



## **Direccionamiento estratégico para la empresa Try My Ride**

Jenny Paola Mendoza Ortiz  
Silvia Patricia Perdomo Soto

Universidad EAN  
Facultad de Administración  
MBA  
Bogotá, Colombia  
4/Marzo/2022

**Direccionamiento estratégico para la empresa Try My Ride**

**Jenny Paola Mendoza Ortiz**  
**Silvia Patricia Perdomo Soto**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas**

Director (a):

Sandra Jenina Sanchez Perdomo

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN  
Facultad de Administración  
MBA  
Bogotá, Colombia  
4/Marzo/2022

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 4/Marzo/2022

## **Agradecimientos**

A Andrés Silva, Gerente General de la empresa Try My Ride por permitirnos obtener toda la información y depositar su voto de confianza en nosotras para desarrollar este trabajo.

A todos nuestros profesores que a lo largo de estos dos años nos hicieron aportes valiosos para desarrollar este trabajo y a nuestro director de proyecto por el apoyo y aportes realizados para llevar este trabajo a feliz término.

## Resumen

El presente trabajo de grado está desarrollado para la empresa Try My Ride, empresa dedicada a la prestación de servicios integrales de movilidad empresarial con énfasis en sostenibilidad. Es una empresa con presencia en varias ciudades de Colombia y en países de Suramérica. El objetivo de este trabajo consiste en la propuesta de un plan de direccionamiento estratégico que permita a Try My Ride fortalecer la gestión desde el concepto de estrategia organizacional. Para así responder al cumplimiento, seguimiento y monitoreo de los objetivos trazados en aras de lograr rentabilidad, productividad, competitividad y permanencia en el tiempo.

Este trabajo inicia con la búsqueda de bibliografía de direccionamiento estratégico que han planteado varios autores, posteriormente se realizó un diagnóstico desde el ámbito interno y externo de la organización. Se aplicó la matriz PESTEL y el instrumento PENTEX, a través de entrevistas a los líderes de la empresa. Finalmente, la información fue procesada a través del software Micmac, para obtener las variables finales con las cuales se propone el plan de direccionamiento estratégico para Try My Ride.

De la realización de este trabajo se pudo concluir que el modelo de direccionamiento propuesto para Try My Ride tiene foco en tres variables. Estas variables son estrategia y estructura, mercadeo y talento humano. El proyecto plantea implementación de mejoras en estos tres frentes que le permitan cumplir los objetivos trazados como empresa y generar los resultados esperados.

**Palabras clave:** direccionamiento, estrategia, diagnóstico, Pentex, Micmac.

### Abstract

This work is developed for the company Try My Ride, a company dedicated to providing comprehensive business mobility services with an emphasis on sustainability. It is a company with presence in several cities in Colombia and in South American countries. The objective of this work is to propose a strategic management plan that allows Try My Ride to strengthen management from the concept of organizational strategy. In order to respond to compliance, follow-up and monitoring of the objectives set in order to achieve profitability, productivity, competitiveness and permanence over time.

This work begins with the search for bibliography of strategic direction that several authors have proposed, later a diagnosis was made from the internal and external scope of the organization. The PESTEL matrix and the PENTEX instrument were applied, through interviews with the leaders of the company. Finally, the information was processed through the Micmac software, to obtain the final variables with which the strategic direction plan for Try My Ride is proposed.

From the completion of this work, it was possible to conclude that the addressing model proposed for Try My Ride focuses on three variables. These variables are strategy and structure, marketing and human talent. The project proposes the implementation of improvements on these three fronts that allow it to meet the objectives set as a company and generate the expected results.

**Keywords:** direction, strategy, diagnosis, Pentex, Micmac.

**Tabla de Contenido**

<b>Lista de Tablas</b> .....	<b>11</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>12</b>
<b>2. Objetivos</b> .....	<b>15</b>
2.1 Objetivo general.....	15
2.2 Objetivos específicos .....	15
<b>3. Justificación</b> .....	<b>16</b>
<b>4. Marco Institucional</b> .....	<b>19</b>
<b>5. Marco de Referencia</b> .....	<b>27</b>
5.1 El concepto de la estrategia.....	27
5.2 La estrategia empresarial.....	29
5.3 Modelos de direccionamiento estratégico .....	32
5.4 La competitividad organizacional .....	328
<b>6. Diseño Metodológico</b> .....	<b>45</b>
<b>7. Diagnóstico Organizacional</b> .....	<b>52</b>
7.1 Análisis PESTEL.....	52
7.2 Análisis PENTEX .....	54
7.3 Procesamiento de datos Micmac .....	62
<b>8. Plan de Intervención</b> .....	<b>71</b>
8.1 Estrategia y estructura .....	74

---

8.2 Mercadeo.....	82
8.3 Talento humano.....	85
<b>9. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>86</b>
<b>10. Referencias.....</b>	<b>88</b>

**Tabla de ilustraciones**

<b>Figura 1.</b> Clientes Try My Ride.....	19
<b>Figura 2.</b> Organigrama Try My Ride.....	22
<b>Figura 3.</b> Distribución transporte Bogotá.....	24
<b>Figura 4.</b> Viajes en bicicleta en Colombia.....	26
<b>Figura 5.</b> Matriz PESTEL.....	46
<b>Figura 6.</b> Resultados PESTEL.....	54
<b>Figura 7.</b> Resultados consolidados PENTEX.....	54
<b>Figura 8.</b> Resultado estrategia y cultura.....	55
<b>Figura 9.</b> Resultados mercadeo y comercialización.....	57
<b>Figura 10.</b> Resultados talento humano.....	58
<b>Figura 11.</b> Resultados finanzas.....	59
<b>Figura 12.</b> Resultados innovación y conocimiento.....	60
<b>Figura 13.</b> Resultados operaciones.....	62
<b>Figura 14.</b> Relación entre variables Micmac.....	63
<b>Figura 15.</b> Mapa influencia/dependencia directa.....	64
<b>Figura 16.</b> Variables procesadas Micmac.....	65
<b>Figura 17.</b> Influencia directa a corto plazo.....	66
<b>Figura 18.</b> Influencia indirecta.....	67
<b>Figura 19.</b> Variables potencial influencia indirecta.....	68
<b>Figura 20.</b> Mapa influencia indirecta potencial.....	69
<b>Figura 21.</b> Interpretación del plano.....	69
<b>Figura 22.</b> Variables plan de intervención.....	71
<b>Figura 23.</b> Propuesta organigrama Try My Ride.....	74
<b>Figura 26.</b> Mapa estratégico.....	79

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Indicadores de competitividad.....	<b>18</b>
<b>Tabla 2.</b> Servicios Try My Ride .....	<b>23</b>
<b>Tabla 3.</b> Concepto de estrategia para el gerente colombiano .....	<b>30</b>
<b>Tabla 4.</b> Variables internas y externas para el direccionamiento estratégico .....	<b>33</b>
<b>Tabla 5.</b> Componentes y variables organizacionales .....	<b>34</b>
<b>Tabla 6.</b> Actividades primarias.....	<b>37</b>
<b>Tabla 7.</b> Actividades de apoyo.....	<b>38</b>
<b>Tabla 8.</b> Ficha técnica de la investigación .....	<b>50</b>
<b>Tabla 9.</b> Conceptualización de variables .....	<b>51</b>
<b>Tabla 10.</b> Análisis PESTEL Try My Ride.....	<b>52</b>
<b>Tabla 11.</b> Resultados PESTEL .....	<b>54</b>
<b>Tabla 12.</b> Plan propuesto general Try My Ride.....	<b>72</b>
<b>Tabla 13.</b> Objetivos por perspectiva financiera .....	<b>76</b>
<b>Tabla 14.</b> Objetivos por perspectiva clientes .....	<b>77</b>
<b>Tabla 15.</b> Objetivos por perspectiva procesos .....	<b>78</b>
<b>Tabla 13.</b> Objetivos por perspectiva aprendizaje y crecimiento .....	<b>79</b>
<b>Tabla 17.</b> Indicadores.....	<b>81</b>
<b>Tabla 15.</b> Proyectos talento humano .....	<b>83</b>
<b>Tabla 18.</b> Proyectos mercadeo.....	<b>83</b>
<b>Tabla 19.</b> Proyectos talento humano .....	<b>85</b>

## 1. Introducción

### ***Antecedentes del problema***

Iniciamos con la revisión de los conceptos de Pyme y Mipyme, se determina que una Pyme en Colombia es aquella empresa que tiene entre 11 y 50 empleados y posee activos totales entre 501 y menos de 5.000 SLMLV. Las Mipyme en donde se encuentran clasificadas las micro, que son las empresas que poseen hasta 10 empleados y hasta 500 SLMLV. (Sanchez, 2017). De acuerdo con lo anterior Try My Ride es una empresa de tipo Mipyme por su clasificación de activos y que pertenece al sector de servicios.

Se puede evidenciar que hoy en día las actividades desarrolladas por las empresas Pyme aportan un valor importante en la economía colombiana, luego de los años 90 a través de diferentes leyes se reconoció que el país contaba con un número importante de Pymes desconocidas y sin constitución legal al 100%. Sin embargo, eran empresas que aportaban más del 50% del Producto Interno Bruto y dan una importante generación de empleo a nivel nacional (Cala Hederich, 2005).

En lo que respecta a Colombia, Fundes que es la Organización internacional que promueve el desarrollo competitivo de la Pyme en América Latina, en su estudio, indica que las Pymes aportan 35% de la producción industrial y 61% de las ventas en los sectores servicios y comercio (Fundes, 2015). Además, generan 46% del empleo industrial y más de 50% del empleo en comercio, con estos números la competitividad de las Pymes se convierte en un factor relevante en la economía de un país.

La estrategia organizacional requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener. En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema (Druker, 1970).

La necesidad de la planeación surge para la realización de un buen gobierno corporativo. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico. Por lo tanto, es posible decir, que el desarrollo económico se caracteriza por ser un proceso de mejoramiento que surge a partir de las ideas, la creatividad e innovación de nosotros los seres humanos. Nuestro entorno económico cada vez es más complejo, por la aparición de nuevas tecnologías de información, cambios en formas de trabajo, diversos estilos de liderazgo, nuevas formas de conocimiento; han tenido gran influencia en nuestra economía. Gracias a esto se han logrado numerosos cambios en algunos sectores económicos (Casazza, 2009).

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo, las primeras formas de negocios y otros tipos de organizaciones de dotación de servicios y productos empezaron a preocuparse por la falta de integración con elementos del medio ambiente. La causa que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como un desajuste técnico y económico entre los productos de la empresa y las demandas del mercado. Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consiste en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el entorno, de las fortalezas y debilidades de la empresa y de la selección de un compromiso estratégico entre las dos (Palacios Rodríguez, 2020).

Por lo general, los empresarios que hacen parte de las Pymes realizan este proceso informalmente, sin ningún apoyo metodológico, apoyándose simplemente en la intuición y en la experiencia con la que cuentan; esta apreciación surge de acuerdo con los artículos leídos y a lo observado en la información obtenida de la empresa en estudio. Estos dos elementos, aunque son importantes y en ocasiones pueden llevar al éxito organizacional, también puede generar todo lo contrario. Por lo tanto, es indispensable contar con herramientas que les permita a los líderes de la organización contar con información para la toma de decisiones. La planeación estratégica ha servido durante muchos años como una guía de orientación válida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, mientras los gerentes generales aceptaban el proceso de planificación estratégica, los gerentes de nivel medio y empleados recibían esto con menor aceptación, éstos sólo lo veían como otra actividad más de llenado de formatos (Ansoff, 1990).

Dentro de los problemas identificados de gestión en las organizaciones, se pueden mencionar los siguientes puntualmente (Perez, 2009):

- Deficiencias graves en los procesos internos.
- Recurso humano sin competencias, falta de experiencia, sin capacitación.
- Resistencia al cambio.
- Mala gestión de los riesgos.
- Incumplimiento de obligaciones laborales, financieras y tributarias.
- Ausencia de liderazgo.
- Ambiente laboral deficiente.
- Falta de experiencia en la parte administrativa del negocio.

### ***Planteamiento del problema***

En el caso de Try My Ride, de acuerdo con lo que se diagnosticó según la información analizada, no se cuenta con un plan estratégico. Una empresa que nace de un emprendimiento, que en su afán de crear empresa y entrar en el mercado dejan de lado aspectos claves e importantes que ayudan a cimentar que la nueva empresa tenga las bases suficientes para ser competitivas y perdurar en el tiempo. Por tal razón, surge la necesidad de diseñar y crear el plan estratégico que permita el logro de los objetivos específicos y el desarrollo de la empresa. Su fundador en el momento de la creación no lo vio como un aspecto relevante.

La empresa Try My Ride, no cuenta con un direccionamiento estratégico que le brinde una perspectiva clara frente a su futuro cercano, esto ha debilitado su enfoque, gestión y estrategia, disminuyendo su competitividad en el mercado y poniendo en riesgo su continuidad. Try My Ride se proyectaba en el 2019 como una empresa con buen nivel de crecimiento. Sin embargo, llegó la pandemia generada a nivel mundial por el Covid-19 y puso en riesgo su permanencia en el mercado, logro perder el 30% de sus clientes, sus ingresos se vieron disminuidos en casi el 60% y durante este año no logró generar nuevos clientes, debido a que sus servicios y operación dependía 100% de la asistencia de las personas a las oficinas.

### ***Pregunta de investigación***

A raíz de todo lo mencionado anteriormente, la pregunta de investigación que hemos planteado para este trabajo es, ¿Cuál es el mejor modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Try My Ride, que le permita mejorar su posición en el mercado?

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Diseñar el plan para el direccionamiento estratégico de la empresa Try My Ride, con el propósito de lograr su permanencia en el mercado en el largo plazo.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para el diseño de un direccionamiento estratégico.
- Analizar la situación de la empresa Try My Ride que permita conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora.
- Proponer un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Try My Ride.

### 3. Justificación

Teniendo en cuenta el plan estratégico de cualquier empresa: visión, misión, objetivos estratégicos y las actividades que contribuirán en el día a día a la consecución de estos, es importante que los empresarios cuenten con las herramientas y los conocimientos necesarios que no solo les permitan definirlo. También es necesario que dirijan sus acciones de la mejor manera para su cumplimiento, independientemente del tamaño o de la complejidad de la empresa. En diferentes investigaciones realizadas en la última década han encontrado diversos problemas que afectan el buen desempeño y los niveles de competitividad de las Pymes. Entre ellos se encuentra la carencia de planificación estratégica, aspecto importante en el crecimiento y sostenibilidad a futuro de las empresas, ya que les permite coordinar las acciones que se deben realizar día a día para lograr los objetivos de mediano y largo plazo (Aragon, 2010).

Como señala (Kaplan, 2008) en su libro *The Execution Premium*, integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Es imprescindible contar con una estrategia que guíe a los directivos y personal clave de la empresa en la dirección correcta para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo. Este es el eje central mediante el cual se armonizan las actividades del día a día en las diferentes dependencias con que cuenta la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, son de gran importancia el desarrollo y el fortalecimiento de nuevas estrategias de planificación para las Pymes en el país. Esto les permitirá proyectarse en el mediano y largo plazo, generando acciones que incrementen la competitividad frente al mercado internacional. Además, les permita no solo conservar el mercado que poseen actualmente, sino aumentar su radio de acción en nuevos mercados nacionales e internacionales. Por tal razón es de vital importancia realizar el diseño del plan estratégico de Try My Ride.

La elaboración de la presente investigación responde a la planificación estratégica de una empresa dedicada a la movilidad sostenible. Nos brindará las herramientas para tomar las decisiones más asertivas desde el punto de vista empresarial, las cuales deben ir de la mano con los objetivos que busca alcanzar la empresa en el corto y mediano plazo. Es importante destacar que actualmente para que una compañía sea exitosa debe contar con una línea o dirección estratégica, que le permita desarrollar en todo su potencial. Esto mediante planes estratégicos de los cuales obtendrá beneficios y podrá perdurar a través del tiempo en un mercado cada vez más grande y competitivo.

En este sentido, Try My Ride alcanzará una posición de liderazgo frente a otras empresas que desarrollen sus actividades en el mismo sector. Tener las capacidades para competir es la clave para conseguir el éxito. No obstante, existen empresas que no son conscientes de la importancia de planificación estratégica y éstas generalmente se ven superadas por sus competidores más cercanos y tienden a desaparecer; ahora bien, las que por diversas razones logran sobrevivir lo harán en condiciones no optimas que generarán un estancamiento y se les tornará muy difícil incrementar su participación en el mercado.

Así las cosas, en el momento que Try My Ride establezca los objetivos estratégicos y mantenga una buena planeación en el corto, mediano y largo plazo tiene una mayor posibilidad de lograr el éxito y posicionamiento en el mercado. Establecer dónde se quiere que la empresa esté en el tiempo, este trabajo permitirá identificar los recursos financieros, físicos y humanos que serán necesarios para lograr los objetivos fijados, permitiendo a la empresa prepararse para las posibles contingencias que puedan presentarse.

La mayor parte de los beneficios de la planificación estratégica radican en que impulse a las empresas a desarrollar una conciencia de su situación actual, oportunidades potenciales y desafíos futuros. Así como tener una mejor comprensión de los recursos necesarios para aprovechar o superar dichas oportunidades y desafíos. La planificación estratégica que se quiere implementar busca mirar más allá del futuro inmediato de la empresa para alcanzar un conjunto particular de objetivos. También implica establecer, paso a paso, cómo va a llegar allí.

Desde esta perspectiva (Castañón, 2005) señala que la competitividad, es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado. Basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente. Un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.

En la tabla 1, se presenta un resumen de estos indicadores. Además de identificar posibles áreas de análisis o indicadores de competitividad en las empresas, entre las diferentes propuestas se destaca el enfoque utilizado por el mapa de competitividad del BID, modificado por (Saavedra, 2012) donde se propone un instrumento cuantitativo para evaluar el nivel de competitividad percibido por los empresarios o gerentes de cada organización.

Particularmente este instrumento se presenta bajo la forma de un cuestionario estructurado, con respuesta tipo escala, que permite indagar sobre cómo visualiza la gerencia, el nivel de competitividad que alcanza la entidad en relación con otras organizaciones de una región.

**Tabla 1.** Indicadores de competitividad

Indicador/autor	Rubio y Aragón, 2006	De la cruz, 2006	Solleiro y Castañón, 2005	OECD, 1996	Quiroga, 2003	Saavedra, 2012
Indicadores externos			X		X	
Tecnología	X	X	X		X	X
Innovación	X					
Mercadotecnia	X	X	X	X		X
Recursos humanos	X	X	X	X	X	X
Capacidades directivas – plan estratégico	X				X	X
Recursos financieros	X	X	X		X	X
Cultura	X					
Calidad	X		X		X	X
Producción		X		X	X	X
Logística		X				X
Organización interna			X		X	
Compras			X	X	X	X
Investigación y desarrollo			X	X	X	
Interacción con proveedores y clientes				X		X

Fuente: elaboración propia a partir de (Saavedra, 2012)

#### 4. Marco Institucional

##### **Presentación general de la empresa**

Try My Ride es un emprendimiento que se encuentra en el mercado desde hace 6 años, nació de una idea su fundador Andrés Silva para crear un programa de movilidad sostenible y colaborativo. Integra diferentes medios de transporte, dando una solución amigable con el medio ambiente, el empleado, la empresa y la ciudad. Incentiva el uso de medios de transporte eficientes que contribuyan a mejorar la calidad del aire, la movilidad de la ciudad y se reduzcan los tiempos de desplazamiento. Mejorando así la calidad de vida de las personas.

Try My Ride, es una empresa con sociedad tipo SAS, pertenece al sector de servicios y está clasificada como pequeña de acuerdo a su tamaño y a su facturación, durante el año 2020 tuvo facturaciones por un total de 2.500.000 millones de pesos. Cuenta con 25 empleados directos en Bogotá, Medellín, Cali y Villavicencio y fuera de Colombia en Perú. Actualmente está activo con más de 20 clientes a nivel nacional e internacional, estas empresas son principalmente aquellas que tienen dentro de sus principios y valores temas de sostenibilidad.

**Figura 1.** Clientes Try My Ride



Fuente: Adaptado de Nuestros Clientes [Fotografía] por Try My Ride. Obtenido de <http://www.trymyride.co/>

**Referentes estratégicos**

El enfoque empresarial de Try My Ride es la movilidad sostenible, que se basa en la prestación de servicios por medio de una aplicación de celular, busca incentivar el uso de medios de transporte alternativos para funcionarios de empresas que deben desplazarse diariamente hacia sus trabajos.

**Misión:** transformar ciudades por medio de una movilidad sostenible y colaborativa, impactando la calidad de vida de las personas.

**Visión:** Somos la alternativa preferida de movilidad para las personas y un aliado indispensable para las comunidades que impactamos.

**Valores corporativos**

- **Innovación:** Siempre sorprendiendo a nuestros clientes
- **Colaboración:** Trabajando unidos con nuestros clientes.
- **Amigable con el medio ambiente:** Todo por el bien del medio ambiente.
- **Calidad:** Los que hacemos, lo hacemos bien.
- **Apasionados:** Comprometidos con lo que hacemos de mente y corazón.
- **Liderazgo:** Comprometidos con la construcción de un mejor futuro.

