



**Modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Navemar**

Laydy Carolina Lemus Barrios

Edinson Sandoval Barrera

Raul Stiven Perez Zuñiga

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresa - MBA

Bogotá, Colombia

19/12/2022

**Modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Navemar**

**Laydy Carolina Lemus Barrios**

**Edinson Sandoval Barrera**

**Raul Stiven Perez Zuñiga**

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

**Magister en Administración de Empresa – MBA**

Directora:

Licet Yadira Torres Ospina

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

19/12/2022

Nota de aceptación:


---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 19/12/2022

A nuestras familias por el apoyo y la  
paciencia, por darnos la motivación para  
continuar y alcanzar esta meta.

Quien sabe resolver las dificultades las  
resuelve antes de que surjan. El que se  
destaca en derrotar a sus enemigos  
triunfa antes de que se materialicen sus  
amenazas.

Sun Tzu.

### **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios por la salud y nuestras vidas, al darnos la bendición de tener la oportunidad de realizar los estudios de esta maestría. Damos un agradecimiento especial a nuestros familiares: padres, hermanos, esposos e hijos, por ser la principal motivación para alcanzar este sueño, por su apoyo y consejo durante este tiempo. A la empresa Navemar por la facilitación de la información requerida. A los docentes de la Universidad EAN, que durante el desarrollo de estos estudios de la maestría compartieron sus conocimientos, los cuales han sido base importante para el desarrollo de este trabajo, especialmente a nuestra directora de trabajo de grado la Dra. Licet Yadira Torres Ospina que nos dirigió, apoyo y corrigió de manera acertada y pertinente en el desarrollo de este proyecto.

## Resumen

La empresa Navemar pertenece al sector de agenciamiento marítimo en Colombia, que se encuentra en constante crecimiento de acuerdo con las políticas Post-COVID-19 de reactivación económica del país, en las cuales el transporte marítimo de bienes desde y hacia Colombia desempeña un papel fundamental por su bajo costo. El presente documento señala los antecedentes en el marco de la ausencia de crecimiento de la empresa comparado con el crecimiento de la reactivación económica del país y del sector.

El objetivo por alcanzar en esta investigación es proponer el direccionamiento estratégico para Navemar, que le permita entre otros, mejorar su participación en el mercado. Para ello, se incluyen el marco de referencia como herramienta teórica de la propuesta, el marco institucional con el fin de dar a conocer la empresa y el diseño metodológico para realizar el estudio situacional y de mercado.

El análisis externo se realiza a partir de la implementación de las herramientas PESTEL y Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, con las cuales se construye la matriz EFE usando los factores claves de éxito encontrados. Por su parte el análisis interno se elabora a partir de la adaptación del modelo de Kast y Rosenzweig, mediante el diseño y aplicación de un instrumento de medición validado según método V de Aiken, que suministra información de las variables internas de estudio para la creación de la matriz EFI. Estos insumos conforman la matriz FODA, permiten la definición de estrategias y la elaboración del BSC (Balanced Score Card), dentro de la propuesta de direccionamiento estratégico de Navemar. Las estrategias planteadas permiten aumentar la participación, mejorar el desempeño y garantizar la sostenibilidad en el mediano y largo plazo, en un mercado que se ha visto afectado por desequilibrios mundiales.

**Palabras clave:** Análisis, direccionamiento, estrategia, modelo, valor.

### **Abstract**

The company Navemar belongs to the maritime agency sector in Colombia, which is constantly growing in accordance with the Post-COVID-19 economic reactivation policies of the country, in which the maritime transport of goods to and from Colombia plays a fundamental role. for its low cost. This document indicates the background in the framework of the absence of growth of the company compared to the growth of the economic reactivation of the country and the sector.

The objective to be achieved in this research is to propose the strategic direction for Navemar, which allows it, among others, to improve its participation in the market. For this, the reference framework is included as a theoretical tool of the proposal, the institutional framework in order to publicize the company and the methodological design to carry out the situational and market study.

The external analysis is carried out based on the implementation of the PESTEL and Porter's Five Competitive Forces tools, with which the EFE matrix is built using the key success factors found. For its part, the internal analysis is made from the adaptation of the Kast and Rosenzweig model, through the design and application of a measurement instrument validated according to Aiken's V method, which provides information on the internal variables of the study for the creation of the EFI matrix. These inputs make up the SWOT matrix, allow the definition of strategies and the preparation of the BSC (Balanced Score Card), within Navemar's strategic direction proposal. The proposed strategies will seek to increase participation, improve performance and guarantee sustainability in the medium and long term, in a market that has been affected by global imbalances.

**Keywords:** Analysis, direction, model, strategy, value.

## Contenido

	Pág.
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>10</b>
<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>12</b>
<b>2. Objetivos .....</b>	<b>15</b>
2.1 <i>Objetivo general .....</i>	<i>15</i>
2.2 <i>Objetivos específicos.....</i>	<i>15</i>
<b>3. Justificación.....</b>	<b>16</b>
<b>4. Marco Institucional .....</b>	<b>18</b>
4.1 <i>Presentación general de la empresa .....</i>	<i>18</i>
4.2 <i>Referentes estratégicos.....</i>	<i>18</i>
4.3 <i>Estructura organizacional .....</i>	<i>19</i>
4.4 <i>Productos o servicios ofertados.....</i>	<i>20</i>
4.5 <i>Análisis del sector.....</i>	<i>21</i>
<b>5. Marco Teórico .....</b>	<b>25</b>
5.1 <i>La estrategia.....</i>	<i>25</i>
5.2 <i>Estrategia organizacional.....</i>	<i>26</i>
5.3 <i>Modelos teóricos de direccionamiento estratégico.....</i>	<i>27</i>
5.4 <i>La competitividad organizacional.....</i>	<i>34</i>

<b>6.</b>	<b>Diseño Metodológico .....</b>	<b>35</b>
6.1	<i>Análisis externo .....</i>	36
6.1.1	<i>Análisis del Macroentorno.....</i>	36
6.1.2	<i>Análisis de la industria – Mesoentorno.....</i>	37
6.2	<i>Análisis interno .....</i>	38
6.3	<i>Identificación de las variables .....</i>	38
<b>7.</b>	<b>Diagnóstico Organizacional.....</b>	<b>40</b>
7.1	<i>Análisis externo – Macroentorno.....</i>	40
7.1.1	<i>Modelo de análisis PESTEL .....</i>	40
7.1.2	<i>Modelo de Análisis de Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter .....</i>	59
7.1.3	<i>Componentes y relaciones para analizar su entorno externo.....</i>	64
7.1.4	<i>Matriz EFE.....</i>	64
7.2	<i>Análisis Interno - Microentorno .....</i>	66
7.2.1	<i>Resultados instrumento de medición .....</i>	67
7.3	<i>Procesamiento estadístico de datos .....</i>	76
7.3.1	<i>Matriz EFI.....</i>	76
7.3.2	<i>Matriz VRIO.....</i>	78
7.3.3	<i>Matriz de Perfil Competitivo MPC .....</i>	79
7.4	<i>Tipo de estrategia .....</i>	80
7.4.1	<i>Matriz de factores Internos – Externos (IE).....</i>	80
7.5	<i>Matriz FODA.....</i>	81

7.6	<i>Análisis de datos</i> .....	84
<b>8.</b>	<b>Plan de Intervención – Direccionamiento estratégico Navemar</b> .....	<b>86</b>
8.1	<i>Mapa Estratégico</i> .....	86
8.2	<i>Plan de Acción</i> .....	92
<b>9.</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>99</b>
9.1	<i>Recomendaciones</i> .....	99
9.2	<i>Conclusiones</i> .....	101
<b>10.</b>	<b>Referencias</b> .....	<b>103</b>
<b>11.</b>	<b>Anexos</b> .....	<b>114</b>
A.	<i>Anexo 1. Carta Autorización Empresarial Navemar</i> .....	114
B.	<i>Anexo 2. Población, muestra y ficha aplicación instrumento</i> .....	115
C.	<i>Anexo 3. Definición de Variables, Instrumento de medición y Validación del instrumento de medición</i> .....	116
D.	<i>Anexo 4. Instrumento de medición tipo encuesta</i> .....	122
E.	<i>Anexo 5. Resultados de la encuesta</i> .....	126

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Estructura Organizacional Navemar.....	20
Figura 2. Cadena logística transporte marítimo en Colombia, ubicación de Navemar. ...	23
Figura 3. Participación en el mercado de Navemar y otros agentes de carga marítima en Colombia 2019-2021. ....	24
Figura 4. Modelo de David & David. ....	29
Figura 5. Modelo Thompson.....	29
Figura 6. Modelo AED. ....	30
Figura 7. Modelo Básico de Administración Estratégica. ....	31
Figura 8. Mapa estratégico.....	33
Figura 9. Modelo PESTEL.....	36
Figura 10. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	37
Figura 11. Variables .....	39
Figura 12. Grado de satisfacción encuesta.....	67
Figura 13. Resultado encuesta: Nivel de satisfacción distribuido por dimensiones.....	68
Figura 14. Resultado encuesta: Estrategia .....	69
Figura 15. Resultado variable A3 .....	69
Figura 16. Resultado Variable A1 .....	69
Figura 17. Resultado variable A5 .....	69
Figura 18. Resultado encuesta: Cultura Organizacional .....	70
Figura 19. Resultado variable B5 .....	70
Figura 20. Resultado Variable B4.....	70
Figura 21. Resultado encuesta: Conocimiento .....	71
Figura 22. Resultado Variable C7.....	72

Figura 23. Resultado variable C3 .....	72
Figura 24. Resultado variable C6 .....	72
Figura 25. Resultado encuesta: Estructura organizacional .....	73
Figura 26. Resultado Variable D1 .....	73
Figura 27. Resultado Variable D5.....	73
Figura 28. Resultado variable D6 .....	73
Figura 29. Resultado encuesta: Liderazgo .....	74
Figura 30. Resultado Variable E4.....	74
Figura 31. Resultado Variable E1 .....	74
Figura 32. Resultado encuesta: Marketing .....	75
Figura 33. Resultado Variable F6 .....	75
Figura 34. Resultado Variable F5 .....	75
Figura 35. Matriz de factores Internos – Externos (IE).....	80
Figura 36. Diagrama Mapa Estratégico Navemar. ....	87
Figura 37. Estructura Direccionamiento Estratégico. ....	88

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Productos o servicios ofertados Navemar.....	21
Tabla 2. Matriz de comportamiento de la variable. ....	40
Tabla 3. Matriz de impacto de la variable. ....	41
Tabla 4. Matriz de comportamiento e impacto de las variables políticas y legislativas....	44
Tabla 5. Matriz de oportunidad y amenaza variables políticas y legislativas.....	44
Tabla 6. Matriz de comportamiento e impacto de las variables económicas.....	47
Tabla 7. Matriz de oportunidad y amenaza variables económicas.....	48
Tabla 8. Matriz de comportamiento e impacto de las variables socioculturales. ....	50
Tabla 9. Matriz de oportunidad y amenaza variables socioculturales. ....	51
Tabla 10. Matriz de comportamiento e impacto de las variables tecnológicas. ....	54
Tabla 11. Matriz de oportunidad y amenaza variables tecnológicas. ....	54
Tabla 12. Matriz de comportamiento e impacto de las variables de ecología. ....	58
Tabla 13. Matriz de oportunidad y amenaza variables ecológicas.....	58
Tabla 14. Matriz de calificación de Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. ....	59
Tabla 15. Matriz de calificación de Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. ....	63
Tabla 16. Matriz EFE.....	65
Tabla 17. Matriz EFI.....	76
Tabla 18. Matriz VRIO.....	78
Tabla 19. Matriz MPC.....	79
Tabla 20. Matriz FODA.....	81
Tabla 21. Balanced Score Card Navemar .....	89
Tabla 22. Cuadro de Control BSC (Balanced Score Card) .....	91
Tabla 23. Plan de Acción para Navemar .....	92
Tabla 24. Cronograma de estrategia de intervención Navemar 2023-2027. ....	95

## 1. Introducción

El entorno mundial se ha venido adaptando a diferentes situaciones no previstas, como son la pandemia del COVID -19, el cambio climático, la crisis económica y el conflicto entre Ucrania y Rusia, que influyen en el panorama actual y de los próximos años, demostrando que las condiciones de un país tienen el potencial de afectar de forma general a la población, las industrias y el comercio, demandando de las organizaciones estar preparadas para mitigar sus consecuencias. Al hacer frente a estas situaciones cambiantes se hace necesaria la adopción de estrategias reactivas y proactivas que permitan desarrollar una organización resiliente (Meneghel et al., 2013), concibiendo esta adaptación a través del direccionamiento estratégico, el cual permite a la empresa asumir una posición activa, anticipándose e influyendo a los acontecimientos que le puedan impactar (David & David, 2017).

Para realizar un diagnóstico se hace necesario evaluar las características del ambiente externo considerando el mercado y la industria, con el fin de identificar oportunidades y amenazas, así como las del ambiente interno microentorno con la intención de descubrir las debilidades y fortalezas, para el diseño de una estrategia a largo plazo que permita desarrollar una ventaja competitiva (Rumelt, 1980), que oriente la toma de decisiones por parte de la alta dirección, gestionando el futuro de la organización a través de un proceso planificado de transformación (Castro Monge, 2010).

La Organización Mundial de Comercio (OMC) pronostica que el PIB del mercado aumentará en 2,8% en el 2022 y prevé un crecimiento del 2,3% para el 2023 (OMC, 2022). Frente a una economía mundial en recesión, algunos países desarrollados han concentrado esfuerzos en la recuperación económica interna, tratando de normalizar el Producto Interno Bruto (PIB) luego de su desgaste en la atención de la pandemia COVID-19, lo que indica que el escenario comercial entre países está en crecimiento, en el caso

colombiano afectado por variables externas como la inflación y la tasa de cambio. Lo anterior se configura como una amenaza, dada la disminución de los volúmenes de ingreso de maquinaria, materia prima y bienes básicos importados por algunos sectores, como es el caso del acero para el sector de la construcción, el cual tiene una escasez permanente y un alza en el precio, lo que disminuye el ingreso al país de este tipo de productos según la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL, 2022).

Frente al contexto financiero mundial con tendencia a la baja y la desaceleración económica, el mercado de importación y exportación colombiano continuará golpeado, amenazando al sector de transporte marítimo dada la disminución de capitales circulantes de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2022). Ante esta situación, para la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) se presenta un interés en la reactivación económica de parte de los países emergentes como Colombia que requieren financiamiento; el acceso a créditos del FMI en conjunto con la tasa de cambio es fundamental para el repunte de la economía (ANDI, 2021a). La mayor parte de mercancías que ingresan al país, lo hacen mediante el transporte marítimo, esta oportunidad no está siendo aprovechada por Navemar ya que, en los últimos tres años, ha perdido participación frente a agencias con una menor representación. A partir de los antecedentes expuestos, se evidencia que el problema de la empresa es contar con un direccionamiento estratégico empírico, que le impide fortalecer su ventaja competitiva y ganar participación en un mercado en expansión, cambiante y con nuevos competidores, lo cual a mediano y largo plazo le puede significar un riesgo para la permanencia en el mercado. Este contexto conlleva a plantear en un momento determinante para la compañía la pregunta de investigación ¿Cómo Navemar mejoraría su gestión organizacional a partir de la implementación de un Direccionamiento Estratégico basado en el entorno actual?

En el desarrollo de la investigación se describe el contexto general en el que se encuentra la empresa y el marco institucional, tomando como insumo básico para el análisis externo los modelos PESTEL y de Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y para el análisis interno un instrumento de medición tipo encuesta adaptado del modelo de sistemas de Kast y Rosenzweig. Información con la cual se construye la matriz FODA que conlleva al planteamiento del mapa de direccionamiento estratégico a través del BSC (Balanced Score Card), identificando así, las estrategias para la implementación de un direccionamiento estratégico que permita mejorar el desempeño de la organización mediante el diseño de objetivos SMART para una ejecución sistemática y organizada.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Proponer el direccionamiento estratégico para la empresa Navemar, a partir del análisis situacional y de mercado, que permita fortalecer su gestión organizacional.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Establecer en la literatura los referentes teóricos necesarios para formular el direccionamiento estratégico.
- Realizar un análisis situacional de Navemar; que permita conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora.
- Formular los componentes necesarios que integran el direccionamiento estratégico de Navemar.

