros para realizar inversiones en tecnología y maquinaria con el fin de ser más competitivos | 3  | Determinar un valor agregado pos servicio para fidelizar a los clientes.   |
| 4  | Potenciar la alianza con grandes competidores para obtener un mejor posicionamiento en el mercado local.              | 4  | Elaborar estrategia con proveedores para minimizar la dificultad de transporte aéreo y terrestre.  |
| <i>Debilidades y oportunidades</i>                   |   | <i>Debilidades y amenazas</i>                    |  |
| 5  | Hacer uso de la tecnología y telecomunicaciones para lograr un mejor servicio.  | 5  | Incluir a los trabajadores en la elaboración de las estrategias de la empresa.   |
| 6  | Mejorar el uso de las alianzas estratégicas para enfrentar las  | 6  | Potenciar la publicidad de la empresa para mejorar la presencia en el mercado local.   |

dificultades terrestres y geológicas.

Fuente: Elaboración propia

### 6.3 Matriz de Evaluación Factores Externos (MEFE)

Esta matriz permite identificar y evaluar los diferentes factores que constituyen las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa PDS Express en su entorno económico, tecnológico, político, social, geográfico.

Se asignó a cada uno de los factores un peso entre 1% (no importante) a 100% (absolutamente importante).

El peso adjudicado a cada factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa en el sector económico. El total de todos los pesos debe sumar 100%.

Se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores. Si el factor representa: una Amenaza Mayor (calificación = 1), una amenaza menor (calificación = 2), una oportunidad menor (calificación = 3), una Oportunidad Mayor (calificación = 4).

Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar un peso ponderado para cada variable, luego se sumó los pesos ponderados de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa.

Tabla 11  
Matriz MEFE

| FACTORES DETERMINANTES         | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|--------------------------------|------|--------------|----------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>           |      |              |                |
| Apertura Económica             | 0,05 | 3            | 0,15           |
| Alianzas estratégicas          | 0,08 | 4            | 0,32           |
| Altos precio de la competencia | 0,07 | 4            | 0,28           |
| Automatización de procesos     | 0,05 | 4            | 0,2            |

|                             |          |   |             |
|-----------------------------|----------|---|-------------|
| Avances tecnológicos        | 0,04     | 4 | 0,16        |
| TLC                         | 0,05     | 3 | 0,15        |
| Ubicación                   | 0,05     | 3 | 0,15        |
| Ley postal                  | 0,09     | 4 | 0,36        |
| Ventas alternativas         | 0,04     | 3 | 0,12        |
| Facilidad de créditos       | 0,06     | 3 | 0,18        |
| <b>Subtotal</b>             |          |   | <b>2,07</b> |
| <b>AMENAZAS</b>             |          |   |             |
| Corrupción                  | 0,04     | 2 | 0,08        |
| Nuevos competidores         | 0,05     | 1 | 0,05        |
| Dificultad en el transporte | 0,05     | 1 | 0,05        |
| Exigencias del mercado      | 0,05     | 2 | 0,1         |
| Delincuencia                | 0,05     | 1 | 0,05        |
| Competencia desleal         | 0,06     | 1 | 0,06        |
| Fallas geológicas           | 0,07     | 1 | 0,07        |
| Desempleo                   | 0,05     | 2 | 0,1         |
| Subtotal                    |          |   | 0,56        |
| <b>TOTAL</b>                | <b>1</b> |   | <b>2,63</b> |

Fuente: Elaboración propia

### Conclusión

El total ponderado de la Matriz MEFE de la empresa PDS Express es de 2.63 este valor indica que la posición estratégica externa en general de la empresa esta por arriba del valor promedio.

Los pesos ponderados que estén muy por arriba de 2.5 indican una posición externa fuerte, con un perfil del entorno en condiciones externas favorables para la empresa PDS Express, con un mercado por explorar y con grandes oportunidades de expansión, por lo tanto se puede decir que la estrategia a seguir es mantener el posicionamiento de la empresa en el mercado para posicionarla cada vez más pero también incursionar en nuevos mercados por medio de estrategias de penetración.

## 6.4 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Esta matriz evalúa y da oportunidad de análisis a las fortalezas y debilidades mas importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Para desarrollar la matriz MEFI, se deben desarrollar los mismos pasos de la matriz MEFE, con la única diferencia que en esta matriz se evaluarán, Fortalezas y Debilidades.

Tabla 12  
Matriz MEFI

| FACTORES DETERMINANTES                   | PESO     | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|--|----------|--------------|----------------|
| <b>FORTALEZAS</b>                        |          |              |                |
| Personal calificado                      | 0,05     | 4            | 0,2            |
| Poco endeudamiento                       | 0,03     | 3            | 0,09           |
| Fuerzas del servicio y su calidad        | 0,07     | 4            | 0,28           |
| Experiencia y conocimiento del mercado   | 0,06     | 4            | 0,24           |
| Nivel óptimo de integración en las áreas | 0,06     | 4            | 0,24           |
| Precios justos                           | 0,05     | 3            | 0,15           |
| Baja rotación de empleados               | 0,05     | 3            | 0,15           |
| Flexibilidad en los cambios              | 0,09     | 4            | 0,36           |
| Gestión de software                      | 0,04     | 3            | 0,12           |
| <b>Subtotal</b>                          |          |              | <b>1,83</b>    |
| <b>DEBILIDADES</b>                       |          |              |                |
| Contrataciones                           | 0,06     | 2            | 0,12           |
| No estructura salarial definida          | 0,06     | 1            | 0,06           |
| No cuenta con procedimientos             | 0,07     | 1            | 0,07           |
| No cuenta con tarifas de recorrido       | 0,05     | 1            | 0,05           |
| Cambios constantes por Gerencia          | 0,05     | 1            | 0,05           |
| Poca agresividad hacia la competencia    | 0,08     | 1            | 0,08           |
| Falta evaluación de gestión              | 0,07     | 1            | 0,07           |
| No tiene proyectado plan de mercadeo     | 0,06     | 1            | 0,06           |
| <b>Subtotal</b>                          |          |              | <b>0,56</b>    |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>1</b> |              | <b>2,39</b>    |

Fuente: Elaboración propia

## **Conclusión.**

La flexibilidad en los cambios dentro de la organización representa el factor más determinante de éxito (0.36) en la empresa PDS Express, esto se debe a las exigencias del mercado en donde el gerente realiza planes de acción para afrontar el mercado y a sus competidores. El segundo factor clave de éxito más representativo son las fuerzas del servicio y su calidad (0.28).

Por otra parte, se debe considerar y mejorar en las contrataciones que realice la empresa, ser más fuertes frente a los competidores por medio de estrategias y planes de acción, generar procedimientos internos para la empresa, estos factores son debilidades que afronta la empresa según el análisis que se realiza por medio de la matriz MEFL.