Debido a los cambios precipitados producidos en el mercado mundial principalmente en tema de movilidad, se demandan modificaciones en los estilos gerenciales de las organizaciones. Esto con el fin de adaptarse o adecuarse a la nueva realidad, enfrentar con éxito los desafíos del entorno y mantener posiciones competitivas en una economía globalizada. Se incluyen temas como el bienestar de sus colaboradores y por ende se deben generar alternativas que incluyan disminución de costos y tiempo de traslado sus lugares de trabajo. Por esta razón en la actualidad se evidencia la existencia de diferentes empresas dedicadas a prestar servicios de movilidad óptimos, como es el caso de Try My Ride.

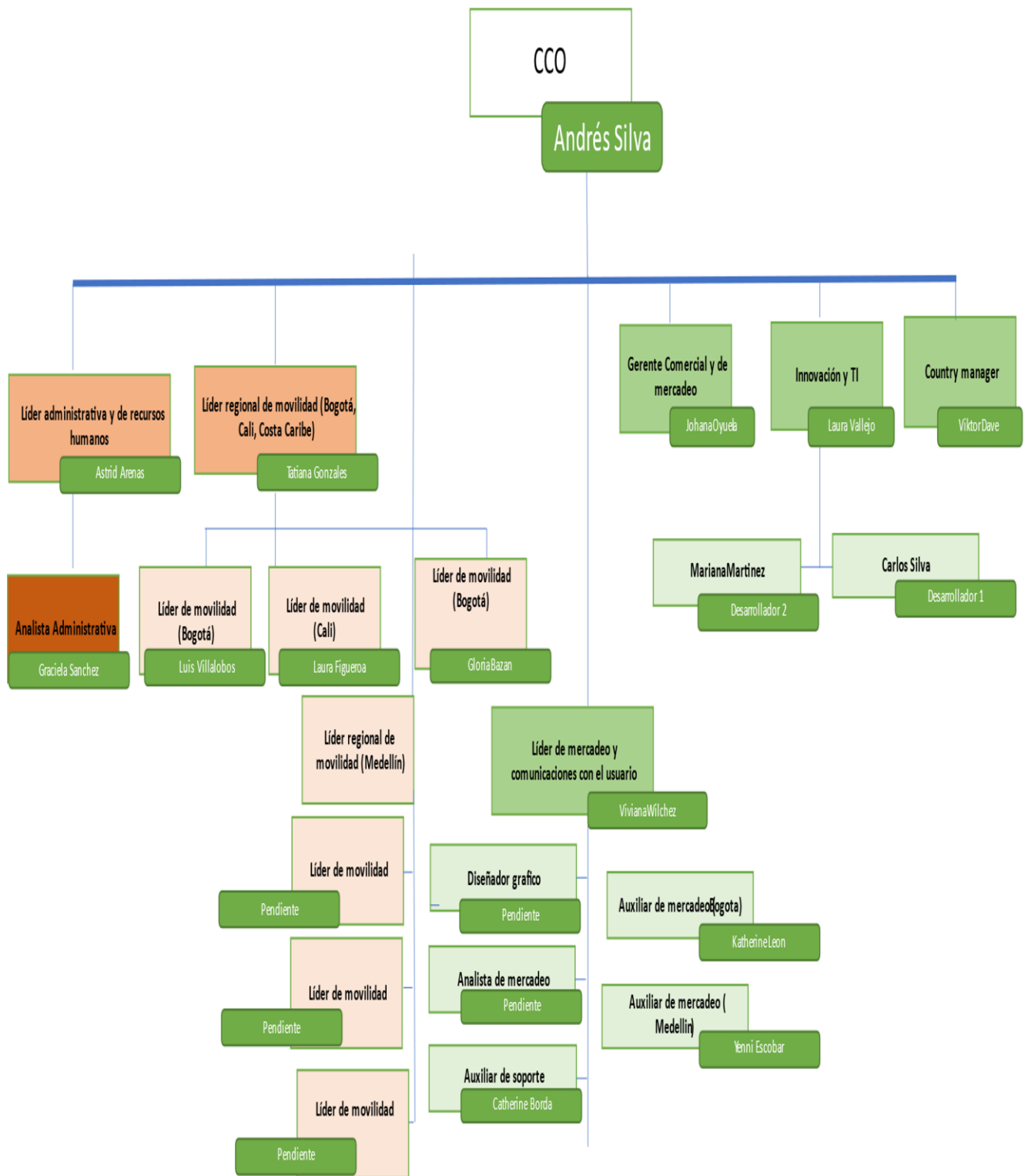
Try My Ride es una empresa con fuerte competencia en este tipo de servicios en Colombia, ya que actualmente empresas que ofrecen servicios de movilidad similares han disminuido su participación en el mercado y están casi desaparecidas. Se tiene el caso de Wheels y Movers las cuales promueven la movilidad alternativa como un nuevo estilo de vida saludable y conveniente para todos sus usuarios. Lo que convierte a Try My Ride en una empresa competidora y con grandes oportunidades en el mercado ya que a su favor juega la falta de competidores.

Try My Ride tiene su principal nicho de mercado en medianas y grandes empresas que buscan impactar a sus colaboradores de forma positiva con opciones transporte alternativo o favorables que mejoren su calidad de vida, desplazamientos, etc. Siendo así, Try My Ride no presta sus servicios a personas naturales independientes y los contratos se realizan a través de empresas.

### ***Estructura organizacional***

Try My Ride es una empresa con estructura netamente matricial, organizada de forma jerárquica, basada en principios de escuela clásica de administración. A continuación, el organigrama de la empresa:

Figura 2. Organigrama Try My Ride



Fuente: elaboración propia a partir de información de Try My Ride.

La empresa es dirigida por su mismo creador Andrés Silva quien ejerce el rol de Gerente General. Actualmente cuenta con cinco (5) direcciones: Administración y recursos humanos, movilidad, comercial y mercadeo, innovación y TI y dos direcciones que tienen a cargo el negocio con Perú y recientemente Ecuador.

### **Servicios ofertados**

Dentro del portafolio de servicios ofrecidos por Try My Ride para las empresas se tienen los listados a continuación:

**Tabla 2.** Servicios Try My Ride

<b>Servicio</b>	<b>Descripción/objetivo</b>
Carro compartido	Optimizar el uso del carro en las personas, compartiendo las sillas vacías con otros colaboradores de la misma empresa (carpooling).
Bicicleta	Incentivar que más personas se unan a este medio, generando caravanas con compañeros de trabajo.
Alquiler de bicicletas eléctricas	Permitir a los funcionarios el alquiler de bicicletas eléctricas a un costo favorable, con el fin de incentivar y probar para que luego sean compradas nuevas.
Caminatas	Incentivar el uso de las caminatas como medio de transporte a las personas que viven cerca del trayecto de la casa a la oficina o viceversa. Generar redes de amigos.
Rutas empresariales	Alternativa de movilidad que contribuye al desplazamiento de un grupo de personas en sectores comunes y con horarios similares.
Optimización infraestructura parqueaderos	Apoyar la organización de la ocupación de los parqueaderos en las empresas generando mayores capacidades cuando no hay espacios disponibles para asignar, administración por turnos.
Venta de patinetas y bicicletas	Los funcionarios de las empresas pueden acceder a este tipo de vehículos alternativos con descuentos y formas de pago favorables.
Análisis integral personalizado a cada empresa	De acuerdo a las condiciones particulares de cada empresa: clima, cantidad de empleados, etc. para encontrar la mejor propuesta de valor en términos de transporte alternativo para sus funcionarios.

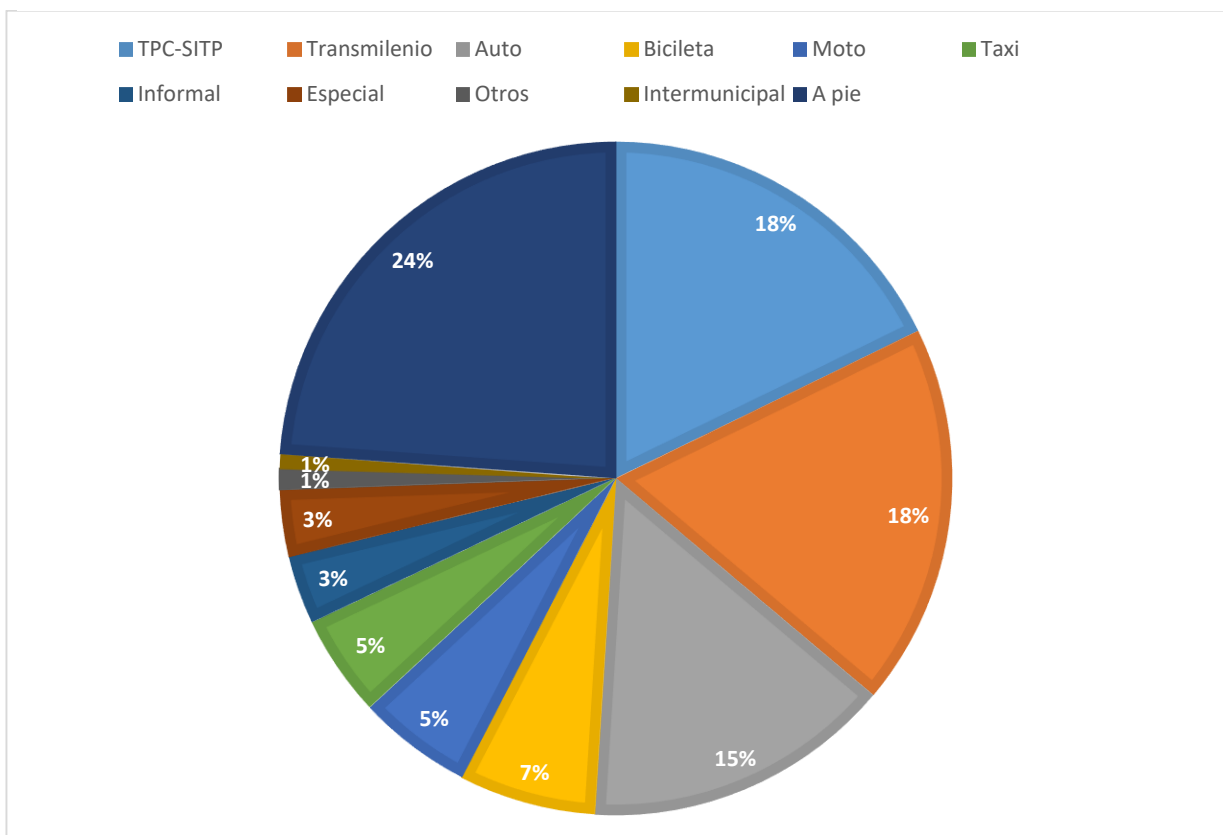
Fuente: elaboración propia a partir de información Try My Ride.

### Análisis del sector

De acuerdo con la encuesta de movilidad realizada en el año 2019, en Bogotá se realizaron 13.359.728 viajes diarios totales. De estos 880.367 fueron realizados en bicicleta, 4.556.702 en transporte público y un total de 1.986.760 en vehículos particulares. Siendo predominantes los viajes en servicio público (Secretaría de Movilidad, 2019). Sin embargo, existe una tendencia en los indicadores hacia el aumento comparando con encuestas de años anteriores, para los viajes en bicicleta y vehículo particular.

La encuesta también refleja que el 67% de los viajes se realizan a través de medios de transporte sostenibles, 37% en medios masivos o públicos y 30% a bicicleta o a pie. Lo que para Try My Ride representa una gran oportunidad de ingreso al mercado, ya que uno de sus objetivos es la generación de sostenibilidad a través de medios de transporte.

**Figura 3.** Distribución transporte Bogotá



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos tomados de secretaria distrital de movilidad de Bogotá, 2019.

Try My Ride es un programa integral de movilidad sostenible privado, que ofrece alternativas de transporte a los trabajadores de las empresas que le apuestan a la sostenibilidad en sus objetivos. De acuerdo por lo informado por su creador Andrés Silvia, en este momento Colombia solo cuenta con 2 competidores que tienen uno de los servicios similares a los de Try My Ride, un número bastante bajo para la cantidad de empresas que existen en Colombia y se podrían beneficiar de los servicios. Sin embargo, Try My Ride incluye un estudio y análisis a la medida de la empresa, incluyendo temas de análisis de infraestructura y uso de parqueaderos. Se convierte así, en la única empresa que en este momento lo tiene.

En este momento Try My Ride es una empresa que puede llegar a tener amenaza de competidores, ya que los servicios de movilidad que ofrece son los que se están analizando en el país con el fin de mitigar los riesgos, por tanto, pueden crecer en un número importante los competidores.

Un aspecto a considerar es que las maneras de acceder a las alternativas de transporte público de una ciudad tienen que ver con el ingreso de la población, el precio puede ser el mecanismo básico que garantice un uso eficiente de la infraestructura. La movilidad es un problema complejo que está vigente en las etapas de crecimiento de la ciudad y por esto se constituye en uno de los principales ejes de la política de planeación distrital de acuerdo con (Moro, 2007), uno de los componentes en la eficiencia se da por el tiempo gastado en movilizarse, esto estrechamente ligado a la cobertura de cada uno de los medios de transporte.

En el documento de formulación del Plan de Ordenamiento Territorial, es objetivo principal de la movilidad para Bogotá, incluir y cumplir con los siguientes ítems (Movilidad, 2020):

- Formulación de políticas de los sistemas de movilidad a nivel país.
- Mantener una igualdad y equidad entre generaciones y grupos socioeconómicos.
- Mantener índices de intermodalidad (cambios de modalidad en transporte de origen a destino) favorables.
- Mantener y generar límites de emisión de gases y desperdicios contaminantes.
- Optimizar el uso de recursos renovables y no renovables.
- Disminuir la generación de ruido.
- Promover la inversión, crear políticas y proyectos financieramente sostenibles.
- Aumentar y motivar la participación de la población en temas decisivos, seguimientos y evaluación de proyectos.

- Organizar y agrupar las empresas relacionadas con movilidad, con el fin de apoyar y asegurar el cumplimiento de las políticas y procesos.

Desde hace más de 10 años, se han generado proyectos que buscan lograr contar con un sistema de movilidad sostenible y competitivo, poniendo al transporte público masivo como eje estructurador, facilitando la integración intermodal, con el fin de constituir un sistema de movilidad inteligente y socialmente responsable para el país (Movilidad, 2020).

Dentro de las causas que se han identificado que generan el problema del transporte en el país, están las siguientes (Movilidad, 2020):

- Cobertura no apta del transporte público, para la demanda y las necesidades.
- Desperdicio y uso no eficiente de transportes privados como el automóvil y la motocicleta.
- Baja calidad en la prestación del servicio público.
- Problemas de presupuesto para la ampliación y operación de la red del transporte público.
- Falta de infraestructura que facilite la intermodalidad y las conexiones de origen a fin.

La encuesta refleja que más del 50% de los viajes que se realizan en Bogotá, son ocasionados por razones obligatorias como trabajar o estudiar.

Los viajes en bicicleta se han incrementado con el pasar de los años de forma importante, con una tendencia del 38,5% para el 2015 más alta con respecto al 2011 y del 39,1% entre el 2015 y el 2019, año en la que se realizó la encuesta (Movilidad, 2020).

**Figura 4.** Viajes en bicicleta en Colombia



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos tomados de secretaria distrital de movilidad de Bogotá, 2019.

## 5. Marco de Referencia

Para desarrollar este marco teórico, se estructuró en cuatro principales partes que nos permitan conocer e identificar los diferentes conceptos de planeación y estrategia que varios autores han abordado a lo largo del tiempo. Para empezar, se revisaron los conceptos de estrategia, posteriormente pasamos al tema de estrategia empresarial, se revisaron los modelos de direccionamiento estratégico propuestos por varios autores y finalmente cerramos con el tema de la competitividad organizacional y como esta afecta a las organizaciones.

### 5.1 El concepto de la estrategia

La estrategia hoy en día es conocida desde varios sectores: empresarial, política, religión, cultura, familiar, etc. Sin embargo, así como se habla de estrategia, que además se convirtió en un término muy común usado, surgen alrededor de este concepto otra serie de definiciones como son: estrategia, planeación, administración, gestión, evaluación, entre otros. En los libros y en la red se encuentra una variedad de información alrededor de este concepto, pero no necesariamente con leer y buscar información se logra entender e interpretar lo que realmente significa el concepto y que sea aplicado de forma correcta. La palabra estrategia ha sido usada para determinar aquellas actitudes o acciones que llevan a establecer la forma de pensar o hacer las cosas, para demostrar que una persona es capaz de planear, organizar y pensar cada paso que da, también ha sido vista como la malicia que cada persona tiene para lograr algo (Sierra, 2013).

La palabra estrategia nace del griego stratos que significa ejército y agein que significa guía. Así mismo, el estratega era la persona que tenía como función dirigir al ejército. A lo largo de los años el libro "El arte de la guerra" ha sido usado por muchos como el legado para quienes quieren usar y empezar a aplicar conceptos de estrategia (Sierra, 2013). Para otros autores la estrategia es decidir donde, cuando y como enfrentar al enemigo. La estrategia también puede definirse como la forma en la que se es diferente frente a los demás (Porter, 2008). La estrategia también puede definirse como un plan ordenado, de ejecución consciente; es una guía para enfrentar una situación específica. Las estrategias tienen dos características principales que se crean antes de dar paso a las acciones y se desarrollan de forma consciente y con un objetivo determinado (Mintzberg, 1987).

Dependiendo del campo de donde provenga el concepto de estrategia, también se pueden encontrar diferentes conceptos y características, por ejemplo:

- En el ejército: estrategia es trazar el plan de guerra, dirigir las compañías individuales, planes de acción para alcanzar la victoria.
- En juegos: estrategia es el plan completo, que especifica las decisiones del jugador en cada situación posible durante el juego.
- En administración: es el plan consolidado, entendible e integral, diseñado para lograr que los objetivos de la empresa sean cumplidos.

Como plan, una estrategia también es considerada como una pauta para accionar, una jugada para ganar la partida al contrincante (Mintzberg, 1987).

El concepto estrategia nace asociado principalmente en el campo militar y a la teoría marxista, en los años 40 se asocia fuertemente a la teoría de los juegos. La estrategia era conocida como la decisión que realiza un jugador entre varias opciones posibles, en donde el resultado está fuertemente relacionado con sus acciones propias y las de los otros jugadores. En los años cincuenta durante la guerra fría, se delimitaron los conceptos básicos de la teoría de los juegos y se extendió el concepto hacia otros campos como fueron la filosofía y la política. Para los años 60 se continúa ampliando el campo del concepto de estrategia y llega al campo de las empresas y organismos estatales. En los años setenta ya aparece en el campo de la biología junto con otros conceptos como supervivencia y adaptación. Para los años ochenta nace para la pedagogía y el aprendizaje (Ramos A., 2019).

Todos necesitan de una estrategia sin importar su rol en la sociedad, la estrategia no está solo dada para las empresas, los ejércitos y la política. En la actualidad nadie puede sobrevivir sin un plan, no es fácil hacerlo, es un camino difícil de recorrer, ya que se encuentran en el camino incertidumbre y confusión. Tener una estrategia significa tener la capacidad de observar el mundo y analizarlo a largo plazo, se deben identificar las causas más que los síntomas, hay que tener visión para ver el bosque en su totalidad y no solo enfocarse en los árboles. Cuando no existe una estrategia es más complejo enfrentarse a un problema, alcanzar los objetivos se vuelve una tarea más difícil. Hoy en día las estrategias son valoradas no solo a la hora de tomar las decisiones importantes, siempre hay espacio para una estrategia a la hora de alcanzar los objetivos (Freedman, 2016).

Cada campo que aplica estrategias tiene sus propios usos para lograr los objetivos, por ejemplo: alguien que va a comprar una cosa tendrá que diseñar su propia estrategia, no existe ninguna actividad ya sea personal o en el campo laboral que sea, que se pueda desarrollar sin una determinada estrategia (Freedman, 2016).

## **5.2 La estrategia empresarial**

La palabra estrategia nació del entorno militar y fue adoptada por las empresas para definir una serie de procesos que fueran complejos, en donde se pudieran crear los objetivos y se pueda planear la mejor forma para alcanzarlos (Casazza, 2009). Una de las ventajas que tiene la estrategia en una empresa es que permite entender como la empresa está preparada para afrontar y enfrentar los cambios ya sean planeados o espontáneos. La estrategia evalúa la capacidad de transformación que tiene la empresa en el tiempo. Se puede mencionar que es una herramienta para pasar hacia la acción, la estrategia puede ser asimilada por los empresarios como cualquier aspecto que ayuda a las empresas a lograr sus objetivos, los estrategas cada día se enfrentan a retos de complejidad e incertidumbre generando consecuencias negativas en las organizaciones porque los temas a los que se enfrentan son poco predecibles y no están preparados para ello.

La estrategia se ha convertido en un ítem multipropósito en el que deben tener en cuenta diferentes tipos de aspectos lejos de un comportamiento lineal y predecible (Gutierrez, 2012). La estrategia empresarial se ha considerado como un proceso de generación de planes, que compone aspectos relacionados a toma de decisiones y restricciones (Montoya, 2009). Se puede definir el concepto de estrategia empresarial a la agrupación de decisiones y acciones que se generan a partir de los planes diseñados y creados para lograr los objetivos de la empresa. Sin embargo, no existe en el mundo un formato o metodología que sea perfecto y que se pueda aplicar al pie de la letra, la estrategia debe ser definida y adaptada de acuerdo a las necesidades de cada empresa. La estrategia se ha asociado principalmente a los directivos de las empresas, siendo ellos los responsables de generarlas.