### 3. Justificación

La propuesta de direccionamiento estratégico para Navemar, es pertinente para mantener una competitividad que le permita crecer a la par con el sector marítimo, que según la Dirección General Marítima (DIMAR) presentó una mejora del 2,3% en el 2021 comparado con cifras del año anterior (DIMAR, 2022a), sustentado en el hecho de ser tendencia mundial la reactivación económica de los países, como estrategia post COVID-19 por lo que se prevé un crecimiento del PIB de Colombia del 6,1% en 2022 según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2022), lo cual representa cifras positivas para la industria.

Por otro lado, de acuerdo con el Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEX) existe un incremento del 20,4% en las importaciones provenientes de China entre 2018 y 2021, con un aporte de 8,5 millones de dólares (SICEX, 2021a). Se prevé una inversión extranjera de más de 40 billones de dólares para la ejecución de proyectos en Colombia (ANDI, 2021b). Según estas cifras el crecimiento existente y proyectado del sector marítimo presenta una oportunidad para Navemar, en razón a que es el principal medio para el ingreso de carga al país, necesaria para la ejecución de los diferentes proyectos.

Navemar se encuentra en un nivel intermedio comparado con los líderes del mercado que dominan el 33,75% de este, entre los cuales están: Blu Logistics Colombia, Kuehne +Nagel, Panalpina, Transborder y Bemel S.A. En la categoría de Navemar, operan empresas competidoras directas como es el caso de las agencias FAC con un 19,57% de participación, Hapag Lloyd Colombia con 15,6%, Mediterranean Shipping Colombia con 11,9%; por su parte Navemar cuenta con un 11,25%. Estas empresas cuentan con capacidades técnicas similares dentro del 66,25% (SICEX, 2020). De acuerdo con estos datos, se identifica una porción de mercado en el cual Navemar debe competir y tomar ventaja; para ello la presente investigación pretende aplicar las metodologías de

diagnóstico PESTEL, Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y el modelo de Kast y Rosenzweig con la aplicación del instrumento de medición interno; con el fin de detectar fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y factores clave de éxito que permitan diseñar un plan de mejora a partir del direccionamiento estratégico para la empresa.

Los resultados de la investigación facilitan esta propuesta para Navemar, desde dos enfoques; el primero es la búsqueda del incremento en la generación de valor y el segundo el sostenimiento de los principios misionales, constantes por más de 60 años y que hoy día agregan valor a su nombre; calidad, seguridad y confianza. Como lo menciona Ogliastri, E. (2009) el eje de los procesos de direccionamiento estratégico es la relación entre los factores críticos de éxito de su sector y las capacidades distintivas de la empresa y de acuerdo con David & David (2017) es el arte y la ciencia de crear, implementar y evaluar las decisiones o estrategias a través de funciones que logren los objetivos de la empresa, a través de decisiones acertadas, a partir de información objetiva del análisis situacional. Esta investigación se desarrolla dentro del campo de acción del seminario de investigación y el trabajo de grado, del programa de Maestría en Administración de Empresas de la universidad EAN, haciendo parte de la línea de investigación de Innovación para la sostenibilidad de las organizaciones que pertenece al Grupo de Gerencia en las Grandes, Pequeñas y Medianas Empresas -G3Pymes, por lo cual se generara una propuesta en el direccionamiento estratégico de Navemar que contribuya a su fortalecimiento empresarial y desarrollo en sector.

## **4. Marco Institucional**

Se realiza una investigación en diferentes fuentes institucionales con las que cuenta Navemar para el año 2022, a partir de la cual se construyen los siguientes apartados del marco institucional.

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

Navemar, es una empresa colombiana que cuenta con más de 60 años de experiencia en desarrollo de soluciones y atención al cliente en el sector logístico, dedicada al agenciamiento marítimo. Dentro de su portafolio de clientes se destacan líneas marítimas, importadores y agencias de carga de gran trayectoria y reconocimiento en el ámbito internacional, la cual cuenta con presencia en las ciudades de Buenaventura, Santa Marta, Barranquilla, Cartagena y Bogotá.

De acuerdo con el reportes del Sistema de Información de Gestión Educativa (EMIS), la empresa ha facturado en el año 2019 COP \$14.277 millones, para 2020 COP \$10.049 millones y finalmente para el año 2021 COP \$14.058 millones, producto de sus unidades estratégicas de negocio, catalogada como una MIPYME, con 90 colaboradores en su estructura (EMIS, 2021).

### **4.2 Referentes estratégicos**

A continuación, se citan los referentes estratégicos de la empresa (Navemar, 2022):

- Misión: Ofrecer servicios logísticos integrales que nos permitan generar valor y optimizar recursos, con personal altamente calificado, amplia trayectoria, infraestructura y equipos propios, tecnología de avanzada, calidad, seguridad, y confianza.

- Visión: Ser reconocidos como líderes a nivel nacional e internacional en los servicios que prestamos, estando a la vanguardia de los desarrollos tecnológicos, generando servicios competitivos, contribuyendo al desarrollo económico del país, posicionando nuestra marca como un referente de mejores prácticas empresariales en nuestro sector.
- Valores: Orientación al cliente, Ética, Lealtad, Trabajo en equipo, Creatividad.
- La política de gestión integral de Navemar es garantizar el sostenimiento del sistema de gestión integral, manteniendo los programas de Calidad, Responsabilidad Social Empresarial, Ambiental, Seguridad y Salud en el Trabajo y Gestión del Riesgo, con el mejoramiento continuo de los procesos de forma integral, orientándolos a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, con altos estándares de calidad para la prestación de los servicios logísticos integrales en la cadena de abastecimiento.

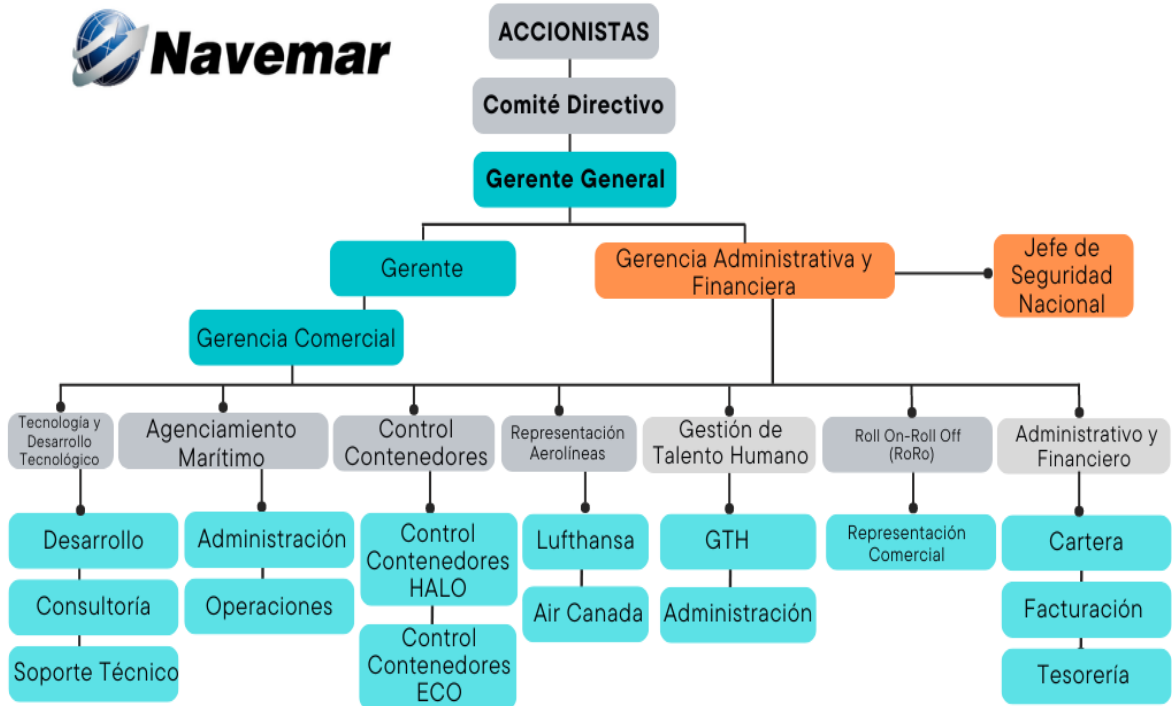
Navemar posee ventajas competitivas importantes, entre ellas la experticia técnica adquirida durante 60 años en el manejo del agenciamiento marítimo, desarrollos tecnológicos como el software de seguimiento y control, personal competente con antigüedad y conocimiento en temas relacionados sobre importaciones y exportaciones, los cuales aportan el diferenciador entre las empresas del sector.

### **4.3 Estructura organizacional**

El tipo de estructura organizacional de Navemar está basada en Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), cuenta con áreas de apoyo y divisiones que tienen en común el proceso estratégico al que pertenecen, como se muestra en la figura 1. Está direccionada por cuatro gerentes, once mandos medios con roles de jefes y

coordinadores, los cuales tienen a cargo el personal operativo (73) y aprendices (2) para un total de 90 colaboradores a agosto de 2022.

Figura 1. Estructura Organizacional Navemar.








Fuente: Elaboración propia adaptado de Navemar.

Como se aprecia en la figura 1, Navemar a través de su estructura organizacional permite que el direccionamiento estratégico de la empresa se comunique de forma transversal a las diferentes unidades de negocio y a los procesos más importantes de la compañía, para obtener el mejor aporte a la estrategia corporativa.

#### 4.4 Productos o servicios ofertados

Navemar ha desarrollado cinco unidades estratégicas de negocio, que conforman su portafolio de servicio dentro de la industria del transporte marítimo, las cuales se muestran en la Tabla 1:

Tabla 1. Productos o servicios ofertados Navemar.

UEN	Descripción	Imagen
Agenciamiento Marítimo	En la atención a motonaves, Navemar cuenta con amplia experiencia en el manejo documental de carga para importación y exportación ante autoridades aduaneras, portuarias y sanitarias.	
Roll On Roll Off	Es una de las más sólidas del mundo, con una flota líder en el mercado de transporte de vehículos y carga rodante de más de 120 motonaves, operando a lo largo y ancho del globo.	
Tecnología y Desarrollo Tecnológico	Desarrollo de software a la medida, procesamiento de información, y consultorías en tecnología para la industria del transporte y comercio exterior, por más de 15 años.	
Control de Contenedores	Servicio especializado de control en la cobranza de demoras de contenedores, apoyado en herramientas tecnológicas y personal altamente capacitado.	
Representación de aerolíneas	Más de 50 años en la Representación de Líneas Aéreas Internacionales, brindando servicios como GSA, administración y contabilidad de sucursales presentación de impuestos, apoyados en herramientas tecnológicas especializadas.	

Fuente: Elaboración propia adaptado de (Navemar, 2022).

Dentro de estas unidades estratégicas de negocio, el mayor aporte al ingreso de la compañía lo hace agenciamiento marítimo (EMIS, 2021).

#### 4.5 Análisis del sector

El sector marítimo al que pertenece Navemar, juega un papel importante en el desarrollo social y económico de Colombia, su interacción es globalizada gracias a la capacidad de los barcos para trasladar mercancías a los 750 puertos de 150 países del mundo a través de diferentes rutas marítimas, por medio de 220 millones de contenedores aproximados por año (Legiscomex, 2018). En el año 2021, según el Ministerio de Transporte (MINTRANSPORTE) se movilizaron 168 millones de toneladas entre importaciones y exportaciones, con un crecimiento del 1,4% respecto al año 2020. La región caribe movilizó 64,6 millones de toneladas para un aumento del 20%, la región

pacífico 17,9 millones de toneladas con un incremento del 3% en el mismo corte (MINTRANSPORTE, 2021a). En este punto, el país es geográficamente privilegiado al contar con diez zonas portuarias que proporcionan conectividad mundial Agencia Nacional de Infraestructura (ANI, 2018), de estas, las cinco líderes en comercio exterior son: Buenaventura, Tumaco, Santa Marta, Cartagena y Barranquilla, de los cuales en cuatro de estos puertos la empresa tiene presencia.

Con base en lo anterior, se observa que el comportamiento de las importaciones y exportaciones define las oportunidades que ofrece el sector para la empresa, lo cual hace relevante el fortalecimiento de los acuerdos con China quien es el segundo proveedor de importaciones a Colombia, con un componente de 8,5 millones de dólares en aporte al sector y con un incremento de operaciones del 20,4% entre los años 2018 y 2021; de esta manera brinda seguridad y estabilidad al mercado, manteniendo la dinámica del transporte marítimo de bienes (SICEX, 2021b). El movimiento de carga en el país durante el primer semestre del año 2021, en importaciones registró un volumen de 23,2 millones de toneladas con un crecimiento del 28% comparado con el año 2020 y en exportaciones un volumen de 42,4 millones de toneladas con un decrecimiento del 27% en el mismo período (MINTRANSPORTE, 2021b).

Las tendencias globales son la reactivación de las economías y el apalancamiento para los países emergentes a través de los diferentes fondos de capitales. Bajo este criterio es importante asociar el aumento de la economía y del PIB, con el crecimiento o decrecimiento del sector marítimo en Colombia, es una relación directamente proporcional al tratarse de la línea de abastecimiento y entrega de bienes más importante. Al cerrar el año 2021 se obtuvo una recuperación mundial del 5,6% en los diferentes sectores económicos respecto al año 2020 (ANDI, 2022).

Teniendo en cuenta la relevancia de esta industria a nivel mundial, se hace necesario determinar la estructura del sector en Colombia, representada en la figura 2, en la que se

muestra que la mercancía inicia su movimiento con la participación de operadores logísticos en el país de origen. Inicialmente es recibida por una empresa exportadora, quien se apoya en un operador logístico de transporte en tierra para transportarla hasta el puerto, allí un agente marítimo como Navemar, recibe esta mercancía y realiza el almacenamiento, la selección de naviera y el trámite de la documentación legal de la exportación, posteriormente entrega la mercancía al buque (un armador se encarga de su logística interna para que el buque se mantenga operativo) quien carga la mercancía con grúas pórtico o terrestres y ha de transportarla vía marítima al puerto destino ubicado en el país importador, al llegar la mercancía se realiza el mismo proceso a la inversa, para el caso de Navemar cuando se trata de importaciones recibe la mercancía y garantiza los trámites aduaneros, normativos y de entrega a la empresa importadora Superintendencia de Transporte (Supertransporte, 2010).

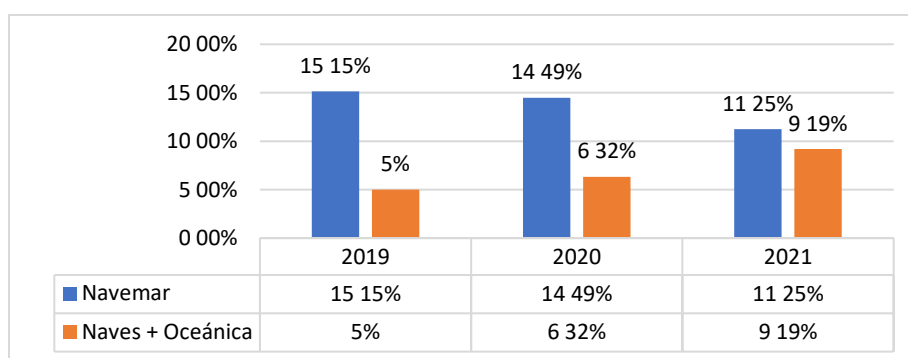
Figura 2. Cadena logística transporte marítimo en Colombia, ubicación de Navemar.



Fuente: Adaptado de (Supertransporte, 2010).

En relación con esta estructura de la industria, en la que participan los agentes marítimos, los competidores cercanos de Navemar con capacidades similares, frente a los cuales existe oportunidad de ampliar la participación en el mercado son las agencias Frontier Agencia del Caribe (FAC) con 19,57%, Hapag Lloyd Colombia con 15,6% y Mediterranean Shipping Colombia con 11,9% (SICEX, 2021b).

Figura 3. Participación en el mercado de Navemar y otros agentes de carga marítima en Colombia 2019-2021.



Fuente: Elaboración propia adaptado de (SICEX, 2021b).

Navemar se ha mantenido dentro del top cinco de agentes marítimos durante los últimos tres años; cuarto lugar en los años 2019-2020 y quinto lugar en el año 2021; sus competidores directos son FAC FRONTIER AGENCIA DEL CARIBE S.A, DIA TRANSPORTADORA S.A.S, GERLEINCO S.A., CIA TRANSPORTADORA S.A.S y OCEANICA LTDA AGENCIA MARÍTIMA. Destacando que el sector ha crecido un 28% entre los años 2020 y 2021, con una tasa promedio anual en exportaciones del 10,9% en valor y 15% en volumen; en importaciones del 11,9% en valor y 11,2% en volumen. Pese a este crecimiento Navemar como se muestra en la figura 3, ha venido perdiendo participación en el mercado durante los últimos años, pasando del 14,49% al 11,25%, con una disminución de 3,24% en ese mismo periodo, frente a los agentes marítimos ubicados en el top nueve y diez como son Oceánica Ltda. y Naves (SICEX, 2021b).

