

**PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN
ESTRATÉGICO DE METROLÍNEA QUE LE PERMITA SER LA MEJOR OPCIÓN DE
MOVILIDAD EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA.**

JUAN PABLO RUIZ GONZALEZ



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ECONOMIA, ADMINISTRACION Y NEGOCIOS
BUCARAMANAGA**

2020

**PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN
ESTRATÉGICO DE METROLÍNEA QUE LE PERMITA SER LA MEJOR OPCIÓN DE
MOVILIDAD EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA.**

JUAN PABLO RUIZ GONZALEZ

ID 000203783

Trabajo de grado de la Maestría en Administración

DIRECTOR GLADYS ROCIO RAMIREZ JURADO

MAGISTER EN ADMINISTRACION



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ECONOMIA, ADMINISTRACION Y NEGOCIOS

BUCARAMANAGA

2020

**GENERALIDADES TRABAJO DE GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION**

Título del Trabajo: PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE METROLÍNEA QUE LE PERMITA SER LA MEJOR OPCIÓN DE MOVILIDAD EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA.

Responsable: JUAN PABLO RUIZ GONZALEZ

ID: 000203783

E-mail: juanruizg1972@gmail.com

Firma:

Área de formación de la Maestría: DIRECCIÓN Y GERENCIA

Director: GLADYS ROCIO RAMIREZ JURADO

E-mail: Gladys.ramirez@upb.edu.co

Firma:

Entidades Involucradas: UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
METROLÍNEA S.A.

TABLADE CONTENIDO

GENERALIDADES	
RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO DE GRADO	5
GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE	6
INTRODUCCIÓN	7
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION	8
1.1. Definición del Problema	8
1.2. Formulación del Problema	11
1.3. Sistematización del Problema	11
2. JUSTIFICACIÓN	12
3. OBJETIVOS	15
3.1. Objetivo General	15
3.2. Objetivos Específicos	15
4. ANTECEDENTES	16
4.1. Antecedentes de la Movilidad	16
4.2. Antecedentes de la Planeación Estratégica	19
5. MARCO TEORICO	24
5.1. Planeación Estratégica	24
5.1.1. Diagnostico estratégico	25
5.1.2. Direccionamiento estratégico	28
5.1.3. Planteamiento plan estratégico	29
5.1.4. Monitoreo estratégico	32
5.2. Planes Estratégicos SITM	33
6. METODOLOGIA	37
6.1. Método de Estudio	37
6.2. Población y Muestra	37
6.2.1. Equipo de trabajo	37
7. PROPUESTA FORMULACION PLANEACION ESTRATÉGICA	39
7.1. Diagnostico estratégico	39
7.1.1. Análisis interno	40
7.1.2. Análisis externo	44
7.1.3. Matriz DOFA	48
7.2. Direccionamiento Estratégico	50
7.2.1. Misión	50
7.2.2. Visión	51
7.2.3. Valores corporativos	51
7.3. Planteamiento Plan Estratégico	54
7.3.1. Estrategias	54
7.3.2. Objetivos estratégicos	57
7.3.3. Plan de acción	58
7.4. Monitoreo Estratégico	59
8. CONCLUSIONES	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66

LISTA TABLAS

	Pág
Tabla Nro. 1 Principales aportes de autores a la planeación estratégica	20
Tabla Nro. 2 Planes estratégicos de SITM	33
Tabla Nro. 3 Perfil de capacidad interna (PCI)	41
Tabla Nro. 4 Matriz perfil capacidad interna (PCI)	41
Tabla Nro. 5 Análisis interno AMOFHIT	43
Tabla Nro. 6 Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	45
Tabla Nro. 7 Matriz perfil oportunidades y amenazas (POAM)	46
Tabla Nro. 8 Análisis PESTEL	47
Tabla Nro. 9 Valores corporativos	52
Tabla Nro. 10 Pasos para elaborar la matriz axiológica	53
Tabla Nro. 11 Matriz axiológica	54
Tabla Nro. 12 Tipos de estrategias	55
Tabla Nro. 13 Formulación de objetivos	57
Tabla Nro. 14 Plan estratégico	59
Tabla Nro. 15 Ficha técnica del indicador	62

LISTA IMÁGENES

	Pág
Imagen 1 Sistema BTR Curitiba Brasil	18
Imagen 2 Sistema BTR en el mundo	18
Imagen 3 Organigrama Metrolinea	37
Imagen 4 Esquema planeación estratégica según Amaya	39
Imagen 5 Matriz DOFA	49

RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO DE GRADO

TITULO: PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE METROLÍNEA QUE LE PERMITA SER LA MEJOR OPCIÓN DE MOVILIDAD EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA.

AUTOR: JUAN PABLO RUIZ GONZALEZ

PROGRAMA: FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRECTOR: GLADYS ROCIO RAMIREZ JURADO

RESUMEN

Este proyecto surge de la necesidad de presentar una metodología para desarrollar la planeación estratégica de Metrolínea S.A. cuyo propósito es planear, dirigir y controlar el Sistema Integrado de Transporte Masivo, en este caso del Área Metropolitana de Bucaramanga, basado en el método cualitativo por medio del cual se realizó una revisión bibliográfica de artículos, libros así como la consulta de procesos de planeación estratégica implementados en otros sistemas de transporte principalmente de Colombia y con base en el conocimiento del sector ya que durante los años 2016 – 2017, me desempeñe como Secretario General Y Gerente de Metrolínea. La propuesta para el desarrollo de la planeación estratégica contempla cuatro módulos; inicialmente, un diagnostico estratégico donde se identifican las técnicas que permiten realizar el análisis de la situación actual de la organización. Un segundo, módulo donde a través del direccionamiento estratégico, se contemplara la necesidad de revisar la misión, visión y valores organizacionales. El tercer módulo, se propone la guía para el desarrollo de plan estratégico mediante la formulación de las estrategias, objetivos y plan de acción. El desarrollo de esta metodología permitirá al equipo directivo como responsable del despliegue e implementación de la planeación estratégica asumir un liderazgo transformador que logre comprometer e involucrar a todos los miembros de la organización hacia la materialización de los objetivos, analizando los distintos escenarios presentes y futuros en los que pueda participar para aprovechar sus ventajas competitivas, mejorando sus resultados. Finalmente el último módulo, plantea el monitoreo y seguimiento de las actividades de control a la planeación estratégica a través del cuadro de mando integral y la implementación de los indicadores de gestión que facilite la medición de los resultados versus lo planteado, permitiendo establecer el rumbo a seguir en dado caso que el resultado no sea el esperado.

PALABRAS CLAVE:

Planeación Estratégica, Diagnostico Estratégico, Direccionamiento Estratégico, Monitoreo Estratégico.



Vo. Bo. DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: PROPOSAL OF A METHODOLOGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE METROLINEA STRATEGIC PLAN THAT WILL ALLOW IT TO BE THE BEST MOBILITY OPTION IN BUCARAMANGA AND ITS METROPOLITAN AREA.

AUTHOR: JUAN PABLO RUIZ GONZALEZ

FACULTY: FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRECTOR: GLADYS ROCIO RAMIREZ JURADO

ABSTRACT

This project arises from the need to present a methodology to develop the strategic planning of Metrolinea S.A. whose purpose is to plan, direct and control the Integrated Mass Transportation System, in this case the Bucaramanga Metropolitan Area, based on the qualitative method by means of which a bibliographic review of articles, books as well as the consultation of strategic planning processes implemented in other transport systems, mainly in Colombia, was carried out and based on knowledge of the sector since during the years 2016 - 2017, I worked as General Secretary and Manager of Metrolinea. The proposal for the development of strategic planning includes four modules; initially, a strategic diagnosis where the techniques that allow the analysis of the current situation of the organization are identified. A second, module where through the strategic direction, the need to review the mission, vision and organizational values will be considered. The third module, the guide for the development of a strategic plan is proposed through the formulation of the strategies, objectives and action plan. The development of this methodology will allow the management team as responsible for the deployment and implementation of the strategic planning to assume a transformative leadership that manages to commit and involve all the members of the organization towards the materialization of the objectives, analyzing the different present and future scenarios in those who can participate to take advantage of their competitive advantages, improving their results. Finally the last module, proposes the monitoring and follow-up of the control activities to the strategic planning through the balanced scorecard and the implementation of the management indicators that facilitate the measurement of the results versus the proposed, allowing to establish the course to continue if the result is not as expected.

KEYWORDS:

Strategic planning. Strategic Diagnosis, Strategic Direction, Strategic Monitoring.



Vo. Bo. DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

Este proyecto presenta una propuesta metodológica que le permita a Metrolínea, como ente encargado del Sistema Integrado de Transporte Masivo (SITM) del Área Metropolitana de Bucaramanga, desarrollar un plan estratégico que responda a sus necesidades particulares y exigencias de la comunidad en el corto, mediano y largo plazo.

Esta metodología se espera sirva de guía para la toma de decisiones y la futura formulación de estrategias que le permitan materializar su misión, visión, estrategias, metas y objetivos, para que el SITM cuente con la infraestructura y el portafolio de servicios que le permita, en el corto y mediano plazo, no sólo, ampliar la cobertura y aumentar el número de pasajeros, sino también mejorar el servicio y promover una cultura ciudadana.

A continuación, se presentarán cuatro pasos a desarrollar durante la presente investigación: Primero se identifican las técnicas que permiten realizar un diagnóstico inicial de la organización. Segundo, análisis del direccionamiento estratégico, revisión y actualización de misión, visión y valores organizacionales. Tercero, guía del plan estratégico que servirá como hoja de ruta a futuro. Por último, como cuarto paso, el monitoreo y seguimiento de las actividades de control que les permiten a los directivos revisar la eficacia de las actividades propuestas más los ajustes y/o correctivos, en los casos que se requieran.

Finalmente se propone que el grupo de Directivos de Metrolínea, realicen la planeación estratégica de la entidad, a fin de identificar las causas y posibles soluciones de la situación actual que la aqueja, para tener una hoja de ruta que le permita ser una solución viable para mejorar la movilidad entre los cuatro municipios que componen Bucaramanga y su Área Metropolitana.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Definición del Problema

La Nación creó los sistemas de transporte masivos en Colombia, a través del Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Ministerio de Transporte, y partían de la premisa que fueran sostenibles, como está planteado en el documento CONPES 3167

La política orientada a mejorar el servicio de transporte público urbano de pasajeros mediante la aplicación de herramientas técnicas y financieras innovadoras, con el propósito de fortalecer los procesos de descentralización, aumento de productividad, ordenamiento y consolidación de las ciudades, dentro de un marco de disciplina fiscal. (Departamento Nacional de Planeación, 2002, p.1).

Debido al constante crecimiento urbano y a la misma dinámica de las ciudades, el Gobierno Nacional decidió, con base en la experiencia de Transmilenio, implementar el modelo BTR (Bus de Tránsito Rápido), conocido como Sistema Integrado de Transporte Masivo – SITM. En el caso de Bucaramanga y su Área Metropolitana, los siguientes son los (5) lineamientos que direccionan su funcionamiento.

- ✓ Para la construcción de la infraestructura, se contará con recursos financieros del Estado, con el que se suscribe un convenio de cofinanciación.
- ✓ Para que los usuarios accedan y paguen la utilización del sistema, éste debe contar con un sistema de recaudo compuesto por un conjunto de servicios, software, equipos y medios de acceso, que faciliten el registro y el control de los viajes, el recaudo de dinero y la distribución de los recursos entre los agentes del sistema.

- ✓ Para el cálculo de la tarifa del sistema, se implementará una fórmula que contempla los costos de operación y no estará regido por la oferta y la demanda.
- ✓ Respecto a la flota debe responder a las necesidades identificadas y deben estar equipadas con los equipos electrónicos que permitan el registro de los usuarios más el control y seguimiento de cada vehículo.

- ✓ El sistema se pondrá en marcha, a través de contratos de concesión mediante alianzas público - privadas que permitan la operación, el recaudo, el registro, el control de flota y la explotación colateral del SITM.

De igual forma definió la creación de los entes gestores, uno de ellos, Metrolínea S.A. cuya finalidad es planear, dirigir y controlar el Sistema Integrado de Transporte Masivo SITM para este caso del Área Metropolitana de Bucaramanga.

Es así como el Gobierno Nacional y Local, una vez realizados los estudios técnicos de la viabilidad del SITM, deciden implementar el sistema de transporte masivo en el Área Metropolitana de Bucaramanga, como lo indica el Departamento Nacional de Planeación (2002), documento CONPES 3167:

En el Área Metropolitana de Bucaramanga es viable implantar un sistema de buses integrado (único) para las cuatro ciudades que la conforman, haciendo uso exclusivo de la vía en los corredores principales y uso preferencial en otras vías importantes. Mejorando la utilización de los buses y una consecuente reducción de los tiempos de desplazamiento y de las externalidades negativas. (p. 21)

El Gobierno Nacional crea los entes gestores en Colombia como quedo planteado por el Departamento Nacional de Planeación (2003), en el documento CONPES 3260:

De otro lado, las empresas gestoras deben ser los organismos encargados de dar a conocer a la comunidad la forma como operan las rutas del SITM desde la etapa de

diseño y estructuración de las mismas, con el propósito de realizar los ajustes y correctivos necesarios para su implementación. (p.23).

Sin embargo, y aunque el SITM entró a operar a mediados del año 2010, hoy día el sistema integrado de transporte masivo atraviesa una profunda crisis, que básicamente se puede resumir en cinco (5) factores que han llevado a Metrolínea como ente gestor a un punto de quiebre:

1er Factor, la falta de infraestructura (portales y estaciones de transferencia), para la prestación del servicio a los usuarios, zonas de mantenimiento y parqueo de la flota. Al no contar con dicha infraestructura no se puede tener la cobertura ni la cantidad de vehículos que se requieren para atender las necesidades de los usuarios.