La estrategia no puede considerarse como un proceso sencillo y de fácil ejecución, esto para muchas empresas ha llevado a tener resultados negativos, llevando incluso hasta la desaparición de estas. Para llevar a una estrategia a ser exitosa desde su diseño se debe entender el ambiente, ser resiliente ante cambios, no ceñirse al libreto, entre otros.

Los nuevos retos a los que son llevados las empresas implican cambios en el pensamiento de los mismos empresarios, hay que analizar para un gerente que es el concepto de estrategia, sobre la cual apalanca la generación de esta. En un estudio realizado a empresarios colombianos se pudo determinar que la estrategia es tomada en cuenta como una actividad que todas las empresas deben realizar para alcanzar sus objetivos, por tanto, hay que revalidar como se están generando las estrategias empresariales en Colombia (Gutierrez, 2012). En la tabla 3 se observan algunos de los resultados extraídos del estudio.

**Tabla 3.** Concepto de estrategia para el gerente colombiano

Gerente	Estrategia	Análisis estratégico
Gonzalo Alberto Pérez, suramericana de seguros	La estrategia me hace llegar a un objetivo. Yo le pondría una temporalidad porque las compañías son temporales, entonces es el camino y el tema no es tanto como definir la estrategia sino como crear una estrategia, esa es la diferencia. La diferenciación es lo que hace unas compañías más exitosas que otras.	La temporalidad y la revisión de los procesos actúan como mecanismo de verificación de la certeza o credibilidad con la que pueden ponerse en marcha las estrategias en las empresas. No es solo la implementación, también es importante reconocer porque hacerlo.
Carlos Enrique Piedrahita, Grupo Nacional de Chocolates (Nutresa)	La estrategia es el cómo una vez se definió el que. Una vez se definieron los objetivos, la estrategia es la forma de lograr ese objetivo. Para mí la estrategia deriva de los objetivos, una vez se definen los objetivos, se deriva la definición de la estrategia, por tanto, la estrategia es cambiante de acuerdo al entorno, al momento y no puede hablar uno de una sola estrategia.	La estrategia es la capacidad de respuesta que tienen las empresas para defenderse de los cambios del entorno sin alterar propiamente los objetivos o propósitos que inicialmente dieron pauta para la puesta en marcha de la estrategia.
Luis Alberto Botero, Corona	La estrategia es en esencia y no teóricamente sino muy prácticamente, la forma en que una organización elige para ganar la competencia y el mercado, es decir, es lo que fundamenta y orienta las acciones del negocio hacia ganar la competencia. Tan importante es el diseño de una estrategia ganadora como el diseño de una ejecución de una estrategia, diría que en la experiencia que yo tengo, tal vez más de la mitad del éxito de una estrategia radica es en la ejecución de la estrategia. Esos procesos de planificación estratégica anuales, formales, larguísimos que quedan en libros, eso no sirve para nada.	La estrategia es aquella que, como estado de balance de las empresas, arroja los resultados económicos que hicieron posible que la estrategia tuviese sentido. La posibilidad de que las herramientas sean definidas como preceptos a seguir no tiene lógica para un mundo tan movible en el que importan son los resultados.
Javier Gutiérrez, Ecopetrol	Yo diría que estrategia fundamentalmente, es lo que te permite establecer la visión, las metas, los logros que tú quieres alcanzar en primera instancia y segundo, la manera como tú vas a organizar todos tus recursos, estamos hablando tanto de lo que es propiamente la gente, como los activos, los proyectos, lo que es la estructura de la organización misma.	La estrategia es un mecanismo que permite predisponer el tipo de empresa que se quiere y los escenarios en los cuales esta puede estar. La estrategia no escoge escenarios, pero estos últimos sí a la estrategia.

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio (Gutierrez, 2012)

La estrategia empresarial determina la dirección de la empresa, demanda una serie de esfuerzos para coordinar un sistema coherente, recursos y operaciones con el fin de lograr los objetivos. Dada su importancia, no se debe tomar a la ligera sin un plan, tiene una complejidad alta que requiere un arduo trabajo de planeación y ejecución, se deben tener en cuenta ciertas condiciones, altas presión y probablemente descontento interno. Debe ser coherente con la visión y expectativa de cambio, implica una reevaluación de la misión de ser necesario, deben anticipar y prever posibles cambios a los que se vea enfrentada la empresa y el mercado y sobre los cuales se debe poder desenvolverse sin mayores traumatismos. Cada sujeto que participa puede tener intereses y limitantes que hay que saber manejar (Cáceres, 2003).

Es importante tener en cuenta que las empresas tienen un ciclo de vida, para el desarrollo de una estrategia, estas fases pueden ser de forma general: fase pionera, fase de crecimiento, fase de maduración y fase de cambio. Al diseñar una estrategia empresarial hay que tener en cuenta en qué fase se encuentra la empresa, por tanto, hay que llevar a la empresa a un desarrollo eficaz para que se alcance desde una perspectiva a largo plazo las utilidades que se requieran para que la empresa se sostenga. Aquí los aspectos económicos y financieros se convierten en factores relevantes (Cáceres, 2003).

Aunque no deben tenerse en cuenta solamente estas dos áreas para generar la estrategia, ya que muchas empresas cometen el error de solo revisar y basar su estrategia en estas dos áreas, que algún punto ya están saturadas y se descuidan otros aspectos que aportan también en una estrategia positiva (García, 1993).

Una empresa puede basar su estrategia en ser dinámica o ser competitiva, una estrategia empresarial dinámica contempla algunos aspectos fundamentales (García, 1993):

- Debe construirse basada en una serie de conocimientos que pueden ser obtenidos a través de estudios empíricos o investigaciones.
- No se deben tener en cuenta solamente aspectos lógicos, hay que incluir intuición y creatividad.
- Debe identificar sus potenciales de ganancias externos e internos, entre los potenciales se encuentran: potencial de recursos humanos, potencial financiero, potencial de imagen, potencial de mercado, potencial tecnológico, entre otros.
- La flexibilidad de la empresa.
- Conocimiento e involucramiento de todos los empleados de la empresa en la estrategia.

El éxito competitivo de micros, pequeñas y medianas empresas está relacionado de forma directa por la innovación, tecnología, calidad, adecuada gestión de recursos, capacidad directiva y la tenencia de estrategias competitivas. También se encuentra que los objetivos de cada empresa pueden ser comunes como son: búsqueda del beneficio, aumentar participación en el mercado, mejorar la productividad, aumentar el éxito competitivo. Sin embargo, para el diseño de la estrategia cada empresa debe analizar las condiciones tanto internas como externas que determinen su competitividad, aspectos positivos y negativos de cada frente (Aragon, 2010).

### **5.3 Modelos de direccionamiento estratégico**

Cada una de las áreas que componen una compañía son de vital importancia, una de ellas por ejemplo es la operativa. Sin embargo, es importante reconocer, como lo plantean (Johnson, 1997), que el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa. La principal preocupación de la alta gerencia está orientada a encontrar las herramientas que le permitan realizar su trabajo de la mejor manera.

En este sentido, los avances tecnológicos y especialmente los enmarcados en el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), han brindado diversas herramientas, entre las que se encuentran los sistemas de información integrados, la minería de datos y los sistemas inteligentes. (Riasco, 2009).

#### ***La dirección estratégica vista como un plan estratégico***

La dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito (Goodstein, 1998). Explican los autores que la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico explícito que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo y es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales y no en lograr la participación real del personal.

### **La dirección estratégica como conjunto de análisis**

La dirección estratégica es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas” (Dess, 2003). De igual modo, (Jarillo, 1992) plantea que “la dirección estratégica es aquella, por tanto, que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva”. Esta definición supone tres procesos continuos: análisis, decisión y acción. En primer lugar, la dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización; en segundo lugar, las decisiones, que por lo general responden a dos preguntas básicas:

¿En qué industrias deberíamos competir? y ¿Cómo deberíamos competir en dichas industrias?; y, en tercer lugar, se encuentran las acciones que deben adoptarse, tanto para lograr responder a las preguntas básicas, como para no desviarse de las metas estratégicas.

### **Variables internas y externas para el direccionamiento estratégico**

La dirección estratégica se constituye en un mecanismo clave para establecer una empresa competitiva e innovadora, por tanto, requiere de un equipamiento tecnológico que soporte su actuar. Realizando una inferencia desde lo expuesto por (Druker, 1970), las TIC que se deben utilizar en direccionamiento estratégico considerando su importancia en la organización, dependen de la disposición y capacidad para reflexionar detenidamente acerca de las necesidades de la compañía.

**Tabla 4.** Variables internas y externas para el direccionamiento estratégico

<b>Variables internas</b>	<b>Variables externas</b>
Planeación estratégica	Fuerzas económicas
Gestión de mercados	Fuerzas sociales, económicas y demográficas
Cultura organizacional	Fuerzas políticas, legales y gubernamentales
Estructura organizacional	Fuerzas tecnológicas
Gestión producción	Fuerzas competitivas
Finanzas	
Gestión humana	
Exportaciones	
Importaciones	
Logística	
Asociatividad	
Comunicación e información	
Innovación y conocimiento	
Medio ambiente	

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio de (Botero, 2012)

El nombre y la conceptualización de las variables las define el autor, las variables externas se definen teniendo en cuenta el sector de la pyme a evaluar, en este caso el sector transporte, ya que Try My Ride presta principalmente servicios de movilidad y las internas teniendo en cuenta el MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones) planteado por (Botero, 2012), estas definiciones y variables pueden ser modificadas a criterio de quien realice el estudio de direccionamiento estratégico para la Pyme.

A continuación, se presentan las variables internas y su definición de acuerdo con el MMGO:

**Tabla 5.** Componentes y variables organizacionales

Tipo de variable	Variable interna	Definiciones
Planeación y estrategia	1	• Principios de planeación
		• Sistema de finalidades (misión, visión y objetivos)
		• Valores corporativos
		• Estrategias
Gestión de mercados	2	• Orientación de la empresa hacia el mercado
		• Planeación y control del mercadeo
		• Investigación de mercados
		• Comportamiento del consumidor y segmentación
		• Estrategia de producto o servicio
		• Estrategia de precio
		• Estructura y estrategia de distribución
		• Estrategias de ventas
		• Estrategia de comunicación
• Servicio al cliente		
Cultura organizacional	3	• Liderazgo
		• Participación y compromiso
		• Desarrollo y reconocimiento
		• Creación de un entorno vital para todos los trabajadores
		• Procesos para la estructura
Estructura organizacional	4	• Manuales y estandarización
		• Control sobre la estructura
		• Competencias acorde con la estructura
		• Evolución de la estructura
		• Cohesión de la estructura

Gestión producción	5	• Planeación de la producción de bienes y/o prestación de servicios
		• Procesos de producción de bienes y/o prestación del servicio
		• Relación entre ventas y plan de operaciones
		• Plan de operaciones y capacidad
		• Gestión de calidad
		• Plan de operaciones, fallas y errores
		• Programación de producción
		• Control de operaciones
		• Control de procesos
		• Relación entre ventas y plan de operaciones
		• El sistema de operaciones
		• Conocimiento de la capacidad
		• Desempeño y resultado
		• inversión
Finanzas	6	• financiación
		• rentabilidad
		• información
		• Instrumentos
Gestión humana	7	• Procesos
		• Estructuración, seguimiento y evaluación del plan de gestión humana
		• Reclutamiento
		• Selección
		• Contratación
		• Inducción
		• Capacitación
		• Entrenamiento
		• Promoción
		• Evaluación de desarrollo
		• Compensación
		• Bienestar social
		• Manejo laboral
• Salud ocupacional		
Exportaciones	8	• Estrategia de la empresa para exportar
		• La preparación para los mercados externos
		• El talento humano orientado al exterior
		• Conocimiento y análisis de la competencia internacional
		• Diferenciación del producto
		• Diferenciación del producto
		• Flujos de información y control
Importaciones	9	• Importación justo a tiempo (jit) el
		• Control de calidad a las importaciones
		• Normas técnicas
		• Análisis de proveedores
		• Política de importaciones.
		• Trámites logística de importación
• Flujos de información y control		

Logística	10	• Planeación logística
		• Relaciones internas y externas
		• Administración de materiales
		• Organización
		• Control logístico
		• Gerencia de logística
		• Competencia logística
		• Indicadores logísticos
		• Sistema de información
		• Gestión en el sector y /o en la cadena productiva
Asociatividad	11	• Confianza que genera la empresa
		• Factores de compromiso
		• Perfil gerencial para la asociatividad
		• Factores también importantes de éxito de la asociatividad
Comunicación e información	12	• Reuniones
		• Información datos y conocimiento
Innovación y conocimiento	13	• Indicadores pragmáticos TIC
		• Gente para la innovación
		• Proceso de innovación
		• Relaciones
		• Organización para la innovación
		• Tecnologías de soporte
		• Medición de la innovación
		• Cultura innovadora
Medio ambiente	14	• Residuos sólidos
		• Aguas residuales
		• Emisiones atmosféricas
		• Materias primas y/o insumos
		• Salud y seguridad industrial
		• Análisis del ciclo de vida del producto
		• Sistema de gestión ambiental
		• Manejo ambiental
		• Registros y documentos

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio de (Botero, 2012)

Las 14 variables presentadas y definidas corresponden a las variables internas, es decir aquellas que afectan la posición competitiva de la Pyme, que estando bajo el control de la gerencia tienen una incidencia importante sobre ciertas decisiones, acciones que esta tome (Botero, 2012).

**Cadena de valor**

De acuerdo con el libro Administración estratégica, el análisis de la cadena de valor en una empresa permite establecer cuáles son las partes de sus operaciones que crean valor y cuáles no (Porter, 2008). Se establece la cadena de valor en actividades primarias y en actividades de apoyo; las primeras tienen relación con la fabricación del producto, su distribución, venta y servicio de postventa. Mientras que las actividades de apoyo se pueden concebir como tareas administrativas que se aplican en el desarrollo de las actividades primarias.

En la siguiente tabla, se describen los contenidos de las actividades primarias y de apoyo (Velandia, 2014).

**Tabla 6.** Actividades de primarias

Actividad	Descripción
Logística interna	Las actividades, como manejo de materiales, almacenaje y control de inventarios, que se desarrollan para recibir, almacenar y distribuir los insumos para un producto.
Operaciones	Las actividades necesarias para que los insumos proporcionados por la logística interna sean convertidos a su forma de producto final. Algunos ejemplos de actividades de operaciones son la producción con máquinas, el embalaje, el ensamble y el mantenimiento del equipo.
Logística externa	Las actividades que se desarrollan para reunir y almacenar el producto final y distribuirlo de forma física a los clientes. Algunos ejemplos de estas actividades son el almacenaje de bienes terminados, el manejo de materiales y el procesamiento de pedidos.
Marketing y ventas	Las actividades que se desarrollan para ofrecer medios que permitan a los clientes comprar los productos y que sirvan para inducirles a comprarlos. Para comercializar y vender los productos de forma efectiva las empresas realizan campañas de publicidad y promoción, eligen los canales de distribución adecuados y seleccionan, desarrollan y apoyan a su fuerza de ventas.
Servicio posterior a la venta	Las actividades que buscan mantener o mejorar el valor de un producto. Las empresas desempeñan una amplia gama de actividades relacionadas con los servicios, entre otras la instalación, la reparación, la capacitación y el ajuste. Las empresas deben analizar cada actividad en relación con las capacidades de los competidores y después calificar cada uno como superior, equivalente o inferior.

Fuente: elaboración propia a partir de (Velandia, 2014).

**Tabla 7.** Actividades apoyo

Actividad	Descripción
Adquisiciones	Las actividades que se desarrollan para comprar los insumos que se necesitan para fabricar los productos de una empresa. Los insumos que se compran incluyen bienes que se consumen del todo durante la fabricación de los productos (por ejemplo, materias primas y suministros, así como activos fijos, es decir maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios).
Desarrollo tecnológico	Las actividades que se desarrollan para mejorar el producto de una empresa y los procesos utilizados para producirlo. El desarrollo tecnológico adopta diversas formas, como el equipo del proceso, la investigación básica y el diseño del producto, así como los procedimientos para brindar servicios.
Administración de recursos humanos	Las actividades que se desarrollan para el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la remuneración de todo el personal.
Infraestructura de la empresa	La infraestructura de la empresa incluye actividades como la administración general, la planeación, las finanzas, la contabilidad, el apoyo jurídico y las relaciones con el gobierno que se requieren para apoyar el trabajo de la cadena de valor completa. Por medio de su infraestructura la empresa lucha por identificar de forma efectiva y consistente las oportunidades y las amenazas externas, identificar los recursos y las capacidades y apoyar las competencias centrales. Las empresas deben analizar cada actividad, en relación con las capacidades de la competencia.

Fuente: elaboración propia a partir de (Velandia, 2014)

La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva resulta más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados, que por las inversiones en activos. La aplicación de la estrategia requiere por lo tanto de empleados como de cada unidad de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a las estrategias de (Kaplan, 2008).

#### 5.4 La competitividad organizacional

##### *Direccionamiento estratégico según Weber*

Al abordar el estudio de las organizaciones desde el punto de vista de la eficiencia, surgen los planeamientos como el propuesto por Weber, con su propuesta del modelo

burocrático. Allí se planteó que la burocracia en los modelos organizacionales existentes resulta eficiente, pero también integra los estilos de administración que fueron estudiados en el tema de autoridad como la legal-racional, la tradicional y la carismática que permiten establecer su relación con el comportamiento organizacional (Blanco, 2015). La racionalidad del modelo burocrático planteado es idónea, dado que en las organizaciones presentan disfunciones como consecuencia de situaciones externas (factores exógenos), que hacen que el modelo sea ineficaz. Teniendo en cuenta que se basa en que existe previsibilidad para el comportamiento humano en el trabajo y que el entorno de la organización es constante y estático pero la realidad dice lo contrario (Lawrence, 1967).

### ***Direccionamiento estratégico Westwood y Clegg***

La efectividad que pueda llegar a alcanzar una organización va a estar en función de la capacidad de diseñar una estructura que encaje en las condiciones contingentes o a las condiciones del entorno (Westwood, 2003). Así, la estructura de una organización es un complemento secundario para dar respuesta a la dinámica que exigen los mercados. Por tal motivo surge la contingencia como concepto y teoría de la organización haciendo referencia a algo incierto o eventual, que puede suceder o no dependiendo de las circunstancias. En el mundo de las organizaciones empresariales en los años 60 del siglo pasado surge la teoría de la contingencia la cual evidencia que las empresas para el logro de sus objetivos se ven enfrentadas a situaciones que el medio ambiente puede favorecer u obstaculizar la consecución de las metas propuestas (Montaño, 2000).

### ***Teoría de la contingencia en las organizaciones***

Los postulados de la teoría de la contingencia hacen énfasis en que las organizaciones empresariales no podrán alcanzar la eficiencia organizacional si solo siguen de un modelo de desarrollo organizacional, dado que existe un entorno convulsivo y cambiante que influye positiva o negativamente en el logro de los objetivos trazados por la empresa. Para (Lawrence, 1967) quienes acuñaron el término “teoría de la contingencia”, afirmaron que altas tasas de cambio ambiental requieren que ciertas partes de la organización operen con mayor incertidumbre, justificando las diferencias en cultura y en desarrollo gerencial.

La estructura entre departamentos era de vital importancia, como, por ejemplo, era más que conveniente que el área de investigación y desarrollo tuviera un patrón orgánico,

mientras que el área de producción fuera mecánica (Porter, 2009).

En este orden de ideas, la visión de la contingencia pretende entender la relación entre las organizaciones y su entorno. Como trabajan bajo esquemas variables, analizando las diferentes estructuras de acuerdo con las condiciones que el entorno dispone. Es importante mencionar en este contexto a la teoría de la contingencia, la cual nace de la necesidad de validar los modelos de estructuras organizativas que eran considerados más eficaces, lo cual condujo a la empresa a realizar ajustes y transformaciones o alteraciones enfocadas al medio ambiente donde se encuentre. Obviamente sin descuidar aquellos factores elementos que contienen mayor impacto. Este análisis muestra la relación que existe entre las condiciones del ambiente y las prácticas administrativas (Guizar, 1999).

Cabe resaltar que la teoría de la contingencia nace de la necesidad de validar los modelos de estructuras organizativas que eran considerados más eficaces, lo cual condujo a las empresas a realizar ajustes y transformaciones o alteraciones enfocadas al medio donde se encuentre, obviamente sin descuidar aquellos factores o elementos que contienen mayor impacto. Este análisis muestra la relación que existe entre las condiciones del ambiente y las prácticas administrativas (Guizar, 1999).

### ***Subunidades estructurales en el ámbito organizacional***

Las organizaciones para cubrirse de los cambios del entorno desarrollaron subunidades con características estructurales diferentes, con variedad de cambios y diferencia de las necesidades estructurales. Sin embargo, la mayor diferenciación de la estructura organizacional dificultará la coordinación de las actividades de las distintas subunidades y aumentará las bases de conflicto (Barba, 2001).

