



Direccionamiento estratégico para DP International Services S.A.S.

Faviola Andrea Guerra Pinzón

Universidad EAN
Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales
Maestría en Administración de Empresas
Bogotá, Colombia
2021

Direccionamiento estratégico para DP International Services S.A.S.

Faviola Andrea Guerra Pinzón

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas

Director:

Nelson Antonio Moreno Monsalve, PhD.

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN
Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales
Maestría en Administración de Empresas
Bogotá, Colombia
2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

A mi familia por el apoyo y la paciencia,
a mi hijo por darme el empujón diario
para continuar y a Juank por su
paciencia y estar ahí siempre.

El mundo que hemos creado es un
proceso de nuestro pensamiento. No se
puede cambiar sin cambiar nuestra
forma de pensar.

Albert Einstein

Resumen

El presente trabajo compila los efectos positivos de un adecuado direccionamiento estratégico, no como un requisito organizacional sino como el resultado de considerar estrategias sistemáticas orientadas al logro de los objetivos organizacionales; enmarcados en la situación identificada en DP International Services S.A.S., compañía de desarrollo de Software especializada en plataformas e-commerce para renta de autos, en la cual se evidenció mediante un diagnóstico inicial una ausencia de formalización de procesos en equipos netamente técnicos con ejecución empírica.

Se propuso un direccionamiento estratégico basado en el mencionado análisis interno y externo como base para mantener e incrementar su posición en el mercado, preparación para nuevos mercados y fortalecimiento de su estructura administrativa y operacional. Se identificaron los referentes estratégicos para el direccionamiento a proponer y con el conocimiento obtenido del diagnóstico se formuló el mapa de procesos que posteriormente generó la propuesta de la estructuración formal de dichos procesos; con lo anterior se formuló el cuadro de mando integral y un modelo de marketing, que permita una visión clara de la propuesta, e implementable por DP International Services S.A.S. en el corto o mediano plazo.

Palabras clave: Administración, diagnóstico, estrategia, marketing, objetivos organizacionales.

Abstract

This work takes the positive effects of good strategic direction, not as an organizational requirement but as the result of making systematic strategies to reach the organizational objectives; First, with the identified situation in DP International Services S.A.S., a Software company specialized in e-commerce platforms, actually on the car rental market, was an absence of processes and purely technical teams with empirical execution.

A strategic Direction based on the internal and external diagnosis was proposed for maintaining and increasing the market position, preparing for new markets and strengthening of the administrative and operational structure. The strategic references for the strategic direction were identified, the process map was formulated and after, the processes structuring was proposed; the balanced scorecard and a marketing model were formulated, which allows a clear vision of the plan that can be implemented by DP International Services S.A.S. in a short or medium term.

Keywords: Management, diagnosis, strategy, marketing and organizational objectives.

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
Lista de figuras.....	IX
Lista de tablas.....	XI
1. Introducción	13
2. Objetivos.....	16
2.1. Objetivo general.....	16
2.2. Objetivos específicos	16
3. Justificación	17
4. Marco de referencia	20
4.1. El concepto de estrategia.....	20
4.2. Direccionamiento estratégico	21
4.3. Herramientas para el direccionamiento estratégico	25
4.4. Estructuras organizacionales	31
4.5. Los planes de acción como apoyo a la estrategia	35
4.6. La actualidad de la estrategia.....	36
5. Marco institucional.....	38
5.1. Historia y referentes estratégicos de la compañía	38
5.2. Evolución de la industria de desarrollo de software	40
5.3. Análisis de la industria y el sector.....	43
5.4. Productos comercializados.....	46
6. Diseño metodológico	47
6.1. Tipo de investigación.....	47
6.2. Análisis externo.....	48

6.3.	Análisis interno	49
6.4.	Proceso de recolección de datos	49
6.5.	Población y muestra	50
7.	Diagnóstico organizacional.....	53
7.1.	Análisis externo – macroentorno.....	53
7.2.	Análisis interno – microentorno.....	61
8.	Direccionamiento estratégico para D.P. International Services S.A.S.....	77
8.1.	Referentes estratégicos	77
8.2.	Estructura organizacional.....	85
8.3.	CMI	88
8.4.	Modelo de marketing	102
9.	Recomendaciones y conclusiones.....	115
9.1.	Recomendaciones	115
9.2.	Conclusiones	117
10.	Referencias	120
Anexos.....		125

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Modelo FODA.....	26
Figura 2. Modelo PESTEL.....	27
Figura 3. Modelo CMI.....	28
Figura 4. Modelo 5 fuerzas de Porter	30
Figura 5. Estructura organizacional jerárquica funcional.....	31
Figura 6. Estructura organizacional matricial	32
Figura 7. Estructura organizacional proyectizada	33
Figura 8. Estructura organizacional	40
Figura 9. Años 2000 de la historia del desarrollo de software.....	42
Figura 10. Representación análisis PESTEL	48
Figura 11. Análisis PESTEL graficado.....	54
Figura 12. Impactos variables PESTEL	55
Figura 13. Resultados variable A1.....	62
Figura 14. Resultados variable A2.....	62
Figura 15. Resultados variable A3.....	63
Figura 16. Resultados variable A4.....	63
Figura 17. Resultados variable A5.....	63
Figura 18. Resultados encuesta – Dimensión estratégica	64
Figura 19. Resultados variable B1.....	66
Figura 20. Resultados variable B2.....	66
Figura 21. Resultados variable B3.....	66

Figura 22. Resultados variable B4	66
Figura 23. Resultados variable B5	67
Figura 24. Resultados encuesta – Dimensión organizacional	67
Figura 25. Resultados variable C1	70
Figura 26. Resultados variable C2	70
Figura 27. Resultados variable C3	70
Figura 28. Resultados variable C4	70
Figura 29. Resultados variable C5	71
Figura 30. Resultados encuesta – Dimensión social y ambiental	71
Figura 31. Resultados variable D1	74
Figura 32. Resultados variable D2	74
Figura 33. Resultados variable D3	74
Figura 34. Resultados variable D4	74
Figura 35. Resultados variable D5	75
Figura 36. Resultados encuesta – Dimensión tecnológica y de innovación.....	75
Figura 37. Sistema de gestión de conocimiento propuesto	83
Figura 38. Estructura organizacional recomendada	87
Figura 39: Mapa de procesos propuesto.....	88
Figura 40: Flujo procedimiento Gestión del producto	90
Figura 41: Flujo procedimiento Gestión comercial.....	92
Figura 42: Flujo procedimiento Gestión IT.....	93
Figura 43: Flujo procedimiento Gestión de mercadeo	94
Figura 44: Flujo procedimiento Gestión financiera	96
Figura 45: Flujo procedimiento Gestión del cliente.....	97
Figura 46: Mapa estratégico propuesto.....	98
Figura 47: Propuesta de posición de marca – Bull’s eye	108

Figura 48. Canales y recorridos.....	111
--------------------------------------	-----

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
Tabla 1: Marco Institucional.....	39
Tabla 2: Top 10 industria de software en Colombia.....	43
Tabla 3: Escala de Liker	50
Tabla 4: Cálculo de la muestra.....	51
Tabla 5: Ficha técnica	51
Tabla 6: Variables por factor - Pestel.....	53
Tabla 7: Impacto de las variables – Pestel	54
Tabla 8: Tabulación resultados Dimensión estratégica.....	61
Tabla 9: Tabulación resultados Dimensión organizacional	65
Tabla 10: Tabulación resultados Dimensión social y ambiental	69
Tabla 11: Tabulación resultados Dimensión tecnológica y de innovación.....	73
Tabla 12: Tabulación resultados Diagnóstico	77
Tabla 13: Correlación áreas y procesos	89
Tabla 14: Generalidades procedimiento Gestión del producto.....	90
Tabla 15: Generalidades procedimiento Gestión comercial.....	91
Tabla 16: Generalidades procedimiento Gestión IT	93
Tabla 17: Generalidades procedimiento Gestión de mercadeo	94
Tabla 18: Generalidades procedimiento Gestión financiera.....	95
Tabla 19: Generalidades procedimiento Gestión del cliente	96
Tabla 20: Perspectivas, objetivos, metas e indicadores del CMI	99
Tabla 21: Matriz perfil competitivo – plataformas.....	104

Tabla 22: Matriz perfil competitivo – rentadoras **105**

Tabla 23: Segmentación psicográfica del consumidor final **106**

Tabla 24: Segmentación conductual del consumidor final **106**

1.Introducción

Con la idea de generar una agencia online de renta de autos con cobertura mundial, aliada con las compañías líderes de la industria y ofreciendo precios competitivos, en marzo del 2012, David Preciado Cuellar, profesional especializado en el servicio integral de renta de autos con más de 21 años de experiencia en la industria, renunció a HERTZ luego de 7 años de trabajo como Director de Ventas y Marketing para Latinoamérica y Asia, para crear en Miami Florida la compañía LatinCarz, LLC. Su idea era simple pero ambiciosa, implementar una plataforma que contuviera tarifas fáciles de entender mediante una matriz de resultados que facilitara la comparación de tarifas y opciones en cuanto a precios, descripción de autos, capacidad de pasajeros, y servicios accesorios.

Con la idea y teniendo la matriz comparativa de renta de autos desarrollada, lo que seguía era generar el uso de esta, para lo cual su propietario no se enfocó en las compañías existentes sino en crear su propia plataforma apoyado en las alianzas estratégicas que lograría conseguir rápidamente gracias a su reconocimiento en la industria, naciendo la idea de desarrollo de la plataforma RentingCarz; poco después llegaría la confirmación de patente de la matriz desarrollada.

Posterior a la constitución en Miami Florida de la compañía LatinCarz, LLC para implementación de la plataforma RentingCarz que simplificaba el proceso de reservar un auto para renta, David Preciado Cuellar fundó en el territorio colombiano en febrero de 2019, DP International Services S.A.S. una compañía que presta servicios y soluciones de desarrollo de software, que se especializaría en el desarrollo de las plataformas de renta de autos que usaría la matriz patentada; actualmente el equipo técnico de DP International Services S.A.S. desarrolla, mantiene, actualiza y maneja las plataformas rentingcarz.com y agentcars.com. para LatinCarz, LLC.

Es así, como la compañía ha crecido exponencialmente gracias a los proyectos internos que manejan sus integrantes fundadores, destacándose desarrollo de software de plataformas e-commerce de talla internacional siendo este mercado su principal cliente. Tiene un equipo en su mayoría técnico, seguido en tamaño por el área directiva, de mercadeo, finanzas, diseño y comercial, esto sin considerar el equipo de “call center” tercerizado. Al ser netamente técnico (desarrolladores de software) cerca del 50% de la planta fija de personal, se ha creado una percepción de tecnicismo que opaca las necesidades organizativas y administrativas, lo cual ha generado que de manera empírica o sin procedimientos formalmente establecidos, se realicen las actividades de la compañía.

El equipo técnico se caracteriza por una ejecución que podría denominarse instintiva de procesos no formalmente establecidos ni para su componente técnico, ni para las demás áreas; representando una ausencia de estructuración mediante la confirmación de procesos, diseño de éstos y mejor aún optimización, que como menciona Laudon (2016) la administración de estos deberían pasar por identificación de necesidades de cambio, análisis de lo existente diseño e implementación de nuevos procesos y medición continua; lo anterior, en contravía del tamaño de las actividades comerciales de la compañía, que genera la necesidad de conformación de un direccionamiento estratégico equitativo a las dimensiones de servicio que actualmente maneja.

Lo anterior supone una dificultad estructural de la compañía, pues toda empresa requiere que su maquinaria (equipo técnico y áreas de apoyo) se mueva bajo un norte específico (objetivos) bajo el mando de la dirección según estrategias plenamente establecidas y socializadas; o como bien lo menciona Llopis Sancho (2012) enfocarse primero lo estratégico y una vez definida la estrategia -más sin quitar protagonismo al “como”-, pasar a resolver lo operativo, pues los esfuerzos a generarse por el equipo de trabajo deben ser la consecuencia de un proceso estratégico previo.

Es así como se concluye que DP Internacional Services S.A.S. no cuenta con una formalización de estructura organizativa y estratégica que abarque las actividades actualmente efectuadas por el equipo de trabajo, ni con las líneas de apoyo transversales que éste requiere (financiero, administrativo, contable, logístico, documental, comercial, etc.); como refieren Bueno, Villanueva, & Viscarri (2004) lo lógico es que la empresa gaste

de una forma inteligente sus recursos, enfocado a su segmento mediante una estrategia que de valor a cada una de las actividades apoyado en el uso de las tecnologías a lo que ya es abierta la compañía. Se configura entonces la oportunidad de apoyo a la compañía para dar respuesta al siguiente interrogante:

¿Cuál debería ser el modelo de direccionamiento estratégico que le permita a DP Internacional Services S.A.S. mantener su participación en el mercado a lo largo del tiempo?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar el modelo de direccionamiento estratégico para la empresa DP International Services S.A.S. que le permita mantener su participación en el mercado.

2.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico organizacional a la empresa DP International Services S.A.S. que permita conocer su situación actual e identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora.
- Definir los referentes estratégicos para la empresa DP International Services S.A.S.
- Diseñar la estructura organizacional por procesos que le permita a la empresa DP International Services S.A.S. desarrollar sus líneas de negocio.
- Formular el modelo de marketing que se alinee con el direccionamiento estratégico propuesto.
- Proponer un plan estratégico para la empresa DP International Services S.A.S. con base en el modelo CMI.

3. Justificación

La industria IT en Colombia y más específicamente desarrollo de software ha reportado un crecimiento sostenible durante los últimos años, así lo evidencia el Ministerio TIC en su visión estratégica del sector TI mediante el plan de mercadeo y ventas de software y servicios (MINTIC, 2012), donde refiere que a nivel de exportaciones se aumenta anualmente, estando para el 2009 en \$75 millones de dólares las exportaciones nacionales anuales, especialmente a Ecuador, EEUU y Costa Rica. Según (procolombia, s.f.) este crecimiento no es solo a nivel monetario, sino a nivel cambiario, de participación y reconocimiento por la calidad del desarrollo. Esta misma referencia aclara que los motores de este resultado son: a) que el país cuenta con más de 40 empresas certificadas en CMMI, b) que tiene una tasa de piratería baja, c) que ocupa el tercer lugar en el ranking de América Latina en disponibilidad y calidad de mano de obra, y d) que los costos salariales de Ingenieros de Sistemas están de acuerdo con el promedio de la región. Lo anterior, aunado a que Colombia tiene conectividad con 550 Gbps, cinco anillos de fibra óptica internos y ubicación geográfica estratégica.

Un crecimiento así dentro de una industria en auge a nivel internacional amerita adecuar a nivel organización los procedimientos, alinear estrategias y establecer objetivos paralelos a estas tendencias, así como fortalecer una estructura administrativa que asegure un crecimiento adecuado de la compañía y que corresponda al mercado en que se mueve.

Según Jones & George (2010) el desempeño organizacional es una medida de la eficiencia y eficacia con que los gerentes aprovechan los recursos para satisfacer a los clientes y alcanzar las metas de la organización, y para esto, la planeación es el proceso adecuado para identificar y seleccionar las metas y actividades apropiadas para una organización. Estos mismos autores refieren que el plan organizacional es el resultado del proceso de planeación, detallan las metas de la organización y las estrategias a implementar para alcanzarlas.

Se infieren entonces los beneficios de una adecuada planeación estratégica en las compañías para el cumplimiento de los objetivos y expectativas de clientes internos y externos. Para esto, Caldera Mejía (2004) nos recuerda la mutación que ha tenido el concepto de Planeación estratégica, pasando de la obsoleta idea de “negocio” como parte fundamental de esta planeación a la base fortalecida de toda planeación, o en palabras coloquiales “la dirección en la que se debe mover el barco y por lo tanto todos sus tripulantes deben promover”: el establecimiento de la Misión, la Visión, los Objetivos, las Estrategias y los Procesos.

Según Arranz Ramonet (2016) la planeación estratégica es un proceso en etapas, que inicia reflexionando sobre cuál es su filosofía de la empresa o manera de pensar, con lo cual se estructura formalmente una Misión, pasa posteriormente al análisis de su entorno, a conocerse a sí misma por dentro y fuera, identificando sus oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades; teniendo esto como base, puede pasar formular su estrategia organizacional con la identificación de metas, objetivos específicos, planes, políticas y visión. Finalmente, para una planeación integral, la empresa pasa a ejecutar sus actividades según la planeación, a socializarla, a controlarse y a medirse constantemente para determinar cambios o innovación a implementar.

Así las cosas, la ejecución de las actividades que componen las estrategias y procedimientos planteados en la planeación estratégica, deben ser medibles para arrojar niveles de avance que puedan ser interpretados adecuadamente para toma de decisiones. Para esto, se cuenta con una herramienta altamente aceptada, el Cuadro de Mando Integral (CMI o BSC por sus siglas en inglés); Según Riven (2003) lo que se necesita es un sistema para equilibrar lo que refieren históricamente los resultados con las proyecciones fortalecidas mediante las estrategias corporativas, y el CMI es la respuesta más acertada a estos dos horizontes.

Alineado con la propuesta de Scott (1991) “Si en toda la empresa se conoce el enfoque a la planificación estratégica y el proceso por el cual se llega a ella, este conocimiento puede tener un impacto positivo sobre la asignación de recursos dentro de la empresa al ayudar a minimizar los conflictos innecesarios y proporcionar un sentido general de dirección.” Por lo tanto, se debe hacer énfasis en la Gestión de Talento Humano, pues no basta con contar

con un plan estratégico perfecto si este no se socializa a todos los integrantes de la compañía, incluso en lo posible deben apoyar su elaboración; pues es más fácil la ejecución eficiente de las actividades y esfuerzos que ejecuta el equipo de trabajo, si todos conocen y trabajan por una meta común que les es clara e identifican como contribuyen a lograrla.

Es así como se identificó en DP Internacional Services S.A.S una oportunidad de aportar positivamente a su crecimiento, mediante el diseño de la estrategia que le permita mantenerlo a lo largo del tiempo; el proyecto, conforme la filosofía institucional de la Universidad EAN se enmarca en un Campo de investigación de Emprendimiento y Gerencia, un grupo de investigación de la Gerencia de las grandes, pequeñas, medianas empresas, G3 y Pymes y una línea de investigación de Modernización de organizaciones.

La elaboración de esta propuesta va en línea con el perfil del MBA en curso, pues busca mediante habilidades de alta gerencia adquiridas, potenciar las estrategias de gestión humana y de operaciones de DP Internacional Services S.A.S.; lo anterior enmarcado en una visión sistémica hacia una estrategia coherente con las capacidades del equipo y ambiciosa en cuanto a estructuración, sin que ello implique un alcance indeterminado del proyecto sino una objetivo claro, alcanzable y medible.

4. Marco de referencia

A continuación, se detallan las teorías, modelos y marcos tomados como referencia para el proyecto, a manera de ejes conceptuales frente la problemática identificada y la estrategia para abordarla.

4.1. El concepto de estrategia

La estrategia data de los inicios del hombre, incluso de los seres vivos en general, pues se requiere una estrategia definida para todos los aspectos del actuar. Si nos vamos a lo tangible, la estrategia es denominada por la Real Academia de la Lengua como un proceso regulable y como un conjunto de reglas que aseguran una decisión adecuada, por lo que podemos extrapolar este concepto a nivel empresa concluyendo que toda decisión en una compañía debe ser tomada sobre una estrategia previamente establecida.

Específicamente en el ámbito organizacional para Wheelen & Hunger (2007) la estrategia se convierte en un conjunto de decisiones y acciones que determinan el rendimiento, mientras que desde la década de los 90' es la selección de un curso de acción (Marketing, Publishing, 1996), que basado en uno en objetivos previos permite optimizar recursos para su logro, incluso, este mismo autor define la táctica como el conjunto de acciones organizadas y coordinadas que se ejecutan a corto plazo dentro de la estrategia, para lograr los objetivos.

Sin embargo, para efectos del proyecto a desarrollar y considerando el principal referente en cuanto a administración estratégica, tomaremos la definición de estrategia como patrón en un flujo de decisiones de Mintzberg (1978), siendo éstas un compromiso de recursos para actuar hacia un objetivo o meta; este patrón se convierte en el plan que incluye las metas y políticas de la organización aunado a su marco institucional, para establecer la estrategia: el ¿Cómo?.

4.2. Direccionamiento estratégico

Si hablamos de historia, la planeación estratégica fuera del contexto exclusivamente empresarial se puede ubicar con Sun Tzu (El arte de la guerra) como la primera bibliografía que ubica la estrategia como el medio para el logro de objetivos, un tratado antiguo, más que a pesar de ello obedece a una serie de consejos aún vigentes y totalmente aplicables al concepto corporativo con los contextos adecuados. Posteriormente podemos tomar por historia a todos aquellos grandes estrategias de guerra, tema con mayor bibliografía histórica de nuestros siglos pasados; sin embargo, a nivel corporativo fueron Neumann & Morgenstern (1944) con su Teoría de juegos y comportamiento económico, los primeros en adicionar la planeación a la estrategia, estableciendo la necesidad de variables de comportamiento según el entorno.

Con estos hitos, podemos concluir que desde la segunda mitad del siglo XX se estructura la planeación estratégica como tal, como pilar del actuar corporativo empezando con las teorías de Drucker (1974) que potenció las prácticas de la administración como una disciplina o carrera profesional, cuyo éxito recae en quienes puedan efectuar un adecuado análisis del entorno y factores internos, no posicionando la administración de empresas como una disciplina exclusiva o limitada para los propietarios de la corporación.

Con la llegada de la segunda guerra mundial, compañías de dicha época se vieron obligadas a transformarse para adecuarse a las exigencias del entorno, ratificando las ideologías antes señaladas que colocan como mayor condicional para una adecuada organización interna, el análisis de las variables y afectaciones que puedan provenir del exterior. En la Estrategia y la Estructura de Dupont (1962) basado en los comportamientos de estas grandes compañías durante el periodo bélico, definió la planeación estratégica como la base fundamental que establece los parámetros tendientes a la óptima utilización de recursos, como camino para el logro de los objetivos organizacionales.

Concluida la necesidad de analizar el entorno para combinarlo con el interior de las compañías, se establecen los conceptos que hoy en día son ejes de la administración estratégica, al exterior las oportunidades y amenazas que el entorno genera y al interior

las fortalezas y debilidades que la compañía debe potenciar o mitigar para hacer frente a ese ambiente. Llegan entonces en los años 70, Alberth Humphrey y Kenneth Andrews con el análisis FODA y el Concepto de Estrategia Corporativa (Andrews, 1971), como método para conocerse una empresa a sí misma y a su entorno, por medio de la identificación de tanto sus Fortalezas y Oportunidades (FO) como sus Debilidades y Amenazas (DA). Apoyados por Roland Christensen con su método de casos, para de una forma didáctica y apoyo de la incertidumbre que identifique los aspectos y variables de una planeación estratégica para alcanzar las metas trazadas.

En los años 80, (Porter, 1980) con el concepto de la ventaja competitiva en su obra - Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores, y posteriormente nos trae múltiples conceptos innovadores en el campo de la planeación estratégica, que hoy en día prevalecen e incluso han mutado siendo base para las metodologías hoy en día utilizadas y de las cuales vale la pena destacar y posteriormente profundizar: la cadena de valor y el modelo de las 5 fuerzas, aunado al ya mencionado concepto de ventaja competitiva, como determinante de la definición de estrategias en una compañía, pues obedece a su fortaleza mayor, la destaca en su ámbito como superior frente a la competencia o a su entorno.

De manera paralela a Porter y posterior a la aceptación y adopción transversal de los referentes estratégicos y corporativos correspondientes a la misión, visión, valores y objetivos de una empresa, y Mintzberg (1978) como se referenció anteriormente, estableció la estrategia como el plan que incluye las metas y políticas de la organización, concluyendo que el “Que?” de la compañía (misión, visión, políticas, valores y objetivos) genera el “Como” (planeación estratégica) y siempre debe ser su horizonte.

Posteriormente Kaplan & Norton (1990) arrasaron en la década de los 90 con el establecimiento del Cuadro de Mando Integral (CMI), revolucionando la administración de empresas con una herramienta que reúne la bibliografía y disposiciones a ese momento en cuanto a planeación estratégica, generando una herramienta eficaz para alcanzar objetivos. El CMI incorpora sistemas de medición de las estrategias convirtiéndolo también en una herramienta de gestión, sin dejar de ser el plan de acción de la compañía para focalizar esfuerzos, energías, aptitudes, habilidades y conocimientos del equipo de trabajo

en la organización, inyectando los recursos (todo tipo de recursos) de manera adecuada para generación de valor.

Con estos pilares de pensamientos estratégicos, concluyó el siglo XX a nivel de planeación estratégica, siendo reconocida ya como la base inamovible de una adecuada ejecución empresarial, el medio para el logro de los objetivos basado en el conocimiento interior y exterior aunado a la evaluación y evaluación constante como medida de mejoramiento. Hoy en día, los constantes cambios, resultado de la inevitable y aprovechable globalización acompañada de la revolución de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, generan que la planeación estratégica evolucione a la par, dando a los administradores herramientas para asegurar altos niveles de competitividad, desarrollo y alcance de objetivos.

Conforme la diferente literatura y pensamientos señalados en el apartado anterior, se concluyó que los elementos mínimos necesarios para iniciar una adecuada planeación estratégica son:

- La misión
- La visión
- Los valores corporativos
- Los objetivos estratégicos
- Las políticas
- El análisis interno y externo de la compañía

Con los anteriores elementos establecidos formalmente y socializados a todo el equipo humano de la compañía, garantizando su total entendimiento y alineación, podrán determinarse o diseñarse las estrategias que regirán el actuar de la compañía, las cuales deberán ser objeto de seguimiento de su implementación, no solo a nivel de avance sino de efectividad, para toma de medidas oportunas.

En el ámbito de la administración de empresas, un adecuado direccionamiento estratégico es el eje de las diferentes actividades y esfuerzos de los integrantes y los demás recursos

de la compañía (humanos, financieros, tecnológicos, etc.), razón por la cual, a continuación se detallan los supuestos beneficios mundialmente aceptados de una adecuada planeación estratégica, que hoy en puede considerarse que pasaron de ser escenarios de posible resultado a beneficios asegurados (supuestos aceptados) de la implementación:

- Conocimiento de la compañía a nivel interno y externo
- Identificación de las reales capacidades de la organización
- Semillero para identificación de nuevas oportunidades
- Camino más corto para alcanzar las metas propuestas
- Simulaciones de comportamiento que aportan a la toma oportuna de decisiones
- Estructura organizacional definida
- Mejoramiento de canales de comunicación
- Mejora de la eficiencia y la eficacia de la organización

Por otra parte, el direccionamiento estratégico objeto del proyecto debió considerar la actualidad global, pues el producto principal de la compañía como son las plataformas e-commerce o plataformas de búsqueda de renta de autos, se enmarca en el comercio online, por lo tanto, cualquier propuesta debía considerarse dentro del mercado y las herramientas virtuales, actuales y en potencia.

Al respecto, el mercado en línea cuenta con múltiples posibilidades de desarrollo, este relaciona para medianas empresas por lo menos la publicidad paga, la búsqueda patrocinada y el respaldo de las redes sociales, como estrategias para aumentar el tráfico y en general el comercio en plataformas virtuales (Sun, Fan, & Tan, 2020). Sin embargo,

la masificación de las posibles estrategias que para un producto o servicio on-line existen, no pueden tomarse a la ligera, al igual que la producción física y en masa en las grandes fábricas –las que históricamente basaron la gran mayoría de teorías organizacionales y estratégicas– se debe partir del conocimiento integral del negocio, la empresa y su entorno.

