



Validación de un Plan Estratégico en una empresa pequeña caso: TAR Transportadores Asociados de Risaralda

Santiago Restrepo Giraldo

*Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Universidad Libre de Pereira, Colombia
Correo electrónico: Santiago.restrepo@unilibre.edu.co*

Recibido XX XXX 201X; aceptado XX XXX 201X

(Uso exclusivo del centro de investigaciones de facultad CEAC, Tipo de letra Times New Roman, tamaño 10 pt, Negrilla, centrado)

Resumen— El presente trabajo busca abordar un plan estratégico en una pequeña y mediana empresa como lo son el 90 % de empresas en Colombia, y que por su tamaño no pueden ser ajenas a usar metodologías de clase mundial y talleres de trabajo en equipo que busquen mejorar su clima organizacional y la cohesión de los colaboradores, ya que es la única manera de disminuir la alta tasa de mortalidad que tienen este tipo de empresas en sus etapas más tempranas, en este caso dicho trabajo se realizó en la empresa TAR (Transportadores asociados de Risaralda) la cual es una empresa dedicada a conocer y analizar la condiciones de trabajo de los conductores, vehículos y transporte de carga terrestre, con el fin de ofrecerles un servicio integral que soporte las necesidades que se presenten en materia de contratación, insumos, administración contable, asesoría jurídica en transporte, protección, seguimiento y trazabilidad, generando así tranquilidad, confianza y bienestar en la gestión operativa en los procesos de transporte. El plan estratégico se desarrolló utilizando una serie de talleres workshop para ir construyendo de la mano de los colaboradores de la empresa las estrategias y las acciones que componen el plan a la vez que en una etapa inicial se realizaron encuestas para determinar el estado actual de la empresa, además de una matriz DOFA que permitió identificar fortalezas para cruzar con las oportunidades del mercado y debilidades para ser corregidas y así mitigar las amenazas identificadas externamente. Las dinámicas en empresas familiares son bastante particulares pero esto no las debería excluir de tener un horizonte organizacional de planear su estructura organizacional, su modelo de negocio e incluso pensar en un gobierno corporativo que garantice la permanencia de este tipo de empresas en el tiempo, concluimos que los empresarios dueños de este tipo de organizaciones deben pensar más a futuro y garantizar que su organización le siga aportando en el largo plazo al bienestar tanto de su familia como a la de su municipio y su país.

Palabras clave— Estructura organizacional, FODA, Plan estratégico, Trabajo en equipo.



Abstract— Abstract—The present work seeks to address a strategic plan in a small and medium-sized company such as 90% of companies in Colombia, and because of their size they cannot be oblivious to using world class methodologies and teamwork workshops that seek to improve their organizational climate and the cohesion of the collaborators, since it is the only way to reduce the high mortality rate that these types of companies have in their earliest stages, in this case this work was carried out in the TAR company (Risaralda Associated Transporters) which is a company dedicated to knowing and analyzing the working conditions of drivers, vehicles and land freight transport, in order to offer them a comprehensive service that supports the needs that arise in terms of hiring, supplies, accounting administration , legal advice on transport, protection, monitoring and traceability, thus generating tranquility, confidence and well-being in the management in transport operative processes. The strategic plan was developed using a series of workshop to build the strategies and actions that make up the plan together with the company's collaborators, while at the initial stage surveys were conducted to determine the current state of the company, in addition to a DOFA matrix that allowed to identify strengths to cross with market opportunities and weaknesses to be corrected and thus mitigate externally identified threats. The dynamics in family businesses are quite particular but this should not exclude them from having an organizational horizon to plan their organizational structure, their business model and even think of a corporate government that guarantees the permanence of these types of companies in time, we conclude that the business owners of this type of organizations must think more in the future and ensure that their organization continues to contribute in the long term to the well-being of both their family and that of their municipality and their country.

Keywords— Organizational structure, FODA, Strategic plan, Team work.

Clasificación JEL: Debe ser proporcionada. Elija códigos de clasificación JEL de la lista http://www.aeaweb.org/jel/jel_class_system.php (Tipo de letra Times New Roman, tamaño 10 pt, estilo - 04_SUBJECT_CODES).01_Business_Administration_M10



1. Introducción

Las características de un mercado exigente, donde la productividad en los procesos, la reducción de costos, la eliminación de las barreras comerciales y la búsqueda por exceder las expectativas del cliente son el común denominador que se traduce a las organizaciones en que todos y cada uno de sus recursos (tecnológicos, físicos, financieros, etc.) deben ser puestos a punto en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Precisamente alinear el horizonte de la empresa con las condiciones presentes requiere el reconocimiento de la posibilidad de mejora de cada uno de los eslabones claves de la empresa. En este sentido reconocer la necesidad de contar con una estrategia clara que lleve a la empresa a cumplir con los objetivos organizacionales se convierte en parte fundamental del éxito empresarial.

Precisamente los planes estratégicos permiten a las empresas plantear una hoja de ruta y de navegación para los años venideros y adicional el uso de metodologías lúdicas permiten la apropiación del conocimiento a través de la interacción del participante en micro mundos que simulan los escenarios reales, a través de lo que llamamos metodologías activas.

Este modelo de enseñanza aplicado a la ingeniería industrial busca ser extrapolado hasta el sector empresarial en función de generar un nuevo método de capacitación al talento humano que difiere del tradicional.

La presente propuesta ilustra un proceso de plan estratégico realizado por un estudiante de la especialización en alta gerencia de la universidad libre a un grupo de personas de una empresa llamada Transportadores Asociados de Risaralda la cual es una empresa dedicada a conocer y analizar las condiciones de trabajo de los conductores, vehículos y transporte de carga terrestre, con el fin de ofrecerles un servicio integral que soporte las necesidades que se presenten en materia de contratación, insumos, administración contable, asesoría jurídica en transporte, protección, seguimiento y trazabilidad, generando así tranquilidad, confianza y bienestar en la gestión operativa en los procesos de transporte. La empresa se enfoca en satisfacer las expectativas de los clientes con una atención ágil, oportuna y eficaz, y con un equipo de profesionales especializados, garantizando un servicio óptimo y de respaldo.