## 5. Marco Teórico

La estrategia como dirección intencionada por parte de los líderes de las organizaciones para la obtención de una ventaja competitiva, es el objeto de estudio para la intervención de la empresa, en donde se pretende identificar a la luz de diferentes variables, teorías, modelos y marcos de referencia, el nivel de gestión organizacional.

### 5.1 La estrategia

La estrategia se remonta al año 512 A.C. con el general Sun Tzu y su aplicación militar, definiendo la milicia como un tao de engaños en donde el objetivo es ganar la guerra y la estrategia el medio para conseguirlo (Tzu, 2003). A partir de entonces, el concepto de estrategia se ha hecho popular con propuestas de varios autores como Serna (2010), quien define estrategia como el conjunto de acciones que los gerentes ejecutan para lograr los objetivos de la empresa o el concepto de Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006), en donde se trata de la dirección y el alcance de la empresa a largo plazo, para obtener ventaja en un entorno dinámico a partir de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las partes interesadas.

De acuerdo con David & David (2017), es el medio por el cual se alcanzan los objetivos a largo plazo; toda actividad que se emprenda y se plantee un objetivo requiere de una estrategia. Por su parte Mintzberg et al., (1997), enfoca el concepto al aporte de orden y asignación que imprime su implementación a atributos, diferencias internas y recursos de la empresa, con la misión de alcanzar un escenario viable y original, anticipándose a la dinámica del entorno y de los competidores. Este concepto se relaciona con la innovación empresarial, como elemento clave en la implementación de

estrategia de desarrollo de producto o diversificación, así mismo en el desarrollo de nuevos mercados.

Por su parte, Porter (2008), enfoca la estrategia en la capacidad de las empresas de organizarse de una manera defensiva u ofensiva para la toma de acciones, posicionándose eficientemente en la industria y fortaleciendo Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, con el ánimo de aumentar la generación de valor a los accionistas. El posicionamiento implica la realización de actividades diferentes que crean una estrategia competitiva única diferente a las de los rivales (Porter M. E., 2011).

Adicionalmente desde la administración estratégica, de acuerdo con Thompson et al. (2012), se plantean preguntas como ¿Cuál es nuestra situación actual?, ¿hacia dónde se quiere ir? y ¿Cómo se va a llegar?, con el fin de definir el concepto de estrategia como una herramienta útil para superar competidores y adaptarse a los cambios externos e internos, con una respuesta eficiente en términos financieros.

Relacionando las ideas de Porter (2011) con Kotler & Keller (2016), se enlazan los conceptos de marketing y estrategia, planteando la necesidad de desarrollar estrategias competitivas en el diseño del plan de marketing para ganar participación en el mercado de una industria.

## **5.2 Estrategia organizacional**

Se define la estrategia organizacional, como aquella entre muchas, que posee la capacidad de conducir la empresa hacia el punto deseado (Thompson et al., 2012), fortaleciendo la organización en el mercado y mejorando su competitividad. La corporación a través de su estrategia organizacional determina el sector de competencia, los nuevos negocios o el abandono de los existentes, enfocándose en la ventaja competitiva (Palacios Acero, 2016). En este sentido, la gerencia se divide en cinco

actividades básicas: planeación, organización, motivación, administración del personal y control, las cuales son claves en la toma de las decisiones a cargo de la gerencia y definen las estrategias organizacionales, cuyo fin principal es afectar las finanzas a largo plazo, en donde se debe realizar la medición del cumplimiento de objetivos a 5 años e implementar objetivos anuales a corto plazo, medibles, cuantitativos, realistas y de alto impacto para las áreas de la organización (David & David, 2017).

Para Wheelen & Hunger (2013), la estrategia organizacional debe encargarse de la orientación general de la empresa, de los mercados en los que se compete y de la administración de su portafolio de negocio, con el fin de maximizar los beneficios de la compañía. Por su parte, Hitt et al., (2008), mencionan que las estrategias corporativas definen todas las acciones que desarrolla una empresa, para obtener ventaja competitiva, con la expectativa de aumentar los rendimientos mediante la creación de valor. Así mismo, para Porter (2015), las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales, llamados estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. De manera general según David (2017), existen diferentes tipos de estrategias que pueden implementar las organizaciones, dependiendo de las mediciones externas e internas que la organización realice en el estudio situacional diagnóstico.

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

El direccionamiento estratégico de acuerdo con Thompson et al., (2012), es el proceso administrativo de crear visión estratégica estableciendo objetivos para la formulación de estrategia, la cual se ejecuta y evalúa constantemente para implementar los ajustes necesarios. Por su parte Ansoff & McDonnell (1998) la definen como la actividad relacionada con establecimiento de objetivos y metas que interactúan con el medio

ambiente, pues a través de las capacidades internas de la organización se logran los objetivos, haciendo frente a las demandas del entorno. Adicionalmente Camacho (2002), la define como un enfoque gerencial que permite a la dirección gestionar el rumbo y promover acciones, para que toda la organización trabaje en conjunto hacia un mismo fin. Se identifican aspectos comunes en los planteamientos de los autores, como lo son la definición de la visión estratégica, objetivos estratégicos y la estrategia organizacional, los cuales son elementos medibles y ajustables en el tiempo.

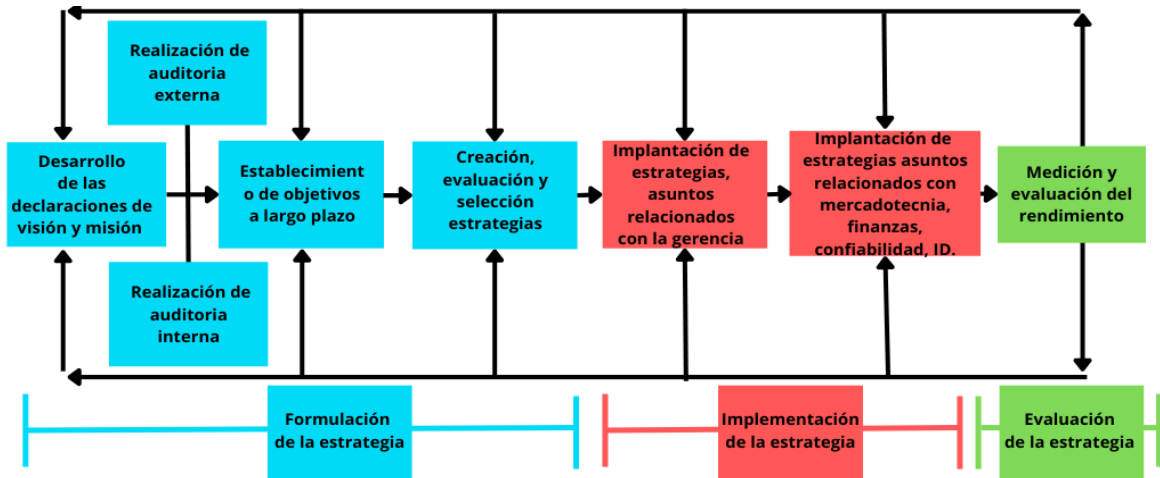
Los modelos de direccionamiento estratégico influyen en la forma como se gestiona la toma de decisiones, según Serna (2010), las empresas para crecer, generar utilidades y mantenerse en el mercado, deben definir su direccionamiento estratégico a partir de los principios corporativos, la visión y la misión. De acuerdo con David & David (2017), la dirección estratégica se interpreta y aplica de una manera más asertiva usando un modelo, que no es más que un esquema mostrando un proceso. Por su parte Hitt et al., (2008), manifiestan que los modelos de direccionamiento estratégico están conformados por los compromisos, decisiones y acciones que requiere la organización para conseguir competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. Los modelos facilitan tener rutas claras para la formulación, implantación y evaluación de las estrategias y a su vez muestran las relaciones en el proceso de dirección estratégica y permiten realizar ajustes en la estrategia a partir de la retroalimentación.

A continuación, se mencionan los modelos referentes en la investigación:

- **Modelo Integral de estrategia:**

De acuerdo con David & David (2017), la comunicación es la clave para la dirección estratégica, planteando el modelo de la figura 4, el cual se fundamenta en 3 etapas; Formulación de estrategias, Implementación de Estrategias y Evaluación:

Figura 4. Modelo de David & David.



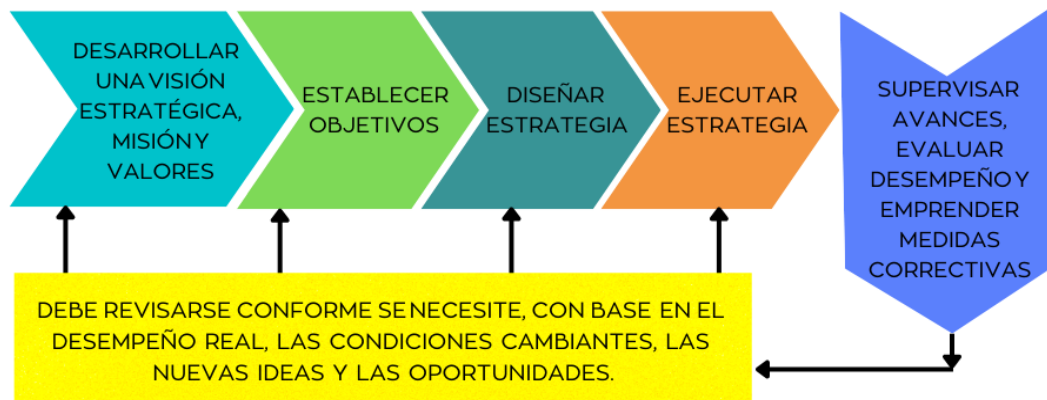
Fuente: Elaboración propia basado en David & David (2017),

Como se puede apreciar en la figura 4, el modelo David, se basa en la retroalimentación continua de la estrategia a partir de la medición y evaluación del rendimiento.

- **El modelo de las cinco fases de Thompson:**

A partir de la definición de estrategia, Thompson presenta el siguiente modelo:

Figura 5. Modelo Thompson.



Fuente: Elaboración propia basado en Thompson et al., (2012).

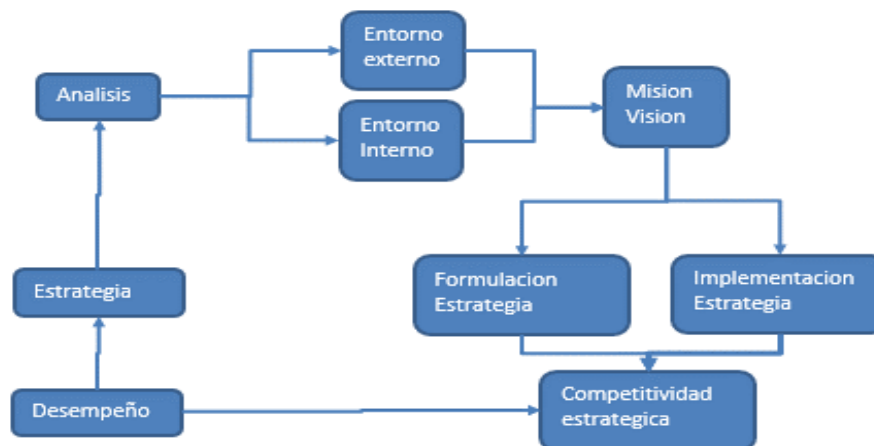
De acuerdo con la figura 5, el proceso de elaboración y ejecución de una estrategia debe contener las siguientes fases:

1. Desarrollar una visión estratégica, misión y valores para la compañía.
2. Establecer objetivos
3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión y llevar a la compañía a lo largo de la ruta establecida.
4. Ejecutar la estrategia
5. Supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas.

- **Modelo AED de Hitt:**

El modelo de acuerdo con la figura 6, enfoca el análisis, la estrategia y el desempeño de la compañía, por encima del promedio, como sigue:

Figura 6. Modelo AED.



Fuente: Elaboración propia basado en Hitt et al., (2008).

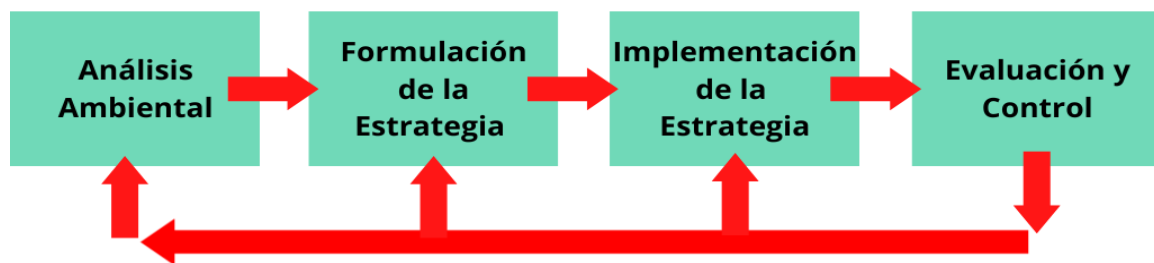
Este modelo inicia con el análisis del entorno externo y el entorno interno, para aportar a la misión y la visión de la organización y poder diseñar e implementar la estrategia que

permita generar ventaja competitiva, la cual es retroalimentada a través del desempeño, para continuar con el análisis.

- **Modelo Básico de Administración Estratégica:**

De acuerdo con el modelo de Wheelen & Hunger representado en la figura 7, la administración estratégica consta de cuatro elementos básicos; análisis ambiental, formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación y control.

Figura 7. Modelo Básico de Administración Estratégica.



Fuente: Elaboración propia basado en Wheelen & Hunger (2013).

Su objetivo es identificar los factores estratégicos externos e internos que definen el futuro de la organización mediante el análisis ambiental para formular la estrategia y retroalimentar la información de evaluación y control a estos procesos.

Según Thompson et al., (2012), estos modelos permiten en últimas elaborar y ejecutar una estrategia, en la cual de acuerdo con cada uno de ellos se incluye medición y control del cumplimiento de los objetivos de la organización. Poseen diferencias estructurales como es el caso del modelo Thompson, el cual consta de cinco procesos interrelacionados que deben revisarse basado en el desempeño real, el entorno, la innovación y las oportunidades, mientras que el Modelo Integral de estrategia de David &

David (2017) se fundamenta en las etapas de formulación, implantación y evaluación de las estrategias.

Para Wheelen & Hunger (2013), el direccionamiento estratégico es el grupo de decisiones y acciones administrativas, que definen el rendimiento a largo plazo, inicia desde el análisis ambiental con énfasis en la vigilancia y evaluación de oportunidades y amenazas, en enlace con las debilidades y fortalezas, mientras que para el Modelo AED de Hitt el control se basa en competitividad y desempeño.

