

**PLAN ESTRATÉGICO 2017 – 2021 PARA LA EMPRESA RN SUMINISTROS Y
REPRESENTACIONES S.A.S.**

**SINDY VANESA PADILLA PÁJARO
ISIDORA DEL CARMEN ARNEDE DE LA CRUZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2017

**PLAN ESTRATÉGICO 2017 – 2021 PARA LA EMPRESA RN SUMINISTROS Y
REPRESENTACIONES S.A.S.**

SINDY VANESA PADILLA PÁJARO

ISIDORA DEL CARMEN ARNEDO DE LA CRUZ

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

Asesor

JHON JAIRO JURADO CORONELL

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (DISTANCIA)

CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.

2017

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
2.2 Formulación del problema	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. OBJETIVOS	19
4.1 Objetivo general	19
4.2 Objetivos específicos	19
5. MARCO TEÓRICO.....	20
5.1 Modelo de planeación estratégica.....	30
5.1.1 Modelo de Fred David	20
5.1.2 Modelo de Kaplan y Norton	20
5.1.3 Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer	22
5.2 El modelo de las 5 fuerzas de Porter	24
5.3 La evaluación externa	26
5.4 La evaluación interna	34
5.5 Análisis del entorno DOFA	36
5.6 La matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	39
5.7 La matriz de evaluación de los factores internos (EFI).....	41
5.8 Matriz Interna – Externa (IE)	43
5.9 Índices de Gestión.....	46

5.9.1 Teoría de Indicadores	47
6. DISEÑO METODOLÓGICO	53
6.1 Tipo de investigación.....	53
6.2 Delimitación de la investigación	53
6.2.1 Delimitación espacial.....	53
6.2.2 Delimitación temporal.....	54
6.3 Fuentes de información.....	54
6.3.1 Fuentes de información primarias	54
6.3.2 Fuentes de información secundarias.....	54
6.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	55
6.4.1 Cuestionario	55
6.5 Población y muestra.....	56
6.6 Procesamiento, presentación y análisis de la información	57
7. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	58
7.2 Definición de la empresa	58
7.5 Valores corporativos.....	59
7.6 Logosímbolo de la empresa	60
8. RESULTADOS.....	61
8.2 Análisis DOFA para la identificación de factores internos y externos de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S.....	61
8.2.1 Análisis ambiente externo	61
8.2.2 Análisis ambiente interno	74

8.2.3 Resultados encuesta de percepción aplicada a clientes de RN Suministros y Representaciones S.A.S.	91
8.2.5 Matrices MEFI y MEFE para el análisis de contexto	105
8.2.6 Estrategias competitivas de Michael Porter	109
8.3 Análisis de perfiles de puestos de trabajo de la empresa RN Suministros y representaciones S.A.S. para describir el desarrollo de sus actividades y generar valor al cliente final.	112
8.3.2 Mapa de procesos.....	114
8.4 Formulación del plan estratégico de acuerdo a los resultados observados del diagnóstico.	116
8.4.1 Estructura del plan	116
8.4.2 Análisis de la plataforma estratégica actual y definición de la nueva Misión y Visión para la empresa.....	117
8.4.3 Perspectivas del Balance Scorecard.....	118
8.4.5 Metas estratégicas	120
8.4.6 Beneficios esperados	120
8.5 Formulación de la estrategia acorde con los objetivos, que permitan el logro de los mismos, con el fin de mejorar la situación actual y el desempeño de la empresa.	121
8.5.1 Estrategia (E1) para el posicionamiento de la empresa en el mercado	121
8.5.2 Estrategia (E2) para la mejora continua del servicio al cliente	124
8.5.4 Estrategia (E4) para rediseñar la actual política de precios y otorgamiento de crédito a clientes	126

8.5.5 Estrategia (E5) para desarrollar acciones encaminadas a incentivar a los empleados.....	127
8.6 Establecimiento de indicadores de gestión para el control de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S.....	129
9. CONCLUSIONES.....	131
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	135

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Definición atributos de la Capacidad Directiva	77
Tabla 2. Definición atributos de la Capacidad Financiera	78
Tabla 3. Definición atributos Capacidad del Talento Humano.....	78
Tabla 4. Matriz de capacidad directiva	79
Tabla 5. Matriz de capacidad financiera.....	82
Tabla 6. Matriz de capacidad del talento humano	86
Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	105
Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	107
Tabla 9. Perspectiva financiera	118
Tabla 10. Perspectiva del cliente	118
Tabla 11. Perspectiva del proceso interno	118
Tabla 12. Perspectiva formación y crecimiento.....	119
Tabla 13. Estrategia para el posicionamiento de la empresa en el mercado	121
Tabla 14. Plan de medios para el año 2017.....	123
Tabla 15. Plan de acción para aumentar la cuota de mercado de la empresa.....	123
Tabla 16. Estrategia para la mejora continua del servicio al cliente	124
Tabla 17. Estrategia para incrementar el volumen de ventas actual.....	125
Tabla 18. Estrategia para rediseñar la actual política de precios y otorgamiento de créditos a clientes.....	126

Tabla 19. Estrategia (E5) para desarrollar acciones encaminadas a incentivar a los empleados.....	127
Tabla 20. Indicadores de gestión para los procesos de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S.	130

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter.....	27
Figura 2. Modelo de cadena de valor	36
Figura 3. Matriz DOFA	38
Figura 4. Matriz Interna – Externa (IE)	45
Figura 5. Índices de gestión	46
Figura 6. Interrelación entre indicadores, según el nivel de resultados y jerarquía	51
Figura 8. Matriz Interna Externa RN Suministros y Representaciones S.A.S.	109
Figura 9. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA)	110
Figura 10. Representación gráfica Matriz (PEEA).....	111
Figura 11. Cadena de valor para RN Suministros y Representaciones S.A.S.	113
Figura 12. Mapa de procesos RN Suministros y Representaciones S.A.S.	115
Figura 13. Estructura plan estratégico RN Suministros y Representaciones S.A.S. ...	116

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Encuesta percepción del cliente.....	140
Anexo 2. Encuesta aplicada a empleados de la empresa.....	142

*Dedicamos todo este esfuerzo a Dios por la maravillosa oportunidad de
enfrentar este reto, ya que gracias Él obtuvimos la sabiduría
Y el entendimiento necesario para alcanzarlo.*

***Sindy Vanesa Padilla Pájaro
Isidora Del C. Arnedo de la Rosa***

INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más cambiante e industrializado, donde a diario las organizaciones van en auge, y donde los clientes exigen cada vez más productos innovadores que vayan de la mano con los cambios que trae consigo la globalización, las compañías se han visto en la obligación de implementar ciertas estrategias para garantizar a corto, mediano o largo plazo, el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La planeación estratégica ha sido al pasar de los años una herramienta fundamental en las empresas, donde por medio de ella se busca la ejecución y desarrollo de distintos planes que puestos en marcha, logran el fortalecimiento de la organización tanto interna como externamente, dando como resultado el crecimiento empresarial y un alto nivel competitivo en el mercado.

La creación de planes estratégicos dentro de las empresas, ayudan a los directivos y demás integrantes a crear un lazo fuerte dentro de esta, ya que al adquirir un concepto claro de la organización, trazando su misión, visión y objetivos, pueden conjuntamente corregir y fortalecer sus debilidades preparándose así para enfrentar cualquier acontecimiento que se presente a futuro.

La presente investigación propone un plan de direccionamiento estratégico para la compañía RN Suministros y Representaciones S.A.S., dedicada a la prestación de servicios de apoyo logístico y asistencia a buques o embarcaciones.

Principalmente el plan estratégico para RN Suministros y Representaciones S.A.S, se basará en establecer de manera adecuada su misión, visión, objetivos y estrategias para mantener de manera fuerte y competitiva a la compañía en el mercado.

Continuando con el orden se realizará el diseño de una estructura organizacional y la formalización de las estrategias, metas y políticas administrativas que contribuyan a una aplicación rentable en los recursos físicos y financieros.

El aporte de técnicas, métodos y herramientas para diseñar el plan estratégico, una vez sea identificada la problemática, para luego analizar las diferentes teorías que se relacionan con este, para así lograr formular las mejores soluciones a través de los objetivos que orientan el propósito de la investigación.

Los resultados que se obtengan al finalizar la investigación, ayudarán a contribuir en el mejoramiento de los distintos procesos administrativos y operativos de la compañía.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa como unidad de análisis de la presente propuesta de investigación, corresponde a RN Suministros y Representaciones S.A.S., una compañía dedicada a la prestación de servicios de apoyo logístico y asistencia a buques o embarcaciones, refiriéndose este término a buques, porta contenedores, tanqueros, pesqueros, que proceda a realizar trabajos portuarios de carga, descarga, toma de combustibles, reparaciones, servicios de mantenimiento o simplemente ejerciendo la representación de la nave ante las autoridades locales y agregando a la cadena de comercio internacional sus servicios integrales como son asesorías y representaciones.

La empresa cuenta con una planta de diez (10) empleados, distribuidos entre los departamentos de: operaciones, comercial y contabilidad, los cuales se encuentran debidamente capacitados con el fin de poder brindar a todos sus representados en los puertos de Cartagena y Santa Marta, una inmediata y oportuna información sobre las diferentes actividades que realizan las naves en puerto.

Actualmente, el mercado de asistencia a buques y embarcaciones en puerto ha experimentado una dinámica especial en cuanto a crecimiento se refiere, teniendo en cuenta el aumento del transporte marítimo en la zona aduanera de Cartagena, por donde anualmente se movilizan más de 2.625 barcos que transportaron 2.439.207 contenedores(Caracol Cartagena, 2016). Eso, sin tener en cuenta la apertura del Canal

de Panamá, que de acuerdo a las proyecciones de la Sociedad Portuaria de Cartagena, indican que dentro de cinco años, más de 9000 mil motonaves ingresarán a la bahía de Cartagena, lo que obliga a que muchas de las agencias marítimas del sector se interesen por conocer claramente hacia donde deben dirigir sus esfuerzos, con el ánimo de crecer, generar utilidades y permanecer vigentes en un mercado que cada día tiende a volverse mucho más exigente.

En tal sentido, para una empresa de reciente creación como RN Suministros y Representaciones S.A.S., es claro que el reto por mantenerse en competencia también van a aumentar, bien sea por la entrada de nuevos competidores, por posibles alianzas estratégicas entre Pymes del sector o por la absorción de algunas empresas por parte de otras firmas más grandes, con un mayor músculo financiero y con una amplia trayectoria en el medio.

De esta manera, dentro de las revisiones que se lograron hacer a manera de determinar el desempeño del funcionamiento de RN Suministros y Representaciones S.A.S. se realizó una entrevista de carácter preliminar a la Gerente General de la empresa, en donde se resaltan los siguientes hallazgos:

- Inexistencia de estrategias, metas y políticas administrativas debidamente formalizadas, que se orienten sobre los objetivos de la organización y el crecimiento programado de la misma.
- Informalidad en la comunicación interna y en la ejecución de la gran mayoría de las actividades, evidenciados principalmente en la falta de herramientas comúnmente

utilizadas en las empresas como: circulares y correos electrónicos, cartas al personal y circulares, las cuales dejan constancia de lo que se lo que se ordena y las actividades que se llevan cabo.

- Actualmente la capacidad de endeudamiento con entidades financieras se encuentra agotada, debido al uso que se le ha dado al crédito bancario para la compra de maquinaria, equipos e insumo para poder desarrollar labores de puerto.

Por estas razones, resulta pertinente ofrecer un plan de direccionamiento estratégico a RN Suministros y Representaciones S.A.S., teniendo en cuenta las posibles consecuencias que se pueden desprender del inventario de problemas detectado, como por ejemplo:

- Que la empresa no pueda crecer al ritmo esperado y le resulte complicado realizar nuevas inversiones, lo que conllevaría a un estancamiento en los procesos.
- Que las áreas funcionales no cumplan con sus funciones propias y se retrasen en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.
- Que a raíz de la anterior situación se comiencen a dar conflictos entre jefes y empleados y descienda la productividad de la organización.
- Que se reduzcan las oportunidades de mercado, disminuyan los flujos de efectivo y se dé un endeudamiento mayor con clientes y proveedores.
- Y finalmente, que las utilidades empiecen a registrar a niveles críticos por causa de la suma de todos estos factores.

2.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las características internas y externas y que resultados muestra el análisis de perfiles de puestos de trabajo de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S., que permitan establecer objetivos, estrategias e indicadores de gestión, como parte del desarrollo de un plan estratégico 2017 – 2021 para el mejoramiento de procesos, el fortalecimiento y la optimización en general de la organización?

3. JUSTIFICACIÓN

El Plan estratégico 2017 – 2021 para la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. busca definir de manera adecuada su misión, visión, y plan de acción para mantenerse en el mercado y así mismo ser una empresa fuerte y competitiva en su sector. Se propone un periodo de cinco años de vigencia para el plan estratégico porque los resultados de la estrategia serán visibles a partir del mediano plazo y hasta el largo plazo, es decir, un periodo de tiempo entre 3 y 5 años.

Se espera que los resultados obtenidos al finalizar la investigación ayuden a contribuir al mejoramiento de los procesos administrativos y operativos de la empresa, mediante la adopción de una plataforma estratégica compuesta por: misión, visión, principios y objetivos corporativos, el diseño de una estructura organizacional y la formalización de estrategias, metas y políticas administrativas que contribuyan a una aplicación rentable en los recursos físicos y financieros y el logro de una posición competitiva en el mercado.

Metodológicamente, la investigación se sustentará en el aporte de técnicas, métodos y herramientas que permitirán diseñar un plan estratégico para la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S., aplicando para ello la metodología científica; que consiste en identificar el problema, para luego de analizar las diferentes teorías que se relacionan con este, formular soluciones a través de los objetivos que orientan lo que busca la investigación.

Cabe anotar, que el plan estratégico será flexible y susceptible de modificaciones, permitiendo en cualquier momento, revisiones periódicas para ajustarlo a situaciones cambiantes ocurridos conforme a la dinámica del entorno. Así mismo, este deberá ser el resultado de un proceso de construcción colectiva, donde converjan ideas y propuestas resultantes de los miembros, para así lograr que todos trabajen en unidad y puedan tener los parámetros en los cuales basarse al momento de realizar sus actividades dentro de la organización.

Entre los principales beneficios que tendrá la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S., es que contará con un conocimiento global de las operaciones, mediante un análisis objetivo e independiente de los procesos operativos y gerenciales relacionados con el manejo de personas como recurso productivo, como un activo clave para la consecución de los objetivos o resultados de la organización en el corto y el largo plazo.

Finalmente, desde el punto de vista personal y como estudiantes del programa de Administración de Empresas, permite desarrollar una experiencia en el campo de la investigación, profundizando el conocimiento acerca del diseño de planes estratégicos, lo que será un apoyo en el desempeño de cualquier actividad futura. De igual manera, la presente investigación servirá de soporte a otras investigaciones, relacionadas con el tema, así como fuente de consulta en lo teórico-conceptual para estudiantes, profesores y público en general dentro del ámbito investigativo.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Diseñar el plan estratégico 2017 – 2021 para la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S.

4.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis DOFA que permitan identificar los factores internos y externos de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S.
- Desarrollar un análisis de perfiles de los puestos de trabajo con los que cuenta la empresa como punto de partida para describir el desarrollo de sus actividades y generar valor al cliente final.
- Formular el plan de direccionamiento estratégico de acuerdo a los resultados observados del diagnóstico de acuerdo al modelo de Robert Kaplan y David Norton: el Cuadro de Mando Integral (CMI).
- Formular las estrategias acorde con los objetivos, que permitan el logro de los mismos, con el fin de mejorar la situación actual y el desempeño de la empresa.
- Establecer indicadores de gestión para el control de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. de acuerdo a la guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores establecida por el DANE (2009).

5. MARCO TEÓRICO

5.1 Modelos de planeación estratégica

5.1.1 Modelo de Fred David

En lo que se refiere al principio sistémico, este modelo especifica la interacción de los componentes de la organización respecto a sí misma, a través de las tres (3) fases que lo componen: formulación, implantación y evaluación de la estrategia; establece una interacción entre los distintos niveles jerárquicos y reconoce que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles inferiores. De esta manera, la toma de decisiones no se presenta como responsabilidad única del nivel directivo, y establece la participación del personal como factor clave para el compromiso ante los cambios necesarios. El modelo genera una estructura física y cognitiva manifestada en las estrategias, las cuales se traducen en un plan estratégico, cuyos resultados se revelan como conocimiento de la organización para la toma de decisiones (Ansoff, 1997).

El principio de retroalimentación se hace evidente en este modelo ya que el mismo especifica que el proceso de planificación estratégica nunca termina, la retroalimentación es aplicada al obtener los resultados en la fase de evaluación y ser comparados con dicho plan. La brecha entre los resultados planificados y logrados constituye la causa para el nuevo inicio del ciclo, reformulando la estrategia, de modo que los resultados se aproximen cada vez más al plan estratégico planteado.

Al analizar el modelo desde el punto de vista del principio de autonomía/dependencia, se observa que especifica la autonomía organizacional y la dependencia del medio ambiente, la cual se hace evidente en la fase de formulación de la estrategia, donde se analizan los factores internos a través de las debilidades y fortalezas de la organización y los factores externos mediante la consideración de las oportunidades y amenazas que plantea el entorno, como agente impulsor para la definición o revisión de la visión, misión, estrategias y objetivos a largo plazo.

La planificación a través de la exploración de los futuros probable, posible y deseable, es el elemento que caracteriza al principio de estrategia situacional. El modelo establece en la fase de formulación de estrategia la declaración de la visión como el futuro deseable, entre otros elementos. Se observa la presencia de la exploración de los futuros posible (cuando existen los medios disponibles para que suceda) y deseable. Sin embargo el modelo no enfatiza la consideración del futuro probable (basamento histórico para creer que sucederá) como elemento importante para incluir en la fase de formulación de la estrategia. Por otro lado, el modelo plantea la solución de problemas de manera sistémica a través de estrategias.

El modelo analizado plantea que la dirección estratégica es dinámica. Se fundamenta en la revisión y actualización de sus componentes respecto a la dinámica de los factores internos y externos, con la finalidad de ajustar el plan estratégico a las nuevas necesidades de la organización y a los requerimientos del entorno como nuevos elementos que liberen a la misma de períodos largos en condición de equilibrio, ya que

esto situaría a la empresa en un nivel máximo de riesgo, haciéndola menos sensible a los cambios del entorno, y, en consecuencia, cumple con el principio caórdico (David, 1988).

5.1.2 Modelo de Kaplan y Norton

El modelo Cuadro de Mando Integral no responde al principio sistémico cuando establece la traducción de la estrategia en objetivos estratégicos sólo por parte de la alta dirección de la organización, y no manifiesta la interacción de las partes que la conforman como patrón organizativo, lo cual se puede evidenciar en la primera fase a través de la clarificación de la visión, sin considerar a los trabajadores de distintos niveles jerárquicos dentro de la organización. Asimismo, plantea un sistema de información que divulgue los objetivos además del sistema de indicadores estratégicos para la medición del plan estratégico. Además, genera una estructura cognitiva (estrategias), ubicadas en un plan estratégico de cuya aplicación se generan resultados presentados como conocimientos para la toma de decisiones (Kaplan y Norton, 2009).

El modelo considera el principio de retroalimentación mediante un feedback estratégico que conduce a la revisión de la estrategia, permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de la misma y, de ser necesario, hacer cambios fundamentales en ésta. Al comparar los objetivos deseados con los resultados actuales se crea un vacío de actuación que las nuevas iniciativas estratégicas, establecidas a través del análisis de los factores internos y externos de la organización, están destinadas a llenar, lo cual favorece el

cambio, y, en consecuencia, se presenta la causalidad como inductor del inicio del nuevo ciclo.

El principio de autonomía/dependencia establece la autonomía organizacional, es decir la potestad para la organización de regirse por su propia administración basada en normas de actuación, objetivos y necesidades, dependiente del medio donde se desenvuelve. Por tal razón el modelo cumple con este principio ya que está orientado a organizaciones cerradas (autonomía), y el patrón organizativo, representado por los factores internos (fortalezas y debilidades), es capaz de crear otro patrón basado en ellos expresados como nuevas necesidades de la organización. Del mismo modo, el modelo es estructuralmente abierto (dependencia) debido a que considera la evaluación de factores externos (oportunidades y amenazas) como parte del entorno, reflejando la dependencia del medio ambiente y orientando a la organización hacia el cambio permanente. Este principio está presente en la primera fase del modelo al clarificar y traducir la visión y la estrategia de la empresa.

De igual manera que el modelo de Fred David, este modelo se desvía del principio de estrategia situacional, dado que manifiesta su postura ante los futuros posible y deseable presentes en las fases de clarificación y traducción de la visión y la estrategia, comunicación y planificación y establecimiento de objetivos, sin embargo no considera el futuro probable para la organización. Asume la solución de problemas de manera sistémica.

El principio caórdico se pone de manifiesto en este modelo al especificar la evaluación de las estrategias respecto a la dinámica de los factores externos e internos, lo cual evita el equilibrio en períodos largos de tiempo. En la fase de formación y feedback estratégico, el modelo establece la revisión de la estrategia mediante la consideración de las debilidades y fortalezas de la organización y las oportunidades y amenazas del ambiente donde se desenvuelve. De esta forma es posible reafirmar la creencia en la estrategia actual (ajustando la relación cuantitativa entre los indicadores estratégicos) o, por el contrario, puede poner en relieve la necesidad de una estrategia completamente nueva (Kaplan y Norton 2009).

5.1.3 Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer

El principio sistémico se hace evidente en el Modelo de Planificación Estratégica Aplicada, dado que los autores manifiestan la necesidad de la interacción e interconexión de distintos actores dentro de la organización en la fase de planeación, es decir, el modelo considera, por un lado, la creación de grupos de trabajo conformados tanto por el director general como por un grupo representativo de trabajadores de la organización que aporten en el proceso de toma de decisiones, como, por otro lado, la evaluación de la respuesta ante estas decisiones. De esta manera, el patrón organizativo muestra la contribución de las partes con el todo (interacción de los elementos de la estructura organizativa con la organización en sí), con consideración de los factores internos. La estructura física o cognitiva se evidencia

en las fases de diseño de la estrategia del negocio y de implementación (Hill y Jones, 2009).

El análisis del principio de retroalimentación permitió determinar la presencia del mismo en la fase de análisis de brechas, donde se comparan los datos generados durante la fase de auditoría del desempeño con aquellos indispensables para el éxito del plan estratégico. Esta fase también considera el desarrollo de estrategias específicas para cerrar las brechas identificadas, las cuales, si no se pueden cerrar obliga al equipo de trabajo a regresar a la fase de diseño de la estrategia donde, en algunos casos, es necesaria la reformulación de la misión.

La autonomía/dependencia se evidencia en el modelo presentado por Goodstein, Nolan y Pfeiffer, específicamente en las fases desarrolladas simultáneamente y retroalimentadas entre sí: de formulación de la misión, de diseño de la estrategia de negocio y de auditoría de desempeño. Este principio aplica al considerar las debilidades y fortalezas como factores internos evaluados a través de la interacción de las partes que conforman el sistema. La dependencia del medio ambiente coincide con el análisis de los factores externos (Hill y Jones, 2009).

