



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE TRANSPORTES Y SUMINISTROS JEISON

CASTRO SAS.

AUTORES:

ASHLEI LOREN HERRERA BETANCOURT.

MARÍA KATHERINE LÓPEZ ARISTIZABAL.

DIRECTOR DEL PROYECTO:

EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2016

Tabla de Contenido

Resumen	3
Abstract	4
Objetivos del proyecto	5
Marco teórico	6
Concepto e historia de la planeación estratégica	6
Estrategia	7
Planeación estratégica	8
Misión	9
Visión	10
Modelos de planeación estratégica	11
Modelo de William Newman	11
Modelo de George Steiner	13
Modelo de las 5 fuerzas de Porter	15
Modelo de Frank Banghart	18
Modelo de Bateman y Snell de planeación estratégica	20
Modelo de Tom Lambert de planeación estratégica	21
Cuadro comparativo de los modelos estratégicos	23
Trabajo de campo	24
Matriz DOFA	24
Objetivos y estrategias	25
Indicadores	29
Aprendizajes del proyecto	30
Bibliografía	31
Anexos	32

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como objetivo realizar la planeación estratégica de la empresa TRANSPORTES Y SUMUNISTROS JEISON CASTRO SAS, con el fin de encaminar a la compañía hacia el logro de sus objetivos aprovechando el potencial existente, pero sobre todo aquel que ofrece condiciones estratégicas únicas y relevantes. La metodología utilizada para dar cumplimiento a este propósito, es el método de investigación de campo, el cual se realizó por medio de citas y diálogos con el personal administrativo para conocer los posibles argumentos que mejor respondan a la situación que deseamos conocer. Por otra parte, se hizo un análisis de la empresa a través de la matriz DOFA para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la cual nos permitió crear objetivos estratégicos para la compañía, seguidos de una serie de acciones y algunas estrategias que conllevarán al cumplimiento de esas metas propuestas. Finalmente, como herramienta para continuar con el plan estratégico se presentaron algunos indicadores que permitirán concluir si la compañía está siendo o no exitosa con el cumplimiento de los objetivos.

Palabras claves: estrategias, planeación estratégica, misión, visión, objetivos estratégicos.

Abstract

The following paper, aims to carry out the strategic planning of the company “TRANSPORTES Y SUMUNISTROS JEISON CASTRO SAS”, in order to guide the company towards the achievement of its objectives by taking advantages of its existent potential, but especially those who offer unique and relevant strategies. The methodology used to succeed in this purpose, was the method of fieldwork which consist in collecting the information directly from the staff through informal interviews to gather the arguments necessary to understand the concept we truly want to know. On the other hand, there were analysis performed in the company through the SWOT to identify the strengths, weakness, opportunities and threats, which helped created substantial strategic objectives for the company followed by several actions and different strategies that will help accomplish the final goals. In the final section, the paper describes and presents some indicators that will allow determine the effectiveness of the actions that have been previously established by the organization in order to achieve the objectives formulated in the strategic plan.

Keywords: strategies , strategic planning, misión, vision, strategic objectives.

Objetivos del proyecto

- Realizar el marco teórico acerca del proceso de planeación estratégica.
- Realizar la planeación estratégica de la empresa Transportes y Suministros Jeison Castro SAS.
- Investigar y analizar los modelos más importantes de planeación estratégica realizados por diferentes autores.
- Identificar las necesidades del área administrativa y de logística de la empresa Transportes y Suministros Jeison Castro SAS.
- Identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de Transportes y Suministros Jeison Castro SAS que permitan implementar estrategias y/o acciones para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Realizar los indicadores para cada objetivo y estrategia con el fin de evaluar el progreso de terminación de estos.
- Proporcionarle a la empresa una herramienta para que continúe con el desarrollo del plan estratégico.

Marco teórico

El marco teórico de esta investigación consta de la historia, las definiciones, componentes y los principales modelos de la planeación estratégica realizados por diferentes autores. Lo anterior, se realizará a partir de la revisión de los diferentes textos y páginas web que cumplan con el objetivo del proyecto. Con lo consultado anteriormente, se pretende tener un apoyo teórico que nos permita crear la planeación estratégica de la empresa TRANSPORTES Y SUMINISTROS JEISON CASTRO SAS.

Concepto e historia de la planeación estratégica

A lo largo de la historia, la iglesia católica romana, ha logrado incorporar una mayor eficiencia en la práctica de la organización formal gracias al buen planteamiento de sus metas y objetivos, estructura organizacional, así como el buen manejo de las técnicas administrativas. Sin embargo, existen otras contribuciones que se han presentado años atrás que explican las estrategias y controles administrativos con los que debe contar una empresa, pero que además son un claro ejemplo de planeación, como los postulados de Frank y Lilian Gilberth, quienes destacaron la importancia del tiempo y el costo de planear y controlar cualquier proyecto; la construcción por parte de los Chinos de la gran muralla china que hoy día es patrimonio de la humanidad y la construcción de templos por parte de los egipcios.

En la actualidad se reconoce a la planeación como un proceso, en el cual las personas encargadas de tomar decisiones dentro de las organizaciones deberán definir su misión, visión, objetivos y plantear estrategias; a partir de un profundo análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cada organización cuenta.

Estrategia

La estrategia es un plan de acción en el que las grandes, pequeñas y medianas empresas integran sus metas y objetivos con el fin de mantenerse en el mercado, implementando fuertes políticas empresariales y de gestión que conlleven a la compañía al éxito y la permanencia en el futuro.

Schendell y Hatten (1972) “la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno.” Son las herramientas con las que cuenta la empresa para alcanzar el éxito y la meta propuesta.

Ansoff (1965) “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.”¹ Desarrollo de metas y propósitos que generen una planificación encaminada a las políticas y metas empresariales del presente y del futuro.

¹ ANSOFF.H.I. (1965): Corporate Strategy. Harmondworth, Penguin. Trad. La estrategia de la empresa, Barcelona, Orbis, 1987.