El comercio on-line al cual están supeditadas las empresas de desarrollo de Software como D.P. Internacional Services S.A.S. con sus plataformas, no es el mismo para todos los productos y servicios. Como nos recomiendan Roy & Kamath (2020) para un mercado on-line debemos identificar nuestro grupo objetivo, establecer una marca, analizar opciones de crecimiento, conocer sus propias alternativas y consecuencias de la toma de cada una de ellas; mas todo esto no dista a nivel de términos y bases fundamentales del direccionamiento estratégico basado en el conocimiento propio, del estudio previo del macro y microentorno, lo que refuerza aún más la búsqueda del objeto del proyecto mediante los diferentes modelos de direccionamiento estratégico analizados.

4.3. Herramientas para el direccionamiento estratégico

A continuación, se detallan modelos de planeación estratégica contemplados dentro de la trazabilidad del concepto señalada en la historia y definiciones, cada uno representa las necesidades y referentes estratégicos seleccionados para identificar la situación actual, con la cual se definen las líneas de acción (estrategias) y su seguimiento, aclarando que no son los únicos existentes o disponibles para la planeación estratégica organizacional.

Análisis FODA: Es un análisis estándar actualmente conocido que al contrario del PESTEL no parte de conocer exclusivamente el entorno y lo que de este afecta a la organización, pues se enfoca en conocerse a sí mismo (microentorno) mediante el análisis de las Debilidades (D) y Fortalezas (F) de cara a las Amenazas (A) y Oportunidades (O) del exterior (macroentorno) como se detalla en la figura 1. Es de uso muy común en diversas áreas y sectores, pues ofrece una forma didáctica de conocerse corporativamente para identificar las estrategias que permitan potenciar lo positivo y mitigar o robustecer la respuesta a lo negativo.

Figura 1. Modelo FODA.

	Positivos (Para alcanzar el objetivo)	Negativos (Para alcanzar el objetivo)
Origen Interno (Atributos de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Origen Externo (Atributos del mercado)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: Elaboración propia según modelo FODA.

Si bien es frecuentemente utilizado, la evolución del direccionamiento estratégico y las nuevas tendencias de mercado y negocio, conllevaron a que por sí solo no puede ofrecer una visión integral de las necesidades estratégicas de la compañía, por lo tanto suele reforzarse con otro modelo estratégico o ser base para la implementación de uno diferente; es el caso de (Singagerda, Alfian, Jatiningrum, & Meliyanti, 2019) quienes hicieron uso del análisis FODA reforzado con el análisis PESTEL para identificar las mejores opciones estratégicas a tomar por Enove, empresa de energía de Túnez.

Análisis PEST / PESTEL: El concepto PEST fue utilizado por primera vez por Aguilar (1967) cuando en su análisis del entorno empresarial o macroentorno, incluyó la necesidad de conocer y analizar los factores políticos (P), económicos (E), sociológicos (S) y tecnológicos (T), posteriormente y con mayor influencia y efectos de la globalización, se incluyeron los factores ecológicos (E) y legales (L), como se resume en la figura 2. Estos factores se convierten en áreas que reflejan una organización para su adecuada comprensión y por lo tanto la necesidad de analizarlos profundamente surge como planeación estratégica.

Figura 2. Modelo PESTEL.

P	E	S
POLITICAS: Gobierno, tendencias electorales, normatividad, conflictos, beneficios.	ECONOMÍA: Tendencias, crisis ciclos económicos, políticas de innovación.	SOCIOCULTURALES: Demografía, estilos de vida, actitudes, opiniones, imagen corporativa, ética
T	E	L
Infraestructura física y tecnológica, tecnologías emergentes, investigación, TICs, patentes y accesos	Antimonopolio, legislatura, jurisprudencia, derecho internacional y nacional.	Problemática medioambiental actual, tipos de consumo, acciones amigables, políticas de regulación ambiental.

Fuente: Elaboración propia según modelo PESTEL.

Al igual que todos los referentes estratégicos en la administración de empresas –pues para ser tomado como modelo debe corresponder a un estándar u hoja de ruta que se enmarque

en la industria o sector que se requiere–, el análisis PESTEL es considerada una herramienta óptima e integral para el autoconocimiento de una organización, aplicable tanto a DP International Services S.A.S en su mercado on-line y de desarrollo de software, como en mercados que poco a poco han dejado de ser los de mayor objeto de investigación, donde el análisis aplicado a identificación de estrategias de mejora de la productividad en el sector de la construcción en Singapur, Hong Kong y Reino Unido (Pan, Chen, & Zhan, 2019) arrojó resultados de mejora de la comprensión teórica e identificación de estrategias holísticas.

Cuadro de Mando Integral: Conocido también por su nombre en inglés Balance Scorecard (BSC) el Cuadro de Mando Integral (CMI) es el modelo de planeación estratégica de mayor consideración para el desarrollo de este proyecto; propuesto por Kaplan & Norton (1990) es considerado actualmente como una herramienta integral que compila todos los elementos de la planeación para establecer las estrategias y su adecuado seguimiento.

Parte de áreas independientes que pasan a ser conectadas o relacionadas entre sí permitiendo visualizar el funcionamiento de la organización; considera las perspectivas financiera, del cliente, de los procesos y del aprendizaje o conocimiento (control) y cada una de ellas cuenta con objetivos estratégicos y alineación a la estrategia corporativa, para identificar las estrategias que conlleven a la generación de valor como área y como entrada de las demás.

Representado en la figura 3 a continuación, el modelo CMI inicialmente se interpretó mediante mapas estratégicos, que eran diseñados o graficados como organigramas jerárquicos, que en su momento eran útiles para comunicar y demostrar el plan estratégico de la organización; con la interrelación entre áreas que se grafican como líneas de vínculo, se marca la cronología, dependencias, recursos y procesos.

Figura 3. Modelo CMI.

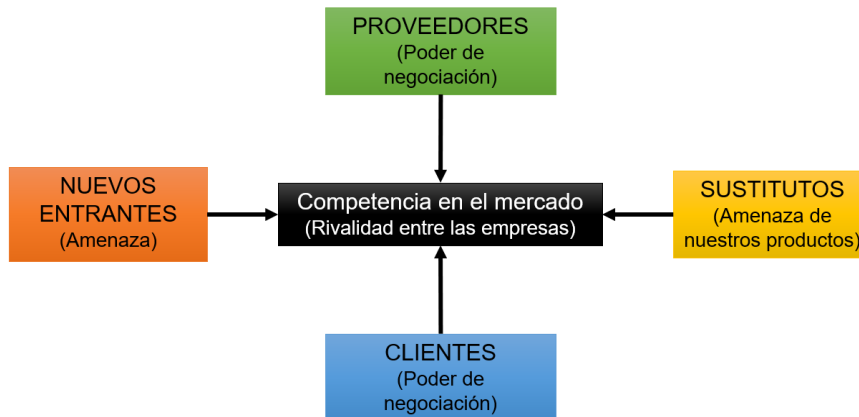
	Línea estratégica de conocimiento	Línea estratégica de rentabilidad
Perspectiva Financiera	Incremento de los ingresos	Disminución de costos de no calidad
Perspectiva del cliente	Mejora del plazo de entrega	Disminución de reclamaciones
Perspectiva procesos Internos	Disminución del tiempo de procesos	Mayor calidad en los procesos
Perspectiva formación y crecimiento	Motivación del personal	Formación de TQM

Fuente: Elaboración propia según modelo CMI.

Actualmente el CMI es uno de los referente estratégicos más utilizados en mercados y administración de empresas, es versátil por su forma de especificación o globalidad según la necesidad de director administrativo o estrategia encargado de su formulación; al igual que los demás, puede ser reforzado o complementado para un mix estratégico, como fue el caso de la mezcla del CMI con el enfoque de calidad total (EFQM) formulado como una alternativa de gestión y planeación estratégica para las universidades (Freire-Andrade, Rocha-Hoyos, Esquetini-Cáceres, & Llanes-Cedeño, 2019).

Las 5 fuerzas de Porter: Desarrollado por Michael Eugene Porter, economista norteamericano y actual profesor de la universidad de Harvard y representado en la figura 4, es un concepto de dimensión del negocio que se basa en analizar la compañía en diferentes frentes, promueve la maximización los recursos y generación de estrategia diferenciadora ante la competencia o en el mercado, convirtiéndose en un método de identificación de estrategias, por lo tanto aplicable como modelo al establecimiento del direccionamiento estratégico.

Figura 4. Modelo 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia según modelo Porter.

Marketing Mix: Según Kotler & Keller (2012) la participación en el mercado de una empresa depende directamente de su inversión de recursos en marketing, aunado a la eficacia de ésta inversión, comparado con los de la competencia; los modelos de marketing también miden el impacto según los recursos que se le apliquen, de ahí la necesidad de obtener una mezcla de marketing o mix, que dé respuesta a la necesidad con la eficacia pertinente y los recursos adecuados.

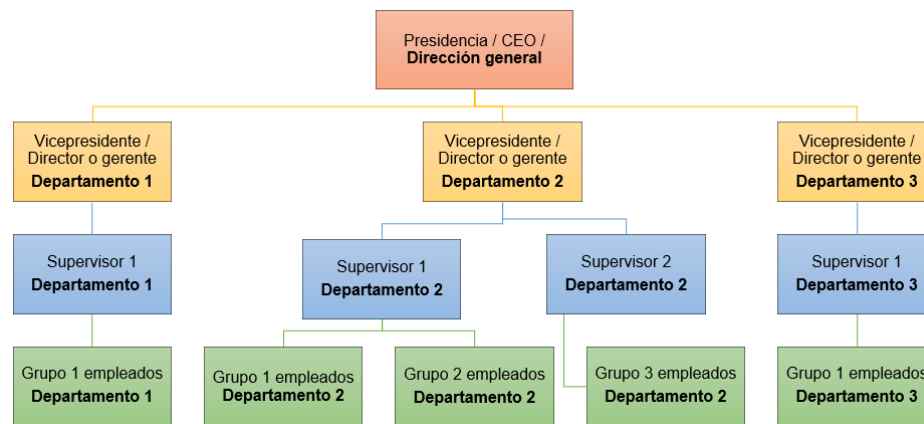
Los modelos de Marketing Mix se enfocan en el análisis de diferentes y diversas fuentes, como ventas, financiero, tecnológico, comunicaciones, etc., para identificar de manera precisa la influencia de éstos en la compañía y más aún el nivel de eficacia de la implementación de una estrategia de marketing con cada una de ellas y sus diferentes combinaciones.

Sin embargo, el modelo de Marketing Mix cuenta con algunas observaciones: a) Enfoque en crecimiento incremental y no en ventas y efectos a largo plazo; b) limita la integración de aspectos como la satisfacción y el capital de marca; y c) no vincula directamente la competencia, la distribución y la fuerza de ventas, (Kotler & Keller, 2012).

4.4. Estructuras organizacionales

Un adecuado direccionamiento estratégico genera mayores resultados si se soporta en una adecuada estructura organizacional, se puede partir de las tradicionalmente conocidas estructuras jerárquicas: sencilla, funcional, divisional, proyectizada, mixta o matricial; las dimensiones organizacionales pueden ser estructurales cuando describen las características internas de la organización y crean una base para medirla y compararla, o contextuales cuando caracterizan a toda la organización y se visualiza como un conjunto de elementos adheridos a la estructura y los procesos de la empresa, (Daft, 2010).

Figura 5. Estructura organizacional jerárquica funcional



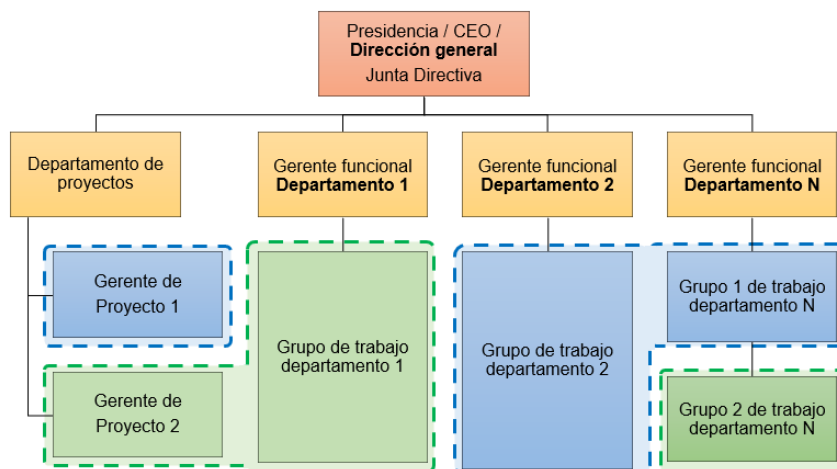
Fuente: Elaboración propia a partir de autores consultados.

La estructura jerárquica funcional es aplicada tradicionalmente, puede considerarse también piramidal pues basa su organización en niveles de poder y mando, siendo también implementada esa estructura como guía para aspectos como comunicaciones y carrera profesional al interior de la compañía, como se evidencia en la figura 5; a partir de la base cada empleado o miembro de la compañía tiene un jefe o supervisor al cual da cuenta de su trabajo, sus necesidades e inquietudes, a su vez, se encuentran grupos de trabajo o áreas según la función de cada una, por lo cual es común encontrar el área de marketing,

técnica, producción, comercial, financiera, etc.; estas áreas organizadas en función del objetivo y actividades de la compañía.

Según Hodge (2003) en una organización funcional las personas son agrupadas según el trabajo que efectúan, sus habilidades y los equipos o recursos que utilizan, lo cual supone como fortaleza un alto grado de experiencia y habilidades especializadas, apoyado en una comunicación fluida por ser esta común entre sus integrantes; sin embargo, el mencionado autor también señala que esta estructura organización puede verse limitada a nivel de coordinación y comunicación entre áreas o líneas funcionales, pues cada departamento o área funcional tiene sus propios objetivos y procedimientos, por lo cual no necesariamente se encuentran relaciones gana-gana cuando la colaboración se hace necesaria. Esta visión limitada de cada área funcional también es considerada por Hodge (2003) como una debilidad de esta estructura, pues genera una visión funcional de la compañía, considerando su importancia por área y no dándola a la actividad principal y a la misión.

Figura 6. Estructura organizacional matricial



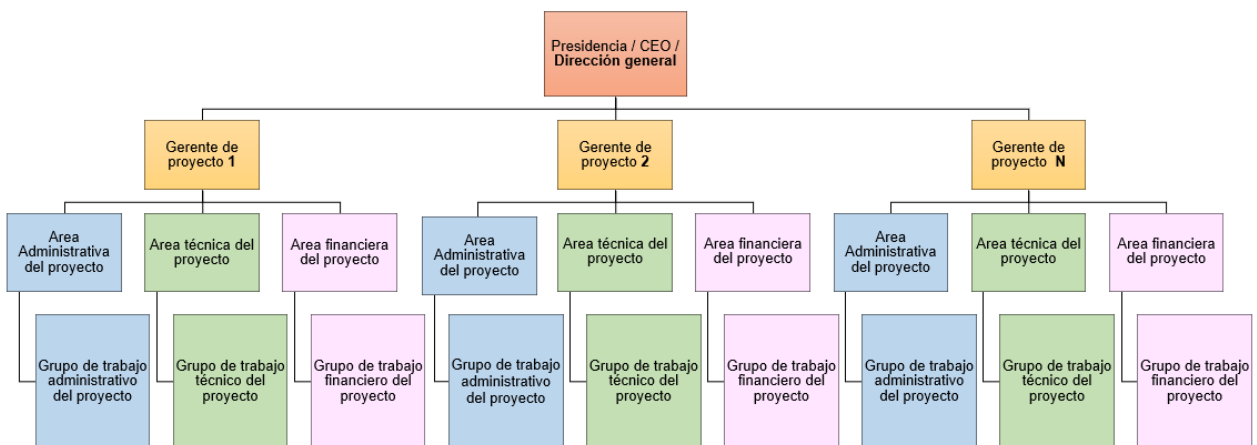
Fuente: Elaboración propia a partir de autores consultados

En la figura 6 observamos una estructura matricial, en la que se conservan los departamentos o áreas funcionales en la compañía al igual que en la funcional, como

medio de especialización y organización del trabajo con sus respectivos equipos de trabajo especializados que dan cuenta de su ejecución a un jefe o gerente de área; sin embargo, se incluye como área concreta los proyectos que pueda ejecutar la compañía para su actividad principal, con asignaciones por proyecto mediante gerencias pero con equipos de trabajo compartidos con las áreas funcionales.

La esencia de una organización matricial es la existencia conjunta y sobrepuesta de funciones o áreas funcionales con proyectos, productos o programas, por lo cual en ellas es común encontrar recursos compartidos y “prestamos” temporales de recursos entre áreas y proyectos, pues su razón es adaptarse para respuesta tanto a las necesidades de los proyectos como administrativas de la empresa, (Hodge, 2003); Sin embargo, el autor señala una desventaja que debe ser constantemente monitoreada, pues en caso de materialización genera altas dificultades en la ejecución del trabajo: el potencial conflicto entre ambas dimensiones (área funcional/proyecto) debido a los recursos compartidos, que genera incluso que el personal deba priorizar las necesidades de una de las dos dimensiones, necesariamente afectando a la otra.

Figura 7. Estructura organizacional proyectizada



Fuente: Elaboración propia a partir de autores consultados

Por otra parte, una organización que ejecuta sus proyectos tanto objeto de su actividad principal como transversales a la organización mediante grupos de trabajo exclusivamente dedicados a dichos proyectos, se considera que cuenta con una estructura organizacional proyectizada, como se relaciona en la figura 7.

Para profundizar en la estructura organizacional orientada a proyectos o proyectizada, se tienen los fundamentos del PMBOK (Project Management Institute, 2017) del PMI, que establece como características principales de esta estructura, que los equipos de trabajo se organizan exclusivamente por proyecto, donde la autoridad del director de cada proyecto es elevada con su dedicación total a este así como asignación exclusiva de los recursos, pues también este es el directamente encargado de definir su destinación.

De las estructuras organizacionales funcional, matricial y por proyectos, se desprenden otras estructuraciones según la compañía y su actividad principal, se pueden evidenciar estructuras multidivisionales, por producto, por clientes, por área geográfica, mixtas, etc. Independiente de ello, Daft (2010) también nos señala los 5 tipos de organizaciones: a) estructura emprendedora, b) aparato burocrático, c) burocracia profesional, d) forma diversificada, y e) adhocracia; estas estructuras en todo caso cuentan con 5 partes específicas: el centro técnico, la alta gerencia, la gerencia de nivel medio, el apoyo técnico, y el apoyo administrativo (Mintzberg H. , 1979). DP International Services S.A.S no es ajena a estos componentes propuestos por Mintzberg (1979), como se observa en la figura 6, la compañía abarca las partes de una estructura organizacional híbrida enlazando de un modo jerárquico sus departamentos, abarcando las 5 partes establecidas.

Como DP International Services S.A.S., es común encontrar estructuras organizacionales tradicionales, de trabajo organizado de forma ascendente o descendente a manera de jerarquización funcional vertical, sin embargo, en línea con lo propuesto por Daft (2010) esto puede generar que la colaboración sea entre áreas o departamentos, coordinación y sesgos por grupos de trabajo con la necesidad de identificar la autoridad lineal para toma de decisiones transversales. La estructura vertical es efectiva en la medida que promueve una producción eficiente y aporta dimensiones para supervisión y control, sin embargo, las compañías deben identificar puntos de flexibilidad para atender los cambios constantes en

su entorno, estas estructuras verticales suelen ser las más rígidas a la hora de dar respuesta oportuna a situaciones cambiantes que le exija del exterior.

4.5. Los planes de acción como apoyo a la estrategia

Como se abordó en los numerales 4.1 y 4.2, la estrategia son las decisiones y acciones, que basadas en objetivos previamente establecidos permiten optimizar recursos para su logro. Estas decisiones y acciones, considerando que se ejecutan mediante un compromiso de recursos de la compañía para actuar hacia el objetivo, deben efectuarse conforme una planeación previa y una estructuración específica, el plan para la implementación; este plan de acción es el “como” lograr el o los objetivos con los recursos disponibles.

Teniendo el análisis de la información interna y externa, tanto la pasada como la presente y las proyecciones de una compañía, se establecen los planes de acción base de la estrategia o estrategias establecidas para el logro del objetivo, obteniendo la planeación estratégica a implementar. Según Jones & George (2010) una plan de acción mejora la capacidad de las compañías o sus áreas de manera individual, para que ejecute actividades de una forma que agreguen valor a la organización y de manera paralela a los clientes y el entorno.

A manera de tipificación de los planes de acción, encontramos que estos son: a) planes para la estrategia corporativa, b) planes para la estrategia de negocio, y c) Planes para la estrategia funcional, (Jones & George, 2010); es así como los planes de acción deben ser formales y periódicos, detallar el total de las actividades a implementar, indicadores para medir su efectividad y acciones preventivas o correctivas en caso de desviaciones de los resultados de estos indicadores; progresivamente la implementación del plan de acción indicará el nivel de cumplimiento de las metas que apoyan la ejecución de la estrategia y por lo tanto el logro de los objetivos corporativos.

A manera de detalle, a continuación se refieren los siguientes valores estratégicos que combinados con los valores corporativos deben ser el fundamento para el establecimiento de los planes de acción como apoyo a la estrategia, (Rojas López & Medina, 2011):

- Liderazgo, para la ejecución del plan y previa garantía de implementación con ética.
- Sinergia, pues el plan debe contemplar el trabajo en equipo y concertación de objetivos comunes entre sus miembros.
- Innovación, con la tecnología de la mano para identificar las mejoras al producto, al mercado o a los procesos a potenciar mediante el plan.
- Conocimiento y Satisfacción del cliente, pues para la formulación del plan debe conocerse previamente al cliente, sus gustos y tendencias.
- Eficiencia, para lograr el efecto deseado de la estrategia mediante la implementación del plan.
- Conocimiento del mercado, como fuente vital para la toma de decisiones que deban contemplarse en el plan.

También podemos tomar como referencia el proceso de la planeación que nos ilustra Rojas López & Medina (2011), quienes recomiendan iniciar el plan como apoyo a la estrategia mediante la definición primaria de los estrategias al interior de la organización, definición del horizonte de tiempo que tendrá el plan, identificar el diagnóstico estratégico en el que se basará el plan, para culminar con la formulación de las acciones a tomar hacia las estrategias, seguidas de un monitoreo constante que garantice las correcciones o potenciaciones necesarias.

4.6. La actualidad de la estrategia

En los subtítulos previos se reflejó la historia del concepto de estrategia, su uso a nivel cooperativo u organizacional, las herramientas que han mostrado mayor eficacia para ese uso, la estructura que teóricamente conservan las compañías para implementación y como este mix conlleva a la formulación e implementación del marco de referencia estratégico organizacional. Sin embargo, es importante señalar que esta evolución del concepto de direccionamiento estratégico se ha fortalecido, bien lo menciona Caldart (2020) cuando refiere que a pesar del mundo cambiante y nuevos retos de innovación y reinversión, tan de moda en el 2020 por cuenta de la emergencia sanitaria por COVID-19; que siempre es necesario fijarse un objetivo claro para fijar el rumbo que se requiere para lograrlo, rumbo que se aborda solo con un “como” que configura el plan estratégico o direccionamiento estratégico objeto de la presente investigación.

Sin embargo, Caldart (2020) también refiere que en la actualidad el entorno es mucho más voluble, denominándolos “entornos altamente cambiantes” en los que constantemente los supuestos sobre los que se basa el direccionamiento pueden modificar no solo la estrategia en sí, sino afectar directamente la misión u objetivos que inicialmente hayan sido trazados. Es así como, nos vemos abocados en una actualidad de la estrategia que persiste como pilar para el actuar de las compañías, mas ávida de actualización permanente, para sobrellevar las afectaciones del entorno de manera oportuna.

Recomienda entonces Segarra (2020) que una vez superada la etapa inicial de la pandemia -y para contexto de la investigación, cualquier crisis- se deben evaluar los daños y aplicar los “primeros auxilios” a la organización, mas a partir de dicho momento, mas allá de lamentar la situación se deben emplear esfuerzos adicionales en identificar las oportunidades de innovación, las cuales deben adherirse a las estrategias actuales o transformar el direccionamiento estratégico actual, para aprovechar el mencionado entorno cambiante.

5. Marco institucional

A continuación, se presenta D.P. International Services S.A.S. como organización a la cual se realizó el trabajo dirigido, detallando su misión, visión, estructura organizacional, historia, servicios ofrecidos, posición y sector.

5.1. Historia y referentes estratégicos de la compañía

DP International Services S.A.S. surgió en Colombia el 11 de febrero de 2019 como compañía legalmente constituida mediante matrícula mercantil 03065611 para prestación de servicios y soluciones de desarrollo de software, especializado en plataformas de renta de autos; actualmente está conformada por un grupo de 15 personas que obedecen a 4 del área de IT, 3 de comercial, 3 financieros, 2 de marketing, 1 administrativo y 2 directivos, lo que implica que una base en su mayoría técnica con áreas transversales.

Inició con la plataforma de alquiler de vehículos que tuvo alta acogida en mercado por contener una grilla de fácil usabilidad que contemplaba de manera práctica los vehículos disponibles para renta, sus características y aspectos para la renta; hasta el punto de hoy en día contar su representante legal con una patente en el exterior. Así las cosas, actualmente su mayor servicio se basa en las plataformas de renta de autos *rentingcarz®* y *agentcars®*.

A continuación, se presenta el marco institucional obtenido del material aportado por la compañía para el presente proyecto, específicamente el preparado para la reunión estratégica anual de las plataformas de rentas de autos, denominada “RCZ Holdings Team Meeting” que para el 2020 fue efectuada el 2 y 3 de febrero de 2020:

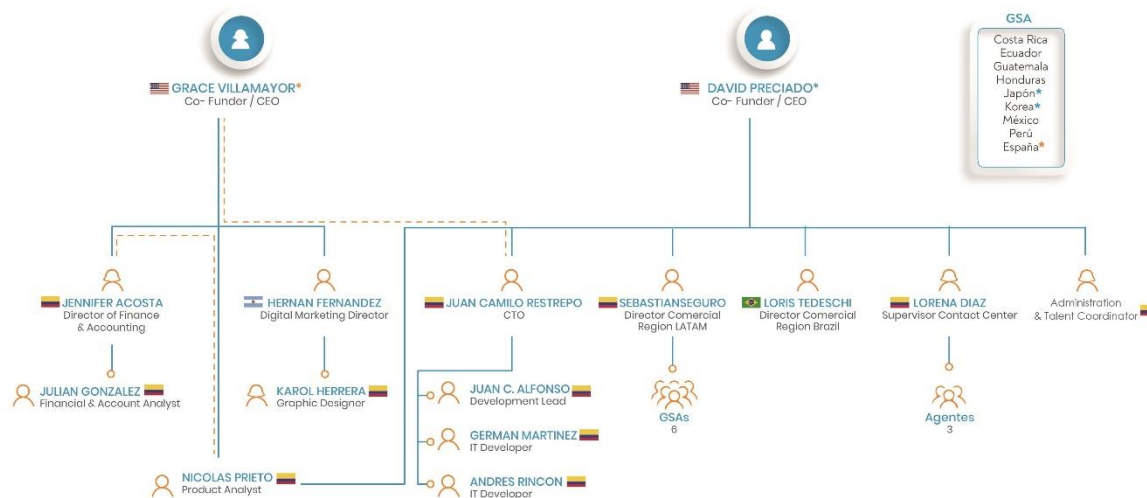
Tabla 1: Marco Institucional

Misión	<i>Somos una empresa de tecnología en el espacio de alquiler de autos en línea. Ofrecemos soluciones en mano tanto para los consumidores como para cualquier socio de viajes y lo hacemos a través de tecnología, contenido y fulfillment. Nuestra tecnología patentada hace poder reservar un auto de alquiler en cualquier parte del mundo tan fácil como Compara. Reserva. Maneja.</i>
Visión	<i>Convertirnos en la solución de movilidad # 1 en el mundo entero. Inspirar a nuestro equipo y clientes a descubrir nuevas fronteras y crear momentos inolvidables a través del viaje y la movilidad. Seremos responsables, eficientes y ejecutaremos con excelencia en un entorno que inspire innovación, creatividad, respeto y diversión.</i>
Valores	<p><i>RESPONSABILIDAD - hacia nuestro equipo y nuestros clientes</i></p> <p><i>INNOVACIÓN - fomentar el pensamiento libre, aceptar los errores, descubrir conceptos nuevos</i></p> <p><i>EFICIENCIA - en nuestro modus operandi</i></p> <p><i>AGILIDAD - en ejecución</i></p> <p><i>PASIÓN - infundir diversión en todo lo que hacemos</i></p>

Fuente: Adaptado de DP International Services S.A.S.

