

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE  
MEJORAMIENTO DE LA MICROEMPRESA "CAMABAJAS Y EQUIPOS S.A".

PREPARADA POR

VIVIANA ANDREA ESCOBAR MORA

EDGAR AUGUSTO GOMEZ BONILLA

JULIO CESAR RESTREPO SALAZAR



UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE POSTGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUADA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA

BOGOTÁ

29 de Noviembre de 2014

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE  
MEJORAMIENTO DE LA MICROEMPRESA "CAMABAJAS Y EQUIPOS S.A".

PRESENTADO POR

VIVIANA ANDREA ESCOBAR MORA

EDGAR AUGUSTO GOMEZ BONILLA

JULIO CESAR RESTREPO SALAZAR

MANUEL DE JESÚS AHUMADA RODRÍGUEZ

MAGISTER EN DOCENCIA E INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE POSTGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUADA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA

BOGOTÁ

29 DE NOVIEMBRE DE 2014

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES  
FACULTAD DE POSTGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA

TITULO: PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE  
MEJORAMIENTO DE LA MICROEMPRESA "CAMABAJAS Y EQUIPOS S.A".  
LINEA DE INVESTIGACIÓN: LÍNEA DE DESARROLLO ECONÓMICO CON CALIDAD  
DE VIDA

NOMBRE DEL DOCENTE:  
MANUEL DE JESÚS AHUMADA RODRÍGUEZ

BOGOTÁ, COLOMBIA  
29 DE NOVIEMBRE DE 2014

Carta de Calificación

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bogotá, D.C., 29 de Noviembre de 2014

## DEDICATORIA

A nuestros padres, a nuestros hermanos, a nuestras parejas, a nuestros hijos y en especial a Dios quien siempre está en nuestros caminos y quien nos guía día a día para cumplir nuestros sueños.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez, Doctorando en Proyectos de Gestión Empresarial y Desarrollo Directivo, Magister en Docencia e Investigación Universitaria de la Universidad Sergio Arboleda, Administrador de Empresas de la Fundación Universitaria Los Libertadores, Docente Universitario y asesor del presente trabajo de grado.

Las directivas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y en particular a las del Programa de Administración de Empresas de la Universidad La Gran Colombia

## TABLA DE CONTENIDO

1.	Título De Investigación.....	16
2.	Línea de Investigación .....	16
	2.1 Sublínea de Investigación .....	16
3.	Antecedentes.....	17
4.	Planteamiento Del Problema.....	18
	4.1. Enunciado del Problema. ....	19
	4.2. Formulación del Problema .....	19
5.	Objetivos De La Investigación.....	20
	5.1. Objetivo general.....	20
	5.2. Objetivos específicos. ....	20
6.	Justificación .....	21
7.	Marcos referenciales .....	22
	7.1. Marco teórico.....	22
	7.2. Marco conceptual.....	23
	7.3. Marco histórico. ....	24
	7.4. Marco Legal.....	25
8.	Hipótesis .....	28
9.	Diseño Metodológico De La Investigación.....	29
10.	Esquema temático .....	30
	CAPITULO I .....	30
	CAPITULO II.....	37
11.	Presupuesto .....	51
12.	Cronograma.....	52
13.	Resultados Esperados.....	53
14.	Conclusiones .....	54
	Bibliografía .....	55

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Desarrollo de acuerdo a cada uno de los componentes organizacionales con sus respectivas variables .....	32
Tabla 2: Resultado aplicación matriz de Gestión de mercadeo .....	43
Tabla 3: Propuesta Misión .....	44
Tabla 4: Propuesta Visión .....	45
Tabla 5: Propuesta Valores .....	45
Tabla 6: Matriz EFE .....	46
Tabla 7: Matriz EFI.....	47
Tabla 8: Matriz FODA.....	48
Tabla 9: Matriz de Posición Competitiva .....	50
Tabla 10: Presupuesto propuesto .....	51
Tabla 11: Cronograma planteado.....	52

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Ilustración 1: informe Integral MMGO .....	35
Ilustración 2: Componente de Gestión del mercadeo .....	36
Ilustración 3: Matriz IE .....	40
Ilustración 4: Herramientas y procesos .....	41
Ilustración 5: Las cinco fuerzas de una industria .....	42

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

## ÍNDICE DE ANEXOS

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

## Resumen

La empresa Camabajas y equipos S.A., es una empresa dedicada al transporte de carga y equipos sobre dimensionados a nivel nacional, a pesar de llevar más de 15 años en el sector transporte, su participación en el mercado ha ido decreciendo significativamente, lo que la ha llevado a tener problemas de liquidez, aunque la empresa cuente con los equipos necesarios y la experiencia para el desempeño de su actividad, dadas las características de los mercados siendo estos más competitivos, se hace necesario, identificar que partes de la empresa tienen una administración deficiente o carecen de un desarrollo adecuado, a través de la implementación del modelo de modernización para la gestión de organizaciones, de este modo, implementar un plan de acción cuyo objetivo principal es optimizar los recursos y la experiencia con la que cuenta la empresa a través de diferentes matrices administrativas que permitan plantear las estrategias adecuadas para lograr un incremento en competitividad y ganar mayor reconocimiento en el sector transporte, lo cual contribuirá a aumentar paulatinamente sus utilidades.

Palabras clave:

Transporte

Administración

Optimizar

Estrategias

Reconocimiento

Competitividad

## Abstract

The company Camabajas y Equipos S.A., is a company dedicated to transport weight and equipment oversize nationally, despite having more than 15 years in the transport sector, its market share has decreased significantly, which has led to liquidity problems, although the company has the necessary equipment and expertise to carry out their activity, given the characteristics of these being more competitive markets, it is necessary to identify which parts of the company have a poor management or lack adequate development through the implementation of the modernization model for managing organizations, thus implementing an action plan whose main objective is to optimize the resources and experience that tells the company through different administrative matrices that allow asking the right to achieve increased competitiveness and gain greater recognition in the transport sector strategies, which will help to gradually increase their profits.

### Keywords:

Transport

Administration

Optimize

Strategies

Recognition

Competitiveness

## GLOSARIO

**Logística:** Es sistematizar de una forma didáctica métodos y procedimientos aplicables en la industria desde un punto de vista (Anaya, Logística integral: La gestión operativa de la empresa, 2011)

**Estrategia:** La estrategia, Cuyo fin es el cambio continuo, inteligente y proactivo de la organización es un instrumento de vital importancia para la supervivencia de la empresa y se convierte en un plan global para establecer una posición favorable en el mercado. (Carrión, 2007)

**Administración de la calidad:** Abarca la comprensión de los principios que permiten a los líderes de una organización hacerla más eficiente. Con un impacto favorable en la eficiencia organizacional en su conjunto. (Summers, 2006)

**Planeación:** planear es predeterminar el curso de acción al que se asignan los recursos, la planeación estratégica dentro de la empresa es una función que intenta maximizar en el largo plazo los beneficios de los recursos disponibles, se requiere definir con claridad, misiones, objetivos y metas más allá del ciclo presupuestal. (Del Campo, 1999)

**Diagnóstico:** El diagnóstico revela el estado general de la organización, evalúa la integración de las cadenas productivas, y permite apreciar la dimensión de la Empresa. (Vidal, 2004)

## **Introducción**

En Colombia a partir de los años 80, debido a los cambios globales producidos por la tecnología, la política y los factores sociales han venido generado que las empresas tengan que buscar nuevas estrategias y planes acordes a los nuevos desafíos que se generan en los mercados, este tipo de procedimientos y elementos empresariales han sido mejorados a través de procesos de investigación y desarrollo, apoyando así el avance y crecimiento de las empresas, pero aun así, existen empresas que desconocen este tipo de herramientas y a medida que la competencia adquiere estrategias y ventajas competitivas, las empresas comienzan a verse rezagadas por obtener baja productividad, baja rentabilidad y costos elevados, es el caso de la empresa CAMABAJAS Y EQUIPOS S.A la cual no cuenta con una planeación estratégica ordenada y centrada, de igual forma la empresa no tiene un horizonte definido para lograr así una mayor participación en el mercado, crear valor agregado y ser una organización competitiva.

Es por esto que este estudio de caso iniciara con un análisis del estado actual en el que se encuentra la empresa identificando de este modo las fisuras y debilidades primarias, seguido a esto se procederá a determinar los planes y estrategias acordes a cada hallazgo de modo que al final se presente diversas estrategias que se pretendan implementar en la empresa.

## **1. Título De Investigación**

Propuesta para la implementación de estrategias en mercadeo de la microempresa "Camabajas y Equipos S.A".

## **2. Línea de Investigación**

Línea de Desarrollo económico con calidad de vida

### **2.1 Sublínea de Investigación**

- Componente Económico

### 3. Antecedentes

La historia del transporte de carga en Colombia se remonta, posiblemente, a la época de la conquista, cuando llegan los españoles y la población indígena empieza a ser la base para el comercio interno de forma más estructurada. Es así, como los animales son utilizados como medio de transporte para movilizar, de un lugar a otro, aquellos artículos que eran fabricados o extraídos de la naturaleza por los aborígenes, y comercializados, directamente, por los españoles. (José, 2008)

No obstante, desde hacía varios siglos, la rueda había hecho su aparición, en América Latina, sólo se conoció hasta cuando los europeos comienzan a instalarse en los terrenos de los países y se utilizaba esencialmente para la elaboración de unas clases de textiles de los indígenas.