Thompson (2009, 8) “Estrategia es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones”². Es la orientación que la empresa debe tener para poder lograr un fuerte desarrollo, crecimiento y estabilidad dentro del ámbito al que pertenece.

Planeación estratégica

La planeación estratégica es un término que nace en la década de los cincuenta, cuando las firmas de negocios y otros tipos de organizaciones dedicadas a la producción de bienes y servicios se vieron en la necesidad de solucionar sus problemas organizacionales y/o empresariales, y sus discordancias con el medio ambiente. Una buena planeación estratégica evita que las empresas sean reactivas ante los cambios externos e internos que puedan presentarse a lo largo del proyecto, es decir, ayuda a que puedan responder de manera positiva a dichos cambios y se genere una búsqueda de mejores propósitos y alternativas de solución. Las definiciones más relevantes de este concepto hechas por algunos autores son las siguientes: “Es un proceso, mediante el cual la Gerencia evalúa e integra en las decisiones políticas, tanto el estado actual como la repercusión futura de los cambios en su medio de operación.”³

“Es el proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas y capacidades de una organización y sus oportunidades cambiantes de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una misión clara para la compañía, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas.”⁴

² THOMPSON, A. (2009) ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Teoría y casos. México. Mc Graw Hill. 15 ed.

³ GUVENC G. ALPANDER, Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Cap. 2, Pág.24

⁴ Mercadotecnia, Phillips, Cap. 2, pag 24

“Es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y los recursos de una compañía y las oportunidades en evolución del mercado.”⁵

Misión

Según algunos autores como Rafael Muñoz Gonzales, la misión "define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas"⁶.

Para O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, "la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?"⁷

Después de presentar algunas definiciones acerca de la misión podemos concluir que es un elemento esencial en la planificación estratégica, básicamente justifica la existencia de la empresa; puesto que ayuda a definir quién es la compañía, sus aspiraciones, objetivos, metas, valores y creencias. Además hace distintiva a la empresa de otras que prestan el mismo servicio. Para lograr todo esto la misión debe contener la finalidad de la empresa, actividades que ofrece, tecnología que utiliza, imagen que tiene la empresa de sí misma y ante sus clientes. En otras palabras el hecho de no tener una misión bien definida puede hacer que las empresas pierdan credibilidad y esto las puede llevar al fracaso.

Después de dar una breve definición de la palabra misión, procedemos a dar la descripción de la misión que tiene la compañía TRANSPORTES Y SUMINISTROS JEISON CASTRO SAS:

Nuestra misión es brindar a nuestros clientes un servicio íntegro y seguro del transporte de suministros por carretera y alquiler de maquinaria pesada que se requiera para cualquier

⁵ Lamb, Hair y McDaniel, 1998, Pág.24

⁶ MUÑOZ GONZALEZ, RAFAEL. (2014). Marketing en el siglo XXI. España. Ed. Centro de estudios financieros. 5ta Ed.

⁷ FERREL O.C, HIRT GEOFFREY. (2004). Introducción a los negocios en un mundo cambiante. Ed McGraw Hill.

obra civil, garantizando al cliente total confianza y respaldo a la hora de contratarnos y ejecutar nuestro servicio.

Visión

La visión de una empresa se define a partir de responder a las preguntas ¿A dónde se quiere llegar?, ¿Cómo espera la empresa verse en el futuro? Es decir la visión es lo que pretende lograr la empresa a largo plazo, generalmente esta proyección se hace a 10 o más años. La visión de una compañía debe ser motivadora , inspiradora y clara; un factor muy importante es que la visión debe ser alcanzable ya que es lo que se busca crear con los esfuerzos y acciones diarias que realiza cada una de las personas que integran la compañía y por ende debe ser compartida. Según los autores ARTHURR A. THOMPSON, MARGARET A. PETERAF, JOHN E. GAMBLE AND A. J. STRICKLAND en su libro administración estratégica definen el concepto de visión: “Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja e curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía.”⁸ Después de definir el concepto de visión, se mostrara la visión que tiene la compañía TRANSPORTES Y SUMINISTROS JEISON CASTRO SAS:

Transportes y suministros Jeison Castro S.A.S. para el 2020 Será una empresa reconocida a nivel nacional en el alquiler de maquinaria pesada y el suministro de materiales, contando con la cantidad de máquinas necesarias y un personal calificado, fortaleciendo el trabajo en equipo y mejorando constantemente la calidad de nuestro servicios y productos.

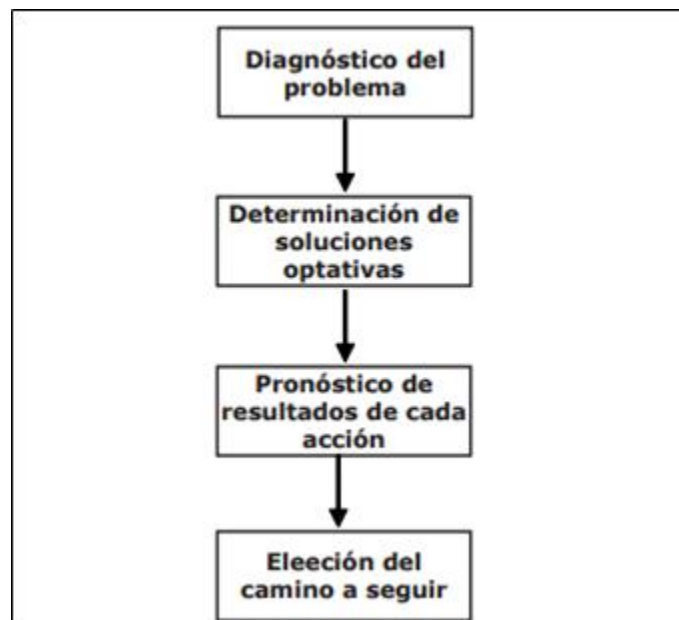
⁸ ARTHURR A. THOMPSON, MARGARET A. PETERAF, JOHN E. GAMBLE AND A. J. STRICKLAND. (2012) Administración estratégica .New York. ED The McGraw – Hill.18va Ed.

Modelos de planeación estratégica

Modelo de William Newman.