2do Factor, Condenas judiciales en firme y pendientes de pago que ascienden a más de \$195.000.000.000 millones de pesos, lo que ha generado múltiples embargos y dificultades financieras y administrativas obstaculizando el funcionamiento de Metrolínea como ente gestor.

3er Factor, la deuda acumulada del SITM con los agentes activos del sistema (operadores del sistema, operador de recaudo y control de flota, Área Metropolitana de Bucaramanga, Ente gestor). Llegando a tener hasta nueve (9) catorcenas de atraso en el pago, por un monto de alrededor de \$30.000.000.000 millones de pesos, esto genera falta de liquidez y flujo de caja a todos los agentes del SITM y dificultades para el cumplimiento de las obligaciones contempladas en los contratos de concesión.

4to Factor, Falta de control de parte de las autoridades competentes al transporte informal, al paralelismo, a la operación del transporte público convencional, y por parte de Metrolínea falta de seguimiento a lo estipulado en los contratos de concesión y a la operación del sistema.

5to. Otros factores, como por ejemplo el crecimiento desbordado del parque automotor privado, la falta de movilidad y vías en el Área Metropolitana de Bucaramanga, la falta de cultura ciudadana y apropiación de lo nuestro, la disminución de pasajeros, la fijación de la tarifa por

encima de la tarifa técnica, que impactan tanto la prestación del servicio como el desarrollo y avance del SITM.

Por lo anteriormente expuesto en este proyecto se plantea la necesidad de una propuesta metodológica que sirva como guía para la formulación de un plan estratégico que le permita a Metrolínea, como ente gestor del SITM, establecer las acciones necesarias para mitigar los problemas identificados, definir las estrategias para mejorar el servicio que les brinda a los usuarios y así cumplir con los objetivos que motivaron su creación.

1.2. Formulación del Problema

Una vez descrito y planteado el problema cabe preguntarse, ¿tiene Metrolínea una metodología que le permita formular una planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo, para lograr su sostenibilidad?

1.3. Sistematización del Problema

- ¿Cómo lograr plantear un plan estratégico que le permita al SITM ser la mejor opción de movilidad en la región?
- ¿Cuándo podrá contar el SITM con un plan que le permita atender las necesidades de los usuarios, en cuanto a infraestructura - portales y estaciones de transferencia - a fin de ofrecer un mejor servicio?
- Con base en la metodología propuesta ¿en un futuro se podrá plantear las estrategias para mitigar los factores que impactan la operación del SITM?

2. JUSTIFICACIÓN

La planeación estratégica enfrenta dudas con respecto a las posibles acciones y reacciones internas y del entorno, tanto en los mercados como en los servicios y productos que puede ofrecer una organización. En este proyecto se pretende demostrar la importancia de la implementación del plan estratégico con el fin de contribuir a la obtención de metas y la materialización de la visión. Es por ello relevante e importante identificar los factores de éxito, agentes competitivos, recursos, capacidades, alianzas estratégicas, acuerdos comerciales, estructura organizacional, mercados, liderazgo, toma de decisiones, entre otros, porque como lo considera Carlés (2004)

Las organizaciones, de cualquier tipo o sector empresarial, tamaño, estructura o madurez en calidad, necesitan, para tener éxito, establecer un sistema de planificación y gestión apropiado que permita desarrollar una imagen y una cultura de calidad que oriente no solo los elementos técnicos, sino también la planificación estratégica de todas las actividades que desarrolla, en la gestión de los medios y recursos que utiliza, en los procesos que pone en juego en el cumplimiento de su misión e incluso en todos los componentes humanos, materiales y conceptuales que forman parte del entorno de actuación. (Citado en Fuster, 2008, p. 3)

Uno de los grandes retos de las organizaciones hoy en día, es saber cuál es su situación actual, qué camino tomará para lograr sus objetivos y cómo debe llegar al logro de las metas por medio de una evaluación detallada de cómo está conformada en su totalidad y cómo está, no sólo, el sector en el que se desenvuelve sino también las condiciones del medio en general, porque como afirma Taylor (1985) “el entorno organizacional es un conjunto de todos los factores, tanto internos como externos, que pueden influenciar el progreso logrado por medio de la realización de los objetivos.” (Citado en Lana, 2008, p. 5)

El análisis interno y externo es una importante metodología de diagnóstico, porque permite relacionar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que, bajo un adecuado análisis, conducen a la formulación de estrategias que mitiguen el impacto de las amenazas,

reduce las debilidades y aprovecha las fortalezas y oportunidades en el logro de las metas propuestas.

En la actualidad las organizaciones se apoyan en el direccionamiento estratégico, para la fijación y alcance de los objetivos proyectados en la misión, que es su razón de ser, y la visión, que indica cuál es la forma en la que la organización se espera ver en el corto, mediano y largo plazo. Pero, además

Se considera que los elementos fundamentales del direccionamiento estratégico que deben existir en las organizaciones se destacan los valores como cimiento organizacional, la visión de futuro como mirada de largo plazo, la misión institucional, las estrategias organizacionales como una forma de competencia, y los objetivos estratégicos como factores para lograr la visión de la organización (Mendoza y López, 2015, p. 4)

Por lo anteriormente dicho la propuesta metodológica del plan estratégico es importante en las organizaciones una adecuada planeación, identificar las necesidades, adoptar programas y tomar decisiones que conduzcan al logro de los objetivos, contando con el compromiso y liderazgo de la alta dirección para implementar controles y mecanismos de medición que permitan realizar seguimiento a los resultados y determinar si la ejecución de lo planeado es acorde con los resultados esperados o si es necesario hacer modificaciones y ajustes a la planeación, varios autores la definen como:

La planeación estratégica es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas, (Dess y Lumpkin, 2003, p. 350) y es una herramienta administrativa de la alta dirección de las empresas, cuyo resultado se refleja en el plan estratégico (Huisa, 2007). Mediante su aplicación, la organización decide sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que requieren para la consecución de dichos objetivos (Rojas y Medina, 2012). (Citado en Silva, Macías y Santamaria, 2017, p.3)

La planeación estratégica genera beneficios en la organización relacionados con el mejoramiento de sus procesos de gestión y el uso eficiente de los recursos disponibles lo que redundará en eficiencia y productividad. Lo anterior, se logra con base en el análisis de tres elementos de la planeación estratégica: un primer elemento identifica las condiciones internas y del entorno, en el que se plantean el análisis de la situación actual con el fin de determinar la posición de la organización en el medio y los recursos con los que cuenta; un segundo elemento es el establecimiento de metas y objetivos, y como tercero la proyección de los recursos para el logro de las metas planteadas.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Proponer una metodología para el desarrollo del plan estratégico de Metrolínea que le permita el establecimiento de estrategias, para convertirse en la mejor opción de movilidad en el Área Metropolitana de Bucaramanga de tal forma que asegure su sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.

3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar técnicas existentes para realizar un análisis de la situación actual y del entorno de una organización.
- ✓ Establecer un proceso que permita la revisión y actualización del direccionamiento estratégico: misión, visión, valores corporativos y objetivos organizacionales.
- ✓ Presentar una propuesta metodológica, como guía para el planteamiento y desarrollo de un plan estratégico en el sector de transporte público.

4. ANTECEDENTES

Para este análisis, como se observa a continuación, se hace una revisión de la evolución de dos aspectos claves del presente proyecto, como son la movilidad y la planeación estratégica en sí.

4.1. Antecedentes de la Movilidad

Desde el invento de la rueda, el ser humano se desplazaba, a pie, a caballo o en barco. Fue a finales del siglo XIX durante la revolución industrial que se comenzaron a utilizar medios mecanizados, dando fin a la tracción animal y la disminución del esfuerzo humano como un medio de movilidad, es así como surge el auge de las máquinas a vapor que dieron origen al tren y, de igual forma los transportes mecanizados se tomaron las calles de las grandes ciudades esto sin una rehabilitación y adecuación de los espacios para recibir, y soportar estos nuevos medios de movilidad

Entre 1890 - 1930 los modos de desplazamiento tuvieron una radical transformación. Llega la era de los vehículos, y se implementa los primeros sistemas de transporte público masivos, como ocurrió con los metros de Londres y París que se inauguraron a principios del siglo XX, trayendo consigo nuevas problemáticas que no se habían contemplado antes, como eran los aspectos relacionados con las rutas, estaciones y horarios, entre otros. Es por ello por lo que

La movilidad urbana constituye una de las problemáticas más importantes de la vida urbana contemporánea. Si bien el reconocimiento de su rol como medio para asegurar la accesibilidad entre las distintas áreas funcionales de la ciudad es de muy antigua data, su relevancia se ha incrementado fuertemente en la actualidad, pasando a constituirse en un factor de desarrollo político, económico y sociocultural por sí mismo. (Lange, 2011, p.3).

El constante crecimiento de los centros urbanos trajo consigo dificultades para poder satisfacer las necesidades de las personas en cuanto a movilidad convirtiéndose en un tema complejo

para los gobiernos de turno ante el creciente número de personas, al concentrarse una mayor población en un menor espacio. Compartiendo los mismos recursos.

Esto llevo a que en los principales centros urbanos se diera un crecimiento acelerado de proyectos de infraestructura y equipamiento para la movilidad, que se reflejan en la importancia asignada a la construcción de medios de transporte masivos como el caso del metro, los ferrocarriles interurbanos, los sistemas BTR – bus de tránsito rápido, las carreteras urbanas, las ciclo vías, e incluso las vías exclusivas para el desplazamiento del peatón, teniendo en cuenta que:

Actualmente los desplazamientos físicos y virtuales de personas, mercancías, conocimientos, información, imágenes y sonidos constituyen el movimiento de nuestras ciudades; sin embargo, los desplazamientos están asociados con diversos intereses, en efecto, el principal objetivo de la movilidad no reside en el movimiento mismo, sino en el acceso a los recursos del territorio (servicios públicos y de salud, comercio, instituciones educativas, centros de trabajo). La movilidad se convierte así, en un elemento fundamental para conocer la diversidad del mundo y acceder a sus recursos. Sin posibilidad de circulación, las personas quedan excluidas de participar en la vida colectiva y en el intercambio con el otro. (Mendoza, 2013, p.1).

En Colombia el Gobierno Nacional en la década de 1980, en la ciudad de Medellín construye el metro, único de este tipo en el país, pero es solo desde la década de 1990 que se comienza a reglamentar y estructurar una política nacional de transporte.

La necesidad de una política integral de transporte en Colombia se expresó desde 1995 con el documento ciudades y ciudadanía: la política urbana del salto social. Documento Conpes 2808 de 1995 emitido por el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 1995). Esta política fue concretada en el documento, política para mejorar el servicio de transporte público urbano de pasajeros. Documento Conpes 3167 de 2002 (DNP, 2002), con base en lo establecido por la Ley 310 de 1996 (Congreso Nacional de la República, 1996), y el Decreto 3109 de 1997 (Ministerio de Transporte, 1997). Con esta política

se buscó resolver problemas institucionales, técnicos y de gestión del transporte en los municipios. Las ciudades se clasificaron en tres grupos de acuerdo con su población y requerimientos de infraestructura: los municipios con población menor a 300.000 habitantes, los de poblaciones entre 300.000 y 600.000 habitantes y las ciudades con poblaciones superiores a los 600.000 habitantes. Estas últimas requerirían mayores inversiones en infraestructura para transporte público y por tanto contarían con recursos de inversión pública nacional para los SITM. (Hurtado, Torres y Miranda, 2011, p. 8).



Los sistemas de transporte masivos como los que tenemos en Colombia tienen su origen en Brasil en la ciudad de Curitiba pionera en la implementación del modelo en la década de 1970. Tal como lo indica Orozco y Arenas (2013).

Imagen 1 Sistema BTR Curitiba Brasil
Fuente: Pardo (2009)

Los sistemas de transporte masivos tipo (BTR), tienen su origen en Suramérica, donde funcionan como una solución de bajo costo para la movilidad en las ciudades en crecimiento. Este tipo de sistemas basan su funcionamiento en carriles exclusivos para buses y estaciones elevadas de ascenso y descenso de pasajeros, que evitan la congestión generada por automóviles en los carriles de uso mixto, y disminuyen el tiempo de transición (ascenso y descenso) de pasajeros. (p.3).



Posteriormente alrededor de 1990 en Ecuador en la ciudad de Quito se implementa un sistema similar, pero no fue sino hasta el año 2000, cuando en Bogotá se construye un sistema a gran escala con corredores exclusivos, con unos costos muy inferiores a los requeridos en sistemas férreos como el metro, con una gran capacidad para transportar personas en una forma ágil y segura e integrando a los operadores existentes. Es así como

Imagen 2 Sistema BTR en el mundo
Fuente: Pardo (2009)

A partir del sistema construido en Bogotá (Transmilenio) se ha visto un “boom” en América Latina y el mundo. En varias publicaciones se ha afirmado que el sistema llamado BTR es una opción muy eficiente de mejoría del sistema de transporte público en países en desarrollo con base en parámetros de capacidad, costo, tiempo de construcción y otras variables. (Pardo, 2009, p.11).

En Colombia el Gobierno Nacional y Ministerio de Transporte han impulsado la implementación de los SITM en seis ciudades capitales, en donde han recibido diferentes denominaciones como se refleja en la siguiente lista:

- Bogotá (Transmilenio)
- Cali (MIO)
- Barranquilla (Transmetro)
- Pereira (Megabus)
- Bucaramanga (Metrolínea)
- Cartagena (Transcaribe).

4.2. Antecedentes de la Planeación Estratégica

El concepto de planeación estratégica ha evolucionado con el tiempo y ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, aunque antes del siglo XX, esta no se veía desde la perspectiva empresarial sino como una herramienta para crear tácticas de guerra, de ahí que tenga su origen después de la segunda guerra mundial.