En línea con lo anteriormente descrito, en cuanto a estructura organizativa, luego de consulta a las directivas de la compañía, se identificó que no se cuenta con una estructura organizativa totalmente definida; se socializó por parte de la compañía una formación del equipo de trabajo basado en el servicio al cliente del sistema de e-commerce implementado, a manera de personal de proyecto, fusionada con la organización del equipo de trabajo, por lo cual se identifica ausencia de una identidad hacia el objeto la compañía, pues su constitución como empresa de desarrollo de software se traslapa con el servicio de plataformas para renta de autos que ofrece: *rentingcarz®* y *agentcars®*.

Figura 8. Estructura organizacional



Fuente: DP International Services S.A.S.

5.2. Evolución de la industria de desarrollo de software

El desarrollo de software marca su historia con el desarrollo de la tecnología en sí, no podemos hablar de desarrollo de software sin equipos, materiales y disposiciones tecnológicas que le permita ampliarse; para abordar la historia del software debemos remontarnos según Frasser (2014) a la década de los cincuenta cuando con el método científico para aprender a través de la experiencia veía el software como un producto

adicional e independiente a la programación, siendo esta última considerada un arte para el que no existían métodos sistemáticos, en ese entonces, el desarrollo de software se limitaba a las intenciones de un programador de generar un producto, sin ninguna planificación específica, mediante el ensayo y error sin depuración o diseño y menos aún sin documentación de experiencias.

Posteriormente, en la década de los 60', también según Frasser (2014) surgió la multiprogramación y los sistemas multiusuario, convirtiendo a los sistemas en herramientas esenciales para la toma de decisiones y análisis de información, naciendo la generación de sistemas de bases de datos y marcando el inicio de la necesidad del software como producto. Con esta necesidad formal para la sociedad y considerando que como todo nuevo mercado no tiene preestablecidas reglas o disposiciones gubernamentales para tratamiento, en 1968 la OTAN realizó en Múnich la primera conferencia sobre desarrollo de software en Múnich, en la cual nació el término "ingeniería del software".

Con la demanda del mercado y el crecimiento exponencial del software, en la década de los 70' se evidenció una necesidad de parametrizar y normatizar la profesión y la práctica del desarrollo de software, naciendo las escuelas, tendencias y metodologías para su adecuada implementación, de la que según Frasser (2014) se destacan el modelo en cascada los conceptos de verificación y validación de software.

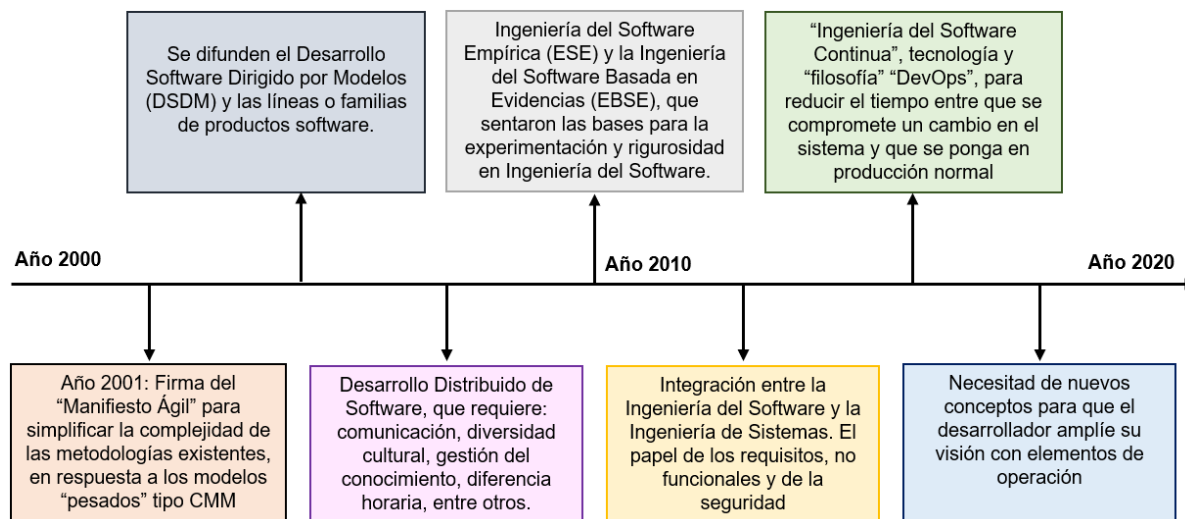
Para la década de los 80' el desarrollo de software ya se encontraba consolidado como pilar del funcionamiento organizacional y de los mercados, se presentó el auge de los sistemas y de manera intrínseca su desarrollo, convirtiendo a la industria en la base para la economía, estableciendo el desarrollo de software de cuarta generación como el pionero estratégico para potenciar un mercado y considerándose un factor diferencial entre las compañías, (Frasser Acevedo, 2014); aparecen entonces los múltiples lenguajes de programación y queda abolido el enfoque de desarrollo tradicional.

En los años 90' el desarrollo de software es el movimiento base de una organización, se consolidan metodologías y procesos de desarrollo, nace el lenguaje modelado (UML), el primer proceso comercial de desarrollo orientado a objetos (RUP) y se definió el modelo

de espiral basado en el análisis de riesgos. En esta década se desata un nuevo hito en la historia del software, ya que éste era privado y atributo solo de grandes compañías, dejando a las pequeñas y medianas empresas aún más en desventajas y desacelerando sus posibilidades de crecimiento; surge entonces un grupo de programadores que establecen la creación del software libre y de código abierto, naciendo una nueva comunidad de software.

A continuación, los aspectos importantes en la historia del desarrollo de software desde el año 2000, no como hitos sino como las tendencias que han marcado la historia del desarrollo de software desde el 2000 hasta la actualidad (Piattini, UNPL),:

Figura 9. Años 2000 de la historia del desarrollo de software



Fuente: Construcción propia a partir de (Piattini, UNLP)

En la actualidad, el desarrollo de software crece a velocidades que dificultan registrar puntualmente una línea de tiempo específica o singular, la agilidad del desarrollo dicta el crecimiento de las compañías, mercados y nuestra vida personal, la entrada de aplicaciones, tecnología y equipos de manera constante que anulan casi que inmediatamente sus tendencias o generaciones previas, son el día a día del desarrollo de software. Todos los campos de la economía y actualidad mundial se ven afectados, o

mejor, beneficiados, por el crecimiento del desarrollo, lo que genera a su vez la necesidad de evolucionar en metodologías, normatividad y procesos a la par, para que su provecho sea equitativo a todos los miembros de la sociedad.

5.3. Análisis de la industria y el sector

P International Services S.A.S. se ubica en el sector terciario o de servicios en los sectores, con una posición privilegiada en el mercado software para renta de autos; posición alienada con lo detallado en el informe de caracterización del sector de Teleinformática, Software y TI en Colombia (SENA, MINTIC, & FEDESOFTE, 2015) que lo establece como un sector dinámico e innovador que se encuentra en constante crecimiento, reflejado en indicadores económicos y el Producto Interno Bruto del país, y que por lo tanto, debe ser objeto de fortalecimiento y atención de necesidades para consolidar sus posibilidades de competencia a nivel nacional e internacional.

Como empresa de desarrollo de software, DP International Services S.A.S. aún no cuenta con la mayor participación en el mercado, a nivel nacional según el informe de desempeño del sector de Software (Supersociedades, 2015), el top 10 de la industria del software en Colombia de acuerdo con sus ingresos operacionales, activos, patrimonio y utilidad neta, está liderado por IBM, seguido por Oracle y Carvajal SAS.:

Tabla 2: Top 10 industria de software en Colombia

Ranking 2014	Ranking 2013	Razón Social	Ingresos operacionales (millones de \$)		VAR (%)
			2013	2014	
1	1	IBM de Colombia & Cía. S.C.A.	\$686.779	\$819.358	19%
2	2	Oracle Colombia Ltda.	\$387.986	\$433.994	12%
3	3	Carvajal y Tecnología y Servicios S.A.S.	\$334.223	\$403.802	21%

Ranking 2014	Ranking 2013	Razón Social	Ingresos operacionales (millones de \$)		VAR (%)
			2013	2014	
4	4	Nexsys de Colombia S.A.	\$286.997	\$374.714	31%
5	5	SAP Colombia S.A.S.	\$326.166	\$269.417	-17%
6	6	DELL Colombia Inc.	\$261.463	\$230.419	-12%
7	7	Controles Empresariales Ltda.	\$116.255	\$166.050	43%
8	8	Experian Colombia S.A.	\$187.073	\$155.220	-17%
9	9	NEC de Colombia S.A.	\$169.234	\$152.629	-10%
10	10	INDRA Sistemas S.A. Sucursal Colombia	\$116.748	\$141.118	21%

Fuente: Construcción propia a partir de (Supersociedades, 2015)

A nivel de productividad, conforme el informe de productividad laboral del sector TIC en Colombia (MINTIC, 2019) relativo también al nivel de competitividad, los trabajadores del sector del 2015 al 2017 en promedio de contribución anual por cada uno a la producción, fue de 110,2 millones de pesos en el 2015 y de 122,7 millones de pesos en el 2017, lo cual contrarresta una pérdida de 72.730 empleos en ese mismo periodo con una caída de empleo de 11%.

Amparados aun con el informe del MINTIC (2019) se tiene también que la productividad en el sector TIC en Colombia por subsector de la industria, se encuentra liderado por las Telecomunicaciones seguido por los servicios TI, posteriormente y en igual nivel se encuentra la Manufactura TIC y el Contenido y Media, finalizando con Infraestructura y comercio TIC.

A nivel individual, el servicio de la plataforma de renta de autos asociada a Rentincarz desarrollada por DP Internacional Services S.A.S. se encuentra posicionada en el mercado, y reconocida internacionalmente como “Con presencia internacional, esta

agencia se sitúa en un muy buen lugar con una puntuación de 3.9 sobre 5.” (Medina, s.f.), y éstas plataformas e-commerce estarían ubicadas en el subsector de comercio TIC, siendo el último subsector productivo de la industria en Colombia.

Es así, como su representante legal efectúa una identificación de la compañía combinando dos aspectos: desarrollo de software y plataforma de renta de carros; resultando en el producto principal de la compañía: plataformas de e-commerce. Esta industria según Blacksip (2017) como canal de ventas viene creciendo en porcentajes de dos dígitos en Latinoamérica durante los últimos años y pronosticó que por lo menos hasta 2019 continuó creciendo a una tasa del 17% anual, para alcanzar la cifra de USD 85.000 millones finalizando ese año.

Comercialmente, a nivel nacional tenemos que del crecimiento constante de las exportaciones de servicios del sector TIC se destaca el año 2010 como el hito que marco el crecimiento exponencial del mercado, a partir del 2010 el crecimiento se aceleró constantemente con un 32% en promedio, aunque en 2014, se presentó una disminución de 3% en este promedio, (Supersociedades, 2015).

A nivel financiero individual de DP International Services S.A.S., las ventas generadas a través por el uso de la plataforma en 2019 fueron de US \$ 8.233.296, representado en 30.044 rentas; es de aclarar que, por ejemplo con la plataforma de renta de autos, que DP no renta los carros directamente, su producto es el desarrollo de software (incluye mantenimiento) y específicamente plataformas de e-commerce en el mercado de renta de autos, las rentas señaladas corresponden a las realizadas por medio de la plataforma en las rentadoras de autos que la adoptaron. A continuación, se listan estas rentadoras por ubicación geográfica:

- Europa: AVIS, BUDGET, HERTZ, ALAMO, SIXT, EUROPCAR, NATIONAL ENTERPRISE RHODIUM GOLDCAR PREMIUM RENT EKAR, RENT A CAR
- Estados Unidos: HERTZ DOLLAR BUDGET AVIS NATIONAL THRIFTY ALAMO ENTERPRISE SIXT MEX RENT A CAR
- Asia: EUROPCAR HERTZ AVIS NATIONAL SIXT BUDGET ENTERPRISE

- Africa: HERTZ BUDGET AVIS SIXT EUROPCAR
- Middle East: HERTZ BUDGET AVIS SIXT EUROPCAR NATIONAL ALAMO RHODIUM ENTERPRISE U-Save
- Oceania: HERTZ BUDGET AVIS NATIONAL ALAMO SIXT EUROPCAR ENTERPRISE FIREFLY GOLDCAR
- Artic & Antartic: HERTZ BUDGET AVIS NATIONAL ALAMO SIXT EUROPCAR ENTERPRISE

Como se observa, la magnitud de los servicios de software prestados por DP Internacional Services S.A.S. requieren una estructura organizativa y estratégica fortalecida, para mantener su crecimiento en el mercado a lo largo del tiempo.

5.4. Productos comercializados

DP International Services S.A.S está en la capacidad de desarrollar cualquier sistema de software, sin embargo, actualmente su producto comercializado es el Desarrollo y mantenimiento de plataformas de e-commerce para renta de autos; cuenta con básicamente 2 líneas de servicio en este tipo de plataformas:

- Plataforma B2B: correspondiente a la plataforma www.agencars.com presta el servicio a agencias de viajes (Business to Business) que requieren ofrecer la renta de autos, dentro de sus paquetes de servicio, se caracterizan por no incluir esfuerzos en mercadeo, ya que este recae directamente en la agencia hacia el consumidor final.
- Plataforma B2C: correspondiente a la plataforma www.rentingcarz.com presta el servicio directamente a los usuarios finales (Business to Client) por medio de la plataforma y por lo tanto implica el movimiento de acciones de mercadeo para impulsarla.

6. Diseño metodológico

A continuación, se detalla la metodología seleccionada para realizar el diagnóstico empresarial, sus propósitos, procedimientos y métodos, tanto para el macro como para el microentorno de DP International Services S.A.S.

6.1. Tipo de investigación

La presente investigación se encuentra soportada en los marcos teóricos ya resaltados previamente, sin embargo, considerando que su propósito es entregar a D.P. International Services S.A.S un direccionamiento estratégico que impacte positivamente su permanencia en el mercado, se considera una investigación aplicada.

Por otra parte, al describir claramente sus objetivos y contar con la información necesaria para lo correspondiente, se ubicó según su grado de profundidad, en una investigación descriptiva, pues se cuenta con una base de conocimiento sólido a diferencia de un estudio exploratorio; a su vez, cuantitativa porque su fuente de datos fue estructurada específicamente para dicho propósito, cualificación que genera el alcance dado resulte de la evaluación de literatura existente enfocado en los objetivos inicialmente trazados (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Finalmente, según su inferencia y temporalidad, la presente correspondió a una investigación deductiva y transversal, pues pasó de las generalidades a las conclusiones según resultados obtenidos del estado actual de D.P. International Services S.A.S.; la lógica aplicada se generó exclusivamente de los resultados obtenidos de la investigación y para el momento en que se encuentra la compañía a nivel del mercado y a nivel de desarrollo interno, por lo tanto sus conclusiones y recomendaciones no son aplicables a otra compañía o en caso de resultados diferentes de la investigación.

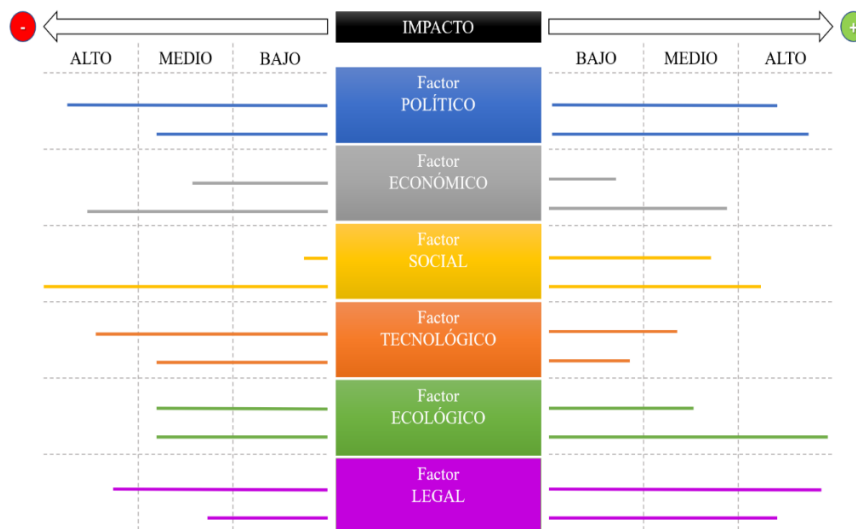
6.2. Análisis externo

Como se mencionó en el numeral 4.2.2, se tienen sus inicios en Aguilar (1967) cuando en su análisis del entorno empresarial o macroentorno, incluyó la necesidad de conocer y analizar los factores específicos que evidencian la comprensión de la compañía de lo que puede afectarla para afrontarlo adecuadamente. Con el análisis PESTEL se describió el macroentorno de la compañía a través de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, como un ejercicio de reflexión que promovió la identificación del comportamiento actual y futuro de este macroentorno.

Para elaboración del análisis PESTEL la reflexión se acotó de una forma sistémica iniciando con la identificación de cada una de las variables objeto de análisis en cada uno de los factores que proponía la estrategia; posteriormente se investigó y definió la proyección del comportamiento e impacto (positivo y negativo) de estas variables, para definir el contexto en el que la compañía debe afrontarse.

A continuación, se presenta ejemplo de graficación obtenida del análisis PESTEL en la investigación, sus resultados específicos se evidencian en numeral 7.1:

Figura 10. Representación análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia según modelo PESTEL

6.3. Análisis interno

Como se mencionó anteriormente, se realizó una encuesta a los integrantes de la compañía que fue aplicada con el fin de identificar su percepción, conocimiento y nivel de participación en diferentes ámbitos de la empresa. Fue seccionada por tipo de análisis a efectuar y previamente socializada a las directivas de la compañía. Las secciones que comprendieron la encuesta con 5 variables cada una, fueron:

- a. Dimensión estratégica
- b. Dimensión organizacional
- c. Dimensión social y ambiental
- d. Dimensión tecnológica y de innovación

Los resultados de la encuesta fueron analizados de manera individual (por sección) y de manera consolidada, para obtener las debilidades y fortalezas de DP International Services S.A., identificando aquellas de mayor relevancia, para luego complementar con los resultados del análisis del macroentorno y dar paso a la identificación de los referentes estratégicos aplicables a la compañía, como base del plan de mejora propuesto.

6.4. Proceso de recolección de datos

La encuesta efectuada a los integrantes de la compañía fue aplicada y tabulada mediante GoogleForms®. El instrumento de medición o encuesta fue diseñado por la autora para obtener información específica de la compañía y elaborada para ésta investigación exclusivamente. Las preguntas de la encuesta fueron cerradas y su valoración se realizó mediante la escala de Likert, ya que ésta permite identificar la actitud o posición real del encuestado respecto de cada pregunta, así como establecer un grado de conformidad o acuerdo con cada interrogante. La escala fue tomada de 5 a 1, así:

Tabla 3: Escala de Liker

Respuesta	Interpretación
5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Indiferente o Neutro
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia

6.5. Población y muestra

Se emitió la encuesta a toda la planta de personal fijo de la compañía al momento de efectuarla (sin considerar el personal del call center tercerizado), considerando el bajo número de integrantes del grupo de trabajo. Lo anterior corroborado con la identificación de una muestra significativa tomando como universo el total del personal a la fecha del diagnóstico y la siguiente fórmula:

$$n = \frac{K^2 p q N}{E^2 (N-1) + K^2 p q}$$

Donde: n = tamaño de la muestra

K = nivel de confianza

N = tamaño de la población

p = variabilidad positiva

q = variabilidad negativa

E = precisión o error

Sin tener en cuenta el personal tercerizado del call center, DP International Services S.A.S contaba con 14 personas disponibles para encuestar (universo conocido) al 26 de agosto de 2020, fecha en la que la compañía autorizó iniciar la aplicación de la encuesta, considerando un 15% de margen de error y para obtener el nivel de confianza se tomaron los intervalos así: $\alpha = 0.05$, $\alpha/2 = 0.025$, $1-\alpha/2 = 0.975$ y $Z^2 \alpha/2 = 3,84$, obteniendo:

Tabla 4: Cálculo de la muestra

N	K ²	P	Q	E	n	Muestra
14	3,84	0,5	0,5	15%	10,73	11

Fuente: Elaboración propia

6.2.1 Ficha técnica

A continuación, se presenta esquema de la ficha técnica obtenida de la encuesta efectuada.

Tabla 5: Ficha técnica

Característica	Descripción
Periodo de recolección de datos	26 de agosto a 5 de septiembre de 2020
Ciudad de aplicación	Bogotá, Colombia
Tamaño de la empresa	Mediana empresa
Actividad de la empresa	Desarrollo de software

Característica	Descripción
Cargo de personas entrevistadas	Directivos, ejecutivos y operativos
Población	14
Muestra	11
Nivel de confianza	95%
Grado de precisión	5%
Medio de recolección	GoogleForms® Link encuesta

Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Encuesta

Detallada en anexo A, se compuso de 20 preguntas transversales a todos los cargos a los que fue aplicada, estas preguntas fueron adicionales a las de identificación o información general del encuestado; así mismo, se utilizaron exclusivamente preguntas cerradas para una adecuada tabulación e interpretación, con esto, se obtuvieron resultados cuantitativos, por lo tanto se implementó un análisis de esta índole (cuantitativo), que posteriormente fue contrarrestado con el estudio del macroentorno, para concretar la propuesta de cuadro de mando integral que incluye los resultados, procedimientos y estrategias propuestas a DP. International Services S.A.S., detallado en numeral 8.3.

7. Diagnóstico organizacional

Para identificar el estado de la compañía se hizo el análisis de su entorno como se mencionó en el diseño metodológico, mediante levantamiento de información con encuesta al equipo de trabajo y análisis Pestel; con los resultados de estos dos frentes de trabajo, complementados con la identificación de los procesos actuales y el marco organizacional existente, se obtuvo el respectivo diagnóstico.

7.1. Análisis externo – macroentorno

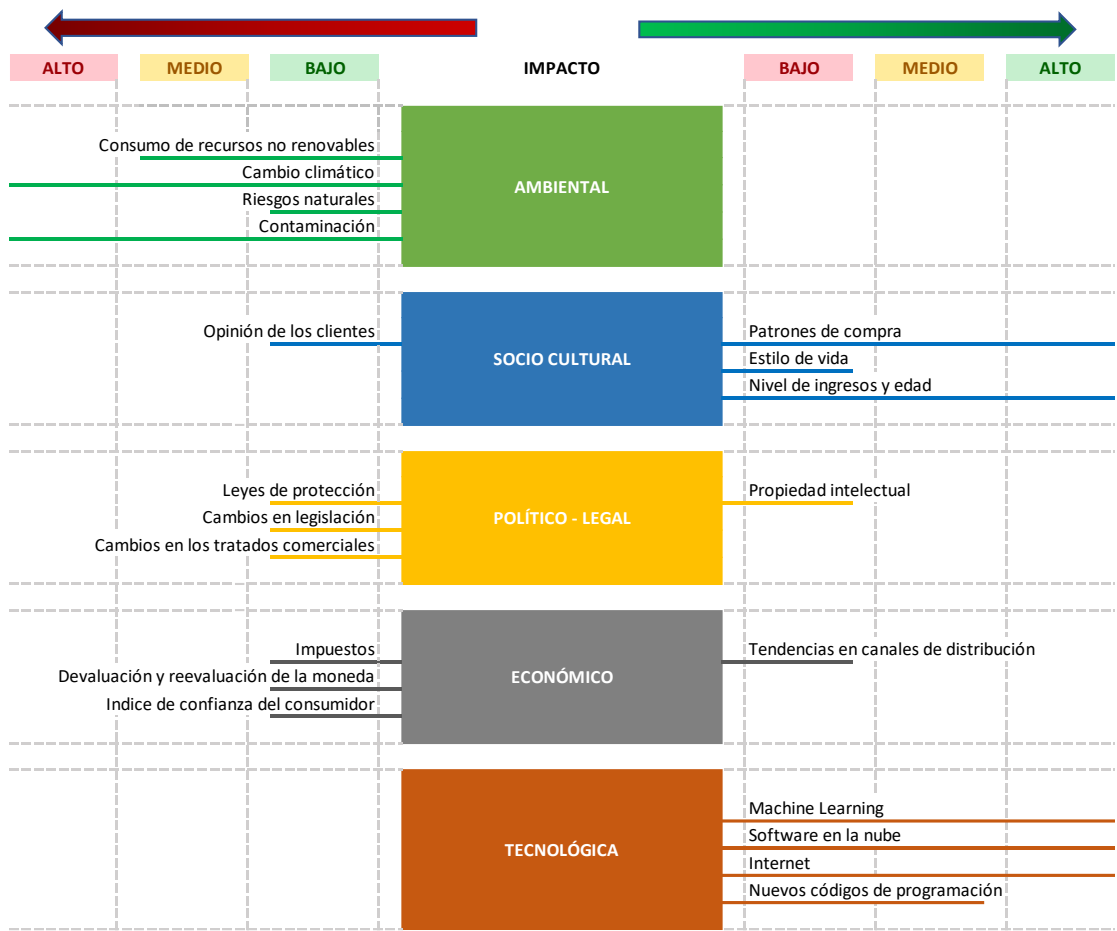
Se tomaron un total de 21 variables para el análisis externo, para cada factor correspondieron 4 a excepción del factor político – legal, en el cual se identificaron 5 variables para análisis; de estas 21 variables se encontró que 9 generan un impacto positivo en D.P. International Services S.A.S., y 12 con impacto negativo a la compañía, sin embargo, en todo caso las proyecciones de impacto se podrán ver afectadas según la estrategia que se implemente para abordarla, en caso de análisis posterior a dichas estrategias, en los mismos términos.