William H. Newman define al proceso de planeación en los siguientes términos “...entendemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir”. A partir de lo descrito anteriormente, el autor William Newman construye el modelo de planeación estratégica de la siguiente forma

Figure 1 Modelo de William Newman

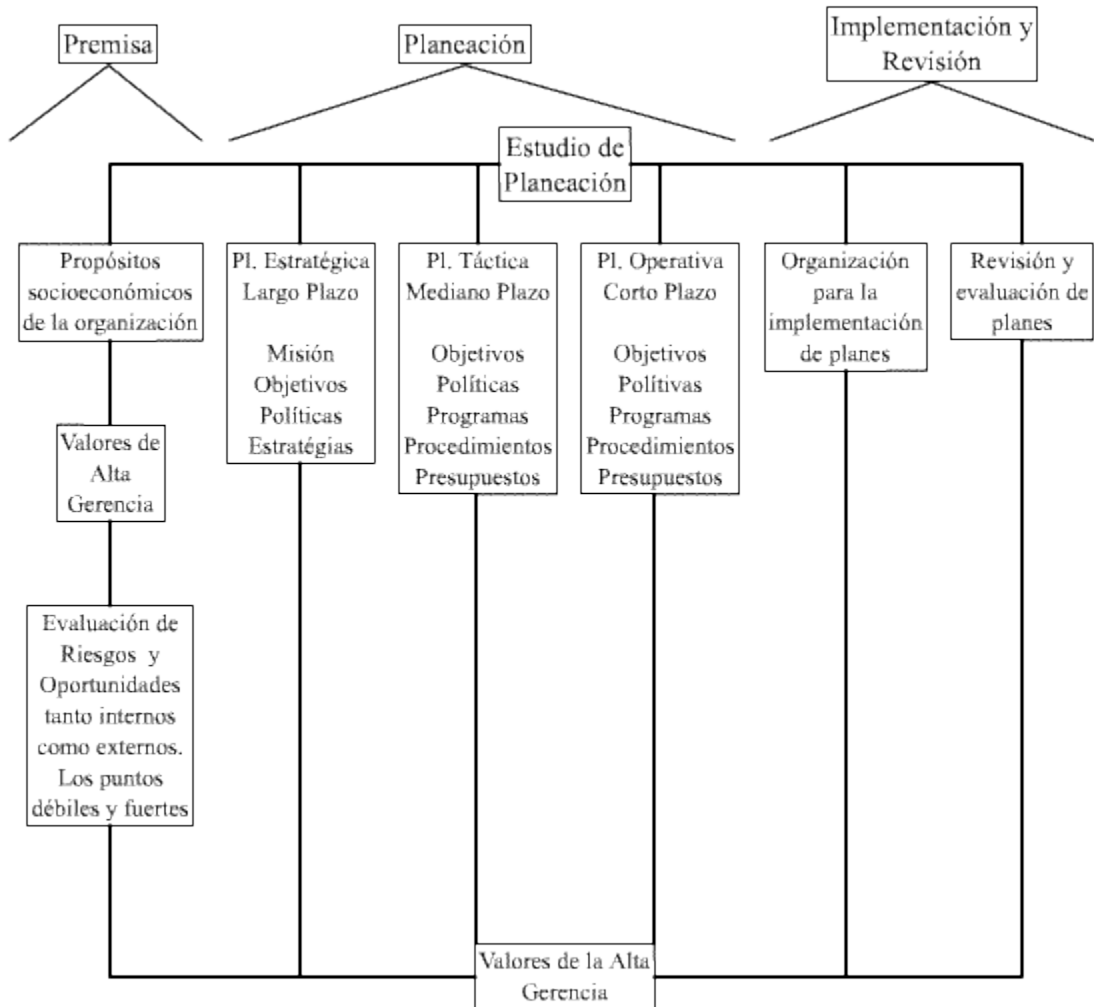


Fuente: Álvarez, 2002, p. 23.

Si observamos la figura N°1 podemos pensar que es un modelo muy simple, sin embargo, se enfoca en el hecho de que la planeación estratégica, debe iniciar con un diagnóstico del problema que se está trabajando, es decir, la planeación se encarga de resolver problemas, objetivos y metas reales, y no dejarlos en conjeturas. Además, implementa la determinación de soluciones optativas que dirijan las actividades de planeación. Siguiendo a la selección de soluciones optativas, realiza un pronóstico de resultado de cada acción para evaluarlas y determinar las alternativas de solución, finalmente, después de ser evaluadas se da inicio a la creación de los objetivos estratégicos para así obtener una exitosa acción planificadora.

Modelo de George Steiner

Figure 2 Modelo de George steiner



Fuente: Álvarez García, I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México.

Es un modelo en el cual se encuentran los propósitos socioeconómicos que tiene la alta gerencia con la compañía, los estudios que tienen que ver con el medio ambiente y los riesgos y oportunidades tanto internas como externas.

Propósitos básicos socioeconómicos

Son aquellos que explican o referencian la existencia de la organización, su nacimiento y las actividades a las cuales se va a dedicar la compañía. Además, estos propósitos básicos socioeconómicos deben ser cumplidos para que los consumidores satisfagan sus deseos y necesidades.

Valores de la alta gerencia

En la mente de los gerentes cada área funciona de una forma diferente, cada una interioriza la misión y la visión de la empresa, es por ello que los gerentes deben comunicarse entre sí para que la visión y misión se transmita de forma efectiva a cada área correspondiente. Así mismo los objetivos y estrategias se traducen en actividades diferentes para cada área, una estrategia de diversificación puede significar producir más variedades de manera más eficiente, lo que permite que la compañía tenga éxito en el mercado.

Planeación

Estratégica a largo plazo

- **Misión:** es un elemento esencial en la planificación estratégica, básicamente justifica la existencia de la empresa; puesto que ayuda a definir quién es la compañía, sus aspiraciones, objetivos, metas, valores y creencias.
- **Objetivos:** son las metas o fines a los que quiere llegar la empresa para lograr estabilidad, eficiencia y creencia por parte de la sociedad.
- **Políticas:** permiten que los planes que tiene la empresa se lleven a cabo sin ingun problema
- **Estrategias:** son los medios que se usan para cumplir con los objetivos y metas, por ejemplo: tecnología, perfeccionamiento de la producción, etc.