## **6.5 Aplicación de la Matriz Ansoff**

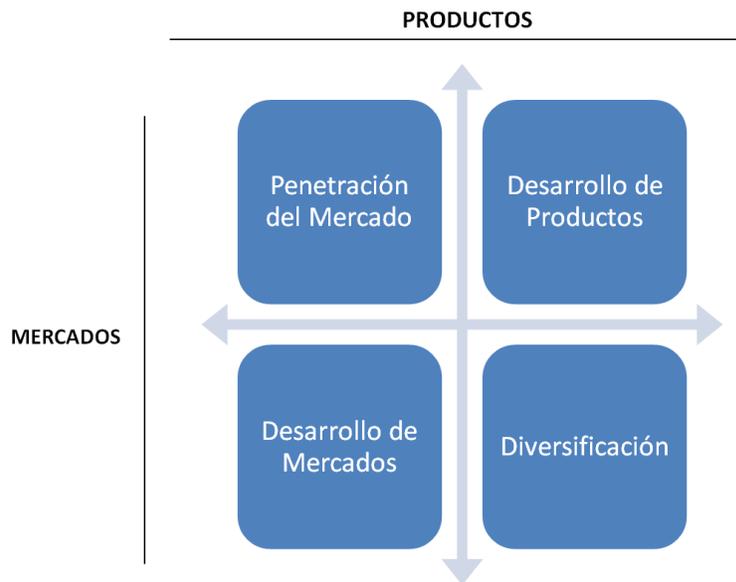
La Matriz se Ansoff utilizara para identificar las estrategias de marketing más adecuadas que puedan captar el mayor número de usuarios potenciales, así como posicionar la empresa en el mercado de servicios de mensajería y de paqueteo contando con excelencia en sus servicios y de calidad.

De las cuatro estrategias de crecimiento que establece la matriz, la empresa PDS Express ha aplicado los dos primeros cuadrantes:

- **Penetración de mercados (mismos productos, en el mismo mercado):** tiene como objetivo buscar un mayor consumo de los productos y servicios existentes en los mercados actuales a través de actividades exhaustivas de promoción.
- **Desarrollo de productos (nuevos productos, mismo mercado):** la finalidad de la empresa es la venta y la prestación de nuevos productos en los mercados actuales, puede incluir y/o agregar nuevos atributos a los productos y servicios existentes o desarrollar nuevos servicios.

Sin embargo, cabe rescatar que los cuadrantes desarrollo de mercados y diversificación, no se han aplicado porque el objetivo de la empresa PDS Express es afianzar la relación con sus clientes actuales, ofreciéndoles nuevos servicios y renovando los existentes; y así, incrementar el

número de clientes nuevos e incrementando la fidelización de los mismos. Mientras que, al aplicar los cuadrantes mencionados implicaría realizar un estudio detallado para identificar nuevos mercados y llevar los productos existentes o nuevos servicios, lo cual no es primordial según la investigación que se está llevando a cabo.



Para el cuadrante de penetración de mercado se utilizan los servicios existentes en los mercados actuales. Entre los servicios existentes de la empresa PDS Express ofrece recolección, aislamiento, distribución de envíos masivos a nivel urbano, regional y nacional, servicio de diligencias, trámites y domicilios, radicación y entrega de documentos, paquetes, apostillado; y el mercado actual lo conforman los clientes de empresas públicas y privadas, personas particulares. De acuerdo con Ansoff, las estrategias para este cuadrante serían:

- Búsqueda y atracción de nuevos clientes.
- Incremento de la cuota de mercado.
- Incremento en la oferta de los servicios prestados.

Para el cuadrante de desarrollo de productos se establecen algunas alternativas que permiten realizar la siguiente estrategia:

- Generar valor agregado a los servicios y productos existentes.
- Prestación y lanzamiento de nuevos servicios.

Finalmente, para llevar a cabo las dos estrategias de marketing seleccionadas es indispensable realizar actividades intensivas de promoción; por ejemplo, a través de publicidad (trípticos y folletos) que detallen información de los servicios que ofrece la empresa PDS Express y las ventajas con las que cuentan diferenciándose de la competencia; brindar servicios innovadores con la ayuda de aplicaciones que ofrece las nuevas tecnologías de la información, entre otras actividades que se desarrollaran en la propuesta de esta investigación.

## **7. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA PDS EXPRESS**

### **7.1 Matriz de Perfil Competitivo**

Esta matriz permite analizar y evaluar los factores claves de éxito de la competencia directa, es decir del sector económico específico en el cual se desarrollan las actividades comerciales. Permite analizar de manera subjetiva las fortalezas y debilidades de los principales competidores del sector.

Para realizar esta matriz, se deben identificar los factores clave de éxito del sector económico, teniendo en cuenta los principales competidores de la empresa PDS Express, e identificar que tan fuerte son frente a la empresa, para ello se debe calificar el peso ponderado para cada factor identificado mediante la importancia relativa que se le asigne, valor que puede variar desde cero por ciento hasta el cien por ciento del máximo, y luego clasificar gradualmente los valores ponderados de las Debilidades y Fortalezas de cada factor clave, con valores de uno para las debilidades importantes, dos para las debilidades menores, tres para las fortalezas menores y cuatro para las fortalezas importantes.

Para poner cada factor, se multiplica la calificación del peso ponderado de cada factor por el grado de clasificación de cada uno de ellos, luego se suman los valores ponderado de cada

competidor, el valor más alto será el del competidor más fuerte y el más bajo será del competidor más débil.

Para llevar a cabo el análisis de la Matriz del Perfil Competitivo MPC, se tuvo en cuenta la empresa PDS Express y tres empresas de la competencia con características semejantes para su comparación.

Los factores más importantes con el peso de ponderación más altos son: las tarifas, cobertura, la garantía de entrega en la prestación del servicio y el servicio al cliente con un peso ponderado del 15%. Factores que influyen en el cliente a la hora de decidir a quién y donde obtener el mejor servicio.

Tabla  
Matriz del perfil competitivo

13

| MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO |      |       |                   |                 |              |                 |                 |                 |
|-------------------------------|------|-------|-------------------|-----------------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| FACTORES<br>CLAVE DE ÉXITO    | PESO |       | PDS EXPRESS S.A.S |                 | SERVIENTREGA |                 | RED POSTAL 4/72 |                 |
|                               | %    | VALOR | VALOR             | VALOR PONDERADO | VALOR        | VALOR PONDERADO | VALOR           | VALOR PONDERADO |
| TIC'S                         | 6%   | 0,08  | 1                 | 0,08            | 4            | 0,32            | 4               | 0,32            |
| TARIFA                        | 15%  | 0,15  | 4                 | 0,6             | 1,5          | 0,225           | 2               | 0,3             |
| COBERTURA                     | 15%  | 0,15  | 3                 | 0,45            | 4            | 0,525           | 3,5             | 0,6             |
| PUBLICIDAD                    | 13%  | 0,12  | 2                 | 0,24            | 4            | 0,48            | 3,5             | 0,42            |
| TIEMPO DE ENTREGA             | 10%  | 0,06  | 3                 | 0,18            | 3,5          | 0,21            | 1,5             | 0,09            |
| GARANTIA DE ENTREGA           | 15%  | 0,15  | 4                 | 0,6             | 2,5          | 0,375           | 2,5             | 0,375           |
| PERFIL DE ALTA GERENCIA       | 10%  | 0,13  | 1                 | 0,13            | 4            | 0,52            | 4               | 0,52            |
| CAPACIDAD DE TRANSPORTE       | 6%   | 0,06  | 2                 | 0,12            | 4            | 0,24            | 3,5             | 0,21            |
| DIVERSIFICACION DEL MERCADO   | 7%   | 0,07  | 2,5               | 0,175           | 4            | 0,28            | 3,5             | 0,245           |
| OUTSOURCING Y TERCERIZACION   | 3%   | 0,03  | 2,5               | 0,075           | 4            | 0,12            | 4               | 0,12            |
|                               | 100% | 1     |                   | 2,65            |              | 3,295           |                 | 3,2             |