La sede principal está ubicada en la calle 19 No. 7-75, oficina 611, de la ciudad de Pereira, con cobertura para todo el territorio nacional, cuenta además con una sucursal en el departamento del Valle del Cauca, EDS Móvil de la glorieta media canoa en el municipio de Yotoco, y otra sucursal en la Ciudad de Medellín.

La empresa transportadores asociados de Risaralda TAR nace como idea en el 2014 y se materializa como proyecto en el 2018 con la contratación de 6 nuevos empleados, La empresa se encuentra en una profunda transformación debido a la fusión de dos empresas del mismo dueño ARCOS (Asesores y Consultores) empresa de seguros y TAR (Transportadores Asociados de Risaralda) y se encuentra en la búsqueda de definir la mejor razón social y la óptima estrategia organizacional para llevar a cabo sus procesos con calidad.

Las dinámicas en empresas familiares son diferentes a otro tipo de sociedades es importante definir estrategias que lleven a la consolidación de la organización que garanticen su permanencia en el tiempo.

2. Método

Plan Estratégico

La Planificación Estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias (Chiavenato, I.(2000)) . Es el proceso en el cual se desarrolla y mantienen una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. Es la fórmula para alcanzar el éxito en el mundo de los negocios, es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la base de negocios en que participan y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante mundo exterior (Arellano Rolando, (2000)).

La planeación estratégica se convierte en la carta de navegación para las organizaciones en los próximos años con un horizonte de entre 5 y 10 años y requiere de una continua actualización y análisis del entorno debido a que estamos en un mundo muy cambiante que cada día nos exige mantenernos a la vanguardia en temas tecnológicos, cambios en marcos legales, problemas políticos que puedan afectar las estrategias de la compañía o cambios ambientales significativos debido al calentamiento global.

DOFA

La matriz DOFA es un instrumento que se utiliza como herramienta de diagnóstico organizacional, además de permitir conectar la estrategia con un análisis sistémico de lo que ocurre dentro y fuera de la empresa.

Internas

Fortalezas

Son los recursos, características y capacidades especiales con las que cuenta una empresa, las cuales la hacen superior a la competencia, también llamadas ventajas competitivas.

Debilidades

Son aquellos factores que desfavorecen a la empresa frente a la competencia, es decir, los puntos débiles que deben mejorarse para convertirlos en factores positivos.



Externos

Oportunidades

Factores y situaciones que resultan positivos y favorables, es decir, que se pueden explorar para el desarrollo o crecimiento de la empresa.

Amenazas

Son factores que afectan a la empresa, los cuales no pueden ser controlables por esta, como el entorno competitivo, natural y social.

La matriz DOFA nos permite tener un diagnóstico de la empresa TAR y diseñar estrategias que potencialicen sus fortalezas, mejore sus debilidades, permitan aprovechar oportunidades dentro del negocio de seguros para la industria del transporte de carga por carretera y por último mitigar amenazas.

CLIMA LABORAL

En los albores de los años sesenta del pasado siglo, personalidades como Likert y Mc Gregor proponen el concepto de "clima organizacional" (conocido igualmente como clima laboral), debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejerciesen una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional. En este sentido, es posible notar que ya desde esa época era posible avizorar la profunda relación que se daba entre liderazgo y clima, afectando, incluso, al desempeño de la organización en su totalidad. (Alejandro Cuadra Peralta, 2007)

Ahora bien, se tiene que el concepto de "clima laboral" alude a "los factores ambientales percibidos de manera conciente por las personas que trabajan en las organizaciones, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y pautas de comportamiento". A su vez, Reichers y Schneider (1990) define el clima como: "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella".

Es evidente la fuerte relación entre los diferentes estilos de liderazgo dentro de una organización y su clima organizacional, de acuerdo al tipo de líderes que tenga la organización esto afectara como los empleados perciban las políticas y el grado de motivación que tengan para cumplir con objetivos.

Se habla hoy en día de liderar con el ejemplo y es allí donde los líderes influyen en los comportamientos de sus colaboradores.

Según Peiró (2000), la satisfacción laboral (o satisfacción con el trabajo) se trata de la actitud relacionada con el trabajo que más atención ha recibido por parte de la investigación. Aunque el estudio sistemático de su naturaleza y sus causas comienzan recién en la década de los treinta,



algunos autores ya habían estudiado diversas actitudes de los empleados frente a diferentes aspectos del trabajo. (Alejandro Cuadra Peralta, 2007)

En una etapa inicial se inicio con una caracterización de la empresa, identificando cual era el estado actual, se realizaron múltiples sesiones con los trabajadores y dueños de la empresa como auditorías, entrevistas y talleres experienciales en donde se trabajaron a la vez competencias blandas para fortalecer el clima organizacional.

Adicional se identificaron fortalezas y debilidades para posteriormente plantear estrategias que permitieran a la empresa consolidarse y mantenerse en el tiempo.

3. Desarrollo del tema

3.1 Objetivo:

Diseñar un plan estratégico para la empresa TAR que garantice su consolidación y permanencia en el tiempo.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un Diagnostico organizacional que refleje el estado actual de la empresa.
- Realizar una matriz DOFA que permita identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
- Proponer un plan de acción.

Se inicio con el horizonte organizacional, cuestionando la razón de ser de la empresa, y después el para donde va la empresa o hacia donde se proyecta la empresa.