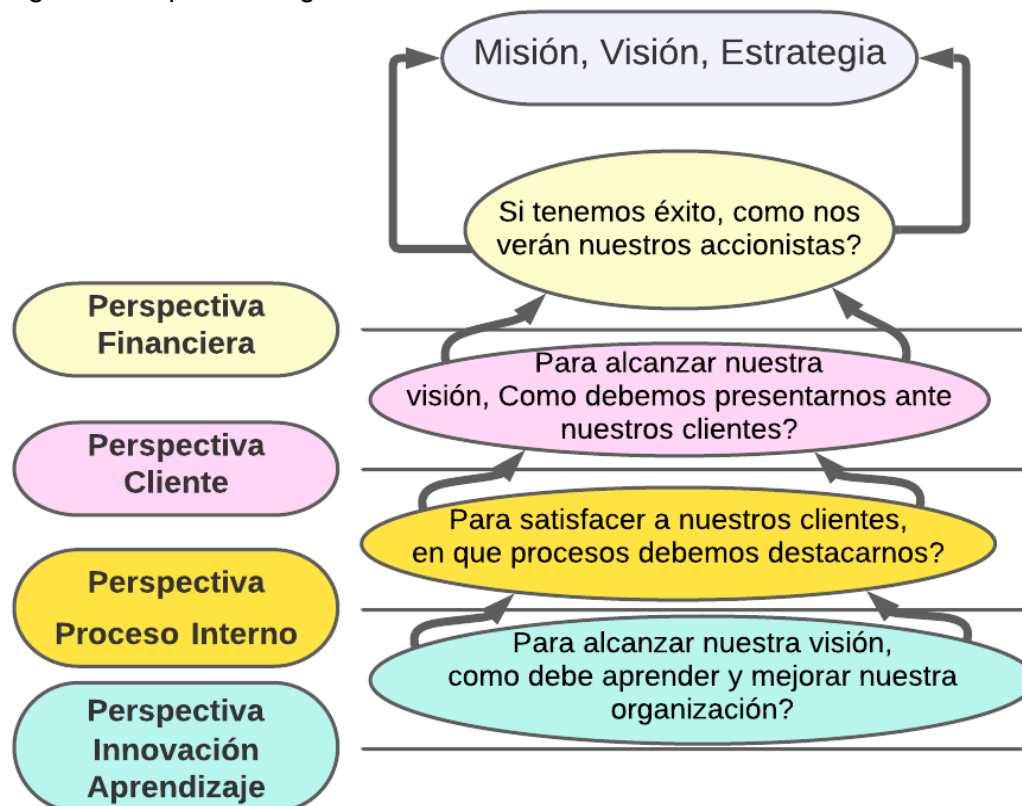
Con base en los esquemas de los Modelos de Direccionamiento Estratégico anteriores, la propuesta incluida en este documento contiene los siguientes elementos Thompson et al., (2012) y David & David (2017), coinciden en establecer que el direccionamiento estratégico es un proceso compuesto de diferentes etapas en las cuales se formula, implementa y evalúa la estrategia. Tomando esta premisa se inicia con el planteamiento de Misión, Visión, Referentes Estratégicos, se continua con Análisis Interno, Análisis Externo, se establecen Objetivos estratégicos, se crean e implementan estrategias y finalmente se evalúa y controla el rendimiento.

De manera similar en el modelo de direccionamiento estratégico de David & David (2017) y Hitt et al., (2008), se requiere el análisis externo e interno; el análisis externo se construye a partir de PESTEL y Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, mientras que para el análisis interno de acuerdo con lo sugerido por Wheelen & Hunger (2013), en su modelo de formulación de estrategias, se aplicará el método diagnóstico en grupos de trabajadores claves de la empresa mediante instrumento de medición, con el fin de tener un diagnóstico que entregue información certera a la investigación, en cuanto a amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. Posterior a ello se deben intervenir misión, visión y objetivos, para lo cual Thompson et al., (2012) recomienda la creación o modificación de objetivos corporativos cuyo propósito es transformar la visión y la misión en objetivos de desempeño específicos, medibles y con fecha límite para su

consecución. Seguido a lo anterior, Wheelen & Hunger (2013) indican que se deben formular las estrategias, por medio de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para ello se identifican capacidades y recursos que definen las estrategias para utilizarlos, por su parte a las oportunidades que no están siendo aprovechadas por falta de recursos se les define la forma como se pueden gestionar el cambio.

Finalmente, se requiere una herramienta para la evaluación y control de la estrategia, que permita a las empresas prever posibles resultados negativos y actuar de manera oportuna en la realización de ajustes estratégicos, así como orientar y retroalimentar a los actores involucrados en el cumplimiento, convirtiéndola en clave y eficaz David & David (2017), en lugar de desistir o considerar el fracaso de la estrategia en sí.

Figura 8. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia basado en Norton y Kaplan (2002).

Teniendo en cuenta que todos los modelos estudiados contienen elementos de evaluación y control, se evidencia que el proceso de direccionamiento estratégico requiere de estos lineamientos, es así como el BSC (Balanced Score Card) proporciona las herramientas necesarias derivadas de la misión, visión y estrategia, involucrando las perspectivas financiera, cliente, proceso interno e innovación y aprendizaje (Kaplan & Norton, 2002), los cuales integran el mapa estratégico como se observa en la figura 8 y permiten redefinir y/o eliminar estrategias de acuerdo con los resultados de los indicadores en cada perspectiva.

#### **5.4 La competitividad organizacional**

Para Ramírez et al., (2018), es la capacidad de competir de una unidad productiva en el marco de objetivos predeterminados, mientras que para Porter (2011), la competitividad organizacional estratégica se percibe como el proceso de comprender nuevos enfoques que motiven a los clientes a cambiarse de posiciones o que generen nuevos clientes al mercado. Es así como la estrategia competitiva, permite ganar participación en el mercado y se genera a partir del conocimiento de las reglas de la competencia, definiendo un objetivo estratégico orientado a enfrentarlas y ajustarlas a favor (Porter M. E., 2015). Estas reglas de competencia en la industria son: amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales.

Según Jarillo Mossi (1992), la competitividad es la capacidad de respuesta estratégica frente a los cambios del entorno. De manera similar Bateman & Snell (2009), expresan que las estrategias competitivas son aquellas que identifican el conjunto de negocios, mercados o industrias en los cuales se compete.

Parte importante de la competitividad según Botero Ardila (2010) es conocer y evaluar el entorno competitivo, que permite pensar estratégicamente sobre las condiciones competitivas y de industria, lo cual induce a la toma de decisiones acertadas. Así mismo, Taborda Villamil (2017) expresa que, para responder de forma competitiva a las cambiantes exigencias de un mundo globalizado, las organizaciones deben estar preparadas para poder entender tanto su entorno interno como externo.

Para hacer frente a las condiciones de competitividad que impone el entorno, la empresa requiere de un conjunto de recursos y capacidades que se adapten dinámicamente para mantener su competitividad y desempeño (Thompson et al., 2012). La clave de la competitividad organizacional de acuerdo con los anteriores autores es el desarrollo de factores diferenciadores a partir de las capacidades, conocimientos y experiencia de la empresa, que sean usados para definir la estrategia organizacional más conveniente, que se traduzca en un mejor desempeño competitivo en el mercado.

## **6. Diseño Metodológico**

La estructura de investigación con la cual se adelantarán los procesos se basa en un enfoque cualitativo que permitirá obtener una perspectiva holística de la situación actual de Navemar, realizando una medición de las variables del direccionamiento estratégico a partir de la recolección de información, que permita observar y realizar un análisis interno y externo en el mercado de agenciamiento marítimo que conlleve a la empresa a salir de su estado de confort.

Se trata de una investigación aplicada dado que su propósito es implementarla en Navemar con resultados de impacto, descriptiva por cuanto describe las variables de estudio y se cuenta con la información necesaria, cualitativa a partir de la fuente de datos categóricos, su escala de medición y la percepción del encuestado, deductiva dado que se avanza de lo general del marco teórico, a lo particular y transversal de la empresa, ya

que se estudian las variables estrategia, estructura organizacional, conocimiento, marketing, liderazgo y cultura organizacional, en un mismo tiempo determinado. Se cuenta con la carta autorización empresarial de Navemar Anexo 1.

## 6.1 Análisis externo

### 6.1.1 Análisis del Macroentorno.

El análisis externo a partir del cual se obtiene información del macroentorno hace uso de la herramienta PESTEL, fundamental dentro de la elaboración del direccionamiento estratégico. De acuerdo con Steffens (2017), el análisis PESTEL, permite revelar las oportunidades y amenazas para todas las organizaciones del mercado independiente del sector, involucra los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, variables que se muestran en la figura 9; y a partir de la cual Navemar podrá implementar estrategias actualizadas.

Figura 9. Modelo PESTEL.



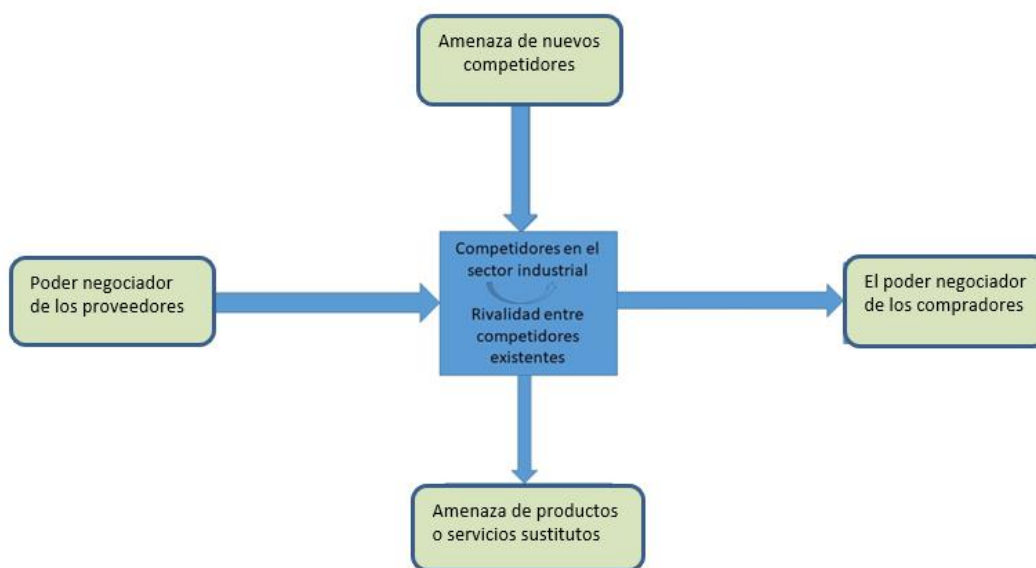
Fuente: Elaboración propia basado en Wheelen & Hunger (2013)

Como se puede apreciar el Modelo PESTEL, permite diagnosticar desde las 6 variables el macroentorno que afecta a la organización, con la intención de gestionar el riesgo del impacto de los factores que no controla Navemar.

### 6.1.2 Análisis de la industria – Mesoentorno

Para Porter (2015) la estrategia competitiva se genera a partir del conocimiento de las pautas de la competencia definiendo el objetivo de esta como la capacidad para enfrentar las reglas y ajustarlas a favor. Para el caso de Navemar, las reglas se identifican dentro de Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter que se deben estudiar en el análisis externo para conocer la industria: 1) Amenaza de nuevos competidores, 2) Amenaza de productos o servicios sustitutos, 3) El poder negociador de los compradores, 4) Poder negociador de los proveedores y 5) Rivalidad entre los competidores actuales. El esquema de estas fuerzas se ilustra en la figura 10.

Figura 10. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.



Fuente: Elaboración propia basado en Porter (2008).

A partir del análisis externo se construye la matriz EFE, la cual permite alimentar la elaboración de la matriz FODA y de acuerdo con el proceso de direccionamiento estratégico sirve de insumo para establecer los objetivos y plantear las estrategias para Navemar.

## **6.2 Análisis interno**

Tomando como referente el modelo de sistemas Kast y Rosenzweig se propone un instrumento para la recolección de información interna de Navemar compuesto por los sistemas de talento humano, tecnológico, administración de recursos, incluyendo el relacionamiento entre estos (Kast & Rosenzweig, 1993). Para tal fin se hace necesaria la participación de la alta dirección, el nivel táctico y el nivel operativo, como generadores de información en la fuente. Los factores críticos de éxito estarán en el marco de la definición de variables a partir de los objetivos de la presente investigación, alineadas a la pregunta de investigación.

El instrumento de medición diseñado es de tipo encuesta, cuenta con la validación de cuestionario según método V de Aiken con escala de medición Likert, construida con el fin de suministrar información de las variables de estudio de la presente investigación. Para el cual el análisis de la población, muestra y técnica, Instrumento de medición se observa en el anexo 2.

## **6.3 Identificación de las variables**

Para el desarrollo de la encuesta, se realiza adaptación del modelo Kast & Rosenzweig, por tener un enfoque sistémico, dividiendo las áreas de la organización en subsistemas que se interrelacionan entre sí, cada uno interactuando a su vez con el suprasistema ambiental o macroentorno e integrado por un suprasistema administrativo. Es así como se identifican seis variables independientes que se observan en la figura 11,

sobre las cuales se quiere medir la relación con la variable dependiente Direccionamiento Estratégico en Navemar.

Figura 11. Variables



Fuente: Elaboración propia.

En la aplicación del instrumento para la muestra de 45 personas, participaron las siguientes categorías de acuerdo con la estructura de la empresa: alta dirección (4 gerentes), mandos medios (10) y colaboradores (31), para un total de 45 personas pertenecientes a los niveles directivos, táctico y operativo que representan el 51,13% relativo al total de la población. Todos los participantes responden de manera colaborativa sin sesgo, ni presión, de forma imparcial y a conciencia con el interés de ofrecer información para mejorar el desempeño de Navemar. La definición de variables, instrumento de medición y su validación se observa en el anexo 3.

A partir del análisis interno se construye la matriz EFI, la cual permite alimentar la construcción de la matriz FODA y de acuerdo con el proceso de direccionamiento estratégico sirve de insumo para establecer los objetivos y plantear las estrategias para Navemar.

## 7. Diagnóstico Organizacional

Para conocer el estado de la Navemar se realiza el análisis del entorno como se expresó en el diseño metodológico mediante PESTEL y Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. El análisis interno se realiza aplicando un instrumento de medición tipo cuestionario adaptado del modelo sistémico de Kast y Rosenzweig, a los colaboradores de la empresa de diferentes niveles jerárquicos. Con base en la información recopilada, se desarrollan las matrices de diagnóstico EFE y EFI.

### 7.1 Análisis externo – Macroentorno

#### 7.1.1 Modelo de análisis PESTEL

A continuación, se presenta el análisis de las variables del modelo PESTEL, el cual se realiza incluyendo la matriz de comportamiento e impacto. La tabla 2, muestra la calificación que se puede asignar a una variable dependiendo del comportamiento de la variable.

Tabla 2. Matriz de comportamiento de la variable.

Comportamiento de la variable analizada	Calificación
Muy Negativo	1
Negativo	2
Regular	3
Positivo	4
Muy positivo	5

Fuente: Elaboración propia.

Otro criterio para analizar las variables en la investigación es el impacto de la variable sobre la organización, en la Tabla 3, se muestra la calificación que podría asignarse.

Tabla 3. Matriz de impacto de la variable.

Impacto de la variable en mi sector empresarial	Calificación
Afecta de manera directa y en gran medida a la organización	Muy alto
Afecta fuertemente a la organización	Alto
Es un factor que afecta de manera regular a la organización	Medio
Su incidencia es baja en la organización	Bajo
Esta variable no afecta o afecta muy poco	Muy bajo

Fuente: Elaboración propia.

Bajo estos dos criterios de valoración de variables, se realiza el análisis PESTEL, agrupando las variables políticas y legislación, tratando los factores claves para cada una de ellas.

### **Variables Políticas y legislación**

- **Políticas Gubernamentales: Normatividad para empresas de servicios**

#### **Marítimos**

La Dirección General Marítima (DIMAR) de la Armada Nacional, es la entidad encargada de regular, dirigir, coordinar y controlar las actividades portuarias de personas naturales y jurídicas (DIMAR, 2022a), así como la emisión de la licencia de explotación comercial requisito indispensable para la operación de las empresas de servicios marítimos. A través de la resolución 135 del 2018 la DIMAR constituye un compendio de requisitos y calificaciones que deben de tener empresas de servicios marítimos, incluyendo la protección del medio ambiente, infracciones y sanciones (DIMAR, 2022b).

Adicionalmente se encuentra la delegatura de puertos de la superintendencia de transporte, entidad que supervisa, previene y controla las concesiones portuarias, marítimas y fluviales a empresas y operadores portuarios (Supertransporte, 2022a). El tener claridad en la normatividad y reconocer las entidades regulatorias configuran una

oportunidad en el sector para garantizar la operatividad, en este aspecto la trayectoria de Navemar en el sector demuestra el conocimiento y cumplimiento de estas normas.

- **Gobierno: Reforma tributaria**

El gobierno nacional se encuentra estructurando cambios en la política tributaria entre estos, la modificación del descuento en la renta del impuesto de industria y comercio, que de acuerdo con la ANDI pasara del 100% al 50%. Esta variable constituye una amenaza a los empresarios al incrementarse los costos que deberán asumir en el pago de impuestos que pueden afectar las exportaciones e importaciones ya que la expectativa de la nueva reforma tributaria presenta incertidumbre para los empresarios.

- **Gobierno: Acuerdos Internacionales**

Actualmente Colombia cuenta con un total de diecisiete acuerdos internacionales vigentes, que han facilitado el incremento para las exportaciones del 4,3% promedio anual en valor y 1,2% en volumen y para las importaciones del 6,8% promedio anual en valor y de 6,1% en volumen. A su vez, los países con acuerdos internaciones entre el 2005 y 2021 incluido Colombia, han presentado una tasa promedio anual de crecimiento en exportaciones del 10,9% en valor y 15% en volumen y en importaciones del 11,9% en valor y 11,2% en volumen Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT, 2022a), estableciéndose así, que estos acuerdos son una oportunidad de desarrollo y crecimiento para las empresas y el país.