Más, sin embargo, esta es el resultado de la evolución de los procesos de administración, del que se pueden encontrar referencias y evidencias desde el año 1.300 A.C. en el antiguo Egipto en los registros acerca de la construcción de las grandes pirámides, templos y palacios, otro ejemplo de la aplicación de los conceptos de la administración se puede encontrar en China con la construcción de la muralla que data del siglo V A.C. Se destaca también el desarrollo de las grandes ciudades como Roma, que tuvieron sus orígenes durante el imperio Romano donde se encuentran innumerables ejemplos de procesos que por su gran complejidad y magnitud

requirieron de parte de quienes estaban a cargo de su ejecución, realizar procesos de planeación que llevara a la materialización de cada una de estas grandes obras. Son muchos más los casos en los que se pueden evidenciar la aplicación de los principios de planeación, organización, estrategia y control a lo largo de la historia de la humanidad.

Pero es a partir de la década de los años 60 en el siglo XX, que se formaliza el término de la planeación estratégica en el ámbito empresarial, donde se pueden encontrar varios autores que la definen como un proceso, y coinciden en la evaluación de la organización, la toma de decisiones y la formulación de estrategias, es decir, analizan la situación hoy para definir las estrategias que le permitan seguir siendo competitivas mañana. Por eso, como las condiciones, al interior de la misma organización y de su entorno varían, es necesario que este proceso de planeación sea dinámico y permanente en el tiempo, porque así “gracias a un enfoque sistemático, lógico y objetivo, la empresa tiene elementos para la toma de decisiones eficaces en condiciones de incertidumbre” (Fred, 2003, p. 41).

Son muchos los autores que de una u otra forma han realizado su aporte, como se observa en la tabla Nro. 1, ya sea con fundamentos, métodos, herramientas que hoy día se utilizan para obtener la planeación estratégica de una organización.

Tabla Nro. 1 Principales Aportes de Autores a la Planeación Estratégica

Autor	Aporte	Libros escritos
Henry Gantt 1910	Diseñó el diagrama de Gantt herramienta para planificar y programar tareas, en su trabajo se destaca la aplicación de la doctrina para mejorar la productividad que tuvo un gran impacto en la segunda revolución industrial.	
Von Neuman & Morgenstern 1944	Fueron los primeros en acuñar el término estrategia en el campo de los negocios en su libro la “la teoría del juego”	✓ La teoría del juego y el comportamiento económico
Edwards Deming 1950	Planteó el ciclo PHVA –planear, hacer, verificar y actuar- o ciclo de Deming basado en los conceptos del estadounidense Walter Shewhart.	✓ Calidad, productividad y competitividad
Alfred Dupont Chandler 1962	“Si la estructura no sigue a la estrategia, el resultado final es la ineficiencia”. Los diversos ambientes influyen en las empresas y las obligan a redefinir sus estructuras	✓ Strategy & Structure

	organizacionales para que respondan a las exigencias y adopten nuevas estrategias.	
Igor Ansoff 1965	Considerado como el padre de la administración estratégica. Sus principales afirmaciones: “la clave de la estrategia es reconocer que, si una compañía está funcionando, entonces es parte del ambiente” y “cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro”. Sostenía que la estrategia era el “hilo conductor” entre las actividades de la empresa y el producto, fundamental para una adecuada toma de decisiones basada en cuatro componentes: el alcance del producto, el crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia. Uno de sus mayores aportes a la planeación estratégica es la matriz de Ansoff que facilita determinar el crecimiento de una organización.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Corporate Strategy ✓ Business Strategy ✓ Strategic Management ✓ The Firm: meeting the legacy challenge ✓ The New Corporate Strategy ✓ La Estrategia de la Empresa ✓ Implanting Strategic Management ✓ The Secrets of Strategic Management
Francisco Aguilar 1967	Creador del análisis PEST, que toma en cuenta para el análisis del entorno cuatro factores: políticos, económicos, sociales y tecnológicos.	Análisis del entorno empresarial
Albert S. Humphrey 1970	Se le conoce como el creador del análisis DOFA, identificando en una organización factores internos, <ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas y • Debilidades así como los factores externos <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades y • Amenazas Que la pudieran afectar.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Strategy : Managing a Downturn ✓ SWOT analysis for management consulting
Michael Porter 1980	Propuso el modelo de las cinco fuerzas para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Creó el concepto de “ventaja competitiva”, permitiéndole a la empresa tener una posición única y valiosa que la hace sobresalir con relación a las demás empresas de la competencia y que refleja cómo están dispuestos los compradores a pagar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrategia competitiva ✓ Ventaja competitiva ✓ Ser competitivo ✓ Redefining Health Care: creating value-based competition on results ✓ El Entusiasmo contagioso
Lilian Fahey & V.K. Narayanan 1986	Agregaron dos factores a la matriz PEST de Francisco Aguilar, ambientales y legales, para dar lugar a la matriz análisis PESTEL, que permite el análisis del entorno.	Análisis Macro -ambiental en Gestión Estratégica

Henry Mintzberg 1994	“Planeación es análisis y estrategia es síntesis.” Es decir, inicialmente se descomponen las ideas en sus partes constitutivas y luego se juntan organizadamente las ideas.	El auge y la decadencia de la Planeación Estratégica
Robert S. Kaplan, David P. Norton 1996	Crearon el concepto del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, sistema de control enmarcado en cuatro perspectivas: <ul style="list-style-type: none"> • Financiera, • Del cliente, • De los procesos internos • De aprendizaje y crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ The balanced scorecard ✓ Cómo utilizar el mando de control integral ✓ Integrando las estrategias y las operaciones para lograr ventajas competitivas ✓ Strategy maps
C.K. Prahalad 1998	Demostró que los pobres pueden generar utilidades si reciben el producto adecuado y reconoció que los gerentes de la época no mostraban mucho interés al cambio, siendo las personas que están en otros niveles, más cerca de las nuevas tecnologías, de los clientes potenciales y de la competencia, los que ayudaban a la formular la estrategia de la compañía.	✓ Propósito estratégico
Gary Hamel 1998	Destaca el rol del estratega, quien debe romper los esquemas “hacer estrategia tiene que ser subversivo, tanto con relación a las normas internas de la empresa como con las de la industria”.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alliance Advantage: The art of creating value through partnering ✓ Competing for the Future ✓ Competence-Based Competition ✓ Leading the Revolution
Kenichi Ohmae 2004	Plantea un proceso de abstracción con el uso de tormenta de ideas y la realización de encuestas de opinión con el fin de reagrupar y particularizar los aspectos en los cuales la empresa se encuentre en desventaja frente a sus competidores.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ The Mind of the Strategist ✓ The Borderless World ✓ The Evolving Global Economy ✓ The End of the Nation State
Riaz Khadem 2002	Propone la alineación total que busca la integración de cada uno de los trabajadores tomando como punto de partida la visión materializándola a través de las estrategias fundamentado en tres principios, establecer la alineación, rastrear la alineación y sostener la alineación.	✓ Alineación Total
Arnoldo C. Hax 2010	Ubica al cliente en el centro de la estrategia, examina las opciones primarias disponibles para establecer una vinculación con el cliente y	✓ El Modelo Delta

	propone como ligar la estrategia y la ejecución a través del alineamiento adaptativo en los procesos.	
--	---	--

Elaboración propia, previa revisión bibliográfica sobre autores que han realizado aportes a la planeación estratégica.

Como se observa, desde diferentes disciplinas los autores relacionados en la anterior tabla han enriquecido las metodologías, así como el análisis de la situación del entorno interno y externo de las organizaciones que conlleven a una adecuada toma de decisiones, que formuladas apropiadamente minimizan los riesgos al preparar la organización para afrontar las oportunidades y dar repuesta ante las amenazas que se encuentran en el entorno, con base en las capacidades internas que se poseen.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Planeación Estratégica

Cuando se quiere realizar un proceso de planeación se debe contemplar el horizonte a corto, mediano y largo plazo, lo que demanda de los altos directivos que se involucren activamente, dándole la importancia y el espacio necesario a todos los miembros de la organización para la participación amplia comprometiéndolos con el logro de los objetivos; La inserción efectiva del factor humano dentro del proceso desarrolla un cambio constante en su mentalidad, teniendo en cuenta el aprovechamiento de las oportunidades que brinde el entorno, y las fortalezas internas, formulando estrategias para enfrentar las amenazas con el propósito de eliminar o lograr minimizar las debilidades internas, mediante el análisis de las principales variables de una forma sistémica que permita el logro de los objetivos. De ahí que la planeación estratégica sea una de las metodologías que proyecta la organización en el tiempo, teniendo en cuenta que

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera. (Contreras, 2013, p.4).

Además, de ser una herramienta útil para las organizaciones con el fin de organizar planes para enfrentarse a los cambios del entorno y poder reaccionar a tiempo ante circunstancias inesperadas. De una buena planeación dependerá sentar las bases para tener un horizonte que permita observar detenidamente si la organización está preparada o no para adelantar los cambios o propósitos que se esperan.

Permite a la organización ser más competitiva ya que todas sus áreas trabajarán para un fin común, hacia un objetivo claramente trazado. Requiere que los directivos tengan clara las estrategias que se van a implementar y como éstas deben ir transformándose a medida que la

organización crezca o cambie con el tiempo. Dichas estrategias se pueden enfocar con relación a las actividades de la empresa, o también se pueden analizar desde el punto de vista de sostenibilidad mediante objetivos globales y específicos que se puedan lograr con los recursos con que se cuenta.

5.1.1. Diagnostico estratégico

Cuando se crea una nueva organización el plan estratégico tienen su fundamento en la misión y visión, pero cuando éstas se van a definir o redireccionar en una organización en marcha, es necesario partir de un análisis de su situación real actual, con el objetivo de llegar a un punto ideal hacia donde deben apuntar todas las dependencias y procesos, de manera organizada y sistemática.

Es por ello por lo que es importante realizar un análisis interno y externo de la organización que permita tener identificadas las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, de tal modo que se pueda hacer un diagnóstico, que sirva como punto de partida para rediseñar las estrategias o para definir las desde cero si es que éstas no existen.

Básicamente el propósito del diagnóstico de la organización, ¿busca responder en dónde se encuentra hoy la organización?, esta pregunta se puede responder mediante un análisis tanto interno como externo, porque como lo dice Certo (2005)

Certo (2005) indica que el diagnóstico organizacional es un proceso de verificación del entorno organizacional para identificar las oportunidades y los riesgos actuales y futuros que pueden llegar a influir en la capacidad de las empresas para alcanzar sus metas. En este contexto, Taylor (1985) dice que el entorno organizacional es un conjunto de todos los factores, tanto internos como externos, que pueden influenciar el progreso logrado por medio de la realización de los objetivos. Por lo tanto, conocer el entorno organizacional es esencial para el éxito de una empresa. (Citado en Lana, 2008, p. 5).

Para hacer un buen diagnóstico, base para la formulación de las estrategias corporativas, se requiere la mayor efectividad del análisis interno y externo, de tal forma que con base en los datos y cifras obtenidos se tomen decisiones oportunas mejorando los resultados. Para ello es necesario que quienes lideren el proceso sean objetivos y críticos con las competencias y el quehacer de la organización, en el momento en que se esté haciendo dicho análisis. Solo así, mediante un proceso sistemático de autoevaluación se identifican los factores críticos que requieren de una pronta acción agregándole valor a la gestión propia del negocio y, por ende, lo diferencian de la competencia, de ahí la importancia, como lo explica Tavares (2005). Que la empresa sea consciente e identifique:

“Todas las potencialidades y aptitudes de la organización sintetizadas en sus competencias esenciales y distintivas, transformándolas en fuerzas para aprovechar las fortalezas y neutralizar las debilidades para que las amenazas no se presenten en la organización.” (Citado en Lana, 2008, p. 11)

Es decir, mediante el análisis de los aspectos internos, se identifican las fortalezas y debilidades que pueden impactar a una organización, mientras que los aspectos externos permiten evaluar el entorno identificando las oportunidades y/o amenazas. Así a partir de dichos factores, por medio de la matriz DOFA

Muchas empresas han podido sintetizar los más importantes factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que pueden afectar su futuro (Kangas et al., 2003). Las fortalezas y debilidades conforman un entorno interno que puede ser controlado, mientras que los otros factores están en un ambiente externo que no puede ser manipulado (Houben et al., 1999). (Citado en Mariño, Cortés y Garzón, 2008, p. 6)

Las fortalezas, como lo señala Paz (2012) son “una actividad que se lleva a cabo en forma especialmente sólida y efectiva (eficaz y eficiente)”. Mientras que las debilidades son las “actividades que inhiben o limitan el éxito del proyecto bajo discusión”. (p. 16), Por lo tanto, en ambos casos se requiere una evaluación detallada y detenida al interior de la organización, en

la búsqueda de factores exitosos o, por el contrario, deficiencias que optimicen o limiten su operación, respectivamente y permitan o no el éxito de su labor respecto a la competencia.

Entre los factores que posee la organización, que están bajo su control e influencia, se identifican los relacionados con aspectos administrativos, de mercadeo, operaciones y logística, recursos humanos, sistemas de información e investigación y desarrollo. Que dependiendo del estado en que se encuentren pueden ser considerados como fortalezas o debilidades.

A su vez en el análisis del entorno se identifica los factores que la afectan, directa e indirectamente, relacionados con aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, que se analizan de acuerdo con las competencias y potencialidades de la empresa para plantear estrategias que permitan contrarrestarlos, ya sean oportunidades y/o amenazas.

Para ello, hay que tener en cuenta que como lo dice Slowing (2010) las amenazas “son factores, personas o situaciones negativas externas que pueden afectar a la entidad de forma negativa”, (Citado en Salazar y Rivero, 2013, p. 5) mientras que las

Oportunidades se refieren a realidades o tendencias del entorno en el cual se desenvuelve el sistema, que en forma significativa podrían beneficiar en un futuro la operación y logro de metas de la organización. Obsérvese que la oportunidad la propicia el entorno, es decir, no depende de la voluntad de la organización, pero señala nuevas alternativas para los posteriores procesos de gestión. (Paz, 2012, p.16)

Este análisis del entorno permite identificar riesgos, formular estrategias y planes ya sea para anticipar, mitigar o eliminar las amenazas o para actuar proactivamente y aprovecharlas en pro de la organización, en el caso de las oportunidades.