El modelo traza varias consideraciones decisivas para el logro del éxito en la fase de diseño de la estrategia de negocio, entre las cuales se encuentra la conceptualización de un estado final –futuro- deseado a través del trabajo proactivo, el cual se manifiesta en las fases de búsqueda de valores, formulación de la misión, así como en la

declaración de la visión. El futuro posible es considerado en la fase de auditoría de desempeño, lo que permite a la organización anticiparse a la tendencia futura. Desde este punto de vista, el modelo no considera el futuro probable, y, como consecuencia no se alinea con la característica principal del principio de estrategia situacional.

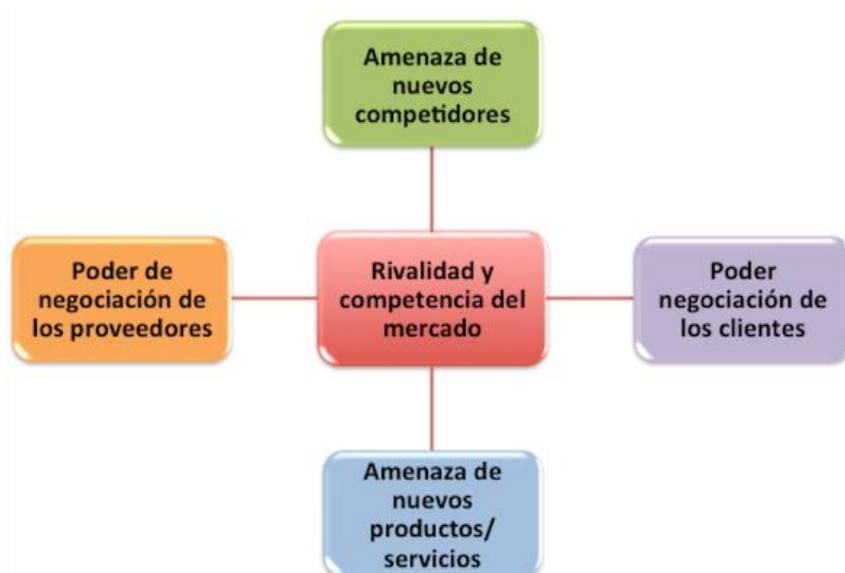
La consideración del entorno y la dinámica interna de la organización son factores determinantes en el modelo analizado. El mismo establece el análisis de los factores externos como medida de anticipación a posibles situaciones futuras, y establece un atractor que moverá a la empresa de su situación de equilibrio, y como consecuencia, evita que ésta se ubique en un nivel máximo de riesgo por el hecho de ser cada vez menos sensible a los cambios que se producen en el entorno, y como consecuencia, la posiciona en una nueva estructura cognitiva que la direcciona a nuevos objetivos estratégicos, cumpliendo así con el principio caórdico (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998).

5.2 El modelo de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece (Porter, 1984).

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

Figura 1. Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter



Fuente: Porter, M., (1984), Estrategia competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial CECSA.

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Amenaza de la entrada de nuevos competidores: hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, y saturación del mercado. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los

existentes, o precios más bajos. Este análisis 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, permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores (Porter, 1984).

Rivalidad entre competidores: hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El análisis de la rivalidad entre competidores, según Porter (1984) permite comparar las estrategias o ventajas competitivas de una empresa con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si deben mejorar o rediseñar sus estrategias.

Poder de negociación de los proveedores: hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc. El análisis del poder de negociación de los proveedores, permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores o, en todo caso, estrategias que permitan adquirir o tener un mayor control sobre ellos (Porter, 1984).

Poder de negociación de los consumidores: de acuerdo a Porter (1984), hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos. Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto y la especialización del producto, entre otros factores.

Cualquier que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

Este análisis 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.

Amenaza del ingreso de productos sustitutos: hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto. Este análisis permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que permitan competir con ellas.

La defensa consiste en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

5.3 La evaluación externa

La evaluación externa, de acuerdo a lo que indica David (2003), revela las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización, de tal manera que los gerentes puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y para eludir las amenazas o reducir sus consecuencias. Estas fuerzas externas se pueden dividir en las siguientes categorías generales:

Fuerzas económicas: los sectores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias (David, 2003). Por ejemplo, si las tasas de interés suben, en tal caso los fondos que se necesitan para la expansión de capital, resultan más caros o inasequibles. Asimismo, conforme suben las tasas de interés, el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discretos cae. Conforme suben los precios de las acciones, el atractivo de las acciones como fuente de capital para desarrollar mercados aumenta. Asimismo, conforme el mercado sube, la riqueza de consumidores y empresas aumenta.

Algunas de las variables económicas claves que se deben monitorear son: disponibilidad de créditos, nivel de ingreso disponible, tasa de interés, tasa de inflación, economías de escala, tendencias del desempleo, políticas monetarias, políticas fiscales entre otras.

Fuerzas sociales y culturales: estos afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, de todas las industrias se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales y demográficas. La información sobre estos tópicos, servirá para orientar la formulación de estrategias o inclusive para generar oportunidades de negocios, en lo referido por ejemplo en donde ubicar fábricas nuevas y centros de distribución, así como hacia dónde dirigir los esfuerzos de comercialización entre otros (David, 2003).

Algunas de las variables sociales y culturales claves son: estilos de vida, hábitos de compras, responsabilidad social, ingreso promedio disponible, entre otros.

Fuerzas políticas y legales: David (2003) opina que los gobiernos nacionales, departamentales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subsidiadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Por tanto, los factores políticos y legales pueden representar oportunidades o amenazas claves para organizaciones grandes y pequeñas. De ahí que los pronósticos políticos sean considerados como la parte más importante de la auditoría externa.

Algunas de las variables políticas y políticas importantes son: los cambios de leyes fiscales, cantidad de patentes, cambio en las leyes de propiedad intelectual y patentes, leyes para la protección del medio ambiente, reglamentos importación/ exportación entre otras.

Fuerzas tecnológicas: las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, los servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, práctica de comercialización y posición competitiva de las organizaciones. Los avances tecnológicos pueden crear mercados nuevos, producir una proliferación de productos nuevos y mejorados, cambiar la posición competitiva relativa de los costos en una industria y hacer que los productos y servicios existentes se vuelvan obsoletos.

Los cambios tecnológicos pueden disminuir o acabar con las barreras de los costos entre negocios, crear series más cortas de producción, crear escasez de capacidad técnica y dar por resultado un cambio en los valores y expectativas de empleados, gerentes y clientes. Los avances tecnológicos pueden producir ventajas competitivas nuevas más potentes que las ventajas existentes. Hoy ninguna compañía ni industria queda aislada de los avances tecnológicos que se producen.

Las empresas deben seguir estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas a efecto de conseguir ventajas competitivas sostenibles en los mercados (David, 2003).

Fuerzas demográficas: está constituida por el tamaño, la estructura de los grupos de edad, la distribución geográfica, la composición étnica y la distribución del ingreso de una población. Los segmentos demográficos muchas veces se analizan dentro del ámbito global porque sus efectos pueden rebasar las fronteras de los países y porque muchas empresas compiten en mercados globales (Porter, 1984).

Fuerzas globales: incluye a los nuevos mercados globales, los mercados existentes que están sufriendo cambios, los acontecimientos políticos internacionales importantes y las características culturales e institucionales críticas de los mercados globales. La globalización de los mercados de negocio crea tanto oportunidades como retos para las empresas. Por ejemplo las empresas identifican los nuevos mercados globales valiosos y entran en ellos. Además de considerar las oportunidades las empresas deben reconocer las posibles amenazas para la competencia que existe en esos mercados (Hitt y Hoskisson, 1999).

Los mercados globales ofrecen a las empresas más oportunidades de obtener los recursos que necesitan para tener éxito. Por otra parte la globalización puede representar una amenaza. Las empresas que están en países con mercados emergentes, en particular, pueden ser vulnerables a los competidores de mercados desarrollados que son más grandes, tienen más recursos y son más efectivos (Ansoff, 1997).

Fuerzas naturales: recursos naturales que los mercadólogos requieren como insumos o que resultan afectados por las actividades de marketing. El interés por el entorno natural, según Ansoff (1997) ha crecido a un ritmo constante, aumentando la importancia de estas tendencias, tales como: Escasez de materias primas, Aumento de los niveles de contaminación Mayor intervención gubernamental, Incremento de estrategias ambientalmente sustentables, Condiciones climáticas, Características geográficas y la Conciencia ecologista (productos verdes).

5.4 La evaluación interna

La cadena de valor: la cadena de valor es una herramienta propuesta por Porter (1984) como una poderosa herramienta de análisis de planificación estratégica.

Al respecto, Porter (1984) propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica nueve actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas nueve actividades se dividen en cinco actividades primarias y cuatro secundarias.

Actividades primarias: las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en

sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- 1) *Logística interna*: Incluye el recibo de materiales, su almacenamiento, el control de inventarios, y el transporte interno;
- 2) *Operaciones*: Incluye la producción, el empaque, el ensamble, y el mantenimiento de equipos, así como chequeos y otras actividades de creación de valor para transformar las entradas en los productos finales;
- 3) *Logística externa*: Las acciones requeridas para llevar el producto al cliente, como almacenamiento, atención de órdenes de pedido, transporte y gestión de la distribución;
- 4) *Mercadeo y ventas*: Las acciones para lograr que los clientes compren el producto, como selección de canales, publicidad y promoción, determinación de precios, ventas, gestión de los distribuidores.
- 5) *Servicio*: Las acciones para mantener y mejorar el valor del producto, como el soporte de los clientes, el servicio de reparación, instalación y entrenamiento a clientes y el suministro de reportes (Atehortua, Bustamante y Valencia, 2008).

Actividades secundarias: las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas 'actividades secundarias', las cuales son:

- 1) *Infraestructura: gerencia en general*: Gestión de la planeación, gestión legal, gestión financiera, contabilidad, manejo de asuntos públicos, gestión de la calidad;
- 2) *Gestión de los recursos humanos*: Las acciones relacionadas con la vinculación, el desarrollo, la retención, y la compensación de los empleados;
- 3) *Desarrollo de tecnología*: Incluye el desarrollo de la tecnología necesaria para soportar la cadena de valor, mediante acciones como investigación y desarrollo, automatización de procesos, diseños y

rediseños; 4) *Abastecimiento*: Provisión de materias primas, servicios, repuestos, edificios y maquinarias (Atehortua, Bustamante y Valencia, 2008).

Figura 2. Modelo de cadena de valor



Fuente: Porter, M. (1984). Estrategia competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial CECSA.

5.5 Análisis del entorno DOFA

Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias, consiste en identificar los factores determinantes que de manera crítica y significativa afectan y han afectado el comportamiento de la empresa (David, 2003).

El análisis DOFA, consiste en realizar un cruce entre Amenazas (A) y Oportunidades (O), con Debilidades (D) y Fortalezas (F), a fin de preparar la formulación de las estrategias de la organización.

Los pasos para construir una matriz DOFA son los siguientes: a) hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa; b) hacer una lista de las amenazas externas claves; c) hacer una lista de las fortalezas internas claves; d) hacer una lista de las debilidades internas decisivas; e) establecer las relaciones entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO; f) establecer las relaciones entre debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las relaciones DO resultantes; g) establecer las relaciones entre fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las relaciones FA resultantes; h) establecer las relaciones entre debilidades internas con las amenazas externas y registrar las relaciones DA resultantes (David, 2003).

Para un mejor análisis de estas relaciones David (2003) describe cada una de los cuatro tipos de relaciones entre los indicadores externos y los internos así:

Las estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades) utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO (Debilidades y Oportunidades) tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.

Las estrategias FA (Fortalezas y Amenazas) usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo. Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos de patente son una amenaza seria en muchas industrias.

Las estrategias DA (Debilidades y Amenazas) son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación (David, 2003).

Figura 3. Matriz DOFA



Fuente: Chiavenato, I. (2003). Introducción a la Administración. Bogotá: Mc Graw Hill.

5.6 La matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva (Porter, 1984). La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Primero: se hace una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Se abarca un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero se anotan las oportunidades y después las amenazas. Se debe ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Segundo: se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Tercero: se asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

Cuarto: se multiplica el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Quinto: se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la

empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas (Porter, 1984).

5.7 La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Al respecto, Porter (1984) afirma que este instrumento utilizado para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es muy importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales (Porter, 1984). A continuación se describen los pasos para su elaboración:

Primero: se procede a hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. En esta parte se debe ser lo más específico posible y usar porcentajes, razones y cifras comparativas.

Segundo: se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.

Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

Tercero: se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Cuarto: Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Quinto: se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación

promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

5.8 Matriz Interna – Externa (IE)

La matriz Interna - Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus factores externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz. (Porter, 1984).

Para elaborar esta matriz, se deben llevar a cabo auditorías internas y externas, a fin de recabar los factores claves del éxito, internos y externos.

Matriz de Factor Interno

Para la elaboración de la Matriz de Factor Interno (1984) indican que para su elaboración se deben seguir los siguientes cuatro (4) pasos

Primero: para elaborar la Matriz de Factor Interno se determinan los Factores Internos del Éxito.

Segundo: se le da una ponderación a cada factor interno, de acuerdo a la importancia que representa para el éxito de la organización (y la suma de las ponderaciones debe ser 1, para normalizarlos).

Tercero: se le da una calificación a cada factor interno, de acuerdo a cómo se percibe en los momentos actuales, en una escala del 1 al 4, donde 1 es malo y 4 es bueno.

Cuarto: se multiplica la ponderación por la calificación, para obtener el índice de Factor Interno.

Se consideran debilidades los factores que obtengan una calificación de 1 o 2. Se consideran fortalezas los factores que obtengan una calificación de 3 o 4.

Matriz de Factor Externo

De acuerdo a lo planteado por Porter (1984), para su elaboración se deben seguir los siguientes cuatro (4) pasos

Primero: para elaborar la Matriz de Factor Externo se determinan los factores externos del Éxito.

Segundo: se le da una ponderación a cada factor externo, de acuerdo a la importancia que representa para el éxito de la organización (y la suma de las ponderaciones debe ser 1, para normalizarlos).

Tercero: se le da una calificación a cada factor externo, de acuerdo a cómo se percibe en los momentos actuales, en una escala del 1 al 4, donde 1 es malo y 4 es bueno.

Cuarto: se multiplica la ponderación por la calificación, para obtener el índice de factor externo.

Se consideran amenazas los factores que obtengan una calificación de 1 o 2. Se consideran oportunidades los factores que obtengan una calificación de 3 o 4.

Los índices obtenidos en las matrices anteriores, se grafican en la Matriz Interna Externa, la cual consta de 9 cuadrantes.

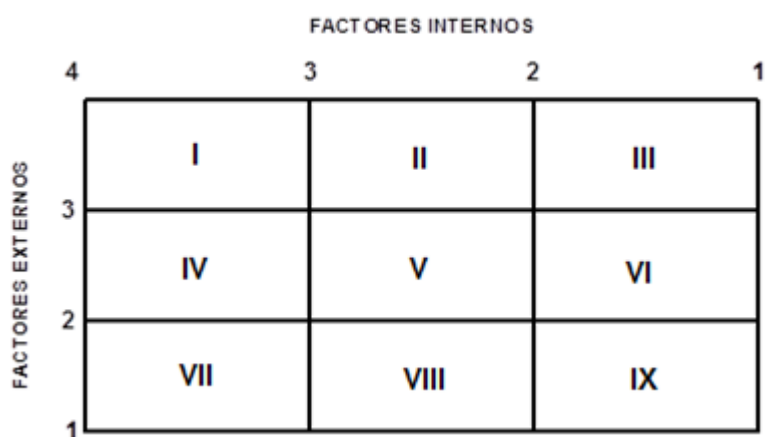


Figura 4. Matriz Interna – Externa (IE)

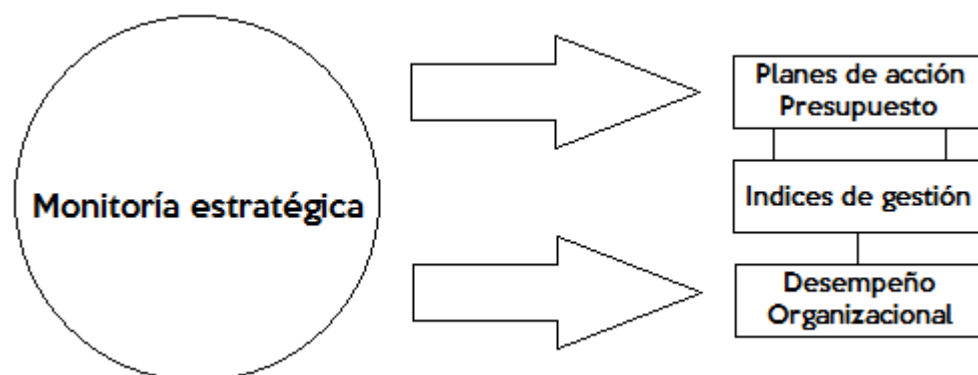
5.9 Índices de Gestión

El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización (Serna, 2002).

Esta medición se realizara en forma periódica, de manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

Esto asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, evitando que la planeación estratégica sea solo una moda, que dura muy poco.

Figura 5. Índices de gestión



Fuente: Serna, H. (2002). Gerencia estratégica. Planeación y gestión: teoría y metodología. Santa Fe de Bogotá: 3R Editores.

5.9.1 Teoría de Indicadores

Definición: un indicador es una definición cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Por lo general, son fáciles de recopilar, altamente relacionados con otros datos y de los cuales se pueden sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas (DANE, 2009).

De acuerdo a DANE (2009), un indicador debe cumplir con tres (3) características básicas:

- **Simplificación:** la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política) pero no puede abarcarlas todas.
- **Medición:** permite comparar la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo o respecto a patrones establecidos.
- **Comunicación:** todo indicador debe transmitir información acerca de un tema particular para la toma de decisiones.

Objetivos de un indicador: los indicadores son herramientas útiles para la planeación y la gestión en general, y tienen como objetivos principales:

- Generar información útil para mejorar el proceso de toma de decisiones, el proceso de diseño, implementación o evaluación de un plan o programa.
- Monitorear el cumplimiento de acuerdos y compromisos.
- Cuantificar los cambios en una situación que se considere problemática.
- Efectuar seguimientos a los diferentes planes, programas y proyectos que permita tomar los correctivos oportunos y mejorar la eficiencia y eficacia del proceso en general.

Tipología de indicadores: existen cuatro (4) tipos de clasificaciones comunes en la teoría de indicadores (según medición, nivel de intervención, jerarquía y calidad). Sin embargo, se debe tener en cuenta que estas clasificaciones no son excluyentes y que en muchos casos se pueden agrupar en formas diferentes dependiendo de las necesidades del proceso estadístico (DANE, 2009).

Indicadores según medición

Indicadores cuantitativos: son una representación numérica de la realidad, su característica más importante es que, al encontrarse valores diferentes, estos pueden ordenarse de forma ascendente o descendente.

Indicadores cualitativos: es otro instrumento que permite tener en cuenta la heterogeneidad, amenazas y oportunidades del entorno organizacional y/o territorial.

Además, permiten evaluar, con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de la Dirección y demás niveles de la organización. Su característica principal es que su resultado se refiere a una escala de cualidades.

Indicadores según el nivel de intervención: hacen referencia a la relación entre los insumos, los resultados y los impactos; tratan de medir en cuanto se acerca a las metas esperadas con los insumos disponibles (DANE, 2009). Para esto se dispone de cinco (5) tipos de indicadores:

Indicadores de impacto: se refiere a los efectos, a mediano y largo plazo, que pueden tener uno o más programas en el universo de atención y que repercuten en la sociedad en su conjunto.

Indicadores de resultado: se refiere a los efectos de la acción institucional y/o de un programa sobre la sociedad.

Indicadores de producto: se refieren a la cantidad y calidad de bienes y servicios que se generan mediante las actividades de una institución o programa.

Indicadores de proceso: se refieren al seguimiento de la realización de las actividades programadas, respecto a los recursos materiales, personal y presupuesto.

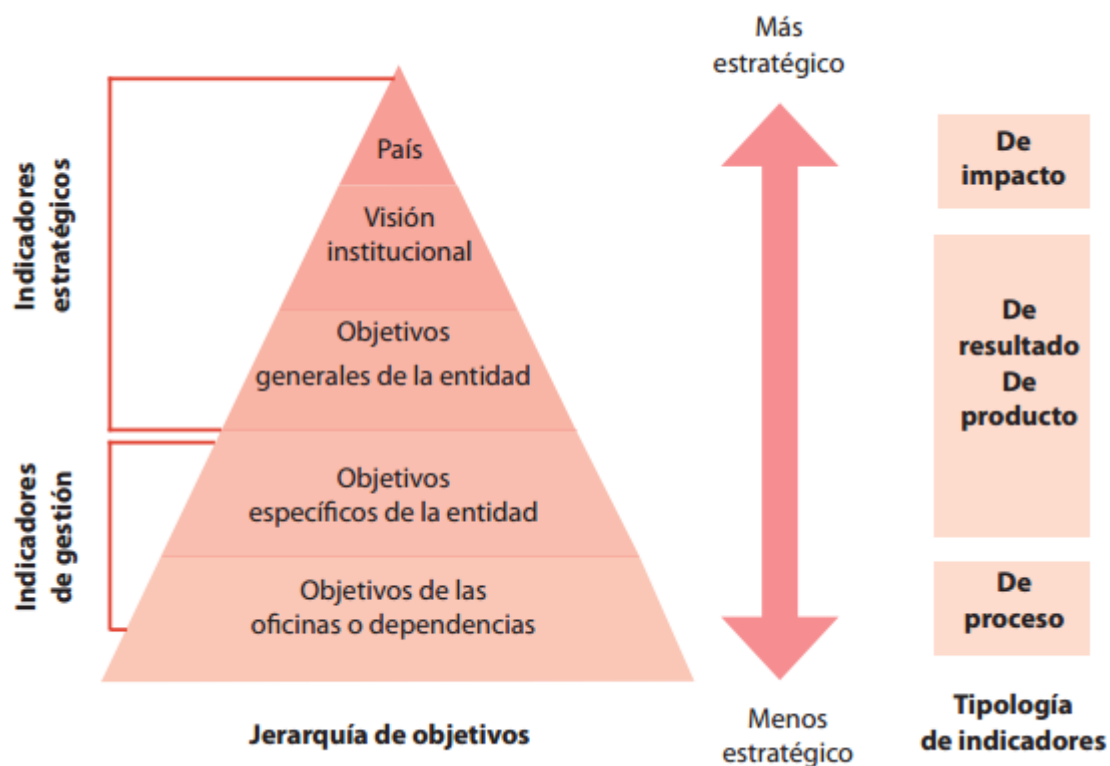
Indicadores de insumo: se refiere al seguimiento de todos los recursos disponibles y utilizados en la intervención.

Indicadores según jerarquía

Indicadores de gestión: también conocidos como indicadores internos y su función principal es medir el primer eslabón de la cadena lógica de intervención, es decir, la relación entre insumos y procesos. Aunque este tipo de indicadores se usan cuando se da comienzo al cronograma, se conciben en la etapa de planeación, cuando para cada situación planteada, se programan tareas, actividades y recursos físicos, financieros, así como de talento humano. Dentro de esta categoría se tienen en cuenta los indicadores administrativos y operativos, esto es, aquellos que miden el nivel o cantidad de elementos requeridos para la obtención del producto, servicio o resultado.

Indicadores estratégicos: de acuerdo a DANE (2009) permiten hacer una evaluación de productos, efectos e impactos, es decir, la forma técnica, propuesta, solución y alternativa son elementos que pertenecen, bajo el criterio de la estrategia, a todo el sistema de seguimiento y evaluación. En este sentido, los indicadores estratégicos permiten medir los temas de mayor incidencia e impacto. Estas dos últimas tipologías se complementan como se observa en la Figura 6.