Esta condición favorece a Colombia, ya que se ubica en el 5 puesto en América Latina, en razón a que el 98,1% de las importaciones y el 98,7% de las exportaciones se realizan por vía marítima, lográndose identificar que el mayor porcentaje de carga que ingresa y sale del país se realiza por vía marítima, por medio de las 12 navieras que se encuentran habilitadas para realizar operaciones en Colombia, 80% de las cuales tienen

el control del transporte de la carga mundial (DIMAR, 2022b).

- **Impuestos del comercio marítimo**

La obligación aduanera en Colombia tiene su asidero legal en el Decreto 390 que la regula, el cual determina el tipo de información o documentación necesaria para ejercer control (DIAN, 2016). La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), entidad adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, es quien realiza el control de las obligaciones tributarias y aduaneras, estableciendo de acuerdo con la normatividad vigente el pago de los impuestos de aduanas en importación y exportación de productos.

De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT), el gobierno nacional expidió el decreto 955 del 4 de junio 2022 para aliviar el impacto de los altos precios internacionales de productos básicos (MINCIT, 2022b). Esto constituye una posición favorable para las empresas del sector marítimo como Navemar y a su vez una oportunidad dada la experiencia de los años de operación en el sector y la consolidación como empresa que mantiene cumplimiento del marco legal en actividades de nacionalización de las mercancías que llegan al país.

- **Regulación de bioseguridad**

La crisis generada por la pandemia del COVID-19, trajo consigo cambios en las regulaciones de bioseguridad, en donde los gobiernos buscan la protección de población y economías, por medio de medidas exclusivas para el transporte de carga, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022a) instó a los estados a tomar acciones urgentes para la mitigación y contención de esta pandemia, para ello el gobierno colombiano mediante la resolución 904 del 2020 adoptó los protocolos de bioseguridad

para la prevención del COVID-19 exclusivamente para el transporte de carga en el sector portuario.

En la actualidad estos protocolos se encuentran claramente instaurados en el sector de transporte marítimo, sin embargo, los riesgos de bioseguridad y la incertidumbre de las nuevas enfermedades generan una amenaza dados los cambios drásticos de las regulaciones para atender nuevas situaciones, de acuerdo con la OMS la pandemia del COVID-19 no ha terminado y se ha advertido repetidamente del potencial de transmisión asintomática de persona a persona (OMS, 2022b).

Tabla 4. Matriz de comportamiento e impacto de las variables políticas y legislativas.

Factor	No	Descripción de la variable	Comportamiento	Impacto
Político y Legislación	1	Políticas gubernamentales: Normatividad para empresas de servicios Marítimos	4	Alto
	2	Gobierno: Reforma tributaria	1	Alto
	3	Gobierno: Acuerdos Internacionales	5	Medio
	4	Impuestos del comercio marítimo	4	Medio
	5	Regulación de bioseguridad	2	Medio

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Matriz de oportunidad y amenaza variables políticas y legislativas.

Factor	Descripción de la variable	Oportunidad	Amenaza
Político y Legislación	Políticas gubernamentales: Normatividad para empresas de servicios Marítimos		
	Gobierno: Reforma tributaria		
	Gobierno: Acuerdos Internacionales		
	Impuestos del comercio Marítimo		
	Regulación de bio seguridad		

Fuente: Elaboración propia.

### VARIABLES ECONÓMICAS

- **Paro Nacional**

Situaciones coyunturales de conflicto interno en Colombia llevan a los manifestantes a tomar vías de hecho y realizar bloqueos armados por los principales corredores viales que afectan de forma directa las operaciones de importación y exportación en el país. En

el paro del año 2021, el 92,6% de las empresas exportadoras se enfrentaron a disminuciones considerables de los ingresos y pérdida de clientes debido a los sobrecostos que debieron asumir por el incumplimiento de las entregas, así como por los cobros en las demoras en devolución de contenedores en los patios, los cuales se encuentran regulados por normas de derecho privado y poco flexibles pactadas con las navieras según la Asociación Nacional de Comercio Exterior (ANALDEX, 2021a), esta variable se consolida como una amenaza para el sector, ya que las navieras son autónomas y rígidas en la imposición de las tarifas de días libres para la devolución de los contenedores, que conllevan a sobrecostos exagerados en los fletes de importación.

- **Crecimiento Económico – PIB**

Según la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) en su alcance preliminar de las economías de América Latina y El Caribe 2021, la región durante el 2020 atravesó una crisis económica con un crecimiento negativo del – 6,8% resultado de la pandemia del COVID-19, intensificando los problemas que se presentan en la región en cuanto a inversión, productividad, desempleo y escasa cobertura en los sistemas de protección social y salud (CEPAL, 2021). Esta situación genera incertidumbre en los sectores económicos locales para enfrentar este tipo de crisis; a pesar de ello, durante el 2021 el crecimiento fue del 5,9% mostrando dinamismo y reactivación económica (ANDI, 2022).

La CEPAL ha calculado un crecimiento económico para América Latina y el Caribe en 2022 de 2,1%, menor al crecimiento del año 2021, producto de las medidas de reactivación económica mundial en el 2022 y de la recesión económica (CEPAL, 2022). La Organización Mundial de Comercio (OMC), destaca el crecimiento de la economía mundial durante la recesión. El escenario comercial internacional se encuentra en crecimiento, sin embargo, según el reporte de la OMC (2022) se estima que el mercado

aumentará en 2,8% en el 2022 y se prevé un crecimiento del 2,3% para el 2023 con una proyección a la baja. Esta situación, representa una amenaza, debido a la disminución de los volúmenes de mercancías transportadas, menor ingreso de maquinaria importada, materia prima y bienes básicos ocasionando un alza en los precios.

- **Condiciones financieras mundiales**

A nivel global, se estima que el crecimiento mundial pase de 5,9% en 2021 a 4,4% en 2022 (FMI, 2022). Así las cosas, la economía actualmente se localiza en un contexto financiero mundial con tendencia a la baja para Colombia y el mercado de importación y exportación continuará golpeado, estas condiciones son una amenaza para el sector del transporte marítimo, dada la disminución de capitales circulantes.

Por otra parte, las condiciones financieras en Colombia favorables de acceso a financiamiento son determinantes para el desarrollo de la empresa local, entendiendo el aumento de los índices de deuda en atención a la crisis actual. Este diagnóstico junto con la tasa de cambio impacta directamente en el crecimiento regional (ANDI, 2021a).

- **Inflación: creciente**

Los costos de producción en Colombia dependen en gran medida de los costos de importación; para el año 2021, el 22,25% de las importaciones estuvo compuesto por producto de disposición final, esto quiere decir que más del 75% de la importación estaba compuesta por bienes intermedios y bienes de capital según el Banco de la Republica (BANREP, 2022a). Esta situación ha sido uno de los factores que inciden en el aumento de la inflación en Colombia; a noviembre de 2022 la variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) fue de 12,53% es decir, 7,27% mayor que el reportado en el mismo periodo del año anterior, mientras que en lo corrido del año la variación total fue de 11,72% mayor en 6,86 con respecto al mismo periodo en el año anterior, en cuanto a las

exportaciones, el incremento del dólar ha beneficiado los valores asociados a estas por lo que se espera sigan su tendencia al aumento, principalmente para productos derivados de los combustibles fósiles (DANE, 2022). Este factor económico juega un papel importante presentando una amenaza en las transacciones de comercio exterior en las que el gobierno interviene por medio de diferentes regulaciones con el ánimo de contrarrestar el efecto negativo en la economía del país.

- **Tasa de cambio: aumento**

La tasa de cambio del dólar como divisa más usada en Colombia impacta de forma directa la dinámica de comercio exterior en el país, en la medida que cuando se devalúa la moneda local la consecuencia lógica es el incremento de las exportaciones y la disminución de las importaciones. Con un valor de 3.981,16 COP en diciembre 31 de 2021 y un valor de 4.913,24 COP el 23 de octubre de 2022, el dólar registró un aumento del 23,41% en lo corrido del año. Según el boletín de indicadores económicos de (BANREP, 2022b), se evidencia que la tendencia del incremento del dólar se sigue manteniendo, producto de diferentes situaciones influenciadoras a nivel mundial como lo son la reactivación económica, la crisis entre Ucrania y Rusia y de factores internos como las elecciones presidenciales de 2022 en Colombia, lo que representa una amenaza en el sector en la importación de insumos para la producción de diferentes bienes y servicios.

Tabla 6. Matriz de comportamiento e impacto de las variables económicas.

Factor	No	Descripción de la variable	Comportamiento	Impacto
Económico	1	Crisis: Paro nacional	1	Alto
	2	Crecimiento Económico: PIB	2	Alto
	3	Condiciones financieras mundiales: Reactivación	3	Bajo
	4	Inflación: Creciente	2	Alto
	5	Tasa de Cambio: Aumento	3	Medio

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Matriz de oportunidad y amenaza variables económicas.

Factor	Descripción de la variable	Oportunidad	Amenaza
Económico	Crisis: Paro nacional		
	Crecimiento Económico: PIB		
	Condiciones financieras mundiales: Reactivación		
	Inflación: Creciente		
	Tasa de Cambio: Aumento		

Fuente: Elaboración propia.

### Variables Socioculturales:

- **Actitudes hacia la inversión**

El desajuste de las cadenas de abastecimiento ha afectado la tendencia de inversión, sin embargo, el aumento en los fletes marítimos en un 170%, mantiene el balance en el estado de resultados de las empresas del sector marítimo, (ANDI, 2022). El ambiente en Colombia de acuerdo con las políticas de estado es propicio para la inversión con la entrada de proyectos que dinamizan la economía con su inversión incrementando las importaciones pues la materia prima, la maquinaria especializada entre otros, productos requeridos por estos, ingresarán al país por intermedio del transporte marítimo, encontrando las empresas dedicadas al agenciamiento marítimo una oportunidad de ampliar su oferta por cuanto se aumentará seguramente el número de naves y rutas existentes.

- **Actitudes hacia los productos**

Las inversiones de China en Colombia se han fortalecido en sectores como infraestructura, telecomunicaciones, tecnología e hidrocarburos, convirtiéndose en el segundo comprador de exportaciones colombianas y el principal proveedor de importaciones a Colombia, con un equivalente al 32,92% del total del país por un valor de 14.795 millones de dólares para 2021 (LEGIS, 2022).

En los últimos tres años las importaciones de China aumentaron el 20,4%, tanto para bienes de capital como para bienes de consumo, encontrando en este proceso una oportunidad de ampliar las operaciones de las empresas dedicadas a apoyar las operaciones de ingreso de mercancía por canales marítimos. (SICEX, 2021a).

- **Actitudes hacia el gobierno**

En 2021, ocurre un paro Nacional desde el 28 de abril hasta el 04 de junio de 2021, que movilizó a 1.970.375 personas generando un total de 3.567 bloqueos en vías de accesos que afectaron la movilidad en los departamentos estratégicos para el abastecimiento del país como Cundinamarca, Valle del Cauca, Risaralda, Boyacá y Cesar (MINDEFENSA, 2021). Existe entonces una amenaza activa para las operaciones de las empresas colombianas, más aún para empresas de logística de transporte de carga, que deben gestionar la recolección y entrega dentro del territorio Nacional.

- **Seguridad Marítima**

“La seguridad de los espacios oceánicos representa un tema recurrente en la agenda internacional, la humanidad históricamente ha utilizado el océano como fuente de recursos y medio de comunicación; en el siglo XXI, además de las anteriores actividades, debido al incremento de la tecnología, el hombre se ha percatado con mayor interés del valor económico del océano para el desarrollo, esto a su vez, ha generado una sobreexplotación de recursos, a la que se agregan el incremento de las amenazas tradicionales, como el tráfico ilícito de insumos, armas y explosivos, el terrorismo, la piratería, el contrabando, las migraciones ilícitas” (ARMADA, 2016).

La Organización Marítima Internacional (OMI) en conjunto con la Dirección General Marítima (DIMAR), endurecen el marco legal para la operación de las navieras y de los agentes marítimos, con el ánimo de preservar la seguridad en tierra y en mar abierto, así

como las afectaciones ambientales producto de la mala operación de las actividades. Al cierre del año 2021 se registraron 83 eventos de protección, con un aumento del 3,8 % respecto del 2020, de estos 77 sucesos fueron de narcotráfico, con un peso del 92,8 % sobre el valor total de la carga, dos sucesos de robo a mano armada y cuatro de polizones (DIMAR, 2022b). Estos actos son una amenaza para el sector, que se mitigan con medidas de vigilancia y control que ralentizan el desarrollo de las actividades propias del negocio, generando costos adicionales no previstos, en las empresas de la industria.

- **Imagen corporativa: Responsabilidad Social, Experiencia en el mercado**

La Dirección General Marítima (DIMAR), reconoce como base la política de transporte marítimo en Colombia a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), aportando al desarrollo de la sociedad portuaria y a la preservación de los mares (DIMAR, 2019a). Dentro de sus funciones de vigilancia y control, implementa el seguimiento a los planes de RSC de las empresas avaladas para desempeñar el agenciamiento marítimo, ofreciendo una oportunidad para las empresas con experiencia en el mercado, que cuentan con toda la documentación y cultura para implementar la RSC, ya que a través de la implementación de estas acciones en sus operaciones van un paso más adelante logrando un reconocimiento en este ámbito que refuerce la reputación de la organización.

Tabla 8. Matriz de comportamiento e impacto de las variables socioculturales.

Factor	No	Descripción de la variable	Comportamiento	Impacto
Sociocultural	1	Actitudes hacia la inversión: Prudencia por desconfianza en el futuro	5	Muy Alto
	2	Actitudes hacia el gobierno: Inconformidad, paros.	2	Alto
	3	Actitudes hacia los productos de calidad: Elección de compra.	4	Alto
	4	Seguridad Marítima: Tráfico de mercancías ilegales.	3	Medio
	5	Imagen corporativa: Responsabilidad Social.	4	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Matriz de oportunidad y amenaza variables socioculturales.

Factor	Descripción de la variable	Oportunidad	Amenaza
<b>Sociocultural</b>	Actitudes hacia la inversión: Prudencia por desconfianza en el futuro		
	Actitudes hacia el gobierno: Inconformidad, paros.		
	Actitudes hacia los productos de calidad: Elección de compra.		
	Seguridad Marítima: Tráfico de mercancías ilegales.		
	Imagen corporativa: Responsabilidad Social.		

Fuente: Elaboración propia.

### Variables Tecnológicas

- **Tecnologías de la Información: Internet**

De acuerdo con CEPAL (2019a), el crecimiento de volúmenes de tráfico internacional aumento de la velocidad de operación, los precios competitivos y los servicios de valor agregado. El transporte marítimo se encargó de movilizar en 2021 el 98,1 % de las toneladas importadas, US\$38 mil millones y el 98,7 % del total de las toneladas exportadas por US\$33 mil millones, con 3068 operaciones en el país (DIMAR, 2022b). Estos elementos hacen indispensable mejorar infraestructura portuaria y su conexión con el hinterland terrestre, así mismo incorporar innovaciones tecnológicas para hacer más productiva la infraestructura existente.

No se constituye en una variable nueva en el mercado global, pero si en una variable que permite el acceso a la información a cualquier interesado en el negocio. A su vez las tecnologías de la información permiten realizar negociaciones, eliminando la barrera geográfica. No se constituye en una amenaza sino en una oportunidad para estar fortalecidos dentro del sector.

- **Infraestructura tecnológica: Software especializado**

El comercio exterior regido por diferentes normas cambiantes de las que dependen las transacciones comerciales internacionales requiere de soluciones tecnológicas que permitan monitorear estas regulaciones en aras de tomar provecho de las oportunidades y hacer frente a las amenazas para su operación. Entre más grande sea la operación, mayores son los riesgos logísticos a los que se enfrentan las empresas (DELOITTE, 2015), para ello, la industria de software ha desarrollado soluciones de Global Trade Management (GTM) que facilitan flujos de información, dinero y bienes en las cadenas de suministro del comercio global (EGLOBAL, 2021), incluyendo los intermediarios como lo son los agentes marítimos.