Por otro lado, se encuentra la estructura de redes, que es otro tipo de estructura que se desarrolla en el ámbito organizacional, consiste en conformar pequeñas unidades que lideran los procesos críticos de la empresa. A través de las redes conectan otras unidades de la organización para conseguir economías de escala, muy frecuente en entornos dinámicos y complejos (SENA, 2007). Por otra parte, según (Schlemenson, 1998), señala la coexistencia de cuatro tipos distintos de estructuras organizativas en una situación determinada:

1. La estructura formal u oficial.
2. La estructura presunta, que es la que los miembros perciben como real.
3. La existente, que es la que efectivamente opera y puede ser inferida a través del análisis sistemático.
4. La requerida, que es la que todos los componentes de la situación necesitan. Las diferencias entre estos cuatro tipos de estructuras organizacionales plantean necesariamente que existan desajustes que afectan la eficacia de la organización, así como fomentan la aparición de tensiones y conflictos entre los miembros que hacen parte de la organización.

La estrategia organizacional cobra gran importancia tal como plantean (Fernández, 2001), existe un amplio debate sobre la relación que existe entre estrategia y estructura organizacional, dado que a partir de los trabajos de (Chandler, 1962) han sido numerosos los estudios que han apoyado esta teoría de la organización. Un estudio de la administración es el término estrategia; haciendo referencia a la forma como se establecen los objetivos de la organización y los planes instaurados para el logro de estos. En sus investigaciones (Chandler, 1962) expuso como la estructura administrativa de las grandes empresas de Estados Unidos era derivada de la propuesta, por esta razón terminaba siendo adaptada y ajustada en lo planeado. Es decir, una organización está en función de facilitar el logro de objetivos y como éstos hacen parte de las destrezas de una organización, es lógico que la estrategia y la estructura estén muy relacionadas; tal como lo plantean (Robbins, 2009).

### ***Cultura organización como elemento fundamental en la estructura corporativa***

La cultura organizacional también se puede posicionar como elemento diferenciador que marca la estructura organizacional vista como el reflejo de la empresa. En ella se reflejan sus principios, valores, mentalidad, estilo de vida, normas, comportamientos, reglas, filosofía y clima organizacional. Además de las creencias de las personas que trabajan dentro de la organización y la forma como se identifican con la misma afectando la manera de tomar decisiones y acciones que terminan cambiando las operaciones de la empresa (Rindova, 1999).

Por lo tanto, como lo plantea (Hernández, 2000) a nivel microeconómico empresarial se puede definir competitividad, como la capacidad de las empresas de vender más productos

y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado. No es necesario sacrificar utilidades, para que realmente sea competitiva.

El capital intelectual se está convirtiendo en un importante indicador de los resultados de competitividad para las organizaciones, ya que, sin las habilidades del capital humano, no se podría llevar a cabo las distintas gestiones dentro de las organizaciones y la producción intelectual al interior de las empresas (Sanguino, 2006). En cuanto a la sistematización teórica planteada por (Porter, 2012) sobre competitividad, no se buscaba estudiar los factores que condicionan el subdesarrollo de las naciones, ésta permite analizarlos y proponer estrategias para alcanzar mejores grados de desarrollo. (Suñol, 2006) plantea respecto a la teoría sobre competitividad desarrollada por los teóricos de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL); utilizar un enfoque de carácter estructural, que indica que determinadas condiciones en el entorno, los diferentes recursos y capacidades de cada organización se deben diseñar y adaptar a las exigencias en aras de satisfacer y cumplir los retos para generar elementos que permitan la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

### ***Etapas del direccionamiento estratégico***

El proceso de dirección estratégica se puede analizar desde los enfoques planteados por (Dess, 2003) y (Johnson, 1997), en los que se plantean tres etapas centrales: el análisis estratégico (análisis), la formulación estratégica (elección, decisión), y la implantación estratégica (acción). A continuación, se desarrollan cada una de estas etapas.

### ***Análisis estratégico***

Dentro de la dirección estratégica se debe realizar un análisis estratégico cuyo objetivo es la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización (Ronda, 2014). Es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno.

Para (Johnson, 1997) “el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los Stakeholders”. Según (Dess, 2003), el análisis estratégico consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias. Para estos autores un análisis completo debe involucrar tanto factores externos como internos que incluyen los siguientes

procesos:

- Analizar los propósitos y los objetivos organizativos: la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa.
- Analizar el entorno: el análisis del entorno permite obtener información valiosa para la identificación de oportunidades y amenazas.
- Realizar el análisis interno: este proceso ayuda a identificar las fortalezas y debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector.
- Valorar los activos intangibles de la empresa: el capital humano y otros activos intelectuales o intangibles, como son redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

Después del desarrollo de este punto queda claro que el análisis estratégico determina los aspectos claves para tener en cuenta a la hora de establecer la estrategia.

### ***Formulación estratégica***

Para (Mejia, 2008), la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa. Una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno. La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

De acuerdo con (Wheelen, 2007), la formulación estratégica es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. La formulación de la estrategia consiste en la identificación y evaluación de las diferentes opciones estratégicas que se presentan y culmina con la selección de una de ellas. Para una organización formular una estrategia le implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente; después de un minucioso análisis estratégico debe elegirse una estrategia que permita a la organización, además de mantenerse en el entorno, mejorar su posición competitiva y aumentar su participación en el mercado. La formulación de estrategias debe ser un proceso racional, explícito y sencillo (Mintzberg, 1987), (Dess, 2003).

***Implantación estratégica***

La implantación de la estrategia implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan. La implantación de la estrategia abarca la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos (Harrison, 2002). Para (Dess, 2003), la implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Según (Johnson, 1997), la implementación estratégica comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos; la implementación suele involucrar una planificación detallada de recursos. Es necesario adaptar los sistemas utilizados para dirigir la organización y así lograr conseguir los aspectos operativos claves.

## 6. Diseño Metodológico

### ***Tipo de investigación***

Este trabajo esta soportado de acuerdo con los descriptores básicos que soportan los tipos de investigación relacionados a continuación:

De acuerdo con su propósito, es una investigación de tipo aplicada, este tipo de investigaciones, aunque está basado y soportado en un marco teórico, busca entregar resultados que generen impacto sobre la empresa objeto del estudio. Utiliza los conocimientos en la práctica (Lozada, 2014).

Según su profundidad, es una aplicación descriptiva, este tipo de investigaciones se centra en el “que”, describe el tema de investigación, pretende caracterizar un fenómeno o situación para llegar a conocer las situaciones que lo están generando (Hernández Sampieri, 2020).

De acuerdo con las fuentes de datos, cualitativa, en esta investigación no se presentan datos numéricos, proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema, se basa en fuentes primarias de datos como entrevistas, presenta mayor atención a lo profundo de los resultados y no sobre su generalización, es una investigación subjetiva ya que en análisis de los resultados depende de quién interprete los datos (Malhotra, 2008).

Esta investigación se realizará en un periodo de tiempo definido, es una investigación transversal, esta investigación analiza datos que son recopilados en un periodo de tiempo sobre una población que se encuentra predefinido (Hernández Sampieri, 2020).

### ***Técnicas de recolección y análisis de información***

#### ***Entrevista***

Para la recolección de la información se eligió la entrevista, estas entrevistas fueron aplicadas a los líderes de las áreas de la organización, incluyendo al CEO. Se tomó la decisión de entrevistarlos a ellos debido al dominio y conocimiento de la empresa y a los aportes que podían realizar para poder conocer la información de Try My Ride. Durante la entrevista fue aplicado el instrumento PENTEX que ya se encuentra definido, evaluado y del cual más adelante se detalla su contenido.

### **Análisis de la información**

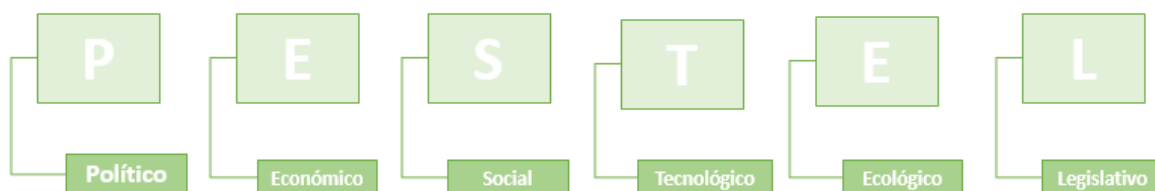
Se realizará análisis de la información desde el ámbito externo e interno en Try My Ride a través de los instrumentos y matrices relacionadas a continuación. Con las entrevistas realizadas y la información obtenida se obtienen los resultados que nos permitirán obtener el diagnóstico inicial, el procesamiento del análisis interno y externo fue realizado en Excel, el instrumento PENTEX arroja los gráficos para realizar el respectivo análisis. Finalmente, con la información del PENTEX se procede a introducirla en la herramienta para análisis de datos Micmac, software que analiza las variables y los números obtenidos para entregar el análisis de las variables que serán sujetas del plan propuesto.

### **Análisis externo**

Para realizar el análisis externo de Try My Ride se ha seleccionado la matriz PEST o también conocida como PESTEL, esta matriz permite hacer una extensión de factores adicionales como ecológicos y legislativos. El análisis PESTEL es una herramienta que permite analizar el mercado, la posición, el potencial crecimiento de una empresa desde factores externos. Su nombre se deriva de las siglas que la componen: PEST (políticos, económicos, sociales y tecnológicos). Se ha seleccionado este tipo de matriz, ya que contiene aspectos que afectan directamente a Try My Ride y de forma transversal en los 4 frentes que involucra.

Funciona como un marco para analizar el entorno externo de una empresa. El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que dan una estructura lógica para entender, analizar y discutir. Los cuatro cuadrantes en PEST varían por su importancia dependiendo de la empresa (Chapman, 2004).

**Figura 5.** Matriz PESTEL



Fuente: elaboración propia

- Político: Vida política a todos los niveles: local, regional, nacional, internacional que puedan afectar o influir la actividad de la empresa analizada. Aquí se pueden analizar temas como: cambios de gobierno, proyectos de gobierno, política fiscal.
- Económico: factores económicos actuales o futuros que pudieran tener afectación en la ejecución de la estrategia de la empresa. Factores como: la información, tasa de empleo, política económica del gobierno, se analizan aquí.
- Social: todos aquellos elementos de la sociedad como cultura, religión, etc. Que puedan afectar el desarrollo de la empresa. Entre los factores que pueden afectar el entorno social están: edad de la población, ingresos, tendencias en hábitos y consumo, patrones culturales.
- Tecnológico: los factores tecnológicos son críticos y generadores de decisiones, debido a la velocidad con la que se mueven, hay que ser conscientes de que la tecnología puede cambiar el futuro inmediato de cualquier empresa. Se pueden analizar factores como: inversión I+D, acceso a nuevas tecnologías, velocidades de innovación, nuevas formas de hacer las cosas a través de tecnología.
- Ecológico: todos aquellos que guardan o tienen relación directa o indirecta con el medio ambiente, cambios normativos, tendencias que puedan influir en corto o mediano plazo a la empresa. Temas para tratar en este aspecto: cambio climático, aumento de la contaminación, leyes ambientales, regulaciones sobre consumo de energía, conciencia social y ecológica.
- Legislativo: todo lo relacionado con el cumplimiento de leyes establecidas, hay que conocer las leyes y los cambios en las normativas que se puedan relacionar o afectar a la empresa.

Para empezar con la matriz PESTEL, se inicia con preguntarse o cuestionarse como afectan cada uno de los factores en la empresa, cada factor se analiza si la afectación es positiva o negativa, si es positiva es una oportunidad, si es negativa es una amenaza. Más adelante en la sección de diagnóstico empresarial se desarrolla la matriz PESTEL.

### **Análisis interno**

Para este trabajo el análisis interno será aplicado a través de la herramienta PENTEX, esta herramienta es una modificación de la versión 9D del MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones). El modelo fue adaptado luego de sacar

los componentes que más representación tuvieron en la rentabilidad de la empresa, luego de la aplicación de un modelo MMGO a varias empresas. El modelo realiza un análisis de la situación interna de una empresa, facilitando la identificación de falencias y ventajas de la empresa a través de la evaluación de seis componentes: estrategia, mercadeo, talento humano, finanzas, innovación y operaciones. Para determinar qué modelo se iba a usar, se investigó en bibliografía cuales modelos fueron usados para analizar el direccionamiento estratégico y en qué tipos de empresas fueron aplicados, encontrando que para una empresa como Try My Ride el modelo PENTEX es un modelo que se adapta, ya que es un modelo que está enfocado en las Pymes. Estos componentes son los que integran el modelo PENTEX, también conocido como el pentágono de la excelencia para Pymes. Focalizado en la afectación de forma positiva en el ROA de las Pymes, es una herramienta desarrollada por la Universidad EAN definido como ágil y de fácil aplicación para las empresas de tipo Pyme (Uribe, 2015).

Es un modelo de cuenta con características como: liviano, pertinente, eficaz y útil.

- Liviano: evalúa seis componentes considerados representativos en la gestión de una empresa, afectando de forma directa los resultados financieros sin importar la misión de esta (Uribe, 2015).
- Pertinente: Sin importar a que se dedique la empresa, todas necesitan enfoque y gestión de inversiones fijas; conocimiento, localización y gestión de su oferta de productos; definición de su capital humano; conocimiento, herramientas y métodos para la adecuada gestión de la información y recursos; apertura hacia los escenarios de creación de valor y auto sostenibilidad de la empresa; gestión de la cadena de valor y de abastecimiento (Uribe, 2015).
- Eficaz: Si los resultados muestran la realidad, puede facilitar la creación de proyectos de mejoramiento en la empresa, genera datos cualitativos y cuantitativos (Uribe, 2015).
- Útil: permite entender y focalizar las necesidades de la empresa en el momento de la aplicación, se constituye en una herramienta útil para el seguimiento y evolución de la empresa.

PENTEX posee seis componentes, detallados a continuación:

1. Estrategia y estructura organizacional.
2. Mercadeo y comercialización.
3. Talento humano.
4. Finanzas.
5. Innovación y conocimiento.
6. Operaciones.

### ***Población, muestra y ficha técnica***

#### *Población:*

La población hace referencia a todos los elementos (universo) sobre los cuales se realiza la investigación, la muestra hace parte de la población y son los elementos seleccionados previamente para realizar un estudio (Malhotra, 2008). Desde esta perspectiva, teniendo en cuenta el objetivo de este trabajo, el elemento de observación corresponde a los líderes de cada área que compone la empresa Try My Ride. Por tanto, la población corresponde a nueve (9), ya que nueve (9) son las áreas de Try My Ride, estas son:

1. Gerencia general
2. Líder administrativa y recursos humanos
3. Líder regional de movilidad
4. Líder movilidad Bogotá
5. Líder movilidad Cali
6. Líder movilidad Medellín
7. Líder comercial y de mercadeo
8. Líder de innovación y TI
9. Líder comunicación al usuario

#### *Muestra:*

De acuerdo con la caracterización de la población del punto anterior, teniendo en cuenta esta población y que el presente estudio se enmarca en un estudio descriptivo con enfoque cualitativo, se determina entonces, que el tamaño de la muestra para este caso particular

es igual a la población que corresponde a nueve (9), que es cada persona líder de área en Try My Ride, áreas mencionadas en la población. Esta muestra es intencional o de conveniencia, cuyo concepto es un esfuerzo por obtener muestras representativas, mediante la adición de muestras de grupos típicos. Se presenta también cuando los investigadores seleccionan directamente los individuos en la población, para este caso se seleccionaron las personas a las que se tiene fácil acceso (Cartagena, 2014).

*Ficha técnica:*

A continuación, se detalla la ficha técnica de esta investigación:

**Tabla 8.** Ficha técnica de la investigación

<b>Objetivo de la investigación</b>	Realizar un análisis del entorno interno de la empresa Try My Ride, por medio de la aplicación del instrumento PENTEX, para determinar el camino de ruta que lleve a la generación de un plan de direccionamiento estratégico.
<b>Tipo de investigación</b>	Aplicada, descriptiva, cualitativa, transversal
<b>Técnica</b>	Entrevistas
<b>Población</b>	Líderes de áreas principales en Try My Ride, las áreas son nueve (9).
<b>Muestra</b>	Líderes de áreas principales en Try My Ride, las áreas son nueve (9).
<b>Periodo</b>	6 meses
<b>Análisis información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PENTEX</li> <li>• Excel</li> <li>• Software MicMac</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

**Identificación de variables**

Las variables que tiene el instrumento PENTEX serán las evaluadas en este estudio, con los resultados obtenidos se podrá determinar por cada frente en qué nivel se encuentra la organización, enfocando el análisis y plan de acción en las que se identifiquen con aspectos a mejorar:

**Tabla 9.** Conceptualización de variables

Componente	Descripción	Variable
Estrategia y estructura organizacional	Surge del concepto de articular e integrar los recursos que tiene la empresa para lograr un estado a futuro deseado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Sistema de finalidades</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Asociatividad</li> <li>• Responsabilidad social</li> <li>• Entorno económico</li> </ul>
Mercadeo y comercialización	Analiza la gestión de mercados y acciones de comercialización de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación de la empresa hacia el mercado</li> <li>• Estrategia de producto o servicio</li> <li>• Comercio exterior</li> </ul>
Talento humano – cultura organizacional	Se analizan los lineamientos y comportamientos que hacen particular a la empresa, como se está haciendo uso del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Gestión humana</li> </ul>
Finanzas	Actividades transversales que dan uso adecuado de los recursos financieros según requerimientos y compromisos adquiridos. Cuantifica los beneficios económicos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información</li> <li>• Inversión</li> <li>• Operación</li> <li>• Financiamiento</li> <li>• Costos</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Tributos/Impuestos</li> </ul>
Innovación y conocimiento	Gestión del conocimiento, productos y servicios ofertados. Como está generando ventaja competitiva en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo humano y procesos de innovación</li> <li>• Conocimiento</li> </ul>
Operaciones	Análisis de los procesos misionales de la empresa, la forma en la que se produce y opera un servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción o prestación de servicios</li> <li>• Gestión ambiental</li> <li>• Logística</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## 7. Diagnóstico Organizacional

Para realizar el diagnóstico en Try My Ride se realizarán dos tipos de análisis interno y externo, a través de metodologías como PESTEL y la aplicación del instrumento PENTEX. Los cuales son detallados a continuación:

### 7.1 Análisis PESTEL

Se realizó a través de entrevistas con los líderes de área en Try My Ride y a través de bibliografía sobre el mercado donde se encuentra la empresa.

**Tabla 10.** Análisis PESTEL Try My Ride

	<b>Variables</b>	<b>Oportunidad o Amenaza</b>	<b>Explicación</b>
<b>Político</b>	Claudia López en la alcaldía de Bogotá	Oportunidad	El plan de propuestas de la alcaldesa Claudia López dice: "La cultura ciudadana es clave para una mejor movilidad, queremos acabar con la intolerancia y la cultura del más fuerte en las vías, para eso gestionaremos pactos por la movilidad: estrategias de vehículos y rutas compartidas para optimizar el uso del carro". Por lo tanto, el gobierno está comprometido con la creación de nuevas formas de movilidad para la ciudad.
<b>Económico</b>	Recesión económica	Oportunidad	El Fondo Monetario Internacional confirma que debido al covid-19 en el 2020 se vivirá la peor recesión económica en 90 años, superando lo visto durante la crisis financiera global de 2008. En su más reciente informe: Panorama Económico Global, el organismo estimó una contracción del 3% para la economía global, con una caída del 11% en los volúmenes de comercio de bienes y servicios. Aunque debido a la pandemia la gente preferiría movilizarse en su propio medio de transporte ya no se cuenta con el mismo poder adquisitivo para poder comprar un carro, ahora se busca satisfacer las necesidades de primera mano y esto pasa a un segundo plano. La gente buscará una nueva forma de ganar dinero y los medios de transporte alternativos serán parte de la respuesta a esta necesidad.
	Cambio en el precio del dólar	Oportunidad	Aumento del precio del dólar, debido a distintos factores como la guerra comercial del petróleo entre Arabia Saudita y Rusia, así como la propagación del Covid 19 en el mundo, ha hecho que se encarezcan las importaciones por lo tanto, disminuye el poder adquisitivo de las personas.

<b>Social</b>	Sistema de transporte insuficiente	Oportunidad	Bogotá y muchas ciudades de Colombia tiene un sistema público de transporte insuficiente, por lo tanto la alcaldesa Claudia López sugiere incluir un artículo en el decreto que contemple el objetivo de descongestionar los sistemas de transporte masivo y evitar la propagación de Covid-19, el gobierno nacional ha solicitado se adopten medidas que promuevan y faciliten el uso de esquemas de movilidad compartida y transporte colaborativo. El día sin carro, el pico y placa medio ambiental y ahora el permiso especial de acceso para la circulación vehicular, son medidas transitorias que ayudan a resolver los actuales desafíos de movilidad y calidad de aire a corto plazo.
	COVID-19	Oportunidad	Para los trabajadores que no poseen carro propio y generalmente empleaban el medio de transporte público buscaran otra forma de movilizarse que minimice la posibilidad de contagiarse y Try My Ride ofrece la solución.
<b>Tecnológicos</b>	Plataformas digitales	Oportunidad	La adquisición del servicio se realiza a través de una plataforma que es fácil de manejar para los usuarios.
	Calificación Digital	Amenaza	Por medio de las redes sociales y las distintas plataformas, se puede dar la mala calificación del servicio por un cliente inconforme, en donde si no se da un buen manejo puede crear una mala reputación.
<b>Ambiental</b>	Contaminación por emisiones de CO2	Oportunidad	El desarrollo de comunidades de movilización en carro, bicicleta y caminatas reducen hasta un 30 % de las reducciones de CO2. Esto ayuda a contribuir con el cumplimiento de la resolución 2254 del 2017 en la cual se estipula que el PM10 debe ser inferior a 50 m3 y el PM2.5 menor a 25 m3 mejorando la calidad del aire de los bogotanos y evitando generar las alertas que dificultan la movilidad vehicular.
<b>Legal</b>	Ley 256 de 1996	Amenaza	Ley para garantizar la libre y leal competencia económica, puede ser considerada una competencia desleal por las empresas que prestan servicio de rutas a las organizaciones.