Figura 6. Interrelación entre indicadores, según el nivel de resultados y jerarquía



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2009). Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. Bogotá: Herramientas Estadísticas para una Gestión Territorial más efectiva.

Indicadores según calidad: dan cuenta de las actividades específicas; estos deberán medir la eficiencia y eficacia, de modo que permitan introducir los correctivos necesarios o los cambios requeridos dentro del transcurso del proceso, ya que informan sobre áreas críticas del mismo.

Indicadores de eficacia: expresan el logro de los objetivos, metas y resultados de un plan, programa, proyecto o política.

Indicadores de eficiencia: permiten establecer la relación de productividad en el uso de los recursos.

Indicadores de efectividad: es la medida de los impactos de los productos en el objetivo de una empresa y el logro del impacto está dado por los atributos que tienen los productos lanzados al objetivo.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Tipo de investigación

El proyecto corresponde a un estudio analítico descriptivo el cual nos permite conocer las situaciones, costumbres, acciones y actitudes predominantes de la organización con la descripción exacta de sus actividades, procesos y procedimientos, tomando como referencia los modelos de Fred David, Kaplan y Norton y Porter, para así cubrir todos los requerimientos necesarios en el estudio.

6.2 Delimitación de la investigación

6.2.1 Delimitación espacial

Para el desarrollo del presente proyecto, se realizó una labor de investigación de campo en las instalaciones de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. ubicadas en el barrio Manga Edificio TwinsBay Oficina 1701, de la ciudad de Cartagena, Departamento de Bolívar.

6.2.2 Delimitación temporal

El proyecto en la construcción teórica y conceptual se desarrolló entre el mes de noviembre de 2016 y febrero de 2017.

6.3 Fuentes de información

6.3.1 Fuentes de información primarias

Las fuentes que se utilizaron para la búsqueda de la información serán principalmente las personas vinculadas directamente a la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. y clientes de la misma.

6.3.2 Fuentes de información secundarias

Se basa en la revisión documental alusiva al quehacer diario de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S., la observación permanente, la consulta de trabajos de grado similares, consulta de páginas web y base de datos bibliográficas en Internet, informes y boletines de órganos e instituciones competentes (DANE, Cámara de Comercio de Cartagena, Alcaldía de Cartagena, Cartagena Cómo Vamos), artículos de revistas científicas y periódicos, normas legales, libros, revistas o textos relacionados con el tema propuesto.

6.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos que se utilizarán para la recolección y búsqueda de datos de la presente investigación serán las siguientes:

6.4.1 Cuestionario

Se aplicará un cuestionario a clientes y empleados de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. El primero en mención estuvo constituido por cinco (5) preguntas con respuestas a escala, las cuales fueron dirigidas para medir intensidad o el grado de sentimientos respecto a una variable (Hurtado de Barrera, 2008). El segundo cuestionario estuvo constituido por nueve (9) preguntas, donde siete de ellas fueron de opción múltiple y dos dicotómicas.

Se usó este tipo de preguntas cerradas, teniendo en cuenta a diferencia de las preguntas de tipo abierto, estas eran fáciles de codificar y permitían obtener respuestas muy concretas.

6.4.2 Focusgroup

Con el fin de recolectar información necesaria para realizar el DOFA y la evaluación de los factores internos y externos, las investigadoras optaron por llevar a cabo un focusgroup con seis miembros de la organización (2 directivos, 2 coordinadores y 2

auxiliares de operaciones), que a su vez fueron entrevistados en torno a las Fortalezas (F) y Debilidades (D) presentes a nivel interno, así como a las Oportunidades (O) y Amenazas (A) que incidían sobre la actividad económica de la organización, entre otras generalidades.

El focusgroup estuvo dirigido por una de las investigadoras, en el papel de moderador, quien era la encargada de hacer las preguntas y generar la discusión en torno al tema, mientras que la otra registraba y sintetizada en un cuaderno de notas la información que se desprendía de la intervención de cada uno de los participantes. Los resultados del focusgroup se complementaron con el análisis de cada una de las fuentes de información secundarias citadas.

6.5 Población y muestra

La distribución del conjunto poblacional es heterogénea (no comparten las mismas características) y estuvo conformada por doce (12) miembros de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. y por trece (13) clientes de la compañía, lo que conllevó a que no se realizara ningún tipo de muestreo, teniendo en cuenta lo indicado por Castro (2003): “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra”

6.6 Procesamiento, presentación y análisis de la información

La información proveniente de las encuestas, se procesaran para su clasificación y tabulación mediante la utilización del software estadístico Dyane 4.0, con el cual los resultados se graficarán por medio de diagramas de pastel, gráficas de barra, histogramas de frecuencias, diagramas de flujo, permitiendo a los investigadores llevar a cabo un mejor diagnóstico de los datos obtenidos, facilitando una mejor presentación de estos y sentar las bases para ofrecer conclusiones.

7. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

7.1 Identificación de la empresa

Razón social: RN Suministros y Representaciones S.A.S.

Nit.:900987582

Año de fundación: 2010.

Número de empleados: 10

Directivos: 2

7.2 Definición de la empresa

La empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. está constituida como Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) y de duración indefinida que tiene como objeto social la prestación de servicios de apoyo logístico y asistencia operativa a buques o embarcaciones, refiriéndose este término a buques, porta contenedores, tanqueros, pesqueros, que proceda a realizar trabajos portuarios de carga, descarga, toma de combustibles, reparaciones, servicios de mantenimiento o simplemente ejerciendo la representación de la nave ante las autoridades locales y agregando a la cadena de comercio internacional sus servicios integrales como son asesorías y representaciones, así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

7.3 Misión

RN Suministros y Representaciones S.A.S. es una compañía de servicio y apoyo logístico a embarcaciones marítimas y fluviales, especializada en operaciones portuarias.

7.4 Visión

RN Suministros y Representaciones S.A.S. busca el liderazgo en materia de apoyo logístico, operativo y suministros en todo tipo de operaciones marítimas, fluviales y terrestres, a partir del conocimiento de las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo soluciones de valor agregado con un nivel de excelencia que les satisfaga y garantice su lealtad.

7.5 Valores corporativos

- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Confianza
- Respeto
- Equidad

7.6 Logo símbolo de la empresa



Fuente: Gerencia RN Suministros y Representaciones S.A.S.

7.7 Organigrama



Fuente: Gerencia RN Suministros y Representaciones S.A.S.

8. RESULTADOS

8.2 Análisis DOFA para la identificación de factores internos y externos de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S.

Para el diseño del plan estratégico de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. es indispensable el análisis de las variables que la afectan directa o indirectamente entre las cuales se encuentran aquellas que la compañía no puede manipular o modificar a su conveniencia, son variables que están por fuera del alcance de la organización y que requieren de análisis y planeación estratégica para contrarrestar sus efectos negativos o positivos.

8.2.1 Análisis ambiente externo

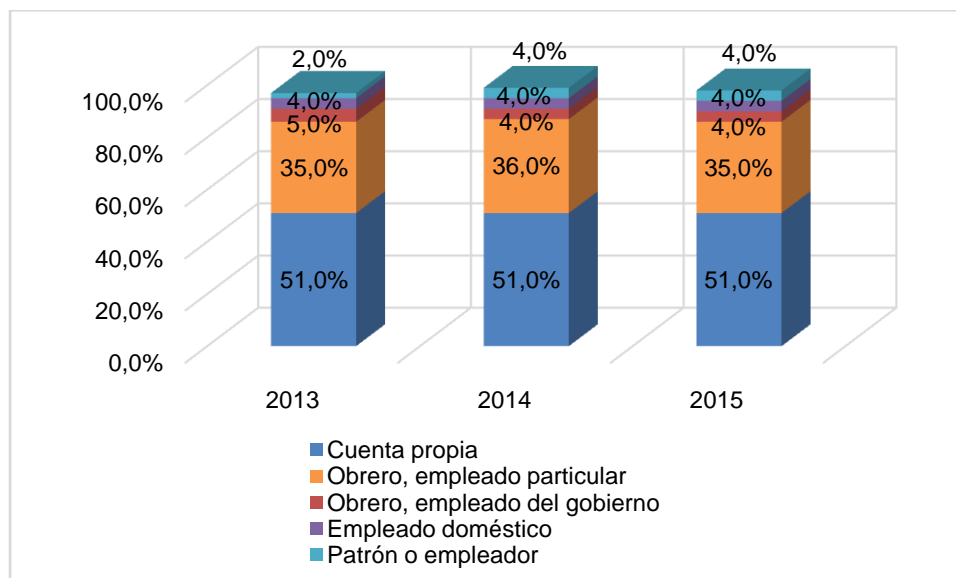
Variable	Análisis	Incidencia en la empresa
Producto interno Bruto (PIB)	<p>De acuerdo al DANE (2017), el PIB en 2016 creció 2% respecto al año 2015. De acuerdo con la entidad, las actividades con mayor crecimiento fueron los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; construcción; e industria manufacturera. Estos resultados van de la mano con las apuestas del Gobierno Nacional que sugerían que el crecimiento de la economía durante el año anterior era del 2%.</p> <p>Para este año, se espera que el crecimiento de la economía sea mayor, jalonado por los sectores de la agricultura y la construcción, que tendrán actividades más dinámicas en 2017. Por un lado, de acuerdo a El Tiempo (2017) se espera que la producción de café crezca cerca de 8% en 2017 y que la oferta agrícola en general aumente en respuesta a los altos precios registrados en 2016 y al clima más favorable que se espera para este año, mientras que por el lado de la construcción, gracias al arranque de las obras de infraestructura 4G, se de una buena dinámica en la construcción de vivienda de estratos bajos y medios.</p>	<p>Teniendo en cuenta que el PIB de Colombia creció en 2% en 2016 respecto al año 2015, tal situación conlleva a las empresas se sientan cada vez más seguras de realizar inversiones en el país, lo que genera empleo e ingresos para los hogares, permitiéndoles aumentar el gasto. Al juntarse estas dos situaciones, la actividad portuaria también se ve afectada con un mayor volumen de importaciones y exportaciones y por ende, se presenta un mayor número de buques y embarcaciones en los puertos que demandan servicios técnicos y de asistencia logística.</p>

Variable	Análisis	Incidencia en la empresa
Desempleo	<p>En 2016 la tasa de desempleo en Colombia fue de 9,2%, cifra superior a la registrada en 2015 cuando fue de 8,9%. Este comportamiento estuvo influenciado principalmente por: el paro camionero que se dio en julio, la elevada tasa de participación en el mes de enero y la menor dinámica en la generación de empleo del sector de la construcción. Si bien se completaron seis periodos consecutivos con una tasa de desempleo de un dígito, en Colombia sigue siendo un problema para el gobierno tener a 2.135.000 personas desempleadas, y 13.652.000 personas son inactivas (Dinero, 2016).</p>	<p>En consecuencia, al aumentar la tasa de desempleo o el número de personas sin trabajo, esto conlleva a que se limite la posibilidad de consumo de los productos y servicios en los hogares colombianos, lo que incide negativamente sobre la economía de los clientes y los ingresos de RN Suministros y Representaciones S.A.S., teniendo en cuenta que el volumen de operación de carga disminuye y con ello los servicios de asistencia a buques, porta contenedores, tanqueros y pesqueros.</p>
Inflación	<p>El aumento de la inflación en el 2016 fue de 5,75%. Esta cifra es inferior en 1,02 puntos porcentuales a la inflación del 2015 cuando llegó a 6,77% (DANE, 2017). Las autoridades económicas esperan que este año la inflación se acerque al 4 % y que el Banco de la República pueda tener una reducción de sus tasas de interés, lo que le enviaría un mensaje positivo a los trabajadores que no sentirían una gran pérdida de su poder adquisitivo, tras el aumento del 7 % en el salario mínimo. La salud y los alimentos, fueron los gastos que más subieron sus precios el año pasado. Todo como consecuencia del paro camionero que superó los 40 días.</p>	<p>Son varios los efectos de una reducción en la inflación sobre la vida económica y en especial sobre las actividades de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. Sobre todo porque se empiezan a dar reducciones en los costos para operar en el mercado de asistencia a buques y embarcaciones en puerto, se fortalece la inversión, se amplía el financiamiento ofrecido por la banca y se amplía el horizonte de la economía. Asimismo, la canasta exportadora aumenta, junto con la capacidad de los productores para ofrecer bienes más competitivos en el mundo, lo cual es absolutamente beneficioso para los intereses de la compañía.</p>

Fuente: elaborado por las investigadoras.

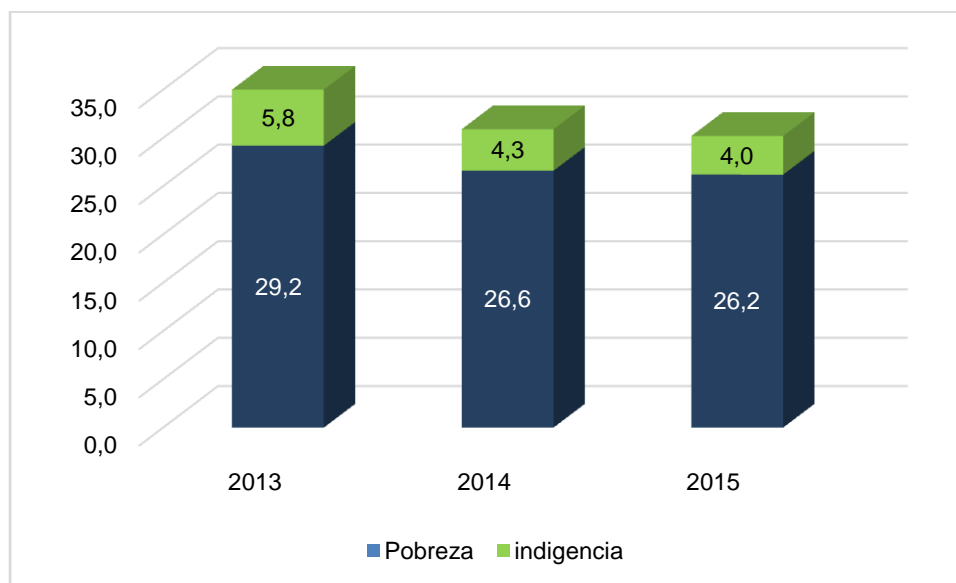
8.2.1.2 Ambiente socio-cultural

Gráfica 1. Distribución de ocupados según posición ocupacional en Cartagena, 2013 - 2015.



Fuente: CARTAGENA CÓMO VAMOS. Informe de calidad de vida 2015. Disponible en: <http://www.cartagenacomovamos.org/nuevo/wp-content/uploads/2016/07/Presentaci%C3%B3nICV-2015-Cartagena-C%C3%B3mo-Vamos.pdf>

Analizando los indicadores de la Gráfica 1, se infiere que la calidad de vida laboral en la ciudad es de preocupación, teniendo en cuenta que más de la mitad de los cartageneros tiene al empleo informal como su principal fuente sustento. Por tanto son personas que desafortunadamente no cuentan con ningún tipo de protección social, acceso al régimen contributivo de salud, afiliación a un fondo de pensiones o a una aseguradora de riesgos laborales que les brinden condiciones propicias para su desarrollo.

Gráfica 2. Pobreza e indigencia en Cartagena, 2013 – 2015.

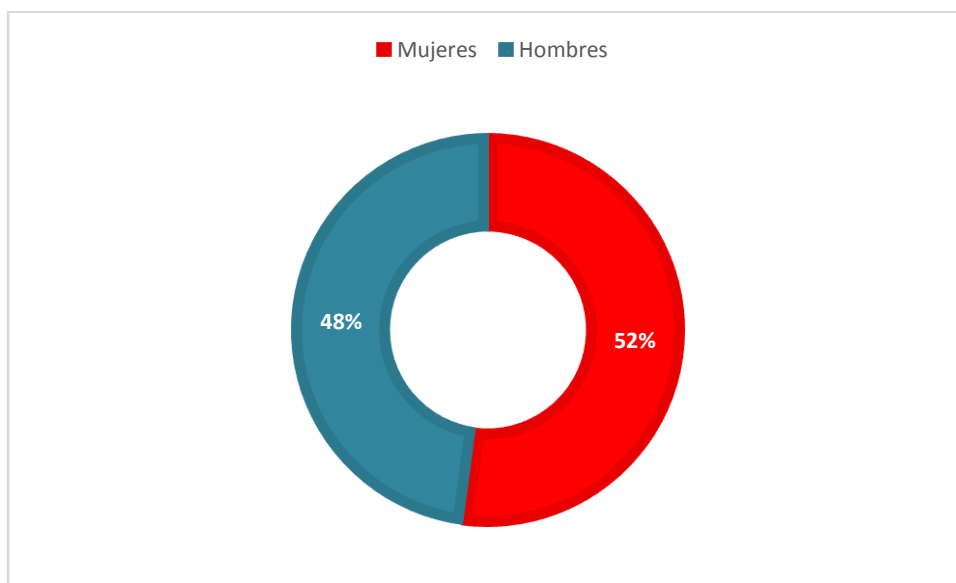
Fuente: CARTAGENA CÓMO VAMOS. Informe de calidad de vida 2015. Disponible en: <http://www.cartagenacomovamos.org/nuevo/wp-content/uploads/2016/07/Presentaci%C3%B3nICV-2015-Cartagena-C%C3%B3mo-Vamos.pdf>

Aunque la proporción de población cartagenera en condición de pobreza y pobreza extrema o indigencia, ha venido disminuyendo en los últimos 3 años, sigue siendo demasiado alta. Actualmente, más de 262 mil personas en Cartagena viven en condiciones de pobreza y más de 40 mil en indigencia.

8.2.1.3 Ambiente socio-demográfico

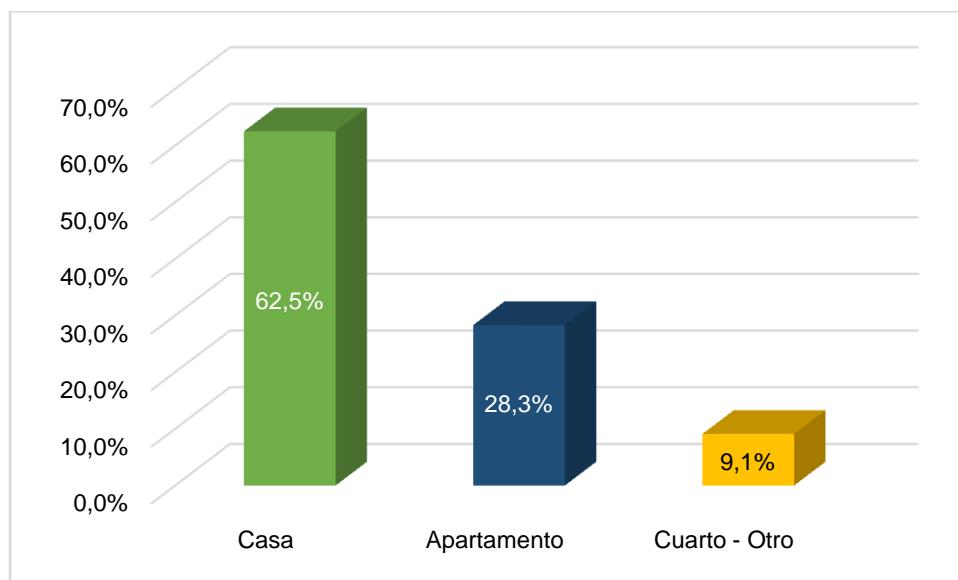
Características de la población: el censo realizado en el 2005 arrojó que la población en Cartagena era de 875.730 habitantes, lo que representaba aproximadamente el 2,2% de la población total del país, estimada en 42 millones de habitantes. El 36,5% de esta población era afrodescendiente y, de hecho, en esta urbe se concentraba el 7,4% de todos los afrodescendientes del país.

De acuerdo a las proyecciones realizadas por el (DANE, 2007) sobre el incremento de la población para los próximos años, se espera que la ciudad de Cartagena alcance un total de 1.036.331 habitantes para el año 2017 y de 1.115.559 para el 2020. La misma proyección realizada por el DANE para el 2020 indica que la población del país ascenderá a los 50.912.429 millones de habitantes.

Gráfica 3. Población por género

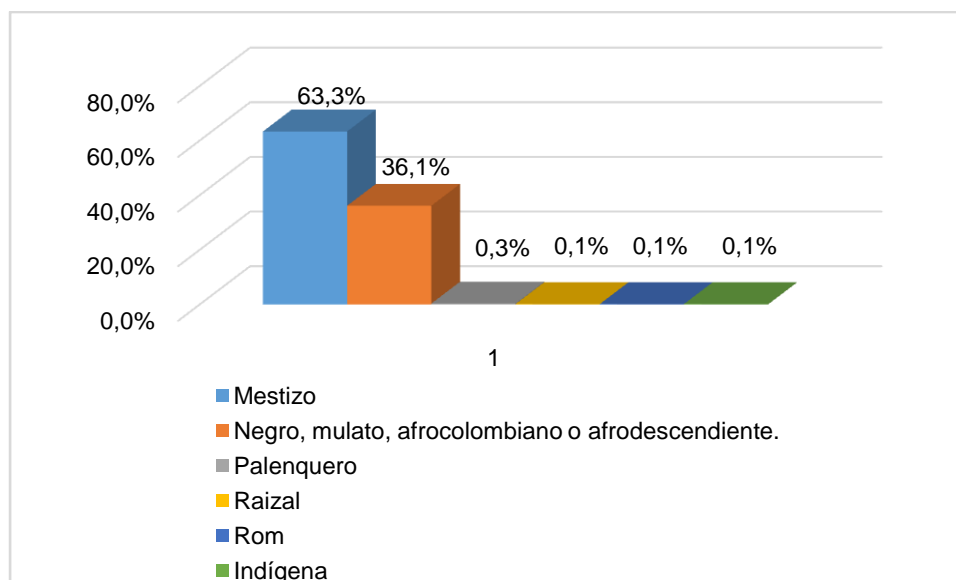
Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena – CEDEC. 2016. Informe económico de los municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena, Disponible en: http://www.cccartagena.org.co/sites/default/files/publicaciones/informe_jurisdiccion_2016.pdf (Recuperado el 28 de marzo de 2017).

Analizando la estructura poblacional por sexo, esta se ha mantenido equilibrada a los largo de los años, es decir, la concentración entre hombres y mujeres dentro de la ciudad es homogénea. Actualmente, del total de la población de Cartagena el 47,9% son hombres y el 52,1% son mujeres (Cámara de Comercio de Cartagena – CEDEC. 2016)

Gráfica 4. Tipo de vivienda

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA - CEDEC. Informe económico de los municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena, 2016. Disponible en: http://www.cccartagena.org.co/sites/default/files/publicaciones/informe_jurisdiccion_2016.pdf

- El 62,5% de las viviendas de Cartagena son casas, el 28,3% son apartamentos y el 9,1% son cuartos u otras formas no convencionales de edificaciones.
- Aproximadamente el 58,2% de los hogares de Cartagena tiene 4 o menos personas.
- El Promedio de personas por hogar en Cartagena es de 4,3.
- El 3,7% de los hogares tiene actividad económica en sus viviendas.
- El 28,1% de la población nació en otros municipios.

Gráfica 5. Pertenencia étnica

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA - CEDEC. Informe económico de los municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena, 2016. Disponible en: http://www.ccartagena.org.co/sites/default/files/publicaciones/informe_jurisdiccion_2016.pdf

Observando la gráfica anterior se puede afirmar que el 63,3% de la población residente en Cartagena se autoreconoce como mestizo y el 36,1% como negro, mulato, afrocolombiano o afrodescendiente.