Por eso para el éxito de este análisis, se sugiere tener en cuenta no sólo las variables internas y externas, sino también el grupo de dirección quien lidera el análisis, de quienes se espera que además del compromiso y responsabilidad que tengan en el proceso, sean conscientes de otras

competencias al servicio de este proceso, como son el liderazgo y la visión prospectiva, entre otras.

5.1.2. Direccionamiento estratégico

Es fundamental contar con la participación activa de todo el personal y bajo el liderazgo de los directivos de la organización para identificar y definir la misión, la visión y los valores corporativos que son el marco de referencia sobre el cual se define el direccionamiento estratégico. Si se logra que todos los miembros de la organización estén alineados con estos tres elementos, será un avance importante en la búsqueda del logro de los objetivos. Como lo menciona Khadem (2002). “En las empresas verdaderamente alineadas las personas no trabajan con propósitos contrarios y no impiden el progreso de los demás. Las personas se unen con un propósito común y sus líneas de acción se integran por completo” (p. XVIII)

Las organizaciones en este proceso de planeación estratégica deben identificar cuál es el propósito o razón de ser y para ello se debería responder los siguientes interrogantes: ¿Para qué existe la organización?, ¿Cuáles son sus objetivos?, ¿Cuál es su nicho del mercado?, las respuesta a estos interrogantes le coadyuvaran a encontrar el sentido de la organización en la sociedad porque, de acuerdo con Aguilar y De La Maza (2002), la misión es:

El conjunto de acciones inmediatas para el desarrollo de tácticas concretas que permitan alcanzar objetivamente el plan establecido como estratégico, los fines y metas a corto plazo. Se comprende que la misión es el camino que se debe de trazar y por el cual se va a lograr la visión, ésta debe ser clara, tangible, de acciones inmediatas que permitan preparar y alcanzar el futuro en corto, mediano y largo plazo. (Citado en Aranda, Pérez y Méndez, 2007, p.3)

Mientras que la visión de una organización hace referencia a la posición de ésta a futuro, en donde se evidencie el proyecto o modelo de la organización al que se quiere apuntar, resaltando los rasgos diferenciales que se pretende desarrollar. Parte de un sueño y expectativa a futuro, y así con esa imagen mental se logra entre todos construir un escenario futuro de la

Organización al cual esperan llegar, mediante el desarrollo de una serie de estrategias, metas y tareas.

El último de los tres elementos del direccionamiento estratégico, son los valores corporativos, estos favorecen el clima laboral y permiten el trabajo mancomunado de todos sus integrantes para el logro de los objetivos, para vivenciar su misión y dar los pasos suficientes para hacer realidad su visión porque, como lo sostiene Serna (1999)

Un proceso de planeación estratégica inicia por identificar y definir los principios de la organización, los cuales son un conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización, definen aspectos importantes de la misma y deben ser compartidos por todos, lo que constituye la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. (Citado en Mendoza y López, 2015, p.5)

Teniendo claro el diagnóstico estratégico y partiendo de la base fundamental mediante la definición de la misión la visión y los valores corporativos la organización deberá plantear las estrategias y sus objetivos. Estos deben ser claramente formulados y comunicados, tanto a sus empleados como a sus acreedores, proveedores, distribuidores y accionistas, entre otros.

5.1.3. Planteamiento plan estratégico

Las estrategias, deben responder a las necesidades del entorno - interno y externo, para poder establecer y ejecutar las acciones correctas, en los tiempos y condiciones definidas. Una adecuada estrategia es la respuesta de cómo se va a lograr materializar la misión y visión establecidas y por ello como lo coinciden David (2003), Mintzberg (1990), Dess y Lumpkin (2003) la formulación debe ser un proceso racional, explícito y sencillo. (p.7)

Es importante tener en cuenta que el planteamiento de una estrategia para que resulte viable implica una plena interiorización y conocimiento de la organización por parte de los directivos, como responsables de dicho planteamiento, lo que les da la capacidad de hacer un profundo análisis para el logro de los objetivos propuestos.

Se requiere tener claro el rumbo hacia dónde se quiere ir, y a donde se quiere llegar sabiendo con qué recursos se disponen, sin perder el horizonte, pensando siempre en la continuidad del negocio en el largo plazo. Para ello es necesario el compromiso de todos los miembros de la organización, estos deben estar compenetrados con las estrategias planteadas, dando lo mejor de sí con el fin de obtener los resultados esperados.

Asociado a la formulación de las estrategias otro factor para tener en cuenta, hoy día, en el proceso de planeación estratégica está relacionado con el análisis del riesgo, al respecto Galarza (2015), menciona que actualmente es

Una herramienta que puede apoyar la toma de decisiones de los directivos de una forma proactiva si se tienen en cuenta la incertidumbre, la posibilidad de futuros sucesos y los efectos sobre los objetivos planificados. Así mismo, se concibe como un proceso de planificación y aplicación de acciones que se ponen en práctica con el objetivo de modificar aquellas condiciones generadoras de riesgos. Su principal propósito se centra en minimizar los riesgos relativos a un ámbito determinado. (p.6)

La gestión de riesgos no debería ser un hecho aislado o separado, este debe ser un factor iterativo y recurrente que en todo momento esté presente en la formulación de estrategias de tal forma que la organización esté preparada para enfrentar con éxito el logro de los objetivos.

Por último, se debe tener claro que para lograr que las estrategias funcionen no existe un tiempo mínimo o máximo, todo dependerá de la manera como el estratega plantee el direccionamiento que se va a seguir. A juicio de Learned, Christensen, Andrews y Guth (1969)

La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales, para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. (Citado en Contreras, 2013, p.12)

Pero en esta definición, hay que ser muy objetivos y tener presente, como lo afirma Rumelt (2012) citado por Abraham (2012) que lo ideal es lograr una estrategia que inspire y comprometa a todos en el logro de las metas y objetivos, que posteriormente se irán a trazar, porque en estos análisis

Se presentan dos clases de estrategias: las buenas y las malas. Una buena estrategia es un plan de acción respaldado por un argumento convincente, una mezcla eficaz de pensamiento y ejecución. Se basa en tres elementos fundamentales: El diagnóstico (¿Qué está pasando aquí?); unas políticas que orientan; y acciones coherentes. Una mala estrategia es más que la ausencia de buena estrategia. Se define por establecer objetivos a largo plazo y políticas o acciones a corto plazo. Enumera cuatro manifestaciones de lo que es una mala estrategia: Hacer pasar ideas superficiales como pensamientos de alto nivel; no comprometerse con los objetivos para superar obstáculos; confundir los objetivos con las estrategias; y establecer malos objetivos estratégicos. (Citado en Contreras, 2013, p.24)

Partiendo de la salvedad, que la estrategia definida es la que requiere la Organización, en su análisis presente y futuro, porque ésta es la que marcará la pauta del plan de acción a seguir integrando los objetivos, las metas e indicadores de gestión, a fin de mantenerse en el mercado y lograr cada vez mejorar su posición competitiva.

Es imprescindible que los objetivos estratégicos sean viables y permitan a la organización poner en práctica cada una de las estrategias propuestas, con el fin de hacer posible su permanencia y sostenibilidad con el transcurrir del tiempo, porque van a permitir materializar lo que se planteó tanto en la misión como en la visión y “se formulan para concretar los pasos que se han de dar para la consecución de la misión y visión de la organización.” (Fuster, 2008, p.7)

Formulados los objetivos se deben diseñar las estrategias ya que le permiten a una organización, mantenerse en el entorno, mejorar su posición competitiva, aumentar su participación en el mercado. Integrando las capacidades internas de la organización y aprovechando, para su beneficio, la información del entorno, como lo define Certo (2005) la

estrategia es “como un curso de acción con el fin de garantizar que la organización alcance sus objetivos. Formular estrategias es, entonces, proyectar y seleccionar las estrategias que lleven a la realización de los objetivos organizacionales.” (Citado en Lana, 2008, p. 9)

El plan de acción ayuda a cumplir los objetivos y metas a corto plazo, ya que respalda las actividades que se van a realizar en una organización de manera ordenada, contempla horizontes temporales a corto, mediano y largo plazo; exige que los altos directivos se involucren activamente y se brinde un espacio para la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización insertando efectivamente al factor humano dentro del proceso; haciendo énfasis en el aprovechamiento de las oportunidades del entorno, potencializando las fortalezas internas, enfrentando las amenazas con el fin de eliminarlas o disminuir su impacto atenuando las debilidades internas. Desarrollando una mentalidad de cambio constante, mediante un análisis sistemático de las variables más importantes para el logro de objetivos, sin perder el rumbo ante posibles dificultades.

El desarrollo del plan de acción debe gestionar eficientemente los recursos disponibles, teniendo claro los responsables de cada acción y las metas a alcanzar en el corto y mediano plazo realizando los ajustes que considere pertinentes que resulten del análisis de la información.

5.1.4. Monitoreo estratégico

Es importante en el proceso de planeación estratégica realizar continuamente seguimiento a las estrategias y al logro de los objetivos, para determinar si se están implementando conforme a lo planeado y si se requiere, o no, una reformulación de estas.

Una herramienta estratégica para llevar a cabo las actividades de seguimiento, control y evaluación del plan estratégico es el cuadro de mando integral porque, como lo citan sus creadores Kaplan y Norton (1997, p.23), permite “1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia 2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos 3. Planificar,

establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas y 4. Aumentar el feedback y formación estratégica” (Citado en Cárdenas, 2007, p.9)

La ventaja de esta herramienta es que permite una visión desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de procesos internos más la de aprendizaje y crecimiento que permite evaluar la capacidad de generar valor, la satisfacción de clientes, los factores claves de éxito de la organización y las actividades que permiten cualificar al talento humano, respectivamente.

5.2. Planes Estratégicos SITM

Con base en la información de las páginas web de los SITM de Colombia y de algunas ciudades capitales de Suramérica, a continuación, ver tabla Nro. 2, se presenta el resumen de los planes estratégicos que se encuentran publicados.

Tabla Nro. 2. Planes Estratégicos de SITM

Autor	Documento	Temáticas principales
Gerencia Transmilenio, 2007	Plan estratégico Transmilenio	<p>El documento está estructurado en forma de articulado y contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La junta directiva adopta mediante acuerdo 004 de 2007 el plan estratégico de Transmilenio ✓ Los considerandos y justificaciones del por qué adoptar el plan estratégico ✓ Título I: contiene los artículos 1, y 2 con la declaración de la misión y la visión ✓ Título II: enumera los (4) objetivos corporativos, cada uno con objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • contribuir a la movilidad de los usuarios del transporte público en el Distrito Capital • Con la operación de un sistema eficiente mejorando la calidad en la prestación del servicio del Sistema Integrado de Transporte Público • Buscar mecanismos que contribuyan a la sostenibilidad del Sistema Integrado de Transporte Público • Optimizando la gestión empresarial de TRANSMILENIO S.A.
Juan Carlos Echeverri Díaz / director de planeación	Plan Estratégico SITM – MIO Metro Cali S.A: 2017 – 2022 /	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El documento inicia con la introducción donde se fija el plazo para la formulación del plan, fijándolo desde el 2017 hasta el 2022. ✓ Define los responsables liderados por el presidente, la alta dirección y los líderes de cada proceso.

/ Metro Cali S.A, 2017		<ul style="list-style-type: none"> ✓ El documento contiene la metodología aplicada para la formulación del plan estratégico definida en (12) etapas <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición del equipo estratégico 2. Diagnostico estratégico interno y externo 3. Definición del horizonte 4. Direccionamiento estratégico 5. Estructuración del plan estratégico líneas estrategias objetivos, metas, indicadores y programas 6. Aprobación del nivel estratégico plan estratégico 7. Estructuración nivel táctica/operativo del plan estratégico – proyectos 8. Aprobación nivel táctica/operativo del plan estratégico – proyectos 9. Consolidación del Plan Estratégico 2017 -2022 10. Difusión del Plan -Cultura de Planeación 11. Control al Plan Estratégico 12. Mejoramiento Plan Estratégico ✓ Define los aspectos estratégicos declaración de la misión, la visión y la política de gestión integral. ✓ Estructuración del plan estratégico, donde identificaron dos niveles <ul style="list-style-type: none"> • Nivel estratégico, donde definieron tres ejes o estrategias <ul style="list-style-type: none"> ○ Articular un sistema integrado de transporte intermodal, ○ Focalizar el servicio a la satisfacción de los usuarios y ○ Gestionar la sostenibilidad del sistema y de Metro Cali • Nivel táctico y operativo, contiene los programas y planes a ejecutar en el corto, mediano y largo plazo. ✓ La formulación del plan estratégico. está Compuesto por <ul style="list-style-type: none"> • Tres líneas estratégicas, • Cuatro objetivos estratégicos y • Doce programas ✓ En cada uno de los niveles se definen los objetivos, las metas, las estrategias y los programas.
Álvaro Beltrán Álzate / Gerente, 2017	Plan Estratégico Megabus S.A. 2017 – 2020	<p>Se formula el plan estratégico en (5) fases</p> <p>Fase 1 Planeación: definición de equipos de trabajo, diseño de la metodología para la realización del diagnóstico, cronograma de actividades.</p> <p>Fase 2 Evaluación estratégica: misión, visión y cultura organizacional.</p> <p>Fase 3 Diagnostico de posición y capacidades estratégicas: posición estratégica, análisis estratégico y capacidad estratégica.</p> <p>Fase 4 Niveles de la estrategia: objetivos estratégicos, estrategias, programas e indicadores</p> <p>Fase 5 Seguimiento: BSC, fija los objetivos, las estrategias, los programas, los responsables, el presupuesto de inversión y los</p>

		indicadores, por cada una las perspectivas: financiera, cliente, procesos más aprendizaje y crecimiento.
Metro Medellín, 2016	Plan estratégico 2016 -2020	La planeación estratégica está formulada bajo la metodología mapas estratégicos Identificaron 5 Perspectivas: <ul style="list-style-type: none"> • sostenibilidad, • desempeño financiero, • ciudadanos y territorio, • procesos más aprendizaje • y crecimiento. En cada una de las perspectivas se formularon objetivos, estrategias y responsable.
Trujillo Roberto, Andrade Santiago, Remache Teodoro, septiembre 2015	Plan Estratégico EPMTQ Quito Ecuador, 2015 – 2019	El plan estratégico está formulado como un modelo de gestión orientado a procesos y basado en resultados se identifican las siguientes etapas: análisis de la situación actual, establecimiento de la misión, visión, valores y las políticas, planteamiento de los objetivos, formulación de estrategias. Termina con el mapa estratégico donde identificaron cuatro perspectivas: financiera, procesos, servicios y usuarios.