Planeación táctica

Aquí cada área de la compañía observa y coordina todas las actividades propuestas en cada una de las estrategias que van encaminadas al logro de los objetivos de la organización. Dichas actividades contienen informes sobre las ventas, la producción, las ganancias o las pérdidas de la compañía.

Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

En 1980, Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*⁹, expone cómo usar la estrategia competitiva y determinar la rentabilidad a largo plazo que se puede obtener dentro del mercado mediante el análisis de cinco fuerzas.

Este modelo es un método basado en el análisis del ambiente externo de la industria, donde las cinco fuerzas competitivas buscan encontrar las fortalezas y las amenazas que tiene una empresa dentro de la industria; siendo más específicos, esta herramienta es una manera global de observar cualquier industria y entender la estructura subyacente que determina su rentabilidad y nivel de competencia que existe en la industria en la que opera la empresa y así formular estrategias que permitan aprovechar al máximo las oportunidades y reaccionar de la mejor manera ante las amenazas encontradas.

Hay factores fundamentales en cada una de estas fuerzas que el modelo realmente revela, como sabemos cada industria es diferente, sin embargo esto no es impedimento para hacer el análisis de las 5 fuerzas, ya que es un método que funciona para analizar cualquier industria existente, desde la industria de las aerolíneas hasta la industria de las gaseosas, Etc. El modelo ayuda a determinar qué es lo que realmente genera rentabilidad en la industria, cuál de las

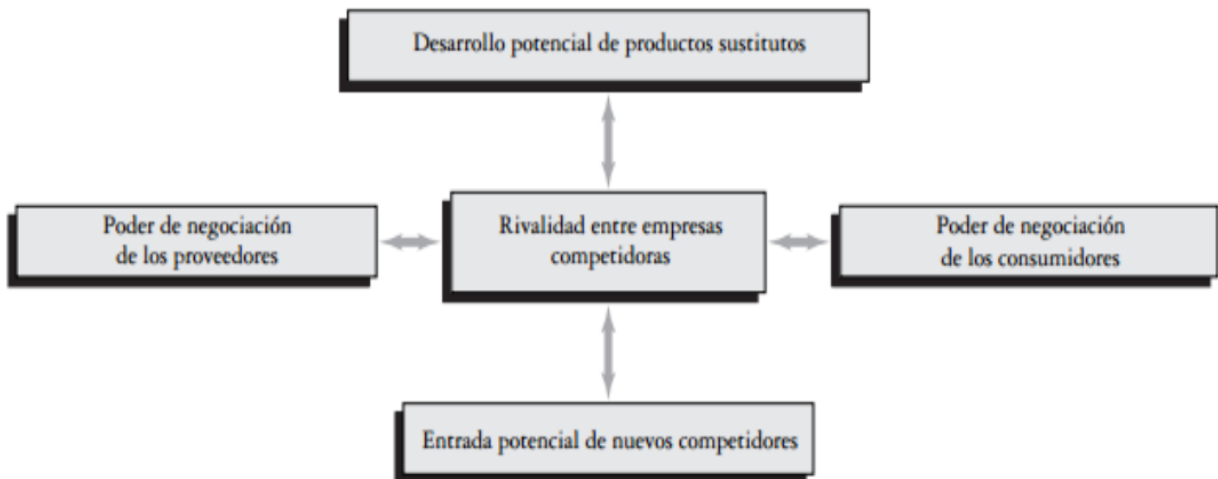
⁹ Porter, Michael. *Estrategia Competitiva*. Editorial CECSA. México DF, 1989

tendencias es la que tiene mayor probabilidad de cambiar el juego en la industria, donde están las limitantes que puedes flexibilizar para lograr una mejor posición competitiva. Una de las fortalezas de este modelo es que permite prevenir el ser atrapado o engañado por las nuevas tendencias tecnológicas y enfocarse en los nuevos factores fundamentales.

Las 5 fuerzas de competitividad son:

- Entrada potencial de nuevos competidores.
- Rivalidad entre los competidores existentes.
- Desarrollo potencial de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.

Figure 3 Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: conceptos de administración estratégica, Fred R. David, 9na Ed.

A continuación se dará una breve explicación de cada una de estas fuerzas

Entrada potencial de nuevos competidores: ayuda a reconocer las amenazas que trae para una organización el ingreso de otras empresas al mercado y que tienen características similares ya sea económicas o que cuentan con productos parecidos, y esto puede depender del tipo de barreras de entrada, en otras palabras con qué facilidad pueden entrar otras empresas al sector.

Rivalidad entre los competidores existentes: para una organización es muy complicado entrar a competir en una industria donde existan competidores muy bien posicionados, pues los costos para las empresas nuevas van hacer muy altos, debido a la inversión que tendrán que hacer en publicidad, promociones o incluso se verán enfrentadas a reducir en gran medida el precio de sus productos. Cuando la rivalidad se hace mayor o es muy intensa, las ganancias en la industria disminuyen, lo que hace que se reduzca el ingreso de nuevos competidores a la industria.

Desarrollo potencial de productos sustitutos: el desarrollo de nuevos productos sustitutos puede llevar a una fuerte competencia o guerra de precios, debido a que estos productos sustitutos pueden tener grandes avances tecnológicos, haciendo que para los clientes el costos de cambiar un producto por otro se reduzca y por ende los demás productos tengan que disminuir sus precios y esto hace que los ingresos de las demás compañías disminuyan.