8.2.1.4 Ambiente Político – legal

Ley de infraestructura: de acuerdo a uno de los ejes estratégicos del Gobierno Nacional que consisten en modernizar la infraestructura vial y portuaria del país, desde el año 2014 mediante la emisión de Decretos Reglamentarios de la Ley de Infraestructura, se han adjudicado 32 proyectos por un valor aproximado de \$50 billones de pesos, de los cuales el 75% ya se está ejecutando (Agencia Nacional de Infraestructura, 2016).

En tal virtud, las Pymes de servicios como RN Suministros y Representaciones S.A.S. se han visto favorecidas con el movimiento de naves atendidas en los muelles de Contecar y Sociedad Portuaria de Cartagena, pasando de 1.687 embarcaciones en el 2014 a 1.530 en el 2016 (Cartagena, 2016).

Hay que anotar, que de los 1.034.987 de contenedores movilizados en 2016, el 32% correspondió a carga en tránsito nacional, es decir 331.195, donde 82.799 contenedores transportaban maquinaria y equipo para la construcción de autopistas de cuarta generación (Agencia Nacional de Infraestructura, 2016).

Reforma tributaria (Ley 1819 de 2016): como novedades para las empresas, la vigente reforma tributaria aprobada mediante Ley 1819 de 2016, prevé incentivos tributarios en zonas afectadas por el conflicto armado. Es decir, que las pequeñas,

medianas y grandes compañías tendrán beneficios con menores tasas en el impuesto de renta, siempre y cuando se instalen en zonas de conflicto, lo cual implica una oportunidad para los planes de crecimiento y expansión y diversificación de los servicios de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S.

Al ser el gobierno el principal ganador con la reforma tributaria, teniendo en cuenta que si logra sostener el recaudo propuesto se mantendría posiblemente el grado de inversión en diferentes proyectos de infraestructura que benefician directamente a la economía nacional y el sector servicios.

Adicionalmente, la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. con la puesta en marcha de la reforma entraría a pagar menos impuestos por el desmonte progresivo de algunos tributos (desaparece el impuesto a la riqueza y el CREE) y la tarifa de renta se reducirá de 34 % al 32 % para el año 2019(Araque, Varón y Dussán, 2017).

Posconflicto: en cuanto al tema del posconflicto en Colombia que ya es una realidad, las Pymes del sector servicios como RN Suministros y Representaciones S.A.S. han identificado oportunidades de la industria para ofrecer servicios y productos que contribuyan al bienestar de la población desmovilizada. En este contexto en particular; también, han comprendido el papel que juega el sector privado como constructor de escenarios de paz, seguridad y desarrollo desde su área de influencia.

8.2.1.5 Ambiente tecnológico

En los últimos años en el sector servicios se ha venido presentando una revolución tecnológica que ha cambiado decisivamente la forma en la que las personas, viven y se relacionan. Internet y las redes sociales hoy en día permiten interactuar con amigos, familiares y empresas de una nueva manera, alterando los modelos de negocio empresariales tradicionales. Los clientes tienen vidas cada vez más digitales, con acceso a tecnología e información que les permiten tomar decisiones mejores y más eficaces en sus interacciones diarias con empresas y otros individuos.

La empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. está en la obligación de entender este nuevo ecosistema digital y atender a un cliente que demanda servicios adaptados a su forma de trabajar, socializarse, cooperar, divertirse, buscar y comprar. Los nuevos canales de relación con la empresa (social media, Smartphone, comparadores) tienen un carácter global “no exclusivo” de las economías avanzadas, siendo un ámbito fundamental a considerar en la definición de productos, servicios y estrategia de comercialización.

Por consiguiente, las Pymes de servicios líderes están descubriendo maneras de canalizar este cambio, situando a sus clientes en primera línea y en el centro de su negocio. La digitalización y entender al nuevo cliente está transformando el mercado de asistencia a buques y embarcaciones en puertos, creando nuevas oportunidades para

el negocio y mejorando la eficiencia operativa y diferenciación que antes no eran posibles.

8.2.1.6 Ambiente natural

Calentamiento global. En nuestro país, las consecuencias del aumento de la temperatura se podrían ver reflejadas básicamente en la amenaza a los ecosistemas y la población que vive en zonas costeras. Con el aumento de la temperatura en nuestro planeta cambiará la distribución de las lluvias. Esto quiere decir que en regiones donde llueve poco, lloverá mucho menos; y en las zonas donde más llueve, se intensificarán. Por ejemplo en la Guajira habrá escasez de agua, mientras que en el Chocó y en la zona Andina aumentarán las inundaciones, deslizamientos, lluvias torrenciales, crecientes súbitas y enfermedades relacionadas con la humedad, como el dengue y la malaria.

Inundaciones. Las catástrofes naturales más frecuentes son las inundaciones. Éstas se originan por lluvias torrenciales como es el caso de Cartagena y Colombia en General. Producen una serie de consecuencias como la perturbación de la economía de la región (sobre todo si es agrícola porque, cuando el agua se retira, arrastra la capa fértil del suelo. Otra consecuencia es la contaminación de los suelos, poniendo a la población en riesgo de epidemias. En la ciudad de Cartagena, pocos casos de inundaciones se han presentado, a pesar de esto, las operaciones de este tipo de

empresas continúan. Las inundaciones en cualquier región del país, impiden el acceso y por ende la distribución de productos alimenticios de manera normal en las mismas.

Lluvias- huracanes. En la ciudad de Cartagena no se presentan huracanes, pero si lluvias en las épocas de invierno de manera normal. En ocasiones estas lluvias han producido inundaciones en algunos sectores de la ciudad, pero de forma general, esto no impide las operaciones de la compañía en cuanto al comercio local. Por otra parte se presentan épocas de mucha lluvia en regiones del interior del país que afectan las operaciones de distribución a nivel nacional, ya que los tiempos de entrega de productos en las agencias, distribuidores, clientes mayoristas, minoristas y otros se aumenta debido a los cuidados que se deben tener para el transporte por carreteras con temporadas de lluvias. Esto puede llevar a incurrir en costos adicionales por las condiciones y dificultades de los caminos y carreteras.

Los fenómenos naturales como los antes mencionados son variables externas que ninguna empresa, ni gobierno pueden controlar solo ajustarse a ellos.

Cualquier empresa incluida RN Suministros y Representaciones S.A.S., deben tener planes de contención y estrategias con el fin de hacer frente cuando cualquiera de estos fenómenos naturales afecte cualquier proceso que tenga que ver con el normal funcionamiento de cualquier función realizada por la empresa, buscando minimizar las amenazas y daños que estos fenómenos afecten a la compañía.

8.2.2 Análisis ambiente interno

8.2.2.1 Descripción y características de la operación interna de la empresa

Talento humano. El control y la coordinación del talento humano en la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S., se encuentran regidas por la Gerente General, quien a su vez se encarga de propender por mantener un ambiente laboral, armonioso y estable, llevando a la empresa a contar con un personal capacitado, idóneo y motivado al crecimiento de la misma.

El personal de RN Suministros y Representaciones S.A.S., se caracteriza por su idoneidad ya que se hace un proceso de reclutamiento en el cual se han creado cargos específicos con sus características, funciones y tareas a desempeñar, y de esta manera hoy cuenta con un grupo de profesionales gracias a un adecuado proceso de selección en el cual ha sido analizado el perfil, las destrezas y habilidades compatibles con el cargo que cada uno desempeña.

Los cargos principales de la empresas están conformados por estudiantes en prácticas de último semestre de Administración de empresas, Ingeniería Industrial, Comercio Exterior abogados y Técnicos Profesionales del SENA.

Actualmente, en RN Suministros y Representaciones S.A.S. se implementan algunas actividades relacionadas con el crecimiento y formación del talento humano, como:

Capacitación: que busca promover y apoya la formación del personal en temas relacionados con el trabajo en equipo, resolución de conflictos, algunas prácticas o técnicas de atención y servicios al cliente externo e interno, salud ocupacional y protección industrial, entre otros.

Motivación: alusiva a algunas actividades encaminadas a mejorar o mantener la motivación del personal, por ejemplo: la empresa ofrece préstamos a sus empleados cuyo cobro se hace sin el cobro de intereses a través de descuentos por nómina. El monto de los préstamos se determina teniendo en cuenta antigüedad, salario y que las cuotas se ajusten a la capacidad de pago del trabajador de tal modo que la empresa brinde la oportunidad de mejorar las condiciones de vida de sus empleados.

En cuanto a los cumpleaños, la gerencia de la empresa destina un día al mes para reunir a todo el personal con el fin de celebrar todos los cumpleaños acontecidos durante el periodo.

La Gerencia también hace reconocimientos con frecuencia trimestral a personas destacadas en sus labores durante ese periodo.

A finales de cada año se entrega una bonificación en dinero a cada empleado como incentivo al esfuerzo y dedicación de sus empleados en la consecución de sus resultados positivos.

Jerarquía: el orden Jerárquico establecido de acuerdo al reglamento interno y los cargos existentes en la empresa, es el siguiente:

- Gerente General
- Coordinadores
- Auxiliares

De acuerdo a esto, se tiene que esta empresa cuenta con pocos niveles de autoridad, cargos con funciones específicas y detalladas, lo cual facilita el control y la supervisión de los empleados a cargo de un nivel superior, teniendo como máxima autoridad a la Gerente general. También hay que destacar que la información en este tipo de organizaciones fluye de manera más rápida y directa, lo que garantiza la eficiencia en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

8.2.2.2 Análisis de la capacidad interna de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S.

Método aplicado. El Perfil de la Capacidad Interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las Oportunidades y Amenazas que le presentan el medio externo (Ansoff, 1997).

En esta parte del diagnóstico se involucraron todos los factores que inciden sobre las operaciones de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S., considerando las siguientes capacidades:

Tabla 1. Definición atributos de la Capacidad Directiva

	Atributos evaluados	Definición
Capacidad directiva	Imagen Corporativa	Es la percepción mental de la identidad y la personalidad que el público tiene de una organización.
	Uso y formulación de Planes Estratégicos	Aplicase al diseño e implementación de aquella herramienta que reúne todo lo que la organización desea conseguir en un periodo de tiempo, que por lo general se da entre 3 y 5 años, para cumplir su misión y alcanzar su visión
	Evaluación y pronóstico del medio	Involucra la predicción de las condiciones cambiantes del ámbito empresarial.
	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	Alusiva a la flexibilidad, agilidad y capacidad de reacción de una estructura organizativa frente a los diferentes escenarios que plantea el ambiente interno y externo de la empresa.
	Flexibilidad de la Estructura Organizacional	Se refiere a la capacidad de adaptación y respuesta que tiene una empresa para hacer frente a las exigencias del entorno y de la misma organización.
	Comunicación y Control gerencial.	Constituye todo un proceso para emitir y recibir un flujo de mensajes con un propósito establecido que involucra a las personas de la organización, con el fin de medir el avance hacia un desempeño deseado.
	Habilidad para atraer y retener personal competitivo	Alusiva a los conocimientos, estrategias, métodos, técnicas o planes que la empresa posee para lograr notoriedad frente a los clientes y generar acciones para atraerlos y/o fidelizarlos.
	Habilidad para renovar sus recursos tecnológicos	Concerniente a la capacidad y el dinamismo de la empresa para adquirir lo último en tecnología para añadirlo a la ejecución de sus operaciones.
	Capacidad de respuesta para enfrentar a la competencia	Es la habilidad de la empresa para responder y/o anticiparse a los diferentes escenarios que puede plantear la competencia en el mercado.
	Sistema de toma de decisiones	Conjunto de acciones que facilitan el conocimiento adquirido de la empresa a lo largo del tiempo y las experiencias que ha tenido para mantenerse vigente.
	Sistemas de Coordinación	Orientados a controlar las acciones y el funcionamiento de las diferentes áreas funcionales de la empresa
	Evaluación de Gestión	Hace referencia al nivel de eficiencia y eficacia de los procesos de una organización.

Fuente: elaborado por las investigadoras. **Fundamentación teórica:** Ansoff, I. (1997) La dirección estratégica en la práctica empresarial. México D.F.: Addison Wesley Iberoamericana.

Tabla 2. Definición atributos de la Capacidad Financiera

	Atributos evaluados	Definición
Capacidad financiera	Acceso al capital cuando lo requiere	Hace alusión a la facilidad que tiene la empresa para conseguir créditos cuando lo requiere.
	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	Es básicamente hasta donde gasta los recursos que adquiere la empresa
	Facilidad para salir del mercado	Son los obstáculos o las oportunidades que le permiten a la empresa tomar la decisión de retirarse de un mercado.
	Rentabilidad; retorno de la Inversión.	Indicador financiero que compara la utilidad obtenida en relación a la inversión efectuada.
	Liquidez; disponibilidad de fondos internos.	Es la capacidad de la empresa para determinar su solvencia y hacer frente o cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
	Gestión financiera	Alusiva a la administración efectiva y eficiente de los recursos que posee una empresa para cubrir sus gastos.
	Habilidad para competir con precios	Es la capacidad que posee la empresa para fijar precios mediante el abaratamiento de sus costos y gastos y la reducción de su margen de utilidad.

Fuente: elaborado por las investigadoras. **Fundamentación teórica:** Ansoff, I. (1997) La dirección estratégica en la práctica empresarial. México D.F.: Addison Wesley Iberoamericana.

Tabla 3. Definición atributos Capacidad del Talento Humano

	Atributos evaluados	Definición
Capacidad del talento humano	Nivel académico del talento humano	Hace referencia al grado de formación de las personas.
	Experiencia Técnica	Son el conjunto de conocimientos adquiridos mediante el estudio y la práctica para llevar a cabo procedimientos y actividades que demanda una labor.
	Estabilidad Laboral	Es la garantía que le ofrece el empleador al empleado para permanecer en un empleo.
	Rotación de cargos	Supone que los trabajadores de una empresa pasan de una tarea a otra por orden a la dirección o administración de la misma.
	Ausentismo Laboral	Hace referencia al abandono del puesto de trabajo y los deberes asignados.
	Sentido de Pertenencia y Pertinencia	El primero es alusivo a la satisfacción de un individuo por formar parte de un grupo, mientras que el segundo es entendido como la conciencia que se tiene acerca de la importancia de la labor realizada para la organización.
	Motivación	Es un sentimiento que surge a raíz de la estimulación del individuo por alcanzar un propósito.
	Remuneración Salarial	También llamado sueldo o salario. Es la suma de dinero que percibe un trabajador en virtud de la realización de una determinada obra o actividad.
	Accidentalidad	Frecuencia o índice de accidentes

Fuente: elaborado por las investigadoras. **Fundamentación teórica:** Ansoff, I. (1997) La dirección estratégica en la práctica empresarial. México D.F.: Addison Wesley Iberoamericana.

Capacidad directiva. Las capacidades directivas están definidas como la capacidad de administración, el conocimiento administrativo y el proceso administrativo disponibles en la empresa para evaluar, deshacerse de, añadir, unir y aprovechar sus recursos para obtener una ventaja competitiva.

Para evaluar el modelo administrativo y la gestión que ejecuta actualmente la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S fue necesario subrayar varios Ítems en las categorías de capacidad financiera y directiva. Dicha información fue recopilada después de realizar una labor investigativa enmarcada en el aspecto administrativo como financiero mediante la utilización de matrices que se exponen a continuación:

Tabla 4. Matriz de capacidad directiva

Capacidad directiva		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Imagen Corporativa	X						X		
2	Uso y formulación de Planes Estratégicos					X		X		
3	Evaluación y pronóstico del medio	X							X	
4	Velocidad de Respuesta a condiciones cambiantes					X			X	
5	Flexibilidad de la Estructura Organizacional	X						X		
6	Comunicación y Control gerencial.					X			X	
7	Habilidad para atraer y retener personal altamente competitivo y creativo				X			X		
8	Habilidad para renovar sus recursos tecnológicos				X			X		
9	Capacidad de respuesta para enfrentar a la competencia					X		X		
10	Sistema de toma de decisiones	X						X		
11	Sistemas de Coordinación	X							X	
12	Evaluación de Gestión	X						X		

Fuente: elaborado por las autoras con base en información suministrada por la empresa. **Fundamentación teórica:** Ansoff, I. (1997) La dirección estratégica en la práctica empresarial. México D.F.: Addison Wesley Iberoamericana.

La Matriz de Capacidad Directiva (MCD) aplicada en la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. muestra que, aspectos tales como: Imagen corporativa, evaluación y pronóstico del medio, flexibilidad de la estructura organizacional, capacidad de respuesta para enfrentar a la competencia y el sistema de toma de decisiones son considerados como fortalezas y a su vez factores de mayor impacto en la empresa.

Por otra parte, vale la pena destacar que gracias a algunas políticas administrativas establecidas y pese a las dificultades al interior de la empresa, permitieron construir a lo largo de los últimos dos años la empresa ha logrado construir una notable imagen frente a sus clientes como una organización confiable y de cierto prestigio en el mercado asistencia a buques y embarcaciones en puerto en la ciudad de Cartagena.

En lo que concierne al uso y formulación de planes estratégicos, este aspecto se enmarca dentro de la categoría de las debilidades, aunque en un nivel medio. Sin embargo, sería conveniente reforzar y sumarle una atención más constante y personalizada debido a su alto impacto, ya que en el panorama actual del mercado de asistencia a buques y embarcaciones en puerto, -no solo en Colombia sino en el mundo, son temáticas muy preocupantes en cuanto al hecho de que la industria donde se desenvuelve RN Suministros y Representaciones S.A.S está evolucionando, y, el hecho de que no se dispongan de planes concretos de negocios a futuro conllevaría a crisis de grandes consecuencias negativas para la empresa.

Finalmente, como aspectos a tener en cuenta, la empresa debe orientar esfuerzos hacia el mejoramiento de sus habilidades para atraer y retener personal altamente competitivo y creativo, así como para renovar sus recursos tecnológicos, teniendo en cuenta que son debilidades en un nivel e impacto alto.

Capacidad financiera. La capacidad financiera se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones.

En el análisis de la Matriz de Capacidad Financiera de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S, una de las fortalezas más notables estuvo hasta hace pocos meses en el acceso al capital cuando se requiera, el cual le permitió realizar proyectos y futuros planes de inversión que muy seguramente la llevaran a un mejor posicionamiento en el mercado.

No obstante, vale la pena destacar, la adecuada gestión que los directivos de la compañía han llevado a cabo en cuanto a mantener correctamente actualizados y depurados todos los estados financieros de la organización, lo que permite tener una visión real y clara de las finanzas del negocio.

Por otra parte, es importante mencionar que la compañía cuenta con todos los recursos necesarios para poder operar eficazmente. En este sentido, se habla del

capital de trabajo, que es lo que comúnmente se conoce en el ámbito contable como: Activo Corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios).

Finalmente, una de las grandes fortalezas de RN Suministros y Representaciones S.A.S. es que es una empresa que se caracteriza por tener habilidad para competir con precios, que a su vez tiene un impacto sobre las ventas y la utilidad de la empresa.

Tabla 5. Matriz de capacidad financiera

Capacidad financiera		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Acceso al capital cuando lo requiere			X				X		
2	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		X					X		
3	Facilidad para salir del mercado						X		X	
4	Rentabilidad; retorno de la Inversión.				X			X		
5	Liquidez; disponibilidad de fondos internos.			X				X		
6	Gestión financiera	X						X		
7	Habilidad para competir con precios	X						X		

Fuente: elaborado por las autoras con base en información suministrada por la empresa.
Fundamentación teórica: Ansoff, I. (1997) La dirección estratégica en la práctica empresarial. México D.F.: Addison Wesley Iberoamericana.

Análisis de indicadores financieros. El análisis de algunos de los indicadores financieros se realizó con base en los estados financieros de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. a 31 de diciembre de 2015.

En tal sentido, es importante aclarar que este ejercicio por parte de las investigadoras se desarrolló para el mes de noviembre de 2016, fecha en la que aún no se encontraban disponibles los estados financieros del respectivo año.

Otro aspecto que es importante mencionar como parte de las limitaciones del estudio, se relaciona con el permiso para la realización de la presente investigación, el cual tenía una vigencia por todo el segundo semestre del año 2016. Por tanto, a raíz de una serie de cambios estructurales surgidos en la compañía durante el presente año, es imposible para las autoras acceder a información financiera de la compañía, correspondiente al año 2016.

De esta manera, se desea ofrecer una explicación del porqué a continuación el análisis se basa en indicadores financieros del año 2015.

Capital de trabajo: para determinar el capital de trabajo de una forma más objetiva, se procedió a restar de los activos corrientes, los pasivos corrientes. De esta forma se obtuvo lo que se llama el Capital de trabajo neto contable. Esto supone determinar con cuántos recursos dispone RN Suministros y Representaciones S.A.S. para operar si se pagan todos los pasivos a corto plazo.

Indicador	Capital de trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente			Calificación
Empresa	Activo Corriente	Pasivo Corriente	Capital	
RN Suministros y Representaciones S.A.S.	\$110.385.370	\$34.890.018	\$75.495.352	Bueno

Fuente: RN Suministros y Representaciones S.A.S. a 31 de diciembre de 2015. **Cálculos:** Investigadoras del proyecto.

Patrimonio: el patrimonio está formado por un conjunto de bienes, derechos y obligaciones pertenecientes a una empresa, y que constituyen los medios económicos y financieros a través de los cuales ésta puede cumplir con sus fines (Ansoff, 1997). RN

Suministros y Representaciones S.A.S. cuenta con un patrimonio que, a fecha 31 de Diciembre de 2015 ascendía a la suma de \$161.890.082 millones de pesos.

Indicador	Patrimonio = Total Activo – Total Pasivo			Calificación
	Activo	Pasivo	Patrimonio	
Empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S.	\$201.550.100	\$39.660.018	\$161.890.082	Bueno

Fuente: RN Suministros y Representaciones S.A.S. a 31 de diciembre de 2015. **Cálculos:** Investigadoras del proyecto.

Endeudamiento: a partir de conocer en qué medida las distintas fuentes de financiamiento ayudan a costear los diferentes activos, es necesario conocer también cómo se encuentran estructuradas las fuentes de financiamiento de la empresa. Es decir, qué relación guardan entre sí los recursos ajenos, los recursos permanentes y los recursos propios de la misma (Ansoff, 1997).

La razón de endeudamiento mide la intensidad de toda la deuda de la empresa con relación a sus fondos, mide el porcentaje de fondos totales proporcionado por los acreedores. En este sentido, RN Suministros y Representaciones S.A.S. cuenta con un 19,6% de fondos aportados por estos últimos, de lo cual se puede inferir que tal situación en términos generales es buena.

Indicador	Endeudamiento = Pasivo Total / Activo Total			Calificación
	Activo	Pasivo	Endeudamiento	
Empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S.	\$201.550.100	\$39.660.018	19,6%	Bueno

Fuente: RN Suministros y Representaciones S.A.S. a 31 de diciembre de 2015. **Cálculos:** Investigadoras del proyecto.

Capacidad del talento humano. La capacidad del talento humano se refiere a que toda empresa está conformada por personas con destrezas que trabajan y/o realizan inversiones para su desarrollo (Ansoff, 1997). No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

En la dinámica empresarial de cualquier organización, Ansoff (1997) opina que el talento humano constituye uno de los recursos claves en el logro de los objetivos, como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

Dentro del análisis interno que se ha llevado a cabo por medio del PCI evalúa por medio de la siguiente matriz la capacidad del talento humano que posee RN Suministros y Representaciones S.A.S.