Las empresas que prestan sus servicios en las navieras como agentes marítimos en tierra, deben tener el control de la localización de la carga en mar y tierra, con un software especializado que permita gestionar la administración técnica y financiera de la operación. El entorno externo obliga a desarrollar la mejor propuesta para operar con cumplimiento y precisión, minimizando los costos de operación a los clientes. Se constituye en oportunidad por cuanto son desarrollos perfeccionados con el tiempo y optimizados constantemente a través de los años de operación de Navemar.

- **Infraestructura tecnológica de los puertos del país**

La infraestructura de los puertos en Colombia se puede catalogar de avanzada comparada con la del continente, lo que genera eficiencia en el proceso del transporte de carga marítima, con inversiones que superan los 2.200 millones de dólares en los últimos 10 años, y una inversión en mantenimiento a través de INVIAS por más de 340 mil millones en dragados (MINTRANSPORTE, 2022a). El sector marítimo ofrece una oportunidad de operar en un ambiente de eficiencia, en donde se pueden obtener los

resultados esperados en el tiempo planeado, el apoyo gubernamental es amplio en esta línea con el fin de garantizar la balanza comercial del país para operar eficientemente y con costos bajos, garantizando los beneficios financieros esperados de la operación.

- **Industria 4.0: Puertos 4.0 o Smart Port.**

Según Deloitte (2017), la ventaja de las aplicaciones robóticas es su escalabilidad, ya que permiten el control de producción de forma rápida e instantánea, con mayor eficiencia en los procesos, sin horarios preestablecidos, lo que en ultimas luego de la etapa de retorno de inversión, generará aportes importantes a la estrategia de negocio de la compañía. Se desarrollarán procesos óptimos en términos de costos, calidad y velocidad de respuesta, generando ventajas competitivas respecto a aquellas empresas que no se involucren en los negocios 4.0 y en la Automatización Robótica de Procesos (RPA).

La industria 4.0 en su aplicación robótica e inteligencia artificial no se encuentra desarrollada en los puertos del país, su implementación constituiría una oportunidad de crecimiento en términos de reingeniería para las empresas que decidan mantenerse en el mercado e invertir en desarrollo tecnológico.

- **Impacto de la tecnología sobre los buques: Eficiencia.**

En el transporte marítimo se implementan economías de escala, los desarrollos tecnológicos se orientan al aumento del tamaño de los buques que optimicen la capacidad de carga de contenedores, para la disminución de costos, obligando a los puertos a mejorar su infraestructura para recibir estas máquinas (DIMAR, 2019). Los buques Postpanamax con gastos similares a los buques convencionales pueden transportar un 40% o 50% más de contenedores, con estos buques operando en el pacífico se logran economías del 6,3% (CEPAL, 2019). Esta variable se constituye en

una oportunidad para operar con mayor eficiencia a un menor costo en el sector del transporte marítimo.

Tabla 10. Matriz de comportamiento e impacto de las variables tecnológicas.

Factor	No	Descripción de la variable	Comportamiento	Impacto
Tecnológico	1	Tecnologías de la Información: Internet	5	Alto
	2	Infraestructura tecnológica: Software especializados	5	Alto
	3	Infraestructura tecnológica de los puertos del país: Costos.	4	Alto
	4	Industria 4.0: Puertos 4.0 o Smart Port.	4	Medio
	5	Impacto de la tecnología sobre los buques: Eficiencia.	5	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Matriz de oportunidad y amenaza variables tecnológicas.

Factor	Descripción de la variable	Oportunidad	Amenaza
Tecnológico	Tecnologías de la Información: Internet		
	Infraestructura tecnológica: Software especializados		
	Infraestructura tecnológica de los puertos del país: Costos.		
	Industria 4.0: Puertos 4.0 o Smart Port.		
	Impacto de la tecnología sobre los buques: Eficiencia.		

Fuente: Elaboración propia.

## Variables Ecología

- **Problemas Medioambientales**

Aunque el transporte marítimo es considerado el más eficiente del mundo, representando el 90% del comercio mundial según Organización Marítima Internacional (OMI), sus repercusiones en el medio ambiente son escasamente reducidas OMI (2020). El Ministerio de Ambiente por medio de la evaluación ambiental estratégica de la política portuaria, identificó esta modalidad de transporte como fuente ambiental negativa en terminales portuarios que generan impactos sobre el agua, suelos y atmosfera, por lo cual se han incorporado criterios ambientales y de sostenibilidad en la política portuaria MINAMBIENTE (2020), reglamentados en el Decreto 2041 de 2014.

Este tipo de controles ralentiza la operatividad por cuanto se deben atender las reglas de cuidado y bajo impacto al medio ambiente, so pena de suspensiones de la operación

o pago de multas por incumplimiento de la norma. Siendo esta variable una amenaza si no se cumplen adecuadamente los lineamientos ambientales siendo un punto clave para mantenerse vigente ante lineamientos impuestos por la autoridad ambiental regional, de parte de los agentes marítimos donde cada vez se deben garantizar mayores y mejores prácticas de sostenibilidad.

- **Procesos Responsables: cargue, descargue, movimientos terrestres**

El transporte marítimo representa el 2.7% de las emisiones de globales de CO<sub>2</sub>, de las cuales el sector transporte es el responsable del 25% de emisiones en el mundo (Bureau 2020). La legislación colombiana, para la protección del de medio ambiente crea la Dirección de Asuntos Marinos, Costeros y Recursos Acuáticos (DAMCRA), dependencia ambiental encargada de seguir los lineamientos de la Política Nacional Ambiental para el Desarrollo Sostenible de los Espacios Oceánicos y las Zonas Costeras e Insulares de Colombia (MINAMBIENTE, 2020). Esta entidad reglamenta el desarrollo de actividades por parte de los agentes marítimos, de manera responsable y sostenible, para la disminución del impacto y contribución a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); en este sector se impacta directamente el ODS 14 de vida submarina, para conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, mares y recursos marinos (ONU, 2022).

Colombia implementa estándares internacionales a través del Consejo Nacional de Política Económica y Social mediante el documento CONPES 3918 para el cumplimiento de la agenda 2030 y los ODS en Colombia (MINAMBIENTE, 2022). Esto evidencia una amenaza para el sector y las actividades del transporte marítimo ya que es un impacto no relacionado directamente de las actividades desarrolladas de un agente marítimo, por lo cual se requiere continua innovación y adopción de medidas de control que permitan

mitigar el impacto negativo del no cumplimiento de las exigencias ambientales establecidas.

- **Innovación en nuevas fuentes de energía.**

El transporte marítimo es atendido con energía derivada del petróleo dado el menor costo comparado con otro tipo de energías que dejan menos huella de carbono. Para reducir esta huella se proponen diferentes alternativas que conllevarían la toma de importantes decisiones para este sector. Se estima que la OMI en el 2025 implementará una regulación estricta para la adopción de medidas operativas de eficiencia energética (DNV, 2021). Las tecnologías disponibles para el cumplimiento de este reto, se encuentran identificadas en el documento de perspectivas de 2050 realizado por Det Norske Veritas (DNV), en donde se encuentran la logística y digitalización con un potencial de reducción del 20% de los Gases de Efecto Invernadero (GEI), la hidrodinámica con un potencial entre el 5%-15% de reducción de GEI, la maquinaria con un potencial que oscila entre el 5%-20%, los combustibles con el más alto potencial de 0-100% y la toma de medidas posteriores de almacenamiento de carbono con un potencial de reducción de GEI mayor al 30%.

Resulta entonces que desde el agenciamiento marítimo se presenta la oportunidad de adoptar acciones tendientes a mejorar la logística y digitalización, pues por medio del diseño de mejoras de los procesos se podrían optimizar en alguna medida las rutas y tiempos de arribo y zarpe de un buque en puerto, aportando de forma indirecta a la disminución de las emisiones de GEI en las motonaves que tengan atenciones de parte del agente marítimo local.

- **Reciclaje de contenedores.**

De acuerdo con la Organización Marítima Internacional OMI, el convenio internacional sobre seguridad de los contenedores (CSC) regula la seguridad de un contenedor marítimo, dicha seguridad en primer lugar se ocupa de las personas y en segunda medida de las condiciones seguras de un contenedor en cuanto a la capacidad de seguir transportando mercancías (OMI, 2022). Se estima que la vida útil de un contenedor según su uso dependiendo de los daños, es de aproximadamente doce años. Las navieras entonces de acuerdo con las estimaciones de inspección de un contenedor determinan si la reparación es más costosa que el valor del contenedor con el fin de determinar la decisión de darle de baja y ponerlo en venta, de este modo se garantiza la disposición final de estos contenedores evitando la contaminación.

El aprovechamiento de los contenedores en desuso para la fabricación de vivienda es una tendencia de la arquitectura desde fines del siglo XX (Biera, 2017), el mayor atractivo es el costo y los diferentes tipos de estructuras que se pueden construir bajo un amplio concepto de sostenibilidad. Es así como para el mundo de comercio exterior por vía marítima es una oportunidad para el aprovechamiento de los residuos generados y una responsabilidad conjunta de todos los actores que intervienen en el proceso de importación y exportación.

- **Manejo de los residuos y transporte**

De acuerdo con el informe de gestión de la DIMAR para el primer semestre del año 2020 se gestionaron en los puertos colombianos 49 Millones de toneladas de residuos provenientes de los buques (DIMAR, 2020), dicha cifra es 50% inferior con respecto al año 2019 ya que la operación en puerto se vio afectada por la pandemia.

La contaminación derivada por la operación de los buques se encuentra reglamentada por la OMI a través del convenio internacional MARPOL para la prevención de la contaminación del medio marino por los buques a causa de factores de funcionamiento o accidentes (DIMAR, 2022b). La administración responsable con el medio ambiente de las operaciones marítimas hace que cada país se solidarice con este requerimiento a fin de reducir este impacto de forma escalable con el transcurrir de los años. Colombia establece el cumplimiento de este acuerdo a través de la ley 12 de 1981; en cuanto al cumplimiento de parte de los operadores portuarios y agentes marítimos en los puertos colombianos, que garanticen las atenciones de los requerimientos de disposición de los desechos sin que esto incurra en demoras en el itinerario de los buques, realizando así una operación optimizada con menos impacto en el lecho marino.

Tabla 12. Matriz de comportamiento e impacto de las variables de ecología.

Factor	No	Descripción de la variable	Comportamiento	Impacto
Ecológico	1	Problemas Medioambientales: Combustibles de las naves, transporte de cargas especiales (combustibles).	2	Muy bajo
	2	Procesos Responsables: Cargue, descargue, movimientos terrestres.	3	Bajo
	3	Innovación en nuevas fuentes de energía.	4	Bajo
	4	Reciclaje de contenedores.	4	Muy bajo
	5	Manejo de los residuos y transporte.	4	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Matriz de oportunidad y amenaza variables ecológicas.

Factor	Descripción de la variable	Oportunidad	Amenaza
Ecológico	Problemas Medioambientales: Combustibles de las naves, transporte de cargas especiales (combustibles).		
	Procesos Responsables: Cargue, descargue, movimientos terrestres.		
	Innovación en nuevas fuentes de energía.		
	Reciclaje de contenedores.		
	Manejo de los residuos y transporte.		

Fuente: Elaboración propia.

### 7.1.2 Modelo de Análisis de Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

El análisis se realiza incluyendo la matriz de calificación de Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter analizadas.

Tabla 14. Matriz de calificación de Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

CALIFICACIÓN FUERZAS COMPETITIVAS	
NIVEL AMENAZA	PUNTAJE
Muy baja	1
Baja	2
Media	3
Alta	4
Muy alta	5

Fuente: Elaboración propia.

#### Fuerza: Amenaza de nuevos competidores

- **Preferencias de marcas de algunas empresas**

La industria marítima en el mundo representa tradición y experiencia, el 80% de las navieras que operan en Colombia, controlan el transporte de la carga mundial (DIMAR 2022a). Los acuerdos comerciales dependen de los Términos de Negociación Internacional Incoterms, establecidos entre el cliente y proveedor, es así como, de acuerdo con el tipo de carga, tamaño, volumen, preferencias del cliente y a la oferta del proveedor, se determinan aspectos de responsabilidad en la logística como son la naviera, la ruta, disponibilidad y fletes. Estos términos se encuentran clasificados en once tipos de acuerdos con diferente combinación de variables como seguros ante riesgo, preferencia de entrega (ubicación del cliente, puerto o zona franca), valores y obligaciones de flete, aranceles, traslado de la carga al lugar de destino en tierra, trámites aduaneros y cargue y descargue de mercancía en el buque (CCB, 2008). De estos son determinantes para la elección de la naviera, la ubicación, ruta y flete.

Es así como los grandes importadores y exportadores cuentan a su vez con importantes negociaciones establecidas con las navieras las cuales son representadas por los agentes marítimos quienes estarán a cargo de las operaciones y rastreo de la carga de los clientes. La calidad de la prestación de este servicio ante el cliente y proveedor dependiendo del Incoterm será un aspecto decisivo para la elección de una agencia marítima, ya que una naviera puede tener varios agentes marítimos pues no se requiere exclusividad en cuanto a este servicio de representación, lo que genera una amenaza para los nuevos competidores entrantes y para los que están en este sector, al tener que prestar servicios con altos estándares internacionales para mantener la confianza de parte de la naviera quien determinará si mantiene o no su representación con el agente marítimo en el país. Actualmente los agentes marítimos con más representación por movimiento de TEUS son FAC FRONTIER AGENCIA MARÍTIMA DEL CARIBE S A S, HAPAG LLOYD COLOMBIA LTDA, MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY COLOMBIA S A, MAERSK COLOMBIA S A, HAMBURG SUD COLOMBIA LTDA, GERLEINCO S A, OCEANICA LTDA AGENCIA MARITIMA LTDA y CIA TRANSPORTADORA S A S. La empresa Navemar S.A.S se mantiene en este listado dentro de las cinco primeras.

#### **Fuerza: Amenaza de Productos o servicios sustitutos**

- **Transporte aéreo**

El servicio sustituto para el sector de transporte de mercancías marítimo es el transporte aéreo de mercancías. Se constituye en una posición favorable para el transporte marítimo por cuanto el transporte aéreo es más costoso al presentar un costo 15 dólares por kilo (BBC, 2022), en comparación al transporte marítimo en un contenedor lleno con costo de 13.500 dólares (Volca, 2022) teniendo presente que un contenedor

tiene capacidad de 25 toneladas. El transporte aéreo posee limitaciones de tipo de carga, peso y volumen por pieza transportada que el transporte marítimo no presenta, por ello el 1% del volumen de comercio global se realiza vía aérea y el 84% se ejecuta vía marítima (CEPAL, 2020). Este sustituto se elige por parte de los clientes para mercancías de carácter urgente, delicadas, de poco volumen y peso. Esta fuerza es baja por cuanto el costo del transporte aéreo se mantiene en aumento y a través de los años no se evidencia economía significativa por lo que se concluye que la amenaza de productos o servicios sustitutos es baja.

#### **Fuerza: El poder negociador de los compradores**

- **Exclusividad del servicio**

El servicio de las navieras de transporte de mercancías con sus agentes en tierra es un servicio exclusivo, que demanda por parte de los clientes actividades especializadas como es el caso de la nacionalización de las mercancías que no están exentas de este proceso. El cliente tiene un poder bajo de negociación, en razón a que la industria está conformada, según SICEX (2018) por 5 empresas grandes que representan el 33,75% del mercado y 66,25% para los demás participantes del sector, lo que evidencia que es una industria especializada, lo cual es una oportunidad en razón a que el cliente buscará responsabilidad y experticia frente a otros intereses.

#### **Fuerza: El poder negociador de los proveedores**

- **No tienen sustitutos**

La industria del transporte marítimo no tiene proveedores sustitutos debido a que esta modalidad de transporte cumple con características específicas que no son cubiertas por el transporte aéreo como lo son de volumen en metro cúbico para marítimo, mientras que

en aéreo depende de la relación volumen-peso, a su vez el flete de la carga transportada en aéreo es aproximadamente seis veces más elevado que el de modalidad marítima. El transporte aéreo cumple función de sustituto para cargas de características puntuales; las situaciones en las que se constituye son el cubrimiento de necesidades que implican urgencia o entrega rápida como suministro de repuestos para fábricas y envíos de muestras a clientes potenciales, así como también hay situaciones para el caso aéreo consideradas como exclusivas como lo son el transporte de productos de lujo o de alto valor, medicamentos y productos perecederos de vida corta. (Tibagroup, 2022).