El desarrollo del transporte comienza, cuando los ferrocarriles son usados de forma continua en el repartimiento de bienes, también como los ríos contribuyen a fomentar la navegabilidad de bienes y personas. Entonces con el objetivo de sustituir las barcas para restar el período de movilización de las cargas, el barco a vapor es la mejor elección para distribuir en Colombia.

A si mismo, el cable aéreo se aparece como la opción de movilización, especialmente para personas; entonces como resultado de la Segunda Guerra Mundial, Colombia efectúa un convenio con una empresa Alemana de aviación comercial, la que años después, sería substituida por la Aerovías Nacionales de Colombia (Avianca) en 1940.

Hablando específicamente del transporte terrestre de carga, su evolución, avance y aporte a la economía del país fue mucho más lento, debido a la falta de infraestructura y a políticas de los gobiernos de turno para dar prioridad a la realización de carreteras y caminos que facilitaran el transporte de mercancías o de los mismos habitantes. Es así como al ferrocarril y a la navegación por el río Magdalena se le da mayor importancia, desconociendo que el transporte terrestre cobraba relevancia a la hora de comunicarse con otras poblaciones y comerciar con las mismas. (José, 2008)

Sin embargo, el 7 de mayo de 1845 surge la primera ley para la realización de un plan de caminos nacionales. La idea inicial, era la construcción de caminos, partiendo de Bogotá hacia diferentes lugares del país, de la cual no se logró ni la cuarta parte del plan, como consecuencia de la falta de seguimiento y desvío del presupuesto hacia otras actividades. Es por lo anterior que *“antes de 1920 toda discusión sobre fletes terrestres es muy poco productiva porque sobre todo el territorio nacional impera la arriería. Los ferrocarriles todavía no se han integrado y las carreteras prácticamente no existen”*. (José, 2008)

Es entonces, que con la llegada del primer automóvil al país, iniciando el siglo XX, se da a conocer otro medio de transporte, el cual fue integrándose a la sociedad colombiana lentamente y

solamente en la élite, ya que era la única, en ese momento, que podía tener acceso a ella. (José, 2008)

Luego de la década de 1920, el Estado, deja un poco relegado la construcción y el mantenimiento de vías férreas, para dedicarse a la realización de caminos decentes para la circulación de automóviles. Consiguiente a esto, paulatinamente, aparecen carros con mayor capacidad, como autocamiones y autobuses. (Jaime, 2000)

Por lo anterior, el transporte terrestre de carga cobra importancia sobre las otras modalidades de distribución, movilizandando en mayor proporción mercancía por carretera, reemplazando el ferrocarril y el río. Todo ello conlleva a que en el año de 1990 se transporte en camiones aproximadamente el 90% de la producción nacional. Se podría inferir además, que aquellas empresas encargadas del transporte ferroviario y/o fluvial, debían ser reformadas o liquidadas, con el fin de organizar todo lo referente en materia de transporte y así contribuir al crecimiento y economía de Colombia. (Jaime, 2000)

#### **4. Planteamiento Del Problema**

According to Kumar Ranjit “the research problem: Broadly speaking, any question that you want answered and any assumption or assertion that you want to challenge or investigate can become a research problem or a research topic for your study. However, it is important to remember that not all questions can be transformed into research problems and some may prove to be extremely difficult to study. As a newcomer it might seem easy to formulate a problem but it requires considerable knowledge of both the subject area and research methodology. Once you examine a question more closely you will soon realize the complexity of formulating an idea into a problem which is researchable.

It is essential for the problem you formulate to be able to withstand scrutiny in terms of the procedures required to be undertaken. Hence you should spend considerable time in thinking it through”. (Kumar, 2011)

#### **4.1. Enunciado del Problema.**

Se observa claramente que la Microempresa "Camabajas y Equipos S.A" presenta una baja productividad, poco reconocimiento en el sector del transporte a nivel nacional, a pesar de llevar en el sector más de 15 años su participación en el mercado ha ido decreciendo significativamente lo que ha llevado a la empresa a tener inconvenientes de liquidez.

Evidentemente la empresa carece de un direccionamiento estratégico, que le permita establecer sus objetivos y estrategias para incursionar y competir en el mercado.

Aunque la empresa cuenta con los equipos necesarios y experiencia para el desarrollo de su actividad, la carencia de algunos lineamientos de tipo administrativo está provocando la pérdida de participación en el sector del transporte.

Con referencia a lo anterior, es necesario implementar un plan de acción cuyo objetivo principal es optimizar los recursos y la experiencia con la que cuenta la empresa, para así lograr un posicionamiento y reconocimiento de la empresa en el sector, lo cual llevara a aumentar paulatinamente su participación.

#### **4.2. Formulación del Problema.**

¿Cuáles son las estrategias y planes adecuados a implementar en la gestión que permita mayores niveles de productividad y posicionamiento de la empresa "Camabajas y Equipos S.A" en el sector transporte?

## **5. Objetivos De La Investigación**

### **5.1. Objetivo general.**

Diseñar planes y estrategias para fortalecer el posicionamiento y la gestión de la microempresa "Camabajas y Equipos S.A" en el año 2014, en Colombia

### **5.2. Objetivos específicos.**

1. Generar un análisis sobre el nivel competitivo de la empresa mediante la aplicación de la matriz MMGO.
2. Revisar algunas alternativas y herramientas de mejoramiento organizacional, que permitan determinar y aplicar la más acertada para el logro de los objetivos organizacionales.
3. Presentar la propuesta de estrategias, con el fin de consolidar el posicionamiento y competitividad de la empresa en el sector transporte.

## 6. Justificación

El desarrollo del presente trabajo nos permite aportar los conocimientos adquiridos en la carrera, brindando asesoría a la pequeña empresa de tal manera que se logró contribuir con el desarrollo sostenible y competitivo de estas en el mercado Colombiano.

Por otra parte es una satisfacción poder empezar a generar experiencia profesional en una empresa familiar, aplicando todos nuestros conocimientos, y adquiriendo muchos más que solo a través de la investigación y la práctica nos ayudara con nuestra formación como profesionales conscientes de la importancia de consolidar y mantener una empresa competente en el mercado.

Es de gran importancia poder dejar un precedente de tipo investigativo en nuestra Institución, de tal manera que pueda ser utilizado por nuestros antecesores para las diferentes investigaciones de nuestro campo de investigación abordado y así aportar a las futuras generaciones de Gerentes y Administradores de Empresas.

Teniendo en cuenta la importancia de la participación en el sector transporte de las pequeñas y medianas empresas es necesario lograr un óptimo fortalecimiento empresarial para dichas empresas que contribuyan al desarrollo de competencias empresariales, entendidas como el conjunto de habilidades y destrezas necesarias para el manejo de una empresa competitiva y productiva en el sector.

## 7. Marcos referenciales

### 7.1. Marco teórico.

#### **Direccionamiento estratégico:**

Es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir. Contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. Desarrollar estrategias para el cumplimiento de un objetivo determinado, mediante una creación estructurada mentalmente, se llama “Pensamiento Estratégico”. (Certo, 2001)

#### **Análisis DOFA:**

El análisis DOFA es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los elementos internos y externos de la empresa, en el caso de situación actual y contexto que se encuentre. Se deben identificar los componentes y actividades que tiene el mayor potencial para un mayor desarrollo de este modo permitir minimizar los impactos negativos del contexto.

El nombre es un acrónimo de las iniciales de los factores analizados: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. En primer lugar se identifican los cuatro componentes de la matriz, divididos en los aspectos internos que corresponden a las fortalezas y las debilidades, y los aspectos externos o del contexto en el que se desenvuelve la organización que corresponden a las oportunidades y las amenazas. (David, 2003)

#### **Modelo de Modernización para la gestión de las Organizaciones - MMGO:**

El MMGO por su carácter general es aplicable en empresas de servicios, comerciales o de manufactura; siendo su principal característica el nivel de detalle que maneja en el análisis situacional y en la identificación de las actividades que conformarán la ruta de cambio, mejoramiento y recon-versión hacia las mejores prácticas en la organización. (Gpymes-EAN, 2007)

Trabaja de manera sistémica, facilitando el establecimiento de prioridades para los proyectos de modernización en la gestión, proponiendo descriptores para las actividades y elementos con los que debe contar la empresa y definiendo las rutas que permiten optimizar dichos elementos

claves. Los aspectos seleccionados como de gran importancia en un proceso de reconversión en la gerencia de PyMEs de sobrevivencia a PyMEs innovadoras son:

- Seguimiento y comprensión del entorno.
- Dirección estratégica.
- Gestión del conocimiento.
- Comunicación e información. Gestión de mercadeo.
- Importaciones y exportaciones (comercio exterior).
- Gestión financiera.
- Gestión de operaciones. Gestión humana.
- Estructura y cultura organizacional.
- Asociatividad.
- Responsabilidad social y gestión ambiental.