Tabla 6: Variables por factor - Pestel

Factor	Cantidad variables	%
Político - Legal	5	24%
Económico	4	19%
Socio cultural	4	19%
Tecnológico	4	19%
Ambiental	4	19%
	21	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 11. Análisis PESTEL graficado

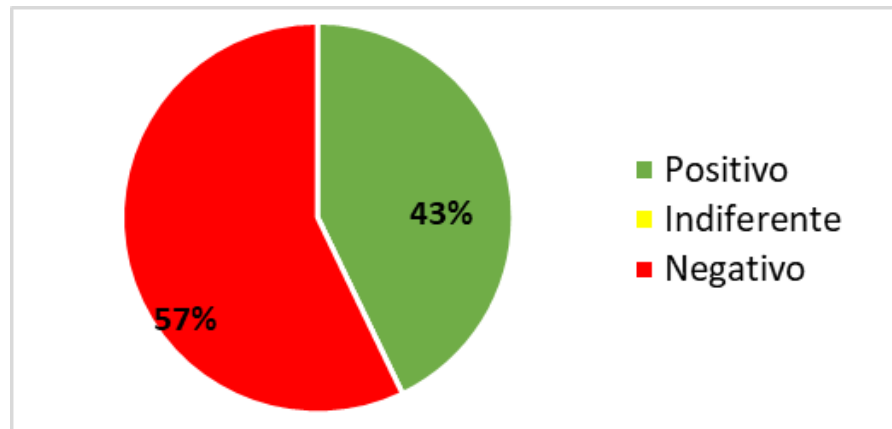


Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Impacto de las variables – Pestel

Impacto	Cantidad variables	%
Positivo	9	43%
Indiferente	0	0%
Negativo	12	57%
	21	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 12. Impactos variables PESTEL

Fuente: Elaboración propia

7.1.1 Factor Ambiental

Se analizaron un total de 4 variables correspondientes al cambio climático, el consumo de recursos no renovables, la contaminación y los riesgos naturales; se identificó que la afectación directa a la compañía respecto de las plataformas de renta de autos, se enmarca en las normatividades actuales o potenciales respecto del cuidado del medio ambiente en cuanto a las emisiones atmosféricas y uso de recursos por la industria automotriz, así como regulación hacia las compañías de desarrollo de software en cuanto a uso de servicios públicos, disposición final de hardware e impacto de materiales de elementos de tecnología.

Las tendencias del cambio climático pueden potenciar en el usuario final el uso de vehículos amigos con el ambiente, sin embargo, también generar baja rotación en vehículos de combustible en todas las gamas, ya sea reducción de transacciones o alquiler por menos tiempo; por lo tanto el impacto se considera negativo por las afectaciones en tarifas y comisiones, se deberá recomendar a las rentadoras, implementar estrategias de

potenciación de vehículos eléctricos con stock suficiente para cubrir demanda, así como identificar mejores opciones de uso o mercados para vehículos tradicionales.

Al igual que la variable de cambio climático, si bien la contaminación no afecta al negocio como tal, si afecta los factores de consumo, pues pueden potenciar en el usuario final el uso de vehículos amigos con el ambiente; así mismo, el uso de las plataformas se puede ver afectado por la normatividad ambiental que pueda generarse en los países o territorios destino.

Como aspecto colateral, se pueden presentar afectaciones negativas ante eventos de fuerza mayor o caso fortuito como desastres naturales o situaciones de emergencia internacional; esto genera potenciales cancelaciones de reservas y disminución de estas durante el evento y posterior a él según su impacto.

Finalmente, el combustible de los vehículos tradicionales corresponde a un recurso no renovable considerando los elementos para su producción, ya sea a gasolina, gas o Diesel, las rentadoras actúan ante cambios leves o drásticos en precios de gasolina, variaciones en la demanda y factores de consumo del mercado, lo cual puede afectar las tarifas y comisiones de DP International Services S.A.S.

7.1.2 Factor Socio cultural

Se analizaron un total de 4 variables correspondientes a patrones de compra, opinión de los clientes, estilo de vida y nivel de ingresos y edad. Se identificó que el nivel de ingresos y la edad de los clientes impacta directamente el servicio prestado, pues la adquisición de bienes o servicios por medio de plataformas e-commerce están supeditadas a personas con mayoría de edad y según el producto/servicio requieren de un poder adquisitivo mínimo; por otra parte, la gama de vehículos que ofrecen las plataformas generan una desagregación o tipificación de ingresos a manera de rangos, que deben ser objeto de estrategias de marketing específico.

Así mismo, el negocio se ve afectado por las tendencias de consumo según las gamas de vehículos que ofrezcan las rentadoras por medio de las plataformas, incluso por los servicios adicionales que se ofrezcan al cliente, como pueden ser la inclusión o exclusión de seguros, inclusión de accesorios o adicionales, beneficios por características del servicio tomado, etc.

7.1.3 Factor Político - Legal

Se analizaron un total de 5 variables correspondientes al propiedad intelectual, leyes de protección, cambios en legislación, cambios en los tratados comerciales y acuerdos internacionales, se identificó que las regulaciones emanadas de los gobiernos afecta directamente a la compañía, en atención a que las plataformas e-commerce deben controlar la normatividad según el territorio en que se generen las transferencias; la compañía debe monitorear constantemente los organismos reguladores en todos los territorios en que ofrezca servicios, no solo durante el momento de la prestación, sino previo a la configuración de las plataformas, mediante reglas del servicio a considerar por territorio.

Adicional a la normatividad que debe regir la supervivencia operativa propia de una compañía en cualquier territorio (arriendos, servicios, nómina, salarios, prestaciones, impuestos, etc.), DP debe considerar aquella que rige cada uno de los territorios en los que ofrecen servicio sus plataformas, pues incluyen desde su concepción en las restricciones, supuestos y permisos que puede configurar en las plataformas, para prestar el servicio.

Un servicio internacional como el que ofrecen las plataformas e-commerce de DP deben constantemente monitorear las legislaciones que rigen el negocio y el mercado, tanto en los países de origen como en los de destino, así como todas aquellas normativas internacionales aplicable a toda transacción online que pueda llegar a configurarse. Las leyes de protección de datos personales, de protección al producto nacional o de protección de derechos de autor deben ser consideradas en los territorios origen y destino de la transacción, ya que debe incluirse desde el desarrollo de una plataforma e-commerce

que contempla múltiples divisas y territorios, aquellas restricciones, condiciones y variables (reglas) que afectan el servicio, no solo para proteger a la empresa en el cumplimiento de esta normatividad sino como garantía de cobertura al cliente y al usuario final.

El movimiento de divisas que manejan las plataformas comerciales on line se ven afectadas y en consecuencia, por los cambios en los tratados comerciales entre regiones y países que hagan parte de la configuración de cada plataforma; así mismo, la actualización del monto de las divisas y sus tasas de cambio deben estar automatizadas desde el origen de la información, para evitar dificultades al momento de la compra, pago de comisiones o devoluciones al cliente; o en su defecto, estar contractualmente reglamentado este proceso y la responsabilidad de cada parte ante las afectaciones.

Al igual que los cambios en tratados comerciales entre territorios o países, por la firma de los tratados de libre comercio, ya sean con los países que actualmente hay concertación o con mercados potenciales, se establece la necesidad de identificar los aranceles o impactos al sector específico y reglas a tener en cuenta en las transacciones y recomendaciones a los destinatarios.

Finalmente, considerando que la matriz de selección de tarifas que utilizan las plataformas desarrolladas por DP, esta patentada en el territorio de los estados unidos, debe monitorearse su vigencia y cambios en sus características de uso.

7.1.4 Factor Económico

Se analizaron un total de 4 variables correspondientes a impuestos, devaluación y reevaluación de la moneda, tendencias en canales de distribución y el índice de confianza del consumidor. Se identificó que, como toda compañía con ánimo de lucro, debe ceñirse a los impuestos aplicables por los servicios ofrecidos, según el territorio en el que se configura el pago; es así como DP debe incluir en su estructura de costos y comisiones la previa configuración del precio según los impuestos que le apliquen, así como garantizar el pago de los tributos correspondientes.

Por lo tanto, la estructura de precios debe contemplar el total de los impuestos aplicables, hasta el punto de considerarse un criterio de implementación o no del servicio en un país o territorio específico. Así mismo, una devaluación de la moneda afecta directamente las comisiones a las que tienen derechos los diferentes canales de distribución configurados en las plataformas e-commerce, incluido DP.

Actualmente como canales de distribución del servicio en plataformas e-commerce y en especial para la renta de autos como producto principal de la compañía, corresponde a la contratación directa, los representantes de la compañía en países (GSE), las agencias (de viajes o turismo) y las rentadoras directamente; cualquier cambio en uno de estos canales, la inclusión de otro tipo de distribuidor o escenario para que el cliente llegue a la plataforma o incluso cambios en la normatividad que rijan uno o más de estos canales, debe contemplarse en los procesos y estructuras de DP.

Las ventas generan los ingresos para mantenerse en el mercado y por lo tanto el comportamiento de estas ventas indican las fluctuaciones y tendencias que afectan la existencia de la compañía; un adecuado monitoreo del cliente, como generador de las ventas en cuestión, conlleva a la medición del servicio como tal. Es así como debe identificarse el nivel de confianza del consumidor, monitorearse constantemente y actuar en consecuencia mediante estrategias según desviaciones que éste presente.

7.1.5 Factor tecnología

Se analizaron un total de 4 variables correspondientes a nuevos códigos de programación, Machine Learning, Software en la nube e Internet. Se identificó que al ser DP International Services S.A.S una compañía de desarrollo de software que desarrolla plataformas e-commerce, tiene como condicional que estas plataformas deban estar en la nube desarrolladas con un lenguaje específico de programación, por lo tanto, se debe monitorear constantemente el servicio de internet y almacenamiento en la nube para garantizar un servicio ininterrumpido, gestionando los cambios del comportamiento del este mercado.

Por otra parte, cada actualización o complemento del lenguaje de programación utilizado por el equipo de desarrollo, se convierte en una oportunidad de mejora, un nuevo código de programación que se identifique compatible y práctico, beneficiaría la codificación actual ya sea como actualización o para nuevos desarrollos, considerando previamente las interacciones entre codificaciones o desarrollos que se requieran.

La inteligencia artificial o la normatividad con que se especifican las actividades o pasos del proceso en DP mediante parámetros específicos es actualmente usado por la compañía como medida de seguridad para evitar fraude en las transacciones o verificación de la veracidad de los medios de pago, por lo tanto, una mejora en esta tecnología implica potencialmente mayores índices de seguridad en DP.

El servicio de las plataformas desarrolladas por DP no puede efectuarse sin conexión a internet, entonces, desde el origen la compañía debe asegurar mantener el servicio on-line y gestionar las restricciones de mantenerlo en ese estado permanentemente, asumiendo los costos que ellos requiera como parte de su estructura de precios.

7.1.6 Matriz de riesgos

Con el análisis del macroentorno, se pudo concluir que 6 factores evaluados, generarán un impacto diferente según la estrategia con que se aborde, por ejemplo, el impacto de la edad y nivel de ingresos de los clientes debe abordarse estratégicamente para provecho de la compañía, una inadecuada estrategia de marketing en este aspecto generará un impacto negativo de estas variables al no llegar directamente al público objetivo con la edad y poder adquisitivo para el servicio, esto inversamente proporcional a una estrategia de marketing enfocada correctamente.

Así las cosas, se concluyó adicionalmente con el macroentorno, una matriz de riesgos detallada en anexo D, que pretende proyectar los efectos negativos y positivos que puede traer cada una de estas variables, considerando una estrategia adoptada por DP International Services S.A.S correcta o incorrectamente enfocada.

7.2. Análisis interno – microentorno

A continuación, se relacionan los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta señalada en el anexo A, a 12 integrantes de la compañía, la correspondiente tabulación y procesamiento de los resultados y posteriormente el análisis de estos, para la obtención de las conclusiones del diagnóstico interno de DP International Services S.A.S.

Como se mencionó anteriormente, la encuesta fue aplicada y tabulada mediante GoogleForms®, se agruparon los resultados por cada una de las 4 dimensiones estructuradas: a) estratégica, b) organizacional, c) social y ambiental, y d) tecnológica y de innovación, paralelamente, al interior de cada una de las dimensiones se analizaron los resultados de cada una de las 5 variables que la compusieron. Este procesamiento se señala a continuación y también puede ser evidenciado en anexo B, denominado tabulación y resultados.

7.2.1 Dimensión Estratégica

A continuación, se relaciona el procesamiento estadístico de los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta señalada en el anexo A, a 12 integrantes de la compañía, específicamente de la primera dimensión: Estratégica.

Tabla 8: Tabulación resultados Dimensión estratégica

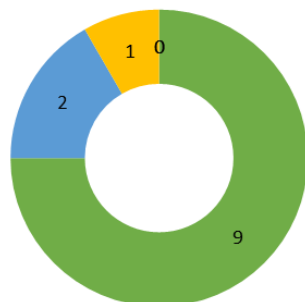
Variable		Totalment e de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
A1	Me identifico con la misión de la compañía por lo tanto diariamente ejecuto mis actividades en pro de su cubrimiento.	9	2	1	0	0
A2	Me identifico con la visión de la compañía por lo tanto diariamente ejecuto mis actividades buscando su cumplimiento.	9	2	1	0	0

Variable		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
A3	Tengo claros los objetivos organizacionales de la compañía, por lo que identifico claramente cómo mis actividades aportan a estos.	5	6	1	0	0
A4	Comparto los valores de la compañía, por lo que los aplico diariamente en mis actividades.	9	3	0	0	0
A5	Conozco las políticas de la compañía, con las cuales fueron establecidos los procesos y procedimientos de mi grupo de trabajo.	7	2	3	0	0

Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Resultados variable A1

Me identifico con la misión de la compañía por lo tanto diariamente ejecuto mis actividades en pro de su cumplimiento.

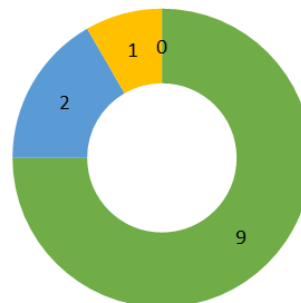


- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente o Neutro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Resultados variable A2

Me identifico con la visión de la compañía por lo tanto diariamente ejecuto mis actividades buscando su cumplimiento.

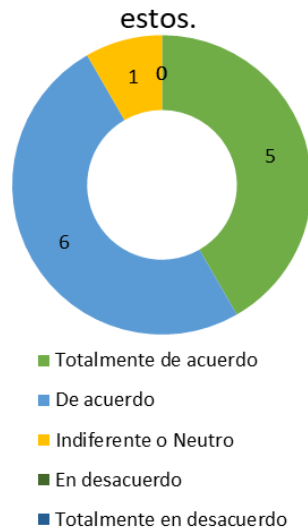


- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente o Neutro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Resultados variable A3

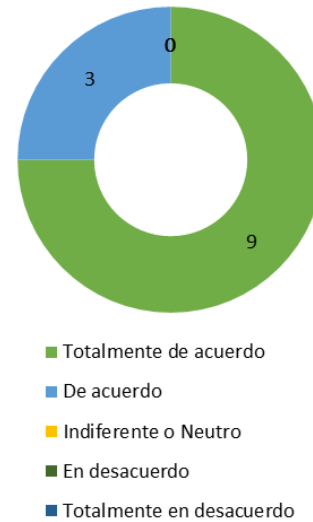
Tengo claros los objetivos organizacionales de la compañía, por lo que identifico claramente cómo mis actividades aportan a estos.



Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Resultados variable A4

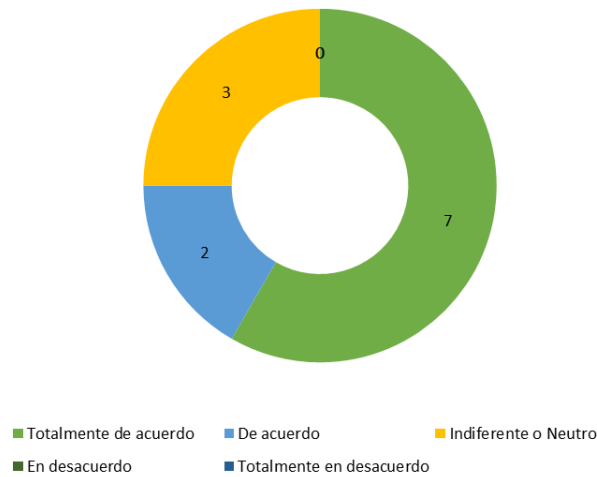
Comparto los valores de la compañía, por lo que los aplico diariamente en mis actividades.



Fuente: Elaboración propia

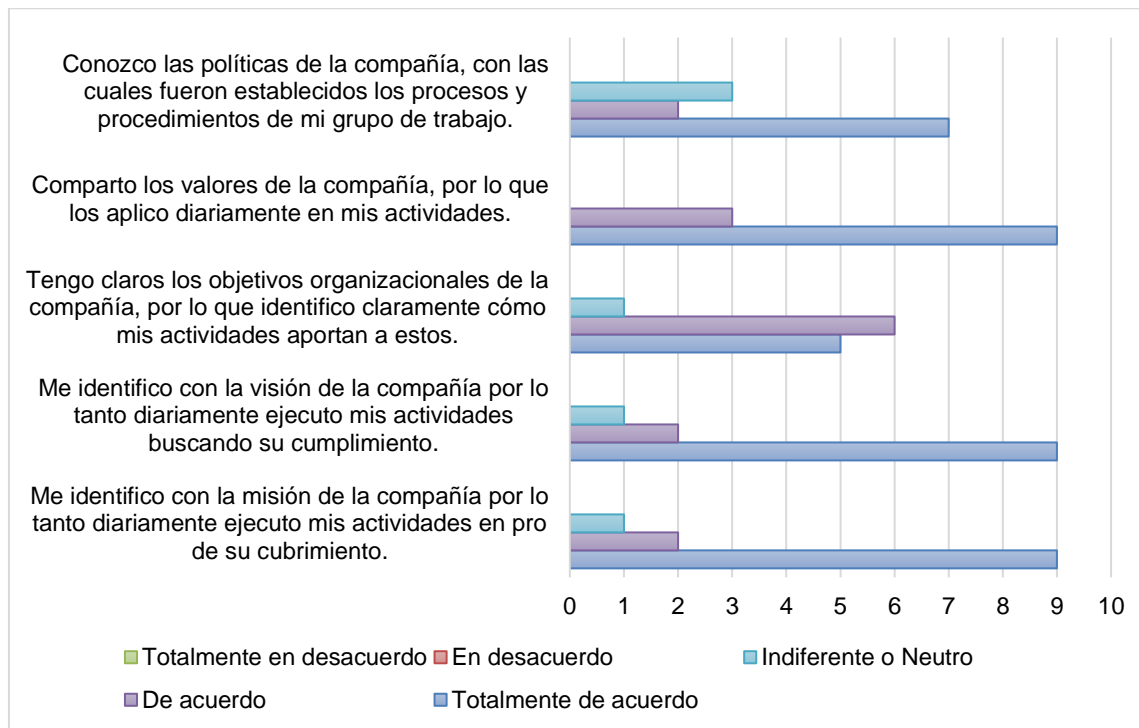
Figura 17. Resultados variable A5

Conozco las políticas de la compañía, con las cuales fueron establecidos los procesos y procedimientos de mi grupo de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

Figura 18. Resultados encuesta – Dimensión estratégica



Fuente: Elaboración propia

Conforme los resultados de la encuesta aplicada al equipo, para la primera dimensión: estratégica, se evidenció que el 75% del personal encuestado conoce y se identifica con la misión, la visión y los valores de la compañía, expresando su intención de búsqueda en cada una de las actividades que ejecuta; lo anterior supone una fortaleza en DP International Services S.A.S, pues implica que el equipo de trabajo apropiará las estrategias que la compañía implemente, si estas se alinean a este marco organizacional. Sin embargo, se deben identificar planes de acción tendientes a la claridad de los objetivos y políticas de la compañía, pues se evidencia una posición con tendencia neutral hacia estos, lo que puede representar que no son del todo claros o formales.

7.2.2 Dimensión organizacional

A continuación, se relaciona el procesamiento estadístico de los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta señalada en el anexo A, a 12 integrantes de la compañía, específicamente de la segunda dimensión: Organizacional.

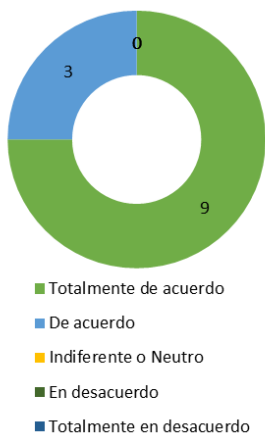
Tabla 9: Tabulación resultados Dimensión organizacional

Variable		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
B1	Coincido con el código de ética y reglamento interno de la compañía, por lo que lo aplico diariamente en mis actividades.	9	3	0	0	0
B2	Estoy de acuerdo con que las actividades asignadas a mi cargo son pertinentes y adecuadas para los objetivos que me trazan.	6	4	2	0	0
B3	La compañía se esfuerza constantemente por generar apropiación del comportamiento ético y valores que debo aplicar en mis labores.	10	2	0	0	0
B4	Tengo claros los procedimientos que debo aplicar para ejecutar cada una de mis actividades al interior de la compañía.	5	4	3	0	0
B5	Los procesos y procedimientos de mi cargo son tan claros y específicos que no debo recurrir a la improvisación o ejecución de actividades sin orden concreto.	1	7	3	1	0

Fuente: Elaboración propia

Figura 19. Resultados variable B1

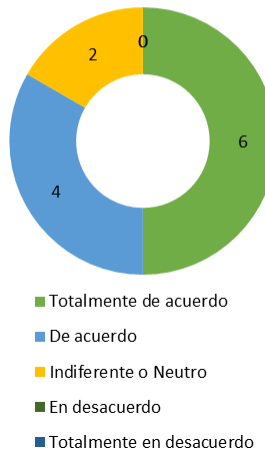
Coincido con el código de ética y reglamento interno de la compañía, por lo que lo aplico diariamente en mis actividades.



Fuente: Elaboración propia

Figura 20. Resultados variable B2

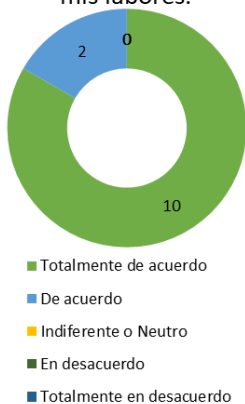
Estoy de acuerdo con que las actividades asignadas a mi cargo son pertinentes y adecuadas para los objetivos que me trazan.



Fuente: Elaboración propia

Figura 21. Resultados variable B3

La compañía se esfuerza constantemente por generar apropiación del comportamiento ético y valores que debo aplicar en mis labores.



Fuente: Elaboración propia

Figura 22. Resultados variable B4

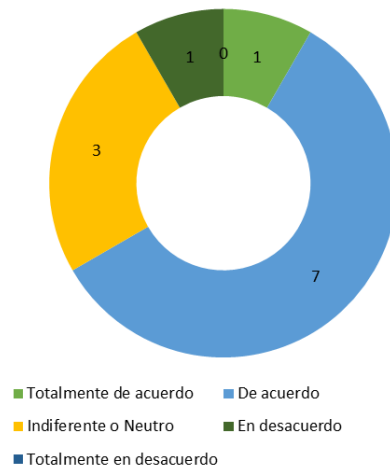
Tengo claros los procedimientos que debo aplicar para ejecutar cada una de mis actividades al interior de la compañía.



Fuente: Elaboración propia

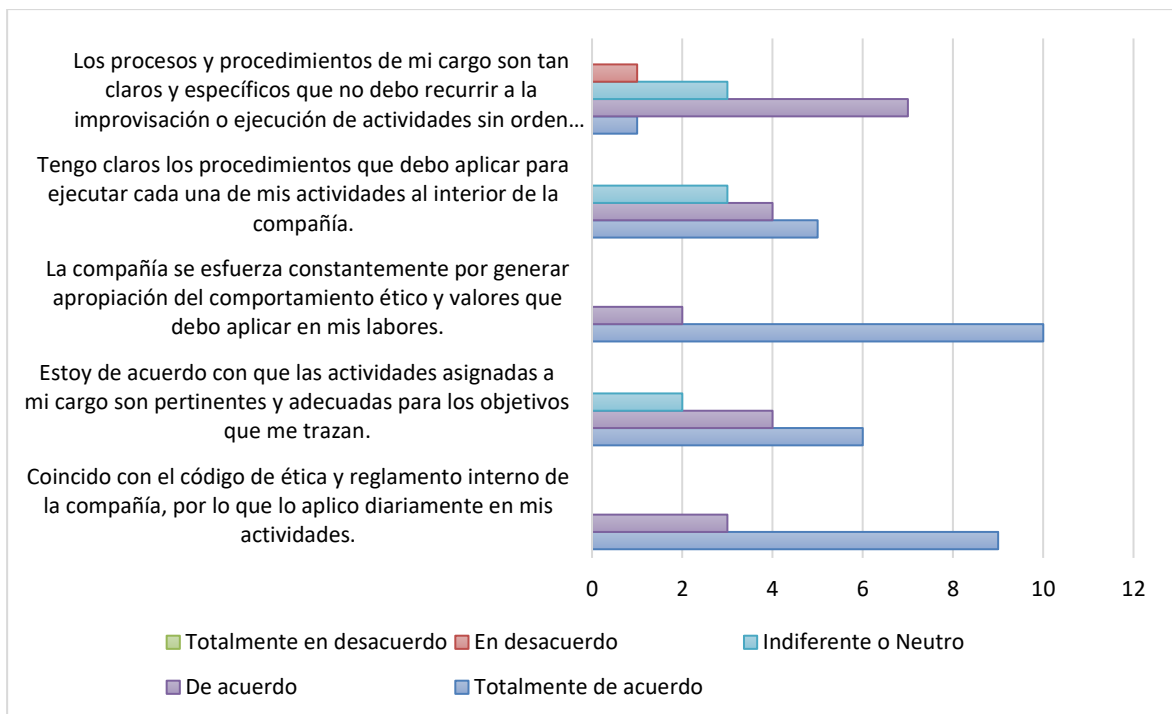
Figura 23. Resultados variable B5

Los procesos y procedimientos de mi cargo son tan claros y específicos que no debo recurrir a la improvisación o ejecución de actividades sin orden concreto.



Fuente: Elaboración propia

Figura 24. Resultados encuesta – Dimensión organizacional



Fuente: Elaboración propia

En la segunda dimensión analizada: Organizacional, se hizo evidente la total sincronía entre el personal con los esfuerzos de la compañía por impregnar en cada una de las actividades efectuadas por DP International Services S.A.S., comportamientos éticos y valores empresariales, reforzado por el conocimiento que refiere el equipo de trabajo de la normatividad interna; la compañía debe potenciar esta fortaleza, pues genera disposición del equipo para proyectar esta base ética hacia los clientes, y por lo tanto mayor solidez en el mercado.

Interdependiente de lo anterior, de la dimensión organizacional también se resalta la tendencia a una posición neutral ante la consideración de pertinencia de las actividades asignadas y procedimientos a aplicar para ejecutar la labor en los diferentes cargos encuestados, resaltando en esta tendencia cargos directivos con personal y presupuesto a cargo; Lo anterior genera una oportunidad de mejora, pues se incrementa el riesgo si se contrarresta con la tendencia de aproximadamente el 30% de los encuestados, que refieren falta de claridad en los procesos y procedimientos que deben aplicar diariamente, incluso considerando la necesidad de recurrir a la improvisación o ejecución sin un orden concreto.