Elaboración propia, previa revisión de los planes estratégicos relacionados

Los planes estratégicos consultados tienen las siguientes características en común:

- Todos los planes enuncian el direccionamiento estratégico mediante la declaración de la misión y la visión para cada uno de los sistemas.
- La mayoría de los planes relacionados en la anterior tabla tiene como fundamento los planes de desarrollo municipal y nacional, esto hace que estén delimitados en el tiempo y que las metas del plan, en un alto porcentaje, sea a corto tiempo.
- En cada plan están claramente definidos los objetivos estratégicos.
- Todos los planes exceptuando el de Transmilenio tiene planteados indicadores de gestión.
- El único plan que en su estructura contiene el diagnóstico estratégico mediante un análisis interno y externo al realizar un análisis con otros sistemas implementados en

el país, es el plan estratégico de Megabus que opera en el área metropolitana de Pereira.

- Los planes estratégicos del Metro de Medellín y Megabus, se basaron en la metodología planteada por Norton y Kaplan, que plantea los mapas estratégicos.

6. METODOLOGIA

6.1. Método de Estudio

Cualitativo: Se recolectó información a partir de una revisión bibliográfica de artículos, libros y de la consulta de procesos de planeación estratégica implementados en otros sistemas de transporte masivo y con base en el conocimiento del sector.

6.2. Población y Muestra

Sistema integrado de transporte masivo para el Área Metropolitana de Bucaramanga, integrada por los municipios de Floridablanca, Girón y Piedecuesta, como área de influencia en la cual Metrolinea como ente gestor, planea, dirige y controla la operación del SITM.

6.2.1. Equipo de trabajo

Para la futura implementación de la planeación estratégica de Metrolinea S.A. siguiendo los lineamientos y planteamientos descritos en este proyecto se sugiere sea liderado por el grupo directivo, de Metrolinea S.A. conformado por los siguientes funcionarios: Gerente, Secretario General, Director de Planeación, Director Financiero, Director Técnico de Infraestructura, Director Operativo, Jefe de Oficina Jurídica y Asesor de Oficina Control Interno, como se observa en el organigrama.



Imagen 3 Organigrama Metrolinea S.A.

Fuente: Metrolinea (2016, p.4)

Las personas que ocupan estos cargos directivos como tienen la responsabilidad de realizar las cuatro funciones básicas de la administración, como son planear, organizar, dirigir y controlar la empresa y como lo dice en el Manual específico de funciones, responsabilidades y competencias, el Gerente tiene entre sus funciones liderar los planes a corto y largo plazo de la entidad.

Adicionalmente se recomienda contratar un consultor externo, que conozca el sector, para que con una visión independiente coadyuve al equipo directivo y le brinde la asesoría necesaria para la implementación del plan estratégico.

7. PROPUESTA FORMULACION PLANEACION ESTRATÉGICA

Para el alcance de este proyecto se tendrán en cuenta que la metodología propuesta incluya los siguientes pasos, propios de un proceso de planeación estratégica:



Adaptado (Amaya, 2014, p. 12)

Imagen 4 Esquema Planeación Estratégica según Amaya

7.1. Diagnóstico Estratégico

Forma parte de la formulación estratégica de la organización, cuyo propósito es realizar el análisis de su situación actual tanto internamente como del entorno. Con dicho diagnóstico estratégico, la organización tendrá la capacidad de conocer los retos que enfrentará y podrá dimensionar las posibilidades para hacerles frente con éxito.

A través del diagnóstico estratégico, realizando el análisis interno la organización puede detectar cuáles son sus fortalezas y debilidades, determinando los recursos y capacidades clave y mediante el análisis del entorno identificar cuáles son sus oportunidades y amenazas, para determinar los factores clave de éxito.

Para la realización del diagnóstico estratégico existen diferentes herramientas, que se pueden agrupar en dos clases las parciales y las globales. La primera corresponde al análisis particular tanto de la empresa como del entorno, mientras que la segunda las integra.

En este proyecto se ha contemplado el uso de las siguientes herramientas:

- a) Para el análisis interno: Análisis de las áreas funcionales, perfil de capacidad interna (PCI) y análisis Interno AMOFHIT
- b) Para el análisis del entorno: Perfil de oportunidades y amenazas (POAM) y el análisis PESTEL
- c) Para integrar los anteriores análisis, la matriz DOFA.

7.1.1. Análisis interno

Como se indico anteriormente se propone el uso de dos herramientas para el diagnóstico del direccionamiento estratégico del análisis interno

- Perfil de Capacidad Interna (PCI)

Esta herramienta busca identificar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas externas midiendo su impacto.

Se fundamente en la obtención y el procesamiento de la información primaria y secundaria, analizando las siguientes cinco categorías que corresponde a las capacidades administrativas de una organización que son la directiva, competitiva, financiera, tecnológica y la del talento humano.

Para realizar el análisis del perfil de capacidad interna, se identifican los siguientes pasos, ver tabla Nro. 3.

Tabla Nro. 3 Perfil de Capacidad Interna PCI

PASO	COMENTARIO
Conformación de grupos estratégicos	Se pueden seleccionar teniendo en cuenta, cualquiera de los siguientes tres criterios: que sean parte de la estructura organizacional, que sean grupos estratégicos de la organización o que haya una participación total de todos los directivos o líderes de área de la Organización.
Preparación de la información	De manera previa, se espera que se tenga un diagnóstico de la organización sobre su desempeño en cada una de las áreas funcionales, así como de sus competencias positivas y a mejorar.
Elaboración de matriz de capacidades.	Análisis del perfil de capacidad interna, mediante el desarrollo de una matriz, denominada, del perfil de capacidad interna, que identifique fortalezas y debilidades de cada una de las capacidades analizadas, como se refleja en la tabla Nro. 4.
Identificación, priorización y calificación de los factores internos.	Una vez identificadas las fortalezas y debilidades de cada capacidad se califica el grado en que se encuentran cada una, con los siguientes puntajes: bajo (1), medio (2) y alto (3).
Identificación, priorización y calificación del impacto actual	Al igual que se califican las fortalezas o debilidades, se evalúa, pondera y califica el impacto de cada fortaleza o debilidad, con los siguientes puntajes: bajo (1), medio (2) y alto (3).
Análisis y diagnóstico	Se suman los valores obtenidos por cada una de las fortalezas o debilidades identificadas, en cada una de las capacidades internas de la organización, más la valoración del impacto.

Adaptado (Serna, 2009, p.170)

En la tabla Nro. 4, se observa la matriz resultante, en donde se consigna el resultado del análisis realizado, que alimentará la matriz DOFA, seleccionando las fortalezas y debilidades que tengan un mayor valor.

Tabla Nro. 4 Matriz Perfil Capacidad Interna (PCI)

Matriz perfil de capacidad interna (PCI)	Calificación: Alto (3), Bajo (1)			Medio (2),						
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			TOTAL
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
CAPACIDAD										
Capacidad directiva										
Capacidad competitiva										
Capacidad financiera										
Capacidad tecnológica										
Capacidad del talento humano										

Adaptado (Amaya, 2014, p.29)

- Análisis interno AMOFHIT

Otra matriz que se propone en este proyecto como parte del diagnóstico estratégico para realizar el análisis interno en las organizaciones, es la herramienta conocida como AMOFHIT, que se encuentra orientada a la formulación de estrategias mediante la capitalización de las fortalezas, la neutralización de las debilidades y la identificación de los factores diferenciadores, para la formulación de estrategias que permitan la construcción de ventajas competitivas.

Para ello puede resultar útil realizar el análisis interno de cada una de las áreas funcionales de la organización, identificando factores como administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones productivas y de servicios e infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, informática y comunicaciones, y por último los factores tecnológicos – AMOFHIT-, teniendo en cuenta como lo afirma (D'Alessio, 2008)

El análisis interno requiere mucha honestidad en descubrir lo bueno, lo malo y lo feo de la organización por parte de todos los miembros involucrados en este proceso, y no tratar de encubrir aspectos críticos al interior de la misma. Este es un acto que requiere del compromiso de la alta dirección de recibir con abierto equilibrio lo que se pueda discutir para un buen proceso de análisis interno. El ser humano, subconscientemente trata de no decir cosas que podrían poner en tela de juicio su gestión y permanencia en la organización. Ser sincero, honesto y leal es el requisito fundamental para que se puedan encontrar las fortalezas y debilidades de la organización. (p.168 - 169)

El análisis AMOFHIT es útil para identificar aspectos críticos en las organizaciones, tales como los factores que la hacen diferente a la competencia, así como los factores que pueden afectar su normal desarrollo, permite identificar las causas y los efectos de los problemas, así como las acciones a tomar, lo que posibilita determinar la importancia o relevancia según el impacto generado en la organización.

Los factores a tener en cuenta para realizar este tipo de análisis interno, aplicándolo a cada una de las áreas funcionales de una organización son las que se observan en la tabla Nro. 5.

Tabla Nro. 5 Análisis Interno AMOFHIT

FACTOR	ATRIBUTO
Administración y Gerencia	Comprende el análisis de aspectos como estrategias, plan estratégico – incluye sus planes operativos y contingentes-, esquema organizacional, tipo de liderazgo, políticas organizacionales, cantidad de trabajadores, nivel de la escala salarial, control de personal y cultura organizacional, entre otros.
Marketing y Ventas	Comprende el análisis del mercado objetivo, atributo de valor, ventaja competitiva, y el estudio integral de los clientes y/o usuarios, desde las necesidades, deseos y carencias de los consumidores, tipos de servicio y cobertura de los productos y/o servicios, precios y/o valor de los servicios: nivel competitivo, zona de influencia, nivel de expansión y promoción.
Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura	Se refiere a la identificación de los actores de los procesos claves de la organización, el proceso operativo prestación del servicio, niveles, calidad del servicio y mecanismos de control.
Finanzas y Contabilidad	Se refiere a un análisis detallado de los ingresos, costos, gastos, utilidad y rentabilidad históricos y proyectados, nivel y modalidad de endeudamiento, así como el análisis de los estados financieros y los indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y crecimiento, entre otros.
Recursos Humanos y Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad del recurso humano • Niveles de educación y formación • Programas de desarrollo • Nivel de rotación y ausentismo • Calidad del clima laboral • Estructura organizacional • Cultura Organizacional
Sistemas de Informática y Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información • Sistema de comunicaciones y redes • Niveles de seguridad • Usabilidad de los sistemas de información • Uso de la tecnología al servicio del usuario • Oportunidad y calidad de la información suministrada por los sistemas de información
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Automatización de procesos • Capacidad para desarrollo de programas de investigación y desarrollo

Adaptado (D'Alessio, 2008, p. 170 – 181)

7.1.2. Análisis externo

Para realizar el análisis externo, de manera más integral, se recomienda realizar dos matrices: la del perfil de oportunidades y amenazas –POAM y el análisis PESTEL, que se explican a continuación.

Aunque en su concepción estas dos herramientas son similares, la organización puede optar por combinar ambos tipos de herramientas, ya que ambas tienen el mismo objetivo de analizar el entorno externo de la organización. La diferencia radica que el análisis PESTEL sugiere que este abarque no solo el entorno local sino también el análisis, a nivel nacional o internacional, si así lo ameritan.

- Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Una organización se puede considerar como un sistema abierto que interactúa con el medio en el que desarrolla su actividad económica, es por ello que resulta útil realizar el análisis del entorno evaluando la gestión realizada, definiendo los objetivos y proyectando sus metas, los modelos de planeación estratégica se caracterizan por realizar la identificación de oportunidades y amenazas que impactan la organización con base en las características estructurales del entorno, este tipo de análisis se puede realizar mediante el uso de la herramienta del perfil de oportunidades y amenazas.

Esta herramienta permite identificar las oportunidades y amenazas de tal forma que se puedan plantear estrategias para aprovechar las oportunidades mitigando las amenazas, analizando seis (6) factores:

- Factor económico: análisis del comportamiento del entorno económico, a nivel local, nacional o internacional.
- Factor político: análisis de la normatividad vigente más la situación política y su impacto en la organización.
- Factor social: análisis de las variables que impactan el modo de vivir de las personas y su impacto en la organización.

- Factores tecnológicos: análisis del desarrollo de la tecnología y su impacto en la organización.
- Factor competitivo: análisis de la competencia.
- Factores geográficos: análisis del entorno relacionado con la ubicación, espacio geográfico, el clima y los recursos naturales entre otros y su impacto a la organización

Esta herramienta permite identificar y analizar las amenazas y oportunidades que impactan la organización y de acuerdo con los efectos causados y su importancia, la alta gerencia puede decidir si un factor determinado en el entorno representa una amenaza o una oportunidad. Para realizar el análisis del perfil de oportunidades y amenazas, se recomienda llevar a cabo los siguientes pasos, que se detallan en la tabla Nro. 6.