Cabe resaltar que se realizó una actualización y construcción de la misión de la empresa la cual dio como resultado la siguiente expresión de identidad:

MISION: Transportadores Asociados de Risaralda (TAR) tiene como misión agremiar a los transportadores que tienen su vehículo como medio de ingresos, brindando acceso a una plataforma mediante la cual se adquieren productos y servicios que permiten evolucionar a un modelo de negocio con una mayor rentabilidad, (convirtiéndose en líderes en el sector transporte), facilitando el cumplimiento de todas las exigencias normativas de nuestra legislación en el correcto desarrollo de sus labores como transportador.

La propuesta de valor es brindar a los clientes la posibilidad de incorporar en sus operaciones un paquete completo de servicios, que incluye la adquisición de pólizas, insumos, asesorías contables y jurídicas, seguimiento y trazabilidad de los vehículos con su respectiva carga, minimizando los riesgos y costos, respaldando el procedimiento ante cualquier materialización de los mismos, con avanzadas herramientas tecnológicas con el objeto de ayudarles a alcanzar sus metas de

productividad y rentabilidad, con un nivel de servicios de calidad global y de competitividad en el mercado nacional colombiano.

VISION: Ser la mejor compañía para el año 2025 en asesoría en seguros de transporte y seguridad de la carga, como empresa líder en el aseguramiento de los asociados y trazabilidad en el seguimiento del transporte de carga a nivel nacional

VALORES

Los Valores organizacionales aún no se encontraban claramente definidos claramente por la alta dirección, sin embargo, después de unos acuerdos con los dueños de la empresa y a unos consensos con los colaboradores debido a una construcción de valores se llegó a un consenso de definir los siguientes tres:

- **Responsabilidad:** Trabajar siempre bajo la premisa de hacer las cosas bien desde la primera vez, porque es la forma en que trabaja la empresa.
- **Honestidad:** Hablar siempre con la verdad para que de esta manera se construya confianza al interior de la organización.
- **Lealtad con el cliente:** Poner al cliente de primero a la hora de tomar decisiones.

Se propuso plantear una nueva estructura organizacional a partir de encuestas realizadas a todos los funcionarios, ver tabla 1(Encuesta diagnostico organizacional) adicional se auditaron las dinámicas de trabajo en equipo ver Figuras 1 y 2 y tabla 2 (Descripción de la orientación del equipo) lo que permitió conocer que tanto conocían de la compañía y que tanto sentido de pertenencia sentían hacia la empresa.

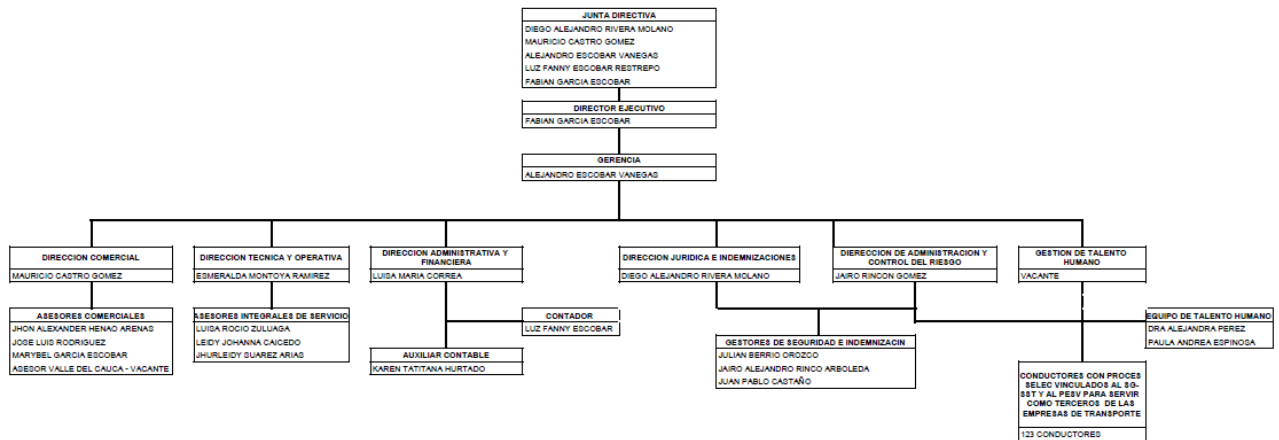
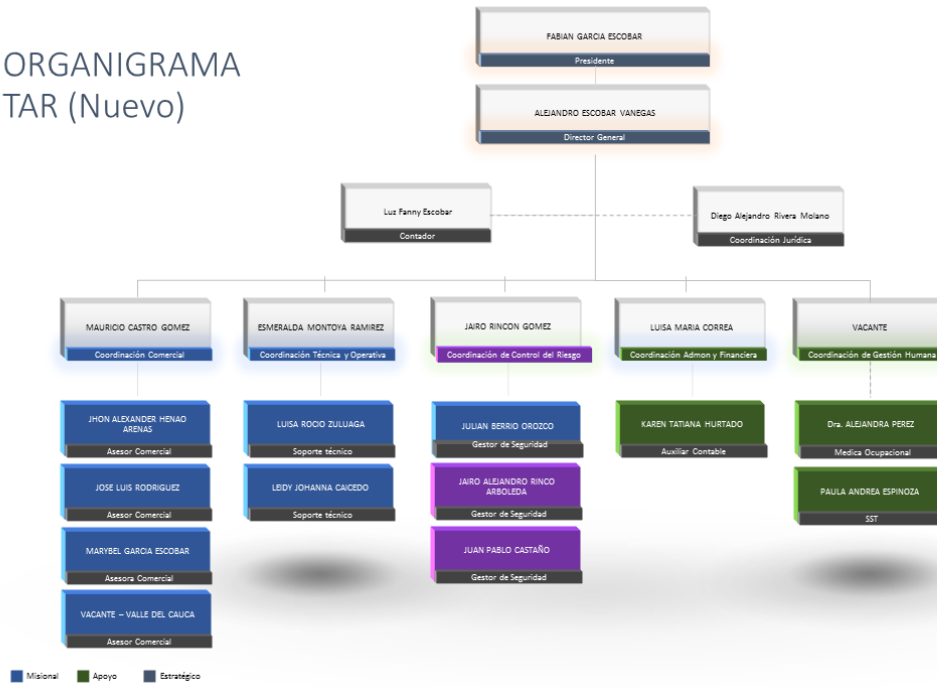