7.2.3 Dimensión Social y ambiental

A continuación, se relaciona el procesamiento estadístico de los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta señalada en el anexo A, a 12 integrantes de la compañía, específicamente de la tercera dimensión: social y ambiental.

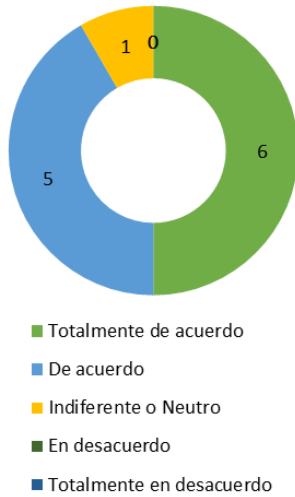
Tabla 10: Tabulación resultados Dimensión social y ambiental

Variable		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
C1	Para la compañía el conocer de mi familia y aspectos personales es muy importante.	6	5	1	0	0
C2	Para la compañía el implementar programas de capacitación para nosotros los colaboradores es muy importante.	1	3	5	3	0
C3	Me siento estimulado por la compañía para ejecutar de la mejor forma mi trabajo.	8	4	0	0	0
C4	Me siento bien trabajando con mi equipo de trabajo.	10	2	0	0	0
C5	Cuando tengo alguna dificultad laboral o personal tengo claro y confío en el proceso a tomar para notificarlo a la compañía.	9	2	0	1	0

Fuente: Elaboración propia

Figura 25. Resultados variable C1

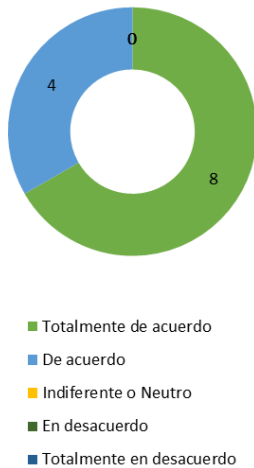
Para la compañía el conocer de mi familia y aspectos personales es muy importante.



Fuente: Elaboración propia

Figura 27. Resultados variable C3

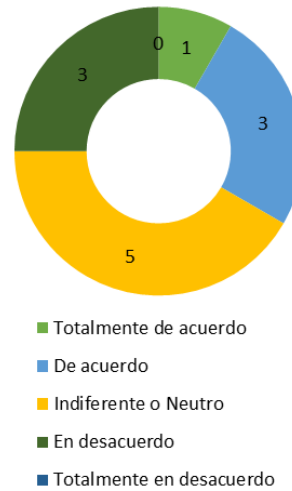
Me siento estimulado por la compañía para ejecutar de la mejor forma mi trabajo.



Fuente: Elaboración propia

Figura 26. Resultados variable C2

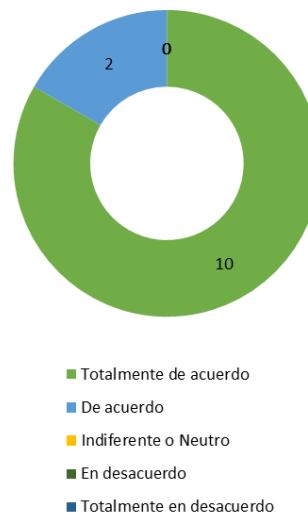
Para la compañía el implementar programas de capacitación para nosotros los colaboradores es muy importante.



Fuente: Elaboración propia

Figura 28. Resultados variable C4

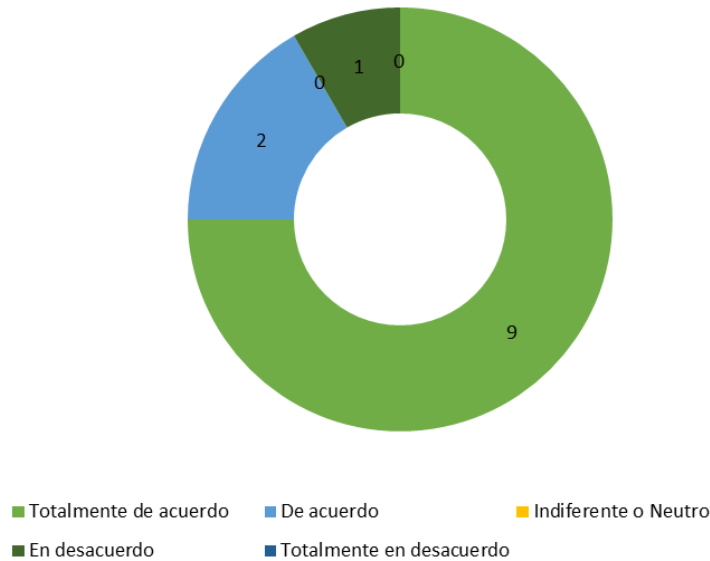
Me siento bien trabajando con mi equipo de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

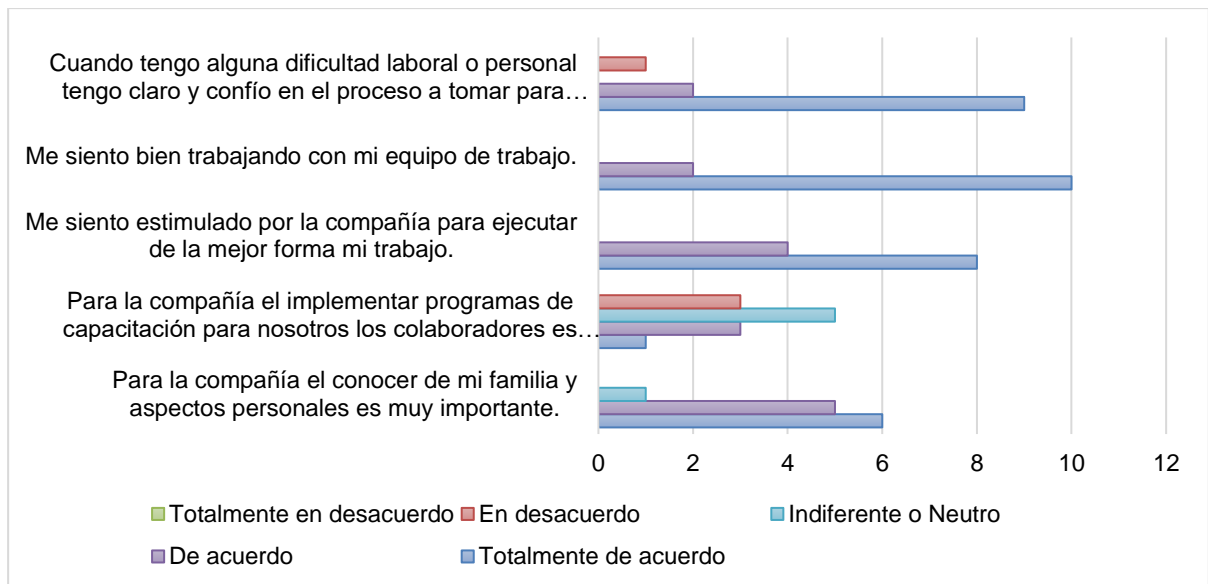
Figura 29. Resultados variable C5

Cuando tengo alguna dificultad laboral o personal tengo claro y confío en el proceso a tomar para notificarlo a la compañía.



Fuente: Elaboración propia

Figura 30. Resultados encuesta – Dimensión social y ambiental



Fuente: Elaboración propia

A nivel social y ambiental, un promedio del 75% de los encuestados expreso su total acuerdo con la existencia de un ambiente laboral que estimula positivamente al trabajador, al trabajo en equipo y confianza para expresarse; la compañía debe implementar un plan de acción específico para incrementar esa tendencia, pues la búsqueda de la calidad en las actividades diarias se facilita con un equipo de trabajo dispuesto para ello, por lo tanto, si bien es una fortaleza a explotar no puede descuidar la tendencia al desacuerdo en ello fue expresado por cargos de apoyo.

Como aspecto por mejorar, se evidenció a nivel social y ambiental que el 66% de la compañía no considera que se implementen programas de capacitación para el equipo de trabajo; una constante capacitación e incentivación del desarrollo profesional genera una mayor disposición para apropiación de procedimientos claros y recepción de propuestas de mejora por parte del mismo equipo de trabajo, basado no solo en la experiencia sino en la aptitud para la ejecución de sus actividades, por lo tanto puede ser una entrada proactiva de identificación de reprocesos y mejoramiento de éstos, para evitar actividades que no generen valor a la compañía.

7.2.4 Dimensión Tecnología y de Innovación

A continuación, se relaciona el procesamiento estadístico de los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta señalada en el anexo A, a 12 integrantes de la compañía, específicamente de la cuarta dimensión.

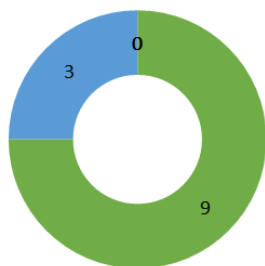
Tabla 11: Tabulación resultados Dimensión tecnológica y de innovación

Variable		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
D1	Para la compañía crear sentido de pertenencia y responsabilidad social con sus clientes, sus proveedores, asociados y colaboradores es muy importante.	9	3	0	0	0
D2	Para la compañía, adherirse, certificarse, o implementar procesos de estándares internacionales (ej: ISO) es muy importante.	3	2	4	2	1
D3	Puedo proponer ideas o participar en las decisiones de mi área si ninguna dificultad y con la seguridad de que serán analizadas por la compañía.	11	1	0	0	0
D4	Constantemente la compañía me informa de los resultados y avances de las actividades que efectúa.	9	3	0	0	0
D5	La compañía busca constantemente mejorar sus procesos mediante nuevas tecnologías o diferentes puntos de vista.	7	4	1	0	0

Fuente: Elaboración propia

Figura 31. Resultados variable D1

Para la compañía crear sentido de pertenencia y responsabilidad social con sus clientes, sus proveedores, asociados y colaboradores es muy importante.

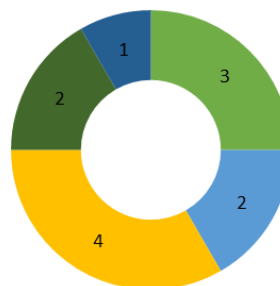


- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente o Neutro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia

Figura 32. Resultados variable D2

Para la compañía, adherirse, certificarse, o implementar procesos de estándares internacionales (ej: ISO) es muy importante.

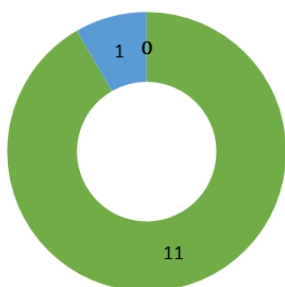


- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente o Neutro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia

Figura 33. Resultados variable D3

Puedo proponer ideas o participar en las decisiones de mi área si ninguna dificultad y con la seguridad de que serán analizadas por la compañía.

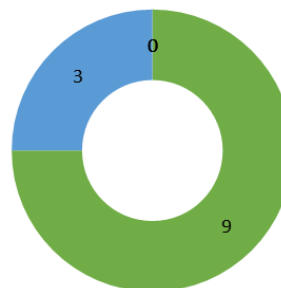


- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente o Neutro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia

Figura 34. Resultados variable D4

Constantemente la compañía me informa de los resultados y avances de las actividades que efectúa.

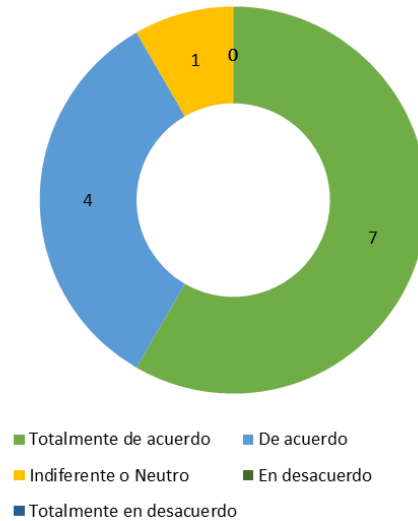


- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente o Neutro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia

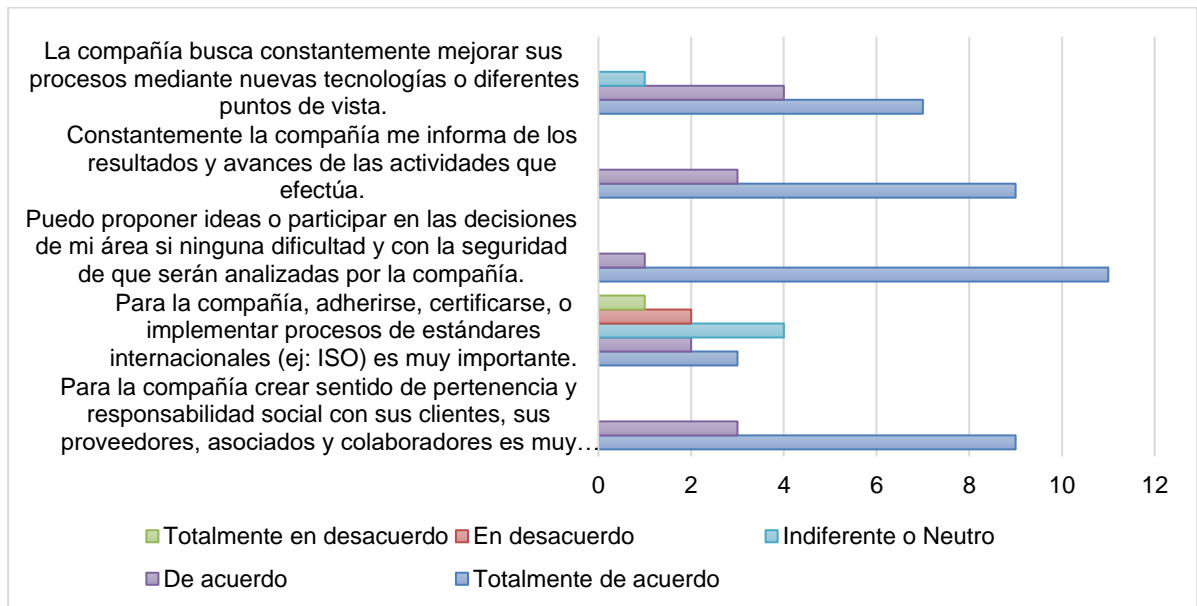
Figura 35. Resultados variable D5

La compañía busca constantemente mejorar sus procesos mediante nuevas tecnologías o diferentes puntos de vista.



Fuente: Elaboración propia

Figura 36. Resultados encuesta – Dimensión tecnológica y de innovación



Fuente: Elaboración propia

Para la dimensión tecnológica y de innovación el 90% de los encuestados considera que puede participar y aportar ideas en la toma de decisiones de su área de trabajo, esto supone una gran fortaleza que D.P. International Services S.A.S., puede aprovechar aún más con la implementación del refuerzo en formación y capacitación contante del personal evidenciado en la dimensión anterior.

Es de resaltar también la tendencia positiva del equipo de trabajo en cuanto a la creación de sentido de pertenencia y esfuerzos por mantener al personal enterado de los avances de la compañía, aspecto que afianza la relación empresa/trabajador para aprovechar las ideas innovadoras que el equipo pueda proponer a los planes de acción y estrategias por implementar.

Se hizo evidente la consideración del personal de D.P. International Services S.A.S. de que actualmente para la compañía no es una prioridad generar certificaciones o reconocimientos a nivel de procedimientos o buenas prácticas dentro de su campo de acción; lo cual debe considerarse una oportunidad de mejora, pues la búsqueda de la calidad constante en las actividades diarias puede generar mayor confianza al personal y al cliente, cuando está comprobada por el cubrimiento de estándares internacionalmente aceptados.

Finalmente, existe una alta tendencia del equipo de trabajo hacia el uso de nuevas tecnologías y formas de ejecutar las actividades, las estrategias de innovación de procesos, renovación o transformación constante de éstos supone una de las mayores fortalezas de la compañía, que deben acompañarse por un adecuado sistema de gestión del conocimiento para brindar beneficios transversales, ante la identificación de una mejor práctica o actividad.

8. Direccionamiento estratégico para D.P. International Services S.A.S.

8.1. Referentes estratégicos

La identificación de los referentes que impactan de una forma positiva a DP International Services S.A.S. se concluyó con los resultados del diagnóstico organizacional señalado en el numeral 7, a manera de resumen de los análisis obtenidos en el diagnóstico y como contextualización del plan propuesto, a continuación se señalan mediante tabla inspirada en análisis FODA, estos resultados:

Tabla 12: Tabulación resultados diagnóstico

	Positivos o ventajas	Negativos o riesgos
Origen Interno	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del modelo de negocio y el mercado. • Relaciones y contactos con rentadoras. • Criterios de evaluación de clientes y mercados. • Estandarización de estructura de precios y relación contractual. • Personal identificado con la compañía y con sentido de pertenencia. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumo de recursos no renovables. • Ausencia de canales y planes de comunicación formales. • Sesgo hacia mercado y clientes tipo. • Necesidad de claridad de objetivos y políticas internas. • No consolidación de procedimientos e imagen de reprocesos. • Ausencia de programas de capacitación constante.

	Positivos o ventajas	Negativos o riesgos
	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza y motivación del personal. • Equipo con proyección innovadora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de gestión del conocimiento.
Origen Externo	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciación en nuevos mercados. • Índice de confianza y opinión del cliente. • Patrones de compra. • Estilos de vida, nivel de ingresos y edad del cliente. • Revaluación de monedas. • Novedades tecnológicas. • Internet y servicio en la nube. • Dinamización de comisiones por montos y características de venta. • Certificación de calidad. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normatividad ambiental. • Cambio climático y contaminación. • Riesgos naturales. • Cambios legislación y tratados comerciales. • Devaluaciones de monedas. • Incremento impuestos. • Tendencias en canales de distribución.

Fuente: Elaboración propia

Con estos resultados, se propone a la compañía establecer las siguientes acciones como puntos de partida o referentes previos a implementación de estrategias focalizadas y tendientes al cubrimiento de los objetivos organizacionales.

8.1.1 Ambientales y de responsabilidad empresarial

En el corto plazo, se propone a la compañía tomar acciones con el equipo de trabajo, socializando los efectos de las actividades de la compañía en el medio ambiente y

promoviendo el uso adecuado de recursos, mediante jornadas de concientización, emisión periódica de la información vía correo electrónico o boletín periódico. Este último puede emplearse para otros propósitos, como notificación de las novedades en la compañía, socialización de resultados de ejecución y otras campañas.

Con los usuarios finales mediante contenidos y adecuaciones en las plataformas, se puede promover el uso de los vehículos eléctricos que ofrezcan las rentadoras, haciendo énfasis en su calidad de amigos con el ambiente guardando la uniformidad en la grilla o matriz de búsqueda que ofrecen las plataformas; así mismo, como parte de la navegabilidad en la plataforma posterior a las transacciones, puede socializar contenidos de cuidado del medio ambiente y enlazar los resultados públicos de acciones ambientales efectuadas por las rentadoras.

En el mediano y largo plazo, DP International Services S.A. considerando la trayectoria de crecimiento esperada, podrá iniciar un proceso de adecuación para obtener certificaciones de calidad, incluyendo buenas prácticas en Responsabilidad Social Empresarial. Para esto deberá identificar los beneficios de la economía circular para incluirlas en el modelo de negocio, también se recomienda en el mediano plazo implementar un plan de manejo ambiental empresarial que considere acciones para crear valor a su entorno, un plan de uso y ahorro eficiente de recursos, conocimiento del origen y composición de los residuos que genera, para una disposición adecuada mediante un programa específico para su manejo.

A nivel de cultura organizacional se recomienda a la compañía identificar e implementar acciones tangibles para promover el respeto y la dignidad de sus integrantes e identificar potenciales sentimientos de no identificación y dificultades generados por el entorno. Formalizar y garantizar la equidad a nivel de asignación de salarios, tarifas y periodicidad de incrementos transversales y realizar monitoreo constante del personal mediante la evaluación de la felicidad en el ámbito laboral.

Por otra parte, el equipo directivo de la compañía debe consultar frecuentemente la bibliografía y documentación sobre el comportamiento del entorno social, político, cultural, legal y tecnológico de la compañía, para tenerlas en cuenta el diseño y revisión de

resultados de las estrategias. Igualmente deben involucrarse en el tema de la sostenibilidad para desarrollar acciones documentadas de su implementación y más aún propender la implementación de las mejores prácticas de gerencia a los líderes que se identifiquen en el equipo de trabajo, para de estos recibir una visión de mediano y largo plazo con retroalimentación de procesos hacia el mejoramiento continuo.

8.1.2 Administrativos y organizacionales

En el corto plazo se propone implementar un boletín periódico (referenciado en numeral anterior) para notificación de las novedades en la compañía, socialización y recordatorio de las metas y objetivos organizacionales, informar resultados de ejecución, resaltar aspectos de personas del equipo, incentivar a los integrantes a mencionar aspectos de interés y otras campañas.

Se recomienda implementar un plan anual de formación del recurso humano, identificando áreas de conocimiento a reforzar y generando interés de autosuperación en el equipo. Así mismo, considerar un programa de reconocimientos ante el logro de actividades de formación profesional; en estos ámbitos de formación y capacitación del equipo, también debe promoverse el desarrollo de capacidades de innovación y producción sostenible, mediante jornadas semestrales de integración, en las que se destaquen e incentiven las propuestas de mejora continua por parte del todo el personal.

Lo correspondiente a la calidad, precio y condiciones de los productos o servicios que se comercializan a través de la plataforma (en el caso actual los vehículos rentados) deben ser manejados directamente por las rentadoras, sin embargo, su impacto directo a la compañía genera la necesidad de actualización o identificación constante de estrategias y tendencias de estas compañías y mercado en general. Esto amerita establecer formalmente un plan de comunicaciones para todos los actores del proceso, que incluya los canales de comunicación, los interlocutores y canales, los tipos de comunicación a manejar y la formalización de estas; se propone en consecuencia a DP un esquema de plan de comunicaciones detallado en anexo E.

Así mismo se recomienda identificar y reconocer que los esfuerzos reales del equipo de la compañía no deben estar enfocados a la mejora del producto que se ofrece mediante las plataformas, pues dicho esfuerzo es cubierto por el cliente (agencias o rentadoras); DP al ser un agente intermedio entre el usuario y el proveedor del producto o servicio, debe enfocarse en el canal, en la identificación de las necesidades del usuario final para ofrecer el servicio en esta medida, mejoras en la forma en que se presenta el producto y se arroja la búsqueda de una forma eficaz para ambas partes.

Lo anterior representa a su vez la necesidad de una estrategia de protección de la imagen de la marca, donde las dificultades que una vez tomado el servicio por el cliente puedan ser canalizadas de manera adecuada hacia el proveedor (cuando la dificultad recae en el) para su respuesta, sin que se comprometa la imagen del buen servicio ofrecido por la plataforma utilizada como canal.

Finalmente, si bien la compañía actualmente no muestra tendencia a la búsqueda de certificaciones de calidad específicas del mercado, de su naturaleza o de sus procesos internos, se propone conformar un comité de calidad que no solo asegure buenas prácticas a nivel de cubrimiento de normatividad básica para la ejecución de las actividades corporativas, sino que identifique aquellos reconocimientos y certificados que se ofrecen para compañías de desarrollo de software, con lo cual identifique un parámetro al cual sesgar los procedimientos y actuar de cada una de las áreas de la compañía, para ante un potencial crecimiento que requiera contar con certificaciones específicas, se cuente con una cultura y estructura preparada para la implementación.

8.1.3 Financiero y económico

Para los dos tipos de servicios ofrecidos por D.P. International Services S.A.S. con sus plataformas e-commerce, actualmente sesgada a la renta de autos, se propone generar una uniformidad contractual por tipo de cliente y servicio, que de manera informal viene efectuándose, más debe revestirse de formalidad y estandarización. Para esto la compañía debe contar con una asesoría legal (actualmente ausente en la organización) para

estandarizar un clausulado mínimo a convenir con clientes, que generen un cubrimiento mínimo legal en los diferentes negocios o proyectos a implementar.

Con la estandarización del clausulado en los contratos de los proyectos que se implementan en los 2 tipos de servicios ofrecidos, se deberá proceder a una estandarización de estructura de precios, según las características del cliente, negocio suscrito, territorios y comisiones pactadas, se construya de manera sistémica una estructura de precios que requiera ante un nuevo cliente únicamente la validación de variables específicas, que logren determinar la viabilidad o no de un negocio.

La identificación de una estructura de precios estándar recomendada debe incluir automatización ante revaluación y cambios de monedas, contemplar posibles cambios de legislación y tratados comerciales, y en especial, una dinamización y tipificación de las comisiones por montos y características de ventas, que si bien deberá contar con flexibilidad ante particularidades de un mercado o cliente, sea fácil y rápidamente obtener el precio de un negocio potencial, que garantice su evaluación financiera inmediata para captación de clientes y nuevos proyectos.

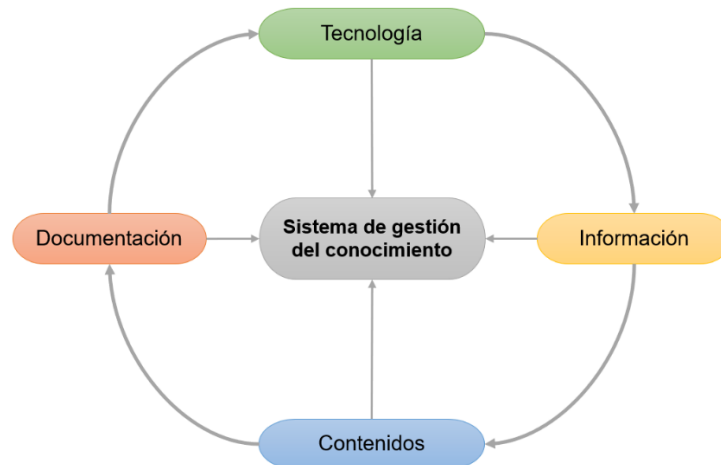
8.1.4 Gestión del conocimiento

Con el desarrollo de plataformas e-commerce la compañía puede aprovechar las lecciones aprendidas, el conocimiento adquirido y la experiencia del equipo, en el ingreso a otro tipo de servicios B2B o B2C a ofrecer, pues cuenta con una base de conocimiento suficiente para abrir las plataformas a nuevos mercados; sin embargo, para estos se recomienda previamente implementar un sistema de gestión del conocimiento, que este unificando con el propósito de todas las áreas y con la intención de que la organización pueda desarrollar este activo intangible que le permita innovar constantemente.

Considerando el tamaño de la compañía y la ubicación del equipo de trabajo, se recomienda la implementación de un ERP para una gestión del conocimiento que incluya capacitaciones periódicas para fortalecer los conocimientos del personal y aplicar técnicas de mejoramiento de procesos, para luego promover sus aportes de información desde

experiencias y sugerencias, todas debidamente documentadas. Es así, como el modelo de gestión del conocimiento propuesto para la compañía se detalla en imagen 37 a continuación:

Figura 37. Sistema de gestión de conocimiento propuesto



Fuente: Elaboración propia

Documentación: La compañía se caracteriza por no emisión de documentos físicos, sin embargo la documentación magnética no tiene actualmente un control de emisión y disposición, por lo tanto se recomienda desarrollar un área a cargo del coordinador administrativo que recopile la información de cada área, proyecto, cliente y país (o estructura organizativa que considere la dirección) a través de un ERP y conforme una estructura de organización preestablecida con la dirección general; lo anterior deberá ser objeto de socialización a todo el equipo de trabajo a medida que se incentiva su uso y medición de nivel de cubrimiento.