Fuente: elaboración propia

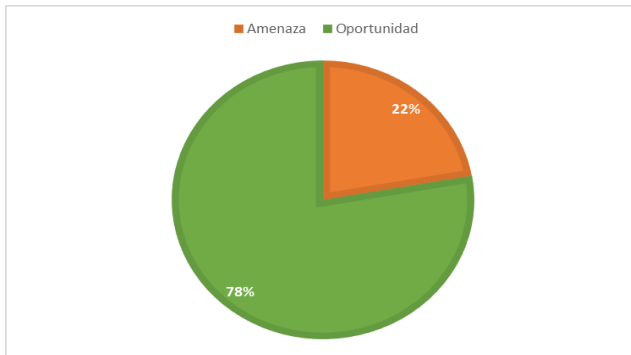
De acuerdo con el análisis PESTEL, se puede determinar que Try My Ride presenta dos amenazas en las variables de tecnología y legal; y presenta siete oportunidades entre todas las variables analizadas. De acuerdo con resultados consolidados, son 9 variables, por tanto 2 corresponden al 22% para las amenazas, resultado de dividir entre 9 y 78% de oportunidades para las 7 variables.

**Tabla 11.** Resultados PESTEL

	Porcentaje	Cantidad	Variables
<b>Amenaza</b>	22%	2	* Tecnología * Legal
<b>Oportunidad</b>	78%	7	* Político * Social * Tecnología * Ambiental

Fuente: Elaboración propia

**Figura 6.** Resultados PESTEL

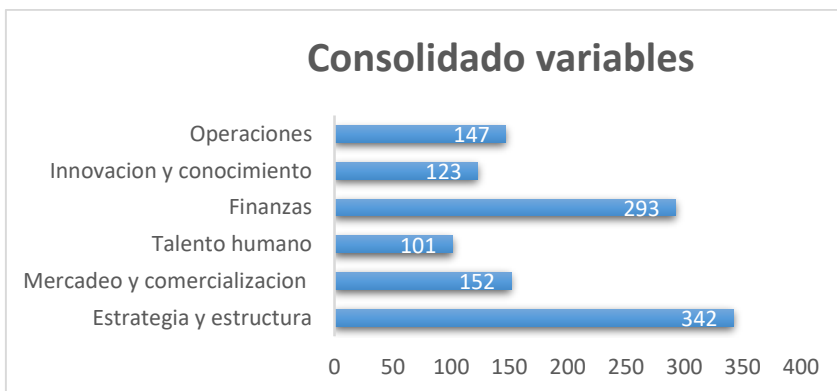


Fuente: Elaboración propia

## 7.2 Análisis PENTEX

Para el análisis interno se aplicó el instrumento PENTEX a la muestra indicada en el diseño metodológico, los resultados consolidados se detallan a continuación:

**Figura 7.** Resultados consolidados PENTEX



Fuente: Elaboración propia

Sobre el conocimiento del entorno sólo el gerente y algunos directivos de la empresa tienen un conocimiento de información especializada sobre los aspectos relacionados con políticas públicas o normatividad que tienen impacto directo con el negocio. Además, el conocimiento sobre cadenas productivas, mercado, competencia y niveles de calidad en los servicios se elabora de manera informal por medio de conversaciones o a través de las propias experiencias del gerente, de cierta forma empíricas, para lo que no se presenta un estructurado ejercicio a través de software o sistemas de información.

Por otra parte, según la suma de los promedios obtenidos en las variables es posible observar que es importante fortalecer el área de talento humano y el área de innovación y crecimiento pues según las observaciones de los colaboradores se requiere afianzar la creación de nuevos productos y servicios, así como las capacitaciones las cuales fortalecerán su conocimiento y tendrán como resultado la creación de nuevos proyectos.

**Figura 8.** Resultado estrategia y cultura



Fuente: Elaboración propia

Try My Ride ha definido parcialmente las responsabilidades en la dirección y empieza a desarrollar actividades que hacen explícito su liderazgo en la promoción de una cultura de armonía en el trabajo; sin embargo, no ha establecido ningún mecanismo diagnóstico para fortalecer un proyecto de cultura organizacional. Esto ha generado una preocupación por dar respuesta a cualquier sentimiento de desarraigo por parte de los trabajadores para

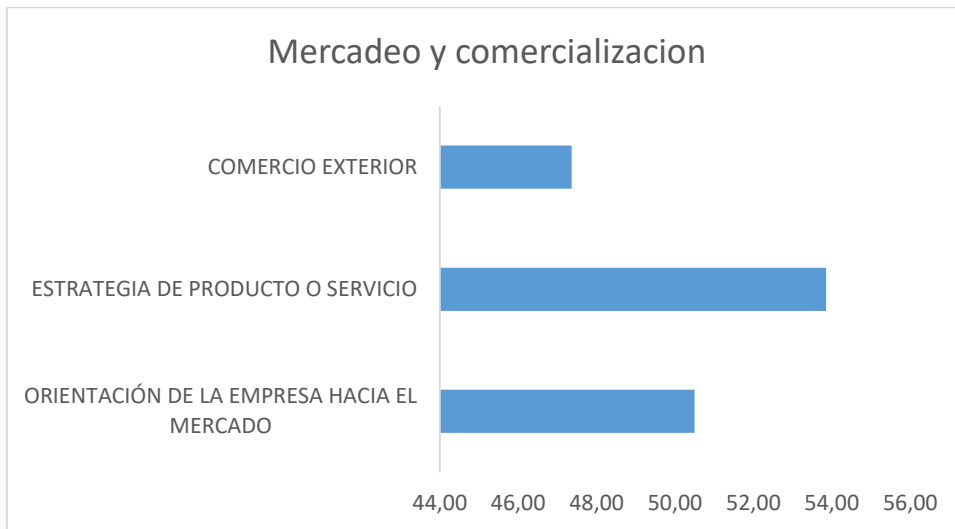
propiciar un ambiente laboral en el que se sientan más cómodos, aun cuando esto se fundamente en acciones informales.

Se ha definido una estructura con base en el organigrama y en el mapa de procesos que es, a su vez, una herramienta de control en la organización; sin embargo, estas herramientas no se usan. En la estructura se ha determinado un mecanismo de toma de decisiones que se va ajustando paulatinamente al direccionamiento estratégico. No obstante, tal estructura no permite determinar los roles de los trabajadores, en tanto tampoco se han diseñado manuales de funciones y procedimientos. La estructura organizacional no permite un trabajo en equipo constante, sólo en los casos de algunos proyectos.

Es importante resaltar que los elementos con menor calificación son la determinación de estructura organizacional la cual obtuvo un promedio de 44.3 %, por otra parte, en cuanto a la estrategia y estructura las variables con menor puntaje según la calificación dada por los colaboradores fue el sistema de finalidades con 41.3% y el área de planeación con un resultado de 42.9%.

Los otros aspectos se encuentran también en una calificación media en términos generales, pudiendo ser estos elementos para potenciar en el desarrollo de una estrategia. Las principales problemáticas se asocian al reconocimiento de las buenas prácticas; es allí donde la empresa obtiene una puntuación más baja a pesar de formular acciones incipientes para su mejoramiento.

Se recomienda determinar las funciones y propósitos del equipo directivo y ejecutar acciones que promuevan su capacidad de liderazgo, prácticas de comunicación de apoyo como el mentoring. Pueden ser útiles para formar futuros colaboradores con mayor conocimiento en diferentes temas. Para fortalecer el compromiso de los trabajadores y atendiendo a la necesidad de ambientes de trabajo favorables, es importante formular estrategias de reconocimiento y de incentivos con aquellos individuos que contribuyen de mejor manera al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sin embargo, se reconoce que la estructura se ha ajustado y ha evolucionado, pero en función del cumplimiento de metas y objetivos.

**Figura 9.** Resultados mercadeo y comercialización

Fuente: Elaboración propia

La orientación hacia el mercado se centra en la calidad del servicio ofrecido, de lo que asumen da el posicionamiento de su marca. Cuenta con un plan de mercadeo susceptible a mejoras. Cuenta con base de datos de sus clientes que le permite identificar las metas del mercado; pero no todas las acciones de la empresa se ajustan con base en este conocimiento.

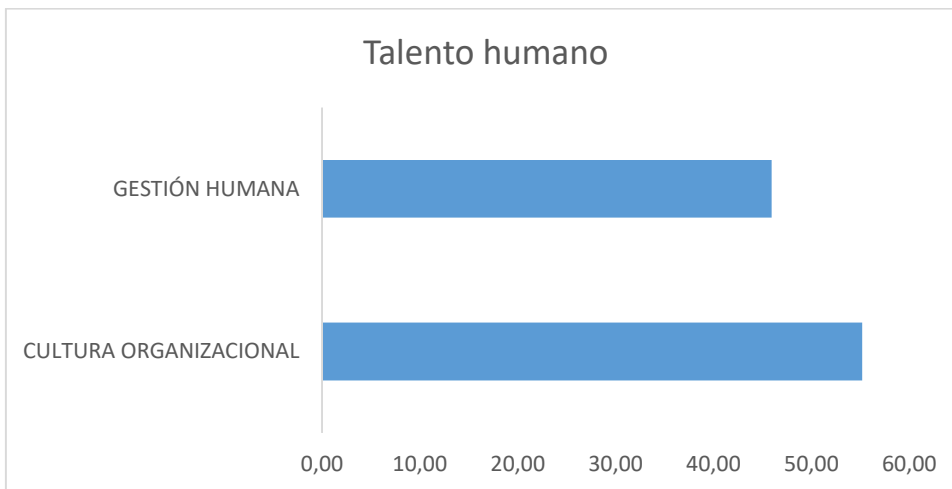
El amplio conocimiento de su producto le permite formular mejoras de este y es con esto con lo que da respuesta al mercado. La estrategia de precios y tarifas se fundamenta meramente en los costos y en la antigüedad de los clientes, utilidades y excedentes. Try My Ride atiende el mercado sin una estructura de distribución clara, pues reacciona a la demanda. Su estrategia de ventas no cuenta con una planeación estructurada, por tanto, carece también de una estrategia comunicativa clara. Las acciones de fidelización permiten que sus clientes den continuidad a la relación contractual y genera también la inserción de nuevos consumidores de su servicio.

Se evidencia que la empresa no tiene una determinación hacia la gestión del mercado que le genere mayores niveles de competitividad; no existe una estrategia clara de distribución ni un proceso de planeación y control de mercado. Sin embargo, su conocimiento sobre el cliente es uno de los factores que le favorece para la inserción en el mercado, la relación que ha establecido con estos pudiera generar mayores crecimientos

desde el corto plazo. En el análisis de los datos es posible observar que la empresa requiere fortalecer su enfoque en comercio exterior el cual obtuvo un valor de 47.3%.

Se recomienda hacer uso de su buena relación con los clientes para determinar estrategias de mercado que le permita a la empresa ampliar sus horizontes y sus alcances. Es importante establecer mecanismos de planeación para el mediano plazo y estrategias de distribución de los servicios asociadas a factores como penetración en el mercado, rotación del producto y volúmenes de venta en los servicios.

**Figura 10.** Resultados talento humano



Fuente: Elaboración propia

La estructuración del plan de gestión humana tiene el enfoque de misión y de visión formulados de manera informal, su ejecución se articula informalmente a la ejecución de los planes de otras áreas de la empresa. En cuanto al reclutamiento del personal se cuenta con información de la conveniencia de este y de los empleados potenciales, pero es una información de la que no se hace uso. Entre los criterios de selección los que más se utilizan son los físicos y los de salud para determinar la aptitud frente al cargo y se hacen entrevistas. Las políticas de contrato son trabajadas de manera formal.

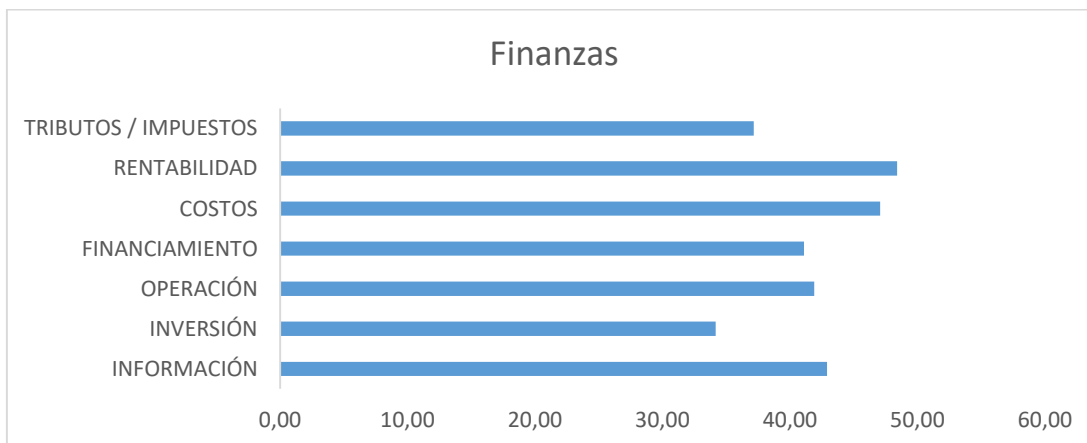
La inducción se trabaja de manera informal y algunas veces se emplean mecanismos para contextualizar e informar al empleado sobre los aspectos básicos de la historia; igualmente el proceso de capacitación no se ha establecido formalmente. Aunque no se manejen datos estadísticos para la promoción de los trabajadores, se tienen en cuenta

aspectos como el mérito y la antigüedad, esta situación aplica también para la evaluación del desarrollo del personal. En cuanto a la compensación de los trabajadores, existen indicadores que no se utilizan para determinar la escala salarial. Si se están estableciendo esfuerzos para mejorar el sistema de pagos de nómina y los criterios para determinar el salario.

Las condiciones de la empresa, según las estadísticas, reflejan aumentos en los niveles de productividad, lo que indica que, aunque no exista de manera formal un programa de bienestar social, sí se ejecutan acciones en función de ello. Sumado a ello, los programas de salud ocupacional atienden el mantenimiento de vida y salud de los empleados y medidas de protección frente al riesgo. Las principales problemáticas se relacionan con la promoción del personal y la evaluación de su desarrollo, en tanto no existen mecanismos efectivos para tal propósito.

Se recomienda gestionar un sistema de información que permita elaborar evaluaciones de la estructura organizativa y trazar los cambios que esta requiera. Asimismo, determinar los estándares de funciones y procedimientos de los diferentes niveles de la estructura. Establecer sistemas de información que permitan valorar los índices de crecimiento y aporte de trabajo del personal para establecer un proceso de sistema de compensación y promoción acorde al trabajo efectivo. Ello implica partir de la base de un plan de gestión humana que contemple de manera integral todos los factores que entran en juego.

**Figura 11.** Resultados finanzas



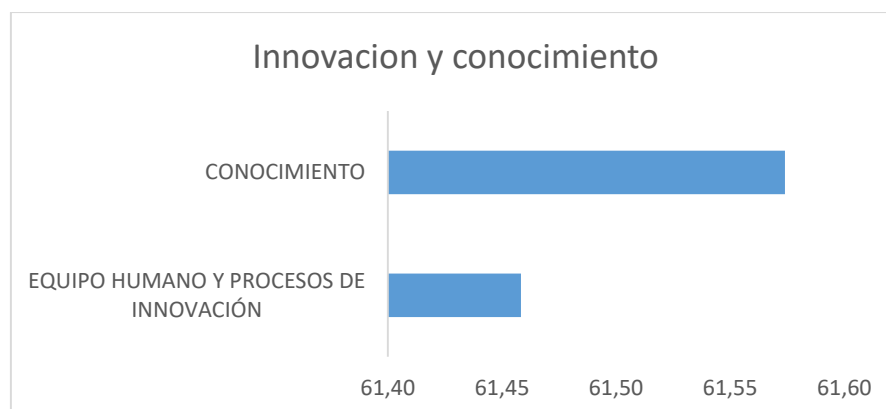
Fuente: Elaboración propia

La empresa no cuenta con un plan de inversiones establecido bajo criterios fijos, es un proceso que se determina anualmente y que está sujeto a las ventas, a los excedentes y al nivel de demanda del servicio. Situación similar sucede con el proceso de financiamiento, no existe un plan concreto al respecto, pero si se cuenta con financiamiento del capital, en tanto los niveles de eficiencia de la empresa, la rentabilidad se determina por la razón entre la utilidad neta y los activos. La base de la información de la gestión financiera es directamente la relación con los clientes. No se cuenta con un proceso consolidado de planeación en la gestión financiera, pero se cuenta con un área de registro y control.

Las principales problemáticas se evidencian en dos aspectos, la inversión y la rentabilidad; allí no se han determinado acciones específicas que permitan proyectar con mayor claridad aspectos como el abastecimiento, factores que generan valor para la empresa o la posible alianza y satisfacción de grupos de interés. Por otro lado, aunque los procesos de gestión financiera son los que mayor puntaje obtienen, ciertamente se encuentran condicionados a la ausencia de una planeación específica.

Para Try My Ride se recomienda contar con asesorías que den cuenta de la relevancia de los recursos existentes y de la posibilidad de formular proyectos a partir de estos. Igualmente se requiere hacer un análisis de los presupuestos para determinar las estimaciones y pronósticos que aporten en el aspecto financiero. También se debe llevar a cabo una estimación específica de las ventas y los cambios esperados en el mercado para gestionar con mayor efectividad el capital con el que cuenta la empresa.

**Figura 12.** Resultados innovación y conocimiento



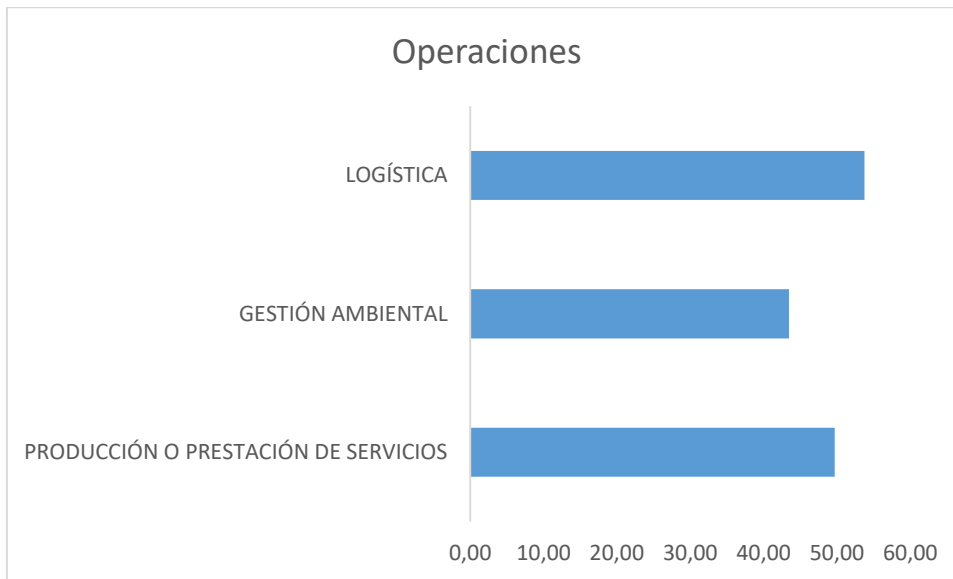
Fuente: Elaboración propia

Try My Ride, cuenta con un programa para apropiar conocimientos útiles en el emprendimiento de actividades de innovación. La participación de los trabajadores es importante para la generación de ideas que se convierten en proyectos y servicios de la empresa; sin embargo, no existe en lo concreto personal con experiencia en temas de innovación.

La empresa cuenta con una infraestructura para la innovación la cual es apenas un proyecto al que se le han definido directrices, por lo que obtuvo un valor del 61%, esta área funciona mediante la asignación de personas e identificando expertos en todo lo relacionado con la innovación. Los mayores avances de innovación tienen que ver con la reducción de impactos sobre el medio ambiente, respuesta a amenazas y oportunidades del entorno competitivo y rentabilidad frente a las circunstancias cambiantes del entorno. Lo relacionado con la tecnología y la innovación es uno de los puntos en que más destaca la empresa, allí se identifican avances en cuanto a la gestión y desarrollo tecnológico y el uso de software mediante la app por la que ofrecen sus servicios. Sobre la gestión del conocimiento, se reconoce que se ha distribuido por toda la organización y ello permite un entendimiento de sus potenciales aplicaciones.

Es importante resaltar que la innovación y conocimiento se encuentran entre los factores que mayores ventajas puede fortalecer. Se ha insaturado una cultura de la innovación que permite que la empresa avance hacia otros estadios y alcance mayores mejoras. Igualmente, el uso de las tecnologías es un proceso que evidencia distintos avances y formas de aplicación. Entre las mayores debilidades al respecto se encuentran la ausencia de actores de innovación.

Dentro de las recomendaciones es posible establecer que sería ideal tener un equipo o capacitar personal que logre desarrollar expresiones y habilidades en actividades de innovación.