(Gpymes-EAN, 2007)

## 7.2. Marco conceptual.

**Estrategia:** Una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de Gerencia Empresarial (Certo, 2001).

**Táctica:** Es el sistema o método que se desarrolla para ejecutar un plan y obtener un objetivo en particular. El término también se usa para nombrar a la habilidad para aplicar dicho sistema. (Rodríguez, 2004)

**Transporte:** Trasladar de un lugar a otro cualquier elemento o algún sujeto; es el servicio y operación de Transporte: Este es un punto vital para la organización ya que es la forma de hacer llegar los productos o servicios contratados al cliente final. (Anaya, El transporte de mercancías: Enfoque logístico de la distribución, 2009)

**Operaciones logísticas:** Es tener claro cada uno de los procesos que se deben llevar a cabo para la gestión de una empresa, es hacer las tareas de manera ordenada y precisa. (Soret, 2010)

**Ventaja Competitiva:** Ha sido una revolución de la información y de las teorías económicas; sin lugar a dudas ha actuado un cambio fundamental en el concepto que cada gerente de empresa tiene del papel de los sistemas de información. Gracias a las teorías de Porter se ha reconocido que la información posee un alto potencial y que por lo general es menospreciada frente a su real valor, así que debe ser tratada como un recurso que cada organización podría y

debería utilizar en su rubro de negocio. (Porter, Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior, 2010)

**Planeación:** Implica que los gerentes piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. (Sallenave, 2004)

**Organización:** Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. (García, 2001)

**Dirección:** Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. (COSCOLLAR, 2006)

### 7.3. Marco histórico.

Para hacer un breve recuento de la historia de la movilización de cargas en Colombia hemos hecho una investigación partiendo de la década de 1910 cuando se usaban tanto el ferrocarril y los ríos para la distribución de bienes y personas. (José, 2008)

Igualmente, en esta época el cable aéreo se presenta como una alternativa de movilización, específicamente para personas; es así, como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, el país realiza un convenio con una compañía alemana de aviación comercial, la cual, años después, sería reemplazada por la Aerovías Nacionales de Colombia (Avianca) en 1940.

Hablando específicamente del transporte terrestre de carga, su evolución, avance y aporte a la economía del país fue mucho más lento, debido a la falta de infraestructura y a políticas de los gobiernos de turno para dar prioridad a la realización de carreteras y caminos que facilitarían el transporte de mercancías o de los mismos habitantes. Es así como al ferrocarril y a la navegación por el río Magdalena se le da mayor importancia, desconociendo que el transporte terrestre cobraba relevancia a la hora de comunicarse con otras poblaciones y comerciar con las mismas. (José, 2008)

Luego de la década de 1920, el Estado, deja un poco relegado la construcción y el mantenimiento de vías férreas, para dedicarse a la realización de caminos decentes para la circulación de automóviles. Consecuente a esto, paulatinamente, aparecen carros con mayor capacidad, como autocamiones y autobuses.

Es así como en la década de 1940, el país, ya cuenta con más de 1.800 unidades de vehículos, dentro de los cuales se encuentran camiones, autobuses, automóviles y camionetas. No obstante,

en 1960, en el territorio circulaban más de 180.000 vehículos, movilizandando tanto a personas como bienes de consumo. (José, 2008)

Por lo anterior, el transporte terrestre de carga cobra importancia sobre las otras modalidades de distribución, movilizandando en mayor proporción mercancía por Carretera, reemplazando el ferrocarril y el río. Todo ello conlleva a que en el año de 1990 se transporta en camiones aproximadamente el 90% de la producción nacional. Se podría inferir además, que aquellas empresas encargadas del transporte ferroviario y/o fluvial, debían ser reformadas o liquidadas, con el fin de organizar todo lo referente en materia de transporte y así contribuir al crecimiento y economía de Colombia. (José, 2008)

Sin embargo, el crecimiento no se ha dado de manera constante. A pesar de la apertura económica de la década del noventa y la ampliación de la estructura terrestre, la falta de seguridad a raíz de los conflictos sociales internos y las continuas luchas de poder, desencadenó, a mediados de la década de los noventa, la desaceleración de la economía como consecuencia de la imposibilidad de llevar de forma segura y a tiempo la mercancía a su lugar de destino, siendo este la fuente principal de ingresos netos y crecimiento del país.

No obstante, a través de una serie de reformas y cambios en los gobiernos de turno, la situación mejoró de manera significativa, sin dejar de lado, que aún se presentan inconvenientes en materia de seguridad, pero que permiten, la consecución permanente de la movilidad de transporte de carga para el desarrollo sostenible de la nación. (José, 2008)

En el año 2012 con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, se tenía gran expectativa para el sector de transporte de carga en el país y con los países fronterizos por la reducción o desaparición de aranceles, aumentaría significativamente los productos para llevar hacia puertos y aeropuertos, y más productos para distribuir dentro del territorio nacional, provenientes del exterior.

En la actualidad es necesario resaltar que para las microempresas del sector transporte es un reto mantenerse en el mercado por los requerimientos de calidad y competitividad que exige el sector, por otra parte cabe anotar que uno de los problemas que enfrentan directamente los microempresarios son los elevados costos que tiene que asumir para el desarrollo de sus actividades. (José, 2008)

#### **7.4. Marco Legal.**

De acuerdo a la Constitución Política Nacional, la Ley 489 de 1998, la Ley 790 de 2002 y demás normas vigentes, los Ministerios son, junto con la Presidencia de la República y los

Departamentos Administrativos, los organismos principales de la Administración Pública Nacional y hacen parte del Sector Central de la Rama Ejecutiva del Poder Público.

Ministerio de Transporte:

El Ministerio de Transporte, como lo establece el Decreto 087 de 2011, es el organismo del Gobierno Nacional encargado de formular y adoptar las políticas, planes, programas, proyectos y regulación económica del transporte, el tránsito y la infraestructura, en los modos carretero, marítimo, fluvial, férreo y aéreo del país.

El Ministerio de Transporte es la cabeza del Sector Transporte, el cual está constituido por el Ministerio, El Instituto Nacional de Vías (INVIAS), la Agencia Nacional de Infraestructuras (ANI), la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil (AEROCIVIL) y la Superintendencia de Puertos y Transporte (SUPERTRANSPORTE).

Invias – Instituto Nacional de Vías:

Como organismo adscrito al Ministerio de Transporte, el Instituto Nacional de Vías pertenece a la Rama Ejecutiva. Su objetivo es la ejecución de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos de la infraestructura no concesionada de la Red Vial Nacional de carreteras primaria y terciaria, férrea, fluvial y de la infraestructura marítima, de acuerdo con los lineamientos dados por el Ministerio de Transporte.

Superintendencia de Puertos y Transportes:

La Superintendencia de Puertos y Transporte vigila, inspecciona y controla la prestación del servicio público de transporte marítimo, fluvial, terrestre, férreo y aéreo en el país, en cuanto a lo que calidad de infraestructura y prestación del servicio se refiere.

Estas funciones primordialmente se realizan a través de lo que se denominan procesos misionales, actividades que le permiten cumplir con su razón de ser.

Son dos los procesos misionales de la Supertransporte y cada uno de ellos cumple con un objetivo específico.

El transporte terrestre Automotor de carga está regido por la siguiente normatividad:

- Decreto N° 173 del 05 de Febrero de 2001, expedido por el Ministerio de Transporte.

Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga.

- Resolución 2000 del 02 de Agosto de 2004, expedido por el Ministerio de Transporte.

Por la cual se establece la Ficha Técnica para el formato único del Manifiesto de Carga, se señala el mecanismo para su elaboración, distribución y se establece el procedimiento de control, verificación y seguimiento.

- Resolución 4100 del 28 de Diciembre de 2004, expedido por el Ministerio de Transporte.

Por la cual se adoptan los límites de pesos y dimensiones en los vehículos de transporte terrestre automotor de carga por carretera, para su operaciones normal en la red vial a nivel nacional.

- Resolución 4959 del 08 de Noviembre de 2006, expedido por el Ministerio de Transporte.

Por la cual se fijan los requisitos y procedimientos para conceder los permisos para el transporte de cargas indivisibles extrapesadas y extradimensionadas, y las especificaciones de los vehículos destinados a esta clase de transporte.

- Decreto N° 2663 del 21 de Julio de 2008, expedido por el Ministerio de Transporte.

Por el cual se establecen los criterios en las relaciones entre el remitente y/o generador, la empresa de servicio público de transporte terrestre automotor de carga y el propietario del vehículo y se dictan otras disposiciones.

- Decreto N° 2092 del 14 de Junio 2011, expedido por el Ministerio de Transporte.

Por el cual se fija la política tarifaria y los criterios que regulan las relaciones económicas entre los actores del servicio público de transporte terrestre automotor de carga y se establecen otras disposiciones.