Información: La compañía recopila información a través de clientes proveedores e industria como base para el entendimiento del mercado, del negocio y de las necesidades de la plataforma; esta deberá ser documentada por los segmentos o desagregación que se convenga con la dirección, para asegurar su accesibilidad, protección y completitud. A

su vez se deberán estandarizar las fuentes de ingreso de información y agentes que la recopilan, para su debida orientación que asegure la información pertinente y oportuna.

Contenidos: Con la estructura de la información establecida, se puede implementar un procedimiento o protocolo de la información que será objeto de almacenamiento y aprovechamiento, así como la que debe considerarse para conservación; incluyendo criterios de versionamiento, tiempo de conservación, trazabilidad, mecanismos de búsqueda, accesos por nivel y responsables.

Tecnológica: D.P. International Services S.A.S mostró con el diagnóstico una actitud positiva y proactiva ante las mejoras tecnológicas que puedan presentarse en sus procesos y modelo de negocio, lo que genera una fortaleza a provechar por la dirección; la compañía deberá inicialmente efectuar un inventario tecnológico, identificar aquellos susceptibles de mejora o áreas no cubiertas con este enfoque para adquisición de tecnologías de vanguardia; igualmente propender la integración de los diferentes sistemas de información y que estos puedan disponer de espacios donde se pueda almacenar la data. El ERP recomendado deberá ser el pilar central de su gestión del conocimiento para administrar el total de la información, resaltando y conservando con estructuras específicas aquella clave para que la alta gerencia de la compañía tome decisiones, estrategias y monitoree resultados.

La compañía puede adoptar aspectos de diferentes modelos de gestión de conocimiento considerando su naturaleza y especificidades de su actividad actual, con los activos de mercado puede aprovechar las relaciones beneficiosas con las agencias y rentadoras, hasta el punto de generar una ventaja competitiva en el mercado, a su vez, para la gestión de los activos humanos y propiedad intelectual, deberá implementar jornadas de capacitación, evaluación y lecciones aprendidas. Por otra parte, con un enfoque hacia el cliente puede iniciar la consolidación de las experiencias adquiridas con estos para fortalecer la información y documentación, también asegurar una estructuración y mejoras de sus procesos.

La implementación del modelo de gestión del conocimiento apoyará que en cada uno de los procesos y áreas se agregue valor a la compañía, por consiguiente, se concluyó que

cada una de las áreas cuenta con un procedimiento formal que contenga sus diferentes procesos para capturar y depurar la información, tratarse y medirse mediante indicadores para una rápida interpretación que ayude en la toma de decisiones.

8.2. Estructura organizacional

Se identifica que la estructura actual de la compañía, señalada en la figura No. 8 del presente documento, es jerárquica funcional, pues claramente se evidencian niveles de poder y mando, con 2 cargos de alta gerencia no jerarquizados y posteriormente 7 cargos directivos a nivel de coordinación o jefe de departamento, seguidos del equipo de trabajo por estos departamentos. Así mismo, se puede concluir que, a partir esta estructura, cada empleado o miembro de la compañía comunica sus necesidades e inquietudes, identificando plenamente su grupo de trabajo.

De la estructura organizacional actual se identifican la formulación en consecuencia al servicio prestado por las plataformas de renta de autos, y se concluyen las áreas o unidades funcionales, así:

- **Área directiva:** compuesta equitativamente por los dos fundadores, en ellos recae la implementación de procesos administrativos, haciendo énfasis en la gestión del talento humano, gestión del COPAST, la seguridad en el trabajo, comité de convivencia y administración de servicios generales; todo lo anterior con el apoyo de la coordinación de administración y talento humano.
- **Área financiera:** Integrada por la dirección y analista financiero, son guiados por uno de los fundadores de la compañía; su actividad principal corresponde a la gestión de las comisiones de la ejecución de los contratos con los clientes para el uso de las plataformas.
- **Área de producto:** A cargo o relacionada con el área financiera, es el área que efectúa las negociaciones con rentadoras para el servicio B2B, que genera la tarificación de los servicios prestar y que parametriza estos en las plataformas.

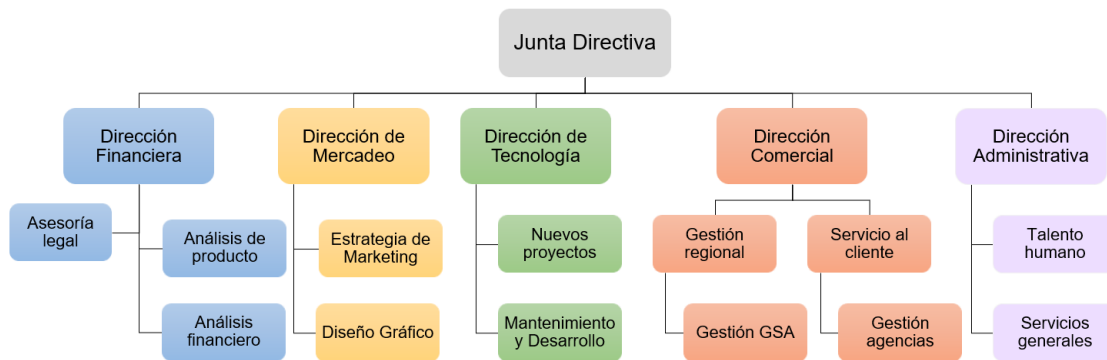
- **Area de marketing:** Integrada por la dirección y un diseñador gráfico, son guiados por uno de los fundadores de la compañía; su actividad principal corresponde a la creación de contenidos ya sea en servicios B2B con estrategias de posicionamiento pago, o servicio B2C con la generación de contenidos para posicionamiento orgánico.
- **Area IT:** Encargada de la creación de las plataformas, su mantenimiento y mejora continua, así como de la implementación e nuevos proyectos que sean requeridos por cada una de las líneas de servicio; se convierte en la columna vertebral de la ejecución de la compañía al recaer en ella la garantía del funcionamiento y manejo de las demás áreas.
- **Área Comercial:** subdividida por regiones y tipo de servicio, se encarga de la atención a las agencias y representantes de las plataformas en territorios específicos (GSA); se le asocia también considerando su dependencia del mismo CEO, la atención al usuario final mediante el call center.
- **Area Administrativa:** Actualmente de un tamaño menor a nivel de cantidad de equipo, pues la gestión administrativa de la compañía es abordada directamente por sus fundadores.

Una vez analizados los resultados de la evaluación interna y externa de DP International Services S.A.S. se concluye que esta estructura representa la experiencia y habilidades especializadas del personal; sin embargo, se concluyen limitaciones a nivel de relaciones pues necesariamente deben coordinarse, para evitar reprocesos o ruidos de comunicación que no permitan a un área contar con las entradas que otra u otras deba asegurarle para realizar eficaz e integralmente sus actividades.

Actualmente al ser un equipo de trabajo relativamente pequeño, puede que estos ruidos de comunicación y evidencia de relación o dependencia no genere mayor impacto, pero al ser la tendencia de la compañía el crecer, el equipo humano crecerá en consecuencia, por lo tanto, no deben manejarse canales de comunicación informales y mitigarse pérdidas de

información o reporte que actualmente sean manejados por la comunicación directa entre un emisor y un receptor. Así las cosas, DP International Services S.A.S., requiere una estructura que no deje a un lado la desagregación por áreas que ya tiene la compañía, más refleje las relaciones y dependencias entre ellas, tanto a nivel de comunicaciones como a nivel de actividades y que a su vez no se sesgue al servicio actualmente ofrecido exclusivamente (renta de autos) sino se acople para cualquier tipo de servicios que las plataformas que desarrolla puede ofrecer.

Figura 38. Estructura organizacional recomendada



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura 38, se propone no separar la estructura de la compañía por fundador con asignación de áreas específicas a cada uno, sino unificarla como junta directiva para con ello formalizar un área administrativa transversal, que si bien puede continuar con el compartir de recursos, no separa gráficamente en hemisferios la compañía, sino garantiza un efecto cascada para la información, la comunicación y las líneas de mando.

Se proponen áreas concretas dando continuidad a las actualmente configuradas, centralizando las responsabilidades para con los procesos propuestos sean concluyente las relaciones entre ellas y así mismo que las necesidades de entradas y salidas sean visibles para todos los integrantes.

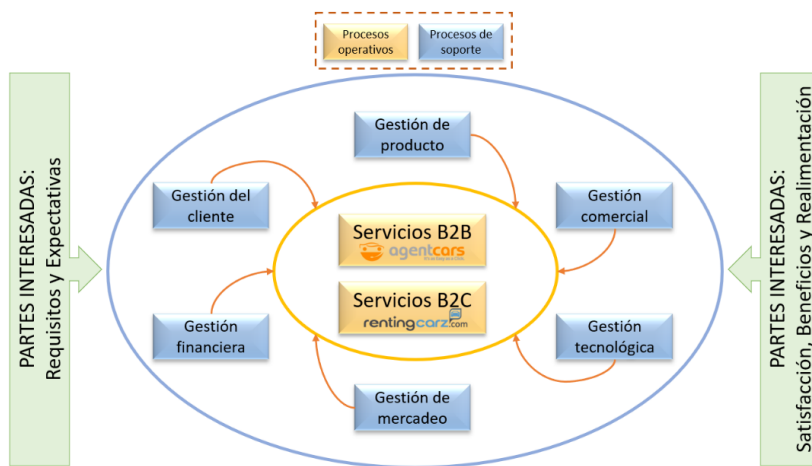
Como nuevos elementos se propone la asesoría legal al área financiera y en especial al análisis de producto para la mencionada necesidad de estandarización contractual de las relaciones con los clientes, que tenga presente particularidades legales, comerciales y tributarias que deban regir cada negocio jurídico a efectuar. Finalmente el área administrativa que se propone configurar tendría a cargo toda la gestión del talento humano y los servicios de gestión documental del conocimiento, comunicaciones, y logística de servicios básicos para funcionamiento de la compañía.

8.3. CMI

El cuadro de mando Integral obtenido para la compañía se evidencia en el anexo N, para el cual se hizo necesario en primera instancia identificar los flujos de cada una de sus actividades por servicio y por área para enmarcar un proceso en cada departamento, lo anterior considerando que no se encontraba formulado o identificado un mapa de procesos sobre el cual basar las futuras estrategias.

En los anexos F y G se evidencian los procesos operativos de las 2 líneas de servicio que ofrece la compañía con sus plataformas, con las cuales a continuación, se ilustran los procesos de soporte identificados para D.P. International Services S.A.S. objeto de formulación y formalización posterior.

Figura 39: Mapa de procesos propuesto



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el mapa de procesos propuesto en la figura 39, se procedió a realizar una correlación de las áreas de la compañía (también conforme organigrama propuesto) con estos procesos que se observa en la tabla 13, para mayor entendimiento de la transversalidad que cada área tiene estos y en consecuencia con las demás áreas, así:

Tabla 13: Correlación áreas y procesos

Área	Procesos					
	Gestión de producto	Gestión comercial	Gestión tecnológica	Gestión de mercadeo	Gestión financiera	Gestión del cliente
Financiera	X	X	X		X	X
Mercadeo				X		
Tecnología	X	X	X		X	X
Comercial	X	X	X	X	X	X
Administrativa			X			

Fuente: Elaboración propia

Como parte del direccionamiento estratégico, una vez establecido el mapa de procesos se estructuraron los procesos como tal mediante la identificación inicial del flujo de trabajo al interior de cada área y proceso identificado, una vez analizado por cada área de la compañía se obtuvieron los procedimientos finales identificados para cada tipo de servicio, los cuales se proponen formalmente a la compañía en los anexos H a M.

Estos procedimientos como pilares de la ejecución estratégica de la compañía para el alcance de los objetivos corporativos, se componen de un objetivo, una demarcación de su alcance, la definición del responsable principal de la implementación, un glosario o términos y definiciones para contexto, entradas/salidas, una relación de los cargos que intervienen y sus acciones dentro del procedimiento, un flujo del procedimiento y los anexos que apliquen.

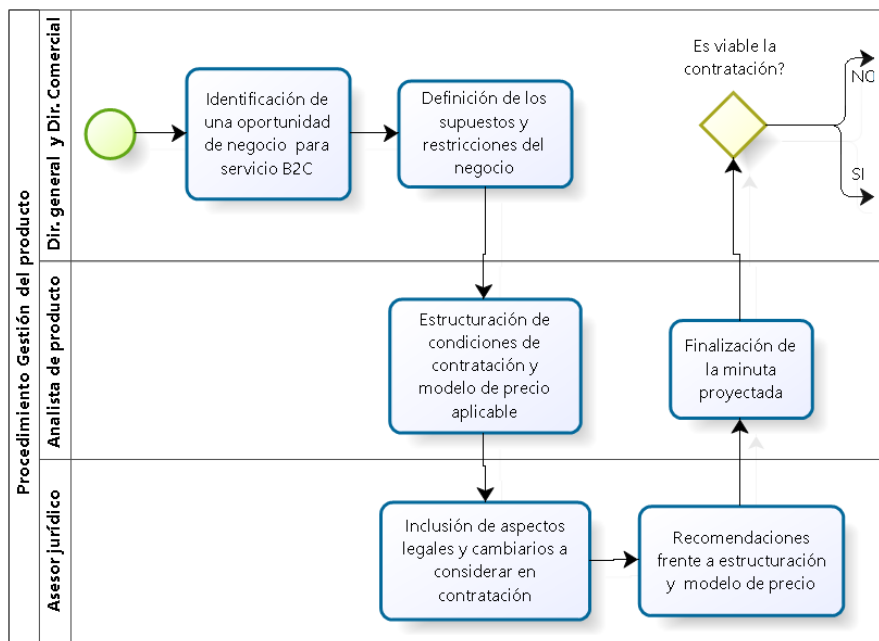
8.3.1 Gestión del producto

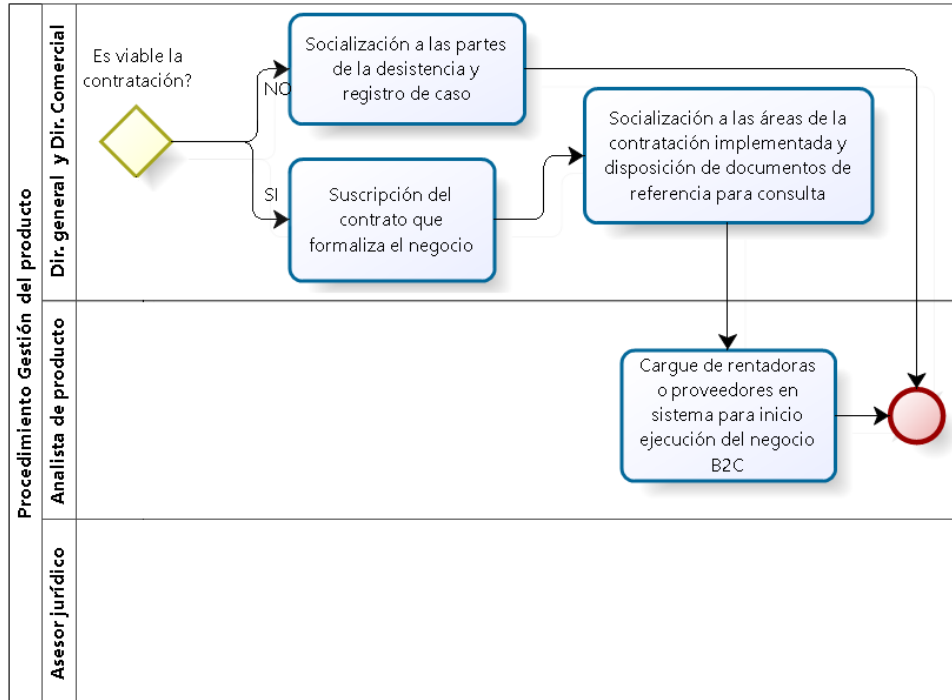
Tabla 14: Generalidades procedimiento Gestión del producto

Objetivo	Responsable	Alcance
Delimitar las actividades frente a la formalización de los negocios jurídicos adquiridos con proveedores, asegurando relaciones gana-gana basados en una estructura contractual que de cubrimiento a restricciones.	El procedimiento es responsabilidad de Direcciones Financiera, apoyado por el analista de producto y el analista jurídico, con seguimiento de la junta directiva (Dirección general).	Este procedimiento abarca todas las relaciones contractuales adquiridas por la compañía para la prestación de servicios en plataformas B2C; así mismo abarca la negociación de las contrataciones potenciales que puedan adquirirse.

Fuente: Elaboración propia

Figura 40: Flujo procedimiento Gestión del producto





Fuente: Elaboración propia

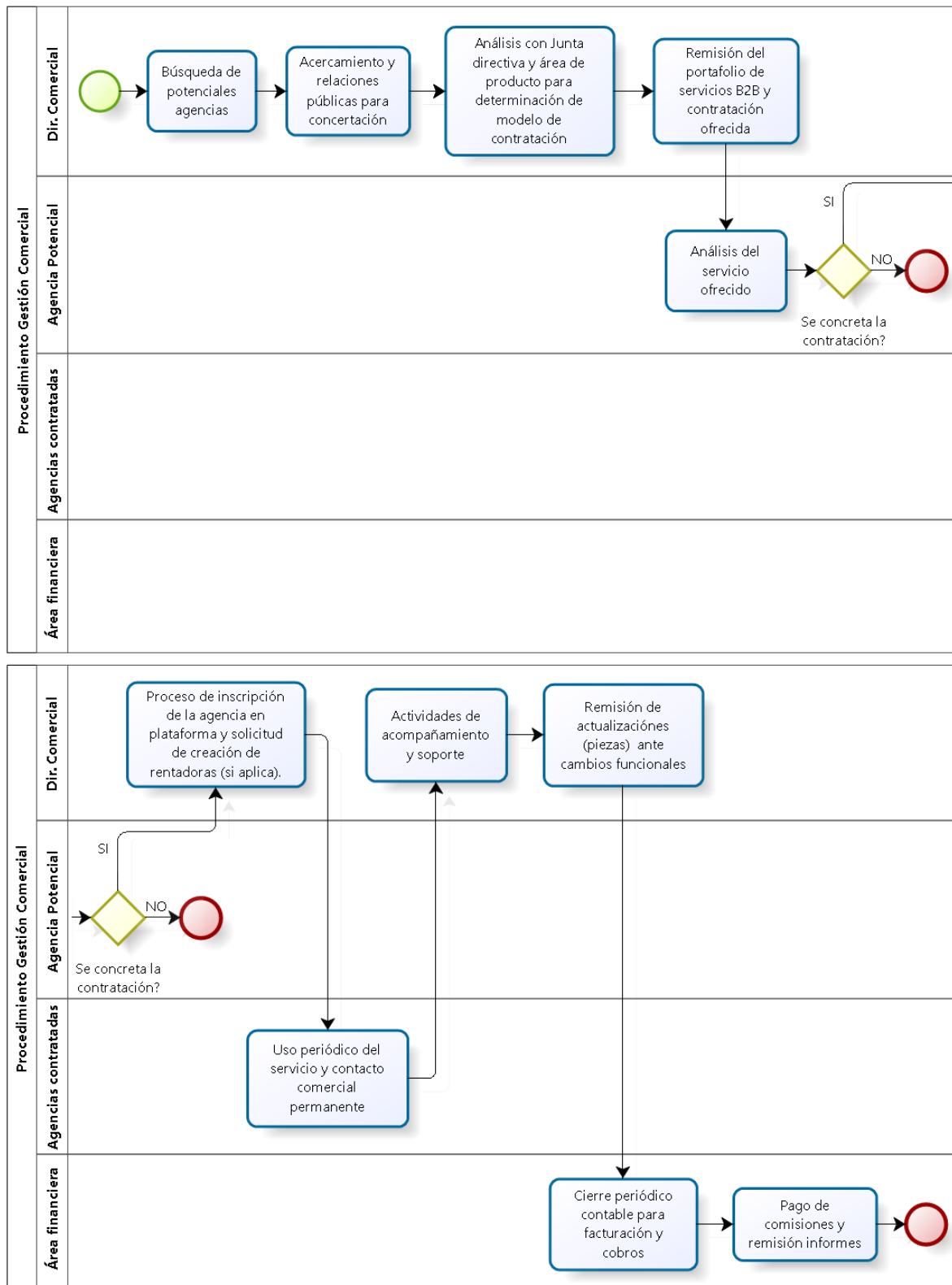
8.3.2 Gestión comercial

Tabla 15: Generalidades procedimiento Gestión comercial

Objetivo	Responsable	Alcance
Delimitar las actividades de atención al cliente a nivel de agencias intermediarias de los servicios ofrecidos por las plataformas tipo B2B desarrolladas por la compañía, incluyendo la gestión tipificada ante los posibles eventos que puedan presentarse con estos clientes y midiéndose a razón de ventas.	El procedimiento es responsabilidad directa del director comercial de la compañía, apoyado por las fuentes de captación de clientes correspondiente exclusivamente a agencias para servicio B2B medido a razón de nivel de ventas.	Este procedimiento abarca todas las agencias con relaciones contractuales adquiridas por la compañía para la prestación de cada servicio B2B y las agencias potenciales en todos los territorios que abarque el mencionado servicio.

Fuente: Elaboración propia

Figura 41: Flujo procedimiento Gestión comercial



Fuente: Elaboración propia

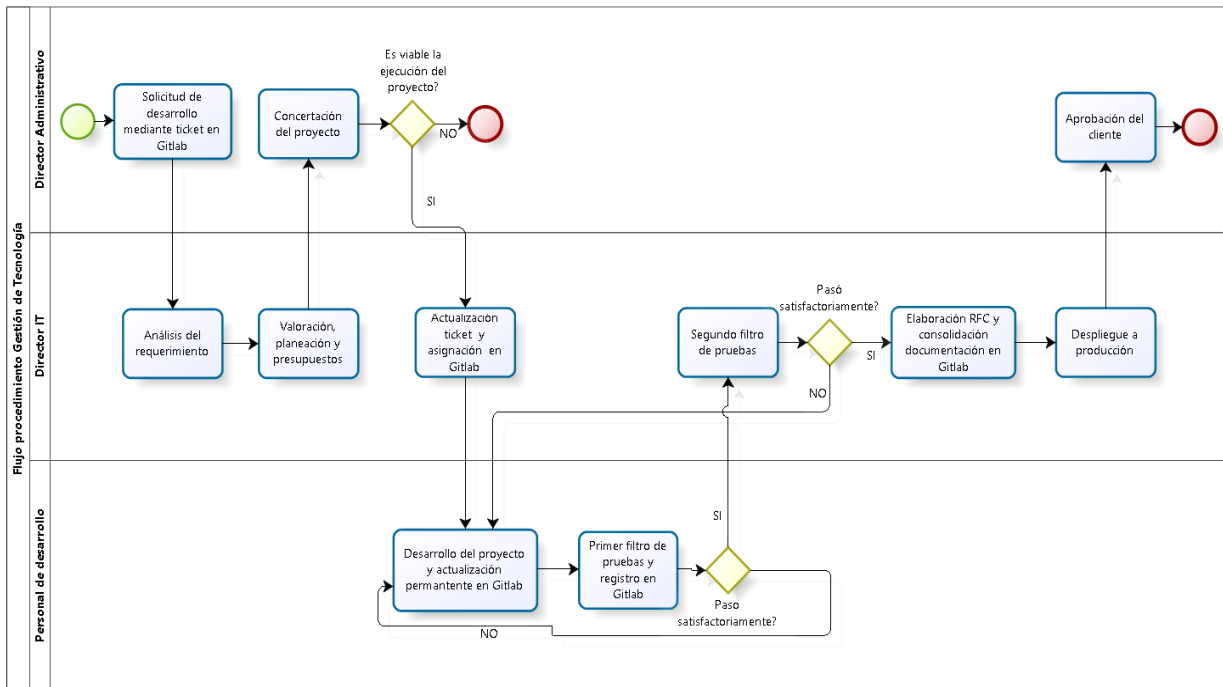
8.3.3 Gestión de tecnología

Tabla 16: Generalidades procedimiento Gestión IT

Objetivo	Responsable	Alcance
Delimitar las actividades y ejecución del área de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la compañía, para atención de los requerimientos de mejoramiento o de automatización necesario para la ejecución de actividades.	El procedimiento es responsabilidad directa del director de tecnología de la compañía, apoyado por los profesionales de desarrollo y con seguimiento de la Dirección Administrativa	Este procedimiento abarca las actividades responsabilidad del área TIC de D.P. para las plataformas y el total de proyectos de desarrollo de la compañía; aplica para todos los requerimientos de mejoramiento o de automatización.