Tabla 6. Matriz de capacidad del talento humano

Capacidad del talento humano		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Nivel Académico del Talento Humano	X						X		
2	Experiencia Técnica	X						X		
3	Estabilidad Laboral	X							X	
4	Rotación de cargos					X			X	
5	Ausentismo Laboral	X						X		
6	Sentido de Pertenencia y Pertinencia		X					X		
7	Motivación		X					X		
8	Remuneración Salarial		X					X		
9	Accidentalidad	X						X		

Fuente: elaborado por las autoras con base en información suministrada por la empresa.

Fundamentación teórica: Ansoff, I. (1997) La dirección estratégica en la práctica empresarial. México D.F.: Addison Wesley Iberoamericana.

La Tabla 6 muestra los resultados obtenidos en la evaluación de la capacidad del talento humano de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S, del cual se concluye que cuenta con personal idóneo y capacitado para el desarrollo de todas sus operaciones, un personal altamente calificado (en cuanto a nivel académico se refiere) egresado de instituciones de educación superior de mucho prestigio en la ciudad de Cartagena, seleccionado bajo estrictos criterios y estándares de competitividad, los cuales a su vez gozan de constante capacitación mediante un programa de educación propio de la empresa que permite mantener actualizado al personal, acorde con las exigencias del mercado donde lleva cabo sus operaciones, con un profundo sentido de pertenencia y pertinencia hacia la compañía y la experiencia técnico-operativa necesaria para desempeñar sus funciones en cada uno de los cargos asignados. Las responsabilidades y funciones son claras para cada uno de los empleados que labora en la compañía y estos a su vez, se esfuerzan por aumentar el índice de desempeño,

el cual, a finales de cada mes se traduce en distinciones y dividendos económicos por concepto de comisiones, ya que la empresa contempla planes de compensación para mantener motivados a los empleados.

La Gerencia de RN Suministros y Representaciones S.A.S ha explicado que el nivel de remuneración salarial para los coordinadores y auxiliares está en un nivel alto, gracias a que la compañía posee una escala salarial basado en el nivel de estudios y la experiencia del empleado, hecho que representa una fortaleza para la empresa, pues es muy conocida la realidad de que el trabajador que considera que su labor es justamente remunerada, suele demostrar motivación, compromiso y productividad en la realización de sus tareas asignadas.

8.2.2.3 Características administrativas

Estilo de dirección. El estilo de dirección o de gestión define la filosofía y el modo de administrar o desarrollar la práctica administrativa por parte del gerente de una empresa. Constituye la forma adoptada por el nivel directivo de la organización, para guiar u orientar sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos que persigue.

Su importancia radica en que los estilos de gestión orientan el día a día de la empresa, por lo tanto generan y soportan el clima organizacional que requiere el control.

El estilo de gestión de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S también se relaciona con la disposición de los recursos al interior de la organización para

orientar las decisiones trascendentales y el conjunto de políticas necesarias para la consecución de objetivos trazados a corto, mediano o largo plazo. Con base en lo expuesto, se obtuvo que los directivos mantienen estilos de gestión autoritarios en el que el proceso de toma de decisiones y dirección se centraliza en la Gerente de la misma.

No obstante, vale la pena destacar que al interior de la compañía se observa la existencia de incentivos y premios por la productividad mostrada por el trabajador a lo largo del mes, quienes reciben bonificaciones por su desempeño en el cumplimiento de las metas asignadas.

Manejo del capital humano. La gestión del capital humano busca compenetrar el capital humano con el proceso administrativo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos, así como también la maximización de la calidad del proceso administrativo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valederos sus conocimientos. Sin embargo, los directivos de RN Suministros y Representaciones S.A.S. conocen la importancia de este recurso en el nuevo modelo de gestión empresarial y por ello cuentan con programas de capacitación y entrenamiento, desarrollo motivacional, actividades de integración al interior de la empresa, así como buenas remuneraciones salariales para cada uno de sus empleados y el privilegio de contar con una estabilidad laboral.

El único lunar con el que cuenta la empresa en estudio es que los empleados, a pesar de que afiancen sus conocimientos mediante estudios profesionales de pregrado y posgrado es muy difícil que escalen en la escala jerárquica de la compañía debido a que RN Suministros y Representaciones S.A.S. es una pequeña empresa en donde todos sus empleados son contratados mediante sistema de selección basado en competencias, estudio y experiencia, lo que conlleva a una especialización del empleado y a una ejecución de sus labores de forma eficaz.

Políticas de gestión. Una gran parte de la profesión de administrador o gerente se desarrolla en lo que es la creación y aplicación de políticas y procedimientos. Estos recursos ayudarán a hacer las actividades y tareas encomendadas de la mejor manera posible, logrando con ello una identidad de la empresa frente al cliente. En el caso específico de RN Suministros y Representaciones S.A.S. Se tiene entonces que dentro de este marco, la tendencia con mayor aplicación en la empresa en mención es la de trabajar para brindar el mejor servicio de asistencia a buques y embarcaciones en puerto, velando por el bienestar económico y social de sus colaboradores, cumpliendo con los requisitos legales, ofreciendo seguridad y confianza a todos sus clientes e incrementando la rentabilidad de sus inversionistas.

Política de financiamiento. Toda empresa, pública o privada, requiere de recursos financieros (capital) para realizar sus actividades, desarrollar sus funciones actuales o ampliarlas, así como el inicio de nuevos proyectos que impliquen inversión.

La carencia de liquidez en las empresas hace que se recurran a las fuentes de financiamiento para aplicarlos en p. ej. ampliar sus instalaciones, comprar activos, iniciar nuevos proyectos, ejecutar proyectos de desarrollo económico-social, implementar la infraestructura tecno-material y jurídica de una región o país que aseguren las inversiones. Todo financiamiento es el resultado de una necesidad.

RN Suministros y Representaciones S.A.S., además de contar con su propia estructura y explotación de capital, también tiene acceso a créditos bancarios de largo plazo con Banco de Occidente. Eso sí, actualmente agotados, aunque estos compromisos-políticas de la empresa- siempre venían siendo menores a la posibilidad de pago que tiene esta para evitar incurrir en financiamientos constantes.

Política de inversión. RN Suministros y Representaciones S.A.S. desde el año 2015 se ha dado a la tarea de elaborar planes de inversión dirigidos principalmente a la compra de nuevos equipos de cómputo requeridos para el reemplazo de los existentes, el alquiler de nuevas instalaciones (oficinas), la reestructuración de nuevas las líneas de negocio de la compañía y la reorganización de procedimientos y funciones.

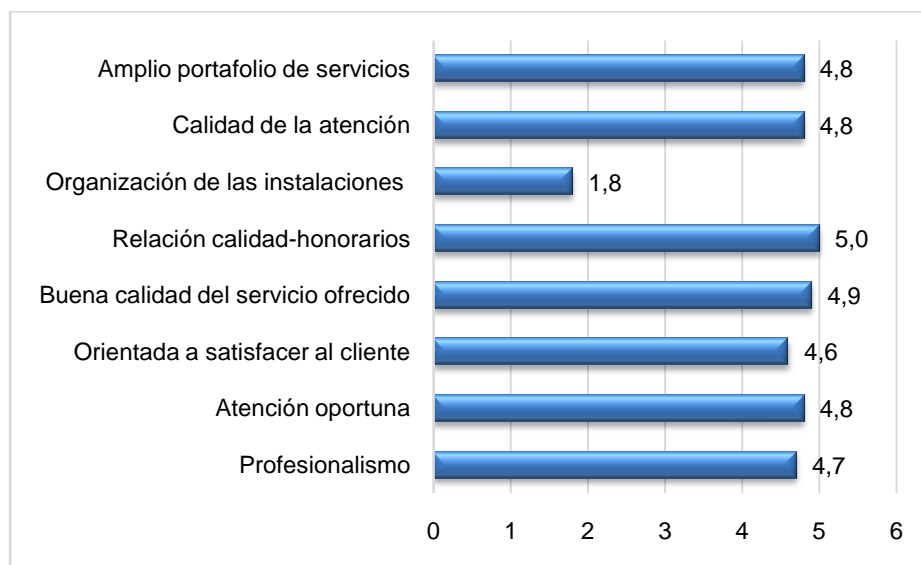
8.2.3 Resultados encuesta de percepción aplicada a clientes de RN Suministros y Representaciones S.A.S.

Gráfica 6. Valoración de atributos de la empresa por parte de clientes



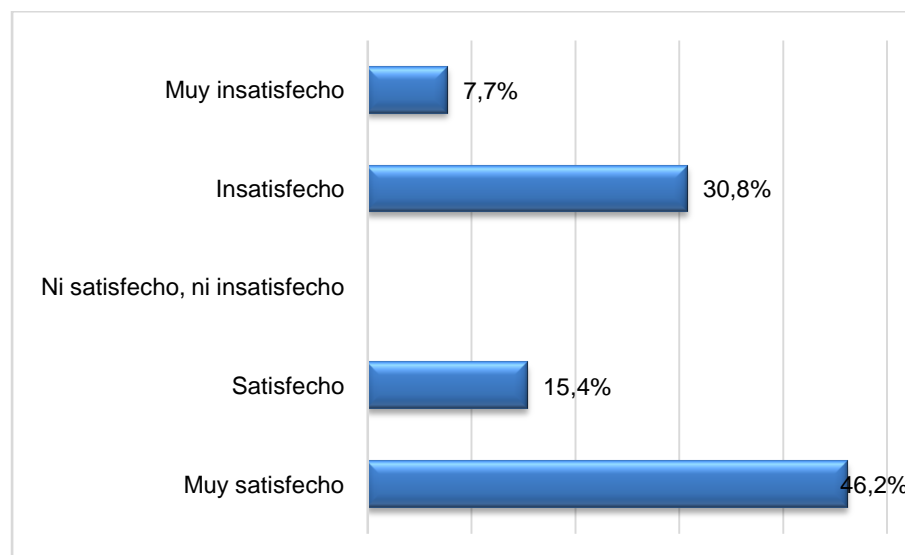
Fuente: encuesta aplicada a clientes de la empresa.

En términos generales, la percepción general que tienen los clientes de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. es Regular, teniendo en cuenta que las ponderaciones obtenidas no sobrepasan la calificación de 3,5.

Gráfica 7. Importancia de los atributos de la empresa desde la perspectiva de clientes

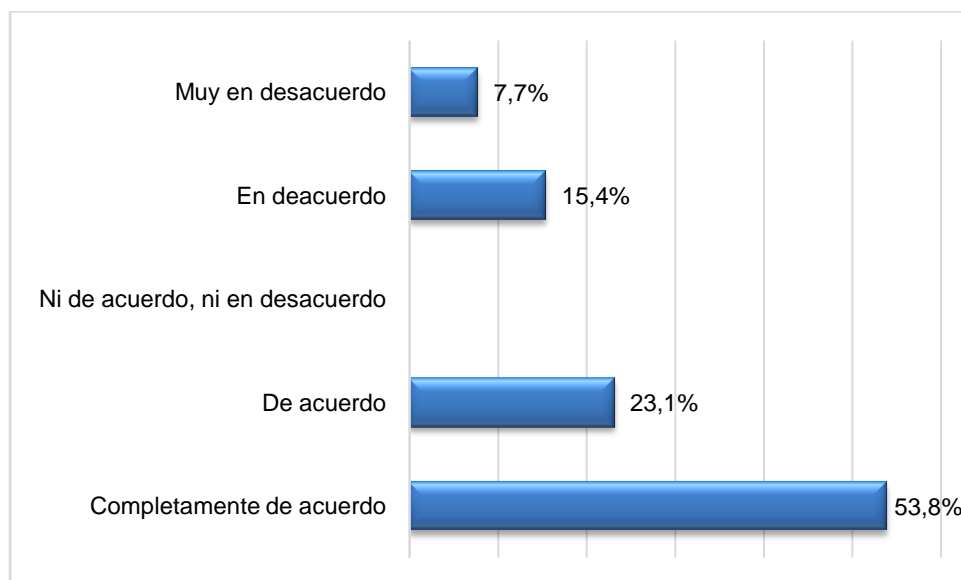
Fuente: encuesta aplicada a clientes de la empresa.

Por otra parte hay que anotar que los clientes, en el marco de las relaciones comerciales con RN Suministros y Representaciones S.A.S., le dan demasiada importancia a cada uno de los atributos evaluados a excepción de la organización de las instalaciones, que fue promedio con una baja calificación (1,8).

Gráfica 8. Grado de satisfacción general de los clientes con la empresa

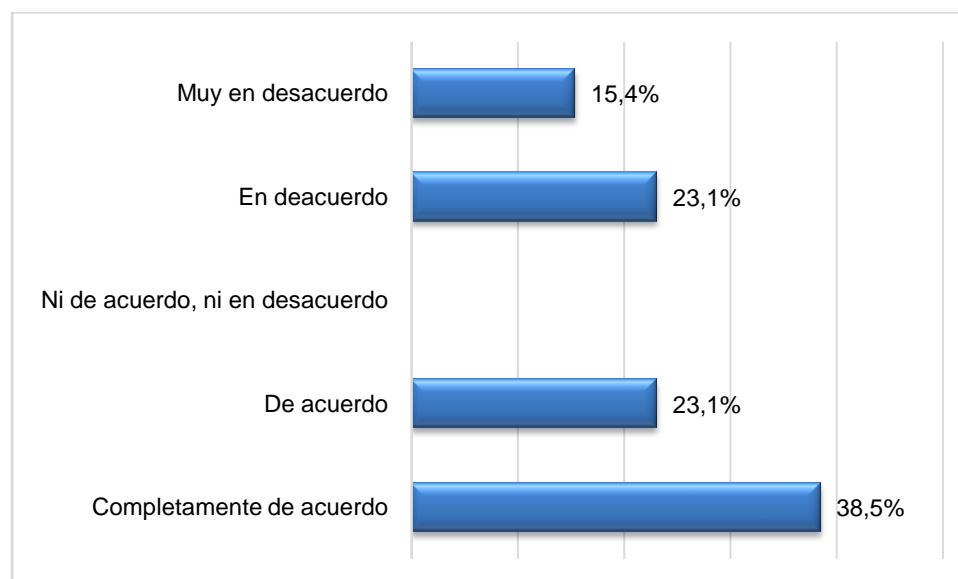
Fuente: encuesta aplicada a clientes de la empresa.

El 38,5 de los clientes presentan alguna clase de insatisfacción con los servicios que les ofrece la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. Tal situación obedece a malas experiencias que en algún momento no cubrieron las necesidades requeridas, al tiempo que se presentaron problemas en la comunicación, lo que conllevó a que la empresa varias veces cayera en incumplimientos.

Gráfica 9. Satisfacción del cliente en relación a la fiabilidad de la empresa

Fuente: encuesta aplicada a clientes de la empresa.

Los clientes también opinaron acerca de la habilidad de la empresa para ofrecer el servicio de forma hábil y cuidadosa, donde el 76,9% consideró que ahí le muestran un verdadero interés y diligencia por ofrecer soluciones en función de cualquier, trámite, petición, queja, reclamos o sugerencias. Aunque hay evidencia de una buena parte de los clientes (23,1%) que no opina lo mismo. Por tanto, esta última situación deberá ser considerada y analizada por las directivas de la empresa, con el fin de contrarrestar los efectos negativos en los clientes.

Gráfica 10. Satisfacción del cliente en relación a la capacidad de respuesta

Fuente: encuesta aplicada a clientes de la empresa.

El 61,6% de los clientes está de acuerdo y completamente de acuerdo en relación a la disposición que tienen los empleados de la empresa para entregarles un buen servicio en el menor tiempo posible, es decir, que sirven con rapidez. Sin embargo, es imperativo que la empresa oriente sus esfuerzos en atender y satisfacer oportunamente los requerimientos del 38,5% de las empresas clientes, quienes actualmente no se encuentran satisfechos con el servicio que han venido recibiendo.

8.2.4 Resultados encuesta de percepción aplicada a empleados de RN Suministros y Representaciones S.A.S.

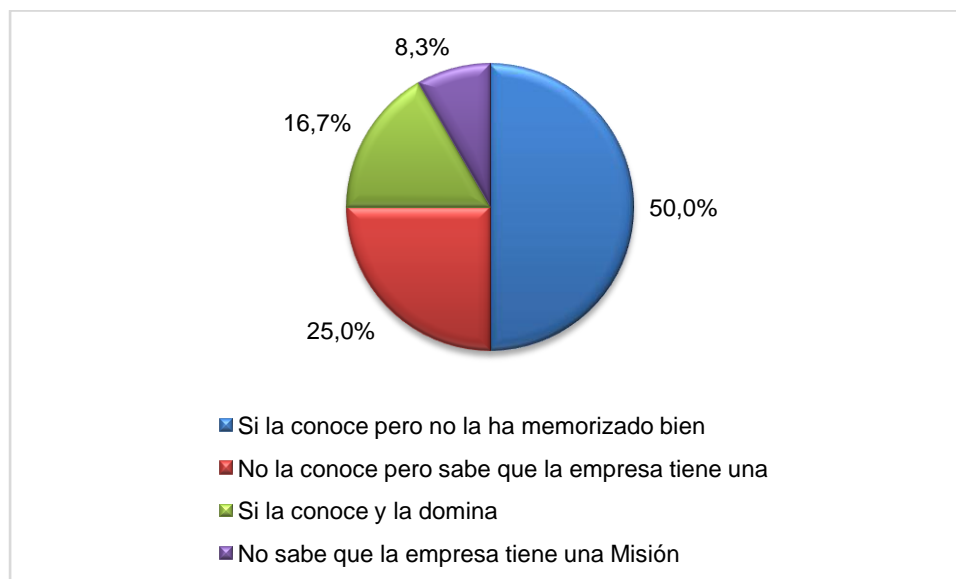
Gráfica 11. Pregunta 1: ¿Hace cuánto tiempo pertenece usted a la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S.?



Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa.

Los resultados de la pregunta No 1 (Gráfica 11), muestran claramente una alta rotación del personal que labora en la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. ya que el 58,3% de ellos está adscrito a la compañía desde hace menos de un año, situación que resulta ser una debilidad para la organización, al ofrecer poca estabilidad laboral a sus empleados.

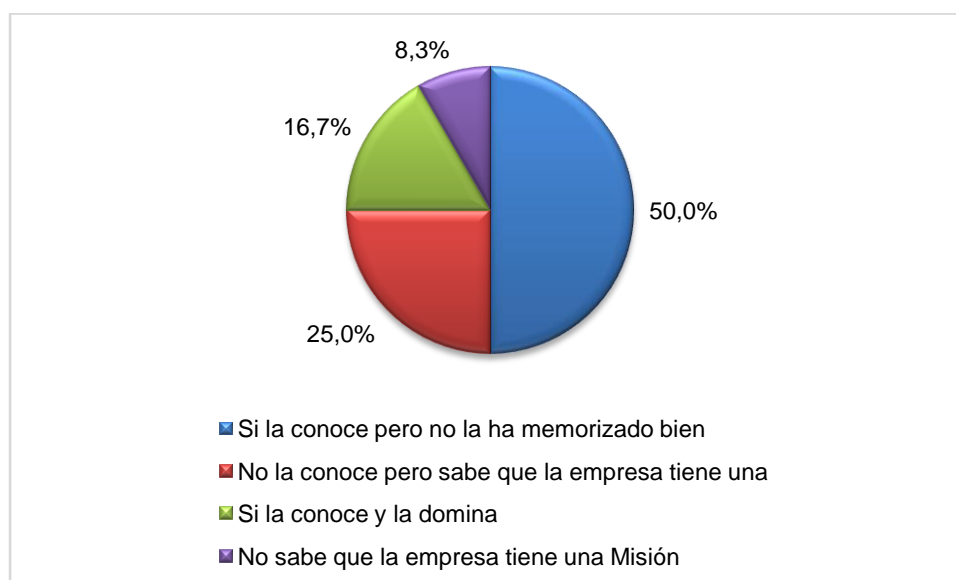
Gráfica 12. Pregunta 2: ¿Conoce usted la misión de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S.?



Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa.

Resulta muy preocupante que más del 83,3% de los empleados que labora para RN Suministros y Representaciones S.A.S. no conozca la Misión de la compañía y que solo el 8,3%, es decir 2 empleados (Directivos), muestren destrezas al recitarla, comprenderla y su pertinencia dentro de la misma.

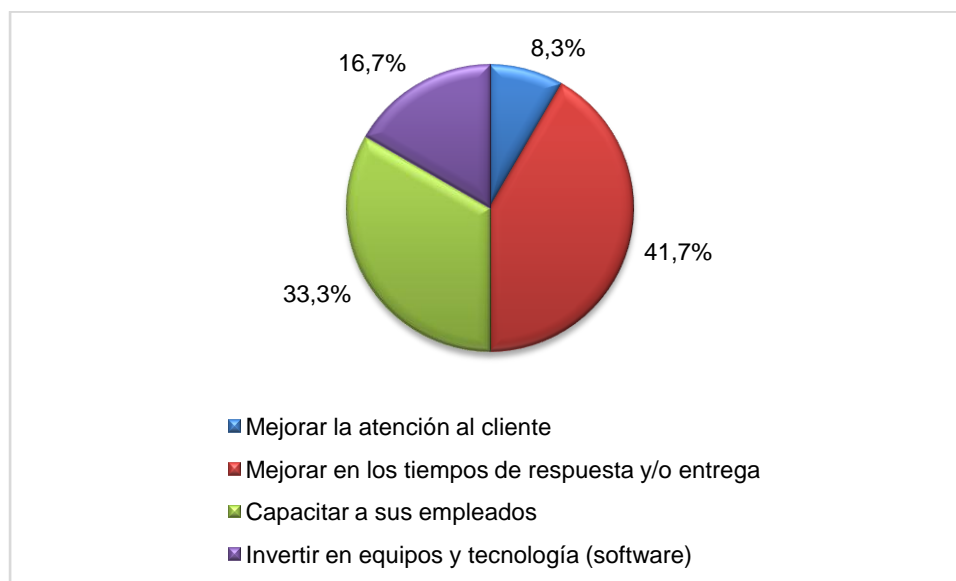
Gráfica 13. Pregunta 3: ¿Conoce usted la visión de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S.?



Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa.

Los resultados obtenidos en cuanto al conocimiento de la Visión por parte de los empleados de RN Suministros y Representaciones S.A.S., muestran la misma tendencia que los obtenidos al evaluar la Misión. Prácticamente, la mayoría de los empleados desconoce lo que la empresa quiere crear, es decir, la imagen prospectiva de la organización.

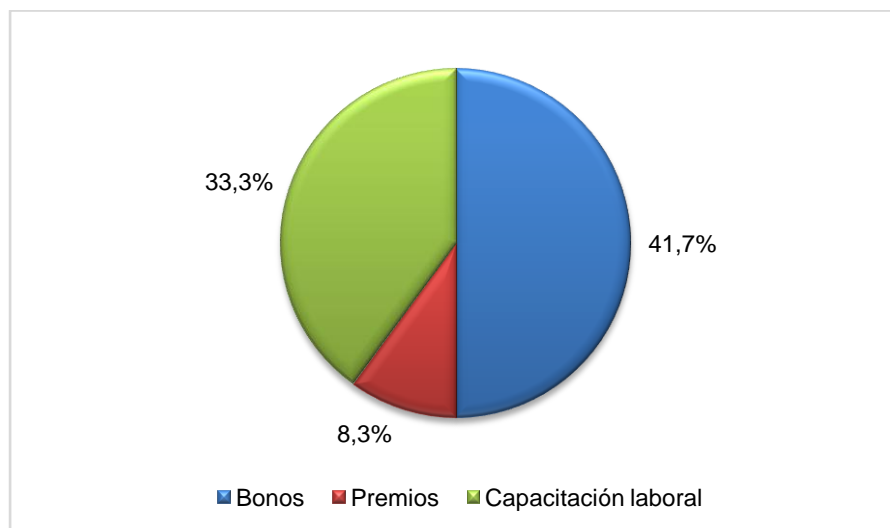
Gráfica 14. Pregunta 4: Aspectos en que debe mejorar la empresa frente a los clientes



Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa.