### **Fuerza: Rivalidad entre competidores actuales**

- **Logística del Tiempo**

La industria del transporte marítimo con sus agentes en tierra demanda tiempo corto de respuesta ante fallas y entrega de mercancías, en razón a que las demoras las paga el cliente como excedentes por el uso de contenedores. Los sobrecostos son susceptibles de ser reducidos con medidas de inversión, eficiencia y gestión (Mincetur, 2015). Los competidores buscan eficiencia en los tiempos de entrega, enfocando su competitividad en este factor de oportunidad media por cuanto no existe un mercado con alto número de participantes.

El valor del flete de la carga transportada depende de diferentes factores en la operación logística, entre ellos el tiempo de fondeo que es el tiempo que toma una nave desde el ancla lanzada hasta el ancla izada para zarpar, tanto en puerto de carga como en puerto destino. En términos de eficiencia de un puerto se tiene que la intensidad de uso determina la productividad de un muelle (Supertransporte,2022), esta eficiencia se mide mediante el indicador de utilización de muelle el cual establece el porcentaje de tiempo ocupado por las naves versus el tiempo de disponibilidad del muelle, el

incumplimiento de los tiempos puede restringir el arribo de otra motonave lo que conlleva consecuencias en cadena en cuanto a la búsqueda de otro puerto disponible para el atraque aumentando así el tiempo de entrega y el valor del flete, lo que en últimas es una amenaza alta.

Tabla 15. Matriz de calificación de Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

<b>FUERZAS COMPETITIVAS</b>		
<b>AMENAZA</b>	<b>NIVEL AMENAZA</b>	<b>PUNTAJE</b>
1. Nuevos de nuevos competidores	Media	3
2. Amenaza de productos o servicios sustitutos	Muy baja	1
3. El poder negociador de los compradores	Baja	2
4. El poder negociador de los proveedores	Muy alta	5
5. Rivalidad entre los competidores actuales	Alta	4

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados consolidados en la tabla 15, producto del análisis de Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter se evidencia que el poder negociador de los proveedores se constituye como la amenaza con el nivel más alto, esto consecuencia de las características de volumen y peso en la carga transportada ofrecida por la modalidad marítima transporte marítimo no tiene sustituto dadas las características específicas de volumen y peso que no pueden ser cubiertas por la modalidad aérea. Como una amenaza alta se encuentra la rivalidad entre los competidores actuales, debido a los efectos negativos de las demoras en la logística de tiempo que pueden ocurrir como consecuencia entre otros, factores externos a un error en la responsabilidad de la logística a cargo del agente naviero.

Como amenaza media se encuentra los nuevos competidores, esto debido a la barrera que representa entrar en este sector dadas las negociaciones previas Incoterms entre proveedor y cliente de las cuales no tiene control el agente marítimo de forma directa, sin embargo la calidad del servicio y experticia es un factor determinante para que la naviera decida mantener su relación comercial y de representación con el agente marítimo, de allí se desprende que las representaciones con las navieras son estables

salvo se presenten errores consistentes en el pago de sanciones que conlleven a la debilitación de la reputación del agente marítimo. Como consecuencia baja se encuentra el poder negociador de los compradores, debido a que el cliente tiene un poder bajo en la negociación pues esta se encuentra ligada a la exclusividad de la prestación del servicio que poco se ve afectada por la elección o decisión del cliente y que depende exclusivamente de las vigencias de los acuerdos de representación entre agentes marítimos y navieras. Por último, como amenaza de impacto muy bajo se encuentran los productos o servicios sustitutos, debido a que el transporte de carga por medio marítimo no se sustituye por la modalidad aérea dadas las características específicas de volumen, peso y costos.

### **7.1.3 Componentes y relaciones para analizar su entorno externo**

Para el análisis externo se implementa la Matriz de Factores Externos EFE, se toman como insumos los análisis basados en el modelo PESTEL y de Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter consolidando 8 factores externos como oportunidades y 8 factores externos como amenazas con el fin de ser evaluadas de acuerdo con la importancia e impacto de cada una de ellas en Navemar.

### **7.1.4 Matriz EFE**

En la implementación de la matriz EFE, se toman ocho factores representativos de las amenazas y ocho de las oportunidades; los cuales fueron identificados previamente y se ubican dentro de la matriz para ser valorados de acuerdo con la importancia en el sector de agenciamiento marítimo y calificarlos con relación a la eficacia con la que responde Navemar a cada uno de estos. Finalmente, con el valor ponderado de los dieciséis factores se determina el nivel de eficiencia en general con el que las estrategias actuales de la empresa enfrentan las amenazas y aprovecha las oportunidades (David, 2017).

Tabla 16. Matriz EFE

	FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADOS
	<b>OPORTUNIDADES</b>			
ITEM				
1	Acuerdos Internacionales	7,14%	2,00	0,14
2	Imagen Corporativa	6,35%	2,00	0,13
3	Actitudes hacia la inversión	7,94%	2,00	0,16
4	Actitudes hacia productos de calidad	6,35%	3,00	0,19
5	Tecnologías de la Información	7,94%	4,00	0,32
6	Infraestructura Tecnológica	7,94%	4,00	0,32
7	Tecnología de los Buques	7,14%	2,00	0,14
8	No tiene servicio sustituto	7,94%	2,00	0,16
	<b>AMENAZAS</b>			
1	Modalidad Transporte de carga Aéreo	7,94%	3,00	0,24
2	Tasas Impositivas	6,00%	1,00	0,06
3	Crecimiento Económico: PIB	5,26%	2,00	0,11
4	Tasa de Cambio	5,10%	1,00	0,05
5	Inflación	4,25%	3,00	0,13
6	Actitudes hacia el gobierno	4,60%	2,00	0,09
7	Seguridad Marítima	4,73%	3,00	0,14
8	Procesos Responsables	3,80%	3,00	0,11
		<b>100%</b>		<b>2,49</b>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizadas las variables se evidencia que las amenazas y oportunidades se encuentran distribuidas de forma equilibrada, se resalta que en las cinco variables económicas analizadas en PESTEL, se encuentran tipificadas como amenazas, así mismo la totalidad de las variables tecnológicas son oportunidades, por lo que se deben considerar estas particularidades como un componente importante de la propuesta del modelo estratégico para la empresa.

Se evidencia el panorama general a la empresa en el marco de cada uno de los factores externos analizados, encontrando el valor consolidado resultado los valores ponderados con un valor de 2,49 a penas un 0,01 por debajo del promedio, lo que muestra que Navemar responde de forma aceptable ante las amenazas del entorno, y que debe esforzarse en realizar acciones que tomen ventaja de las oportunidades tecnológicas, políticas y económicas. En cuanto a las adversidades del entorno se requerirá diseñar estrategias para atender los lineamientos de la legislación colombiana,

los cuales dependerán del gobierno, a su vez las variables socioeconómicas representan un gran riesgo dadas las situaciones de orden público, los paros y bloqueos que hacen parte del conflicto colombiano y que afectan de forma directa la operatividad de los puertos, especialmente al puerto más grande de Buenaventura. Las variables ecológicas presentan un gran reto para Navemar por cuanto no afectan directamente la operatividad como actor en el agenciamiento naviero, sin embargo, es una tendencia que se debe tener en consideración para el enfoque de una organización socialmente responsable que no solo identifique la responsabilidad si no que la involucre dentro de la estrategia corporativa.

Las variables de tipo tecnológico son una oportunidad que Navemar debe considerar en la propuesta de valor de la empresa, puesto que al desarrollar software propio para el agenciamiento marítimo se tiene el potencial para una pronta optimización de procesos, manteniéndolos actualizados a las normas vigentes e implementando tendencias tecnológicas. La legislación marítima restringe la operatividad en los puertos por medio de la asignación de licencias de explotación lo que demuestra que la empresa es cumplidora de cada requisito impuesto dada su renovación permanente de la licencia, esto es una oportunidad que Navemar ha sabido aprovechar y que deberá considerar para mantener esta rigidez de cumplimiento con los demás aspectos legales que le representan riesgos por sanciones aduaneras aplicables basadas en los tiempos de respuesta que impactan directamente en el cliente importador o exportador y en la reputación de Navemar con las navieras a las que representa.

## **7.2 Análisis Interno - Microentorno**

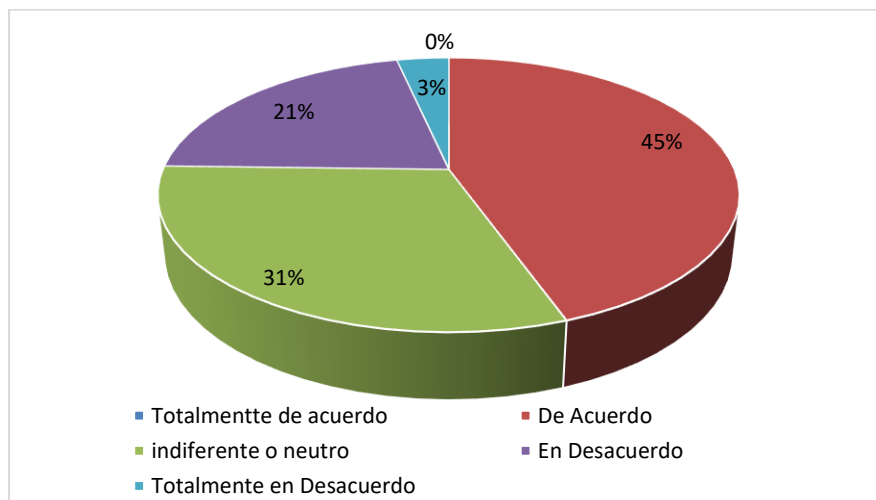
Para el análisis interno de Navemar en su componente de direccionamiento estratégico, se toma como base el modelo de enfoque sistémico de Kast y Rosenzweig adaptándolo de acuerdo a las variables establecidas de estrategia, cultura

organizacional, conocimiento, estructura organizacional, liderazgo y marketing, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades, que permitirán conocer el estado actual de la empresa siendo un aspecto importante para la elaboración de la propuesta de direccionamiento estratégico. En el anexo 4 se observa el instrumento de medición tipo encuesta.

### 7.2.1 Resultados instrumento de medición

De acuerdo con los resultados de la encuesta obtenidos se pueden observar en el anexo 5, se puede establecer que el grado de satisfacción de los colaboradores encuestados que se muestra en la figura 12, en términos generales estuvo marcado hacia las opciones “De acuerdo” e “Indiferente o neutro”, no hubo ninguna respuesta con un “totalmente de acuerdo” y en una pequeña proporción se obtuvo “totalmente en desacuerdo”, quiere decir que los extremos no se encuentran muy marcados entre los máximos niveles de la escala. El 45% de las respuestas obtenidas, demuestran que los colaboradores se encuentran de acuerdo con el nivel de desarrollo que la empresa - tiene implementado con respecto al direccionamiento estratégico.

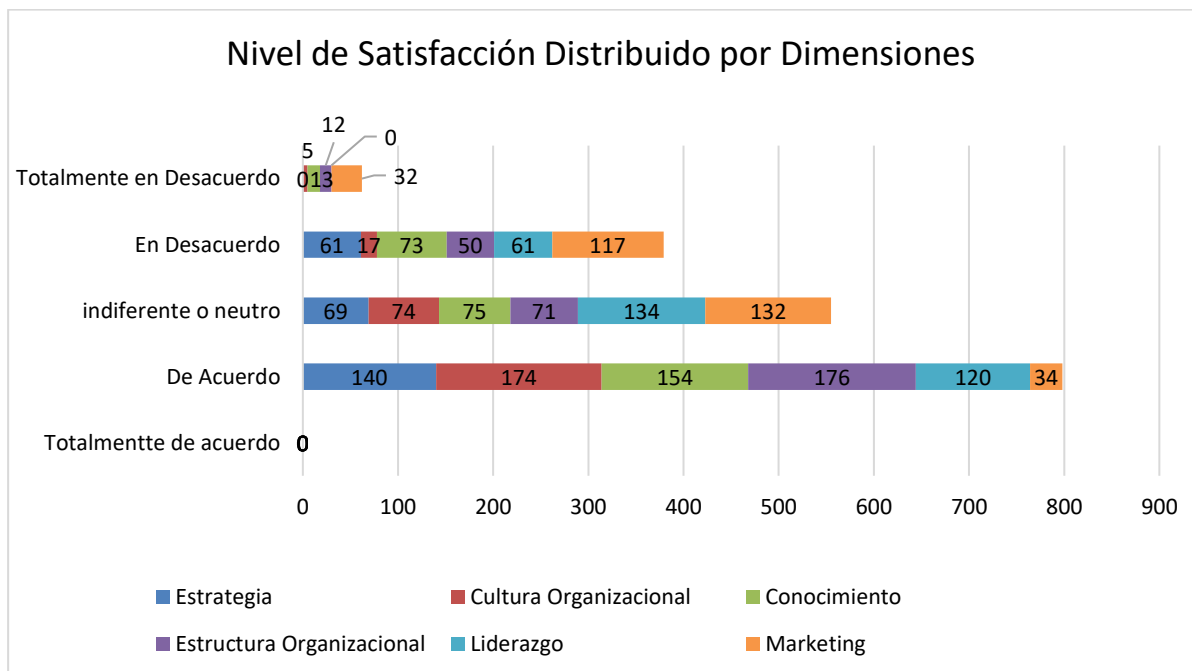
Figura 12. Grado de satisfacción encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Los subsistemas de direccionamiento estratégico más fuertes para Navemar de acuerdo con la percepción de sus colaboradores son la estructura y la cultura organizacional, ya que se encuentran mejor posicionadas con respecto a los demás subsistemas en el nivel de satisfacción. El subsistema menos fuerte es la del marketing, muy lejos de las otras variables, ya que este se encuentra distribuido mayormente en la escala indiferente o neutro y en desacuerdo y es la de mayor valor en la escala totalmente en desacuerdo.

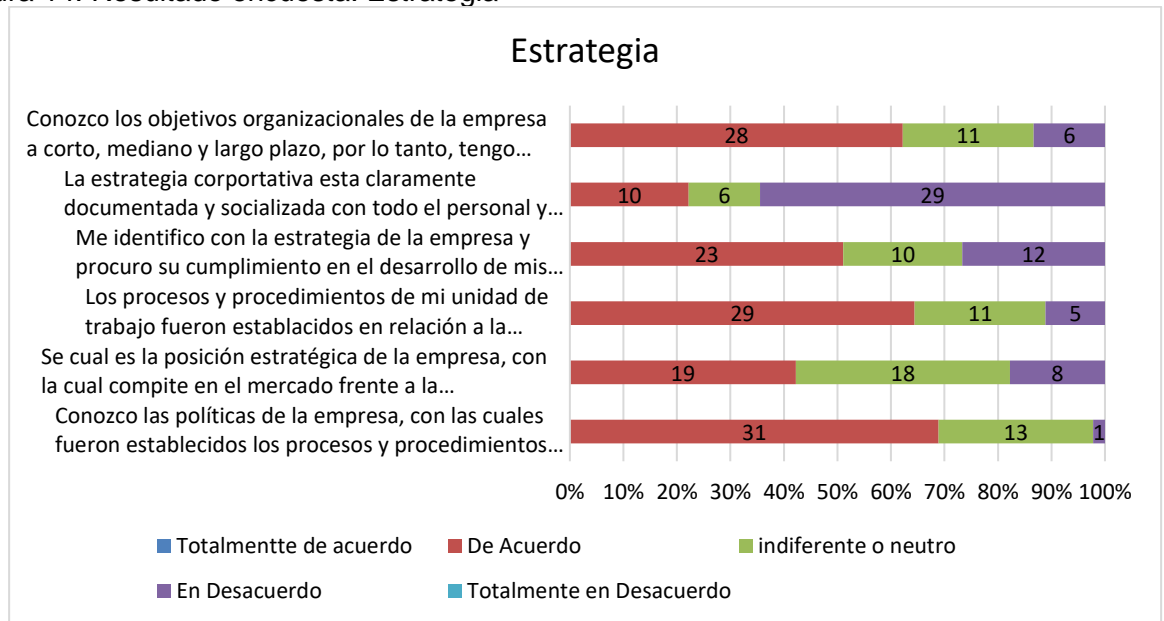
Figura 13. Resultado encuesta: Nivel de satisfacción distribuido por dimensiones.



Fuente: Elaboración propia.