Fuente: Elaboración propia

Figura 42: Flujo procedimiento Gestión IT



Fuente: Elaboración propia

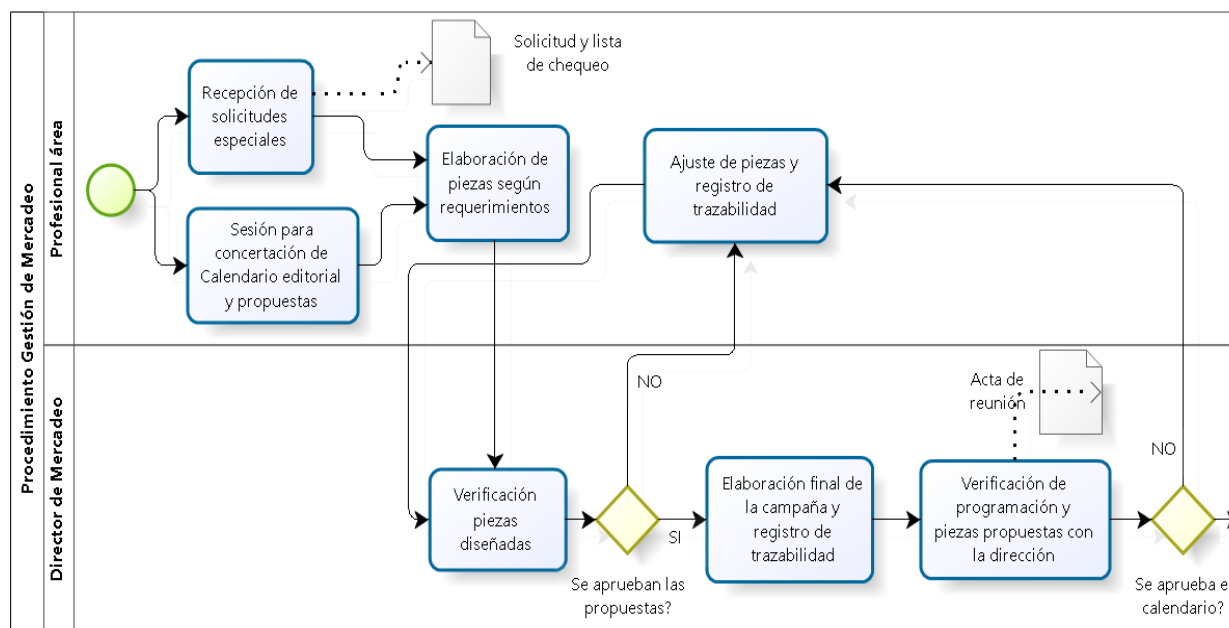
8.3.4 Gestión de mercadeo

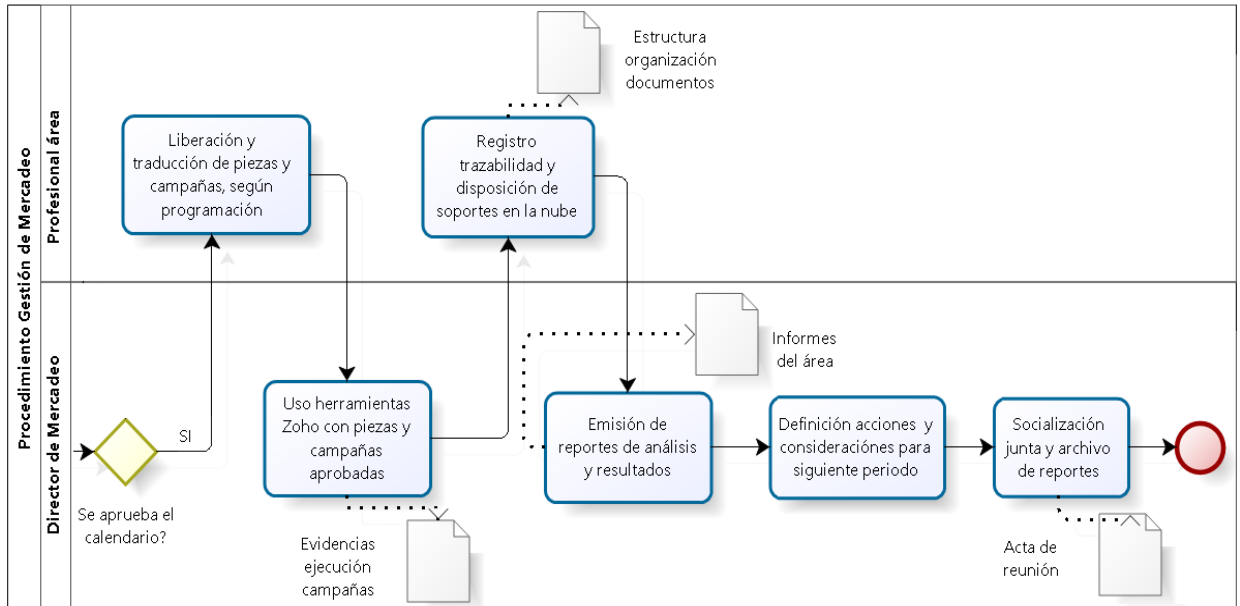
Tabla 17: Generalidades procedimiento Gestión de mercadeo

Objetivo	Responsable	Alcance
Delimitar las actividades correspondientes a la creación e implementación de estrategias de marketing para la promoción de los servicios ofrecidos por la compañía.	El procedimiento es responsabilidad del director de mercadeo de la compañía, apoyado por los profesionales de implementación y de diseño, con seguimiento de la Dirección administrativa.	Este procedimiento abarca todas las estrategias y campañas aplicables a todos los servicios ofrecidos por las plataformas desarrolladas por la compañía.

Fuente: Elaboración propia

Figura 43: Flujo procedimiento Gestión de mercadeo





Fuente: Elaboración propia

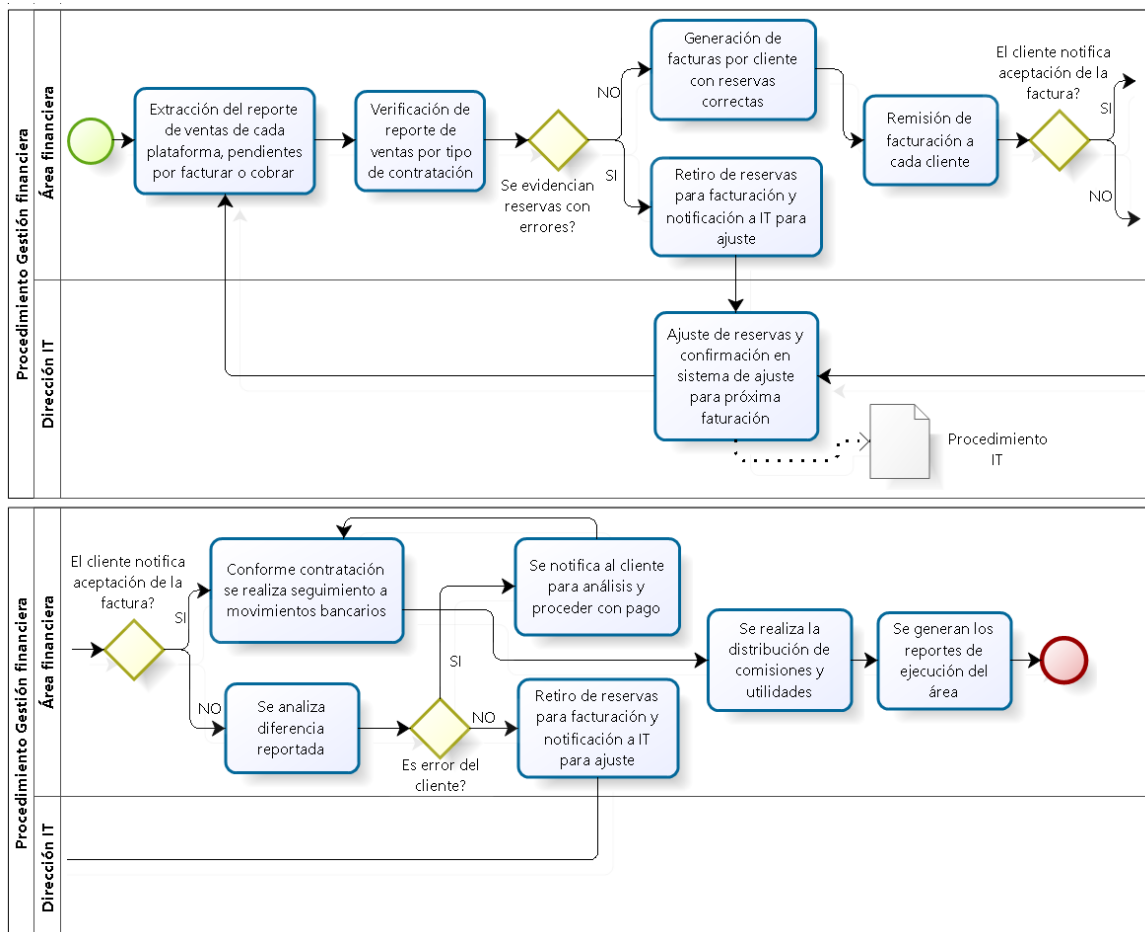
8.3.5 Gestión financiera

Tabla 18: Generalidades procedimiento Gestión financiera

Objetivo	Responsable	Alcance
Delimitar las actividades financieras respecto de los diferentes clientes y negociaciones adquiridas por la compañía a nivel de cobros y facturaciones.	El procedimiento es responsabilidad directa del director financiero de la compañía, apoyado por los analistas financieros y asesores legales, con seguimiento de la junta directiva.	Este procedimiento abarca los aspectos financieros que conlleven la prestación de servicios en plataformas; así mismo abarca la negociación de las contrataciones potenciales que puedan adquirirse.

Fuente: Elaboración propia

Figura 44: Flujo procedimiento Gestión financiera



Fuente: Elaboración propia

8.3.6 Gestión del cliente

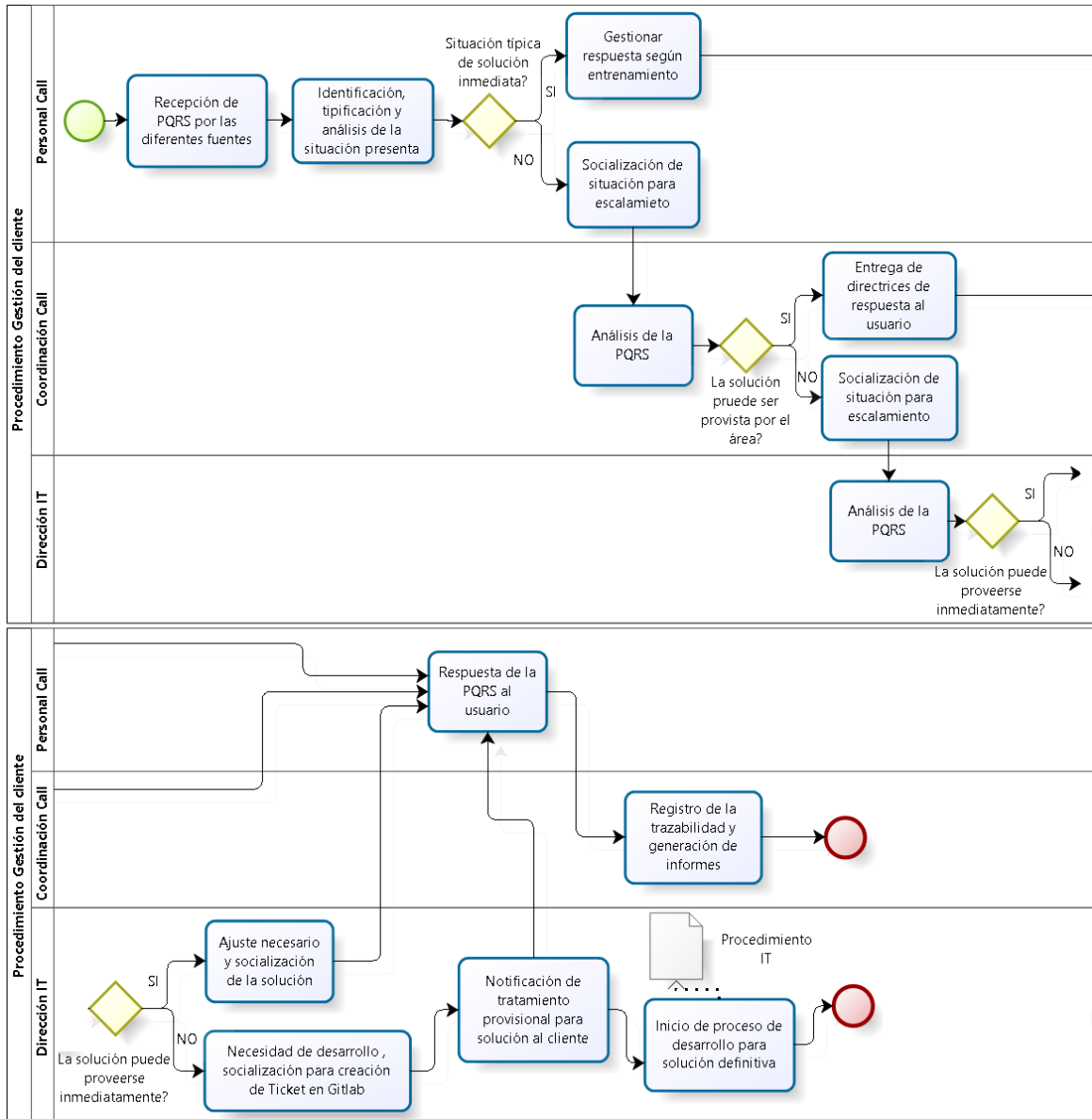
Tabla 19: Generalidades procedimiento Gestión del cliente

Objetivo	Responsable	Alcance
Delimitar las actividades de atención al cliente exclusivas de los usuarios finales de los servicios en plataformas desarrolladas por la compañía, incluyendo la gestión tipificada ante los	El procedimiento es responsabilidad directa del supervisor de servicio al cliente, encargado del call center de la compañía, apoyado por el equipo de atención al cliente, con	Este procedimiento abarca todos los consumidores finales resultantes de las relaciones contractuales adquiridas por la compañía para la prestación de cada servicio.

Objetivo	Responsable	Alcance
posibles eventos que puedan presentarse.	seguimiento de la junta directiva.	

Fuente: Elaboración propia

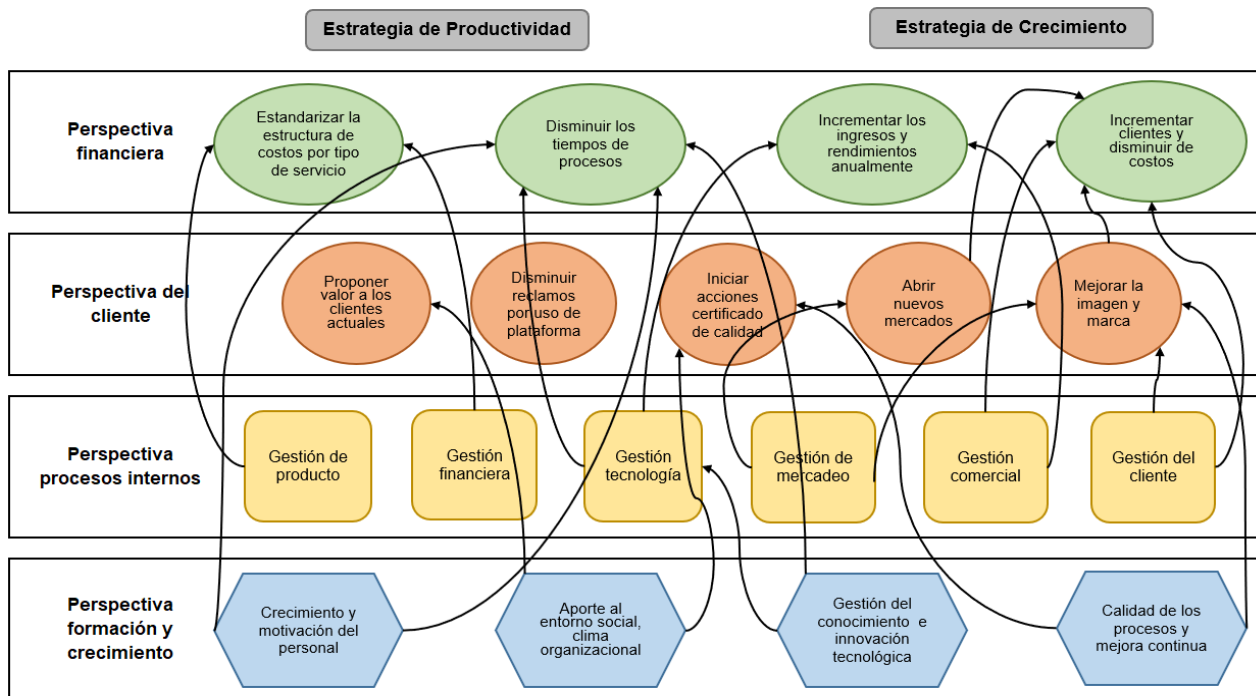
Figura 45: Flujo procedimiento Gestión del cliente



Fuente: Elaboración propia

Con los procesos y procedimientos establecidos, se concluyó la formulación del mapa estratégico propuesto a D.P International Services S.A.S. para su adecuado direccionamiento estratégico:

Figura 46: Mapa estratégico propuesto



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, ya planteado el mapa estratégico, se concluyó con el Cuadro de Mando Integral – CMI, la propuesta se compone de 11 objetivos estratégicos, 4 de la perspectiva financiera, 3 de la perspectiva clientes, 3 de la perspectiva de procesos internos y 1 de la perspectiva de crecimiento; Incluye un 24 metas de las cuales 13 se estiman para ejecución en el corto plazo, 9 en un mediano plazo y tan solo 2 en el largo plazo.

A continuación se resumen las metas según objetivos estratégicos propuestos y perspectivas recomendadas, el detalle de responsables, indicadores, ponderaciones y demás aspectos de medición se detallan en el cuadro de mando integral señalado en el anexo N.

Tabla 20: Perspectivas, objetivos, metas e indicadores del CMI

Persp ectiva	Objetivo		Meta		Indicador	Peso meta en objetivo
Financiera	OE1	Estandarizar la estructura de costos por tipo de servicio	1.1	Realizar un inventario de la tipología de costos actual	Tipificación de costos	80,00%
			1.2	Establecer un modelo de costos por tipo de servicio	Modelo de costos	20,00%
	OE2	Incrementar los ingresos y rendimientos anualmente	2.1	Identificar las mayores fuentes de ingreso para potenciar su uso.	Contratos Identificados	50,00%
			2.2	Identificar rentabilidad y relación costo beneficio por contrato o proyecto	Relaciones identificadas	50,00%
	OE3	Incrementar clientes y disminuir de costos	3.1	Identificar las rentadoras o agencias en países o regiones no cubiertas	Nuevas aperturas	50,00%
			3.2	Identificar por proceso las actividades que generan mayor costo/tiempo para identificar optimizaciones	Optimización en procesos	50,00%
Clientes	OE4	Proponer valor a clientes	4.1	Identificar por proceso los incrementos de	Valor por proceso	100,00%

Perspectiva	Objetivo		Meta		Indicador	Peso meta en objetivo
		internos y externos		valor que pueden aplicarse		
	OE5	Abrir nuevos mercados	5.1	Identificar mercados potenciales para prestación de servicios B2B o B2C	Nuevos mercados	100,00%
Procesos internos	OE6	Concientizar los efectos de compañía en el entorno	6.1	Identificar los efectos en el entorno, resultantes de la ejecución de actividades de la compañía	RCE - Reconocimiento	50,00%
			6.2	Socializar a nivel interno los efectos identificados de actividades de la compañía	RCE - Concientización	50,00%
	OE7	Mejorar el flujo de las comunicaciones al interior de las áreas y entre áreas.	7.1	Implementar un plan de comunicaciones que contemple todos los interesados, los tipos de comunicación, las líneas de interlocución, los escenarios y correlaciones.	Comunicaciones	40,00%
			7.2	Asegurar la documentación de solicitudes que incluyan criterios de aceptación previos	Formalización de solicitudes	30,00%

Perspectiva	Objetivo		Meta		Indicador	Peso meta en objetivo
			7.3	Asegurar el flujo de la información entre áreas, a nivel de actividades y resultados	Sesiones de socialización	30,00%
	OE8	Minimizar reprocesos y acciones contingentes.	8.1	Alinear las necesidades del área comercial y gerencial con las propuestas de campaña de marketing	Piezas contingentes	20,00%
			8.2	Reducir la cantidad de observaciones de la Dirección General	Observaciones	30,00%
			8.3	Asegurar registro de reportes e informes del periodo por área, para consulta permanente de resultados y lecciones aprendidas	Informes	50,00%
	OE9	Disminuir los tiempos de procesos	9.1	Solucionar el total de las mejoras solicitadas	Desarrollos para mejora	30,00%
			9.2	Desarrollar el total de los nuevos proyectos solicitados	Desarrollos nuevos	30,00%
			9.3	Cerrar completa y adecuadamente todas las solicitudes en Gitlab	Gestión de tickets	20,00%
			9.4	Entregar oportunamente los desarrollos y mejoras	Oportunidad Tickets	20,00%

Persp ectiva	Objetivo		Meta		Indicador	Peso meta en objetivo
	OE10	Disminuir reclamos por uso de plataforma	10. 1	Tipificar los reclamos del uso de la plataforma para atención por prioridad.	Optimización en reclamos	100,00%
Crecimiento	OE11	Aportar activamente al bienestar de los clientes internos, externos y la sociedad	11. 1	Direccionar los procesos y acciones de la compañía hacia posible certificación de calidad	Búsqueda de la Calidad	25,00%
			11. 2	Implementar un sistema de gestión del conocimiento	Gestión del conocimiento	40,00%
			11. 3	Establecer un programa de formación y capacitación	Gestión del talento humano	35,00%

Fuente: Elaboración propia

8.4. Modelo de marketing

Con los resultados de la encuesta aplicada para conocimiento del microentorno, se evidencia en D.P. International Services una compañía abierta a las estrategias de mercadeo, no solo por la existencia de un área, equipo y recursos específicos para su implementación, sino en la naturaleza de los productos B2B y B2C que ofrece, ya que debe valerse de herramientas vanguardistas de marketing para llegar al público objetivo de cada tipo de servicio.

A menos que sea un elemento o servicio vital, cualquier negocio es altamente afectado por la opinión de sus clientes, y en las plataformas de comercio on line esta calificación cuenta con una tendencia incremental en la influencia al momento de la compra; es así como deben identificarse estrategias para enaltecer las opiniones favorables, así como para "atacar" inmediatamente aquellas calificaciones bajas con el fin de identificar la molestia del cliente, realizar la toma de medidas y solicitar su recalificación.

Es ejercicio del área de mercadeo la identificación de patrones de compra entre los clientes ya sea de manera independiente o con afectación por regiones, épocas o tendencias. Para el negocio de plataformas de comercio on-line se cuenta con la versatilidad de estrategias de mercadeo inmediatas que pueden adecuadamente proyectarse si se cuenta con esta tipificación o tendencia previo a su ocurrencia.

Para corroborar esta valoración de D.P. International Services S.A.S. se analizaron las variables de Kotler (1977) correspondientes a los criterios de efectividad del marketing, donde se identificó para filosofía del cliente que la compañía proyecta sus estrategias conforme las tendencias del cliente, evidencia las oportunidades y la táctica necesaria para llegar a él; también se confirmó la organización integrada, considerando la ya mencionada área y recursos específicos que asigna la compañía para la ejecución del mercadeo.

En cuanto a información adecuada de marketing y orientación estratégica, el área de mercadeo es la encargada de planificar y asignar recursos necesarios y claves, la empresa cuenta con información de investigación de mercado de cliente, influencia de compra, canales y competidores. Adicionalmente, gracias a la experiencia y reconocimiento en el mercadeo que tienen sus fundadores, conoce las ventas potenciales y la rentabilidad de diferentes mercados, segmentos, territorios, productos y canales.

8.4.1 Competencia

Se desarrolló una matriz de perfil competitivo (MPC) para identificación de los principales competidores exclusivamente a nivel de plataformas de renta de autos en servicios B2B y B2C (Ver tabla 21), considerando que es actualmente el servicio de plataformas e-

commerce de la compañía. Para la identificación de la competencia en servicio se consultaron buscadores simulando la necesidad en diferentes regiones, aunado a la referencia de los fundadores de la compañía; se seleccionaron las 4 principales plataformas de renta de autos y también se evaluaron directamente las principales rentadoras como parámetro para formulación de estrategias.

Los factores críticos de éxito se valoraron con los factores internos y externos con las siguientes calificaciones: 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. Para las calificaciones estimadas se consultó directamente el área de mercadeo de la compañía:

Tabla 21: Matriz perfil competitivo – plataformas

Factor clave	Ponderado	Plataformas DP		Rental cars		Despegar		Rent Car		Miles	
		Calif.	%	Calif.	%	Calif.	%	Calif.	%	Calif.	%
Experiencia en el sector	12%	4	12%	3	9%	3	9%	3	9%	3	9%
Cobertura del servicio	16%	3	12%	4	16%	3	12%	4	16%	3	12%
Diversidad del servicio	12%	3	9%	3	9%	3	9%	4	12%	4	12%
Estrategias de mercadeo	8%	2	4%	4	8%	4	8%	4	8%	4	8%
Servicio al cliente	20%	4	20%	3	15%	3	15%	4	20%	4	20%
Prestigio en redes	20%	2	10%	4	20%	4	20%	4	20%	4	20%
Imagen costo/beneficio	12%	3	9%	3	9%	3	9%	3	9%	4	12%
TOTAL	100%		76%		86%		82%		94%		93%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Matriz perfil competitivo – rentadoras

Factor clave	Ponderado	Avis		Hertz		Sixt		Budget		Alamo	
		Calif.	%	Calif.	%	Calif.	%	Calif.	%	Calif.	%
Tecnología	20%	3	15%	2	10%	4	20%	3	15%	3	15%
Experiencia en el sector	8%	4	8%	4	8%	4	8%	4	8%	4	8%
Cobertura del servicio	14%	3	11%	2	7%	3	11%	3	11%	3	11%
Estrategias de mercadeo	10%	3	8%	2	5%	4	10%	3	8%	3	8%
Servicio al cliente	18%	3	14%	3	14%	4	18%	2	9%	4	18%
Prestigio en redes	18%	3	14%	2	9%	4	18%	2	9%	2	9%
Imagen costo/ beneficio	12%	3	9%	3	9%	4	12%	3	9%	4	12%
TOTAL	100%		77%		62%		97%		68%		80%

Fuente: Elaboración propia

8.4.2 Propuesta de valor

Se identifica en las plataformas de D.P. International Services S.A. que la propuesta de valor es la presentación del servicio de una forma práctica y rápida para ubicar el mix que requiere el consumidor final de manera inmediata, con la seguridad de obtener el precio más accesible según los criterios solicitados.

Esta propuesta de valor se estructura en la grilla de búsqueda y cuenta con características atractivas al cliente en relación con el precio, completitud, practicidad y efectividad de la búsqueda, convirtiéndose estos en los factores diferenciadores que la compañía debe potenciar en su estrategia de marketing.

8.4.3 Segmentación y target

Teniendo como referencia la clasificación VALS: Valores y estilos de vida, (Kotler & Keller, 2012) se realizó una segmentación del consumidor final del servicio de las plataformas B2B y B2C en función de valores personales y estilos de vida.

Tabla 23: Segmentación psicográfica del consumidor final

Variable	Análisis
Estilo de vida	Personas que usen para fines personales, servicio de transporte terrestre a demanda durante periodos específicos.
Clase social	Personas con capacidad adquisitiva media-alta que consideren el uso del servicio como complemento para el logro de actividades recreativas o laborales.
Personalidad	El servicio es buscado también para cubrimiento de normatividad vial y seguridad en la vía, por lo tanto se concluye que el consumidor final cuenta con un perfil precavido, con proyección de sus actividades específicas en búsqueda de mitigar riesgos previsibles en la actividad seleccionada.

Fuente: Elaboración propia

Ahora complementando la segmentación psicográfica anterior, a nivel conductual se identificó el consumidor final en un grupo específico según conocimientos, actitudes, usos y respuesta al servicio:

Tabla 24: Segmentación conductual del consumidor final

Variable	Conclusión
Ocasión de compra	Esporádica
Frecuencia de uso	Constante

Variable	Conclusión
Grado de lealtad	Medio
Grado de conocimiento	Medio
Beneficios esperados	Cumplimiento normativo, calidad, precio, oportunidad y seguridad.

Fuente: Elaboración propia

Con la segmentación efectuada, se concluye que el target de las plataformas e-commerce de la compañía son Personas y grupos de personas que requiera para fines personales, servicio de transporte terrestre a demanda durante periodos determinados de tiempo, en ubicaciones de adquisición, uso y entrega específico; con el cubrimiento de normatividad y seguridad incluido en el servicio.