Figura 1. Antigua estructura organizacional: Manco, ciego y mudo

Fuente: El Autor, 2019

ORGANIGRAMA TAR (Nuevo)



*Figura 2. Estructura organizacional Nuevo
Fuente: El Autor, 2019*

3.3 Figuras



*Figura 3. Workshop: Manco, ciego y mudo
Fuente: El Autor, 2019*

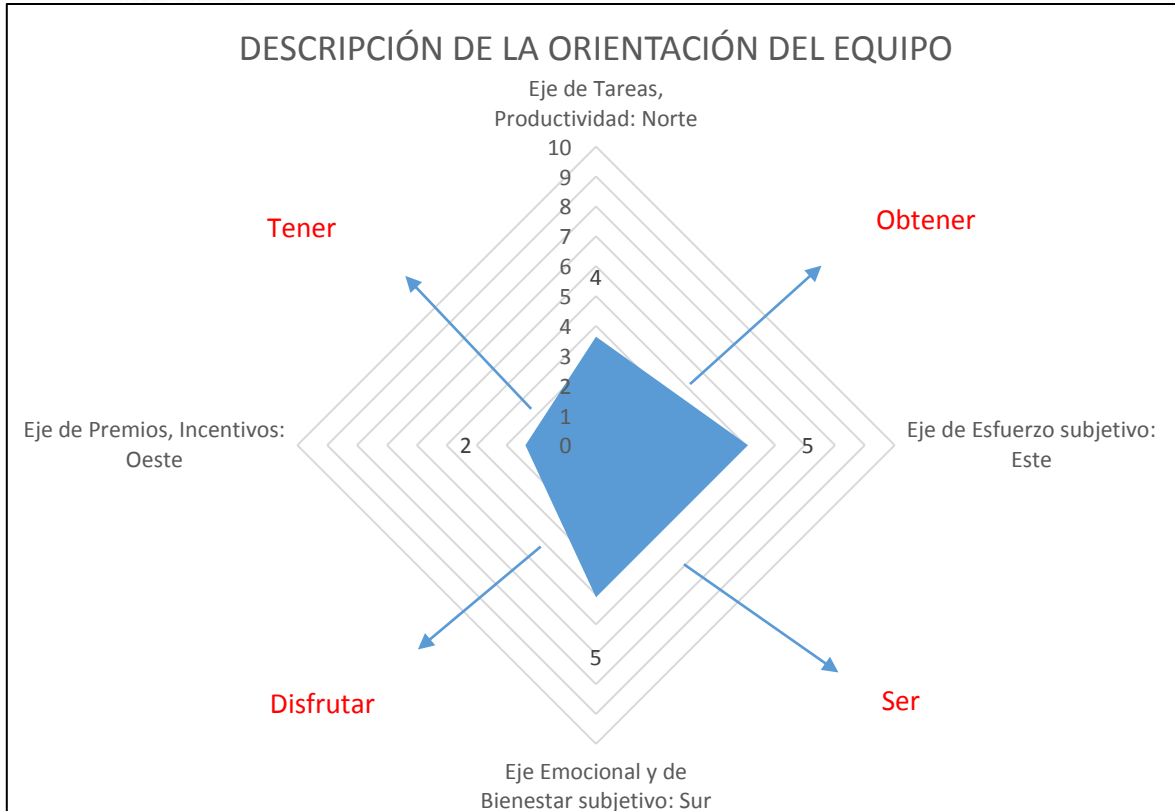


Figura 4. Descripción de la orientación del equipo.

Fuente: El Autor, 2019

3.4 Tablas

En la tabla #1 (Resultados encuesta diagnostico organizacional) que se encuentra a continuación se puede observar las respuestas de algunos colaboradores de la empresa respecto al horizonte organizacional al mismo tiempo que se trató de medir el grado de conciencia de que tanto contribuye su labor al logro de los objetivos de la empresa.

Se encontraron varios puntos en común entre algunos de los colaboradores lo que ayudo a definir los valores que dirigen la empresa, al igual que se encontraron diferencias en el que hacer de la empresa y en su visión, lo que refleja que aún falta un trabajo importante para dotar de una identidad clara a la empresa y fijar unos objetivos que sean lo suficientemente claros para todos.

Una vez finalizada la primera encuesta se procedió a realizar dos ejercicios para auditar la dinámica del equipo, en el primero se exponían 4 ejes (Tareas, Emocional, Esfuerzo y premios) y las personas debían responder si el ítem era positivo, si se cumplía parcialmente o si no se cumplía, los resultados se pueden observar en la figura 4 Descripción de la orientación del equipo y en la tabla 2 orientación de la descripción del equipo 2.0 y en el segundo se exponían varias situaciones cotidianas respecto a los siguientes temas:

Liderazgo compartido / Habilidades para el trabajo grupal / Cohesión / Clima de equipo / Contribución individual.

las personas debían responder si se presentaba, no se presentaba o a veces se presentaba para después tabular los resultados en la tabla 3 Auditoria dinámica de equipo.