Tabla Nro. 6 Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

FACTOR	ATRIBUTO
Conformar grupos estratégicos	Estos se pueden conformar según la estructura organizacional, por grupos estratégicos con la participación de todos los directivos o líderes de área.
Identificación de la información base para analizar cada uno de los factores	Identifique la percepción que tiene los integrantes del grupo que realiza la planeación estratégica, respecto a las oportunidades y amenazas de la organización.
Elaborar una matriz que identifique oportunidades y amenazas por cada uno de los factores a analizar	Con el apoyo de la matriz de la tabla Nro. 7, ubique los criterios analizados en cada factor, según sea catalogada como oportunidad o amenaza.
Priorización y calificación de los factores externos identificados	Una vez identificados, se priorizan y ponderan con base en el criterio de los participantes y los elementos analizados, teniendo en cuenta la siguiente valoración: Bajo (1), Medio (2) y Alto (3).
Calificación del impacto de cada oportunidad y amenaza	Al igual que se califica la oportunidad o amenaza, se valora el impacto de cada una, con la misma ponderación: Bajo (1), Medio (2) y Alto (3).
Análisis y diagnóstico	Sume los valores obtenidos por cada una de las oportunidades o amenazas identificadas (+) la valoración del impacto. El resultado de este análisis alimentará la matriz DOFA seleccionando las que obtuvieron un mayor valor.

Adaptado (Serna, 2009, p.151)

Este análisis, al igual que el PCI, se recomienda consignar en una matriz en donde se reúnen las variables con la ponderación dada, con base en la valoración del impacto, ya sea alto, medio o bajo. (Ver tabla Nro. 7).

Tabla Nro. 7 Matriz Perfil Oportunidades y Amenazas (POAM)

Matriz perfil de oportunidades y amenazas	Nota: (A) Alto (3) (M) Medio (2) (B) Bajo (1)									
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			TOTAL
FACTORES	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Factor económico										
Factor político										
Factor social										
Factores tecnológicos										
Factor competitivo										
Factores geográficos										

Adaptado (Amaya, 2014, p.36)

Para una mayor efectividad de este proceso, es preciso compartir entre los integrantes del equipo, de manera previa, la información obtenida de cada uno de los factores a analizar para la elaboración de la matriz del perfil de oportunidades y amenazas. Esta matriz permite analizar el entorno que afecta o puede afectar a la Compañía, para que pueda definir las estrategias que le permitirán hacer frente a estas condiciones del medio en el que actúa.

- Análisis PESTEL

Inicialmente en este análisis, definido por Francisco Aguilar (1967) en su libro, "Análisis del entorno empresarial", se tenían en cuenta cuatro (4) factores, políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Pero posteriormente Liam Fahey y V.K. Narayanan (1986) en su libro, "Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica", recomendaron incluir dos factores adicionales: ecológicos y legales, llegando así al análisis PESTEL.

Esta herramienta permite analizar los factores externos dentro del ámbito local, pero dependiendo del tipo de organización y del alcance del análisis que se quiera realizar se puede llegar a realizar el análisis a nivel nacional o global.

El análisis PESTEL permite identificar y controlar los riesgos que se puedan presentar, en cada uno de los seis factores analizados permitiendo, incluso, anticiparse a los cambios y procurando, de manera prospectiva, ver tendencias futuras, a fin de que la organización se anticipe sin tener que esperar a reaccionar ante las nuevas características del entorno. Es decir, facilita la

planificación y la toma de decisiones permitiendo tomar acciones que minimicen los riesgos que puedan originar los escenarios adversos.

A continuación, ver tabla Nro. 8, se relaciona una serie de variables, a manera de ejemplo para tener en cuenta por cada uno de los factores:

Tabla Nro. 8 Análisis PESTEL

FACTOR	ATRIBUTO
Factores Políticos: Son todas las leyes, decretos y decisiones gubernamentales que inciden de forma directa indirecta en la organización	Se recomienda, entre otros, los siguientes aspectos a tener en cuenta: sistema de gobierno, políticas gubernamentales vigentes, restricciones al comercio y la industria, promoción empresarial, En caso de que se plantee la necesidad de importar y/o exportar, se requiere el análisis de regulación del comercio exterior, políticas fiscales de los diferentes países el análisis de las relaciones internacionales, estabilidad política del país, tratados internacionales vigentes, aranceles, subvenciones y situación política del país en general en cuanto a estabilidad y conflictos bélicos.
Factores Económicos: Se refieren a decisiones a nivel micro, macroeconomía o políticas económicas que afecten, actualmente o a futuro en la organización.	Las políticas económicas del gobierno, inflación, nivel de precios y de salarios, Tasa representativa del mercado, impuestos, incentivos gubernamentales, disponibilidad y distribución de recursos
Factores Socioculturales: Hace referencia a aquellos factores sociales que pueden influir en la organización	Incluye desde cambios demográficos, tasa de crecimiento poblacional y nivel de vida, hasta hábitos de consumo, modas, educación, imagen corporativa y aspectos éticos en general.
Factores Tecnológicos	Uso y tendencias en el uso de las tecnologías de la información y comunicación, inversiones en I + D, producción intelectual, tecnologías emergentes e inteligencia artificial, etc.
Factores Ecológicos	Objetivos de desarrollo sostenible, matriz de materialidad, leyes de protección ambiental, regulación sobre el consumo de energía y reciclaje de residuos, calentamiento global, etc.
Factores Legales	Lo relacionado con la legislación que afecte a la organización, en temas como laboral, comercial, ambiental, de seguridad y salud laboral, propiedad intelectual, entre otros, así como lo relacionado con pago de impuestos, licencias, etc.

Adaptado (Trenza, 2018)

7.1.3. Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta que permite correlacionar los aspectos y hallazgos encontrados en el proceso de evaluación del entorno interno y externo. Para Munch (2008) en su libro planeación estratégica el rumbo hacia el éxito, el análisis DOFA consiste en:

Detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes. Las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos. Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos. Las debilidades son puntos débiles, factores propios de la empresa que obstaculizan e impiden el logro de los objetivos. Por su parte, las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden la consecución del plan. (p.66)

El análisis de la información de datos internos y externos provee un diagnóstico a través de la identificación de las debilidades que pueden limitar el éxito de la organización, las oportunidades, como realidades o tendencias del entorno en el que se desarrolla que podrían en un futuro beneficiar positivamente la operación y el logro de sus objetivos; las fortalezas que señalan actividades que como se llevan a cabo de manera sólida y efectiva merecen afianzarse y las amenazas que representan situaciones del medio que la perjudican y por ello es necesario establecer estrategias que permitan mitigarlas.

La matriz DOFA es útil para la obtener datos organizativos que darán credibilidad tanto a la formulación estratégica como a los objetivos generales. Donde se identifica todo aquello que aparentemente es ajeno a la organización, pero que influye y afecta su continuidad o supervivencia.

La matriz DOFA es una herramienta que se usa para hacer un diagnóstico de la organización, lo que permite identificar con exactitud las necesidades y las posibilidades que se tienen y cómo aprovecharlas. Para la elaboración de la matriz DOFA en este proyecto se plantea como insumo los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas, para el análisis interno, perfil de capacidad interna PCI, análisis AMOFHIT y para el análisis externo perfil de oportunidades amenazas POAM y el análisis PESTEL, mediante la agrupación de los factores claves de cada

una de las herramientas, teniendo en cuenta, el mercado, los recursos financieros, los riesgos asociados, la infraestructura, el talento humano, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas así como la selección de los factores de éxito de mayor impacto.

Para elaborar esta matriz se toman las fortalezas y debilidades con mayor puntaje entre calificación e impacto al interior de la organización producto del análisis interno, e igualmente se hace con las oportunidades y amenazas, y se presentan en la celda correspondiente sobre el eje horizontal (factores internos) y sobre el eje vertical (factores externos), como se observa en la imagen 5.

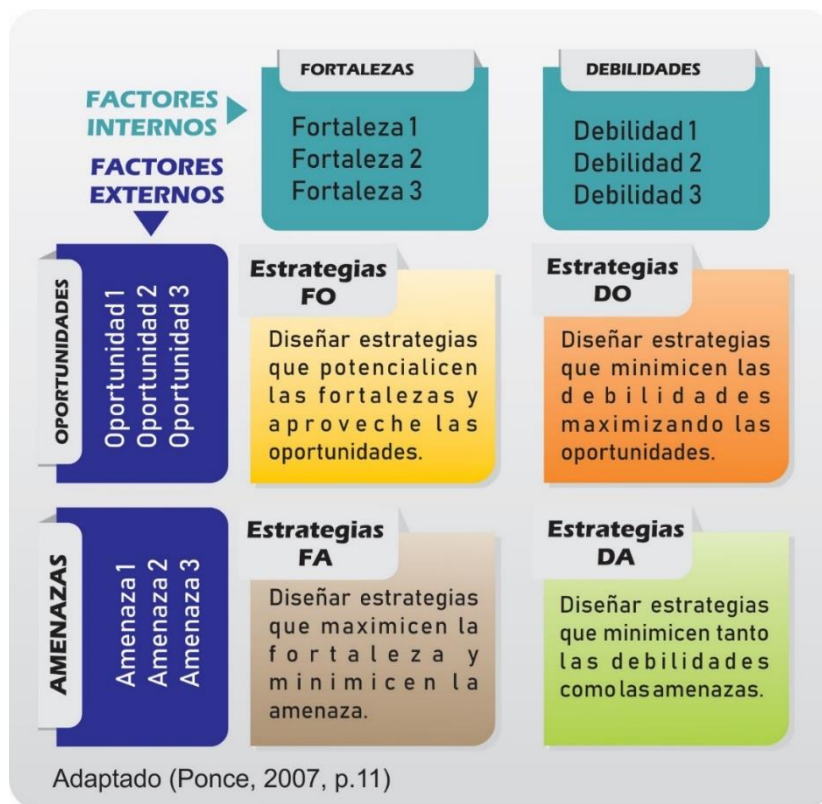


Imagen 5 Matriz DOFA

La matriz DOFA permite identificar las situaciones que requieren atención especial, ya sea porque se esperan corregir o, por el contrario, sacar provecho. Pero en cualquiera de los casos, se requiere el diseño de unas estrategias que permitan lograrlo.

7.2 Direccionamiento Estratégico

Es un proceso, que exige de parte del grupo directivo de las organizaciones, realizar un análisis al interior de la organización que permita responder a dos interrogantes, ¿Qué es hoy la empresa?, ¿Cómo se visualiza en el futuro?, identificando los principios y/o valores que deben caracterizar su actuar y el de todos los colaboradores, para que se convierta en un sello distintivo respecto a la competencia.

7.2.1. Misión

La misión responde a la pregunta del por qué existe la organización, cuál es su razón de ser, y describe el rol que desempeña actualmente para el logro de sus metas a largo plazo. Para revisar y estructurar la misión se recomienda tener en cuenta que no solo le agregue valor al servicio que se le ofrece al cliente, sino que también sea:

- corta, concreta y fácil de comprender.
- de fácil recordación.
- inspiradora y motivadora.
- única y propia a la organización.

Porque, como lo indica Seijo & Ávila (2009), la misión es:

La enunciación de los propósitos y valores de una organización que la distingue de otras organizaciones en cuanto a sus operaciones, productos, mercados y talento humano que soporta el accionar de la empresa hacia el beneficio, tomando en cuenta al cliente como parte elemental de la actividad de la organización (Citado en Mendoza y López, 2015, p.6)

Para desarrollar este ejercicio se cita a las directivas de la organización, para que, mediante una lluvia de ideas y el análisis de la información obtenida del diagnóstico estratégico, respondan los siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes somos?

- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

7.2.2. Visión

Para elaborar la visión, se debe cuestionar hacia dónde se dirige la organización, teniendo en cuenta que esta debe ser:

- futurista proyectada al corto, mediano y largo plazo.
- simple clara y comprensible, es decir que se entienda fácilmente.
- visible y proyectar la organización a futuro.
- audaz, propositiva, retadora sin exceder las expectativas y la realidad.
- ambiciosa, convincente y realista.
- Definida en un horizonte de tiempo, mínimo de cinco (5) años.

Para facilitar su redacción se pueden realizar los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuál es la imagen deseada de la organización?
- ¿Cómo será organización en el futuro?
- ¿Qué hará la organización en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollara la organización en el futuro?

Al finalizar el ejercicio se deberá obtener los valores corporativos, la misión y la visión, ajustada a la realidad actual de la organización y proyectada a futuro.

7.2.3. Valores corporativos

Un primer paso para la actualización de los valores corporativos se recomienda el uso de la matriz axiológica que, a través de ordenar un conjunto de valores corporativos versus los grupos

de interés, permite formular la escala de valores de la organización y se constituye como un apoyo para un futuro diagnóstico. Rokeach (1973) propone que

Los valores pueden dividirse en terminales e instrumentales. Los terminales son aquellos que el individuo desea lograr a lo largo de su vida, podría decirse que están más relacionados con la misión; y los instrumentales son aquellos que implementa mediante la conducta para lograr los valores terminales, podría decirse que están más relacionados con la visión. (Citado en Ramírez, Sánchez y Quintero, 2005, p.4)

A continuación, en la tabla No. 9, a manera de referencia, se relacionan una serie de valores, propuesto por Rokeach (1973), que pueden ser tenidos en cuenta, siempre y cuando, estén alienados a lo que la organización esté comprometida de acuerdo con sus fundadores o la razón de su existencia.