Poder de negociación de los proveedores: en cuanto al poder de negociación de los proveedores es importante que la organización tenga en cuenta la influencia que tienen sus proveedores, para la formulación de un plan estratégico, ya que cuando una compañía se desenvuelve en una industria donde hay pocos sustitutos para las materias primas o pocos proveedores, la dependencia que se tiene de estos suele ser muy alta lo que dificulta las negociaciones. Es por ello que la organización debe formular estrategias que se enfoquen a

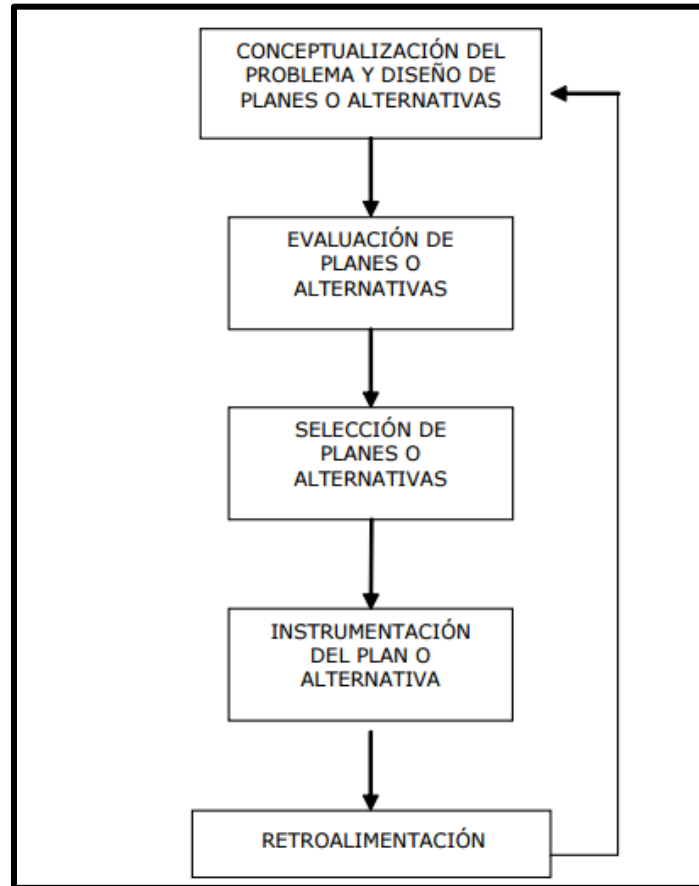
disminuir la dependencia con dichos proveedores y que disminuyan la incertidumbre en cuanto a sus costos. En una situación en la cual los proveedores de la organización tienen mucho control sobre las negociaciones se debe optar por una estrategia de integración hacia atrás, para obtener el control, como lo recomienda M. Porter.

Poder de negociación de los clientes: otras de las amenazas que la organización debe tener en cuenta en el proceso de planeación estratégica, es el control que pueden llegar a tener sus clientes, cuando los clientes compran en volumen o se encuentran concentrados en un área geográfica sus decisiones de compra futura pueden afectar a la empresa, por lo cual ésta debe buscar estrategias para fidelizar a sus clientes por medio de atención al cliente preferencial, promociones, descuentos o servicios especiales. Una de las estrategias aplicables para que los clientes no posean poder de negociación sobre los productos de la organización es diferenciarlos para que los clientes los escojan por sus características (calidad, diseño y uso) lo mismo puede aplicar para una organización que presta servicios.

Modelo de Frank Banghart

Este modelo de planeación lo propone Frank Banghart en su obra “Education Planning”, es uno de los modelos más completos y más importantes de este proceso estratégico. Además, podemos observar que es muy similar al modelo de William Newman e incluye 6 fases principales para tener una buena planeación estratégica:

Figure 4: Modelo de Frank Banghart



Fuente: Álvarez, 2002, p. 25.

En la primera etapa que es la conceptualización del problema hace parte el diseño de planes o alternativas, esto es muy similar al modelo de William Newman, sin embargo, en este modelo (Frank) se presenta un mejor diseño y una mejor estructura que permite agrupar varias etapas en una sola. En la segunda etapa, la cual corresponde a la evaluación de planes o alternativas, aquí se observan y se analizan cada una de las ideas propuestas para mirar si estas son factibles, aceptables y si están bien organizadas. En la tercera etapa, la cual es la selección de planes o alternativas, se seleccionan los planes más factibles que

fueron propuestos en la etapa anterior. En la cuarta etapa, instrumentación del plan o alternativa, se ejecutan los planes que fueron previamente seleccionados, esta etapa se puede decir que es la parte final del proceso. Sin embargo, existe una última fase que es la retroalimentación, la cual va a permitir corregir las deficiencias que se presenten en la ejecución del plan para lograr mejores resultados y así alcanzar los objetivos y metas propuestos.

Modelo de Bateman y Snell de planeación estratégica.

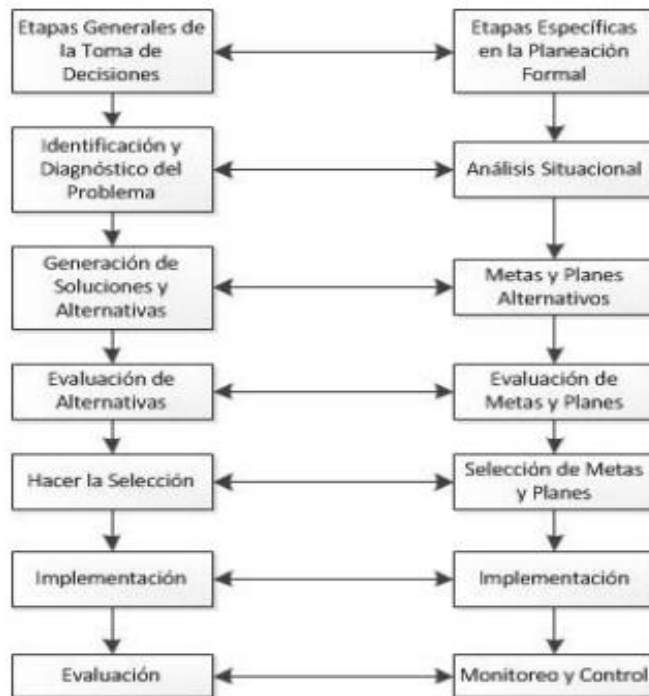
Thomas Bateman y Scout A. Snell (2001), muestra una idea acerca de los pasos del proceso de planeación, donde la operación simultánea de ambas dimensiones muestra como la ejecución de los planes de corto plazo debe ir adaptándose progresivamente a los objetivos y metas de largo plazo. Un modelo que se presenta en dos momentos: Primero las etapas generales en la toma de decisiones, y segundo las etapas específicas de la planeación formal.