Tabla 1
Resultados Encuesta diagnostico organizacional

	1. ¿Con sus propias palabras describa que es TAR?	2. ¿Cuál es la Vision de TAR?	3. Enumere 3 valores que representen a TAR	4. ¿Cuáles son los objetivos /Metas organizacionales para este año 2019?	5. ¿Cómo contribuye su labor al logro de los objetivos de la empresa?
Fabian Garcia Escobar	Transportadores asociados es una empresa dedicada a administrar los riesgos de sus clientes mediante la consultoria, planeación y ejecución de programas que llevan a la reducción de los riesgos inherentes a la actividad transportadora.	Transportadores asociados de Risaralda tiene como vision para el año 2021, ser una empresa fiable y responsable con la administración de los riesgos de los clientes para así dar paso a la evolución de una empresa pionera en el mercado de aplicaciones móviles de transporte de carga.	Responsabilidad Honestidad Leallad con el cliente	-Lograr tener una estructura organizacional, administrativa y financiera -Terminar el año con primas superiores a los 2000 millones -Construir un modelo de negocio que tenga el 40% de gastos sobre ingresos brutos (nomina)	N/A
Maribel Garcia Escobar	TAR es una empresa dedicada a la prestación de servicios relacionados o inherentes a la actividad del transporte, aportando a sus asociados soluciones para sus necesidades comerciales.	Ser una empresa lider y funcional en la prestación de servicios de trazabilidad, seguros y productos para el mercado transportador.	Servicio Dedicación Cumplimiento	-Crecer en productos y servicios ofertados - Buscar integrarse con Arcos Asesores de cara al cliente - Generar reconocimiento y recordación en el mercado	Yo tengo sentido de pertenencia y siempre busco generar soluciones y ayudas a los procesos de la empresa.
Don Jairo	Empresa que presta servicios de soporte a los transportadores de carga terrestre.	Ser una empresa lider en seguridad de la carga y mejores condiciones para adquisicion de servicios especialmente polizas.	Celeridad Responsabilidad Oportunidad	- Posicionamiento y credibilidad en el segmento y trazabilidad de la carga - Fortalecimiento recurso humano en analisis de riesgos - Mejoramiento calidad de vida (personal, recurso humano)	Como lider en el proceso de seguridad al seguimiento y trazabilidad a las empresas de transporte.
Luisa Correa	Empresa Asociación de transportadores por medio de la cual las personas obtienen algunos beneficios por pertenecer a ella.	Proyectarse como una asociación a nivel nacional con alto reconocimiento por su buen desempeño en el area de transporte.	Respeto Tolerancia Lealtad	Capacitar a todos sus colaboradores para que desempeñen de manera profesional y obtener una mejora continua.	En la organización de la situación económica y financiera de la empresa.
Luisa Zuluaga Rios	Transportadores asociados de Risaralda es una asociacion de recursos y personas que busca garantizar beneficios economicos, logísticos, mantenimiento a cada uno de los asociados.	Busca su crecimiento tanto economico como de servicios que le permita acaparar mas usuarios.	No conozco	No conozco	Contribuyo a dar realizando una gestión de xxx de manera oportuna y eficiente, solucionando inquietudes y reclamos de los clientes
Leidy Caicedo	TAR es una empresa de presentación de servicios a nuestros clientes.	La vision de TAR es llegar a crecer y cada dia ser los mejores en el mercado.	N/a	El objetivo es realizar cambios para una buena organización y llegar meta de ser los mejores.	Cada día hacer mejor nuestro trabajo y así dar un buen aporte a la empresa y a nuestros clientes.
Alejandro Escobar	TAR Es una empresa dedicada a velar por las condiciones de los conductores de transporte pesado así como a los dueños de los vehículos de carga pesada garantizando que sus riesgos sean mínimos y puedan desempeñar su actividad de una forma segura y con confianza.	Prestar un servicio integro que abarque todas las necesidades del sector transporte de carga pesada para que los dueños y conductores de vehiculos pesados encuentren todos sus servicios en un solo lugar. (No le pongo año a la vision porque aun no se establece)	En el momento no se han establecido	- Expendir los servicios y la cobertura en antioquia y el valle del cauca -Ratificar el convenio de llantas y mantenerlo en el tiempo. -Estructurar y darle inicio al convenio G.A.S - Consolidar la empresa para que todos sus asociados (Clientes de seguros) conozcan la empresa TAR	Lo primero es reconocer que es una empresa muy nueva, con muchos errores de organización para poderlos atacar sin tener que generar malestar ni nuevos problemas que nos permitan avanzar a partir de ahí, lo que intento realizar para que los objetivos de la empresa se cumplan es: - Apoyar las decisiones de la junta directiva y del director ejecutivo con el fin de halar todos para el mismo lado. - Realizar una labor de apoyo en todas las areas de la empresa -capacitarme en tareas en las que tengo poco conocimiento -Intentar llevar un ambiente de trabajo sano y de armonia.

Fuente: El Autor, 2019

Tabla 2
Descripción de la orientación del equipo 2.0

Colaboradores	Eje de Tareas, Productividad: Norte	Eje de Esfuerzo subjetivo: Este	Eje Emocional y de Bienestar subjetivo: Sur	Eje de Premios, Incentivos: Oeste
1	4	7	3	0
2	4	5	3	2
3	2	6	7	3
4	3	5	6	2
5	3	5	3	0
6	2	4	5	1
7	3	4	6	4
8	5	6	9	4
9	6	6	5	5
10	3	2	3	2
11	5	6	6	3
Promedio	4	5	5	2

Fuente: El Autor, 2019

Tabla 3
Auditoria Dinámica de equipo

Auditoria Dinámica de equipo	Numero de respuestas
Menos de 5 puntos: Equipo en Dificultades	0
De 5 a 7 puntos: Equipo en proceso de mejora	7
De 8 a 10 puntos: Equipo Normal	3
10 puntos en adelante: Equipo de alto rendimiento	0

Fuente: El Autor, 2019

Después de realizadas las encuestas se identificó que el equipo se encuentra en una etapa de mejora y consolidación apenas coherente con el tiempo de su formación, también las principales sugerencias estuvieron hacia el eje de premios o incentivos que no necesariamente pueden expresarse en dinero, sino en tiempo libre, formación o actividades para los colaboradores, y el eje con mejor resultado fue el eje subjetivo el cual evidencia que sus opiniones son consideradas a la hora de implementar mejoras en la empresa y es el eje que persigue el mejoramiento continuo.