Tabla Nro. 9 Valores Corporativos

Valores Terminales		Valores Instrumentales	
Prosperidad (calidad de vida)	Felicidad	Ambición	Honestidad
Bienestar Social	Armonía	Amplitud	Imaginación
Confort	Amor	Capacidad	Independencia
Logro	Placer	Competencia	Intelectualidad
Paz	Salvación	Eficacia	Lógica
Belleza	Respeto	Despreocupación	Obediencia
Igualdad	Reconocimiento	Limpieza	Amabilidad
Seguridad	Amistad	Firmeza	Responsabilidad
Libertad	Sabiduría	Perdón	Confianza
	Bondad	Colaboración	Autocontrol

(Citado en Ramírez, Sánchez y Quintero, 2005, p.5)

Los valores corporativos son sistemas de creencias distintivas o fundamentales que se plantean al interior de una organización, que crean un vínculo de unidad y deben servir como un medio de inspiración para todos los grupos de interés, surgen como resultado de la experiencia, visualizándose en las actitudes de los miembros de la organización. Durán (2008) propone tener en cuenta las siguientes variables para su identificación:

La formación de los valores organizacionales depende de múltiples variables (García y Dolan: 1997, basados en Schein, páginas 77 a 79):

1. Creencias y valores dados desde el origen de la organización.

2. Las creencias y valores de la dirección actual.
3. Las creencias y valores de los empleados.
4. La formación e influencia de consultores
5. La normativa legal existente
6. Las “reglas de juego” del mercado
7. Los valores sociales de cada momento histórico
8. La tradición cultural de cada sociedad
9. Los resultados de la Organización. (P5)

Una herramienta que facilita el establecimiento de los valores corporativos es la matriz axiológica, ver tabla Nro. 10, porque permite ordenar y evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de interés.

Para elaborar la matriz axiológica se siguen los siguientes pasos, descritos en la Tabla Nro.10

Tabla Nro. 10 Pasos Para Elaborar la Matriz Axiológica

ACTIVIDAD	DETALLE
Conformar el grupo estratégico	Puede ser utilizando el método de entrevista o encuesta con la participación de todos los directivos o líderes de área realizando una lluvia de ideas
Identificación de valores corporativos y grupos de interés.	Como los valores corporativos son los pilares de la organización, tenga en cuenta que representan la personalidad de la organización, generan sentimiento de pertenencia y definen cómo hace las cosas la organización. Identifique cada uno de grupos de interés interno y externos teniendo en cuenta el impacto en la organización.
Elaborar una matriz axiológica	Ubique, en cada una de las filas, en la Tabla Nro.11, los valores corporativos identificados y en las columnas cada uno de los grupos de interés identificados.
Valoración de la matriz axiológica	Realice un cruce de información y determine si el valor corporativo, tiene algún impacto en cada uno de los grupos de interés, y coloque un (1) en la casilla, donde se identifique este vínculo.
Análisis y diagnóstico	Totalice cada una de las columnas y filas por cada uno de los valores corporativos o grupos de interés identificados.

	Con el resultado de la sumatoria se podrán identificar los valores corporativos y grupos de interés que obtengan un mayor valor.
--	--

Adaptado (Serna, 2009, p.118)

Como se muestra en la tabla Nro.11, los resultados y la valoración dada por cada uno de los integrantes del análisis, se reflejan en la matriz axiológica.

Tabla Nro. 11 Matriz Axiológica

Matriz axiológica	Nota: Coloque (1) en la celda donde se cruce un valor corporativo con un grupo de interés					
Valor / Grupo	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Total
Valor Corporativo 1						0
Valor Corporativo 2						0
Valor Corporativo 3						0
Valor Corporativo 4						0
Total	0	0	0	0	0	0

Adaptado (Amaya, 2014, p.25)

Los valores corporativos, sirven como medio para crear un adecuado clima laboral provechoso para el logro de los objetivos. Su declaración divulgación y adopción por todos los miembros de la organización es un paso clave para que se pueda hacer realidad su visión. Los valores se constituyen en el conjunto de pautas, comportamientos y creencias fundamentales sobre las cuales se establecen las premisas, normas y actuaciones de una organización.

7.3. Planteamiento Plan Estratégico

Uno de los principales beneficios de la planeación estratégica es ayudar a las organizaciones en el diseño de sus estrategias de manera sistemática, lógica y racional, de tal forma que se puedan explorar y responder a nuevas y diferentes oportunidades de cara al presente y futuro de la organización.

7.3.1. Estrategias

La formulación de estrategias responde al cómo se va a llevar a cabo el direccionamiento y planteamiento estratégico identificado. Por ello es necesario seleccionar el tipo de estrategia a seguir, con base en los tipos descritos en la tabla Nro. 12, porque como lo define Smith (1977).

La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y el plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente. (Citado en Contreras, 2013, p.14)

Tabla Nro. 12 Tipos de Estrategias

TIPOS DE ESTRATEGIAS		
TIPO	CARACTERISTICA	DESCRIPCION
Integración	Hacia adelante	Obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores, vendedores o minoristas
	Hacia atrás	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre proveedores.
	Horizontal	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre la competencia.
Intensivas	Penetración mercado	Búsqueda de aumento de la participación en el mercado.
	Desarrollo mercados	Introducción de productos o servicios en nuevos mercados.
	Desarrollo Productos	Búsqueda de incremento en ventas por mejoramiento o desarrollo
Diversificación	Concéntrica	Adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados con la actividad de la empresa
	Horizontal	Adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados con el producto actual, destinada a los clientes actuales
	Conglomerados	Adición de productos o servicios nuevos no relacionados destinados a clientes potenciales
Defensivas	Recorte de gastos	Reagrupación por medio de reducción de costos y activos
	Enajenación	Venta de una división o parte de la empresa.
	Liquidación	Venta de los activos de la empresa.
Porter	Liderazgo en costos	Venta de productos al precio unitario más bajo.
	Diferenciación	Producir o vender productos considerados únicos en el mercado.
	Enfoque	Concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores.

Adaptado (Silva, 2010, p.24)

La formulación estratégica de una organización y su posterior implementación es un proceso dinámico, complejo, continuo, integrador e innovador, en el que se deben prever posibles eventos adversos que puedan dar al traste con las estrategias planteadas, y por tanto requieren que permanente sean evaluados los resultados obtenidos, realizando los ajustes necesarios. Para Newman (1951)

La estrategia es una serie de actos no aislados que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta. Por su parte, Drucker (1994) asevera que se requieren gerentes que analicen la situación presente y que la cambien en caso de ser necesario; lo que implica que se debe tener una visión de los recursos con que se cuenta y de los que se deberían tener. (Citado en Ramos, 2009, p.5)

La estrategia, surge del resultado de la combinación de las variables identificadas en la matriz DOFA, fundamentado el plan a seguir marcando el curso de acción que permite el logro de los objetivos, que sirven como una guía para abordar una situación específica, como lo plantean Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998)

El concepto de estrategia se puede definir en cinco palabras: Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. El plan establece el curso de acción definido conscientemente; es una guía para enfrentar una situación. La pauta de acción está dirigida a establecer una maniobra para derrotar a un oponente o competidor. El patrón hace relación al comportamiento en el curso de las acciones de una organización. La posición identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve, es decir, la clase de negocio, actividad, entre otros. Y la perspectiva relaciona a la organización con su entorno, lo que le permitirá establecer determinadas acciones a realizar. (Citado en Contreras, 2013, p.18)

Lo importante es que la estrategia se convierte en el inicio del proceso de planeación que, requiere tener claros todos aquellos aspectos que contribuirán a definir lo que es lo que se desea hacer, cómo se va a lograr ejecutar la estrategia propuesta, y en qué tiempo se van a

obtener los resultados esperados, una vez implementada, periódicamente debe ser evaluada para determinar si se está cumpliendo con el objetivo propuesto, realizando los ajustes que sean necesarios.

7.3.2. Objetivos estratégicos

Toda organización, una vez establecida su estrategia el paso a seguir debe ser fijar qué objetivos le van a permitir materializarla proyectándola hacia el futuro, teniendo en cuenta que de manera sistemática se debe hacer un seguimiento permanente, para medir su efectividad y, de ser necesario, realizar los ajustes de acuerdo a las nuevas condiciones del contexto, con el fin de garantizar el éxito.

Los objetivos están alineados con el propósito que tiene la organización, marcando su direccionamiento estratégico, disipando las dudas sobre el rumbo y las políticas que se adoptan o sobre los fines que se pretenden alcanzar. Su delimitación en un período de tiempo determina qué se debe hacer para poder cumplirlos, definiendo los recursos que serán necesarios para la consecución de sus metas tanto materiales como humanos, aumentando el compromiso de todos los miembros de la organización.

A la hora de la definición de los objetivos se puede hacer uso de la metodología SMART, ver tabla Nro. 13, que sirve como guía durante la ejecución del plan y permite identificar metas y facilita la asignación de tareas y responsables.

Tabla Nro. 13 Formulación de Objetivos

CRITERIO	OBSERVACIÓN
<p>Específicos Deben ser concretos, que se entiendan, apliquen y evalúen por cualquier miembro de la organización.</p>	<p>Responda cada una de las siguientes preguntas: ¿Qué?: ¿qué quiero conseguir?, Detalla lo que se quiere lograr. ¿Por qué?: razón, propósito o beneficios de conseguir el objetivo ¿Quién?: ¿a quién implica?, Asignar un responsable para llegar a la meta. ¿Dónde?: identificar el sitio</p>

	¿Cuál?: identificar las necesidades y limitaciones, identificar posibles obstáculos que impidan el, logro del objetivo.
Medibles Puedan ser evaluados, y para ello se requiere de indicadores que midan las metas cuantificables, que se derivan de cada uno.	Responda: ¿Cuánto? ¿Quiénes? ¿Cómo saber cuándo se logra?
Alcanzables Además de ambiciosos y retadores, deben ser posibles y que permitan ajustarse, en caso de cambios en el entorno.	Responda: ¿Cómo alcanzar el objetivo? ¿Qué tan posible es lograrlo?
Realista Que sea pertinente y su logro esté dentro de las posibilidades de la organización.	Responda: ¿Vale la pena el objetivo? ¿Es el momento adecuado? ¿Es coherente con los demás objetivos y necesidades? ¿Es la respuesta para corregir el desempeño?
Tiempo Límite Debe tener plazos definidos en el tiempo.	Responda: ¿Cuándo? ¿En cuánto tiempo se puede hacer: en 6 semanas, 6 meses, ¿etc?

Adaptado (Pendino, 2019)

Los objetivos estratégicos se formulan para concretar los pasos que respondan y permitan materializar la razón de ser y cumplir con el propósito de la visión de la organización.

Es indispensable que los objetivos planteados sean viables y se tengan disponibles los recursos, necesarios para su materialización y permitan a la organización poder poner en práctica cada una de las estrategias propuestas, con el fin de hacer posible su permanencia proyectándola a largo plazo.

7.3.3. Plan de acción

Una organización debe tener un rumbo definido, un norte que las oriente, para ello se requiere llevar a cabo una serie de planes que contemplen la asignación de recursos y tareas, de tal manera que sea factible conseguir los objetivos propuestos.

Lo que se debe tener siempre presente es que, al momento de formular el plan de acción resultado de un análisis profundo de las necesidades de la organización, se tenga certeza de su viabilidad y se cuente con la disponibilidad de recursos para su ejecución.

Una vez definido cada objetivo, se establece una meta con cifras y datos que permitan medir su alcance. Un objetivo, de acuerdo con su alcance, puede tener una o varias metas. Se propone el uso del siguiente formato, ver tabla Nro. 14, para plantear el plan estratégico, en donde se registra la estrategia y los objetivos, metas, responsables, recursos y duración de tal forma que permita hacer un seguimiento en el tiempo.

Tabla Nro. 14 Plan Estratégico

PLAN ESTRATEGICO					
Estrategia	Objetivos generales	Metas	Responsable	Recursos	Duración

Autor: Elaboración Propia

7.4. Monitoreo Estratégico.

Como el alcance del presente proyecto llega hasta la propuesta de la guía metodológica para la formulación del plan estratégico, es relevante mencionar la importancia de establecer el monitoreo y seguimiento; como un proceso continuo, sistemático y organizado de observación que registra y analiza los avances del plan, con el fin de identificar posibles fallas que orienten la toma de decisiones que permitan el logro de los objetivos propuestos.

En este proceso es importante saber hacia dónde se dirigen las políticas de la organización en el futuro, para organizar y optimizar los recursos de tal manera que sea posible revisar los resultados obtenidos, versus lo que se había establecido, y así los aspectos en los que no se logran las metas propuestas y de esa forma realizar la retroalimentación que permita viabilizar mejor esas decisiones.

Una parte fundamental de un plan estratégico es establecer mecanismos para el seguimiento y desarrollo de los objetivos y líneas de actuación contenidas en dicho plan de forma continua,

controlando y midiendo en tiempo real la evolución y el desarrollo de las estrategias, así como su evaluación e implementación mediante el cumplimiento de una serie de indicadores.

Lo ideal es que mediante éstos indicadores, cuantitativos y cualitativos, se les pueda hacer seguimiento y la herramienta del cuadro de mando integral, permite hacerlo desde las cuatro perspectivas:

- **Perspectiva financiera:**
Los objetivos financieros se pueden orientar hacia el crecimiento con el propósito de obtener mejores resultados, potencializando el desarrollo de los productos, servicios, procesos, la plataforma tecnológica, las competencias de su talento humano y el establecimiento de nuevos canales de mercadeo. Lo que busca es reflejar el aumento del flujo de dinero que puede retornar a la organización, procedente de las inversiones realizadas.
- **Perspectivas del cliente:**
Es importante que la organización identifique claramente, fundamentado en su razón de ser, el segmento del mercado donde se encuentra la población de clientes existentes y potenciales, con la premisa de mejorar la satisfacción, la fidelización y la creación de nuevos clientes, de tal forma que diseñe propuestas de valor agregado teniendo en cuenta factores como el tiempo, la calidad del servicio o producto y su precio, para la formulación de sus objetivos e indicadores.
- **Perspectivas del proceso interno**
En esta perspectiva, se identifican los procesos críticos formulando sus objetivos e indicadores después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente. Teniendo en cuenta factores como los costos de producción, tiempos, calidad del producto, creación de nuevos productos o servicios, entre otros.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Los indicadores formulados en esta perspectiva constituyen los fundamentos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender, de ahí la importancia de invertir para el futuro, en su infraestructura, en la cualificación del talento humano, su plataforma tecnológica la restructuración de sus procesos, que conduzcan al cumplimiento de los objetivos.