**Figura 13.** Resultados operaciones

Fuente: Elaboración propia

La empresa cuenta con un plan de operación de servicio que funciona adecuadamente, gracias a ello se realizan alianzas con proveedores y clientes, se tiene un control de los servicios basado en el uso de estos desde la app y se satisfacen los requisitos de los clientes. La empresa cuenta con un equipo dedicado exclusivamente a la logística de la operación desde donde se aplican todos los conceptos de administración de la cadena de valor y cuenta con un sistema de información. Se considera pertinente ajustar elementos como el establecimiento de alianzas con el sector público y la pronta determinación de los indicadores relacionados con la operación.

Dentro de las recomendaciones para Try My Ride se sugiere alinear la logística con la estrategia, los proveedores y los clientes, con fin de ampliar su portafolio de clientes a más sectores, como el público.

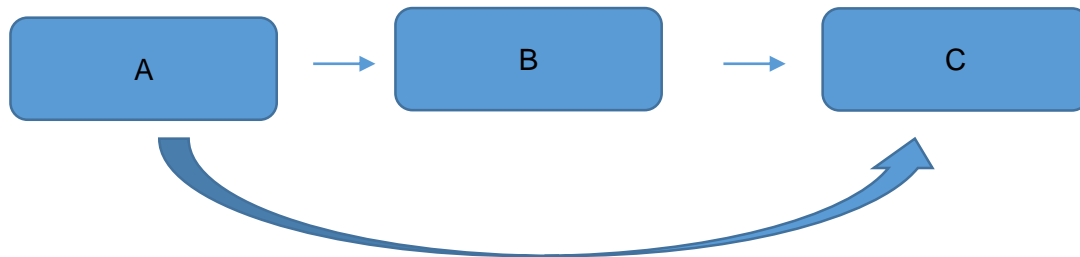
### 7.3 Procesamiento datos software Micmac

Para el procesamiento de datos se utilizó el software Micmac, este software permite realizar un análisis estructural y brinda la oportunidad de describir los resultados de una correlación de variables. Para llevar a cabo este análisis se ejecutaron las siguientes fases:

- Listado de las variables
- Revisión de relación entre las variables
- Análisis de información de variables identificadas a corto y largo plazo, con sus relaciones directas e indirectas

Para encontrar la influencia indirecta, se determina como la variable A influye de forma directa sobre la variable B y esta a su vez influye sobre la variable C, esto quiere decir que cualquier cambio en la variable A afectará la variable C, por tanto, existe una relación indirecta entre A y C (Prospective, 2021):

**Figura 14.** Relación entre variables Micmac



Fuente: Elaboración propia

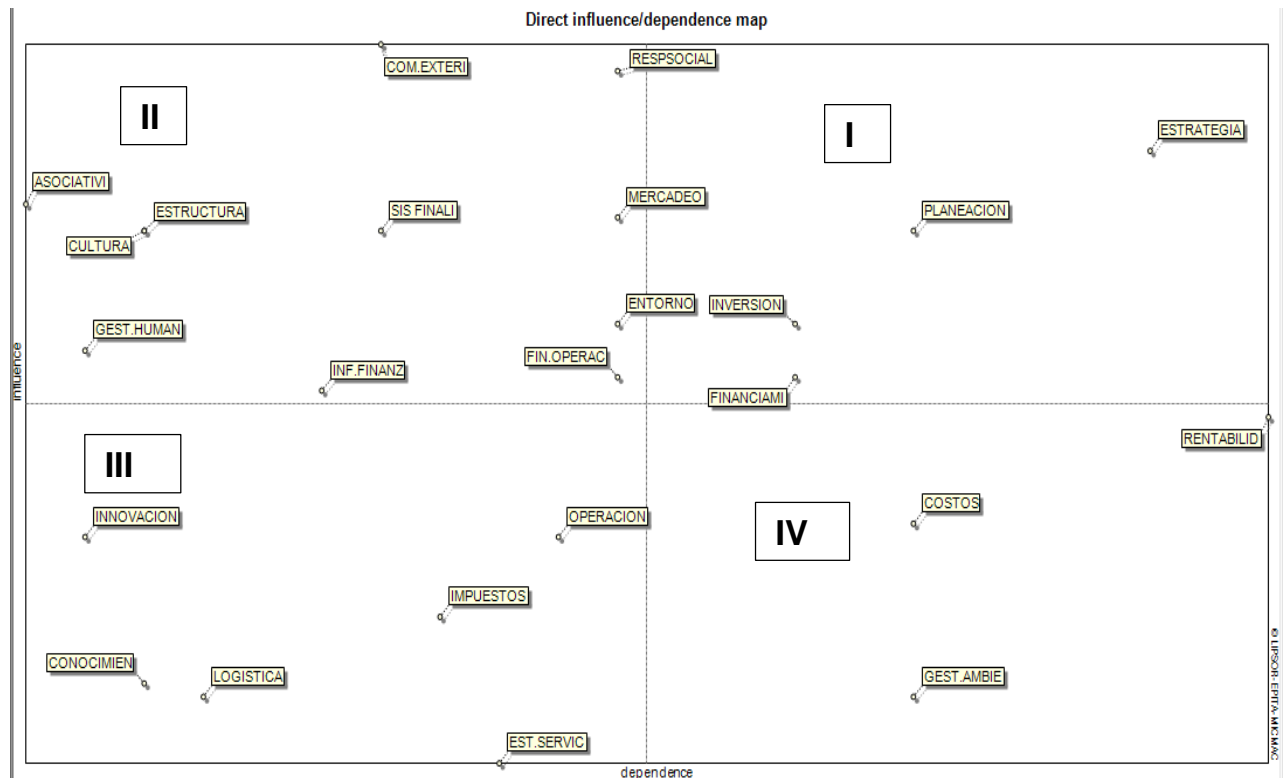
Los resultados del análisis de variables estructural que realiza Micmac permite corroborar la importancia de variables que resultan relevantes, así como las variables que según la clasificación directa no generan mayor importancia, para determinar el grado de influencia entre las variables se usó la escala relacionada a continuación:

- Potencial: P
- Fuerte: 3
- Moderada: 2
- Débil: 1
- Nula: 0

El método fue aplicado a través de la misma muestra informada en el diseño metodológico, las variables usadas corresponden a las 24 variables del instrumento PENTEX que están distribuidas en los seis componentes, una vez con los datos en la

herramienta, se analizaron y se obtuvieron los resultados para generar el plan de intervención sobre las variables clave para Try My Ride.

**Figura 15.** Mapa influencia/dependencia directa

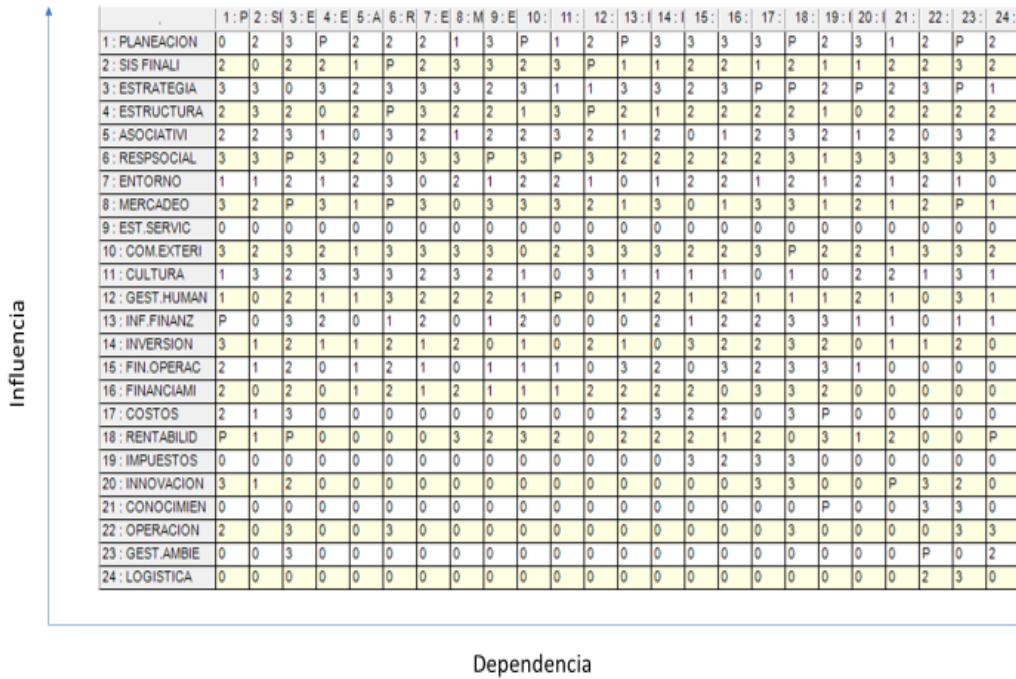


Fuente: Extraído de análisis resultados Micmac

En la figura anterior se localizan las variables en los cuatro cuadrantes, siendo el cuadrante I el que representa las variables con un alto grado de influencia y dependencia, son variables que se consideran complejas debido a cambios internos de la organización o del entorno, son variables que se deben considerar para accionar si se espera tener resultados en todo el ecosistema.

Las variables con el análisis de dependencia se muestran a continuación:

**Figura 16.** Variables procesadas Micmac



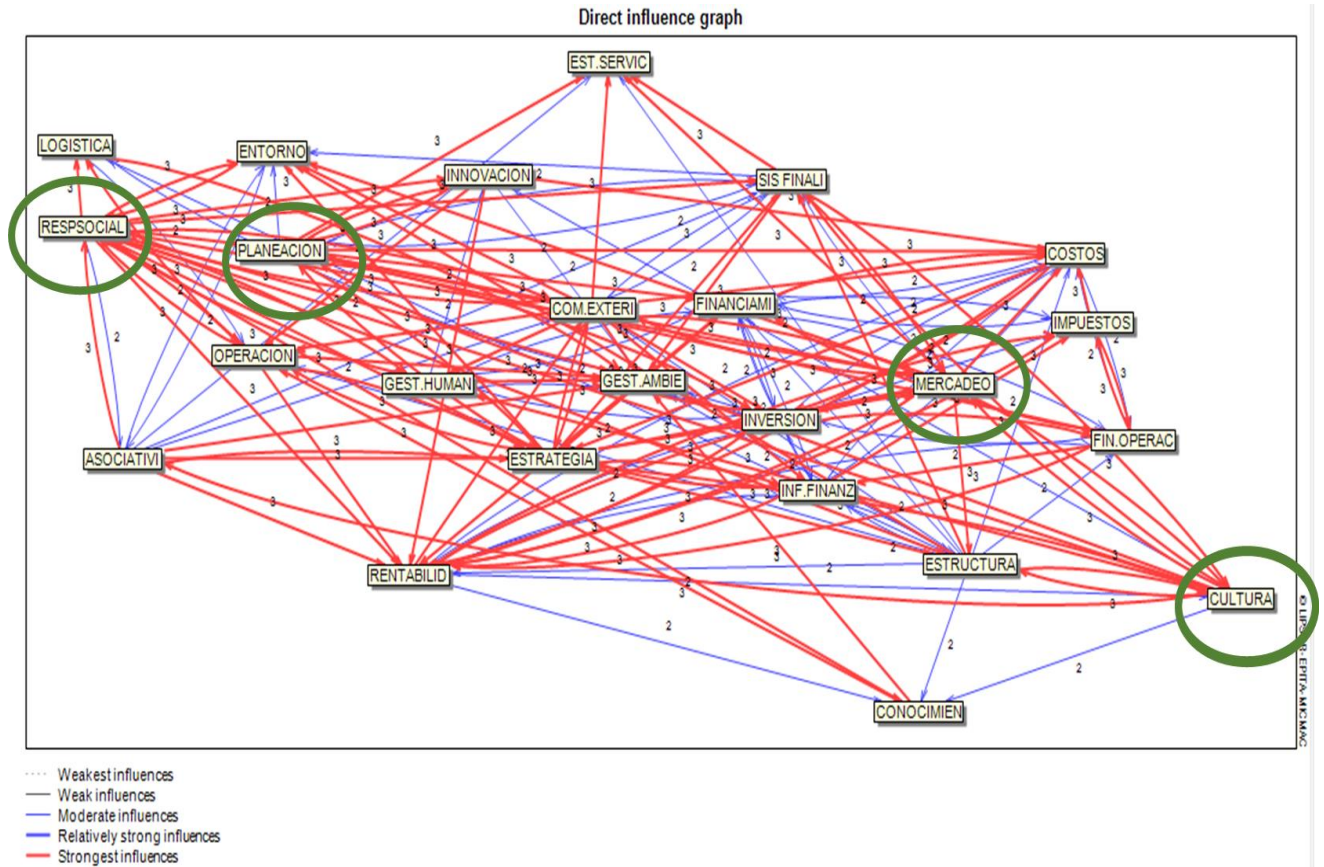
Fuente: Extraído de análisis resultados Micmac

Micmac a través de su método (Matriz de impactos cruzados), luego de identificar las variables clave sobre las cuales se realizará el análisis para encontrar su motricidad y dependencia según las relaciones directas, de acuerdo a las clasificaciones otorgadas (0,1,2,3,P), esto es realizado a través del método de probabilidades que pretende encontrar el impacto a la cuarta potencia (indicador de iteración aplicado), que de acuerdo con los resultados de la imagen 16, se puede inferir que las variables de tipo prospectivo más relevantes que tienen alta influencia a corto plazo son: responsabilidad social, planeación, mercadeo y cultura organizacional. Estas variables son aquellas que serían influencia en el corto plazo de la empresa, ya que son las que tienen más puntos de encuentro.

En la siguiente imagen se puede observar que las líneas rojas hacen referencia a las

variables de alta influencia y las azules de influencia media, con una observacion (zoom) del 100%, con ello se logra identificar, que las variables resaltadas en verde serán las variables a trabajar de manera inmediata para crear un impacto a corto plazo.

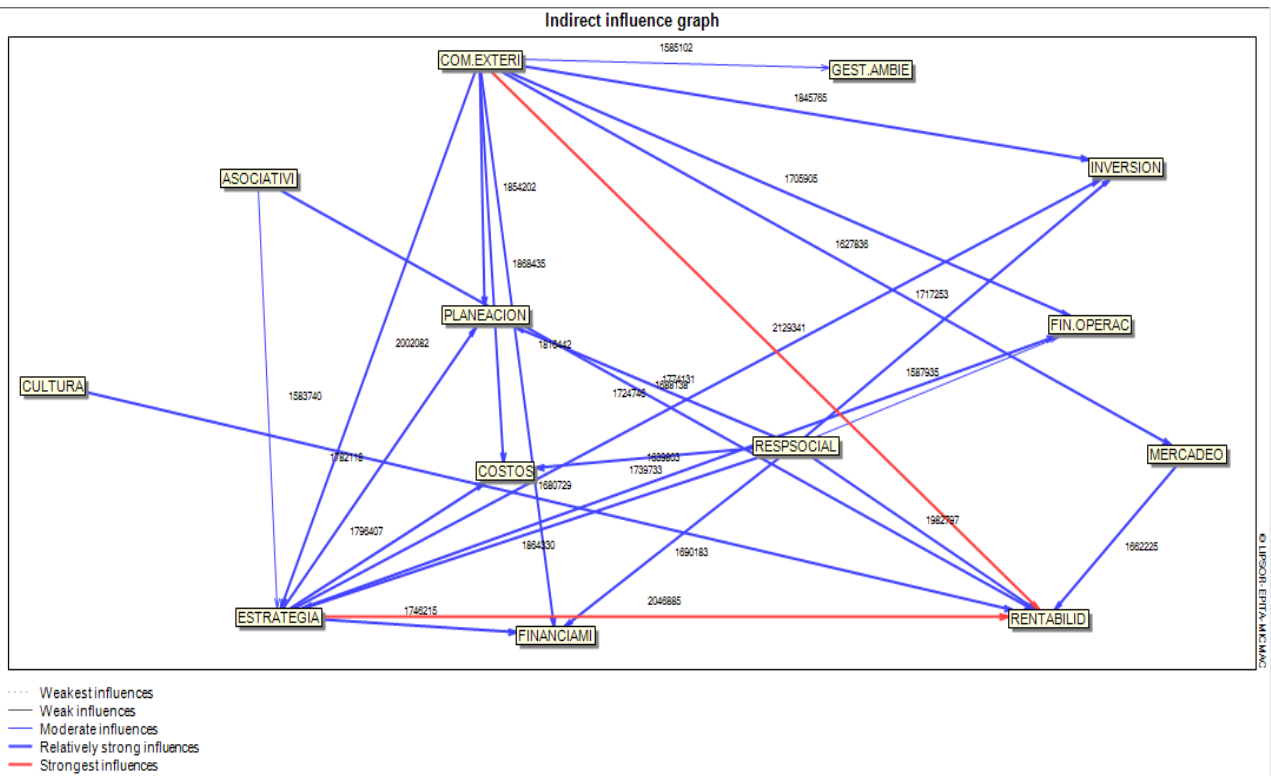
**Figura 17.** Influencia directa a corto plazo



Fuente: Extraído de análisis resultados Micmac

En la imagen 17, se puede determinar que hay cuatro variables que se encuentran en la zona de conflicto, por tanto, existe una alta capacidad de influenciar las otras variables, dichas variables fueron de resultados relevantes para Try My Ride y están bajo su control.

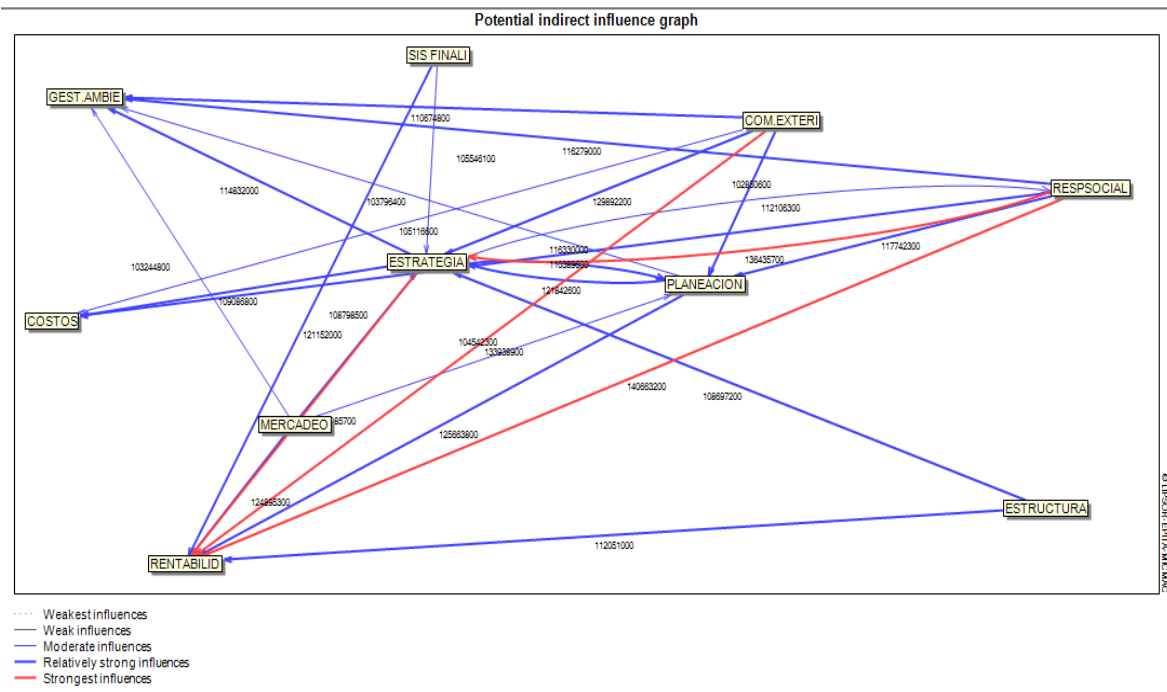
**Figura 18.** Influencia indirecta



Fuente: Extraído de análisis resultados Micmac

En la figura 18, se identifica que hay cuatro variables que se encuentran en la zona de conflicto, de acuerdo con el plan cartesiano de clasificación de variables Micmac, esto quiere decir que existe una alta capacidad de influencia entre las demás variables, las variables pueden ser altamente influenciadas o modificables, al comparar estos resultados con los arrojados por el PENTEX se concluye que dichas variables son relevantes para Try My Ride y la empresa tiene control de ellas de forma directa.