8.4.4 Posicionamiento

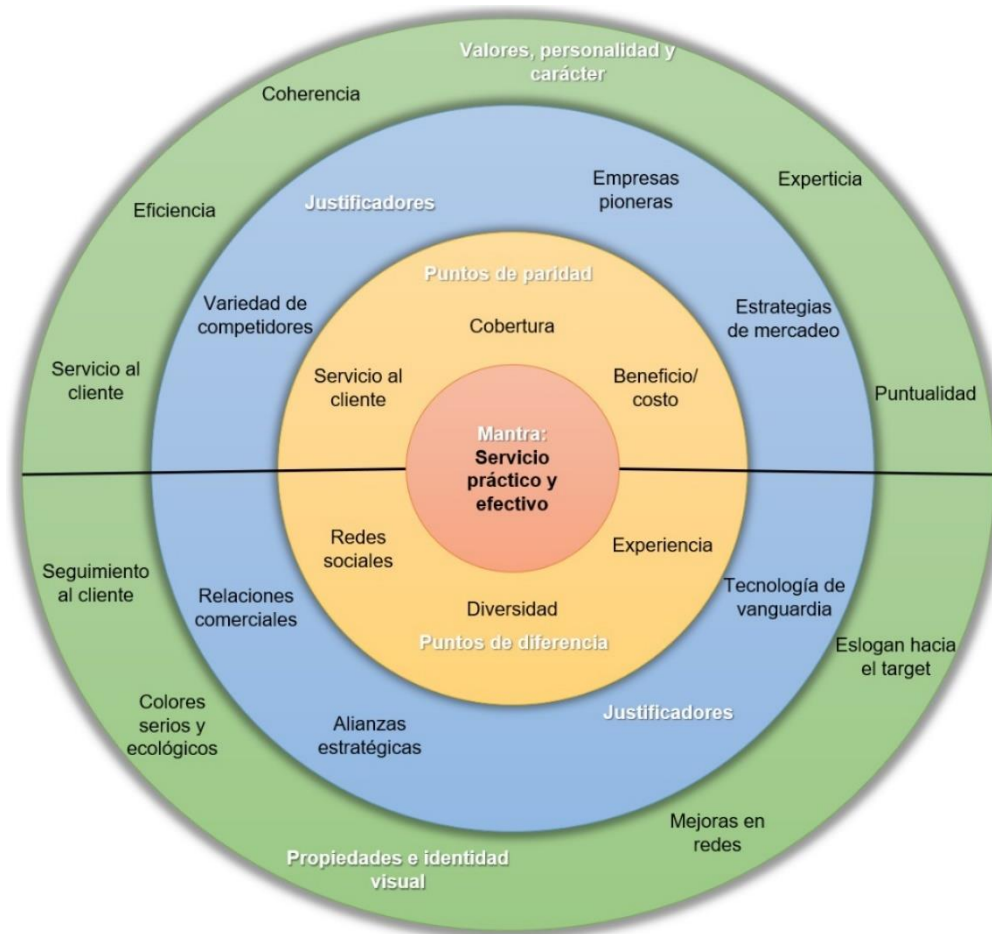
Para la parametrización del posicionamiento se tomó como referencia la propuesta de valor que la compañía ofrece, detallada en numeral 8.4.2:

- Precio: Competitivos y asequibles.
- Integralidad: Servicio completo, incluyendo seguridad y accesorios.
- Legal: Cubrimiento de normatividad

Considerando el target identificado, el análisis interno y externo de la compañía, la competencia y el cliente, se concluyó que la estrategia de posicionamiento de D.P. International Services S.A.S. debe considerar como puntos de diferencia, es necesario enfocar la estrategia en la evidencia de la experiencia en la prestación del servicio, así como efectuar de manera agresiva acompañado del buen servicio al cliente que viene

brindando la compañía, acciones tendientes a mejorar la imagen en redes sociales. Por otra parte, como puntos de paridad, la estrategia debe ser constante en mostrar la diversidad del servicio y la cobertura garantizada al consumidor final.

Figura 47: Propuesta de posición de marca – Bull’s eye



Fuente: Elaboración propia

8.4.5 Diseño de distribución

La naturaleza de los servicios prestados por las plataformas e-commerce de D.P. International Services S.A.S es ser un eslabón en la cadena de distribución del servicio al

consumidor final, por lo tanto con el servicio B2C mantiene un contacto directo con consumidor final aun siendo intermediario y con el servicio B2B no hay contacto con el consumidor final, por lo tanto su cliente inicial es el siguiente intermediario (agencias); si bien la lógica comercial del proveedor y el cliente es suprimir canales de distribución para consecución directa, el tipo de servicio y modelo de negocio cuenta con ventajas para la compañía, como no necesidad de costear y controlar las existencias, focalización del servicio al cliente y variedad en mezclas de negociación.

Considerando el proceso de expansión se propone a un mediano y largo plazo la conservación del canal de distribución para asegurar un crecimiento con bases fortalecidas, así como realizar búsqueda de alianzas estratégicas con agencias y rentadoras que cubran aquellos territorios aun no explorados por la compañía.

La estrategia por lo tanto está orientada hacia la ampliación de alternativas de cobertura con la generación de Alianzas estratégicas y con el objetivo de identificar portafolios adicionales a la renta de autos, pero manteniendo la independencia de las empresas; se propone un modelo de alianza donde la compañía podrá beneficiarse del portafolio de clientes con prestación de servicios complementarios a las plataformas actuales y de esta manera llegar a clientes potenciales, generando un valor a la compañía. Para implementar la estrategia, D.P. International Services S.A.S. deberá identificar las alianzas potenciales para propuesta de un modelo de beneficios previamente considerado, que incluya acuerdos de colaboración y confidencialidad.

Se identifican como beneficios de la esta estrategia la expansión de la compañía (relación gana – gana), un crecimiento del portafolio, generación de valor y aumento de ventas, soluciones integradas para los consumidores finales y alternativas de optimización de costos.

8.4.6 Comunicaciones

El desarrollo de comunicaciones efectivas es fundamental para que la estrategia de marketing multicanal tenga éxito. Con el target definido, el objetivo de las comunicaciones

será generar la necesidad en los consumidores finales y enaltecer los beneficios del servicio a las rentadoras y agencias; será responsabilidad previa de la compañía formalizar y socializar con precisión ya sea a agencias, rentadoras o consumidor final, el costo beneficio para cada eslabón, las ganancias en tiempo, la disminución de riesgos, ahorros y todos aquellos beneficios de hacer uso de las plataformas desarrolladas por D.P. International Services S.A.S.

Una de las tácticas en el diseño de las comunicaciones debe ser crear conciencia de marca, logrando que ya sea mediante agencia, rentadora o directamente uso de la plataforma, el consumidor, el cliente y la competencia reconozcan y recuerden la marca con el nivel de detalle para asociarla al mercado del servicio.

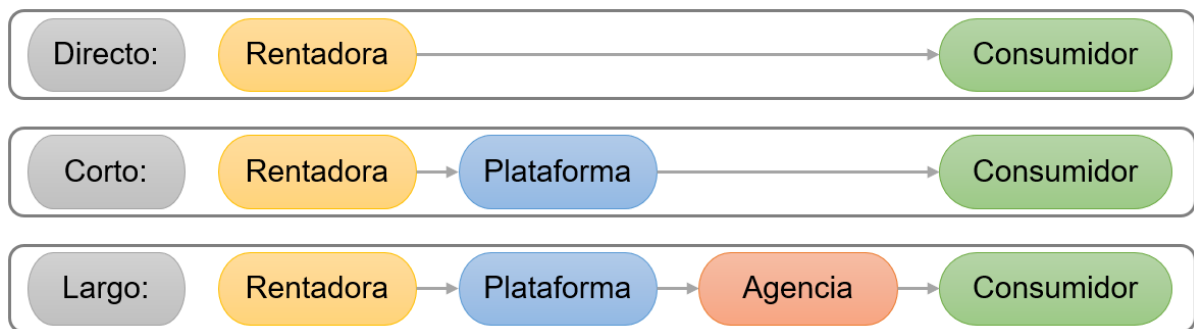
La estrategia sobre la cual debe girar el plan de comunicaciones, está asociada al posicionamiento mediante las características de valor como eficacia y practicidad, resaltando la facilidad del proceso de búsqueda y mostrando que el resultado es efectivamente la mejor opción para el consumidor según sus criterios de selección definidos.

Con el ya conocimiento del servicio brindado por las plataformas desarrolladas, al ser identificado el servicio es indispensable pasar a una estrategia creativa con mensajes transformativos, donde el valor de la marca se asocie la propuesta de valor y mantra de la campaña: “servicio práctico y efectivo”. Los esfuerzos de marketing en la compañía pueden deben seguir enfocándose en los canales de comunicación del marketing digital y las redes sociales.

Los canales de distribución representan un sistema interactivo que involucra todos los componentes, D.P. Internacional Services S.A.S. reconoce la existencia de 3 caminos que pueden recorrerse para llegar al consumidor final; en la figura 48 se aprecia que el camino directo obedece a aquel servicio que el consumidor adquiere directamente en plataforma o instalaciones de las rentadoras, en este recorrido no existe el uso de las plataformas e-commerce de la compañía por lo cual sus esfuerzos de marketing no pueden enfocarse en resaltar el servicio de una u otra rentadora en específico.

El camino corto es el correspondiente a las plataformas tipo B2C, en el cual el consumidor adquiere el servicio de las rentadoras por medio de la plataforma de la compañía (caso de rentingcarz.com) y en el que la contratación y comisiones se manejan directamente con las compañías que prestan el servicio promocionado en la plataforma; finalmente, el recorrido largo es aquel en el que el consumidor adquiere el servicio por medio de una agencia o tercero aplicable al tipo B2B (caso de agentcars.com), quienes acceden a la plataforma de la compañía para obtener el servicio de la rentadora, en este recorrido el negocio o contratación se efectúa con las agencias y se da provecho a negociaciones internas con las rentadoras para brindarlo.

Figura 48. Canales y recorridos



Fuente: Elaboración propia

8.4.7 Mezcla de marketing

Con la identificación y focalización señalada en los numerales precedentes, se propone entonces una mezcla de comunicaciones de marketing con herramientas en relaciones públicas, fuerza de ventas, y en especial marketing directo exclusivamente digital con eventos virtuales.

Se proponen acciones a través de las plataformas ad exchanges, para que los anuncios lleguen a los sitios especializados para donde sean ubicados por el consumidor final o las agencias. Este tipo de publicidad permite hacer la compra programática de espacios

publicitarios, segmentando el tipo de usuarios y zonas geográficas; su costo se deberá proyectar en todos los modelos de contratación, ya sea CPM (Coste Por Mil), CPC (Coste Por Clic), CPL (Coste por Lead) o CPV (Coste por Venta), para concluir el más rentable y eficaz para la compañía.

Parte esencial de la implementación de una campaña online, es la negociación y compra de medios, pues el costo no debe ser el único indicador para contratar publicidad online, D.P. International Services S.A.S. deberá identificar la calidad de los soportes y afinidad con el producto. Así mismo, los resultados dependen también de la configuración y segmentación, cuya herramienta será el servidor de anuncios, que permita programar horarios, países, número de visualizaciones, etc.

También se propone mantener las ya efectuadas por la compañía campaña de publicidad online, para realizar acciones de posicionamiento Search Engine Optimization (SEO) a través de Google AdWords y LinkedIn ads, red social ideal para relacionarse con diferentes tipos de clientes. Para ello, se recomienda la identificación de espacios adecuados para el público objetivo, que además de la afinidad busque tráfico cualificado.

Se recomienda el SEO en Google® porque su posicionamiento busca mejorar la visibilidad del sitio web en los resultados de búsqueda orgánicos, es una herramienta eficiente y rentable de captación de clientes; sin embargo, para aumentar la popularidad del sitio web será necesario que D.P. International Services S.A.S. mediante esta táctica, deberá incrementar el número de enlaces de textos que apunten a los sitios web de las plataformas, y posteriormente que la página una vez se reciba al cliente tenga un número bajo de enlaces. Para este SEO finalmente se recomienda hacer un análisis de la estructura de la página web, sus enlaces internos y los destinos de estos.

En cuanto la plataforma de anuncios para la red social LinkedIn, que trabaja en el formato de autoservicio, eligiendo el tipo de publicidad y forma de pago, permitirá publicar anuncios dirigidos al tipo de público profesional y empresas interesadas.

Para mejora de la imagen y recordación de marca, será necesario orientar la estrategia a identificación de necesidades reales del cliente y a propiciar relaciones duraderas mediante acompañamiento durante la prestación del servicio; la empresa podrá hacer presencia mediante su sitio web, redes sociales, blogs, foros, portales etc. Considerando construir contenidos en función de los grupos de interés y contar con un perfil corporativo y personal para identificar los canales de respuesta habilitados para gestionarlos.

Finalmente, se propone a D.P. International Services S.A.S. manejar un marketing directo al consumidor final, hacer uso de herramientas como e-mail marketing y menciones en redes sociales mediante: Generación de tráfico (mensajes comerciales creados para entornos digitales con la misión de llevar personas de una URL a otra), participación con cualquier respuesta del cliente que le lleve a inscribirse, matricularse o darse de alta en una página web; y finalmente, viralización buscando que los clientes compartan contenidos.

Es así como, para todos los efectos propuestos la compañía deberá asegurar que el área de mercadeo desarrolle como mínimo:

- Estrategias generales de social media
- Coordinación de todos los medios web
- Manejo de equipo de socializer
- Monitoreo de todas las redes sociales
- Análisis de estadísticas
- Perfil de usuarios basados en las estadísticas
- Campañas innovadoras

- Creación de comunidades virtuales
- Manejo de identidad digital y ejecución de eventos en línea
- Creación de contenidos para ser publicados en Internet
- Posicionamiento en buscadores SEO
- Administración de campañas de Google AdWords y pauta online

9. Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación de las propuestas, así como las conclusiones de la ejecución.

9.1. Recomendaciones

Se propone a la compañía concientizarse y socializar los efectos de la ejecución de sus actividades en el medio ambiente y promover el uso adecuado de recursos; adicionalmente para en el largo plazo iniciar un proceso obtención de certificación de calidad y buenas prácticas en Responsabilidad Social Empresarial, se recomienda implementar un plan de manejo ambiental empresarial que considere acciones para crear valor a su entorno.

Se recomienda implementar un boletín periódico para notificación de las novedades en la compañía, socialización y recordatorio de las metas y objetivos organizacionales, informar resultados de ejecución, resaltar aspectos de personas del equipo, incentivar a los integrantes a mencionar aspectos de interés y otras campañas.

Es necesario implementar un plan formación del recurso humano, identificando áreas de conocimiento a reforzar, generando interés de autosuperación en el equipo promoviendo el desarrollo de capacidades de innovación y producción sostenible.

Para los dos tipos de servicios ofrecidos por D.P. International Services SA.S. con sus plataformas e-commerce, se propone generar una uniformidad contractual por tipo de cliente y servicio, así como una estandarización de estructura de precios, según las características del cliente, negocio suscrito, territorios y comisiones pactadas.

Con el desarrollo de plataformas e-commerce la compañía puede aprovechar las lecciones aprendidas, el conocimiento adquirido y la experiencia del equipo, en el ingreso a otro tipo de servicios B2B o B2C a ofrecer, pues cuenta con una base de conocimiento suficiente para abrir las plataformas a nuevos mercados; sin embargo, para estos se recomienda previamente implementar un sistema de gestión del conocimiento, que este unificando con el propósito de todas las áreas y con la intención de que la organización pueda desarrollar este activo intangible que le permita innovar constantemente.

Una de las principales recomendaciones es la implementación la gestión del conocimiento que incluya capacitaciones periódicas para fortalecer los conocimientos del personal y aplicar técnicas de mejoramiento de procesos, para luego promover sus aportes de información desde experiencias y sugerencias.

Se recomienda a DP International Services S.A.S., requiere una estructura organizacional en la que persista la desagregación por áreas de la compañía, más se unifiquen las fundaciones como junta directiva, se genere una asesoría legal al área financiera y se formalice un área administrativa; lo anterior mediante una estructura que refleje las y relaciones, dependencias y comunicaciones.

Se propuso un mapa de procesos a la compañía que incluye 6 procesos específicos como pilares de la ejecución estratégica de la compañía para el alcance de los objetivos corporativos; con estos, se concluyó la formulación del cuadro de mando integral para D.P International Services S.A.S.

Con el fin de reforzar los resultados y estrategias propuestas, es necesario que la compañía realice un análisis detallado del servicio, con una descripción de este a nivel de básico, genérico, ampliado, y potencial, lo anterior considerando que independiente de la experiencia de la compañía, debe especificarse formalmente y de manera transversal a todos los clientes internos, que el servicio real y sus variaciones; lo anterior, aunado a un estudio específico del consumidor final apoyara las estrategias de marketing a implementar.

Para la definición del método de selección de precios, considerando el objetivo estratégico de estandarizar o tipificar las diferentes variables de contratación que pueden generarse frente a los servicios de la plataformas e-commerce, se recomienda a la compañía, realizar previamente una evaluación de la sensibilidad del precio desde la demanda.

Para que la estrategia de posicionamiento sea efectiva, se recomienda realizar un estudio de mercado para asegurar conocimiento real de su portafolio en los 2 tipos de servicio, para también ubicar adecuadamente cada uno en el ciclo de vida de servicio; para esto se recomienda valorar el portafolio mediante una aplicación básica del Modelo BCG (Henderson, Matriz de Boston Consulting Group, 1973) que evidencie el crecimiento de los servicios de D.P. International Services S.A.S. según el comportamiento de ventas del sector, la competencia y propios.

9.2. Conclusiones

Se encontró en D.P. International Services S.A.S una compañía con tendencia a la innovación y abierta a las mejoras tecnológicas, buscando reinventarse y mejorar constantemente, lo cual generó mayor facilidad para encontrar y proponer estrategias; Sin embargo, se encuentra que la denominación de la actividad económica de la compañía “desarrollo de software” cuenta con espacios borrosos teniendo en cuenta que se proyecta más hacia la prestación de servicios específicos con los desarrollos que ejecuta, para el caso actual, plataformas e-commerce de renta de autos.

La empresa cuenta con experiencia en el servicio actualmente prestado mediante sus plataformas y la actividad que viene ejecutando es de una gran magnitud, lo que contrarresta con su organización interna a nivel de formalización de procedimientos, estrategias y gestión del conocimiento, por lo cual, las recomendaciones y propuestas del presente trabajo debieron focalizarse en generar bases fortalecidas para la implementación del direccionamiento estratégico.

El análisis del macroentorno de la compañía evidenció una baja tendencia hacia el medio ambiente y la sostenibilidad, por lo cual se realizaron recomendaciones para fomentar la

concientización del impacto de la compañía en su entorno. Así mismo, a nivel externo se evidencia que la compañía al prestar el servicios a nivel internacional con los desarrollos que ejecuta, requiere una alta rigurosidad en la verificación de términos legales y cambiarios previo al cierre de negociaciones con sus clientes.

El análisis del microentorno obtenido con la aplicación de la encuesta previamente concertada arrojó resultados relativamente esperados por los directivos, el personal conoce y se identifica con la misión, la visión y los valores de la compañía, lo que concluyó que es una planta de personal dispuesta a implementar las mejoras que requiera la compañía, aunado a que se comparten las ideologías éticos y valores empresariales; sin embargo, debe asegurarse la formalización y claridad de los procedimientos y actividades que se realizan, para mitigar la tendencia a reprocesos e improvisación.

Se identificó un ambiente laboral que estimula positivamente al trabajador, al trabajo en equipo y la comunicación fluida, aunque también requiere dar inicio a programas de capacitación y formación para el equipo.

Con los resultados del diagnóstico fue posible identificar los referentes estratégicos a nivel ambientales y de responsabilidad empresarial, administrativos y organizacionales, financiero y económico, y de manera enfática la gestión del conocimiento; siendo todos referentes que configuran un punto de partida estructurado para la implementación de estrategias de crecimiento, no solo las formuladas en la presente investigación, sino base sólida que fomente el éxito de otras estrategias que la compañía considere.

La estructura organizacional actual de la compañía representa la experiencia y habilidades especializadas del personal, pero genera limitaciones a nivel de relaciones y coordinación entre áreas; para evitar los reprocesos o ruidos de comunicación, se concluyó que no deben manejarse canales de comunicación informales y buscar eliminar fuentes de pérdida de información por esta causa. La estructura propuesta continua la desagregación por áreas que ya tiene la compañía, refleja las relaciones y dependencias entre ellas y no se limita al servicio actualmente ofrecido exclusivamente (renta de autos).

Se propone un plan estratégico basado en el modelo de Cuadro de Mando Integral, en primera instancia formulando los procesos operativos de las 2 líneas de servicio que ofrece la compañía con sus plataformas; consecuentemente se identificó el flujo de trabajo al interior de cada área y proceso identificado y los procedimientos finales identificados para cada tipo de servicio. Finalmente se concluyó la formulación del mapa estratégico y un CMI con 11 objetivos estratégicos y 24 metas.

A nivel de marketing se identificó como oportunidad de mejora la evaluación de los resultados de los gastos de marketing y ausencia de canales de identificación de clientes potenciales; basado en la propuesta de valor identificada: presentación del servicio de una forma práctica y rápida para ubicar el mix que requiere el consumidor final de manera inmediata, con la seguridad de obtener el precio más accesible según los criterios solicitados.

El plan propuesto a D.P. International Services S.A.S. se proyecta para ejecución en el mediano y corto plazo, en anexo O se observa el cronograma y presupuesto proyectado que puede ser tomado como base por la compañía para iniciar su implementación, el cual arroja una duración de 11 meses y un costo de \$247.342.500 pesos colombianos, sin incluir la adquisición del sistema para apoyo a la estrategia de gestión del conocimiento.

10. Referencias

- Aguilar, F. (1967). *Análisis del entorno empresarial*. New York: Mc Millan.
- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: DowJones Irwin.
- Arranz Ramonet, A. (2016). *Planeación Estratégica Integral*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de México:
<http://sistemas.fcencias.unam.mx/~aar/libros/Planeacion%20estretetica%20integral.pdf>
- Blacksip. (2017). *Reporte de Industria E-commerce en Colombia*. Obtenido de
<https://blacksip.com/>:
https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1725164/Ofertas_de_contenido/Reporte%20de%20Industria%20EI%20E-commerce%20en%20Colombia%202017.pdf
- Caldart, A. (Diciembre de 2020). Repensar la postura estratégica de la empresa en tiempos de crisis. *Business Review*, 306. Recuperado el 23 de Enero de 2021, de <https://www.harvard-deusto.com/repensar-la-postura-estrategica-de-la-empresa-en-tiempos-de-crisis>
- Caldera Mejía, R. (2004). *Planeación estratégica de Recursos Humanos*. Universidad Politécnica de Nicaragua.
- Chandler Dupont, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional* (Décima ed.). Mexico D.F.: Cengage Learning. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Drucker, P. (1974). *The practice of management*.

- Frasser Acevedo, W. (2014). *Historia y Evolución de la Ingeniería de Software*. Obtenido de [www.wordpress.com: https://ingswusa.files.wordpress.com/2014/08/historia-de-ing-software.pdf](https://ingswusa.files.wordpress.com/2014/08/historia-de-ing-software.pdf)
- Freire-Andrade, V., Rocha-Hoyos, J., Esquetini-Cáceres, C., & Llanes-Cedeño, E. (2019). Análisis de la planificación estratégica para la gestión de las universidades particulares. Una alternativa exitosa. *Revista Espacios*. Obtenido de <https://www-scopus-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85060258969&origin=resultslist&zone=contextBox>
- Henderson, B. (1973). *Matriz de Boston* Consulting Group. Boston.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL.
- Hodge, B. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico* (Sexta ed.). Pearson Educación. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4407>
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1990). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, P. (1977). *From Sales Obsession to Marketing Effectiveness*. 4 - 5.
- Kotler, P. y. (2016). *Dirección de marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14 ed.). Pearson Educación. Recuperado el 2 de mayo de 2020, de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2071/?il=3653>
- Kotler, P., & Keller, K. (2015). *Marketing Management*. Harlow: Pearson Educación.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2016). *Sistemas de información gerencial* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Education.
- Llopis Sancho, E. (Mayo de 2012). Claves de marketing para pymes y emprendedores. *Márketing y Ventas*, 279, 15. doi:DT0000178062

- Marketing, Publishing. (1996). (E. D. Santos, Ed.) Obtenido de Tácticas aplicadas de marketing:
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2102/lib/bibliotecaeansp/detail.action?doi=3175178>
- MINTIC. (2012). Obtenido de https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-73982_recurso_1.pdf
- MINTIC. (2019). *www.mintic.gov.co*. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-124764_recurso_1.pdf
- Mintzberg, H. (1978). *Patterns In Strategy Formation*. Management Science.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood: Prentice-Hall.
- Neumann, V., & Morgenstern, O. (1944). *Teoría de Juegos y Comportamiento Económico*. Princeton University Press.
- Nueno, J. L., Villanueva, J., & Viscarri, J. (2004). *Hacia un nuevo Márketing Mix*. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Pan, W., Chen, L., & Zhan, W. (Enero de 2019). PESTEL Analysis of Construction Productivity Enhancement Strategies: A Case Study of Three Economies. *American Society of Civil Engineers (ASCE)*. doi:10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000662
- Piattini, M. (UNPL). *REVISTA INSTITUCIONAL DE LA FACULTAD DE INFORMÁTICA*. Obtenido de www.sedici.unlp.edu.ar:
http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/57358/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- procolombia. (s.f.). *www.procolombia.co*. Obtenido de Oportunidades de Negocio en Sector Software: <https://procolombia.co/node/1234>
- Project Management Institute, I. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Sexta ed.). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

- Riven R., P. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona: Gestión 2000.
- Rojas López, M. D., & Medina, L. J. (2011). *Planeación estratégica, fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5525&pg=74>
- Roy, S., & Kamath, R. (2020). Born on the internet, how should Suta grow? *Emerald Group Publishing Ltd.*, 1-19. doi:10.1108/EEMCS-05-2019-0105
- Scott, A. (1991). Planificación estratégica. Edinburg, Reino Unido. Obtenido de Edinburg Business School .
- Segarra, E. (Noviembre de 2020). Salir al ataque: guía para crecer a través de la innovación. *Business Review*, 305. Recuperado el 23 de Enero de 2021, de <https://www.harvard-deusto.com/salir-al-ataque-guia-para-crecer-a-traves-de-la-innovacion>
- SENA, MINTIC, & FEDESOFTE. (Diciembre de 2015). Caracterización del sector Teleinformática, Software y TI en Colombia 2015. Obtenido de https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-73973_recurso_1.pdf
- Singagerda, F., Alfian, F., Jatiningrum, C., & Meliyanti. (2019). The business strategy and supply chain management performance in a transitioning economy. *ExcelingTech*, 577-588. Obtenido de <https://www-scopus-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85071577927&origin=resultslist&zone=contextBox>
- Sun Tzu. El arte de la guerra. (s.f.). *El arte de la guerra*. Obtenido de <https://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>
- Sun, H., Fan, M., & Tan, Y. (2020). An empirical analysis of seller advertising strategies in an online marketplace. *Institute for Operations Research and the Management Sciences*, 37-56. doi:10.1287/ISRE.2019.0874
- Supersociedades. (Julio de 2015). Obtenido de www.supersociedades.gov.co: <https://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/EE1-%20Estudio%20Sectorial%20Software-%202015%20VII%2030.pdf>

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y Política de negocios* (Décima ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://aed1035gestionestrategica20181.files.wordpress.com/2018/02/administracion-estrategica-y-politica-de-negocios-wheelen-hunger-10ed.pdf>

Anexos

ANEXO A. Encuesta

ANEXO B. Tabulación y resultados

ANEXO C. Análisis Pestel

ANEXO D. Análisis de riesgos

ANEXO E. Plan de comunicaciones

ANEXO F. Flujo servicio B2B

ANEXO G. Flujo servicio B2C

ANEXO H. Procedimiento Gestión de producto

ANEXO I. Procedimiento Gestión comercial

ANEXO J. Procedimiento Gestión tecnológica

ANEXO K. Procedimiento Gestión de mercadeo

ANEXO L. Procedimiento Gestión financiera

ANEXO M. Procedimiento Gestión del cliente

ANEXO N. Cuadro de mando integral

ANEXO O. Cronograma y presupuesto proyectado