## 8. Hipótesis

Con un mejor direccionamiento estratégico la empresa empezará a crecer y a posicionarse

Se debe generar un seguimiento de nuevos conocimientos de tal manera que la compañía siempre este actualizada, de esta manera atraerá más clientes

Con unas buenas alternativas y aplicación de las herramientas, se lograra el posicionamiento esperado de la empresa

La oportunidad de organizar y plantear metas claras para poder ver el crecimiento de la empresa y de esta manera poder hacerle seguimiento y así cumplir con los objetivos de la misma

La centralización de toma de decisiones esta en la concentración de la responsabilidad para decidir en los procesos

Es necesario generar estrategias y actividades de motivación de los demás colaboradores, además es necesario retener y atraer a nuevos clientes

## **9. Diseño Metodológico De La Investigación**

### **Enfoque de la Investigación.**

Nuestra investigación tiene un enfoque de tipo cualitativo ya que se basa en descripciones y observaciones, en este caso se pretende analizar la situación actual de una organización y explicar o dar respuesta a las falencias de tipo administrativo que presenta la organización.

### **Tipo de Investigación.**

Esta investigación debido a que tiene un enfoque cualitativo se basa en un tipo de investigación descriptivo pues el fin es llegar a conocer las situaciones, los clientes, la competencia, analizar el sector, con el fin de obtener la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las variables.

## 10. Esquema temático

### CAPITULO I

#### GENERAR UN ANÁLISIS SOBRE EL NIVEL COMPETITIVO DE LA EMPRESA MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ MMGO.

El MMGO, Modelo De Modernización Para La Gestión De Organizaciones; es un modelo desarrollado y tomado por la Universidad Escuela de Administración y Negocios (EAN), cuyo objetivo fundamental es permitir determinar la situación de la empresa con respecto a algunas variables que definen su estado de competitividad según los estándares internacionales. De este modo la conclusión es llegar a evidenciar cuales son los procesos de mayor importancia para la empresa cuyo desempeño es significativamente bajo, con el objeto de desarrollar un plan de trabajo que se centre en la mejora de tales actividades con intenciones de aumentar el nivel de competitividad. (Gpymes-EAN, 2007)

El modelo está compuesto por quince matrices o elementos medibles, para la empresa Cama bajas y Equipos S.A solo se aplicara en 13 matrices de ellas, dado que no se manejan exportaciones e importaciones, para obtener un buen resultado se deben tener en cuenta todas las áreas, funciones y actividades de la empresa, alcanzando así, ubicar a la empresa en diferentes estadios de uno a cuatro, para identificar sus debilidades y potencialidades.

Los 13 componentes aplicados del MMGO son:

1. Análisis del entorno
  2. Direccionamiento estratégica
  3. Gestión de mercadeo
  4. Cultura organizacional
  5. Estructura organizacional
  6. Gestión Producción
  7. Gestión financiera
  8. Gestión humana
  9. Logística
  10. Asociatividad
  11. Comunicación e información
  12. Innovación y conocimiento
  13. Responsabilidad social
- (Gpymes-EAN, 2007)



Tabla 1: Desarrollo de acuerdo a cada uno de los componentes organizacionales con sus respectivas variables

Componentes organizacionales	Variables
Seguimiento y comprensión del entorno	
Planeación y estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios de planeación</li> <li>• Sistema de finalidades (Misión, Visión y Objetivos)</li> <li>• Valores corporativos</li> <li>• Estrategias</li> </ul>
Gestión de mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación de la empresa hacia el mercado</li> <li>• Planeación y control del mercadeo</li> <li>• Investigación de mercados</li> <li>• Comportamiento del consumidor y segmentación</li> <li>• Estrategia de producto o servicio</li> <li>• Estrategia de precio</li> <li>• Estructura y estrategia de distribución</li> <li>• Estrategias de ventas</li> <li>• Estrategia de comunicación</li> <li>• Servicio al cliente</li> </ul>
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Participación y compromiso</li> <li>• Desarrollo y reconocimiento</li> <li>• Creación de un entorno vital para todos los trabajadores</li> </ul>

<b>Gestión humana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuración, seguimiento y evaluación del plan de gestión humana</li> <li>• Reclutamiento</li> <li>• Selección</li> <li>• Contratación</li> <li>• Inducción</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Entrenamiento</li> <li>• Promoción</li> <li>• Evaluación de desarrollo</li> <li>• Compensación</li> <li>• Bienestar social</li> <li>• Manejo laboral</li> <li>• Salud ocupacional</li> </ul>
<b>Estructura organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos para la estructura</li> <li>• Manuales y estandarización</li> <li>• Control sobre la estructura</li> <li>• Competencias acorde con la estructura</li> <li>• Evolución de la estructura</li> <li>• Cohesión de la estructura</li> </ul>
<b>Gestión producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación de la producción de bienes y/o prestación de servicios</li> <li>• Procesos de producción de bienes y/o prestación del servicio</li> <li>• Relación entre ventas y plan de operaciones</li> <li>• Plan de operaciones y capacidad</li> <li>• Gestión de calidad</li> <li>• Plan de operaciones, fallas y errores</li> <li>• Programación de producción</li> <li>• Control de operaciones</li> <li>• Control de procesos</li> <li>• Relación entre ventas y plan de operaciones</li> <li>• El sistema de operaciones</li> <li>• Conocimiento de la capacidad</li> <li>• Desempeño y resultado</li> </ul>
<b>Finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión</li> <li>• Financiación</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Información</li> <li>• Instrumentos</li> <li>• Procesos</li> </ul>

<b>Logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación logística</li> <li>• Relaciones internas y externas</li> <li>• Administración de materiales</li> <li>• Organización</li> <li>• Control logístico</li> <li>• Gerencia de logística</li> <li>• Competencia logística</li> <li>• Indicadores logísticos</li> <li>• Sistema de información</li> </ul>
<b>Asociatividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión en el sector y /o en la cadena productiva</li> <li>• Confianza que genera la empresa</li> <li>• Factores de compromiso perfil gerencial para la asociatividad</li> <li>• Factores también importantes de éxito en la asociatividad</li> </ul>
<b>Comunicación e información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones</li> <li>• Información datos y conocimiento</li> <li>• Indicadores pragmáticos tic</li> </ul>
<b>Innovación y conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gente para la innovación</li> <li>• Proceso de innovación</li> <li>• Relaciones</li> <li>• Organización para la innovación</li> <li>• Tecnologías de soporte</li> <li>• Medición de la innovación</li> <li>• Cultura innovadora</li> </ul>
<b>Medio ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Residuos sólidos</li> <li>• Aguas residuales</li> <li>• Emisiones atmosféricas</li> <li>• Materias primas y/o insumos</li> <li>• Salud y seguridad industrial</li> <li>• Análisis del ciclo de vida del producto</li> <li>• Sistema de gestión ambiental</li> <li>• Manejo ambiental</li> <li>• Registros y documentos</li> </ul>

Fuente: (Botero Ardila, 2010)

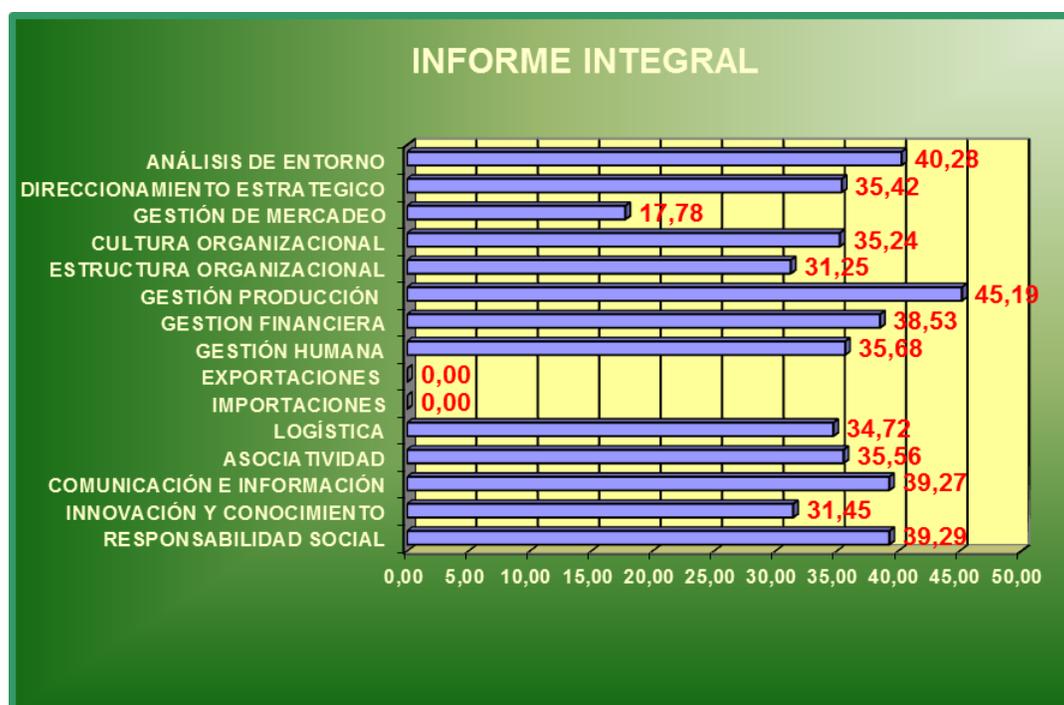
En el modelo se tienen en cuenta todas las áreas de una empresa con un enfoque universal del enlazamiento de todas las funciones y actividades que se realizan, alcanzando así, ubicar a la empresa en diferentes estadios de uno a cuatro, para identificar sus debilidades y potencialidades.