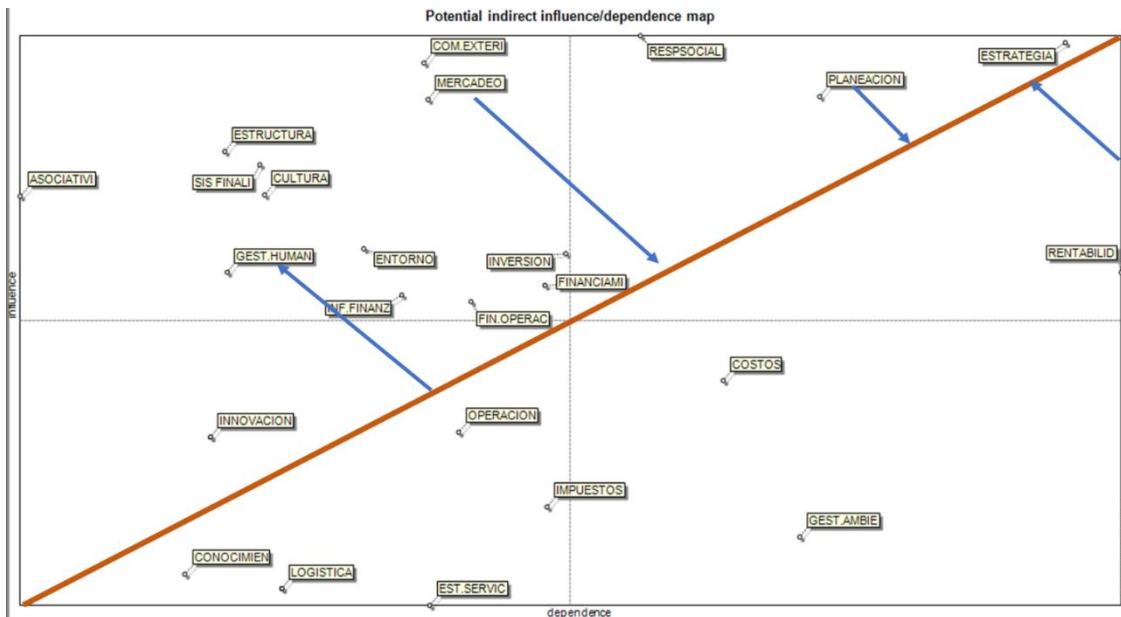
**Figura 19.** Variables potencial influencia indirecta



Fuente: Extraído de análisis resultados Micmac

En la imagen anterior se encuentran las variables de influencia directa e indirecta, en este nivel de observación se puede observar que las variables potenciales que no se presentaron en el anterior gráfico, es decir inexistentes hoy o no tenidas en cuenta, pero la evolución del sistema hace menos probables que sean de influencia en un futuro cercano. La comparación de la jerarquización de variables en las diferentes clasificaciones es un proceso que deja grandes evidencias, de acuerdo con este análisis de probabilidad se observan los valores numéricos los cuales hacen referencia a la cantidad de interacciones de variables, estas serán las variables para administrar a largo plazo.

**Figura 20.** Mapa influencia indirecta potencial

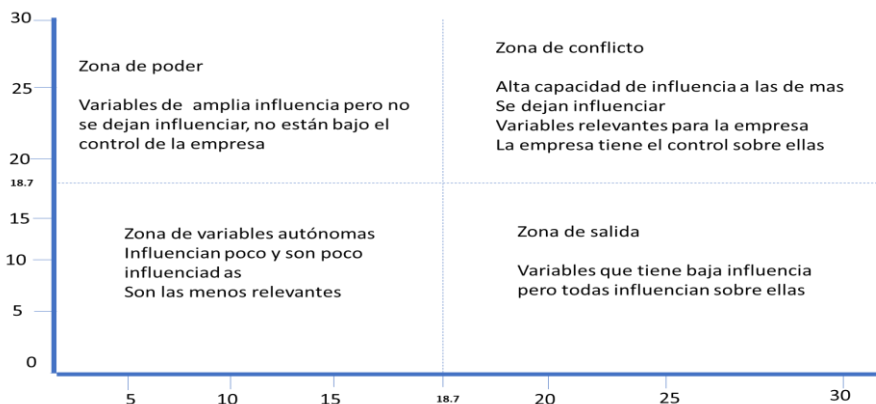


Fuente: Extraído de análisis resultados Micmac

De acuerdo con la imagen anterior, una vez con el mapa de influencia, se procedió a marcar las dos líneas sobre el mapa (azul y naranja) que permitieran hacer más visibles e identificar las variables, que de acuerdo con el plano cartesiano de Micmac se deben trabajar por están en la zona de influencia o cuadrante superior, estas variables son: Estrategia y estructura, talento humano, mercado y comercialización.

Las variables en el plano se interpretan de la siguiente forma:

**Figura 21.** Interpretación del plano



Fuente: Elaboración propia

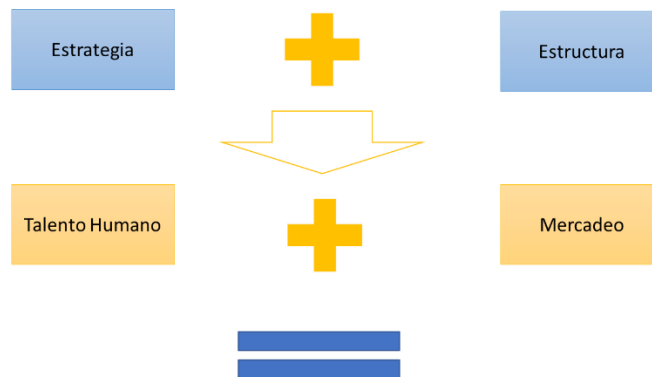
Las variables que se analizan luego de aplicar los métodos de probabilidad se ubican en el plano cartesiano Micmac, este plano tiene cuatro cuadrantes que representan cuatro zonas: poder, conflicto, autónomas y de salida. Para este estudio las variables que se van a trabajar son las que se ubican en la zona de conflicto y zona de poder, cuadrante superior, estas variables son las que tienen una alta capacidad de influenciar a otras variables y son variables que se determinan relevantes en la empresa y las de poder son las variables de amplia influencia, pero con poca influencia sobre las demás, no están bajo el control de la empresa.

Para desarrollar el plan de intervención para Try My Ride, se seleccionaron dos variables de la zona de conflicto y dos variables de la zona de poder, que en conjunto permitirán fortalecer los dos cuadrantes que son relevantes para la organización en este momento y que de acuerdo con los resultados son de potencial influencia. Estas variables son, estrategia y estructura, talento humano, mercadeo y comercialización.

## 8. Plan de Intervención

El plan de intervención para Try My Ride está basado en las siguientes variables, que son las variables que se identificaron en el plano cartesiano en las zonas de poder y conflicto, de acuerdo con lo detallado en el punto anterior:

**Figura 22.** Variables plan de intervención



### Propuesta de direccionamiento estratégico Try My Ride

Fuente: Elaboración propia

El proyecto propuesto para Try My Ride se compone de lo detallado en la siguiente tabla:

**Tabla 12.** Plan propuesto general Try My Ride

Variable	Propuesta	Costo	Tiempo total
Estrategia y estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Planteamiento nueva misión</li> <li>* Planteamiento nueva visión</li> <li>* Re organización organigrama</li> <li>* Propuesta y diseño de indicadores</li> <li>* Generación mapa estratégico</li> </ul>	\$ -	1 mes

Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Generación de técnicas para creación de servicios innovadores (Capacitación)</li> <li>* Implementación de software de análisis de datos</li> <li>* Estudio de investigación de mercados para Sur America</li> </ul>	\$ 34,000,000.00	6 meses
Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Consultoría para diseñar programa de desarrollo para funcionarios</li> <li>* Creación de modelo de medición de desempeño</li> <li>* Re definir proceso de reclutamiento y selección</li> </ul>	\$ 18,000,000.00	6 meses

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla por cada una de las variables seleccionadas la propuesta del plan de direccionamiento estratégico para la empresa seleccionada:

### 8.1 Estrategia y estructura

Para Try My Ride se propone una actualización a la misión y visión, de acuerdo con los conceptos de:

#### **Misión**

Se busca que la misión propuesta refleje de manera clara la razón de ser de la empresa, respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿A qué se dedica?
- ¿Refleja los valores, creencias y filosofía de la sostenibilidad?
- ¿Es breve, específica, comprensible y de fácil recordación?

*Propuesta:* Transformar ciudades por medio de alternativas de movilidad sostenible y colaborativa, impactando al medio ambiente, la movilidad de las ciudades y la calidad de vida de las personas.

**Visión**

Se espera que refleje lo que la empresa desea alcanzar en el futuro, respondiendo a las siguientes preguntas:

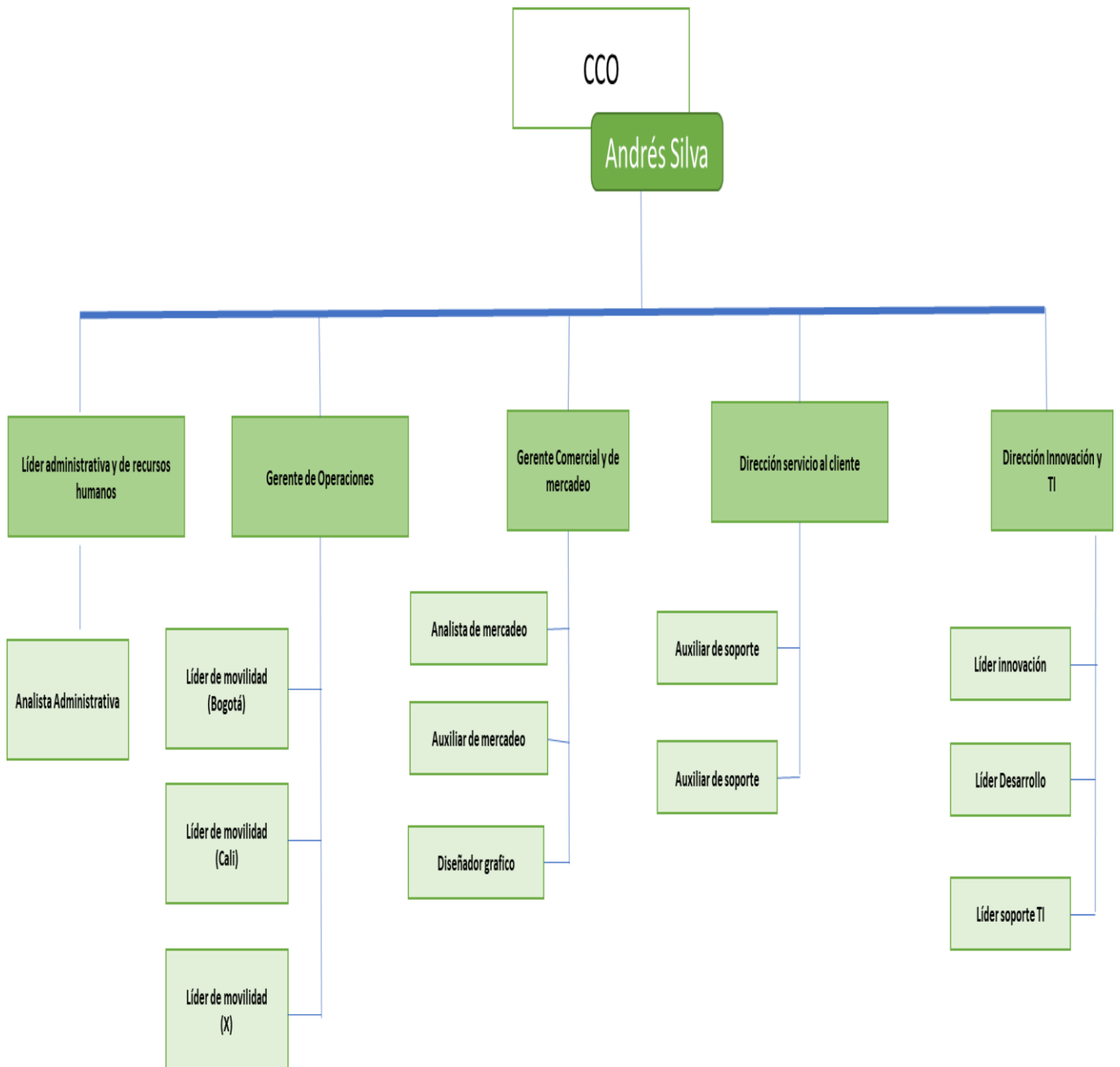
- ¿Qué quiere ser la empresa?
- ¿Qué huella quiere dejar la actividad de la empresa?
- ¿Cuándo lo quiere lograr

*Propuesta:* Ser para el año 2025 la empresa referente en Colombia y en Latinoamérica en servicios de movilidad alternativa para empresas, favoreciendo la calidad de vida de la comunidad e impactando el medio ambiente, generando reducción en la huella de carbono.

**Organigrama**

La propuesta del nuevo organigrama busca tener una mayor funcionalidad en la estructura, eliminar duplicidad y re agrupar áreas de forma que tengan objetivos y metas en común, en la siguiente imagen se estructura la propuesta:

**Figura 23.** Propuesta organigrama Try My Ride



Fuente: Elaboración propia

### **Objetivos por perspectiva *Balanced Scorecard***

Se propone un diseño de objetivos de acuerdo con lo definido por el *Balanced Scorecard*, ya que estos plantean un equilibrio entre las métricas financieras y no financieras a la hora de crear la planeación estratégica de una organización. De esta manera, logra que los gerentes tengan en cuenta tanto los activos tangibles, como los intangibles al revisar su estrategia. Además de equilibrar las métricas financieras y las que no lo son, el Cuadro de Mando Integral también plantea definir la estrategia utilizando 4 perspectivas: una financiera, una de clientes, otra de proceso internos y, finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Pensemos, 2018).

Por cada una de las perspectivas, se plantean los siguientes objetivos, los cuales fueron definidos en conjunto con el Gerente General, de acuerdo con los impactos que quiere generar y lo que le interesa ver y analizar por cada cuadrante:

**Tabla 13.** Objetivos por perspectiva financiera

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>				
	<b>Descripción</b>	<b>Argumento</b>	<b>Criterio de elegibilidad</b>	<b>Tipo de indicador</b>
<b>OBJ 1</b>	<b>Aumentar rentabilidad</b>			
<b>Plan de acción</b>	Establecer estrategias de mercadeo para aumentar el número de clientes en Colombia.	Ejecutar acciones para garantizar una tendencia hacia el incremento de los ingresos y hacia la estabilidad financiera.	Mejorar el margen de rentabilidad Aumentar las fuentes de ingresos.	Tasa de crecimiento de los ingresos
	Apertura de mercados en Latinoamérica.	Demostrar un crecimiento significativo de su negocio y una oportunidad llamativa para la inversión.	Reconocimiento de marca Participación en nuevos mercados.	
	Fidelizar y mantener clientes actuales.	Demostrar conocimiento en el mercado.	Mejorar el margen de rentabilidad.	

<b>OBJ2</b>	<b>Mantener margen de liquidez</b>			
<b>Plan de acción</b>	Generar estrategias de reducción de costos, en el objetivo de nivelar costos versus generación de ganancias.	Conocer el total de dinero que se está generando en la compañía.	Aumentar la utilización de la capacidad instalada.	Ganancia Neta
	Re inversión de las utilidades.	Saber la relación existente entre las inversiones que ha realizado y el nivel de ganancias que ha logrado mantener.	Crecimiento empresarial y aumento de capital.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Objetivos por perspectiva clientes

<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>				
	<b>Descripción</b>	<b>Argumento</b>	<b>Criterio de elegibilidad</b>	<b>Tipo de indicador</b>
<b>OBJ 1</b>	<b>Aumentar los niveles de satisfacción del cliente</b>			
<b>Plan de acción</b>	Implementar sistema de medición y monitoreo de satisfacción al cliente.	Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.	Servicio al cliente y satisfacción Participación en el mercado Reconocimiento de marca.	Margen de Utilidad Operativa
	Implementación esquema de PQRs por diferentes canales, con SLA establecidos para solución.	Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.	Cumplimiento de normas ISO.	
<b>OBJ2</b>	<b>Generar de nuevos clientes</b>			
<b>Plan de acción</b>	Planes de mercadeo especializados para captación de nuevos mercados.	Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.	Definir satisfacción, las desviaciones de los acuerdos de servicio.	Margen de Utilidad Operativa
	Creación de nuevos servicios que permitan ampliar el mercado.	Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Objetivos por perspectiva procesos

<b>PERSPECTIVA PROCESOS</b>				
	<b>Descripción</b>	<b>Argumento</b>	<b>Criterio de elegibilidad</b>	<b>Tipo de indicador</b>
<b>OBJ 1</b>	<b>Actualizar de los procesos de cada área</b>			
<b>Plan de acción</b>	Por cada área realizar el proceso de levantamiento de información para la actualización de los procesos y eliminación de los que no sean necesarios.	Determinar los resultados de los procesos en relación a los objetivos marcados al inicio.	Identificar el proceso o actividad a la que estará asociada una actividad.	Margen de Utilidad Operativa
	Documentación de los procesos en un repositorio de consulta general.	Son cuantificables y proporcionan información fiable.	Establecer un historial.	
<b>OBJ2</b>	<b>Controlar y medir del cumplimiento de los procesos</b>			
<b>Plan de acción</b>	Generación de revisiones y auditorías internas que permitan medir el cumplimiento de los procesos.	Medición de eficiencia, desperfecto en producción, defectos repetidos, tiempos de respuesta, satisfacción de proveedores, etc.	Cuantificación de resultados de eficiencia y producción.	Margen de Utilidad Operativa
	Implementación de mejora continua anual de los procesos de cada área.	Medición efectividad y la eficiencia.		

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 16.** Objetivos por perspectiva aprendizaje y crecimiento

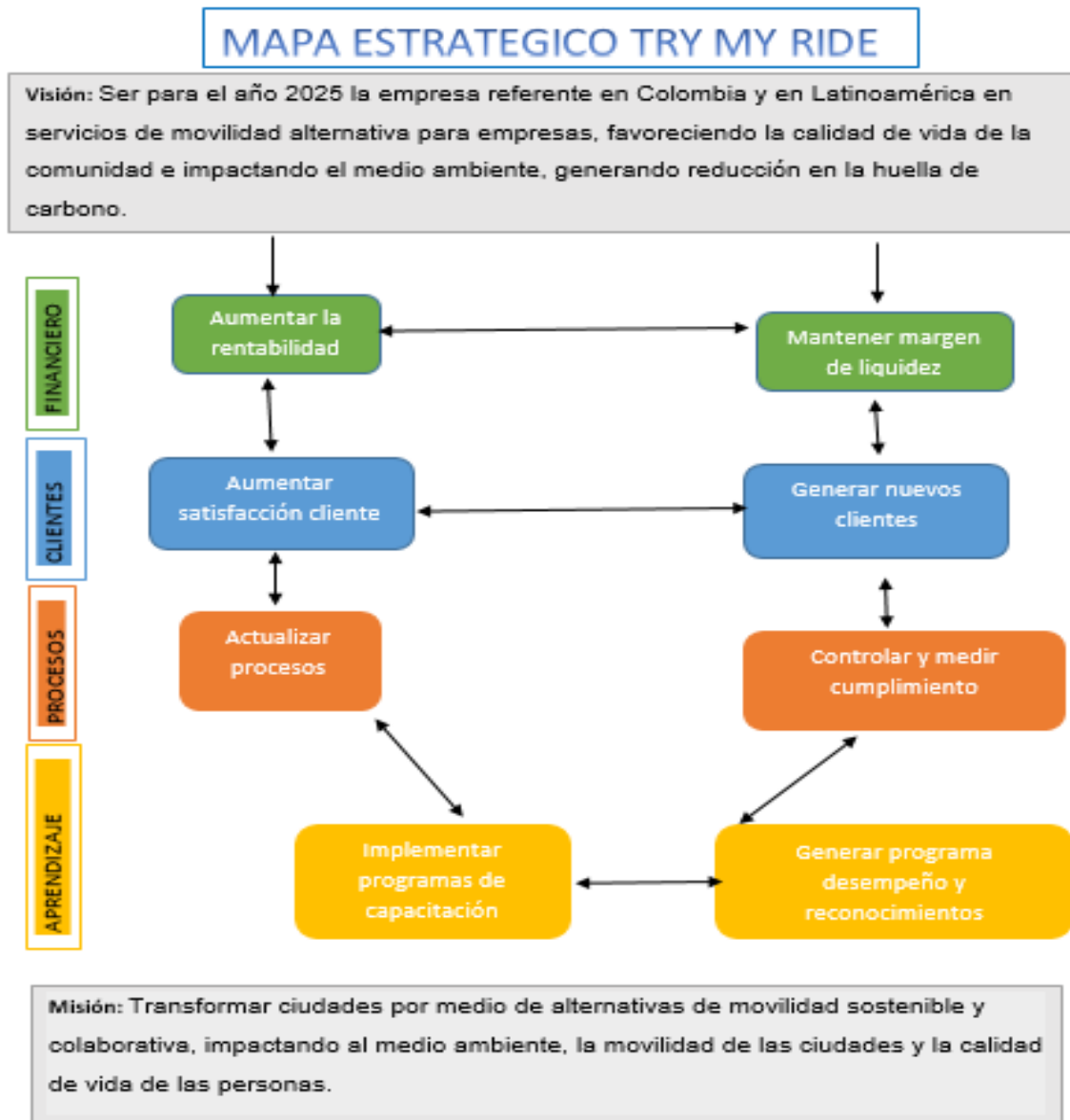
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>				
	<b>Descripción</b>	<b>Argumento</b>	<b>Criterio de elegibilidad</b>	<b>Tipo de indicador</b>
<b>OBJ 1</b>	<b>Implementar programas de capacitación</b>			
<b>Plan de acción</b>	Gestionar a través del SENA y universidades programas y convenios para capacitar a las personas.	Mostrar el valor comercial que el intercambio y la reutilización de conocimientos aportan a la organización.	Ampliar conocimiento en colaboradores.	Retorno de inversión
	Crear programa de formación acorde a las necesidades de cada persona.	Implementar círculos de conocimiento y lecciones aprendidas.		
<b>OBJ2</b>	<b>Generar programa medición desempeño y reconocimientos</b>			
<b>Plan de acción</b>	Diseñar modelo de medición de desempeño por cumplimiento de objetivos y competencias soft por cada persona, para que cada año de acuerdo a su evaluación tenga beneficios como el porcentaje en el aumento del salario.	La formación del capital humano en todas las áreas de la empresa con el fin de buscar eficiencia en la operación de la organización.	Ampliar conocimiento en colaboradores.	Retorno de inversión
	Crear programa de reconocimientos entre los mismos funcionarios que permita reconocer el buen trabajo o apoyo entre compañeros.	Implementar el coaching o el mentoring, y el gusto por aprender y crear nuevo conocimiento dentro de la organización		