Fuente: Elaboración propia

La Matriz del Perfil Competitivo MPC, indica el estado actual de la empresa con respecto a la competencia directa, los resultados de esta matriz, indican que la empresa PDS Express, tiene un perfil competitivo fuerte con un valor ponderado de 2.65, siendo la tercera empresa del sector de la distribución de mensajería y paquetero. En primer lugar, se encuentra la empresa Servientrega, con un valor ponderado de 3.37, en segundo lugar, se ubica la empresa Red Postal 4/72, con un valor de 3.125, y en cuarto lugar la empresa Saferbo, con un valor ponderado de 1.98.

La empresa PDS Express, presta un servicio de mensajería económico y eficiente sin embargo no se ubica en primer lugar, porque se debe mejorar en factores claves de éxito como:

Tic's, se pretende adquirir tecnología para mejorar los procesos de distribución y la creación de app para prestar un mejor servicio a los clientes para la recolección y seguimiento de mercancía, Servientrega y Red Postal 4/72 son líderes del sector.

Cobertura, expandir su mercado a otras zonas de la región para poder igualar y sobrepasar a la empresa líder del sector Servientrega.

Publicidad, la empresa solo cuenta con publicidad en internet, y se pretende gestionar los recursos para hacerlo en medios como la radio y prensa de la región, Servientrega es la líder del sector en este factor.

Perfil de alta gerencia, factor importante para la empresa, empezando por crear y aplicar planeación estratégica, establecer políticas de las operaciones y la dirección de la interacción de la organización en el entorno económico.

Capacidad de transporte, factor clave para la empresa para mejorar su competitividad y abarcar otras regiones. La empresa no cuenta con un volumen de vehículos de carga adecuado para la cubrir las necesidades del mercado, se gestiona recursos financieros para la obtención de más flotas de carga.

La empresa está vinculada estratégicamente con otras empresas de mensajería y paquetero a nivel nacional para mejorar su prestación de servicio. Esto permite reconocimiento, buenas relaciones con las demás empresas.

## Radar de valor

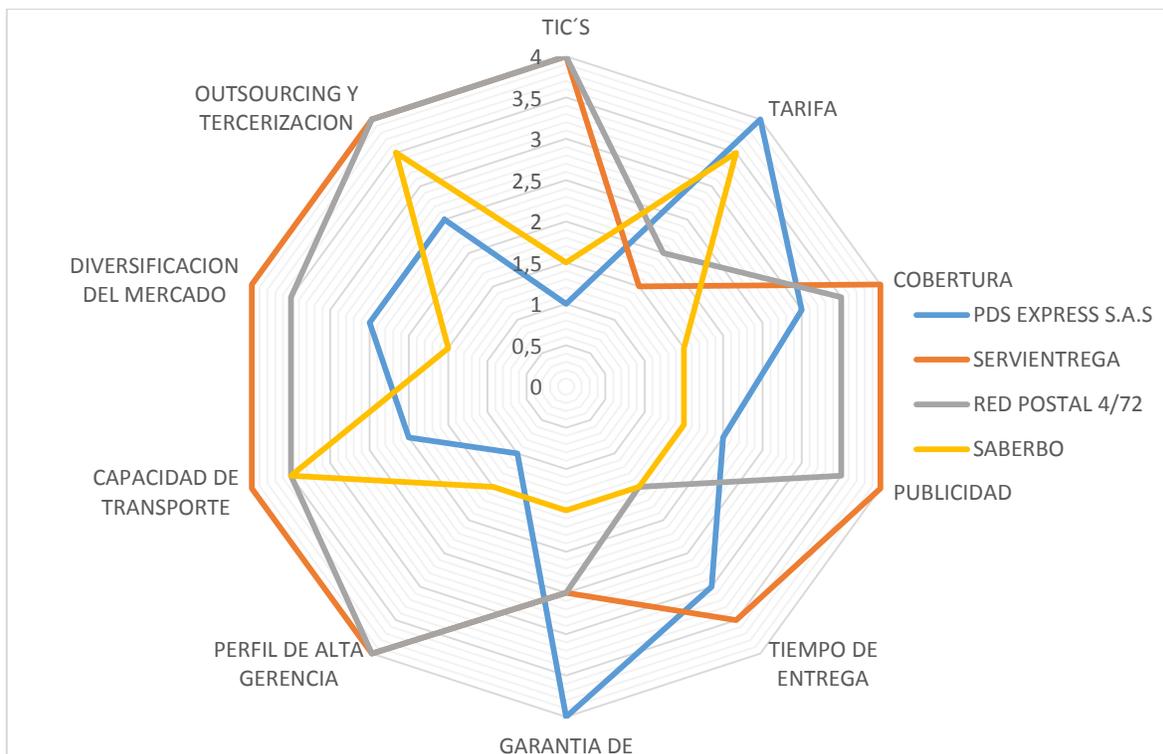


Figura  
Radar de valor

10

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a esta grafica de red de valor se puede visualizar las diferentes participaciones de PDS Express y los principales competidores que tiene el mercado actualmente, en donde el posicionamiento del sector de mensajería y paquetero esta beneficiado vertiginosamente a la empresa Servientrega, que tiene una mayor cobertura en el mercado y una amplia trayectoria en experiencia, además de su tecnología de punta, pero seguida muy de cerca Red Postal 4/72 la cual tiene una cobertura bastante representativa en el mercado nacional, PDS Express es líder en tarifas, garantía de entrega, estos aspectos van a apoyar a los lineamientos estratégicos en el momento de determinar el plan de acción ya que se debe fortalecer los factores claves de éxito, también incrementar el potencial a los otros factores que son de igual importancia.

Mejorando estos factores claves de éxito de la empresa y del sector, se mejoraría la competitividad por parte de la empresa PDS Express, el objetivo es alcanzar a las empresas líderes y en un futuro ser una de las empresas con mayor participación en el mercado nacional.

## **7.2 Modelo CANVAS**

Primeramente, se describe los nueve módulos centrándose en la empresa PDS Express, tal y como se sabe estos bloques están interrelacionados entre sí por tanto todos y cada uno de ellos son importantes para desarrollar el modelo de negocio claro y consistente.

El método Canvas consiste en completar los 9 módulos planteados por el autor Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010), todos ellos relacionados y que explican la forma de operar de la empresa para generar ingresos.