Los cuatro estadios tienen tres opciones de calificación, que permite identificar si la empresa dentro de uno de los estadios se encuentra en etapa de Implementación, desarrollo o madurez; el estadio ideal es el número cuatro, que hace mención a apropiados procesos, toma de decisiones, proyección y enrutamiento a enfrentar los desafíos del comercio y constantes cambios en el mercado.

El siguiente diagnóstico es producto de la aplicación del Modelo MMGO de la Universidad Escuela de Administración y Negocios (EAN), llevado a cabo en la empresa CAMABAJAS Y EQUIPOS S.A, basado en un proceso previo de observación y análisis de las diferentes áreas, y en general de la gestión integral de dicha empresa, cuyo resultado en general fue una calificación inferior y se considera importante intervenirla, con el fin de mejorar su gestión y ser más competitivos.

A partir de esta implementación evidenciamos a continuación el informe integral:

**Ilustración 1: informe Integral MMGO**



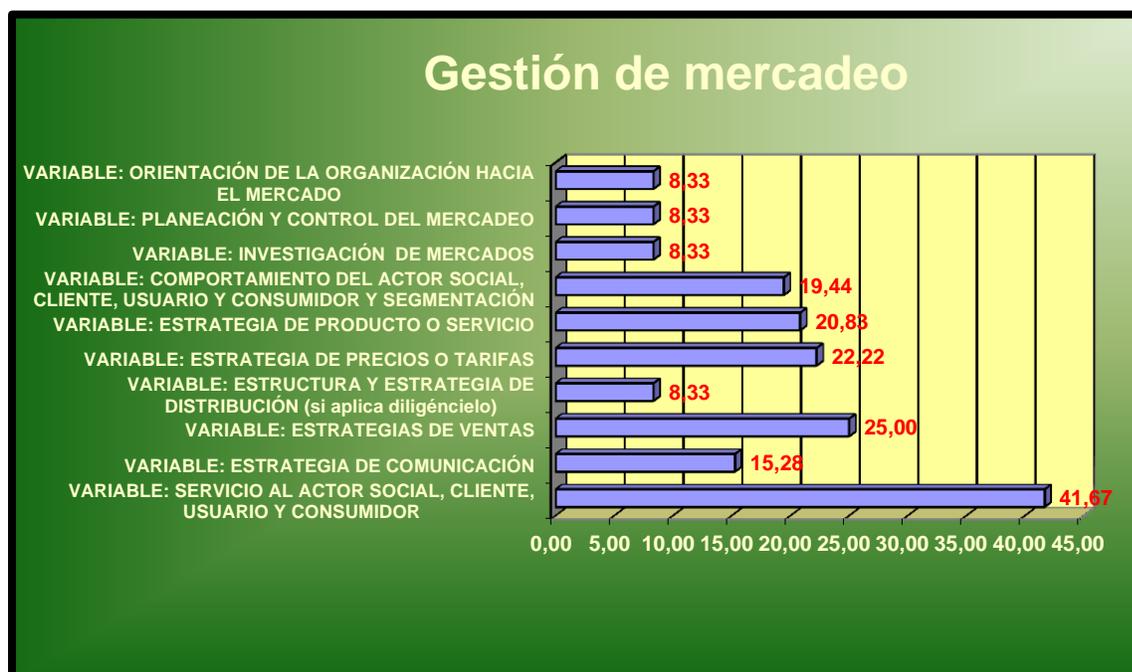
Fuente: propia

Una vez obtenidos los resultados integrales de la matriz MMGO y con el ánimo de obtener mejoras radicales se decidió intervenir inicialmente sobre la Gestión de mercadeo, de Camabajas y Equipos S.A comienzan siendo este factor el que arroja menor calificación en la resultados de las variables de implementación Teniendo en cuenta esto, es necesario que la compañía realice estudios de mercado con el fin de establecer las necesidades de los clientes, identificar y conocer

las cualidades y defectos de los competidores generar una propuesta de valor de la compañía, para ser más atractivos para los clientes actuales y potenciales.

A continuación se relacionan los resultados individuales de los factores evaluados en la gestión de mercadeo para la empresa Camabajas y equipos S.A:

**Ilustración 2: Componente de Gestión del mercadeo**



Fuente: Propia

De este modo se lograría una estrategia de precios acorde con el mercado y ajustada a la diferenciación de la compañía frente a las otras compañías del sector de transportes de cargas pesadas y sobredimensionadas en un mercado cada vez más competitivo.

De igual forma queremos implementar una auditoría de mercadeo en donde se deba tratar de descubrir las fortalezas y debilidades del sistema de mercadeo, para enmendar rumbos. Las debilidades son la carencia de fortaleza, no un mal en sí mismas. A las debilidades se les da a veces tanta importancia que se olvidan completamente las fortalezas que tiene la organización.

Descubrir las fortalezas y concentrarse en ellas puede generar mayores ventas y utilidades a corto plazo. Dar énfasis a las fortalezas, para hacerlas mayores y más notorias, puede ser la clave para conseguir crecimiento y competitividad en cualquier empresa orientada al mercado<sup>1</sup>.

## **CAPITULO II**

### **ALTERNATIVAS Y HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO**

A continuación se hace mención de algunas alternativas y herramientas de mejoramiento organizacional, que permitan determinar y aplicar la más acertada para el logro de los objetivos.

#### **Matriz EFE:**

Matriz de Evaluación de Factores Externos consiente en evaluar los factores que se determinen como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa (macroentorno), esta matriz se desarrolla en cinco pasos.

- Se debe escoger máximo diez oportunidades y diez amenazas.
- Determinar un valor de 0,0 (menos importante), hasta 1 (más importante).
- Calificar cada uno de los factores de 1 a 4.
- Multiplicar el valor determinado por la calificación dada.
- Sumar los valores ponderados.

El valor establecido a cada una de las oportunidades y amenazas indica la importancia del factor para el éxito en el mercado, la sumatoria los valores debe ser siempre igual a

La calificación indica que tan pertinentes o no son las oportunidades y que tan nocivas pueden ser las amenazas sobre la empresa.

El total ponderado no puede ser mayor a 4, El total ponderado promedio es de 2.5; un total ponderado mayor a 2.5 indica que la empresa acepta bien las oportunidades y amenazas, un total ponderado inferior a 2.5 indica que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden afectar mucho. (David, 2003)

---

**Matriz EFI:**

Matriz de Evaluación de Factores Internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades definidas por el (Microentorno), esta matriz se realiza en cinco pasos.

- Hacer una lista de factores internos debilidades y fortalezas.
- Determinar valores a cada factor entre 0,0 a 1,0.
- Calificar de 1 a 4 a cada factor.
- Multiplicar el valor determinado por la calificación dada.
- Sumar los valores ponderados.

La calificación total ponderada no puede ser menor a 1 ni mayor a 4, El valor promedio del puntaje es 2.5 un puntaje por debajo de 2.5 describe a empresas que son débiles internamente, Un puntaje total por encima de 2.5 muestra que la empresa conserva una posición interna fuerte. (David, 2003)

**Matriz FODA:**

La matriz FODA es una herramienta que permite determinar cuatro tipos de estrategias:

FO es igual fortalezas / oportunidades

FA es igual fortalezas / amenazas

DO es igual debilidades / oportunidades

DA es igual debilidades / amenazas

La información utilizada en la matriz son de los aquellos elementos que se obtuvieron de los totales ponderados más altos de la matriz EFI y la matriz EFE.

La matriz se realiza en ocho pasos:

- Hacer una lista de fortalezas
- Hacer una lista de debilidades
- Hacer una lista de amenazas
- Hacer una lista de oportunidades

- unir fortalezas oportunidades
- unir debilidad oportunidades
- unir fortalezas amenazas
- unir debilidades amenazas

El propósito del FODA es generar estrategias alternativas factibles, más no seleccionar o determinar cuáles son las estrategias a utilizar, no todas las estrategias desarrolladas por la matriz FODA se implementarán. (David, 2003)

### **Matriz MPC:**

Matriz de Posición Competitiva, realiza una comparación entre una empresa y sus competidores, se tienen en cuenta diferentes factores primordiales para el éxito y como estos factores están empleados en cada una de las demás empresas en comparación.

Esta matriz se puede realizar en seis pasos.