Fuente: Elaboración propia

**Mapa estratégico**

Try My Ride no posee un mapa estratégico que le proporcione un marco general que permita identificar de forma gráfica la estrategia y los objetivos de la empresa, de acuerdo con la propuesta de objetivos y los referentes estratégicos planteados se desarrolla el siguiente mapa estratégico:

Figura 24. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

**Indicadores**

Cada uno de los objetivos planteados debe ser medido, para conocer si se está cumpliendo con las metas propuestas, a continuación, se detalla el cuadro de control planteado para cada uno de los objetivos y perspectivas:

Tabla 17. Indicadores

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR (KPI)	FORMULA	UNIDAD	META 2022
Financiera	Aumentar la rentabilidad	ROA	$(\text{Ingresos}/\text{activos totales}) * 100$	Porcentaje	15%
		ROE	$(\text{Beneficios netos}/\text{fondos propios}) * 100$	Porcentaje	30%
	Mantener margen de liquidez saludable	Margen liquidez	$(\text{Utilidad bruta}/\text{ventas netas}) * 100$	Porcentaje	20%
		Crecimiento ventas	$(\text{Ventas periodo actual}/\text{ventas periodo anterior}) * 100$	Porcentaje	10%
		Cumplimiento presupuesto	$(\text{Presupuesto aprobado}/\text{presupuesto gastado}) * 100$	Porcentaje	95%
Clientes	Aumentar niveles satisfacción cliente	Satisfacción cliente	$((\text{encuesta 1} + \text{encuesta 2} + \text{encuesta x}) / \text{cantidad encuestas}) * 100$	Porcentaje	85%
		Reconocimiento sostenibilidad	$(\text{Cantidad de aportes satisfactorios sostenibilidad} / \text{Cantidad de aportes generados sostenibilidad}) * 100$	Porcentaje	40%
	Generar nuevos clientes	crecimiento clientes	$(\text{Número de clientes nuevos}/\text{clientes actuales}) * 100$	Porcentaje	20%
		estrategias marketing nuevas	Cantidad estrategias marketing nuevas por trimestre	Número	2
Procesos	Actualizar procesos por área	Procesos actualizados	$(\text{Cantidad procesos actualizados}/\text{procesos actuales}) * 100$	Porcentaje	90%

	Controlar y medir cumplimiento	Revisiones y auditorias	(Procesos revisados/cantidad procesos)*100	Porcentaje	95%
		Cumplimiento procesos	(Cantidad de ítems proceso/cantidad procesos ok)*100	Porcentaje	85%
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Implementar programa capacitación	Capacitaciones realizadas	Cantidad de capacitaciones realizadas por trimestre	Número	1
		Funcionarios capacitados	(Número de funcionarios capacitados/cantidad funcionarios)*100	Porcentaje	60%
	Generar programa medición desempeño y reconocimientos	Desempeño	(Cantidad de evaluaciones desempeño realizadas/ Cantidad funcionarios)*100	Porcentaje	100%
		Reconocimientos	Cantidad de reconocimientos realizados por área en el mes	Número	2

Fuente: Elaboración propia

## 8.2 Mercadeo

Para el área de mercadeo, adicional se proponen los siguientes proyectos para ser realizados en un plazo mayor:

**Tabla 18.** Proyectos mercadeo

Variable	Estrategia	Proyecto
Orientación de la empresa hacia el mercado	Desarrollar nuevos servicios en función de las necesidades o demandas de los clientes	<p><b>Título:</b> Orientación de la empresa hacia la creación de nuevos servicios innovadores, a través de la generación de ideas innovadoras.</p> <p><b>Objetivo:</b> Establecer nuevas metas de crecimiento enfocadas a la creación de nuevos servicios.</p> <p><b>Actividades:</b> Taller de capacitación sobre el desarrollo e implementación de nuevas formas de ser creativos y desarrollar ideas como el Design Thinking.</p> <p><b>Participantes:</b> Gerencia de mercadeo y coordinadores de todas las áreas.</p> <p><b>Duración:</b> 2 meses</p> <p><b>Resultados esperados:</b> Personas capacitadas para creación de nuevos servicios que permitan tener una orientación hacia el mercado constante.</p> <p><b>Valor:</b> \$3.000.000 por persona</p>

Estrategia de los servicios	Conocimiento y uso de forma estratégica de los niveles y ciclo de vida de los servicios	<p><b>Título:</b> Conocimiento estratégico de los servicios.</p> <p><b>Objetivo:</b> Conocer en detalle los servicios con información relevante de los mismos para toma de decisiones.</p> <p><b>Actividades:</b> Implementación de software que permita registrar información relevante del servicio, que permita arrojar datos detallados de los servicios ofertados.</p> <p><b>Participantes:</b> Tecnología y Líder de mercadeo</p> <p><b>Duración:</b> 6 meses</p> <p><b>Resultados esperados:</b> Contar con información disponible del detalle de los servicios, con el fin de poder identificar cambios en los mismos, retiro, re ingeniería de los mismos.</p> <p><b>Valor:</b> \$15.000.000</p>
Comercio Exterior	Plantear una propuesta de nuevos productos y servicios a ofertar, considerando las posibilidades actuales de la empresa, las necesidades actuales del mercado y ponderando ambos criterios para el diseño de un plan de mercadeo, con vista al mercado exterior	<p><b>Título:</b> Investigación de mercados para países fuera de Colombia.</p> <p><b>Objetivo:</b> Generación de plan de mercado para países fuera de Colombia.</p> <p><b>Actividades:</b> Realizar una investigación de mercados con países de Suramérica, con el fin de encontrar tendencias, restricciones, políticas para desarrollar un plan de mercadeo para expandir el mercado.</p> <p><b>Participantes:</b> Dirección de mercadeo</p> <p><b>Duración:</b> 4 meses</p> <p><b>Resultados esperados:</b> Investigación de mercados y plan de mercadeo de acuerdo a los resultados de la investigación, para iniciar plan de expansión hacia otros países.</p> <p><b>Valor:</b> \$10.000.000</p>

Fuente: Elaboración propia

### 8.3 Talento humano

Para el área de mercadeo, adicional se proponen los siguientes proyectos para ser realizados en un plazo mayor:

**Tabla 19.** Proyectos talento humano

Variable	Estrategia	Proyecto
Desarrollo y reconocimiento	Contar con políticas y planes de desarrollo y reconocimiento basado en el desempeño y en los méritos	<p><b>Título:</b> Diseñar planes y programas de desarrollo y reconocimiento para los funcionarios.</p> <p><b>Objetivo:</b> Crear y diseñar programas que permitan desarrollar al empleado y tener reconocimiento por méritos.</p> <p><b>Actividades:</b> Contratar una empresa consultora en diseño de programas de desarrollo y reconocimiento para los funcionarios, estos programan traen consigo herramientas libres que son de fácil implementación y que generan valor a las compañías desde la perspectiva de gestión humana.</p> <p><b>Participantes:</b> Gestión humana.</p> <p><b>Duración:</b> 4 meses.</p> <p><b>Resultados esperados:</b> Programa de desarrollo y reconocimiento para los empleados.</p>
Medición desempeño	Tener un programa de medición de desempeño, permite tener equipos motivados con interés en mejora continua.	<p><b>Título:</b> Diseño de modelo de medición del desempeño</p> <p><b>Objetivo:</b> Diseñar un modelo de medición de desempeño estándar y periódico para los funcionarios.</p> <p><b>Actividades:</b> De acuerdo los con los objetivos de cada área, diseñar un modelo que permita medir el desempeño de cada colaborador de una forma estándar, analizando variables transversales de la persona (skills soft y hard)</p>

		<p><b>Participantes:</b> Gestión humana.</p> <p><b>Duración:</b> 2 meses</p> <p><b>Resultados esperados:</b> Modelo de medición del desempeño</p>
Reclutamiento y selección	Contar con alianzas y canales para selección de personas	<p><b>Título:</b> Implementación proceso de reclutamiento y selección de las personas.</p> <p><b>Objetivo:</b> Definir un proceso de reclutamiento y selección estándar acorde con las necesidades de los perfiles que se necesitan.</p> <p><b>Actividades:</b> Realizar alianzas estratégicas con universidades y empresas de selección, para tener bases de datos de candidatos disponibles por perfil. Llevar control y seguimiento del personal que se estudia para ingreso.</p> <p><b>Participantes:</b> Gestión humana</p> <p><b>Duración:</b> 4 meses</p> <p><b>Resultados esperados:</b> Proceso de reclutamiento y selección estándar.</p>

Fuente: Elaboración propia

## 9. Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

### Conclusiones

En la revisión y validación de bibliografía realizada, se lograron identificar los diferentes referentes que apoyaron en la generación del plan de direccionamiento estratégico propuesto para Try My Ride.

De acuerdo con los instrumentos aplicados y del procesamiento de los datos obtenidos se logró identificar la situación actual para la empresa Try My Ride tanto en el ámbito externo como interno, para así proponer el plan que permitiera mejorar en las variables a intervenir.

Se propuso un modelo de direccionamiento estratégico que puede ser implementado por fases, ya que algunas etapas requieren de contrataciones externas y costos de inversión para la empresa.

El instrumento de medición PENTEX es una herramienta con foco en las pymes, por medio de entrevistas se logró realizar un ejercicio de análisis diagnóstico para Try My Ride, que están en búsqueda de consolidación en el mercado y espera incursionar con mayor nivel de incidencia en el mismo.

Try My Ride no estuvo ajena a lo ocasionado por la pandemia generada por Covid-19 y ha exigido cambios estructurales y de rápida implementación.

Try My Ride tiene metas claras de aportes en sostenibilidad y de cumplimiento en los siguientes ODS:

- Fin de la pobreza (1): Las personas base de la pirámide gastan en promedio el doble y hasta el triple de tiempo en movilidad, comparado con los líderes.
- Salud y bienestar (3): Solo el 5% de las personas utilizan la movilidad sostenible (bicicleta, caminatas, patinetas).
- Equidad de género (5): El 60% de robos en vehículos pasa a mujeres que viajan solas. 1 de cada 2 mujeres se sienta acosada en el transporte público.
- Acción por el clima (13): El 80% de las emisiones por movilidad, son generadas por el 10% de las personas.

### **Recomendaciones**

Se recomienda que la Gerencia General de la empresa realice una reunión de socialización con los líderes de cada área con el fin de dar a conocer los resultados del presente trabajo.

El plan propuesto requiere la asignación y priorización del respectivo presupuesto para llevar a cabo la siguiente fase del proyecto y poder implementar y materializar todo lo sugerido en este plan de intervención para el direccionamiento estratégico.

Es recomendable revisar y analizar la propuesta de intervención realizada en detalle, con el fin de encontrar e identificar por cada punto propuesto el valor que se generará al interior de la empresa.

La continuidad de este proyecto en su siguiente fase de implementación se convierte en factor relevante e importante para que todo lo aquí formulado tenga efectos positivos en torno al direccionamiento estratégico de la empresa en un mediano plazo.

## 10. Referencias

- Ansoff, I. (1990). *Strategic Management*. New York: Prentice Hall.
- Aragon, A. R. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: un estudio en las MiPymes de Tabasco. *Investigación y ciencia, universidad autónoma de aguas calientes*. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/674/67413393002.pdf>
- Bancoldex. (2020). *Bancoldex*. Retrieved from <https://www.bancoldex.com/>
- Barba, A. (2001). Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. *Universidad Autónoma Metropolitana*.
- Blanco, A. y. (2015). *COMPETITIVIDAD Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES DEL SECTOR ALIMENTO EN BARRANQUILLA*. Retrieved from Universidad Simón Bolívar: <https://eds.a.ebscohost.com/abstract?site=eds&scope=site&authtype=crawler&jrnl=21455147&AN=117340627&h=hSTObGw2vEBXxmA1Z3bK6V9%2bsJXeaszUNa sYn2aXtTd665Y5Y9WZT1UZIRNNNe%2fpltvJ1jIbu%2bjvJ532VZyoHQ%3d%3d&crl=c&resultLocal=ErrCrlNoResults&resultNs=Ehost&crlh>
- Botero, A. (2012). *Modelo de direccionamiento estratégico para Pymes*. Retrieved from <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/2764#:~:text=y%20el%20cliente,-,El%20modelo%20busca%20que%20el%20empresario%20de%20PyMES%20identifique%20y,y%20enfocar%20su%20direccionamiento%20estrat%C3%A9gico>.
- Cáceres, T. A. (2003). Actores y fines de las estrategias empresariales, una reflexión desde las pequeñas y medianas empresas. *Revista del centro de investigaciones y desarrollo empresarial CIDE, Universidad de los Andes Venezuela*. Retrieved from <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/viewArticle/820>
- Cala Hederich, A. (2005). *Universidad Sergio Arboleda*. Retrieved from Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/318>
- Cartagena, O. (2014). Metodología de la investigación. *Observatorio de Cartagena*. Retrieved from <https://bit.ly/3k2APeA>
- Casazza, M. (2009). La estrategia antes de la estrategia: una mirada comparativa acerca del papel de la estrategia en el mundo de los negocios entre los siglos xix y xx. . *Revista Científica de UCES*.
- Castañón, R. y. (2005). *Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de Mexico en el cotexto global*. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/48031945.pdf>
- Chandler, A. (1962). Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise. *Cambridge Mass*.
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y Análisis PEST*. Retrieved from <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45320229/AnalisisFODAyPEST-with-cover-page.pdf?Expires=1619898213&Signature=FS~ceM3ZnL2SI24uPPVAeyc7fZgGWhTC3Y6D7g6G~lcy1GQyr2ZsEuAN4OfmQOh7fqw3bG6eOvlvhuLdlJM9X1m7L~QgTQ3y5t5~hatDGgNfj65IWD0f-t7LtlbcKkJ1Z4SRqPmyi1y48>
- DANE. (2005). *Censo 2005*. Retrieved from [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)
- Dess, G. y. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw-Hill. .
- Druker, P. (1970). *Tecnología, Administración y Sociedad*. Mexico: Roble.
- EAN, U. (2020). *Universidad EAN*. Retrieved from [www.universidadean.edu.co](http://www.universidadean.edu.co)
- Fernández, M. S. (2001). *Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones*

- para el rendimiento. Madrid: Psicothema.
- Freedman, L. (2016). *Estrategia: una historia*. Retrieved from <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1aYqDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=qu%C3%A9+es+estrategia&ots=N1ausJJ8rE&sig=NxJvx5TDuL3P9XcEZfKDrShaBhg#v=onepage&q=qu%C3%A9%20es%20estrategia&f=false>
- Fundes. (2015). Retrieved from <https://www.fundes.edu.co/>
- Garcia, S. (1993). *Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa*. Retrieved from [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EpZUdB3APJ8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=estrat%C3%A9gia+empresarial&ots=M-mvuo0S\\_D&sig=Y3vud6rjQ52UOveAAAt8FRsWhuKU#v=onepage&q=estrat%C3%A9gia%20empresarial&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EpZUdB3APJ8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=estrat%C3%A9gia+empresarial&ots=M-mvuo0S_D&sig=Y3vud6rjQ52UOveAAAt8FRsWhuKU#v=onepage&q=estrat%C3%A9gia%20empresarial&f=false)
- Goodstein, L. N. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Guizar, R. (1999). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. Mexico: McGraw-Hill.
- Gutierrez, J. (2012). Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano. *Business source ultimate*.
- Harrison, J. y. (2002). *Fundamentos de la Dirección Estratégica*. Madrid: Nobel.
- Hernández Sampieri, R. &. (2020). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: McGraw Hill.
- Hernández, E. (2000). *La competitividad industrial en México*. Mexico: Plaza y Valdés.
- Herrera, F. (2015). Pragmatismo competitivo de las pymes. *Ediciones Corporación Universitaria Latinoamericana*.
- Jarillo, C. (1992). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGrawHill.
- Johnson, G. y. (1997). *Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.
- Kaplan, R. y. (2008). *The execution premium*. Estados Unidos: Harvard publishing corporation.
- Lawrence, P. y. (1967). Organization and environment. *Harvard University*.
- Lombana, J. G. (2009). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*, 1-38.
- Lozada, J. (2014). Investigación aplicada: definición, propiedad intelectual e industria. *Universidad Tecnológica Indoamerica*. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. . Mexico: Pearson Educación. .
- Mejía, L. B. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Mintzberg. (1987). *California Management Review*. Retrieved from <http://libroweb.alfaomega.com.mx/book/385/free/data/Materiales/Capitulo07/Las5Ps.pdf>
- Montaño, L. (2000). La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina. *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*.
- Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista facultad de ciencias económicas Universidad Nueva Granada*.
- Moro, B. (2007). El futuro de la movilidad en Bogotá: reflexiones a propósito del Plan Maestro de Movilidad y Estacionamiento. *Cuadernos de Informe de Desarrollo Humano para Bogotá*.
- Movilidad, S. d. (2020). Retrieved from [https://www.movilidadbogota.gov.co/web/sites/default/files/Paginas/20-05-2020/promocion\\_de\\_una\\_movilidad\\_sostenible\\_y\\_accesible\\_para\\_bogota\\_y\\_su\\_region.pdf](https://www.movilidadbogota.gov.co/web/sites/default/files/Paginas/20-05-2020/promocion_de_una_movilidad_sostenible_y_accesible_para_bogota_y_su_region.pdf)

- Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional De Administración*. Retrieved from <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Pensem. (2018). *Pensem*. Retrieved from <https://gestion.pensem.com/7-indicadores-de-la-perspectiva-financiera-del-balanced-scorecard>
- Perez, R. G. (2009). Análisis Empírico de la aplicación del modelo de la modernización de la gestión para las pymes colombianas. *Revista Escuela Administración de negocios*. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/206/20612980005.pdf>
- Porter, M. (2008). *¿Qué es la estrategia?* Retrieved from Harvard Business Review: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62170474/Que\\_es\\_la\\_estrategia20200222-58855-184b3es.pdf?1582391854=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DQue\\_es\\_la\\_estrategia.pdf&Expires=1617399149&Signature=UA2QhdVPiKwSL90sXpehSbWrFIS8cADkmbJh074oFBI4W](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62170474/Que_es_la_estrategia20200222-58855-184b3es.pdf?1582391854=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DQue_es_la_estrategia.pdf&Expires=1617399149&Signature=UA2QhdVPiKwSL90sXpehSbWrFIS8cADkmbJh074oFBI4W)
- Porter, M. (2009). Ser Competitivo. *Deusto*.
- Porter, M. (2012). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Piramide.
- Prospective, L. (2021). *Métodos de prospectiva*. Retrieved from <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/67-Micmac.html>
- Ramos A., C. C. (2019). *El concepto de estrategia y la nueva etnohistoria*. Retrieved from <https://web-b-ebshost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=93015ab6-6a56-402d-8c76-fb0773f6193c%40sessionmgr102>
- Riasco, S. C. (2009). *Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC*. Retrieved from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232009000200007&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232009000200007&script=sci_abstract&tlng=es)
- Rindova, V. y. (1999). Construing competitive advantage: the role of firm-constituent interactions. *Strategic Management Journal*, 691-710.
- Robbins, S. y. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- Ronda, G. y. (2014). De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo. *Revista Ciencias de la Información*. Retrieved from <http://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/view/138>
- Saavedra. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, 93-124.
- Sanchez, J. P. (2017). *Universidad Militar Nueva Granada*. Retrieved from <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16720/MoncayoGarc%C3%ADaJuanAndr%C3%A9s.2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, O. y. (2007).
- Sanguino. (2006). *La competitividad de la administración local*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Schlemenson, A. (1998). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. . Buenos Aires: Paidós.
- Secretaría de Movilidad. (2019). Retrieved from [https://www.movilidadbogota.gov.co/web/encuesta\\_de\\_movilidad\\_2019](https://www.movilidadbogota.gov.co/web/encuesta_de_movilidad_2019)
- SENA. (2007). *Caracterización ocupacional del sector de procesamiento de alimentos*. Retrieved from [www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)
- Sierra, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Retrieved from <https://web-b-ebshost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=f6d89f4e-c003-4dab-91fc-072326c428dc%40pdc-v-sessmgr03>
- Suñol. (2006). *Aspectos teóricos de la competitividad*. Retrieved from Universidad de la Rioja: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7438487>

- Thompson, J. (1976). *Teoría económica del transporte*. Madrid: Alianza Editorial.
- Uribe, R. V. (2015). El uso del método MICMAC, para la definición de procesos de intervención en las organizaciones. *Revista Científica de la Escuela de Postgrados de la Fuerza Aerea Colombiana*.
- Velandia, S. T. (2014). *Diagnostico organizacional por medio de la matriz MMGO para la organización Eltek Colombia S.A.S*. Retrieved from <https://repository.ugc.edu.co/handle/11396/3578>
- Westwood, R. C. (2003). The discourse of organization. Retrieved from <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=0A0x0Tq1c2IC&oi=fnd&pg=PA1&dq=westwood+y+clegg,+2003&ots=D4PNyn6r3O&sig=oeco4jk0FMsh40souUPQsT2ns-Y#v=onepage&q=westwood%20y%20clegg%2C%202003&f=false>
- Wheelen, J. H. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*.