Estos indicadores permiten obtener periódicamente información para un mejor seguimiento de los objetivos y de las estrategias planteadas, con el fin que los directivos tomen decisiones a tiempo y, en los casos que se requieran, corrijan las posibles desviaciones. Se recomienda que se construyan a la par de los objetivos y metas, es decir cuando se está haciendo el planeamiento estratégico porque como lo define (Mendoza, 2003).

los indicadores son un enunciado que identifica un rasgo o característica empíricamente observable, que permite la medida estadística de un concepto o de una dimensión de éste, basado en un análisis teórico previo, integrado en un sistema coherente de proposiciones vinculadas, entre sí, cuyo análisis pueda orientar describir, comparar, explicar o prever hechos. (Citado en Mujica de González y Pérez de Maldonado, 2009, p.5)

Cuando se estén estructurando los indicadores hay necesidad de definir; primero, el máximo de atributos del indicador y por consenso, se seleccionan las ideas que más se ajusten a lo que desean medir, luego ahí si se identifican y se hacen las hojas de vida de los indicadores, definiendo sus variables, definiciones, periodicidad en el tiempo y responsables, entre otros, como se propone en la tabla Nro. 15. Como segundo paso se evalúan los indicadores propuestos, a fin de que sean confiables en cuanto a medición, claridad y control. Como tercero y último paso, se recomienda comparar indicadores construidos vs. indicadores existentes en la organización, para compararlos, evaluarlos de nuevo y evitar duplicidad.

Para registrar de manera organizada los indicadores se puede implementar la ficha técnica del indicador como un formato, ver tabla Nro. 15, formulado en una hoja de Excel, que contenga toda la información relevante para facilitar la interpretación y lectura y posterior análisis.

Tabla Nro. 15 Ficha Técnica del Indicador

1. IDENTIFICACION DEL INDICADOR					
NOMBRE INDICADOR					
OBJETIVO DEL INDICADOR					
PERSPECTIVA		FECHA			
UNIDAD DE MEDICION					
FUENTE DE DATOS					
FORMULA					
SEMAFORO CUMPLIMIENTO		Malo	Regular	Bueno	Excelente
FRECUENCIA DE RECOLECCION					
RESPONSABLE					
2. TABLA DE DATOS					
PERIODO	% EJECUCION	META	% CUMPLIMIENTO	Análisis y Observaciones	
3. GRÁFICO					
4. ANALISIS					
Tipo de Acción	Acciones Propuestas		Responsable		

Elaboración Propia

Para el diligenciamiento de la ficha técnica se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificación del indicador
 - ✓ Nombre del indicador: Descripción del indicador sirve para identificar el indicador
 - ✓ Objetivo del indicador: Indica que se quiere lograr con el indicador y qué mide.
 - ✓ Perspectiva: indica a que perspectiva del tablero balanceado de gestión al que pertenece el indicador para su posterior seguimiento.
 - ✓ Fecha: Permite asignar la fecha de creación del indicador.
 - ✓ Unidad de medición: Medida en la que se expresa el indicador.
 - ✓ Fuente de datos: señala las fuentes de las cuales se obtiene la información para su formulación.
 - ✓ Fórmula del indicador: Fórmula matemática utilizada para el cálculo del indicador.
 - ✓ Semáforo Cumplimiento: Establece los rangos mínimos y máximos de la escala de valor asignada.

- ✓ Frecuencia de la recolección: Determina el rango de tiempo para hacer la recolección de los datos para alimentar el indicador.
- ✓ Responsable de calcular: Identifica el responsable de alimentar los datos necesarios para el análisis posterior de la información.

2. Tabla de datos

Este espacio permite ir alimentando el indicador con los datos necesarios y al final de un período determinado será posible realizar el análisis correspondiente de acuerdo con la información que arroja el indicador. Incluye:

- ✓ Período: Lapso de tiempo a evaluar.
- ✓ Ejecución: Porcentaje (%) alcanzado en el periodo evaluado.
- ✓ Meta: Es el valor que se espera alcance el indicador.
- ✓ Porcentaje de cumplimiento: Permite comparar los resultados respecto de la meta.
- ✓ Análisis y Observaciones: Consideraciones respecto de los resultados arrojados por el indicador.

3. Gráfico

Representación gráfica de los resultados del indicador, teniendo en cuenta la meta vs los resultados obtenidos en un lapso de tiempo determinado.

4. Análisis

- Tipo de Acción

Con base en los resultados obtenidos, se caracteriza la acción a seguir en correctiva, preventiva o de mejora, teniendo en cuenta que la primera se refiere a las acciones que permiten eliminar la situación a la que se llegó que no era la deseada, la segunda para prever que no se dé la situación anterior y así prevenir y la tercera implica tomar acciones para ajustar el cumplimiento de la meta y por ende del objetivo planteado.

- Acciones Propuestas

De acuerdo, con la caracterización del tipo de acción definida, se plantean acciones puntuales de mejora dependiendo de cada caso en particular.

- Responsable

Es el nombre del encargado o del área que debe implementar las acciones propuestas y presentar informe de sus realizaciones.

Una adecuada medición requiere ser pertinente, esto significa que las mediciones que se lleven a cabo deberán ser relevantes y útiles para facilitar las decisiones que serán tomadas sobre la base de sus resultados. La información debe ser precisa, reflejar fielmente el comportamiento de las variables de medición, de ahí la importancia de la elección del instrumento de medición. Debe ser oportuna, de tal modo que los resultados de la medición estén disponibles a tiempo y relevante para la toma de decisiones, tanto para corregir como para prevenir.

8. CONCLUSIONES

La planeación estratégica de una organización involucra la misión, la visión, los valores corporativos, y la formulación de sus estrategias como fundamento del direccionamiento estratégico, definiendo el rumbo a tomar, permitiendo al equipo directivo realizar un análisis profundo de los distintos escenarios presentes y futuros en los que pueda participar para aprovechar sus ventajas competitivas, mejorando sus resultados.

La responsabilidad del despliegue e implementación de la planeación estratégica recae en la alta dirección que mediante un liderazgo transformador logre comprometer e involucrar a todos los miembros de la organización hacia el logro y la materialización de los objetivos.

Los objetivos se deben formular teniendo como fundamento la razón de ser de la organización y el análisis obtenido en el diagnóstico estratégico de la organización con el fin de tener criterios claros sobre las metas a lograr. Para su comprensión los objetivos deben ser adecuados, retadores, medidos en el tiempo, viables, flexibles y motivadores.

La formulación de estrategias en una organización es un proceso creativo, en la búsqueda de alternativas innovadoras que la proyecten a futuro, realizando un análisis minucioso del pasado sin descuidar el presente, por lo tanto, lo sitúa como un nuevo modelo gerencial que ayuda al logro de los objetivos y las metas propuestas haciendo realidad la planeación estratégica.

La evaluación, monitoreo, control y seguimiento del cumplimiento de la planeación estratégica, conduce a la medición de los resultados versus lo planteado, permitiendo establecer el rumbo a seguir en dado caso que el resultado no sea el esperado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera Castro, A. (2010). *Direccionamiento Estratégico y Crecimiento Empresarial*. 22. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>
- Amaya Amaya, J. (2014). *Gerencia Planeación & Estrategia*. Obtenido de jairoamaya.com
- Aranda Gutierrez, H., Pérez Manning, F., & Méndez Salcido, M. D. (2007). Evaluación del Grado De Cumplimiento De La Misión, Visión Y Valores En Una Institución De Educación Agrícola Superior. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 11. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14102008>
- Cárdenas Saravia, T. (2007). Cuadro de Mando Integral Como Una Herramienta de Planificación Estratégica. *Perspectivas*, 19. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942453007.pdf>
- Chiavenato, I. (2010). *Planeación estratégica* (Segunda Edición ed.). México D.F.: McGraw-Hill. Obtenido de https://issuu.com/hernandezcortez/docs/planeaci__n__estrat__gica._fundament
- Contreras Sierra, E. R. (2013 de). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 31. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. Pearson Educacion de Mexico. Obtenido de <https://issuu.com/wilmerfermincastillomarquez/docs/-el-proceso-estrategico-un-enfoque->
- Departamento Nacional de Planeación. (24 de 06 de 2002). Política Para Mejorar El Servicio De Transporte Público Urbano De Pasajeros Conpes 3167. *Documneto*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Dirección de Estudios Económicos. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Econmicos/191.pdf>
- Departemento Nacional de Planeación. (15 de 12 de 2003). Política Nacional De Transporte Urbano Y Masivo Conpes 3260. *Documento*. Bogota, Cundinamarca, Colombia: Dirección de Estudios Económicos. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3260.pdf>
- Durán, M. M. (2008). La Administración Por Valores: Una Metodología Humanista De Cambio Cultural En La Empresa. *Portal revistas academicas Universidad de Costa Rica*, 21. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7149/6833>
- Fred R, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (novena edicion ed.). Mexico: Pearson Educación. Obtenido de

<https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

- Fuster Pérez, J. P. (2008). La Planificación Estratégica: Una Propuesta Metodológica Para Gestionar el Cambio en Políticas de Innovación Educativa. *Revista Iberoamericana De Educación*, 11. Obtenido de <https://rieoei.org/RIE/article/view/2013>
- Galarza López, J., & Almuiñas Rivero, J. L. (2015). La Gestión de los Riesgos de Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 9. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v34n2/rces05215.pdf>
- Hurtado, A., Torres, A., & Miranda, L. (2011). El Programa de Sistemas Integrados de Transporte Masivo en Colombia: ¿Un Ejemplo de Recentralización de la Gestión de las Ciudades? *en Territorios*, 27. Obtenido de [:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35720830005>](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35720830005)
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (22 de 12 de 2005). *Norma ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario*. Recuperado el 9 de 12 de 2019, de <https://www.usco.edu.co/contenido/ruta-calidad/documentos/anexos/65-NTC%20ISO%209000-2005.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2012). *Mapas Estratégicos* (12 ed.). Barcelona, España: Harvard Bussines School Publishing Corporation.
- Khadem, R. (2002). *Alineación Total*. Bogotá: Norma.
- Lana, R. A. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica. Visión de Futuro*, 20. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935469001>
- Lange Valdes, C. (2011). Dimesiones Culturales De La Movilidad Urbana. *Revista Invi*, 20. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-83582011000100004>
- Macías Sánchez, M. (30 de 06 de 2016). Gestión Del Cambio y Planificación Estratégica. *Palermo Business Review*, 22. Obtenido de http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/PBR_13_04.pdf
- Mariño Ibáñez, A., Cortés Aldana, F. A., & Garzón Ruiz, L. A. (2008). Herramienta de Software Para la Enseñanza y Entrenamiento en la Construcción de la Matriz DOFA. *Dialnet*, 6. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2947333>
- Mendoza Fernández, D. L., & López Juvinao, D. D. (2015). Pensamiento Estratégico: Centro Neurálgico de la Planificación Estratégica que Transforma la Visión en Acción. *revistascientificas*, 28. Obtenido de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/669>
- Mendoza Hatjhecorne, E. (2013). La Movilidad Urbana Como Modus Operandi que Edifica las Ciudades. *SciElo Analytics*, 5. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-84212013000200011&script=sci_arttext&tlng=pt

- Metrolinea S.A. (2016). *Metrolinea*. Obtenido de Manual Especifico Funciones, Responsabilidades Y Competencias:
<https://www.metrolinea.gov.co/v3.0/sites/default/files/manualf.pdf>
- Mujica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (2009). Construcción De Un Indicador de Gestión Fundamentado En El Clima Organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29014477005>
- Munch Galindo, L. (2008). *Planeación Estratégica El Rumbo Hacia El Éxito*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46181592/Planeacion_estrategica__El_rumbo_hacia_el_exito.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1554564834&Signature=5l%2BoSwSjLv84z%2BaA7%2FNCqtB%2FXs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20f
- Orozco, J., & Arenas, F. (2013). Aproximación al Desarrollo de un Sistema de Transporte Masivo a Través de la Dinámica de Sistemas. *Sistemas & Telemática*, 17. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=411534392006>
- Pardo, C. (2009). Los Cambios en los Sistema Integrados de Transporte Masivo en las Principales Ciudades de América Latina. *Naciones Unidas Cepal*, 28. Obtenido de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/3641>
- Paz Parra, J. I. (2012). Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa Colombiana. *Uni versidad EAFIT Revista Academica*, 21. Obtenido de <http://web.archive.org/web/20021216232259/www.eafit.edu.co/revista/105/paz.html>
- Pendino, S. (06 de 04 de 2019). <https://sebastianpendino.com>. Obtenido de <https://sebastianpendino.com/objetivos-smart-que-son/>:
<https://sebastianpendino.com/>
- Ponce Talancón, H. (2007). La Matriz FODA Alternativa de Diagnostico y Determinación De Intervención En Diversas Organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 19. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Ramírez, F., Sánchez, M., & Quintero, H. (2005). El Papel De Los Valores En El Desarrollo De La Identidad Corporativa. *Negotium*, 21. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78211104>
- Ramos P, A. (2009). La Estrategia Para Empresas Con Sede en el Valle de Aburrá. *Universidad EAFIT Revistas Académicas*, 17. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/67>
- Salazar Morales, T., & Rivero Ceballos, J. L. (2013). Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades en el INCES Penitenciario Región Los Andes Venezolanos 2011. *Redalyc*, 21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545894007.pdf>
- Serna Gómez, H. (2009). *Gerencia Estratégica* (9 ed.). Bogotá: 3R Editores.

- Silva Murillo, R. (2010). Enfoque Conceptual de la Direccion Estrategica. *Perspectivas*, 27. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230008>
- Silva Ordóñez, I. F., Macías Franco, H. A., & Santamaría Freire, E. (2017). La Dirección Estratégica Como Mecanismo de Mejoramiento de la Gestión Administrativa, Caso Conlac-T de la Provincia de Tungurahua. *Dialnet*, 7. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6505534>
- Trenza, A. (23 de 7 de 2018). *anatrenza.com*. Obtenido de <https://anatrenza.com/analisis-pestel/#13-factores-de-analisis-pestel>