3.5 Formulas – DOFA

ANÁLISIS DOFA ESTRATÉGICO	Fortalezas	Debilidades
	Fuerza de ventas competente y altamente efectiva	Falta de descripciones y perfiles de cargo idoneas, mal manejo de selección de personal.
	Amplia Experiencia en el sector asegurador (10 años)	Falta de competencias todo el personal
	Mejores condiciones que la competencia en cuanto a la póliza (Precio y cobertura)	Falta de capacitación.
	Cotización en tiempo real y con multiples opciones	Falta de procedimientos claros.
	Valores agregados para mitigar el riesgo y la ocurrencia de siniestros como ofrecer trazabilidad	Infraestructura pequeña y con muros lo que no permite un layout adecuado.
	Amplio portafolio de servicios	Alto costo administrativo.
	Beneficios a los asociados (Centros de servicio, llantas y combustible) a precios mas economicos.	Bajo flujo de caja
	Asociación de transportadores por medio de cuota de afiliación.	Mal manejo de Cartera (En cuanto a recuperación y control/seguimiento)
	Plataforma tecnologica robusta	Sub-Utilización de la plataforma tecnologica.
	Falta de una estrategia clara, falta de claridad en la razon de ser de la empresa.	
	Atraso en el sistema de salud y seguridad en el trabajo	
	Desorden contable, desorden en el manejo de las cuentas	
Oportunidades	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Alta informalidad en el transporte	*Integración de sistemas de las 2 empresas en una gran plataforma tecnologica.	*Necesidad inmediata de perfiles de cargo y procedimientos claros, manuales de funciones
Aprovechar las politicas de economia naranja con negocios de base tecnologica	Capacitar a los vendedores para que ingresen directamente la cotización en el software.	* Necesidad imperativa de mejorar la cartera, estrategias de cartera y gestion contable.
Alta demanda en el mercado, necesidad de las polizas		
Automatizar cotización		
Uber del transporte de carga (Vision)		
Expansión territorial (Valle del cauca, Costa)		
Amenazas	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Falta de cultura en cuanto a seguros	Iniciar un programa de capacitación en seguros y en competencias ofimaticas	Implementar un proceso de selección a la hora de elegir a los nuevos colaboradores
Falta de programas de capacitación en temas de eseguros		
Regulación SST a nivel nacional y riesgos asociados		
Riesgos legales por TAR&ARCOS		

Figura 5. Matriz DOFA.

Fuente: El Autor, 2019

Con el objetivo de aclarar las ideas y utilizar una metodología para llevar a cabo las acciones se optó por utilizar la metodología SMART action list la cual es un acrónimo que responde a las siguientes palabras (Simple, medible, alcanzable, Relevante y por último Tiempo)

El método SMART fue publicado por primera vez en 1981 por George T. Doran en un artículo llamado “Hay una manera inteligente para escribir metas y objetivos de la administración”

Al parecer en un inicio parece que el método SMART tuviera un enfoque empresarial, sin embargo, lo cierto es que es una metodología que tiene mucho valor incluso en la vida cotidiana, a continuación, una breve explicación de cada una de las palabras que componen el acrónimo:



Simple: La palabra simple se refiere a que el objetivo debe ser lo más específico posible, debido a que los objetivos generales no conducen a ningún camino concreto, es importante realizar algunas preguntas como el QUE, COMO, CUANDO Y PORQUE

Por ej. Si mi objetivo es bajar de peso no basta con decirlo de manera general

El objetivo es bajar de peso porque considero que es importante para conservar la salud y llevar una vida tranquila y feliz, es importante asistir al Gimnasio 3 veces por semana a las 7 pm.

¿Qué se desea conseguir?

¿Por qué? Motivaciones

Quienes están implicados

¿Donde?

Medible: El objetivo debe ser cuantificable debido a que lo que no se mide no se controla y lo que no se controla no se mejora.

Siguiendo con el ejemplo en líneas arriba, si el objetivo es asistir 3 veces por semana es decir que al mes se debe asistir 12 veces, si la asistencia es de 10 veces en el mes. Esto quiere decir un cumplimiento del 83%

Otra manera de convertir el objetivo en uno medible, es: El objetivo es bajar 1 kilo por semana.

Alcanzable: Los objetivos retadores son importantes, pero estos deben ser alcanzables, y realistas. Los objetivos imposibles solo traen frustración.

Ej. En una etapa inicial el objetivo es ir 3 veces a la semana y no 5 debido a que apenas se está cultivando el hábito

¿Hay alguna forma de dividir el objetivo en otros más pequeños?

Realista o Relevante: Esta parte significa que los objetivos deben tener un valor importante para las personas que trabajan en cumplirlo.

Por ej. El hecho de declarar que uno de los motivos de bajar de peso es mejorar la salud se vuelve bastante relevante.

¿Vale la pena el esfuerzo?

¿Es el momento propicio?

Tiempo: Por último los objetivos deben tener una línea de tiempo, de otro modo no hay forma de realizar un seguimiento oportuno.