Tabla 14  
Modelo Canvas

| <b>SOCIOS CLAVE<br/>ACTIV. CLAVE</b>   |   | <b>PROPUESTA DE<br/>VALOR</b>  | <b>RELACION<br/>CLIENTES</b>  | <b>CLIENTES</b>                    |
|--|---|--|---|------------------------------------|
| Empresas de mensajería con alcance a nivel nacional  |   | Atención oportuna y personalizada  | Puntuales y poco costosas.  | Empresas sector privado y publicas |
| Proveedores y contratistas de vehículos de transporte  |   | Satisfacción de necesidades y requerimientos   | Personales y frecuentes, telefónicas, online.                                   | Personas naturales y jurídicas     |
| Asesores comerciales y de plan de mercadeo   |   | Mejora continua en los servicios de correo urbano y nacional, entregas urgente, entrega de facturación | Fidelización  | Oficinas Jurídicas                 |
| <b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b><br>Adquisición de activos<br>Pago de personal<br>Pago de servicios públicos<br>Pago de impuestos |   | Mecanismos de fidelización de clientes   |   | Distribuidoras                     |
| <b>RECURSOS CLAVE</b>  |   | <b>FUENTE DE INGRESOS</b>  | <b>CANALES</b>  |                                    |
| Vehículos de Transporte  | Oficinas Administrativas                          | Políticas de precios, pago y descuentos, por línea de producto/servicio                                | Distribución a través de motociclistas, ciclistas.                              |                                    |
| Personal administrativo  | Personal operativo (Transportadores y mensajeros) | - Precios medios estimados por operación o segmento y/o % de relevancia de cada uno.                   | Distribución a través de furgones y camiones (Mercancía de gran volumen y peso) |                                    |
| Inversión de socios  |   | - Previsiones de plazo medio de cobro, riesgo e impacto.   | Alianzas con empresas de mensajería con alcance a nivel nacional                |                                    |

Fuente: Elaboración propia

## **8. PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO PARA LA EMPRESA PDS EXPRESS.**

### **8.1 Direccionamiento Estratégico**

#### **8.1.1 Misión.**

Prestamos el mejor servicio de paqueteo y mensajería en el territorio nacional, con excelente calidad, llevando sus encargos al destino deseado.

#### **8.1.2 Visión.**

Para el 2024, seremos reconocidos en el mercado local por la calidad en el servicio, con proyección a incrementar el número de sedes en la ciudad de Cali.

#### **8.1.3 Principios Corporativos.**

PDS Express actúa en correspondencia con la integración de los valores éticos, que, promovidos en cada uno de sus trabajadores, se complementan para generar un impacto positivo.

PDS Express está comprometido con el logro de los mejores resultados a través de la gestión efectiva de los procesos y recursos.

Desempeñar correctamente la ejecución de nuestras acciones y tareas, buscando siempre las formas y métodos que aseguren los óptimos resultados de productividad, eficiencia y éxito.

#### **8.1.4 Valores Corporativos.**

Honestidad: proceder con honradez e integridad en cada proceso productivo y en nuestras acciones diarias, buscando ser ejemplo para los demás.

Lealtad: ser fieles y tener sentido de pertenencia con la misión, filosofía y valores de la empresa en nuestro desempeño cotidiano. Encaminarse con el talento y esfuerzo en el logro de

los objetivos estratégicos de la misma, a través de las funciones, proyectos y tareas de nuestras funciones.

**Igualdad:** todos los empleados de esta empresa tienen los mismos derechos sin distinción alguna, enmarcados en el cumplimiento de sus deberes.

**Equidad:** las actividades, la participación y todas las demás prácticas que se desarrollan en la empresa serán equitativas entre los empleados

**Responsabilidad:** nuestros empleados cumplen con sus deberes y promueven a la empresa como una entidad autentica, transparente y sostenible la cual genera buen clima laboral.

### **8.1.5 Objetivos Estratégicos.**

Brindar atención oportuna y personalizada a todos nuestros clientes garantizando la satisfacción de sus necesidades y requerimientos, ofreciéndoles un servicio diferenciador y competitivo.

Elaborar programas de mejora continua en los servicios ofrecidos como correo urbano y nacional, entrega urgente, entrega de facturación y masivos urbanos y nacionales.

Mejorar la imagen corporativa para tener una buena presencia en el mercado y contrarrestar la competencia de nuevas empresas.

Incrementar la participación de la empresa PDS Express en un 20% en el mercado.

Mejorar los tiempos de envío y entrega en un 80 % con plazo de tres años.

### **8.1.6 Organigrama**

Por lo tanto, si tenemos en cuenta el personal del área administrativa y del área de operación, la estructura organizacional de la empresa PDS Express será la siguiente:

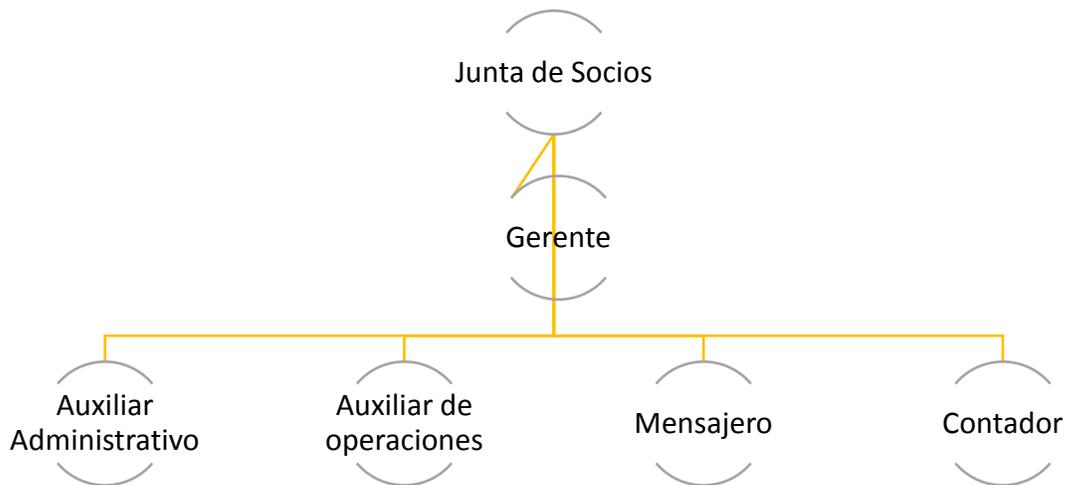


Figura  
Organigrama

11

Fuente: Elaboración propia

## 9. ESTRATEGIAS DE MERCADEO QUE LE PERMITAN A LA EMPRESA PDS EXPRESS MEJORAR SU POSICIONAMIENTO EN EL SECTOR.

### 9.1 Plan de Acción

La empresa PDS Express, para el desarrollo de sus objetivos estratégicos debe tener como herramienta un plan de acción que haga una realidad el desarrollo de los siguientes objetivos:

Tabla  
Plan de acción

15

| Objetivos                                      | Metas   | Actividades  | Responsables | Tiempo | Indicadores                          |
|--|---|--|--------------|--------|--------------------------------------|
| 1. Brindar atención oportuna y personalizada a | Ofrecer un servicio post venta para garantizar la | Establecer política y estandarización.<br>-motivar y |              |        | Número de clientes satisfechos en el |

|   |   |   |  |                |   |
|---|---|---|--|----------------|---|
| <p>todos nuestros clientes garantizando la satisfacción de sus necesidades y requerimientos, ofreciéndoles un servicio diferenciador y competitivo.</p>                           | <p>calidad del servicio prestado a todos nuestros clientes.</p> <p>Fidelizar a los clientes</p>             | <p>capacitar a todo el personal</p>                                       | <p>Gerente, coordinador y mensajeros</p> | <p>1 año</p>   | <p>mes/Número total de clientes</p>   |
| <p>2. Elaborar programas de mejora continua en los servicios ofrecidos como correo urbano y nacional, entrega urgente, entrega de facturación y masivos urbanos y nacionales.</p> | <p>Mejorar el uso de las alianzas estratégicas para enfrentar las dificultades terrestres y geológicas.</p> | <p>Capacitar al personal en el desarrollo de estrategias de servicio.</p> | <p>Administrador, coordinador</p>        | <p>6 meses</p> | <p>Incremento en un 20% en los ingresos de la empresa.</p> <p>Incremento de un 30% de clientes.</p> |
| <p>3. Mejorar la imagen corporativa para tener una</p>  | <p>Alcanzar en mayor grado el reconocimiento por parte de</p>   | <p>Realizar campañas publicitarias en radio, prensa,</p>                  | <p>Gerente, Administrador,</p>           | <p>1 año</p>   | <p>Aumento de penetración en el</p>   |

|  |  |   |                        |        |   |
|--|--|---|------------------------|--------|---|
| buena presencia en el mercado y contrarrestar la competencia de nuevas empresas.   | nuestros clientes  | televisión, volantes  | coordinador            |        | mercado local en un 20%.  |
| 4. Incrementar la participación de la empresa PDS Express en un 20% en el mercado. | Lograr un incremento del 20% de clientes.  | Instalación y funcionamiento de otra sede en el territorio nacional                                 | Gerente                | 4 años | Número de clientes nuevos que ingresan a la empresa PDS Express.              |
| 5. Mejorar los tiempos de envío y entrega en un 80% con plazo de tres años.        | Integrar tecnología para optimizar las operaciones.<br><br>Reducir la incertidumbre, ser transparentes y respetar los tiempos. | Innovar los procesos internos de la empresa.<br><br>Comunicación fluida y cercana con los clientes. | Gerente, administrador | 3 años | Resultado de encuestas de satisfacción.<br><br>Clientes satisfechos y leales. |

Fuente: Elaboración propia

## 9.2 Estrategias y actividades de mercadeo que favorezcan el posicionamiento de la empresa PDS Express.

En la tabla presentada a continuación se proponen las principales estrategias, tácticas y actividades en cuanto los cuatro elementos básicos del marketing: canal de distribución, comunicación, producto y precio.

Estrategias, tácticas y actividades en el Canal de distribución

*Estrategias y Tácticas: Variable Canal de Distribución*

Tabla  
*Variable canal de distribución*

16

| <b>ESTRATEGIAS</b>  | <b>TACTICAS</b>   | <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>Área de impacto</b> |
|---|---|--|------------------------|
| Realizar alianzas estratégicas con empresas que promuevan el crecimiento y la participación de la empresa a nivel nacional. | Realizar búsqueda de empresas que sean posibles clientes potenciales. | - Buscar empresas prospecto en cámara y comercio                           | Mercadeo               |
|   |   | - Buscar contactos al interior de las empresas.                            | Mercadeo               |
|   |   | - Agendar cita con el área que corresponda la gestión humana de la empresa | Mercadeo               |
|   |   |  | Mercadeo               |
| Diseñar un área de mercadeo con perfiles competitivos y de bajo precio  | Contratar un estudiante de semestres avanzados de mercadeo en         | -Promover la vacante   | Gerente                |
|   |   | - Realizar entrevistas   | Gerente                |
|   |   | - Diseñar Condiciones del cargo  | Gerente y mercadeo     |
|   |   | - Realizar contrato  | Gerente                |

|  |                              |   |          |
|--|------------------------------|---|----------|
|  | tiempo completo              |   |          |
| Mejorar aviso publicitario en la sede. | Diseñar mensaje publicitario | - Diseñar propuestas  | Mercadeo |
|  |                              | - Analizar las propuestas y seleccionar la adecuada                                   | Mercadeo |
|  |                              | - Contratar una agencia de publicidad para el desarrollo de la propuesta seleccionada | Mercadeo |

Fuente: Elaboración propia

Estrategias, tácticas y actividades de comunicación

*Estrategias y Tácticas: Variable Comunicación*

Tabla  
*Variable Comunicación*

17

| <b>Estrategia Comunicación</b>  | <b>Táctica</b>   | <b>Actividad</b>   | <b>Área de Impacto</b> |
|---|--|--|------------------------|
| Realizar una campaña de publicidad masiva para dar a conocer la empresa | Realizar campaña publicitaria a través de redes sociales | - Diseñar las campañas publicitarias   | Mercadeo               |
|   |  | - Crear Fan Page en Facebook   | Mercadeo               |
|   |  | - Diseñar el recolector de datos   | Mercadeo               |
|   |  | - Promover las campañas a través a de Facebook y páginas en internet   | Mercadeo               |
|   | Diseñar publicidad mediante volantes                     | - Contratar los servicios de empresa de publicidad que realice diseño con acompañamiento del área de mercadeo. | Mercadeo               |
|   |  | - Repartir volantes en empresas, casas y otros negocios  | Mercadeo               |

|   |   |  |          |
|---|---|--|----------|
| Diseñar campaña de voz a voz con los clientes | Desarrolla una campaña de voz a voz con los clientes. | - Desarrollar plan de descuentos a los clientes potenciales          | Mercadeo |
|   |   | - Desarrollar actividades por fuera de la empresa, eventos comunales | Mercadeo |
|   |   | - Generar un ambiente de lluvia de ideas y sugerencias.              | Gerente  |

Fuente: Elaboración propia

Estrategias, tácticas y actividades para el producto

*Estrategias y Tácticas: Variable Producto*

Tabla  
*Variable producto*

18

| <b>Estrategia<br/>Producto</b>  | <b>Táctica</b>                                     | <b>Actividad</b>  | <b>Área de<br/>de<br/>impacto</b> |
|---|--|---|-----------------------------------|
| Adquirir herramientas tecnológicas y virtuales para las labores diarias | - Cotizar y probar distintas plataformas virtuales | - Seleccionar plataforma virtual  | Gerente                           |
|   |  | Capacitación  | Administrador                     |
|   |  | - Reforzar conocimientos a través de la metodología de uso experiencial | Gerente                           |
| Diseñar programa especiales dirigido los clientes                       | - Desarrollar app para los clientes                | - Diseñar app   | Gerente                           |
|   |  | - Indagar necesidades puntuales de los clientes                         | Gerente                           |
|   |  | - Investigar el área a tratar   | Gerente                           |
|   |  | - Elaborar plataforma de servicio                                       | Gerente                           |
| Ofrecer servicios adicionales que generen ingresos                      | - establecer servicios adicionales                 | - realizar encuestas a los clientes para identificar más necesidades    | Mercadeo                          |
|   |  | - elaborar catálogo de servicios  | Mercadeo                          |