El primer momento: presupone un conjunto de acciones orientadas a la identificación y precisión del problema que se pretende resolver por medio proceso de planeación, esta primera parte contempla las siguientes etapas:

- 1) inicia con el diagnóstico interno y externo de la organización
- 2) la formulación de posibles soluciones alternativas
- 3) la selección de las alternativas posibles dados unos recursos específicos
- 4) la evaluación de las alternativas seleccionadas, previa a su implementación formal en el proceso de planeación

El segundo momento: consiste en ejecutar la formulación planteada anteriormente para transformar las ideas en planes y programas susceptibles de ser llevados a la práctica, determinando sus objetivos y metas, así como el proceso de implementación y evaluación correspondiente.

Figure 5 Modelo de Bateman y Snell de planeación estratégica.



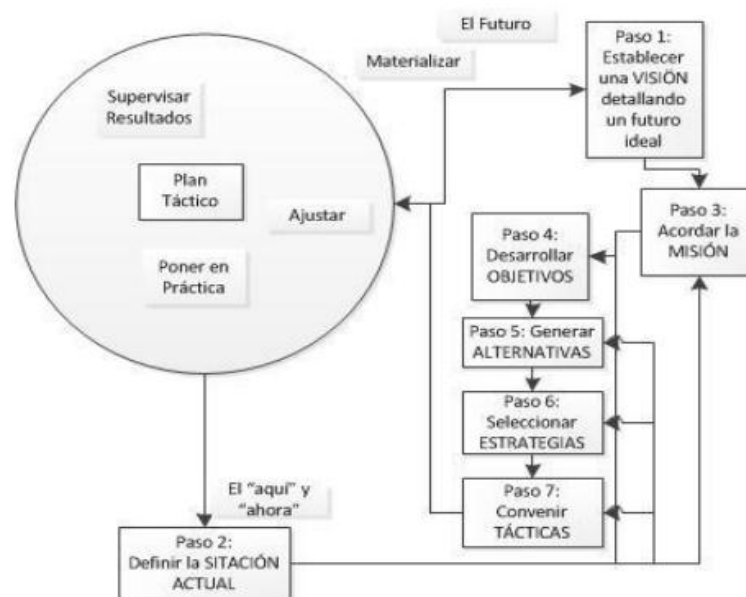
Fuente: Álvarez García, I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México.

Modelo de Tom Lambert de planeación estratégica.

El autor expone su modelo diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. Pasa de un pensamiento estratégico vago a uno concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud, y para realizarlo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, las cuales son:

1. Establecer la visión
2. Definir la situación actual
3. Acordar su misión
4. Desarrollar sus objetivos
5. Generar alternativas
6. Selecciona estrategias
7. Convenir tácticas
8. Elaborar el plan táctico

Figure 6 Modelo de Tom Lambert de planeación estratégica.



Fuente: Álvarez García, I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México.

Cuadro comparativo de los modelos estratégicos

Tabla 1
cuadro comparativo de los modelos estratégicos

Tom Lambert	Modelo de George Steiner	Modelo las cinco fuerzas de porter
Establecer la visión y definir la situación o el problema actual	Estudio de la planeación (evaluación de riesgos y oportunidades internos y externos)	Análisis interno y externo de la empresa. Análisis financiero y rentabilidad
Acordar la misión, objetivos, estrategias	Acordar las estrategias, misión, presupuesto, objetivos	Visión global de la empresa con respecto a la industria (fortalezas y amenazas con respecto a la industria)
Generar alternativas y convenir tácticas	Organización para la implementación de planes	Retroalimentación y evaluación de estrategias
Elaborar el plan táctico	Revisión y elección del plan a seguir	

Modelo de Newman	Modelo de Frank Banghart	Modelo de Bateman y Snell
Diagnóstico del problema	Conceptualización del problema	Identificación y diagnóstico del problema
Determinación de soluciones o alternativas	Diseño de planes o alternativas	Formulación de posibles alternativas
Evaluación de planes	Evaluación y selección de planes o alternativas	Selección y evaluación de las posibles alternativas
Pronóstico de los resultados de cada acción	Instrumentación del plan o alternativa	Pronóstico de los resultados
Elección del camino a seguir	Elección del plan a seguir	Elección y revisión del plan a seguir

Fuente: elaboración propia

Trabajo de campo

Matriz DOFA

Tabla 2

Matriz de Dofo de Transportes y suministros Jeison Castro SAS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Buena red de contactos• Cumplimiento con los compromisos• Tener clientes fieles• Bajos precios vs la competencia• Maquinaria equipada con sistema de rastreo satelital (Satrack).	<ul style="list-style-type: none">• Seguridad en el cumplimiento de la política de cobro.• Poca maquinaria propia• Altos costos operativos• Falta de publicidad de la empresa en medios digitales.• Falta de personal capacitado en la empresa en el área administrativa y en logística.• Personal no capacitado en el mantenimiento de las volquetas (frenimuelles)
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Sector de construcción está creciendo en Cali y sus alrededores (2015 mejor año)• Programas de vivienda del estado• reconocimiento por parte de los clientes de la importancia en el servicio de transporte.• Apoyo financiero por parte de los socios de la empresa.• Empresas con tecnología avanzada en comunicaciones.	<ul style="list-style-type: none">• Maquinaria y repuestos muy costosos• Aumento en el precio del combustible• Competencia con grandes empresas de transporte en Cali (transportes Edwin Martinez, Volmak sumitransportes)• Política de crédito de los proveedores poco flexible.

Fuente: elaboración propia.

Objetivos y estrategias

- **Objetivo 1:** Crear alianzas estratégicas con al menos tres de nuestros “competidores”, que permitan trabajar de la mano y reducir los costos operativos.