El 41,7% de los empleados considera que la empresa debe mejorar en los tiempos de respuesta del cliente, ya que esta es una de las principales quejas que manejan los directivos de la compañía.

Gráfica 15. Pregunta 5: ¿De qué manera RN Suministros y Representaciones S.A.S. motiva laboralmente a sus empleados?



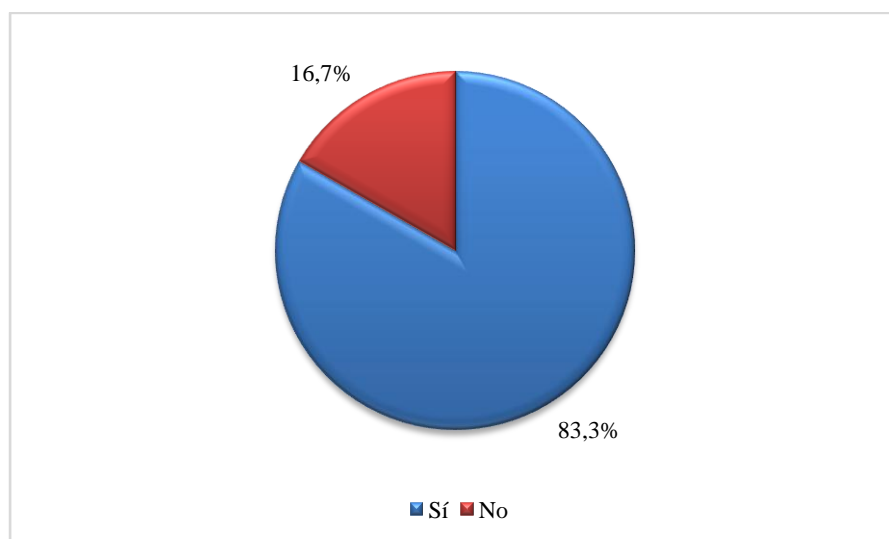
Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa.

La llegada a las empresas de la estructuración de programas o planes de incentivos es reciente, más que todo se debe a una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por una serie de factores, tales como, actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos. No obstante, RN Suministros y Representaciones S.A.S. es consciente de esta tendencia administrativa y conociendo que estos planes conllevan a que se reduzca la rotación de personal, se eleve la moral de la fuerza laboral y se refuerce la seguridad del empleado, los haya implantado desde hace un año cuando se consolidó la actual planta de personal.

Por otra parte, vale la pena resaltar que el incentivo que más motiva al empleado en RN Suministros y Representaciones S.A.S. son los Bonos por productividad y

desempeño (41,7%), seguidos por las Capacitaciones, (33,3%) y los Premios (8,3%), que son entregados a aquellos empleados cuyo rendimiento laboral ha sido excepcional durante el mes.

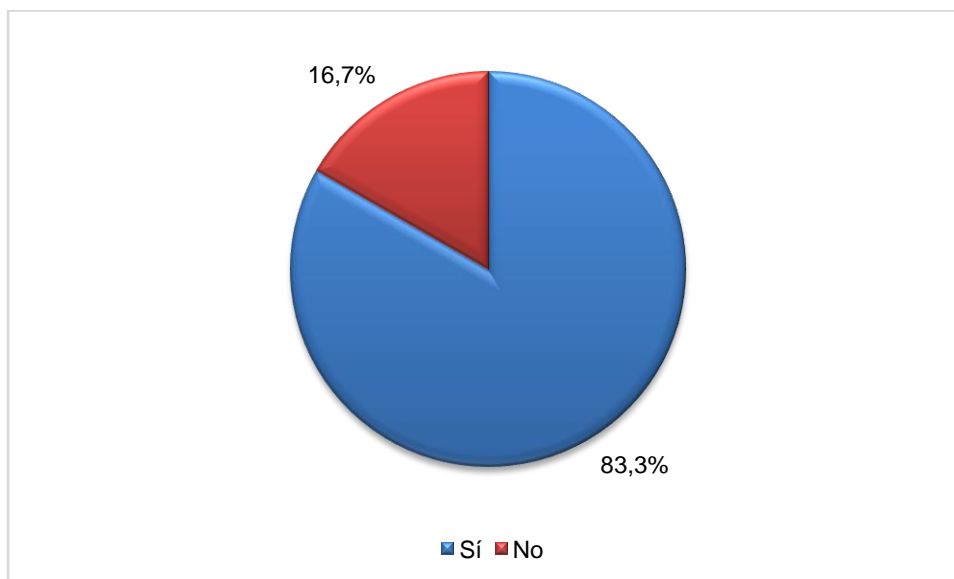
Gráfica 16. Pregunta 6: ¿La empresa garantiza a sus empleados un adecuado ambiente laboral?



Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa.

El ambiente laboral que se respira en RN Suministros y Representaciones S.A.S., en términos generales es bueno, ya que el 83,3% de los empleados así lo afirma. Solo un 16,7% de ellos no lo considera como tal, debido a aspectos relacionados con el interrogante anterior, en cuanto a crecimiento laboral y profesional y más aún por rencillas que se han presentado entre empleados y directivos, por el estilo de mando autoritario de estos último y ceñido a las metas y objetivos impuestos.

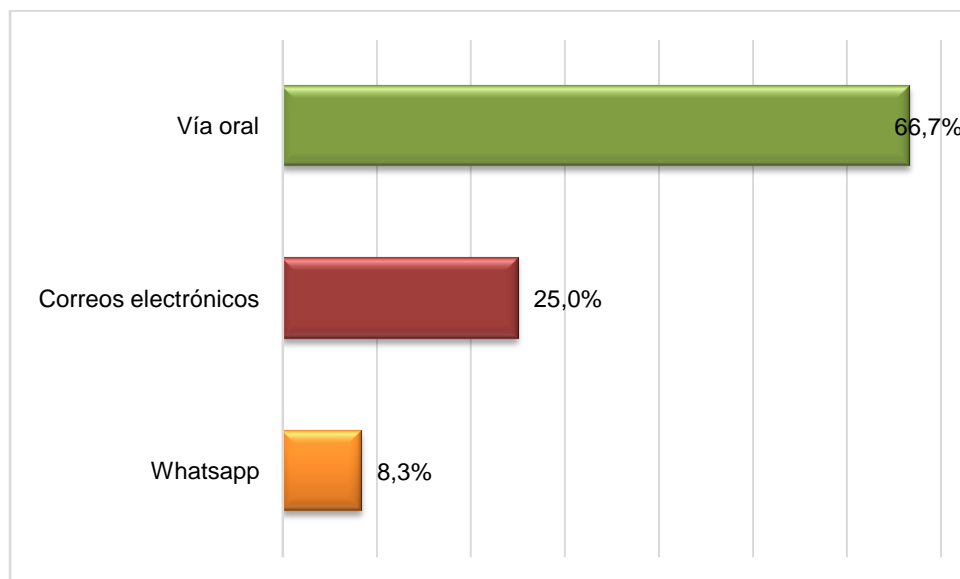
Gráfica 17. Pregunta 7: Lugar de trabajo adecuado respecto a la localización geográfica e infraestructura para el desarrollo de labores.



Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa.

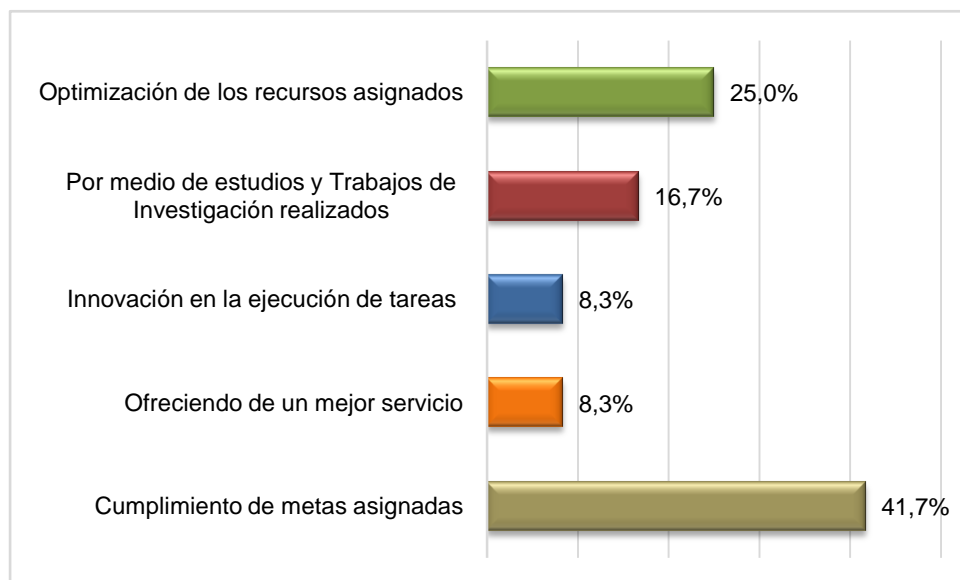
La gran mayoría de los empleados encuestados (83,3%) afirmaron estar de acuerdo en que la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. cuenta con una distribución apropiada de sus instalaciones locativas y su infraestructura física es cómoda y segura para el desarrollo de las labores cotidianas.

Gráfica 18. Pregunta 8: ¿Comúnmente, cómo se hace la divulgación y comunicación entre los directivos y los empleados en RN Suministros y Representaciones S.A.S.?



Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa.

El 47.6% de los empleados encuestados afirma que la divulgación y comunicación entre los directivos y los empleados se lleva a cabo por vía oral, es decir, que la Gerente se hace presente en la mayor parte de las veces en las áreas donde él necesita que se sigan una serie de instrucciones y recomendaciones en el cumplimiento de metas planteadas, hecho que refleja un apersonamiento marcado de este por el fiel desarrollo de las actividades que requieren de una supervisión constantes para darle salida a los pedidos y necesidades de los clientes. No obstante, se destaca que el segundo medio más utilizado por la Gerencia de la compañía es por vía telefónica, chat y Skype, mediante el uso del celular como herramienta de comunicación y divulgación.

Gráfica 19. Pregunta 9: Principal aporte de los empleados a la empresa

Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa.

La mayoría de los empleados considera que los mayores aportes que han ofrecido a la empresa en orden de importancia, han sido principalmente: el cumplimiento de metas asignadas (41,7%) y la optimización de los recursos asignado (25%)

8.2.5 Matrices MEFI y MEFE para el análisis de contexto

Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Fortalezas	Ponderación	Clasificación	Resultados
RN Suministros y Representaciones S.A.S. posee un estricto orden financiero y su gran capacidad para responder con las obligaciones de este mismo tipo, tanto administrativamente como con sus clientes.	0,15	3	0,45
Acceso a capital cuando lo ha requerido.	0,12	3	0,36
RN Suministros y Representaciones S.A.S. posee una constante preocupación que se tiene hacia la calidad del servicio ofrecido. No en vano, la empresa dispone de recursos económicos para el mejoramiento de procesos y nuevos proyectos	0,13	3	0,39
Tiene como cartera de clientes a importantes empresas de la ciudad y el país, que le generan un buen volumen de ventas.	0,11	3	0,33
Constante preocupación de la empresa por diferenciarse en la calidad de sus competidores.	0,12	2	0,24
Excelente relación de la Gerencia con cada uno de los clientes.	0,11	3	0,33
La cultura de servicio se basa en el cumplimiento de metas asignadas.	0,1	3	0,3
Interés a las directivas por mantener y/o mejorar un buen clima organizacional, lo que ha conllevado a que cuenta con una buen flexibilidad organizacional	0,09	3	0,27
RN Suministros y Representaciones S.A.S. cumple con todas sus obligaciones legales y pagos	0,07	2	0,14
SUBTOTAL	1		2,8

Fuente: elaborado por las investigadoras. **Fundamentación teórica:** Porter, M. (1984). Estrategia competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial CECSA.

Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) - (continuación)

DEBILIDADES	Ponderación	Clasificación	Resultados
RN Suministros y Representaciones S.A.S. presenta ausencia de una declaración de planificación estratégica	0,15	2	0,3
La empresa presenta un débil seguimiento de los resultados de producción referidos a la diversificación de ventas y comportamiento de los trabajadores.	0,09	1	0,09
La empresa no cuenta con la habilidad para retener a personal altamente competitivo y creativo.	0,07	1	0,07
Un porcentaje considerable de clientes tienen algún tipo de insatisfacción con los servicios de la empresa.	0,06	1	0,06
SUBTOTAL	1		0,52
TOTAL			3,32

Fuente: elaborado por las investigadoras. **Fundamentación teórica:** Porter, M. (1984). Estrategia competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial CECSA.

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

OPORTUNIDADES	PODERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS
Entrada en vigencia de la Ley de Infraestructura para desarrollar proyectos por valor de 50 billones de pesos, donde las compañías las compañías de servicios como RN Suministros y Representaciones S.A.S. se verán enormemente beneficiadas.	0,15	4	0,6
La tasa de crecimiento real del sector servicios es superior a la del PIB.	0,06	4	0,24
RN Suministros y Representaciones S.A.S. presenta una baja diferenciación en cuanto a servicios de apoyo logístico a buques y embarcaciones marítimas existentes en el mercado.	0,02	3	0,06
Ingreso de nuevas tecnologías y aplicaciones al sector servicios para la gestión y el control de operaciones.	0,03	3	0,09
Disminución de la tasa de desempleo en los últimos años.	0,04	3	0,12
Actualmente el posconflicto es una realidad en el país y representan una gran oportunidad para empresas como Rn Suministros y Representaciones S.A.S. para ofrecer servicios y productos que contribuyan al bienestar de la población desmovilizada.	0,07	3	0,21
La gran experiencia con la que cuenta RN Suministros y Representaciones S.A.S. en materia de apoyo logístico a buques y embarcaciones marítimas para, permitirá desarrollar fácilmente nuevas unidades de negocios.	0,06	3	0,18
SUBTOTAL	1		1,5

Fuente: elaborado por las investigadoras. **Fundamentación teórica:** Porter, M. (1984). Estrategia competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial CECSA.

Tabla 9. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) – (continuación)

AMENAZAS	PODERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS
Gran cantidad de participantes en el mercado.	0,03	2	0,06
Difícil consecución de personal altamente calificado en el área de operaciones marítimas y portuarias.	0,15	2	0,3
Escasa implementación de la I+D en el entorno empresarial.	0,14	1	0,14
Disminución del crecimiento en la empresa.	0,13	1	0,13
Falta de productividad empresarial.	0,12	1	0,12
Aumento en el costo de algunos insumos y suministros debido a la reforma tributaria.	0,11	1	0,11
Aumento del poder de negociación de los proveedores.	0,09	1	0,09
Cambios en las necesidades y requerimientos de los clientes.	0,05	1	0,05
Gran cantidad de legislaciones y regulaciones impositivas para operar en el mercado.	0,04	2	0,08
Demasiada competencia desleal en el mercado.	0,13	2	0,26
Desaceleración de la economía en 2015, la cual pasó de crecer a un ritmo de 4,5% a una tasa de 3%.	0,01	1	0,01
SUBTOTAL	1		1,35
TOTAL			2,85

Fuente: elaborado por las investigadoras .**Fundamentación teórica:** Porter, M. (1984). Estrategia competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial CECSA.

8.2.6 Estrategias competitivas de Michael Porter

Para la elaboración de la Matriz Interna Externa de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. se utilizó la información obtenida en el focusgroup donde participaron 6 integrantes de la empresa, a fin de recabar los factores claves del éxito, internos y externos.

La empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S., se ubica en el tipo de estrategias con liderazgo en costos; los productos y servicios que se ofrecen en el mercado son relativamente de carácter estándar, ya que los diferentes no tienen muchas opciones de modificación para elaborar modelos de diferenciación de producto.

Figura 7. Matriz Interna Externa de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S.

RESULTADOS TOTALES PONDERADOS MATRIZ EFI

		4.0	3.0	2.0	1.0
RESULTADOS TOTALES PONDERADOS MATRIZ EFE	Alta 3.0 a 4.0	3.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	2.0	IV	V	VI
	Bajo 2.0 a 2.99	1.0	VII	VIII	IX

Fuente: elaborado por las investigadoras. **Fundamentación teórica:** Porter, M. (1984). Estrategia competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial CECSA.

8.2.7 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA)

Figura 8. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA)

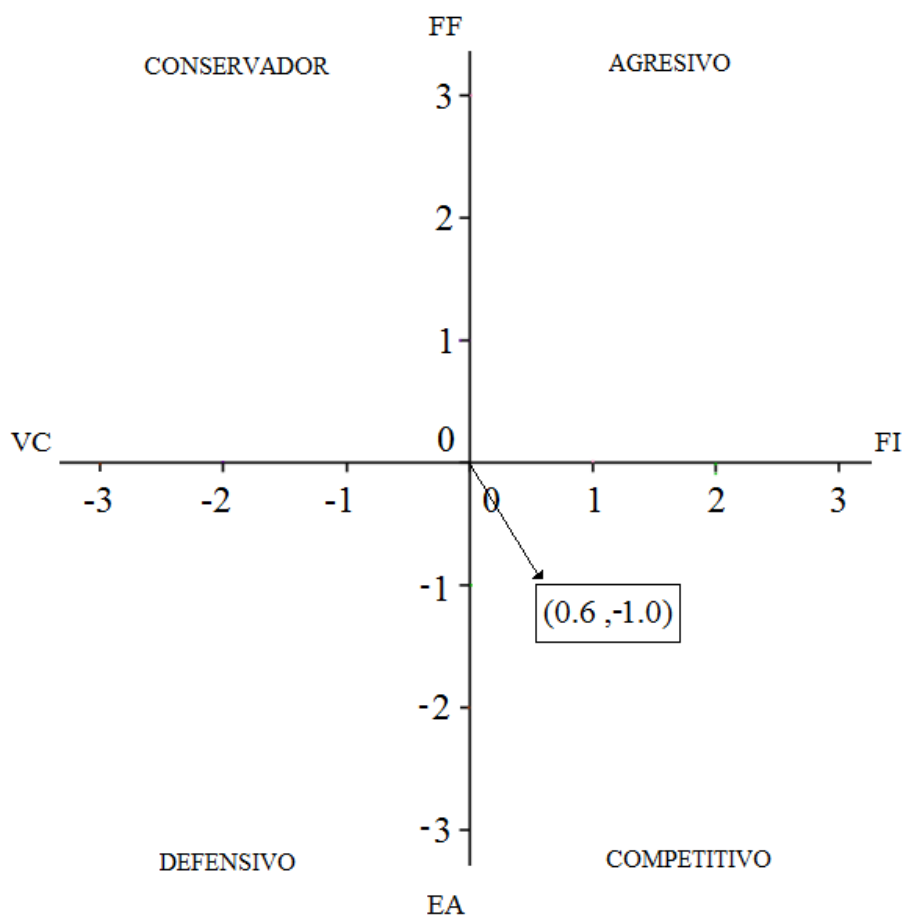
Fortalezas Financieras (FF)		PUNTAJE	Estabilidad Ambiente (EA)		PUNTAJE
Capacidad de endeudamiento. Confianza en bancos.	5		Cambios tecnológicos	-4	
Capital de trabajo Bueno	3		Tasa de inflación	-5	
Flujo de caja positivo en últimos tres periodos	3		Variabilidad de la demanda de productos y servicios	-5	
endeudamiento en 2015 fue de 19.6%	4		Presión competitiva	-4	
Razón de liquidez fue de 0,05 a 2015. Aumentó	2		Poder de negociación de los proveedores obliga a aumentar el precio	-4	
Promedio	3,4		Promedio	-4,4	
Ventaja Competitiva (VC)		PUNTAJE	Fortaleza de la Industria (FI)		PUNTAJE
RN Suministros y Representaciones S.A.S. cuenta con la lealtad de sus clientes	-3		Crecimiento positivo del sector en 2015	3	
Sus servicios gozan de aceptación entre sus clientes	-2		Desaceleración de la economía	2	
Reconocimiento y reputación	-2		Facilidad de operación del negocio	4	
Cuenta con una cartera importante de clientes	-5		Oportunidades de expansión con la Ley de Infraestructura	3	
Débil seguimiento de los resultados	-2		Acceso a nuevas aplicaciones tecnológicas	5	
Promedio	-2,8		Promedio	3,4	

Fuente: elaborado por las investigadoras. **Fundamentación teórica:** Porter, M. (1984). Estrategia competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial CECSA.

FF	3,4
VC	-2,8
EA	-4,4
FI	3,4

Ubicando estos puntos en la recta se tiene FF+ EA eje Y (3,4-4,4) y VC + FI en el eje X (-2,8 + 3,4) quedando la combinación (-1.0, 0.6) respectivamente.

Figura 9. Representación gráfica Matriz (PEEA)



Fuente: elaborado por las investigadoras. **Fundamentación teórica:** Porter, M. (1984). Estrategia competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial CECSA.

La empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S., de acuerdo a este análisis de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA), da como resultado una ubicación en el cuadrante inferior derecho, indicando que se deben implementar estrategias de tipo **Competitivo**, que sugiere actividades de penetración en el mercado y desarrollo del mercado.

8.3 Análisis de perfiles de puestos de trabajo de la empresa RN Suministros y representaciones S.A.S. para describir el desarrollo de sus actividades y generar valor al cliente final.

A continuación se recopilan las funciones que realiza cada empleado al interior de la empresa para tener una idea acerca de cómo es que se realizan las tareas en un determinado puesto y el nivel de supervisión que tiene. Con este ejercicio se pretende poner en evidencia la relevancia que tiene este sistema y las repercusiones que tiene sobre la cadena de valor empresarial.

Cargo	Objetivo del cargo	Supervisión
Gerente General	Planear, organizar, dirigir y controlar de manera eficiente y eficaz todas las actividades programadas en cabeza de todas las áreas de la compañía.	El cargo recibe supervisión general de la junta de socios de manera directa y constante.
Coordinación Administrativa	Coordinar los procesos administrativos supervisando, controlando y dirigiendo las actividades del área, a fin de lograr la correcta implementación de los procedimientos, de pagos de proveedores, pagos de personal y cobros a clientes.	El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante por parte de la Gerente General.
Coordinación Operativa	Coordinar los procesos técnicos y operativos, satisfaciendo las necesidades de los clientes de la empresa, brindándoles productos y servicios integrales.	El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante por parte de la Gerente General.
Auxiliares Senior	Coordinar los procesos técnicos y operativos, satisfaciendo las necesidades de los clientes de la empresa, brindándoles productos y servicios integrales de acuerdo al portafolio de la compañía.	El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante por parte de la Gerente General.
Auxiliares Junior	Atender las necesidades específicas de cada uno de los clientes de la empresa ubicados en puerto y reportar cualquier novedad a la Coordinación Administrativa.	El cargo recibe supervisión general periódica por parte del Gerente General. Dependen directamente de la Coordinación Administrativa.