Por ej. El objetivo es bajar 3 kilos en 2 meses



De este modo las acciones son alcanzables de una forma más sencilla y metodológica. (ver tabla 4 SMART action list)

Tabla 4
SMART Action list

#	Etapa	Meta	Descripción	Indicador	Responsable	Fecha estimada	Recursos
1	Largo Plazo	Tener una plataforma en la nube.	Integración de los sistemas de las 2 empresas en una gran plataforma tecnológica.	No. De tareas ejecutadas / No. Total de tareas	Practicante de sistemas	Q3 2020	1 practicante de sistemas
2	Corto Plazo	Capacitar a los 4 vendedores en el uso del software	Capacitar a los vendedores para que ingresen directamente la cotización en el software	No. Vendedores capacitados / No. Total, de vendedores	Maribel	Q1 2020	Salón Video beam Capacitador
3	Mediano Plazo	Generar una alianza con el Sena para abrir un curso en seguros.	Iniciar un programa de capacitación en seguros y competencias ofimáticas.	No. Vendedores graduados / No. Total de vendedores	Alejandro (Consultar oferta con el Sena)	Q1 2020	Tiempo disponible para los cursos en el Sena 2 h x semana
4	Corto Plazo	Crear por lo menos 1 perfil de cargo por área. Total: 3	Descripción de perfiles de cargo y manuales de funciones.	# de perfiles de cargo creados/ # total de perfiles de cargo	Fabian	Q2 2020	Computador Tiempo 4 horas
5	Mediano Plazo	Recuperación de cartera superior al 90%	Necesidad de mejorar la cartera, definir estrategias de cartera y gestión contable.	Cartera recuperada/ventas totales mes anterior	Luisa	Q4 2019	Plan corporativo de minutos Celular corporativo
6	Mediano Plazo	Desarrollar un proceso de selección con unos criterios mínimos que permite tener el mejor personal.	Implementar un proceso de selección a la hora de elegir un colaborador.	# de colaboradores ingresados con todos los documentos en regla.	Alejandro	Q4 2019	Computador Tiempo 4 horas



Fuente: El Autor, 2019

4 Discusión

Según algunas fuentes consultadas como ISO 9001 en su versión 2015, un plan estratégico es identificado como una herramienta básica de mejora que expresa los objetivos empresariales de la empresa, sin embargo, antes de iniciar con este plan es importante analizar y definir las características de la empresa, identificar oportunidades y amenazas y por último definir claramente esos objetivos a los que quiere llegar la empresa.

Es muy importante involucrar a todas las personas de la empresa en la construcción del plan estratégico, para que en esta manera los colaboradores se apropien de el y lo ejecuten con compromiso.

La fase inicial es definir claramente el horizonte organizacional, definir la planificación estratégica para después plantear objetivos y definir acciones claras que lleven a la consecución de esos objetivos.

Tal como lo recomienda esta norma la cual tiene como base el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar actuar) la primera etapa consiste en planear las actividades para la consecución de los objetivos organizacionales y así posteriormente ejecutar una serie de acciones coordinadas con personas responsables asignadas en la etapa de planeación, continuando con una serie de controles y verificaciones de con el fin de realizar un seguimiento a las acciones y en una etapa final realizar controles a través de auditorias que garanticen la permanencia de las acciones en el tiempo.

5 Conclusiones

Las dinámicas en empresas familiares son bastante particulares pero esto no las debería excluir de tener un horizonte organizacional de planear su estructura organizacional, su modelo de negocio e incluso pensar en un gobierno corporativo que garantice la permanencia de este tipo de empresas en el tiempo, se concluye que los empresarios dueños de este tipo de organizaciones deben pensar más a futuro y garantizar que su organización le siga aportando en el largo plazo al bienestar tanto de su familia como a la de su municipio, departamento y su país.

Debido a las profundas transformaciones por las que atravesaba la empresa fue muy importante dotar de identidad corporativa a la empresa para que reflexionara sobre su propósito misional y su estructura organizacional, es por ello que se definió una nueva estructura y se revisó el horizonte organizacional.

Fue importante una reflexión sincera que permitiera identificar puntos fuertes y puntos débiles al interior de la organización, al igual que investigar las nuevas tendencias en la industria del transporte y de los seguros que pueden poner en riesgo a la empresa en el mediano y corto plazo, con resultados muy interesantes como que la empresa actualmente trabaja con plataformas



tecnológicas que le brindan un valor agregado a los asociados pero también identificando aspectos por mejorar como robustecer el procesos de salud y seguridad en el trabajo especialmente con un enfoque de seguridad vial.

Para finalizar se plantearon unas estrategias dentro de la matriz DOFA que buscan mitigar riesgos y aprovechar oportunidades para que la empresa garantice su permanencia en el tiempo a través de una metodología de Smart action list, si bien es cierto algunas tareas implican una inversión económica y en tiempo importantes se coincide en que las acciones allí plasmadas contribuyen a conseguir los objetivos organizacionales.

Referencias Bibliográficas

Fretes, M. E., & Fretes, Delvalle, M. E. (s.f.). Teoría del Aprendizaje de Vigotzky. Asunción.

GEIO, G. d. (2009). Ludicas y Laboratorios de Ingeniería Industrial. Pereira, Colombia.

SATISFACTION, MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL CLIMATE. *Ingeniare: Revista Chilena De Ingeniería*, 18(1), 15-25. Retrieved from <http://ezproxy.utp.edu.co/docview/670777803?accountid=45809>

Chiavenato, I.(2000)Introduc. a la Teoría General de la Administración. Cdad de México: Mc Graw Hill

Arellano Rolando, (2000) Marketing, Enfoque América Latina, Cdad de México: Mc Graw Hill

Universidad libre seccional Pereira, Plan Estratégico de la Identidad Corporativa de Porvenir oficina Av 30 de agosto, (2016), Pereira, Colombia.

Información de los autores:

Santiago Restrepo Giraldo

Ingeniero Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira

Candidato a la especialización en alta gerencia, Universidad Libre

Aviso de copyright. Los autores que se someten a esta conferencia están de acuerdo en los siguientes términos: Los autores conservan los derechos de autor sobre su trabajo, al tiempo que permite a la conferencia para colocar este trabajo no publicado bajo una licencia Creative Commons Attribution License, que permite a otros acceder, utilizar libremente y compartir el trabajo, con un reconocimiento de la autoría de la obra y su presentación inicial en esta conferencia. Los autores son capaces de renunciar a los términos de la licencia CC y celebrar acuerdos contractuales separados, adicionales para la distribución no exclusiva y posterior publicación de este trabajo (por ejemplo, publicar una versión revisada en una revista, publicarla en un repositorio institucional y publicar en un libro), con un reconocimiento de su presentación inicial en esta conferencia. Además, se anima a los autores a publicar y compartir su línea de trabajo (por ejemplo, en repositorios institucionales o en su página web) en cualquier momento antes y después de la conferencia. Los autores están de acuerdo con los términos de este Aviso de Derechos de Autor, que se aplicarán a la presente comunicación, siempre y cuando se publica por la presente Conferencia.