Estrategias y/o acciones

- Crear una base de datos con todos los posibles competidores que existen en la industria de transporte de materiales en la ciudad de Cali.
- Escoger los competidores potenciales con los cuales la empresa quisiera establecer la alianza comercial.
- Crear una propuesta lo suficientemente convincente para lograr captar el interés de quienes podrían ser nuestros futuros aliados.
- Contactar a los gerentes o representantes legales de estas empresas competidoras, entre los cuales se encuentran transporte de materiales Edwin Martínez, John Jairo Álvarez y Fernando Saldaña, por medio de llamadas telefónicas, correos electrónicos, etc.
- Lograr establecer una cita, en la cual se presenten las propuestas para dicha alianza comercial y además se logre entablar una buena comunicación con las personas para lograr llegar a un acuerdo.
- Proponerles una alianza estratégica para crear un pool de transporte para fortalecer este sector y así lograr englobar los proveedores de gasolina, tendido de llantas, repuestos, entre otros, que permitan una reducción en los costos operativos.
- Realizar una sociedad comercial que permita a las empresas a través de contratos en conjunto alcanzar sus objetivos, penetrar en el mercado, obtener nuevos clientes y obtener un mayor crecimiento en sus utilidades.

- **Objetivo 2:** Hacer una alianza con al menos dos gasolinera cercana que sea más flexible en su política de crédito.

Estrategias y/o acciones

- En este caso se encontraron tres gasolineras: dos Texaco y una Terpel. Al tener contacto con sus administradores, la gasolinera Terpel solo ofrecía un descuento de 50 pesos por galón con un pago anticipado, mientras que Texaco ofrecía una política de pago flexible de hasta 15 días de crédito. Además es la más cercana al lugar donde permanecen las volquetas.
 - Después de hacer la investigación de las gasolineras mencionadas anteriormente, los representantes legales de la empresa deberán elegir las opciones que más les favorezca para el cumplimiento de los objetivos y el crecimiento económico de la empresa.
- **Objetivo 3:** Realizar programas de capacitación para el personal, que permitan cubrir las necesidades en cuento a la distribución, logística y administración de la empresa.

Estrategias y/o acciones

- Buscar cursos en el SENA sobre logística y distribución, ya sean presenciales o virtuales para capacitar el personal encargado del proceso operativo, los cuales permitan obtener un mayor conocimiento sobre los sistemas de información de los centros de distribución y el manejo de la logística empresarial, producción y transporte, contribuyendo al desarrollo económico, social y tecnológico de la empresa.
- Inscribir al personal encargado del proceso operativo de la empresa para que realice el curso de capacitación en el SENA, ya sea de forma virtual o presencial, de tal forma que pueda aplicar sus respectivos conocimientos y así lograr obtener un proceso operativo más eficiente para la compañía.

- **Objetivo 4:** Aprovechar el reconocimiento de nuestra empresa por parte de los clientes, para generar una mayor red de contactos que permita captar nuevos proveedores en el mercado nacional y nuevos clientes.

Estrategias y/o acciones

- Cumplir con los contratos establecidos por lo clientes, evitando problemas relacionados con el tiempo de entrega, rapidez, garantía y buen estado de los materiales, que conlleven a la perdida de algunos clientes.
 - Mantener los precios bajos para incentivar a los clientes a seguir trabajando con la empresa, pues el tema del presupuesto es muy importante, ya que dependiendo de este el cliente toma la decisión de hacer o no el contrato con la compañía.
 - Empezar a desarrollar la página web de la empresa para tener una mejor comunicación con nuestros clientes, que nuevos clientes conozcan y se unan a nuestra compañía, además poder contactar nuevos proveedores. Lo anterior con el fin de ampliar nuestro mercado y ser reconocidos a nivel nacional.
 - Actualizar la información en el momento requerido para que nuestros clientes estén informados sobre los cambios o las mejoras que se han realizado en la compañía, los precios y presupuestos que se manejan para la realización de los contratos.
 - Implementar la sección de atención al cliente, pues es necesario escuchar las quejas, reclamos o satisfacciones que el cliente tiene con la empresa, ya que así podemos mejorar y tener satisfechos a nuestros consumidores.
- **Objetivo 5:** Aprovechar la información que las empresas de comunicación proveen para el constante mejoramiento de los sistemas de rastreo satelital.

- **Objetivo 6:** Mantener los precios bajos respecto a la competencia, para obtener contratos con las constructoras encargadas de ejecutar los programas de vivienda del estado, además de otros contratos.

Indicadores

Objetivo 1

$$\text{Número de competidores contactados} = \frac{\# \text{ de competidores contactados}}{\text{total de competidores a contactar}}$$

$$\text{Número de aliados estratégicos} = \frac{\# \text{ de competidores aliados}}{3}$$

Objetivo 2

$$\text{Número de gasolineras contactadas} = \frac{\# \text{ de gasolineras contactadas}}{\text{total gasolineras a contactar}}$$

$$\text{Número de gasolineras aliadas} = \frac{\# \text{ de gasolineras aliadas}}{2}$$

Objetivo 3

$$\text{Número de personal capacitado} = \frac{\# \text{ de personas capacitadas}}{3}$$

Objetivo 4

$$\text{Número de contactos nuevos} = \frac{\# \text{ de contactos nuevos}}{6}$$

Objetivo 6

Monitoreo constante de los precios de los competidores.

Aprendizajes del proyecto

- Importancia de la misión y la visión para una empresa, pues son las que delimitan la base de la compañía y además, explican por qué y para que fue creada.
- A partir de las investigaciones académicas realizadas a lo largo del proyecto sobre el tema de planeación estratégica de una empresa, aprendimos a formular diferentes estrategias o acciones que tengan como propósito alcanzar los objetivos de la compañía investigada.
- Lograr captar de una manera distinta la relación entre competidores, viendo a la competencia como una oportunidad y no como una amenaza, para fomentar el crecimiento de la industria a través de vínculos o alianzas estratégicas.
- Evidenciamos que hay un problema en cuanto al conocimiento de planeación estratégica por parte de las empresas familiares, debido a que son empresas que tienen un proceso muy empírico o basado en la intuición, no ven la importancia o no reconocen como esto puede favorecer su organización.