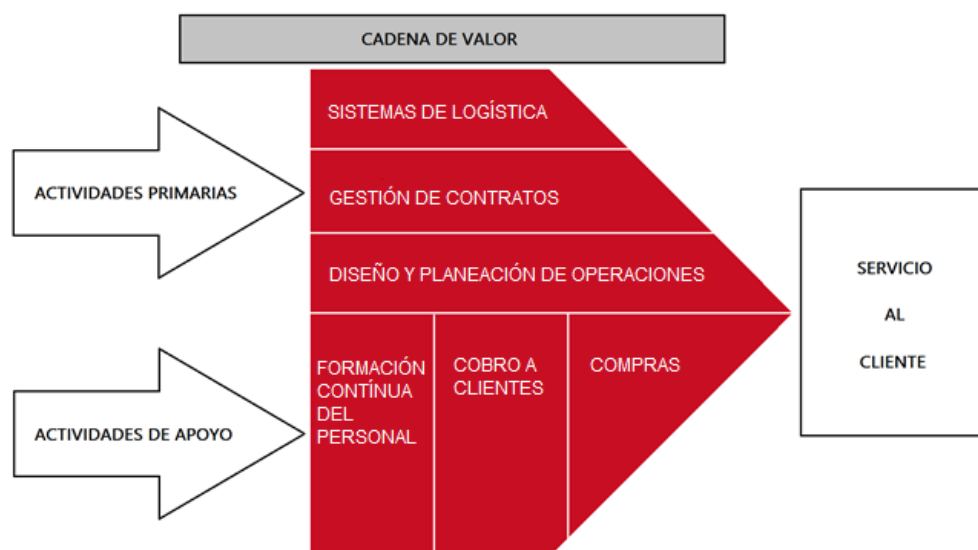
Fuente: elaborado por las investigadoras.

8.3.1 Cadena de valor empresarial

La cadena de valor empresarial permite analizar el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo al interior de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. y así costos, mejorar recursos e identificar fuentes de ventajas competitivas en el mediano y largo plazo.

Esta herramienta estratégica tiene su punto de partida en el concepto de que la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. necesita crear valor en los productos y servicios que ofrece a sus clientes, es decir, lo que estos están dispuestos a pagar por lo que se les ofrece. A continuación se presenta la cadena de valor que se propone para la empresa:

Figura 10. Cadena de valor para RN Suministros y Representaciones S.A.S.



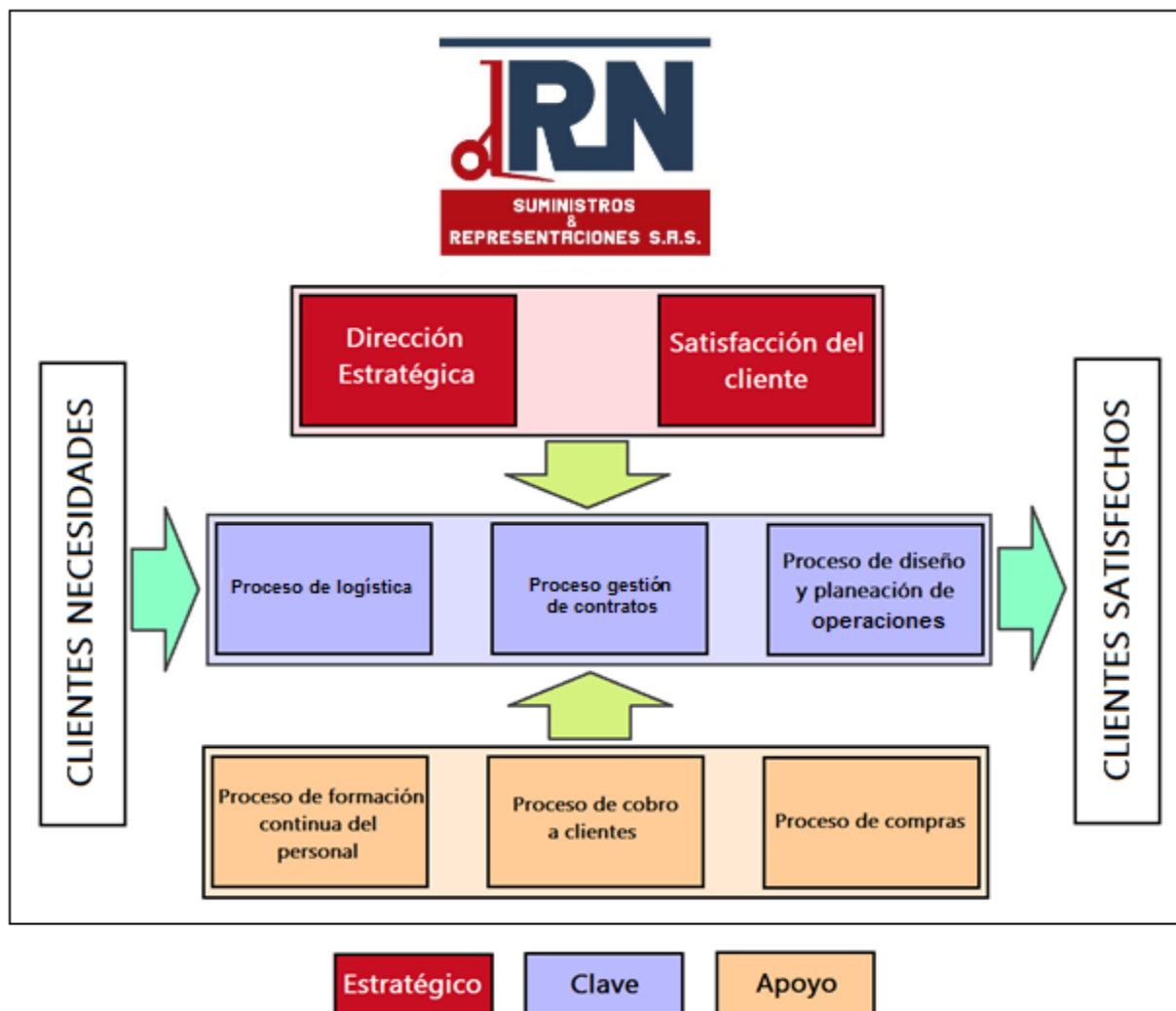
Fuente: elaborado por las investigadoras. **Fundamentación teórica:**Porter, M. (1984). Estrategia competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial CECSA.

8.3.2 Mapa de procesos

El mapa de procesos es una representación gráfica que permite visualizar todos los procesos que fueron plasmados en la cadena de valor y muestra interrelación que existe entre ellos. Para llegar a este punto fue necesario identificar los actores y cada uno de los procesos que afectan a todo el sistema.

El mapa de procesos que se propone contiene los elementos productivos que posee la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. para llevar a cabo todas sus operaciones, en el cual se detallan los procesos estratégicos, los procesos clave y los procesos de apoyo como base para el direccionamiento estratégico de la organización.

Figura 11. Mapa de procesos RN Suministros y Representaciones S.A.S.



Fuente: elaborado por las investigadoras. **Fundamentación teórica:** Porter, M. (1984). Estrategia competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial CECSA.

8.3.3 Identificación de procesos

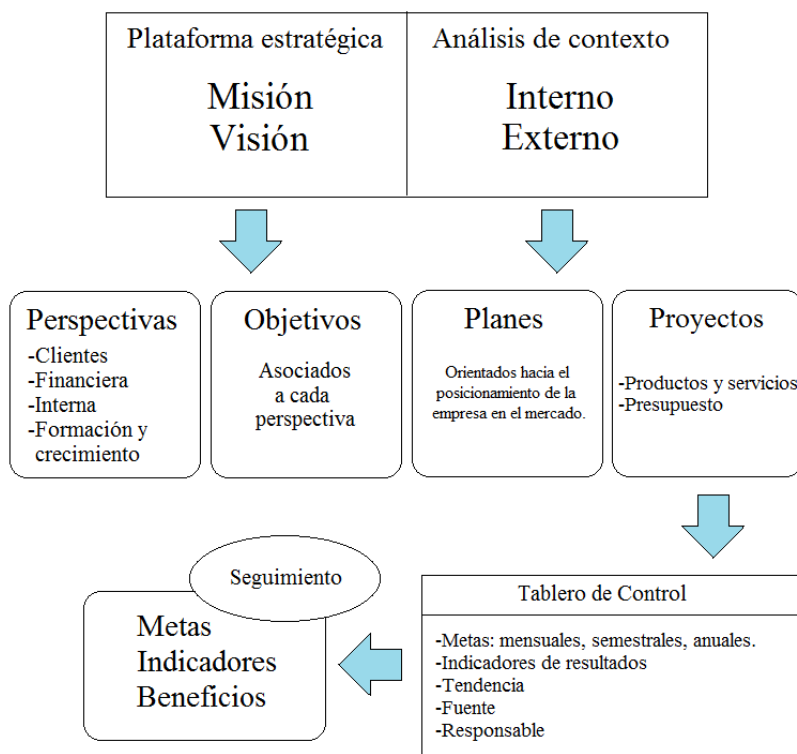
La empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. tiene establecidos procesos que no han sido analizados ni renovados últimamente. Por tanto, con la ejecución de este ejercicio se le otorgará una mejora en sus operaciones y en cada uno de los servicios que ofrece a través de los procesos claves y de apoyo.

8.4 Formulación del plan estratégico de acuerdo a los resultados observados del diagnóstico.

8.4.1 Estructura del plan

El plan estratégico para la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. fue construido a partir del análisis de contexto externo e interno y en alineación con el direccionamiento estratégico de la compañía, conformado por la Misión, la Visión como rectores del quehacer de la organización.

Figura 12. Estructura del plan estratégico de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S.



Fuente: elaborado por las investigadoras.

8.4.2 Análisis de la plataforma estratégica actual y definición de la nueva Misión y Visión para la empresa

Misión actual	Visión actual
<p>RN Suministros y Representaciones S.A.S. es una compañía de servicio y apoyo logístico a embarcaciones marítimas y fluviales, especializada en operaciones portuarias.</p>	<p>RN Suministros y Representaciones S.A.S..., busca el liderazgo en materia de apoyo logístico, operativo y suministros en todo tipo de operaciones marítimas, fluviales y terrestres, a partir del conocimiento de las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo soluciones de valor agregado con un nivel de excelencia que les satisfaga y garantice su lealtad.</p>
Misión propuesta	Visión propuesta
<p>RN Suministros y Representaciones S.A.S. es una empresa dedicada a proporcionar apoyo logístico, operativo e inspecciones en todo tipo de operaciones marítimas, portuarias, fluviales y terrestres, asesorías en la planeación, administración y ejecución en proyectos de la Industria marítima, a través de un seguimiento continuo que busca mejorar nuestras prácticas y procesos operacionales, satisfaciendo oportunamente los requisitos del cliente.</p>	<p>RN Suministros y Representaciones S.A.S., con el apoyo de sus clientes busca para el año 2021 ser la empresa líder en apoyo logístico, operativo e inspecciones en operaciones marítimas, portuarias y terrestres, mediante el mejoramiento continuo de nuestros procesos, respaldado por nuestro talento humano.</p>

Fuente: elaborado por la investigadora.

8.4.3 Perspectivas del Balance Scorecard

Tabla 9. Perspectiva financiera

Objetivos	Indicadores	Situación actual	Meta	Estrategias
Maximizar la rentabilidad de la empresa	Margen neto de utilidades	12%	20%	Incrementar las ventas y reducir los costos.
Satisfacer las expectativas de los accionistas	Rendimiento de capital	28%	35%	Aumentando las ventas de servicios.
Reducir los costos de operación	Costo por cliente	La última reducción que hizo la empresa fue del 12%	Se desea reducir los costos por cliente a un 15%	Reducir el costo de atención al cliente, incentivando la autogestión.

Fuente: elaborado por las investigadoras. **Suministro de datos (Indicadores actuales):** Gerencia de RN Suministros y Representaciones S.A.S.

Tabla 10. Perspectiva del cliente

Objetivos	Indicadores	Situación actual	Meta	Estrategias
Aumentar la cuota de mercado	Tasa de adquisición de nuevos clientes	RN domina actualmente el 2% del mercado de asistencia a buques y embarcaciones marítimas en Cartagena	Dominar el 4% del mercado	Desarrollar productos y servicios al alcance de los clientes
Disminuir el Índice de insatisfacción del cliente ante la falta de cubrimiento de emergencias de la empresa los fines de semana	Índice de reclamaciones y quejas	En RN se manejan actualmente 20 PQRS por semestre	10 PQRS por semestre	Determinar los requerimientos de los clientes en cuanto al servicio para crear soluciones definitivas al problema.

Fuente: elaborado por las investigadoras. **Suministro de datos (Indicadores actuales):** Gerencia de RN Suministros y Representaciones S.A.S.

Tabla 11. Perspectiva del proceso interno

Objetivos	Indicadores	Situación actual	Meta	Estrategias
Mejorar la imagen de la compañía	Encuesta de satisfacción al cliente	La empresa cuenta actualmente con 10 clientes principales, que son los que reportan el 85% de los ingresos	Aumentar de 10 a 15 clientes principales que ayuden a incrementar los ingresos de la compañía de un 85% a un 95%.	Mejorar la calidad del servicio en general y optimizar la efectividad de las campañas publicitarias.

Fuente: elaborado por las investigadoras. **Suministro de datos (Indicadores actuales):** Gerencia de RN Suministros y Representaciones S.A.S.

Tabla 12. Perspectiva formación y crecimiento

Objetivos	Indicadores	Situación actual	Meta	Estrategias
Mejorar la satisfacción de los empleados	Índice de satisfacción del empleado	Actualmente no se realiza ninguna medición encaminada a conocer el grado de satisfacción del empleado	Monitorear bimensualmente el grado de satisfacción de la totalidad de los empleados en cuanto a su desarrollo laboral y profesional.	Brindar préstamos y/o subsidios encaminados para la cuota inicial de la compra de casa, carro o el desarrollo de estudios e educación continua.
Lograr una comunicación efectiva dentro de la empresa	Reducir el número de errores en los procesos de atención y servicio al cliente	Actualmente hay 25 PQRS relacionadas con fallas en la comunicación e incumplimiento por parte de la empresa.	Se espera llegar a una meta de Cero errores	Desarrollar un plan de comunicaciones institucional, para lograr una mayor eficiencia en la atención y servicio al cliente.

Fuente: elaborado por las investigadoras. **Suministro de datos (Indicadores actuales):** Gerencia de RN Suministros y Representaciones S.A.S.

8.4.4 Objetivos estratégicos

Para la elaboración del plan estratégico 2017 - 2021 de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. se han formulado los siguientes objetivos estratégicos:

- a. Aumentar la cuota de mercado.
- b. Disminuir el Índice de insatisfacción del cliente ante las fallas en algunos servicios por la mala comunicación interna y el inadecuado control en las operaciones.
- c. Crear nuevos productos, procesos y servicios o modernizar los existentes.

- d. Otorgar cupos de crédito y tarifas especiales solo a clientes cuya situación financiera y comercial sea saludable
- e. Desarrollar soluciones de incentivos y reconocimiento que ayuden a inspirar comportamientos y a promover un círculo virtuoso de excelencia, apalancado con lo mejor de las personas.

8.4.5 Metas estratégicas

Se han fijado varias metas para la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S., entre los más importantes se citan los siguientes:

Ser la compañía líder en el mercado, mediante una completa y excelente oferta de productos y servicios innovadores de alta calidad de acuerdo a las necesidades imperantes de nuestros clientes, para obtener un crecimiento escalonado y generar rentabilidad.

8.4.6 Beneficios esperados

- a. Alineamiento del desempeño individual con las estrategias y los objetivos de la empresa.
- b. Evaluación/Autoevaluación del progreso y desempeño.
- c. Mejoramiento del desempeño.
- d. Definición de estándares de desempeño.
- e. Identificación de las necesidades de mejoramiento en cuanto a la organización.

8.5 Formulación de la estrategia acorde con los objetivos, que permitan el logro de los mismos, con el fin de mejorar la situación actual y el desempeño de la empresa.

Con base en las metas propuestas para la empresa RN Suministros y Representaciones S.A., se proponen las siguientes estrategias:

8.5.1 Estrategia (E1) para el posicionamiento de la empresa en el mercado

Tabla 13. Estrategia para el posicionamiento de la empresa en el mercado

Estrategia (E1)	“Lograr un mayor posicionamiento de la empresa en el mercado”			
Objetivo estratégico	Aumentar la cuota de mercado	Responsable	Ejecutor	Plazo para implementar
Tácticas	Aumentar en un 10% la participación en el mercado gracias al marketing online y la oferta de nuevas tarifas más accesibles a los clientes.	Gerencia RN	Coordinación Administrativa	Dos meses
	Desarrollar una campaña publicitaria para el posicionamiento de la marca RN Suministros y Representaciones S.A.S. a nivel local y regional, que incluya un plan de medios compuesto por piezas en páginas web de alto tráfico, publicidad en redes sociales, mailing directo, marketing móvil y activación BTL en la Sociedad Portuaria Regional Cartagena.	Gerencia RN	Coordinación Administrativa	Dos meses
	Establecer alianzas estratégicas con el SENA para que ofrezca y dicte cursos de capacitación en servicio y atención al cliente a los empleados de la empresa.	Gerencia RN	Coordinación Administrativa	Un mes
	Contratar una empresa de diseño, programación y desarrollo web y app, para que diseñe la página Web de RN Suministros y Representaciones S.A.S., desarrollando una idea diferente para la empresa.	Gerencia RN	Coordinación Administrativa	Dos meses
	Incrementar el volumen de ventas trimestrales en un 15% por medio de la consecución de nuevos contratos, fijando metas a los proveedores para ofrecer mejores productos y servicios al mejor precio.	Gerencia RN	Coordinación Administrativa	Un mes

Fuente: elaborado por las investigadoras.

En la actualidad RN Suministros y Representaciones S.A.S. cuenta con una gama de clientes fidelizados con los productos y servicios que ofrece, pero tampoco se puede negar que la compañía desarrolla labores en un mercado cada vez más competitivo, compuesto por buenas empresas, respaldadas por grandes marcas mundiales, en donde no existen fórmulas mágicas para vender y atraer a nuevos clientes, salvo una buena diferenciación basada en un buen servicio (tanto en preventa como en posventa), conjugado con un óptimo soporte técnico y ofreciendo calidad a buen precio en los mismos. Una solución a esto sería intensificar la comunicación utilizando la publicidad como una herramienta que permita dar a conocer nuevos productos y servicios y las bondades de los existentes, respaldando la promesa de venta de la empresa con un aumento de la productividad y la calidad de las operaciones que realizan los empleados.

De esta manera, para vender la promesa de venta de la empresa, es necesario diseñar una campaña publicitaria exitosa, que conlleve a un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado. Se recomienda entonces utilizar medios, como: apertura de una página web y cuentas en todas las redes sociales, mailing directo, marketing móvil a través de la plataforma tecnológica de Whatsapp.

Los costos en que incurriría RN Suministros y Representaciones S.A.S. al implantar la campaña publicitaria prevista, se pueden apreciar detalladamente en el siguiente plan de medios de ejecución mensual.

Tabla 14. Plan de medios para el año 2017

Medios publicitarios	Costo
Diseño y alojamiento de página web de la empresa	\$2.600.000
Botón fijo en páginas web de alto tráfico. Medidas 120x60 px	\$1.000.000
Apertura y administración de una cuentas en redes sociales	\$800.000
Envío de mailing directos a clientes y 2000 potenciales	\$1.000.000
Marketing móvil a través de Whatsapp (W-marketing)	\$100.000
Activación BTL de merca en puerto	\$1.000.000
Costo inicial de la estrategia publicitaria	\$6.500.000
Costo mensual de la estrategia publicitaria	\$3.900.000
Costo anual de la estrategia publicitaria	\$46.800.000

Fuente: elaborado por las investigadoras.

Al año la campaña publicitaria enfocada a lograr un mayor posicionamiento en el mercado, tendría un costo total de: \$46.800.000.00 (cuarenta y seis millones ochocientos mil Pesos), teniendo en cuenta una frecuencia mensual para lograr los efectos esperados.

Tabla 15. Plan de acción para aumentar la cuota de mercado de la empresa

Actividades estratégicas	Responsable	Calendario	Medidas de control	Resultados
Venta de nuevos productos y servicios de la compañía	Gerencia RN	junio de 2017 - marzo de 2018	Reporte de Investigación realizada.	Diversificación
Desarrollo de Estrategias de Comunicación	Gerencia RN	junio de 2017 - marzo de 2018	Constatar carácter de marca, ideología de producto e imaginario propio en la estrategia de comunicación.	Penetración de nuevos mercados
Estructurar estrategias de precio, producto y distribución	Gerencia RN	junio de 2017 - marzo de 2018	Establecer índices de aceptación de la estrategia.	Mantener un lugar privilegiado en el mercado competitivo.

Fuente: elaborado por las investigadoras.

8.5.2 Estrategia (E2) para la mejora continúa del servicio al cliente

Tabla 16. Estrategia para la mejora continúa del servicio al cliente

Estrategia (E2)	"Mejorar continuamente la calidad del servicio al cliente "			
Objetivo estratégico		Responsable	Ejecutor	Plazo para implementar
Tácticas	Realizar evaluaciones constantes acerca de la percepción del cliente en cuanto a la calidad del servicio.	Gerencia RN	Coordinación Administrativa	Dos meses
	Aumentar la capacidad de respuesta de la empresa ante peticiones, quejas, reclamos o sugerencias de los clientes, no dejar nada para después.	Gerencia RN	Coordinación Administrativa	Dos meses
	Establecer canales de atención al interior de la empresa, de tal manera que el cliente se pueda comunicar indistintamente por medio de todos los canales.	Gerencia RN	Coordinación Administrativa	Un mes
	Establecer mecanismos para que los clientes de RN Suministros y Representaciones S.A.S. puedan dar a conocer sus opiniones, teniendo en cuenta que su punto de vista ayudará a tomar los errores y desaciertos como oportunidades de mejora y a decidir acertadamente.	Gerencia RN	Coordinación Administrativa	Un mes
	Implementar un modelo de servicio al cliente concebido como un estilo de vida que sea practicado por todos los empleados, haciendo especial énfasis en las actitudes y conductas que desea transmitir.	Gerencia RN	Coordinación Administrativa	Un mes

Fuente: elaborado por las investigadoras.

Ante las reiteradas fallas en la prestación de algunos servicios por errores internos de comunicación, se recomienda a la compañía identificar, formalizar y socializar los canales de comunicación autorizados para la ejecución y el reporte de operaciones. De esta forma, se conseguirá convertir la comunicación interna en una herramienta estratégica para la compañía, lo que hace que pase de ser un mero elemento más, aunque necesario, para mantener informados a los empleados, a ser un poderoso arma que mejora el clima laboral, aumenta el compromiso de todos los miembros de la organización con las necesidades de esta y contribuye de forma activa en los resultados de negocio.

8.5.3 Estrategia (E3) para incrementar el volumen de ventas actual

Tabla 17. Estrategia para incrementar el volumen de ventas actual

Estrategia (E3)	"Incrementar el volumen de ventas actual"			
Objetivo estratégico	Responsable	Ejecutor	Plazo para implementar	
Tácticas	Disminuir costes en las operaciones en puerto mediante la inversión en personal más cualificado, el uso de nuevas tecnologías o en definitivas, hacer más eficientes los procesos existentes.	Gerencia RN	Coordinación Administrativa	Tres meses
	Motivar al personal hacia una cultura organizacional completamente orientada al cliente.	Gerencia RN	Coordinación Administrativa	Un mes
	Llevar a cabo una investigación acerca de ideas, métodos o procedimientos de venta que se hayan empleado en otra industria y que puedan adaptarse fácilmente la empresa.	Gerencia RN	Coordinación Administrativa	Un mes
	Diseñar e implementar un protocolo de seguimiento y fidelización de clientes que le permita a RN Suministros y Representaciones S.A.S. detectar cambios en la actitud de estos hacia la marca y mostrar interés por sus inquietudes.	Gerencia RN	Coordinación Administrativa	Tres meses
	Identificar y caracterizar a los clientes top que la empresa desearía atender y hacer un seguimiento específico y detallado de su perfil, así como de sus requerimientos, necesidades y condiciones de negociación (networking)	Gerencia RN	Coordinación Administrativa	Un mes

Fuente: elaborado por las investigadoras.