Fuente: Elaboración propia

## Estrategias, tácticas y actividades para el precio

### *Estrategias y Tácticas: Variable Precio*

Tabla  
*Variable precio*

19

| Plan de Mercadeo  |  |  |                          |
|---|--|--|--------------------------|
| Objetivo: estrategias de mercadeo que le permitan a la empresa PDS Express mejorar su posicionamiento en el sector. |  |  |                          |
| Estrategia Precio   | Táctica  | Actividad                              | Área de impacto          |
| Destacar la calidad, garantía, atributos y beneficios de los servicios ofrecidos por la empresa                     | Implementar servicio postventa para medir la calidad y la experiencia del servicio | - Diseñar encuestas                    | Mercadeo                 |
|   |  | - Recepción de PQR                     | Mercadeo                 |
|   |  | - Seguimiento constante a los clientes | Mercadeo - Administrador |
| Precios competitivos en el mercado.   | Continuar con los precios más económicos en el mercado                             |  |                          |

Fuente: Elaboración propia

### **9.3 Descripción y análisis de objetivos estratégicos**

Objetivo estratégico 1: Brindar atención oportuna y personalizada a todos nuestros clientes garantizando la satisfacción de sus necesidades y requerimientos, ofreciéndoles un servicio diferenciador y competitivo.

Estrategia a la que responde: Diseñar un programa de servicio al cliente para aprovechar la lealtad y satisfacción del cliente y contrarrestar la amenaza de la competencia desleal.

Descripción del objetivo: lo que se pretende con esta estrategia es implementar un programa de servicio al cliente, en donde, permita planear e realizar estrategias para mejorar la calidad del servicio al cliente, identificando sus deseos y necesidades, organizando los recursos disponibles de la empresa para dar respuestas oportunas a las necesidades de los clientes de PDS Express.

Objetivo estratégico 2: Elaborar programas de mejora continua en los servicios ofrecidos como correo urbano y nacional, entrega urgente, entrega de facturación y masivos urbanos y nacionales

Estrategia a la que responde: Beneficiarse de los vínculos comerciales con los proveedores para realizar alianzas estratégicas.

Descripción del objetivo: el mejoramiento continuo, más que un enfoque es una estrategia que en este caso se busca beneficiar los vínculos comerciales con los proveedores u stakeholders, constituyendo programas de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos en común en todos los procesos en que se aplique el proceso de mejoramiento continuo.

Lo que se pretende alcanzar con este objetivo es:

Brindar un servicio post-venta generando valor agregado a los clientes buscando fidelización.

Hacer las cosas a la primera y evitar errores.

Aplicar la calidad en todas las áreas de la organización

El cliente genera la calidad de nuestros procesos y servicios.

Aceptar el mejoramiento continuo en base a las necesidades de los clientes.

Objetivo estratégico 3: Mejorar la imagen corporativa para tener una buena presencia en el mercado y contrarrestar la competencia de nuevas empresas.

Estrategia a la que responde: Potenciar la publicidad de la empresa para mejorar la presencia en el mercado local.

Descripción del objetivo: la imagen corporativa es uno de los principios fundamentales en la decisión del cliente y un elemento diferenciador de la competencia, esto, permite que la empresa se posicionen en la mente de los clientes y genere un incremento significativo en el mercado.

Esta estrategia, con ayuda de publicidad en radio, periódicos locales, vallas publicitarias, bolantes, y demás, permite la adquisición de nuevos clientes y nos da la posibilidad de expansión en el mercado local, también, permite generar nuevos vínculos comerciales con proveedores, entidades financieras, y aprovechamiento de alianzas estratégicas con distribuidoras a nivel nacional.

Objetivo estratégico 4: Incrementar la participación de la empresa PDS Express en un 20% en el mercado.

Estrategia a la que responde: Respaldarse de la alianza con grandes competidores para obtener un mejor posicionamiento en el mercado local.

Descripción del objetivo: la colaboración para competir a través de las alianzas estratégicas es una premisa que en el mercadeo de hoy debe tener definitivamente en cuenta. Las alianzas estratégicas se conforman para lograr penetrar nuevos mercados, para desarrollar nuevos productos, para atacar zonas geográficas específicas según su condición climática, geológicas. Es importante que para el éxito de una alianza exista el equilibrio de fuerzas entre las dos empresas, que ambas ofrezcan y reciban.

Objetivo estratégico 5: Mejorar los tiempos de envío y entrega en un 80% con plazo de tres años.

Estrategia a la que responde: Mejorar el uso de las alianzas estratégicas para enfrentar las dificultades terrestres y geológicas.

Descripción del objetivo: En el momento se llevan a cabo alianzas con otras empresas para cubrir la necesidad de los clientes en otras ciudades donde no se tiene cobertura, esto genera un mejor abarcamiento en el territorio nacional con ayuda de otras empresas del sector. También es necesaria la implementación de tecnología en la empresa para mejorar procesos internos y

externos, esto facilitando agilidad en el servicio, ayuda en la rentabilidad de la empresa, reduce la incertidumbre por parte de los clientes y respetar los tiempos de recolección y de entrega.

## **CONCLUSIONES**

La elaboración de un plan estratégico para la empresa PDS Express, le permitirá tener un Direccionamiento a corto, mediano y largo plazo, obtener y analizar la información necesaria para poder tomar decisiones acertadas, incorporar una filosofía corporativa que le permita un mejoramiento continuo e innovación constante para mantenerse competitivamente en el mercado.

Dentro del diagnóstico que se realizó a la empresa PDS Express, se encontraron diversas fortalezas, como el poco endeudamiento de la empresa, los precios justos de los servicios y la fuerza del servicio y su calidad.

Para el logro de una buena competitividad, la junta directiva de la empresa PDS Express, debe tomar decisiones acertadas y elegir la mejor estrategia, para ello deben hacer uso del plan estratégico. Además, deben crear una cultura de calidad y excelencia en el servicio al cliente, esto permite a la empresa tomar un enfoque activo, posicionarse en el mercado y finalmente evaluar el futuro de la empresa.

Con la ejecución de este plan estratégico contribuye al crecimiento y fortalecimiento de la empresa, convirtiéndola en una organización sólida y competitiva, con un direccionamiento encaminado al mejoramiento continuo.

### **Conclusiones objetivo 1**

Diagnosticar los entornos que afectan a la organización.

El entorno general para la empresa PDS Express es normal con amenazas que son de carácter político como la inseguridad y la violencia, en lo social interviene el incremento del desempleo, las competencias desleales, el constante cambio del mercado y un entorno muy importante como el entorno geológico en donde se presenta con fallas geológicas y la dificultad del tránsito terrestre por las vías en mal estado en el territorio nacional. Para ello, se cuenta con alianzas con

otras empresas, en donde se permite llegar a lugares donde por motivos de seguridad son inaccesibles de igual forma por las vías en donde no se puede transitar.