- Definir los factores clave para el éxito.
- Asignar un valor a cada factor.
- Identificar las empresas a comprar y analizar.
- Calificar el desempeño de cada empresa.
- Tomar los puntajes totales de resultado.
- Definir su posición competitiva.

Los factores clave para el éxito se consideran en cuenta factores internos, estos factores deben ser aplicables para todas las empresas que se van a comparar; deben definirse máximo diez factores para hacer la comparación.

Los valores a asignar a cada uno de los factores indican la importancia que ellos tienen para las empresas que se están comparando, los valores deben clasificarse desde 0 (menos importante) hasta 1 (más importante), la suma de los valores no puede ser mayor a 1.

De este modo es las calificaciones a registradas deben responder a como se desempeña la empresa:

- 1 es igual debilidad más importante
- 2 es igual debilidad menos importante
- 3 es igual fortaleza menos importante
- 4 es igual fortaleza más importante

Al finalizar se consigue un total ponderado para cada una de las empresas, se comparan los resultados ponderados de todas las empresas y se define la posición competitiva, que será fuerte o débil. (David, 2003)

### Matriz IE:

La matriz Interna – Externa está diseñada para la toma de decisiones estratégicas

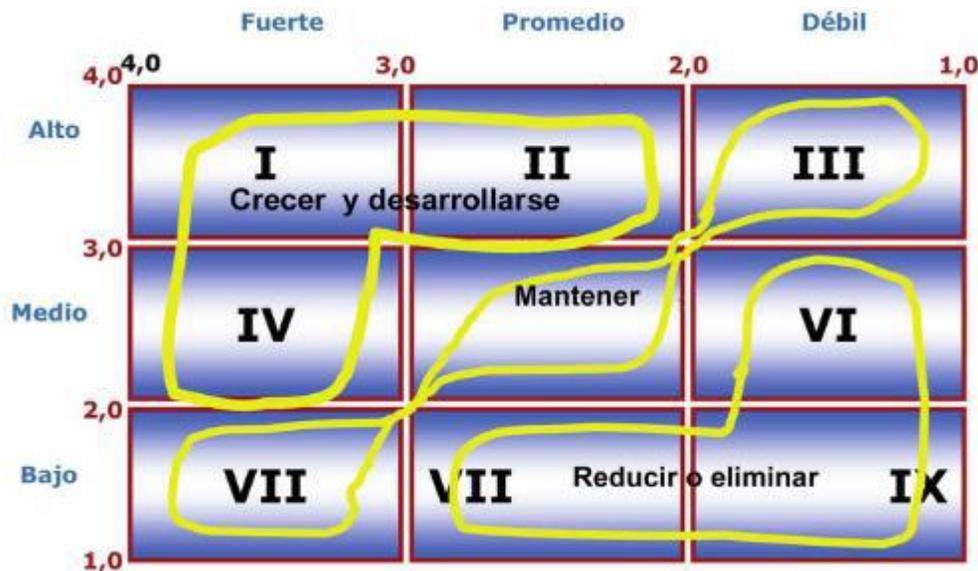
Eje x (Posición competitiva) Eje y (atractivo del mercado)

Se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la matriz EFI para el eje de las x y los totales ponderados de la matriz EFE para el eje de las y.

El Los totales ponderados dentro de la matriz IE deben ser analizados de la siguiente forma:

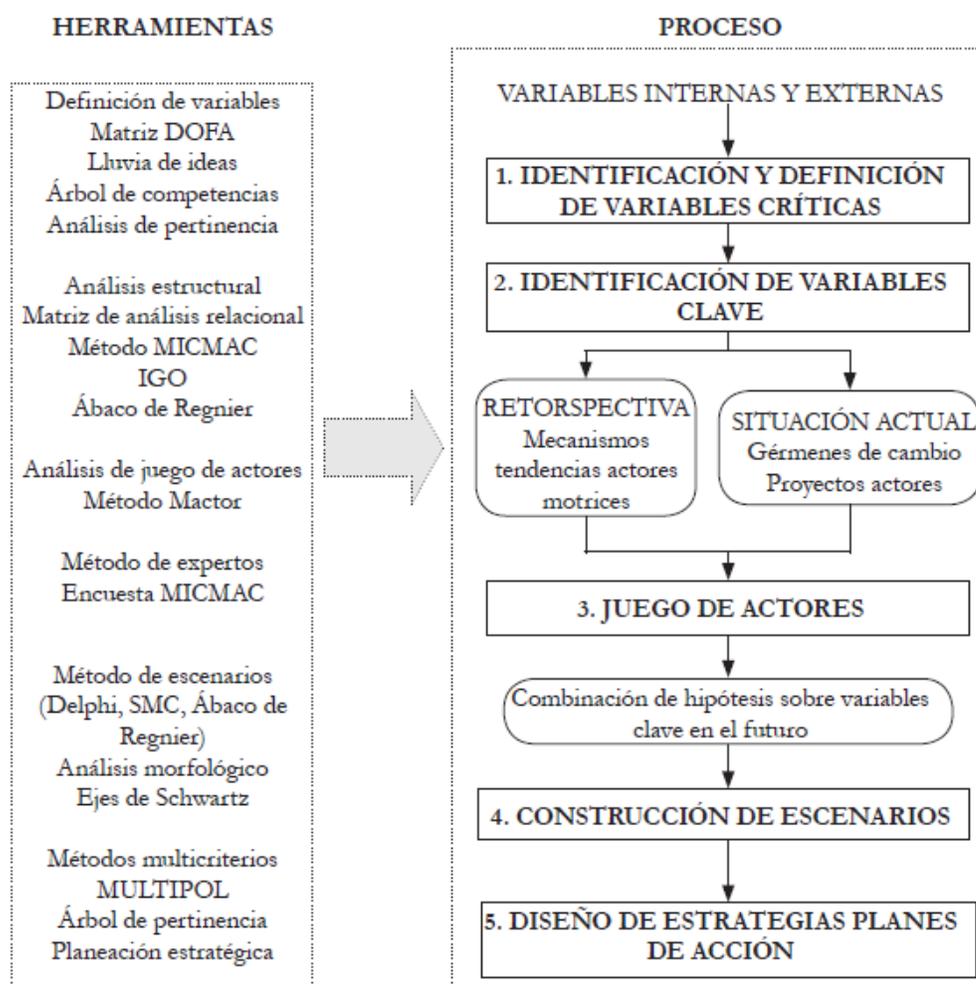
- Entre 1.0 y 1.99 representa una posición interna débil.
- Una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio.
- Una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte.

Ilustración 3: Matriz IE



Fuente: (Botero Ardila, 2010)

Ilustración 4: Herramientas y procesos



Fuente: adaptado de Pavón e Hidalgo (1999) y Godet (2000)

Fuente: (Castellanos Domínguez, 2007)

### Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación

Objetivos del método

“El análisis estructural es en primer lugar una herramienta de estructuración de las ideas. Se da la posibilidad de describir un sistema con la ayuda de una matriz de conexión de todos sus componentes. Mediante el estudio de estas relaciones, el método ofrece la posibilidad de revelar las variables esenciales para la evolución del sistema.

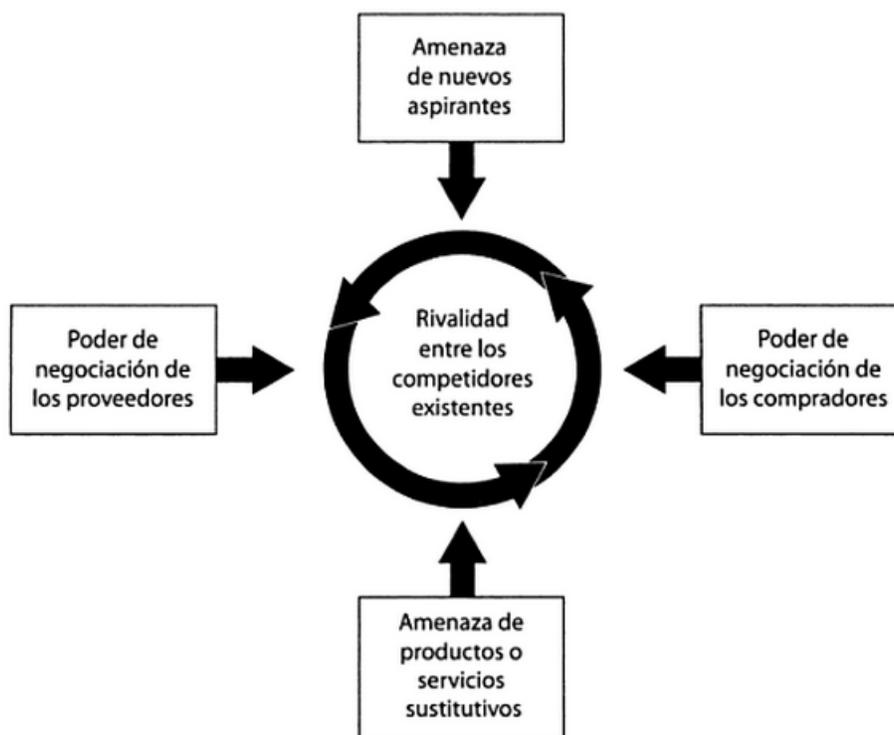
## Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Este modelo permite conocer el grado de competencia que existe en un mercado y en el caso de una empresa dentro de este, realizar un análisis externo que sirva como base para establecer estrategias dirigidas al aprovechamiento de las oportunidades, haciendo frente a las amenazas detectadas.