Por medio del aumento de su cuota de mercado, la cual se va a ir gestando a medida que la empresa empiece por poner en práctica el networking con gente que conozca las habilidades de la gerente actual de RN Suministros y Representaciones S.A.S., preguntando a los clientes existentes si planean hacer algo en un futuro próximo y diseñando productos y servicios a la medida de sus necesidades. Para lograrlo, las directivas de la empresa, deberán estar dispuestas a colaborar con otros profesionales de su mismo campo y/o entorno, que están especializados en temas que desconoces.

Una de las acciones más creativas que puede desarrollar la empresa, es enviar avisos por correo electrónico a la mayoría de sus aliados estratégicos y clientes, notificándoles de que, si envían una buena pista de ventas, se le incentivaría con premio muy atractivo.

8.5.4 Estrategia (E4) para rediseñar la actual política de precios y otorgamiento de crédito a clientes

Tabla 18. Estrategia para rediseñar la actual política de precios y otorgamiento de créditos a clientes

Estrategia (E4)	"Rediseñar la actual política de precios y otorgamiento de créditos a clientes"			
Objetivo estratégico	Otorgar cupos de crédito y tarifas especiales y flexibles solo a clientes cuya situación financiera y comercial sea saludable y su volumen de compra sea constante.	Responsable	Ejecutor	Plazo para implementar
Tácticas	Utilizar diferentes tarifas para diferentes productos y/o servicios que ofrezca la empresa, de tal manera que se pueda establecer una tarifa tope para la gama más alta y una tarifa inferior para una gama con menores prestaciones.	Gerencia RN	Coordinación Administrativa	Un mes
	Establecer tarifas de paquete mediante la integración de dos o más productos o servicios complementarios, de tal manera que el cliente perciba un ahorro.	Gerencia RN	Coordinación Administrativa	Un mes
	Cuando se presenten casos de morosidad en clientes top, se manejarán condiciones especiales de pago, previa autorización de la Gerencia General de RN Suministros y Representaciones S.A.S.	Gerencia RN	Coordinación Administrativa	Un mes
	Diseñar un protocolo de alertas "A tiempo" para acelerar la respectiva gestión de cobro y evitar el aumento de la cartera vencida.	Gerencia RN	Coordinación Administrativa	Un mes

Fuente: elaborado por las investigadoras.

Teniendo en cuenta la situación actual del mercado apoyo logístico a buques y embarcaciones en puerto tanto en Colombia como en el mundo, las políticas e imposiciones tributarias del gobierno nacional, al igual que los costes de operación, la

empresa bien podría considerar la posibilidad de reestructurar y flexibilizar su política de precios y el otorgamiento de créditos a clientes con alto volumen de demanda.

Dada la actual situación económica por la que atraviesa el país, es competencia de las directivas de RN Suministros y Representaciones S.A.S. manejar su flujo de caja de la forma que mejor considere prudente.

8.5.5 Estrategia (E5) para desarrollar acciones encaminadas a incentivar a los empleados

Tabla 19. Estrategia (E5) para desarrollar acciones encaminadas a incentivar a los empleados

Estrategia (E5)	“Desarrollar acciones encaminadas a incentivar a los empleados”			
Objetivo estratégico	Desarrollar soluciones de incentivos y reconocimiento que ayuden a inspirar comportamientos y a promover un círculo virtuoso de excelencia, apalancado con lo mejor de las personas.	Responsable	Ejecutor	Plazo para implementar
Tácticas	Diseñar e implementar un programa de incentivos y motivación para mantener el rendimiento óptimo de los empleados más destacados con el fin de generar un ambiente sano de competitividad a nivel interno.	Gerencia RN	Coordinación Administrativa	Un mes
	Monitorear el desempeño de los trabajadores y su impacto en la empresa.	Gerencia RN	Coordinación Operativa	Un mes
	Diseñar y establece implementar una política de ascensos, promociones y distinciones para el personal.	Gerencia RN	Coordinación Administrativa	Un mes
	Concientizar a los Coordinadores operativos acerca de la necesidad de los empleados de contar con su asistencia en las decisiones que relacionan con asuntos laborales y de trabajo en equipo.	Gerencia RN	Coordinación Operativa	Un mes

Fuente: elaborado por las investigadoras.

La principal debilidad que presenta RN Suministros y Representaciones S.A.S. está relacionada con la rotación de los empleados por cargos diferentes en la escala jerárquica de la compañía. En tal sentido, si bien la empresa es consciente del esmero

del trabajador por superarse mediante la realización de estudios superiores, este no es tenido muy en cuenta por las directivas para un ascenso de acuerdo al grado de sus conocimientos, dada su baja tasa de rotación de personal y la especialización de cada uno de sus miembros en su labor propia.

Por tanto, dada la actual percepción que tienen los trabajadores en relación a la compañía, la recomendación que se le ofrece a la gerencia es: otorgar préstamos parciales o totales y/o subsidios encaminados para la cuota inicial de la compra de casa, carro o el desarrollo de estudios superiores, tanto en pregrado como en posgrado. En el caso de otorgar préstamos, estos podrían ser viales mediante alianzas estratégicas entre la compañía y un banco de su preferencia para la facilitación y otorgamiento de los créditos a los empleados de buen desempeño y trayectoria dentro de la organización. La modalidad, condiciones y las cuotas de los mismos serian definidas por las directivas de RN Suministros y Representaciones S.A.S., previo estudio de aprobación de crédito.

8.6 Establecimiento de indicadores de gestión para el control de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S.

El siguiente listado de indicadores fue confeccionado a la medida de las necesidades de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S., teniendo en cuenta la Guía para el diseño, construcción e interpretación de indicadores del DANE (2009).

En esta parte de la investigación se tuvieron en cuenta la información contenida en cada una de las perspectivas del BalancedScorecard y los objetivos estratégicos formulados anteriormente.

Cabe anotar que las metas que se establecen para cada indicador fueron definidas por consenso en el focusgroup que las investigadoras llevaron a cabo con seis (6) miembros de la organización, donde estuvieron presentes dos (2) directivos de RN Suministros y Representaciones S.A.S.

En tal sentido, la presencia de la Gerente General y de un miembro de la Junta de socios facilitó en gran medida las metas reales que la empresa está en capacidad de alcanzar, dados los recursos humanos, tecnológicos y financieros que posee en la actualidad.

Tabla 20. Indicadores de gestión para los procesos de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S.

Nombre del indicador	Descripción	Formula	Meta	Frecuencia de medición	Responsable
Licitaciones y cotizaciones	Garantizar el buen desempeño de la empresa a la hora de ofrecer propuestas económica y financieramente eficientes con tal de que le sean adjudicadas	Numero de propuestas adjudicadas / Total de propuestas presentadas * 100	La Junta Socios de la empresa espera que el 70% de las presentadas sean adjudicadas.	Trimestral	Coordinador Administrativo / Coordinador de Operaciones
% de Cumplimiento de los tiempos de entrega de requerimientos	Garantizar los plazos de entrega ofrecidos al cliente	Tiempo Estimado/ Tiempo Real * 100	El nivel de tolerancia que la Junta de Socios ha tolerado para el incumplimiento (justificado) en la entrega de requerimientos durante el años, será del 5%	Al finalizar cada proyecto	Coordinador Administrativo / Coordinador de Operaciones
% de Cumplimiento del Costo inicial	Garantizar el control del costo inicial del producto.	Costo Inicial del Producto / Costo final del Producto * 100	La tasa de cumplimiento del costo inicial que la Junta de Socios estableció, fue del 95%.	Al finalizar cada proyecto	Coordinador Administrativo / Coordinador de Operaciones
% de Reclamos Solucionados	Aumentar la capacidad de respuesta a los reclamos de los clientes.	# de Reclamos	La Junta de Socios prevé que la compañía se puede comprometer con que solucionará efectivamente el 90% de los reclamos de los clientes.	Mensual	Coordinador Administrativo / Coordinador de Operaciones
% de Cumplimiento del tiempo estándar de entrega de información	Garantizar el cumplimiento de los tiempos de entrega de información establecidos.	Tiempo estándar de entrega de información / Promedio de tiempos reales de entrega de información * 100	La Junta de Socios prevé que todos los empleados de la compañía están en la capacidad de cumplir con el tiempo estándar de entrega de la información en el 90% de las veces.	Mensual	Coordinador Administrativo / Coordinador de Operaciones
Índice de Productividad del Personal	Aumentar la productividad del personal.	# de Horas Hombres empleadas / # de Horas Hombres planificadas * 100	La meta fijada para este indicador por parte de la Junta de Socios fue del 90%	Mensual	Coordinador Administrativo / Coordinador de Operaciones
índice de deserción de clientes	Mide la imagen de la empresa ante los clientes.	Cantidad de Clientes año corriente / Cantidad de clientes año anterior - 1	Se espera que los clientes no deserten sino que aumenten en numero	Anual	Coordinador Administrativo / Coordinador de Operaciones
Índice de participación en el mercado	Refleja la participación de la empresa en la satisfacción de la demanda de determinado producto o servicio	Ventas de la empresa / Ventas totales del sector x 100	Se desea llegar al 4% de la participación	Semestral	Coordinador Administrativo / Coordinador de Operaciones

Fuente: elaborado por las investigadoras. **Fundamentación teórica:** Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2009). Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. Bogotá: Herramientas Estadísticas para una Gestión Territorial más efectiva.

9. CONCLUSIONES

El direccionamiento estratégico es necesario para asegurar la formulación de una estrategia sólida para la compañía y este solo será inútil, si las directivas de RN Suministros y Representaciones S.A.S. no lo utilizan como una herramienta para incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa.

El direccionamiento Estratégico diseñado para RN Suministros y Representaciones S.A.S., especifica la relación de la Organización con su ambiente, en función de la misión, visión, los objetivos y las estrategias.

Actualmente, la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S. se ve enfrentada a grandes desafíos relacionados con: una mayor competencia en el mercado, el poder de negociación de los proveedores, cambios en las necesidades y requerimientos de los clientes, demasiada competencia desleal y una difícil consecución de personal altamente calificado en el área de operaciones marítimas y portuarias, por citar solo algunas, los cuales obligan a la empresa a tomar decisiones que permitan sortear con éxito estas amenazas.

El estudio pudo establecer que, la empresa en mención, teniendo en cuenta las amenazas previstas de su entorno y la perspectiva de sus clientes, debería aumentar la cuota de mercado y disminuir el Índice de Insatisfacción de estos y desarrollar nuevos y

mejores productos y servicios al alcance de los clientes, determinando sus requerimientos en cuanto al servicio para crear soluciones definitivas al problema.

De igual forma, la compañía necesita mejorar su imagen ante algunos de sus clientes quienes han manifestado su insatisfacción en algunos casos muy puntuales donde se presentaron fallos en la comunicación. Este objetivo lo puede llevar a feliz término afianzando la calidad del servicio en general y estableciendo y formalizando los canales de comunicación en la empresa.

La satisfacción de los empleados siempre fue un punto clave dentro del estudio y la consecución de este objetivo solo se puede llevar a cabo si la empresa empieza a utilizar como estrategia, la de otorgarle préstamos y/o subsidios a su personal de planta para la cuota inicial en la compra de una casa, carro o el desarrollo de estudios superiores, tanto en pregrado como es posgrado. Esta acción, a su vez se traduce en una mayor productividad y un mayor sentido de pertinencia y pertenencia por otra parte este al no existir oportunidades de ascenso en el corto plazo dentro de la organización.

Se concluye también que RN Suministros y Representaciones S.A.S. debe reaccionar con un proyecto de cambio con base en el presente Plan de Direccionamiento Estratégico, que busque competir con eficiencia en el cambiante sector al que pertenece. Por tanto, este proyecto permitirá formar directivos y empleados preparados para enfrentar las exigencias que ofrecen su entorno y el ambiente en que se dan las negociaciones actuales.

10. RECOMENDACIONES

Las autoras de la investigación recomiendan a la gerencia de la empresa RN Suministros y Representaciones S.A.S.:

- 1) **Adoptar el plan estratégico propuesto**, el cual se consolida como una valiosa herramienta en donde pueden encontrar directrices, estrategias, alternativas y cursos de acción en función de objetivos estratégicos propuestos, tomando en cuenta la disponibilidad de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos con los que cuenta la compañía en la actualidad.

La idea es que con los resultados del estudio, la Junta de socios disponga de una hoja de ruta necesario para complementar y/o perfeccionar los planes, programas, y acciones que ya tenían en mente para la sostenibilidad y le crecimiento de la empresa para mantenerla vigente a futuro.

- 2) **Evaluar periódicamente el ambiente externo e interno de la organización** como parte del análisis estratégico que exige el conocimiento de los eventos macro y micro del entorno, ya que esto le permitirá cumplir su misión, lograr su visión e ir estableciendo las medidas necesarias para enfrentar dichos eventos sin que incida de manera desfavorable sobre la compañía.

- 3) **Efectuar estudios de mercado**, especialmente a través de encuesta para determinar si los productos y servicios que está ofreciendo está en línea con las necesidades y requerimientos de los clientes. Sobre todo porque el mercado donde se encuentra en la empresa es de ciclos rápidos, es decir, donde las innovaciones no duran mucho tiempo y a cada instante hay que estar reavertándose .
- 4) **Buscar nuevos proveedores en el ámbito nacional e internacional**, teniendo en cuenta el alto impacto que esto puede tener las operaciones en puerto a la hora de contar con una mayor oferta variada de productos y servicios de elevada calidad.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia Nacional de Infraestructura (2016). Informe de auditoría concesiones del modo carretero. Disponible en: <http://www.contraloria.gov.co/documents/20161/4126/pdf/version=1.0> (Recuperado el 10 de abril de 2017)

Andi (2016). Colombia: Balance 2016 y Perspectivas 2017. Disponible en: <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/ANDIBalance%202016Perspectivas%202017.pdf> (Recuperado el 20 de abril de 2017).

Araque J. H., Varón L, y Dussán W. (2017). Nueva Reforma Tributaria Ley 1819 de 2016 (29 de diciembre) Explicada (376 Artículos. Bogotá DC: Grupo Editorial Nueva Legislación S.A.S.

Ansoff, I. (1997). La dirección estratégica en la práctica Empresarial. 2 Ed. México D.F.: Addison Wesley Iberoamericana.

Atehortua, H, Bustamante, V, & Valencia, R. (2008). Sistema de gestión integral: Una sola gestión, un solo equipo. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

Baraybar, F. (2011). El Cuadro de Mando Integral BalancedScorecard. Madrid: Esic Editorial, s.f.

Cámara de Comercio de Cartagena – CEDEC. (2016). Informe económico de los municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena, Disponible en: http://www.cccartagena.org.co/sites/default/files/publicaciones/informe_jurisdiccion_2016.pdf (Recuperado el 28 de marzo de 2017).

Cartagena Cómo Vamos (2015). Rezagos históricos de Cartagena, Una revisión de 10 años. Disponible en: <http://www.cartagenacomovamos.org/nuevo/wp-content/uploads/2015/06/REZAGOS-HIST%C3%93RICOS-CARTAGENA.pdf>

(Recuperado el 16 de abril de 2017).

Caracol Cartagena.(2016). Puerto de Cartagena está listo ante ampliación del Canal de Panamá. Recuperado el 15 de noviembre de 2016 de: http://caracol.com.co/emisora/2016/06/25/cartagena/1466878921_493290.html

Cartagena, C. (2016). Puerto de Cartagena está listo ante ampliación del Canal de Panamá. Disponible en: http://caracol.com.co/emisora/2016/06/25/cartagena/1466878921_493290.html

(Recuperado el 15 de abril de 2017)

Castro, F. (2003). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. Caracas: Uyapal.

Cotúa, M. (2011). Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de los procesos en la empresa “Artesanía Shalom E.U.” en el municipio de Sampués. (Tesis de Pregrado). Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia.

Chiavenato, I. (2003). Introducción a la Administración. Bogotá: Mc Graw Hill.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2007). Proyecciones de población 2005 – 2020. Disponible en:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/8Tablasvida1985_2020.pdf (Recuperado el 06 de noviembre de 2016)

(Recuperado el 8 de abril de 2017)

Dandira, M. (2012). Strategy in crisis: Knowledge vacuum in practitioners. Business Strategy Series, 13(3), 128-135. Davies, W. (2000). Understanding Strategy. Strategy and Leadership, 28(5), 25- 30.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2005). Análisis regional de los principales indicadores sociodemográficos de la comunidad afrocolombiana e indígena a partir de la información del censo general 2005. Recuperado el 06 de enero de 2017, de <https://www.dane.gov.co/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2005). Boletín Censo General 2005 Datos desagregados por sexo. Disponible en: <https://www.dane.gov.co> Recuperado el 06 de enero de 2017, de <https://www.dane.gov.co/>

Dinero, (2016). Pese a desaceleración económica, el desempleo cerró en un dígito en 2016. Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/tasa-de-desempleo-en-colombia-en-2016/241410> (Recuperado el 17 de abril de 2017).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2009). Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. Bogotá: Herramientas Estadísticas para una Gestión Territorial más efectiva.

Frances, A. (2006). Estrategia Y Planes Para La Empresa: Con El Cuadro de Mando Integral. 1 ed. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.

Hill, Ch. y Jones G.R. (2009). Administración Estratégica. Octava edición. Mc Graw Hill.

Hitt, M. y Hoskisson, D. (1999). Administración Estratégica. México: International Thompson Editores.

Hurtado de Barrera, J. (2008). El proyecto de investigación holística. Caracas: Editorial Sypal.

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

Martínez, D. y Milla, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Buenos Aires: Ediciones Díaz de Santos.

Moreno, R. (2005). Diseño de un plan estratégico en la empresa Distribuciones Rocas Ltda. (Tesis de Pregrado). Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia.

Goodstein L, Nolan T y Pfeiffer J. (1998). Planeación estratégica aplicada. México: Editorial McGraw Hill Interamericana S.A.

Ohmae, K. (1989) La mente del estratega. Madrid: McGraw Hill.

Porter, M. (1984). Estrategia competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial CECSA.

Porter, M. (2009). Ser competitivo. Madrid: Deusto 2009.

Sallenave, J.P. (1995). Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá: Editorial Norma.

Serna, H. (2002). Gerencia estratégica. Planeación y gestión: teoría y metodología. Santa Fe de Bogotá: 3R Editores.

Stoner, J. (1989). Administración, México: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta percepción del cliente

1. POR FAVOR, VALORE LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS DEL 1 AL 5 (DONDE 1 ES MUY MALO Y 5 ES MUY BUENO) EN RELACIÓN A LO PERCIBIDO EN LA EMPRESA RN SUMINISTROS Y REPRESENTACIONES S.A.S.

	1	2	3	4	5
Amplio portafolio de servicios					
Calidad de la atención					
Organización de las instalaciones					
Relación calidad-precio					
Buena calidad del servicio ofrecido					
Orientada a satisfacer al cliente					
Atención oportuna					
Profesionalismo					

2. Y AHORA VALORE DEL 1 AL 5 LA IMPORTANCIA QUE TIENEN PARA USTED ESOS MISMOS ATRIBUTOS:

	1	2	3	4	5
Amplio portafolio de servicios					
Calidad de la atención					
Organización de las instalaciones					
Relación calidad-precio					
Buena calidad del servicio ofrecido					
Orientada a satisfacer al cliente					
Atención oportuna					
Profesionalismo					

3. POR FAVOR, INDÍQUENOS SU GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON LA EMPRESA EN UNA ESCALA DE 1 A 5, DONDE 5 ES COMPLETAMENTE SATISFECHO Y 1 ES COMPLETAMENTE INSATISFECHO.

1	2	2	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Satisfecho	Completamente satisfecho

4. EN RN SUMINISTROS Y REPRESENTACIONES S.A.S. LE OFRECEN UN SERVICIO EN FORMA HÁBIL Y CUIDADOSA.

UTILICE UNA ESCALA DE 1 A 5, DONDE 5 ES COMPLETAMENTE DE ACUERDO Y 1 ES MUY EN DESACUERDO.

1	2	2	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo

5. EN RN SUMINISTROS Y REPRESENTACIONES S.A.S. LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA TIENEN LA DISPOSICIÓN PARA ENTREGARLES UN BUEN SERVICIO EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE.

UTILICE UNA ESCALA DE 1 A 5, DONDE 5 ES COMPLETAMENTE DE ACUERDO Y 1 ES MUY EN DESACUERDO.

1	2	2	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo

Anexo 2. Encuesta aplicada a empleados de la empresa

1. ¿HACE CUÁNTO TIEMPO PERTENECE USTED A LA EMPRESA RN SUMINISTROS Y REPRESENTACIONES S.A.S.?

- a) Menos de 6 meses
- b) Más de 6 meses y menos de 1 año
- c) Más de 1 año y menos de 2 años
- d) Mayor a 2 años

2. ¿CONOCE USTED LA MISIÓN DE LA EMPRESA RN SUMINISTROS Y REPRESENTACIONES S.A.S.?

- a) Si la conoce pero no la ha memorizado bien
- b) No la conoce pero sabe que la empresa tiene una
- c) Si la conoce y la domina
- d) No sabe que la empresa tiene una misión

3. ¿CONOCE USTED LA VISIÓN DE LA EMPRESA RN SUMINISTROS Y REPRESENTACIONES S.A.S.?

- a) Si la conoce pero no la ha memorizado bien
- b) No la conoce pero sabe que la empresa tiene una
- c) Si la conoce y la domina
- d) No sabe que la empresa tiene una visión

4. ¿CUÁLES SON LOS ASPECTOS EN QUE DEBE MEJORAR LA EMPRESA FRENTE A LOS CLIENTES?

- a) Capacitar a los empleados
- b) Mejorar los tiempos de entrega y respuesta
- c) Invertir en equipos y tecnología
- d) Mejorar la atención al cliente

5. ¿DE QUÉ MANERA RN SUMINISTROS Y REPRESENTACIONESS.A.S. MOTIVA LABORALMENTE A SUS EMPLEADOS?

- a) Bonos
- b) Premios
- c) Capacitación laboral

6. ¿LA EMPRESA GARANTIZA A SUS EMPLEADOS UN ADECUADO AMBIENTE LABORAL?

- a) Sí
- b) No

7. ¿EL LUGAR DE TRABAJO ADECUADO RESPECTO A LA LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA E INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO DE LABORES?

- a) Sí
- b) No

8. ¿COMÚNMENTE, CÓMO SE HACE LA DIVULGACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIRECTIVOS Y LOS EMPLEADOS EN RN SUMINISTROS Y REPRESENTACIONES S.A.S.?

- a) Vía oral
- b) Correo electrónico
- c) Whatsapp

9. ¿CUÁL ES EL PRINCIPAL APORTE DE SUTES COMO EMPLEADO A LA EMPRESA?

- a) Optimización de los recursos asignados
- b) Por medio de estudios y trabajos de investigación realizados
- c) Innovación en la ejecución de tareas
- d) Ofreciendo un mejor servicio
- e) Cumplimiento de metas asignadas