#### Conclusiones objetivo 2

PDS Express S.A.S es una empresa de transporte paqueteo y mensajería que ofrece la prestación de sus servicios brindando solución a las necesidades de la ciudadanía. Entre sus fortalezas, los servicios de paqueteo y mensajería tienen precios justos en comparación con sus competidores directos, la puntualidad en la recepción y entrega de la mercancía es un factor diferenciador al momento de decisión en la prestación de los servicios, la empresa cuenta con personal calificado, se ajusta frente a los cambios del mercado.

Sin embargo, se ha detectado que en la empresa PDS Express no se implementa el programa de seguridad y salud en el trabajo provocando esto una debilidad para la empresa y para sus empleados como posturas en el puesto de trabajo, pausas didácticas, elementos de protección personal, por otro lado, solo cuentan con una sede, poca agresividad para enfrentar a la competencia, falta de una evaluación de gestión y no existe un área de mercadeo que lo promueva, pero también cuenta con alianzas estratégicas con otra compañías del mismo sector permitiendo el conocimiento de la marca en otras ciudades del país.

#### Conclusiones objetivo 3

La empresa PDS Express, presta un servicio de mensajería económica y eficiente, a pesar de esto, no se ubica en los primeros lugares, porque se debe mejorar en ciertos factores que le permitan alcanzar el éxito tales como la tecnología, mejorar la publicidad y posicionamiento de la marca, la cobertura para expandir su mercado a otras regiones del país.

#### Conclusiones objetivo 4

La empresa PDS Express no cuenta con una planeación estratégica que le permita una orientación al logro. Con la presente investigación se diseña un plan estratégico estableciendo misión, visión, objetivos y estrategias que le permita alcanzar el éxito.

#### Conclusiones objetivo 5.

Al analizar las distintas variables de canal de distribución, comunicación, producto y precio entre las diferentes empresas que prestan el servicio de paqueteo y mensajería en el territorio nacional, se concluye que se debe diseñar un área de mercadeo para mejorar la publicidad y el posicionamiento de la empresa, implementar campañas de publicidad masiva, desarrollar app para ofrecer un mejor servicio, realizar servicio postventa.

## **RECOMENDACIONES**

En el desarrollo de un Plan Estratégico es una herramienta eficaz y útil para la toma de decisiones y obtener el adecuado direccionamiento de la empresa PDS Express.

Es necesario que la empresa PDS Express, incremente el nivel de publicidad y posicionar más la marca, para incrementar el ingreso de más clientes que requieren el servicio, generando una mayor competitividad en el mercado local e incrementando el nivel de satisfacción del cliente actual, la atracción de más clientes potenciales, el incremento de la participación en el mercado y el incremento de los índices de rentabilidad para la empresa.

Es importante para la empresa la aplicación del plan de mercadeo enfocado hacia la utilización de herramientas publicitarias con el fin de llegar al cliente actual y potencial, a través de canales de comunicación local, como emisoras de alta audiencia, periódico y televisión local, internet y actividades complementarias que realice la empresa.

Todos los empleados de la empresa PDS Express son responsables de comunicar de manera oportuna, la filosofía corporativa, para lograr que todo el talento humano tenga una correcta alineación hacia el logro de los objetivos organizacionales propuestos por la empresa, a través de una acertada comunicación y trabajo en equipo, también de conocer opiniones y conservar el ambiente laboral de la organización.

La empresa PDS Express cuenta con un equipo de trabajadores con las competencias laborales adecuadas para la ejecución de las actividades diarias para desempeñarse en la prestación de un excelente servicio, se recomienda seguir con las capacitaciones pertinentes con el fin de crear la cultura de un excelente servicio al cliente, eficaz, eficiente y de alta calidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y Gestión, Vol.1*(No.28), 85–106.

Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategy*. New York, USA: Mc Graw Hill.

Álvarez Ortiz, Carolina. (2014). Metodologías propuestas para la implantación de la planeación estratégica por medio del direccionamiento estratégico en las empresas. Universidad del Rosario – Bogotá.

Aktouf, Omar. (1998). *La administración entre tradición y renovación*. Artes gráficas. Univalle.

Bakuli, D. (2012). Book reviews good strategy bad strategy: The difference and why it matters. *Journal of Management and Organization*. Australian and New Zealand Academy of Management and Organization, november, 18(6).

Banco de la República (1998) *Introducción al Análisis Económico. El caso colombiano*. Segunda Edición, Colombia: Siglo del Hombre Editores Ltda.

Bateman, Thomas. y Scott, Snell. (2005) “*Administración: Un nuevo Panorama Competitivo*” Mc Graw Hill/Interamericana, S.A. - 4 edición, México

Baena, Ernesto. y Sánchez, Jhon. (2003). *El Entorno Empresarial y la Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas*.

Betancourt, Benjamín. (2007). *Análisis Sectorial y Competitividad*. Facultad de ciencias de la Administración Universidad del Valle, Cali.

Bittar, Aníbal. Demaldé, Mariano. Faurie, Federico. (2011). Análisis y diseño inicial de un Cuadro de Mando Integral para un emprendimiento gastronómico. Trabajo de Investigación Contador Público Nacional. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. 2011. Disponible en internet: [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4584/bittar-analisisydiseo-cuadromandointegral.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4584/bittar-analisisydiseo-cuadromandointegral.pdf) consultado el día 19 de Agosto/2013

Blank, León. (1990). La Administración de Organizaciones, Un enfoque estratégico. Primera Edición, Cali: Artes Gráficas - Universidad del Valle.

Blank, León. (2002). La Administración de Organizaciones, Un enfoque estratégico. Tercera Edición, Cali: Artes Gráficas - Universidad del Valle.

Castro, C. (2011). Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la NTC ISO 9001:2008 para la empresa ALPA Construcciones Ltda. Bucaramanga: Icontec.

Carvajal, Rafael. (1998). Análisis de entorno político, aproximación preliminar. En Entorno Organizacional, Guzmán, A. J. (Compilador). Cali, Colombia: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.

Cendejas Valdés José Luis. (2015). Concepto e historia de la planeación estratégica, [en línea] [citado 29 de abril de 2015] disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm>

Cruz Kronfly, Fernando. (1998). Sobre el Entorno Cultural. En Entorno Organizacional, Guzmán, A. J. (Compilador). Cali, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración, Univalle.

Chandler, A. D. Strategy and Structure. (2003). Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Beard Books.

Chiavenato, I. (2001). *Administración, teoría proceso y práctica* (3 ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Correa Galvis, D. D. (2009). biblioteca virtual USB Cali. Recuperado el 22 de mayo de 2016, de <http://hdl.handle.net/10819/2045>

David, Fred. R. & Mascaró, Sacristán. (1997). *Conceptos de Administración estratégica*. edición 5ª. México: Prentice Hall.

Dess, G. G. y Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección Estratégica: Creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw Hill.