Las cinco fuerzas que esta modelo considera que existen en toda industria son:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

Ilustración 5: Las cinco fuerzas de una industria



Fuente: (Porter, Ser Competitivo, 2009)

Según Porter, “el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y por tanto una apreciación más acertada de su atractivo; mientras

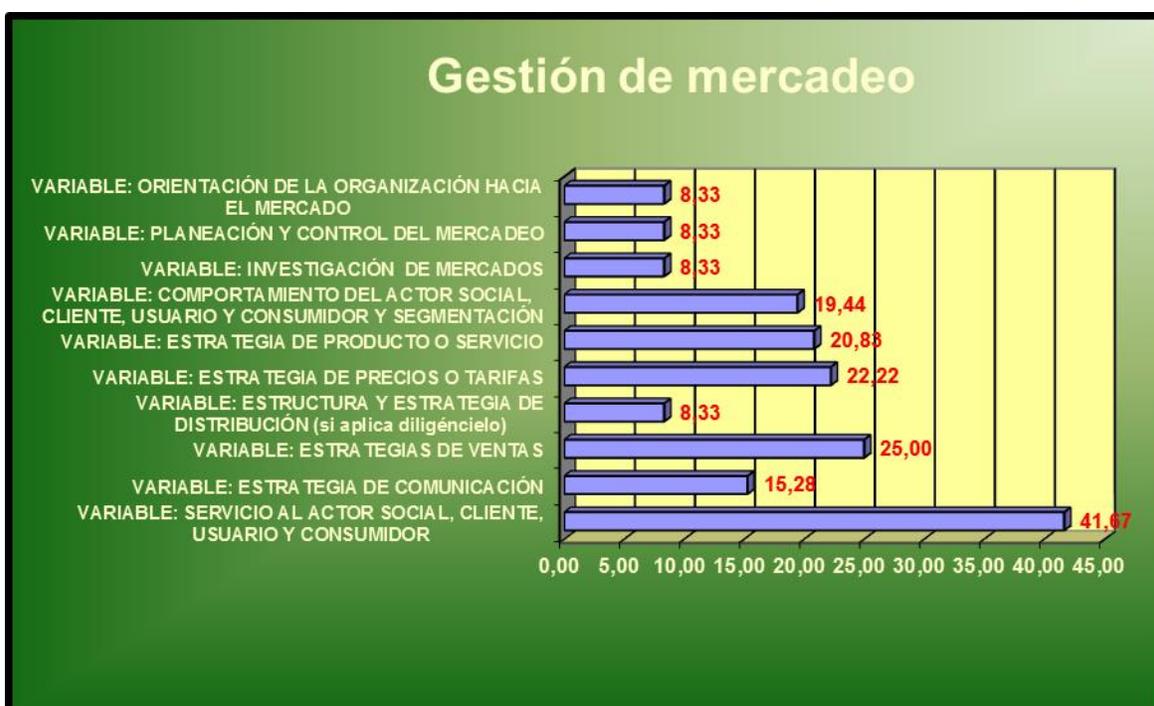
que en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas”. (Porter, Ser Competitivo, 2009)

### CAPITULO III

## PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA CAMABAJAS Y EQUIPOS S.A

Después de analizar las alternativas y herramientas para lograr un mayor posicionamiento de la empresa Camabajas y Equipos S.A, hemos decidido tener en cuenta el resultado de la matriz MMGO del componente más bajo el cual es gestión de mercadeo, en donde nos enfocaremos en las estrategias revisadas en el capítulo anterior.

Tabla 2: Resultado aplicación matriz de Gestión de mercadeo



Fuente: Propia

Para poder lograr un mejor posicionamiento y conscientes de la importancia que tiene para las empresas darse a conocer y mostrar los servicios y capacidades que poseen, se encontró la necesidad de incursionar el medio de comunicación virtual, debido a sus múltiples beneficios y la mínima inversión en gastos que esta requiere, a través de este medio de comunicación hemos diseñado una página web para la empresa Camabajas y Equipos S.A en la cual se publican los

servicios que presta la empresa con los precios y tarifas de los diferentes recorridos, el tamaño y tipo de carga, las imágenes de las diferentes máquinas y gamas, también colocaremos una información para que los clientes puedan tener acceso a un contacto, de esta forma se lograra conseguir más mercados y diferentes convenios con las empresas de construcción.

Para conseguir ventajas de precios acorde con el mercado y ajustada a la diferenciación de la compañía frente a las otras empresas del sector de transportes de cargas pesadas y sobredimensionadas en un mercado cada vez más competitivo, significaría de valor aumentar las ventas y el volumen de demandas de los clientes, como consecuencia de esto la estrategia de ventas y de comunicación, generaría al mismo tiempo orientar a la empresa hacia un liderazgo en costos totales bajos, esperando a su vez obtener mayor utilidad frente los competidores en el mercado.

Dado que esta es una empresa familiar, para nosotros fue un factor muy importante poder lograr proponerles como llegar a posicionar la empresa, como lograr mayor reconocimiento, mayor prestigio aumentando su nivel de competitividad.

A su vez se sugiere hacer un cambio e implementación de parte del direccionamiento estratégico de la empresa en donde se hace la propuesta de modificar la misión, la visión, los valores empresariales e implementar a través de un esquema los precios y tarifas para cada uno de los trayectos y recorridos que se realicen en la prestación del servicio, mantener actualizada una base de datos donde alimenten la información de los servicios realizados diariamente.

**Tabla 3: Propuesta Misión**

MISION “CAMABAJAS Y EQUIPOS S.A”	MISION PROPUESTA“GRUPO DE INVESTIGACION”
Somos una empresa dedicada al transporte y logística de maquinaria pesada y equipos extradimensionados a nivel nacional, contamos con personal idóneo para la prestación de nuestros servicios, reconocida por nuestro cumplimiento, profesionalismo y responsabilidad.	En CAMABAJAS Y EQUIPOS nos encargamos del servicio de acompañamiento transporte y movilización de maquinaria extra dimensionada y equipos de gran tamaño, brindando un servicio de calidad y seguridad por medio de nuestro personal idóneo a las compañías de infraestructura en Colombia.

Fuente: Propia

Tabla 4: Propuesta Visión

VISION “CAMABAJAS Y EQUIPOS S.A”	VISION PROPUESTA “GRUPO DE INVESTIGACION”
Ser una empresa rentable y competitiva a nivel nacional, perdurable en el tiempo, basados en la calidad de nuestro servicio y apoyo a nuestros clientes, con un crecimiento estructural de servicios continuo que nos forjara como una empresa reconocida a nivel nacional	Ser en el 2020 una empresa competitiva y reconocida en el territorio colombiano, garantizando la calidad y seguridad en nuestro servicio manteniendo

Fuente: Propia

Tabla 5: Propuesta Valores

VALORES “CAMABAJAS Y EQUIPOS S.A”	VALORES PROPUESTA “GRUPO DE INVESTIGACION”
Después de analizar la microempresa Camabajas y Equipos S.A, determinamos que la empresa no cuenta valores corporativos.	<p><b>Lealtad:</b> Estamos comprometidos con nuestros colaboradores y clientes.</p> <p><b>Honestidad:</b> Somos honorables, justos y honrados, actuamos con rectitud e integridad.</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Cumplimos a cabalidad con nuestras obligaciones, actuamos conscientemente.</p> <p><b>Humildad:</b> mantenemos un trato respetuoso y amable con nuestros clientes y nuestros colaboradores.</p> <p><b>Constancia:</b> Somos firmes, perseverantes y recursivos en nuestras acciones.</p>

Fuente: Propia

## MODELOS A IMPLEMENTAR:

**Tabla 6:** Matriz EFE

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>(FACTORES EXTERNOS)</b>			
<b>EMPRESA CAMABAJAS Y EQUIPOS</b>			
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
<b>AMENAZAS</b>		<b>25%</b>	
1. Nuevos competidores.	0,1	3	0,3
2. Empresas con mayor experiencia y tamaño en el mercado.	0,1	2	0,2
3. Poca capacidad de inversion.	0,05	2	0,1
4. Poco reconocimiento en el mercado.	0,1	4	0,4
5. Cambios demograficos adversos.	0,2	1	0,2
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>32%</b>	
1. Demanda creciente.	0,1	3	0,4
2. Diversificacion del servicio	0,05	1	0,05
3. Cooperacion y convenios empresariales.	0,08	2	0,16
4. Invertir en publicidad.	0,09	4	0,5
5. Capacitacion del recurso humano.	0,05	2	0,1
<b>Totales</b>	<b>57%</b>		<b>2,41</b>

Fuente: Propia

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado, de una calificación de 2.41 quiere decir que la empresa no está, pero se acerca a condiciones adecuadas.