Bibliografía

- KOONTZ, H. (2004) ADMINISTRACION Una perspectiva Global. México. Ed Mc Graw Hill 12ª.
- PORTER, MICHAEL. Estrategia Competitiva. Editorial CECSA. México DF, 1989
- ÁLVAREZ GARCÍA, I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México
- ARTHUR A. THOMPSON, MARGARET A. PETERAF, JOHN E. GAMBLE AND A. J. STRICKLAND. (2012) Administración estrategica .New York. ED The McGraw – Hill.18va Ed.
- MUÑIZ GONZALEZ, RAFAEL. (2014). Marketing en el siglo XXI. España. Ed. Centro de estudios financieros. 5ta Ed.
- FERREL O.C, HIRT GEOFFREY. (2004). Introducción a los negocios en un mundo cambiante. Ed McGraw Hill.
- THOMPSON, A. (2009) ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Teoría y casos. México. Mc Graw Hill. 15 ed.
- ANSOFF.H.I. (1965): Corporate Strategy. Harmondworth, Penguin. Trad. La estrategia de la empresa, Barcelona, Orbis.
- <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>

Anexos

Cronograma de las actividades y estrategias propuestas para el logro de los objetivos. Este cronograma esta propuesto para realizar en un periodo de un año empezando en enero del año 2017.

Id	% comp	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos										
							17/01	enero 09/10	02/07	julio 25/03	16/12	enero 08/09	31/05			
1	0%	Crear alianzas estratégicas con algunos de nuestros "competidores", que permitan trabajar de la mano y reducir los costos operativos.														
2	55%	Crear una base de datos con todos los posibles competidores que existen en la industria de transporte de materiales en la ciudad de Cali.	15 días	mar 04/10/16	lun 24/10/16											
3	0%	Escoger los competidores potenciales con los cuales la empresa quisiera establecer la alianza comercial.	10 días	jue 05/01/17	mié 18/01/17											
4	0%	Crear una propuesta lo suficientemente convincente para lograr captar el interés de quienes podrían ser nuestros futuros aliados.	28 días	mié 11/01/17	vie 17/02/17											
5	0%	Contactar a los gerentes o representantes legales de estas empresas competidoras, entre los cuales se encuentran transporte de materiales Edwin Martínez, John Jairo Álvarez y Fernando Saldaña, por medio de llamadas telefónicas, correos electrónicos, etc.	20 días	lun 20/02/17	vie 17/03/17											
6	0%	Lograr establecer una cita, en la cual se presenten las propuestas para dicha alianza comercial y además se logre entablar una buena comunicación con las personas para lograr llegar a un acuerdo.	30 días	lun 20/02/17	vie 31/03/17											

Id	% comp	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos							
							17/01	enero 09/10	02/07	julio 25/03	16/12	ener 08/09	
7	0%	Proponerles una alianza estratégica para crear un pull de transporte para fortalecer este sector y así lograr englobar los proveedores de gasolina, tendido de llantas, repuestos, entre otros, que permitan una reducción en los costos operativos.	30 días	lun 20/02/17	vie 31/03/17								
8	0%	Realizar una sociedad comercial que permita a las empresas a través de contratos en conjunto alcanzar sus objetivos, penetrar en el mercado, obtener nuevos clientes y obtener un mayor crecimiento en sus utilidades.	75 días	lun 20/02/17	vie 02/06/17								
9	0%	Hacer una alianza con una gasolinera cercana que sea más flexible en su política de crédito.											
10	10...	Buscar gasolineras en el barrio cañaverales y sus alrededores como la Guadalupe, Camelias entre otros.	8 días	jue 06/10/16	lun 17/10/16								
11	10...	En este caso se encontraron tres gasolineras: dos Texaco y una Terpel. Al tener contacto con sus administradores, la gasolinera Terpel solo ofrecía un descuento de 50 pesos por galón con un pago anticipado, mientras que Texaco ofrecía una política de pago	10 días	jue 06/10/16	mié 19/10/16								
12	0%	Después de hacer la investigación de las gasolineras mencionadas anteriormente, los representantes legales de la empresa deberán elegir la opción que más les favorezca para el cumplimiento de los objetivos y el crecimiento económico de la empresa.	10 días	lun 09/01/17	vie 20/01/17								

Id	% comp	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos														
							17/01	enero 09/10	02/07	julio 25/03	16/12	enero 08/09	31/05	julio 21/02	14					
7	0%	Proponerles una alianza estratégica para crear un pull de transporte para fortalecer este sector y así lograr englobar los proveedores de gasolina, tendido de llantas, repuestos, entre otros, que permitan una reducción en los costos operativos.	30 días	lun 20/02/17	vie 31/03/17															
8	0%	Realizar una sociedad comercial que permita a las empresas a través de contratos en conjunto alcanzar sus objetivos, penetrar en el mercado, obtener nuevos clientes y obtener un mayor crecimiento en sus utilidades.	75 días	lun 20/02/17	vie 02/06/17															
9	0%	Hacer una alianza con una gasolinera cercana que sea más flexible en su política de crédito.																		
10	10...	Buscar gasolineras en el barrio cañaverales y sus alrededores como la Guadalupe, Camelias entre otros.	8 días	jue 06/10/16	lun 17/10/16															
11	10...	En este caso se encontraron tres gasolineras: dos Texaco y una Terpel. Al tener contacto con sus administradores, la gasolinera Terpel solo ofrecía un descuento de 50 pesos por galón con un pago anticipado, mientras que Texaco ofrecía una política de pago	10 días	jue 06/10/16	mié 19/10/16															
12	0%	Después de hacer la investigación de las gasolineras mencionadas anteriormente, los representantes legales de la empresa deberán elegir la opción que más les favorezca para el cumplimiento de los objetivos y el crecimiento económico de la empresa.	10 días	lun 09/01/17	vie 20/01/17															