Anexo 01 - Encuesta organizacional

La siguiente encuesta tiene como objetivo diagnosticar que tanto conoce usted la empresa TAR (Transportadores Asociados de Risaralda) a la vez que nos brinda la oportunidad de mejorar, alinear y perfeccionar la planificación estratégica.

1. ¿Con sus propias palabras describa que es TAR? (Misión)

2. ¿Cuál es la visión de TAR?

3. Enumere 3 valores que representen a TAR

4. ¿Cuáles son los objetivos/ Metas organizacionales para este año 2019?

5. Como contribuye su labor al logro de los objetivos de la empresa



2. APLICACIÓN TEST # 1: COMO DESCRIBIRIA SU EQUIPO

En este test se aplican una serie de cuestionamientos agrupados por ejes temáticos.

¿COMO DESCRIBIRIA SU EQUIPO?

Puntúe 2 por cada ítem positivo. Puntúe 1 si el ítem se cumple solo parcialmente.

EJE DE TAREAS, PRODUCTIVIDAD: NORTE

- _ Los objetivos son conocidos por todos y hay un espíritu colectivo de luchar por ellos.
- _ Existen indicadores de rendimiento grupal.
- _ Existen indicadores de rendimiento individual.
- _ No se pierde el tiempo: sensación de <<Estar ocupados la mayor parte del tiempo>>.
- _ Las normas de lo que <<Debe hacerse>> son claras y conocidas por todos: pocas dudas sobre <<de quien es la responsabilidad de tal cosa>>.

EJE EMOCIONAL Y DE BIENESTAR SUBJETIVO: SUR

- _ Hay un interés por el bienestar de los compañeros.
- _ Se producen reuniones sociales al margen del trabajo y se celebran acontecimientos personales importantes.
- _ Hay felicitaciones de los jefes
- _ La gente expresa sus emociones en el grupo con comodidad, (sin que les dé <<coraje>>), y los conflictos afloran para ser analizados y resueltos.
- _ Opinión generalizada: <<vale la pena trabajar en este equipo>>.

EJE DE ESFUERZO SUBJETIVO: ESTE

- _ Se puede participar en las decisiones.
- _ Algunos procesos han sido cambiados o perfeccionados por el equipo.
- _ La gente toma parte en las reuniones de manera activa e incluso apasionada.
- _ La gente es capaz de quedarse un tiempo fuera de su horario laboral para finalizar una tarea urgente.
- _ Hay un grupo interno de mejora de la calidad, o similares (subgrupos de trabajo).

EJE DE PREMIOS, INCENTIVOS: OESTE

- _ Hay incentivos sobre productividad.
- _ Hay reuniones y entrevistas de rendimiento grupales.
- _ También hay reuniones individuales, con expresión de hasta que punto el responsable del equipo o la empresa valoran el esfuerzo.
- _ La gente cree estar bien retribuida.
- _ Existen indicadores que objetivan la calidad del trabajo realizado, y son de público conocimiento.

AUDITE LA DINAMICA DE SU EQUIPO

	SI	NO	AV
1. LIDERAZGO COMPARTIDO			
-¿Se comparten las decisiones?	0	0	0
-¿Se consideran las opiniones de los miembros del equipo?	0	0	0
-¿Hay un buen nivel de información compartida?	0	0	0
2. HABILIDADES PARA EL TRABAJO GRUPAL			
-¿Las personas del equipo saben trabajar respetándose mutuamente?	0	0	0
-¿Se sabe llegar a un consenso?	0	0	0
-¿Se produce sinergia entre los diferentes integrantes del equipo, o más bien competitividad y lucha por ganar prestigio a costa de hundir al compañero?	0	0	0
3. COHESION			
-¿Hay sensación de formar parte de un equipo y luchar por su reconocimiento dentro y fuera de la organización?	0	0	0
-Las personas del equipo, ¿se sienten solidarias entre ellas y procuran por el bienestar de sus compañeros, aunque sea a costa de ganarse algo de incomodidad propia?	0	0	0
-¿Las prioridades personales pasan a un segundo plano en relación a las prioridades colectivas?	0	0	0
4. CLIMA DE EQUIPO			
-¿Se tiene la sensación de mutua interdependencia?	0	0	
-¿Hay ambiente de confianza?	0	0	0
-¿Hay suficiente respeto como para opinar de manera franca?	0	0	0
5. CONTRIBUCION INDIVIDUAL			
-Cada profesional, ¿se siente responsable del éxito del equipo?	0	0	0
-¿Hay interés por opinar en las reuniones?	0	0	0
-¿Cada persona tiene un lugar y un prestigio respetado por el resto del equipo?	0	0	0

✓ Menos de 5 puntos: Equipo en Dificultades

Si este es el caso observe cuidadosamente ítem por ítem y vea si alguno obtuvo puntuación cero, si esto sucede, usted acaba de identificar un punto en el cual se debe intervenir prontamente.

✓ De 5 a 7 puntos: Equipo en Proceso de Mejora

Deben compararse las opiniones de todos los participantes del equipo y tratar de hallar un consenso en los temas que presenten dificultad.

✓ De 8 a 10 puntos: Equipo Normal

Su equipo ha estado laborando correctamente pero aun puede mejorar siga adelante.

✓ 10 puntos en adelante: Equipo de Alto Rendimiento

Felicidades usted pertenece a un equipo de alto rendimiento, pero no permita que se equipo disminuya su productividad continúe realizando un seguimiento constante de su labor.