Donde los factores de Amenazas más importante son: Poco reconocimiento en el mercado.

Donde los factores de oportunidades más importantes son: Invertir en publicidad.

Cuando el Índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

Tabla 7: Matriz EFI

<b>MATRIZ EFI</b>			
<b>(FACTORES INTERNOS)</b>			
<b>EMPRESA CAMABAJAS Y EQUIPOS</b>			
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
<b>Debilidades</b>		<b>50%</b>	
1. Tamaño de la empresa, (poco personal)	0,05	4	0,2
2. Mínima inversión en publicidad.	0,03	3	0,09
3. Alto costo en el transporte por la inadecuada infraestructura vial	0,08	2	0,16
4. Los contratos que generan ingresos significativos son muy esporádicos.	0,01	4	0,04
5. El mantenimiento de la maquinaria es muy costoso.	0,08	3	0,24
<b>Fortalezas</b>		<b>36%</b>	
1. Talento humano con conocimiento de la industria	0,08	3	0,24
2. Disponibilidad de los equipos de trabajo	0,1	4	0,4
3. Maquinaria de buena calidad	0,1	4	0,4
4. Precios competitivos	0,08	3	0,24
5. Experiencia en mercados locales	0,1	2	0,2
<b>Totales</b>	<b>86%</b>		<b>2,21</b>

Fuente: Propia

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado, de una calificación de 2.21 quiere decir que la empresa está en condiciones débiles internamente.

Donde los factores de fortalezas más importantes son: Maquinaria de buena calidad, disponibilidad de los equipos de trabajo.

Donde los factores de debilidades más importantes son: Los contratos que generan ingresos significativos son muy esporádicos.

Cuando el índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.



**DO**

- 1- Satisfacer gran parte de la creciente demanda con contratos que generen una utilidad significativa, prestando los servicios con calidad y seguridad.
- 2- Disminuir los costos de transporte y mantenimiento a través de convenios empresariales.
- 3- A medida que la empresa adquiera mayores recursos y utilidad contratar más personal y maquinaria para cubrir más servicios.
- 4- Ofrecer de forma continua los servicios a posibles compradores, evitando así depender siempre de las mismas empresas.
- 5- Iniciar a implementar un área de gestión de mercadeo y ventas con el fin de generar estrategias continuas y comunicación constante para ganar participación y reconocimiento en el mercado.

**FA**

- 1- Establecer un mapa de rutas, evidenciado las mejores vías de acceso y las diferentes alternativas de desviaciones por cambios demográficos adversos.
- 2- Identificar las empresas con mayor participación y capacidad en el mercado a si mismo los nuevos competidores emergentes, evaluar posibilidades de realizar convenios y asociaciones, de lo contrario penetrar en sus mercados, con diferenciación en costos y calidad.
- 3- Realizar un plan de inversión, priorizando y enlistando cada una evaluando el costo/beneficio implicado en ellas.
- 4- Elaborar un sistema de información que permanezca actualizado con la información de los clientes, los servicios y trayectos que se han prestado, junto con el valor individual y total de cada cliente.
- 5- Consolidar una ventaja competitiva a través de la diferenciación en precios que posee la empresa.

**DA**

- 1- Identificar geográficamente nuevos espacios estratégicos evaluando la posibilidad de adquirirlos para ubicar una sede y ahorrar costos de transporte.
- 2- Capacitar el personal en el manejo de la página web, actualizarla constantemente publicar información y fotografías de maquinaria, tecnología, conocimientos y costos.
- 3- Incursionar en nuevos canales de publicación e información virtual como redes sociales, a través de Facebook, Youtube entre otros donde los clientes tengan mayor acceso a información de la empresa y la capacidad instalada con la que cuenta.

- 4- Establecer un plan de mantenimiento con el fin de que siempre se tenga disponibilidad de máquinas, así mismo mantener alimentada una base de datos con el tipo de mantenimiento y el costo que se realice a cada una de las máquinas.
- 5- Realizar cada semestralmente una jornada de consolidación y compromiso institucional con los empleados en donde se motive e incentive el sentido de pertenencia con la empresa, realizando un reconocimiento especial a la o las personas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Tabla 9: Matriz de Posición Competitiva**

<b>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO</b>									
<b>EMPRESA CAMABAJAS Y EQUIPOS</b>									
		Camabajas y equipos		Transportes en camabajas LTDA		Transportes Galeon		Servi-camabajas	
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Participación en el mercado	0,2	3	0,6	10	2	6	1,2	3	0,6
Competitividad de Precios	0,2	7	1,4	8	1,6	5	1	4	0,8
Cantidad de maquinas	0,1	5	0,5	8	0,8	5	0,5	3	0,3
Disposicion de maquinas	0,2	8	1,6	3	0,6	4	0,8	5	1
Calidad del servicio	0,3	9	2,7	10	3	5	1,5	6	1,8
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>32</b>	<b>6,8</b>	<b>39</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>4,5</b>

Fuente: Propia

Se evidencia los resultados obtenidos de acuerdo con la calificación ponderada en la cual, la empresa con menor perfil competitivo en el mercado, es servi-camabajas, y al de mayor perfil competitivo es transportes en camabajas LTDA. En este sentido camabajas y equipos puede aprovechar su nivel en el mercado y conseguir una porción de clientes mayor restándole participación transportes galeón y servi-camabajas.

## 11. Presupuesto

Tabla 10: Presupuesto propuesto

<b>Actividades</b>	<b>PRESPUESTO</b>
Investigación	\$ 200.000,00
Papelería	\$ 50.000,00
Fotocopias	\$ 10.000,00
Impresiones	\$ 35.000,00
Libros	\$ 70.000,00
Alquiler libros	\$ 30.000,00
Carpetas y Portafolios	\$ 35.000,00
Internet	\$ 150.000,00
Servicios	\$ 140.000,00
Transporte	\$ 200.000,00
Otros	\$ 300.000,00
<b>Gastos totales</b>	<b>\$ 1.220.000,00</b>



### **13. Resultados Esperados**

Establecer y aplicar el direccionamiento estratégico en la empresa "CAMABAJAS Y EQUIPOS", con el objetivo de lograr que la empresa obtenga un crecimiento y participación en el mercado, generando de esta manera mayores convenios con empresas del sector del transporte de maquinaria y equipos especiales.

Por otra parte, y teniendo en cuenta que es una microempresa que cuenta con el equipo y experiencia necesaria para este tipo de servicio, se espera poder plantear una gestión administrativa adecuada que le permita prestar sus servicios con alta calidad y de manera organizada, lo cual le permitirá ser competitiva y posicionar su marca en el sector.

## 14. Conclusiones

En la gestión realizada en la microempresa "Camabajas y Equipos S.A" se realizó el diseño de planes y estrategias para fortalecer el posicionamiento y el nivel competitivo de la compañía en el sector, para contribuir con este fortalecimiento inicialmente se establecieron 3 objetivos en los que se debía realizar un análisis para determinar el nivel competitivo de la empresa en el mercado, seguido a esto se identificaron las herramientas que permitieron desarrollar diferentes estrategias para mejorar las deficiencias organizacionales que padece Camabajas y Equipos S.A; Lo que permitió culminar y cumplir con el tercer y último objetivo que es la propuesta de estrategias orientadas hacia la gestión de mercadeo con la finalidad de poder implementarlas y superar los vacíos que existen dentro de la administración.

Sumando a esto también se reevaluó y ajustó la misión y visión organizacional, se crearon los valores institucionales y se elaboró y consolidó la página web de la empresa para que a partir de este año inicien con la alimentación y difusión de su portal web en el sector.

## Bibliografía

- Anaya, J. (2009). *El transporte de mercancías: Enfoque logístico de la distribución*. ESIC.
- Anaya, J. (2011). *Logística integral: La gestión operativa de la empresa*. ESIC.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC Editorial.
- Certo, S. (2001). *Administración moderna*. Pearson Education.
- COSCOLLAR, A. (2006). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Paraninfo.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Del Campo, F. (1999). *Planeación estratégica y tecnologías de información para la pequeña y mediana empresa*. Mexico D.F.: Universidad Iberoamericana.
- García, S. (2001). *Organización y administración de empresas: una visión práctica*. ESIC .
- Gpymes-EAN. (2007). *Modelo para la Modernización y Gestión de las Organizaciones - MMGO* . Bogota.
- Jaime, S. (2000). *De la Mula Al Camión: Apuntes para una Historia Del Transporte en Colombia*. Bogota: TM Editores.
- José, S. (2008). *Historia Del Transporte y la Infraestructura en Colombia, 1492-2007*. Bogota: República de Colombia, Ministerio de Transporte.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. London: SAGE.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: DEUSTO.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Ediciones Pirámide, S.A.
- Rodríguez, L. (2004). *Estrategia y táctica*.
- Sallenave, J. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Norma.
- Soret, I. (2010). *Logística y operaciones en la empresa*. ESIC.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. Pearson Educación.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogota: ECOE EDICIONES.