Fred R. David. (2014). “Conceptos de Administración Estratégica”, *La Planeación Estratégica*. [01 septiembre 2014 en línea] [citado 10 de febrero de 2015] disponible en: <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica>

David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9 ed. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson. 11 p. Consultado el día 19 de agosto/2013

David, Fred.R. & Mascaró, Sacristán. (1997). *Conceptos de Administración estratégica*. edición 5ª. México: Prentice Hall.

Diccionario Enciclopédico Espasa (2002). España: Espasa Calpe S.A.

Drucker, P. (2007). *The practice of management. The classic Drucker collection* (Edición revisada, reimpresión). M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier.

Frances, Antonio. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: Con el cuadro de Mando Integral*. 1 ed. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson, 22 – 23 pp. Consultado el día 19 de Agosto/2013

Gambia Cordones, T. M., & Guerra Mejia, M. B. (2012). Repositorio virtual universidad central de Ecuador. Recuperado el 24 de mayo de 2016, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1290>

Gelles, Richard. y Levine, Ann. (1997). *Introducción a la Sociología*. México: McGraw Hill.  
Gerrit, Burga, Juan, Cuellar. (1999), *Planificación estratégica y operativa*, edición Ayala: Quito, p.47.

Gómez Ceja, Guillermo. (1994). *Planeación y Organización de Empresas*. México: McGraw Hill. Octava Edición. p. 52.

Goodstein, Leonard D; NOLAN, Timothy M y Pfeiffer, J. William. (1988). *Planeación Estratégica Aplicada*. p.5.

Goodstein, L., Nolan, T. M., & Pfeifer, J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Santa fe de Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana S.A.

Griffin, Ricky W. (2013). *Fundamentals of Management*. Fifth Edition. Page 67

Huse, E.F. y Cummings, T. (1985). *Organizational Development and change*. St. Paul, West Publishing.

Hunger, D y Wheelen, T. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Prentice Hall.

Jackson, S. E. (2012). Five secrets to success in business strategy. *Journal of Business Strategy*, 33(2). (2012).

Johnson, Gerry., Kevan, Sholes. y Richard, Whittington. (2006). *Dirección Estratégica*. Séptima edición. Traducción Yago Moreno López. Pearson Educación, S.A., Madrid.

Kotler, Phillip. Dirección de Marketing. Pearson Educación, 2001

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva Global y empresarial (14 ed.). México D.F, MÉXICO: Mc Graw Hill.

Koontz, Harold. y Weihrich, H. (1998). Administración: una perspectiva global. 11ª Edición, México: McGraw Hill.

Koontz, H y H. Weihrich. (1998). Administración, una Perspectiva Global. México: Mc Graw-Hill 11a. Ed. 1998. P. 76.

Lourdes Munch, Ernesto Ángeles. (2003). Métodos y técnicas de investigación. Ed. Trillas. México. P. 30

Ogliastri, Enrique. (1992). Manual de Planeación Estratégica, 7 ed. Bogotá: Uniandes. p. 18.  
Ossorio, Alfredo. Planeamiento estratégico. 5 ed. agosto de 2003. Disponible desde internet:  
<http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/docs/capacitacion/planeamientoestrategico.pdf> P.23. Consultado el día 19 de agosto/2013 1

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology. A proposition in a Design Science Approach*. Dissertation, University of Laussane, Switzerland.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept. *Communications of AIS*, 15.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. DEUSTO.

Mintzberg, Henry. Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2003). Safari a la Estrategia. Ediciones Granica. Argentina.

Méndez, C. (2006). Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Bogotá: Mc Graw Hill.

Méndez A. Carlos. (2015). Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Página 100

Sánchez, K. (1998) Las Organizaciones y el Entorno Sociodemográfico. En Entorno Organizacional, Guzmán, A. J. (Compilador). Cali, Colombia: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.

Serna Gómez Humberto. (2003). Gerencia estratégica. 2a edición. P. 20. Consultado el día 19 de agosto/2013

Serna, Humberto. (2003). "Gerencia Estratégica". 8 edición. 3R Editores. Bogotá, D.C. Colombia

Serna, Gómez, Humberto. (2000). *Gerencia estratégica. Séptima edición*. Santafé de Bogotá: 3R Editor. p .20.

Serna Gómez, Humberto. (2008). Gerencia estratégica. Teoría- Metodología- Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos Bogotá.

Serna, H. (2000). Gerencia Estratégica. Bogotá: Panamericana.

Serna, Humberto. (1997). Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Colombia. 3R Editores.

Spendolini, M. J.: (1992). The Benchmarking book, American Management Association, New York, NY.

Schein, Edgar. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.

Pañeda, Javier Benavides. (2007) *Administración*. México: Mc Graw Hill Interamericana. p. 65

Pañeda, Javier Benavides. (2007). *Administración*. México: Mc Graw Hill Interamericana. P. 67.

Pavón, A. E. (2010). Repositorio Virtual Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 24 de mayo de 2016, de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/4704>

Pérez, Martha. (1998). *Guía práctica de Planeación Estratégica*. Cali, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

Pérez, Martha. (1998). *Guía práctica de Planeación Estratégica*. Cali, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

Porter, Michael. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, p. 66 Buenos Aires. Editorial Vergara.

Porter, Michael. (2008) *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review, p. 58 – 77

Porter, Michael. (1996). *Ventaja Competitiva*, decima tercera edición, Compañía Editorial de México, p. 53

Porter. M. (2011). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, Compañía editorial continental, México.

Reyes Poveda, Daianna & Celin Orozco, Astrid María (2015). Formulación de un plan estratégico de la empresa glob@l.net en Cali con horizonte de tiempo 2011 al 2015 para el logro de mejoras en sus procesos competitivos. Universidad Santiago de Cali.

Thompson, Arthur y Strikland, A. (2004). Administración estratégica (13° Ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw – Hill Interamericana

Thevenet, Maurice. (1992) Auditoría de la Cultura Empresarial. Madrid: Díaz de Santos S. A.

VALENCIA, Joaquín Rodríguez. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Ed. Internacional Thomson Editores. 2001. Pág. 143.

Vallée, Lionel. (1985). "Représentations collectives et sociétés", dans La rupture entre l'entreprise et les hommes. A. Chanlat et M. Dufour (1985), Montreal, Editions Québec-Amérique.

Wilkins, Alan. (1984). "The creation of company culture: the role of stories in human resource systems", in Human Ressource Management, vol. 23, No 1, printemps, pp. 41-60.

Zapata, E. (2008). Planeación estrategia para el mejoramiento administrativo, financiero y contable de la empresa Publicidad San Miguel. Cúcuta: Universidad Francisco de Paula Santander; Contaduría pública.

Zapata, Álvaro., Medina Javier., y otros. (2008). Direccionamiento Estratégico, Documento sin publicar, Cali.

Zuluaga, D. A., & Cipa Olaya, G. A. (2013). Repositorio La Salle. Recuperado el 25 de mayo de 2016, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3101/T11.09%20Z84p.pdf;jsessionid=AE0A8A2421230DA818CE8592BF036812?sequence=1>

Ordaz Zubia, V.Y. (2015). Planeación estratégica. [en línea] [citado 10 de febrero de 2015] disponible en: <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=1&def=78>,