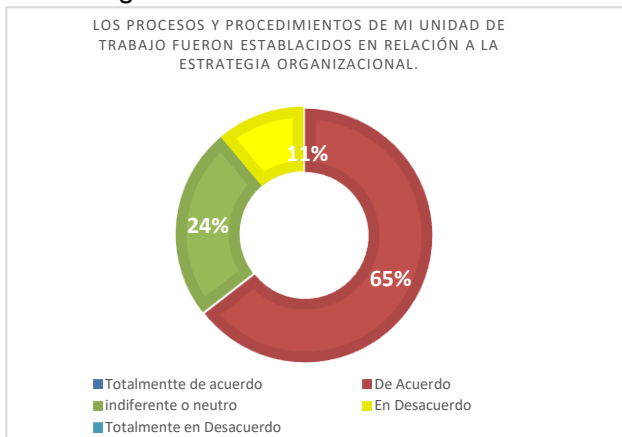
- El subsistema estrategia en Navemar, de acuerdo con la percepción de los colaboradores encuestados, muestra que más del 60% conocen la misión y objetivos de la empresa, sin embargo, la estrategia organizacional no se encuentra documentada o no es de conocimiento de los colaboradores. Adicionalmente se observa que no hay un conocimiento marcado frente a la posición de la empresa estratégicamente con respecto a la competencia.

Figura 14. Resultado encuesta: Estrategia



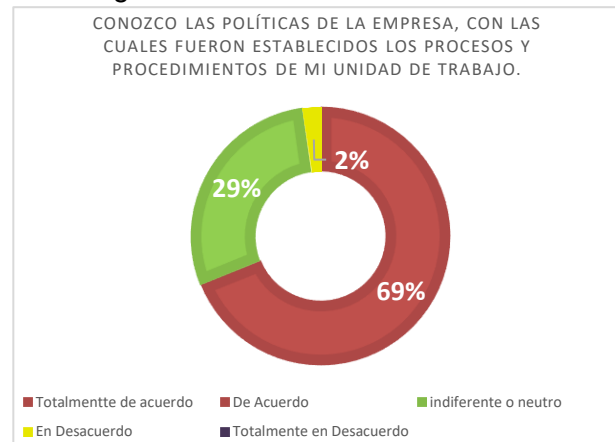
Fuente: Elaboración propia.

Figura 16. Resultado variable A3



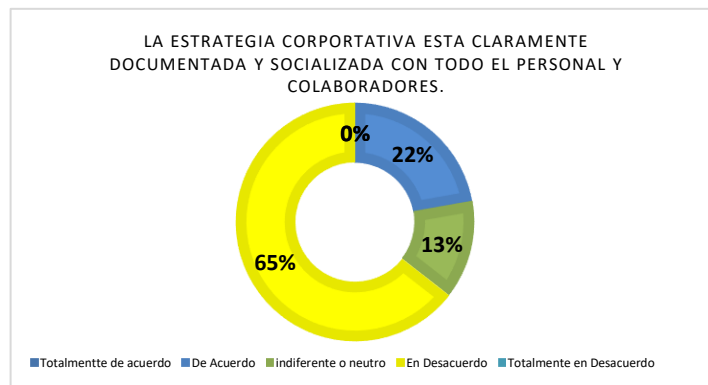
Fuente: Elaboración propia.

Figura 15. Resultado Variable A1



Fuente: Elaboración propia.

Figura 17. Resultado variable A5



Fuente: Elaboración propia.

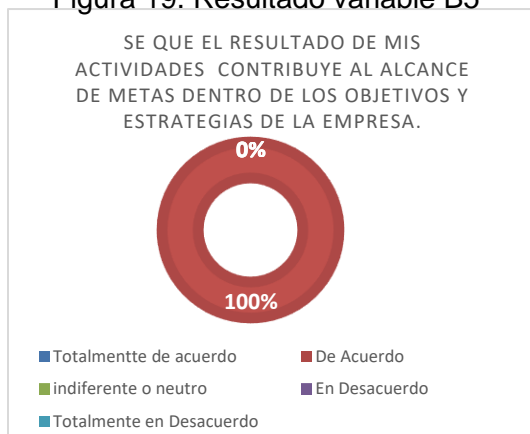
- En el subsistema cultura organizacional, los colaboradores encuestados reconocen el nivel en que su trabajo aporta al cumplimiento de los objetivos de la empresa, esto se evidencia en la valoración a esta pregunta, ya que el 100% de los encuestados contestaron estar de acuerdo; se destaca la adhesión a los valores, los objetivos de la empresa y el trabajo en equipo para el logro de resultados, sin embargo, se evidencia un alto nivel de desacuerdo con respecto a la retroalimentación correspondiente al desempeño de los colaboradores, evidencia de ello es que fue la única pregunta que obtuvo calificación “totalmente en desacuerdo” por parte del 11% de los encuestados, es de resaltar que esta respuesta se obtuvo por parte de cargos de nivel líder.

Figura 18. Resultado encuesta: Cultura Organizacional



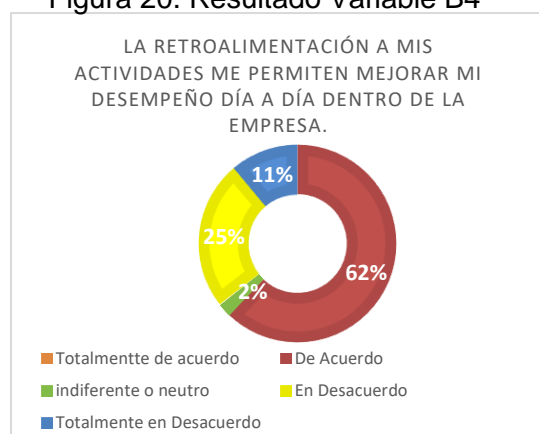
Fuente: Elaboración propia.

Figura 19. Resultado variable B5



Fuente: Elaboración propia.

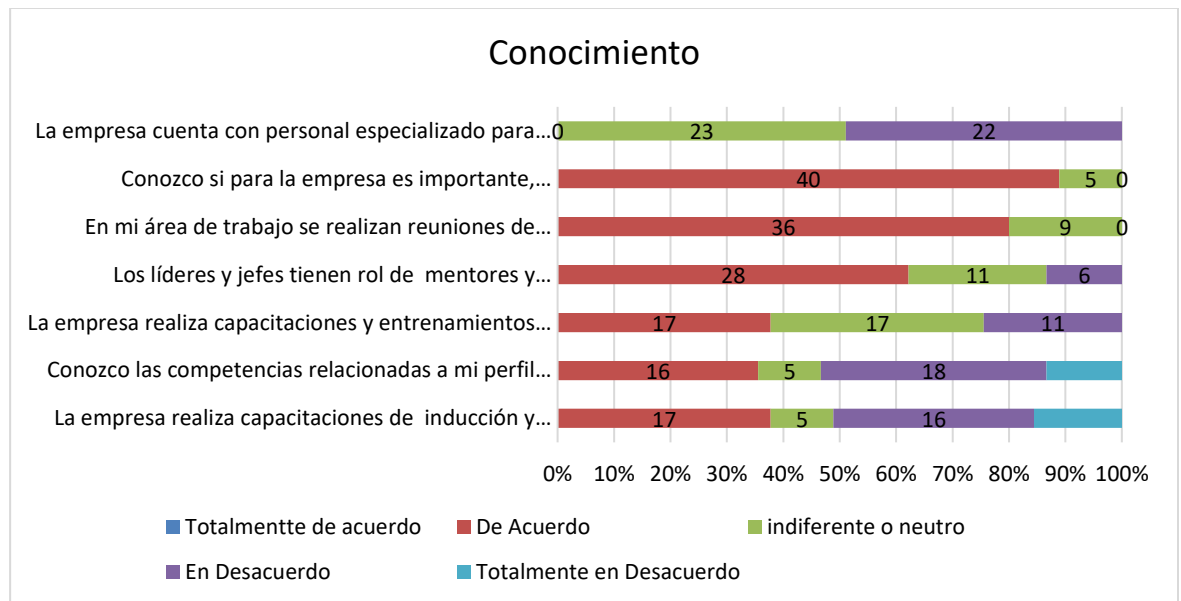
Figura 20. Resultado Variable B4



Fuente: Elaboración propia.

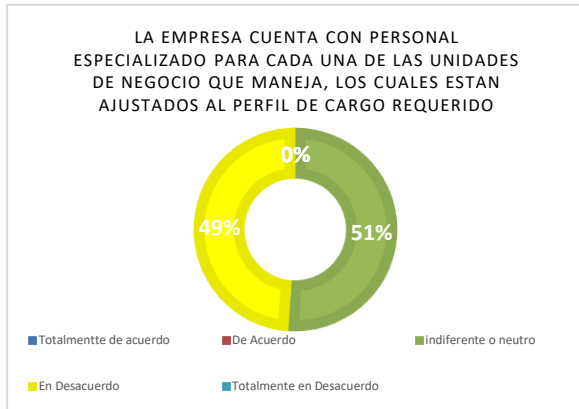
- En el subsistema conocimiento se evidencia que, de acuerdo con las respuestas de los encuestados, hay una percepción negativa en cuanto si la empresa cuenta con personal especializado de acuerdo con el perfil de cargo, evidencia de ello es que en la respuesta a la pregunta en el subsistema conocimiento, 13,33% de los encuestados calificaron como “totalmente en desacuerdo” la pregunta relacionada con el perfil el cargo y como se ajusta a las labores realizadas, así mismo en cuanto a las capacitaciones y formaciones brindadas por la empresa para la ejecución de actividades relacionadas con el perfil de cargo, ya que el 15,5% calificó totalmente en desacuerdo la pregunta. En cuanto a los puntos favorables, el aspecto mejor calificado en el subsistema de conocimiento es el de la importancia que les da la empresa a los procesos de certificación.

Figura 21. Resultado encuesta: Conocimiento



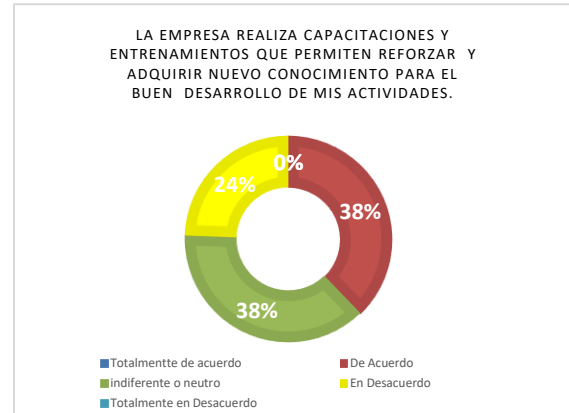
Fuente: Elaboración propia.

Figura 22. Resultado Variable C7



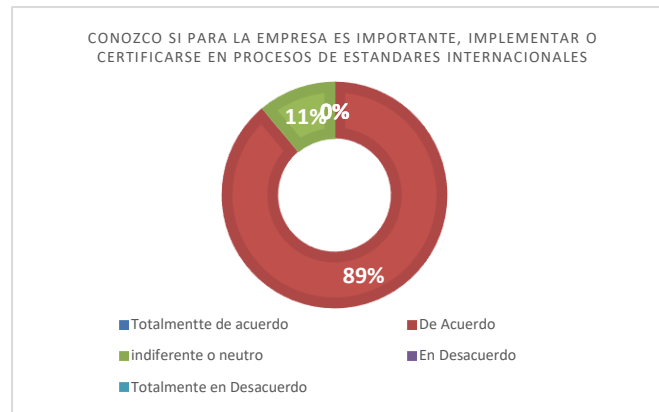
Fuente: Elaboración propia.

Figura 23. Resultado variable C3



Fuente: Elaboración propia.

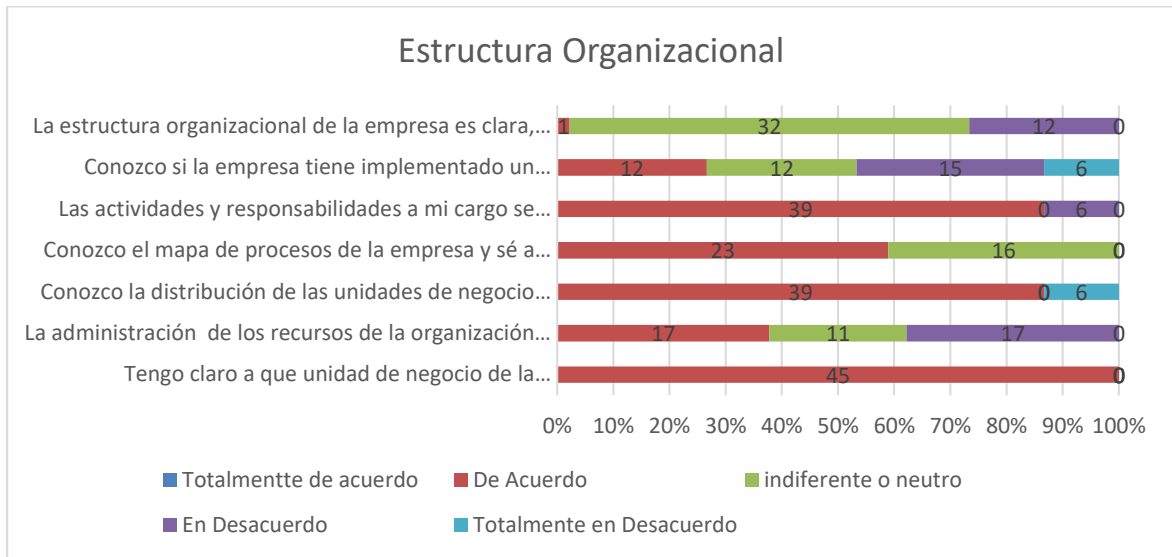
Figura 24. Resultado variable C6



Fuente: Elaboración propia.

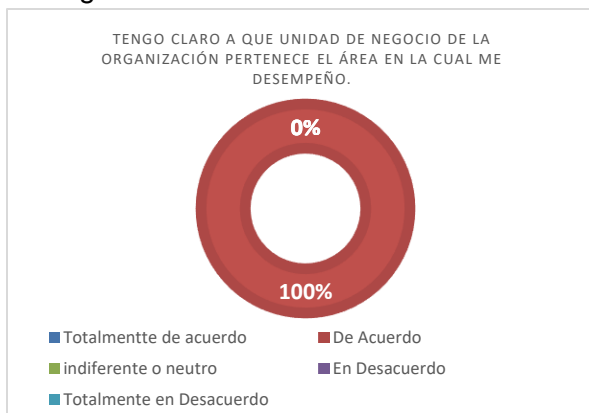
- El subsistema estructura organizacional es uno de los mejores calificados por parte de los colaboradores, por cuanto se evidencia que reconocen con claridad a que unidad de negocio pertenecen y como su labor se alinea con el cumplimiento de objetivos estratégicos de la compañía. En cuanto a los indicadores y planeación de estos, se evidencia que son los aspectos con menor calificación por parte de los colaboradores.

Figura 25. Resultado encuesta: Estructura organizacional



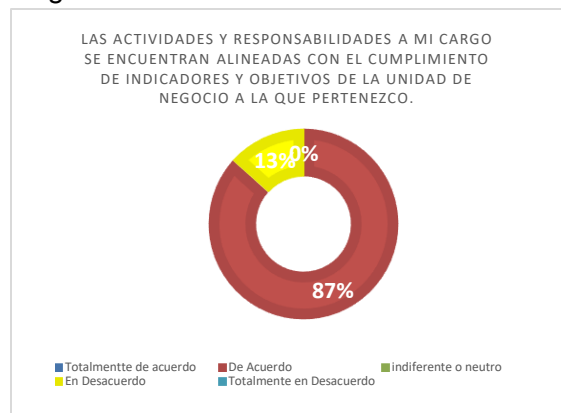
Fuente: Elaboración propia.

Figura 26. Resultado Variable D1



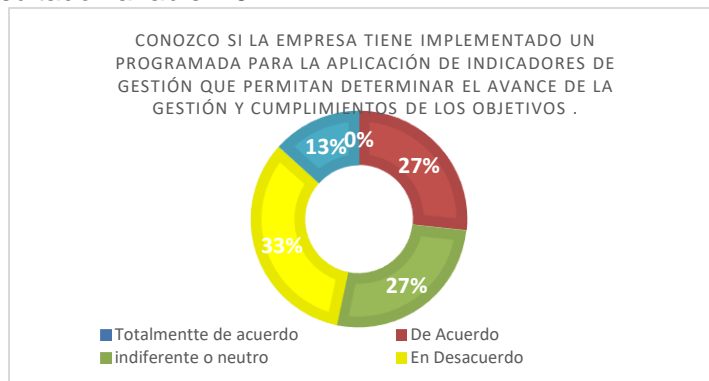
Fuente: Elaboración propia.

Figura 27. Resultado Variable D5



Fuente: Elaboración propia.

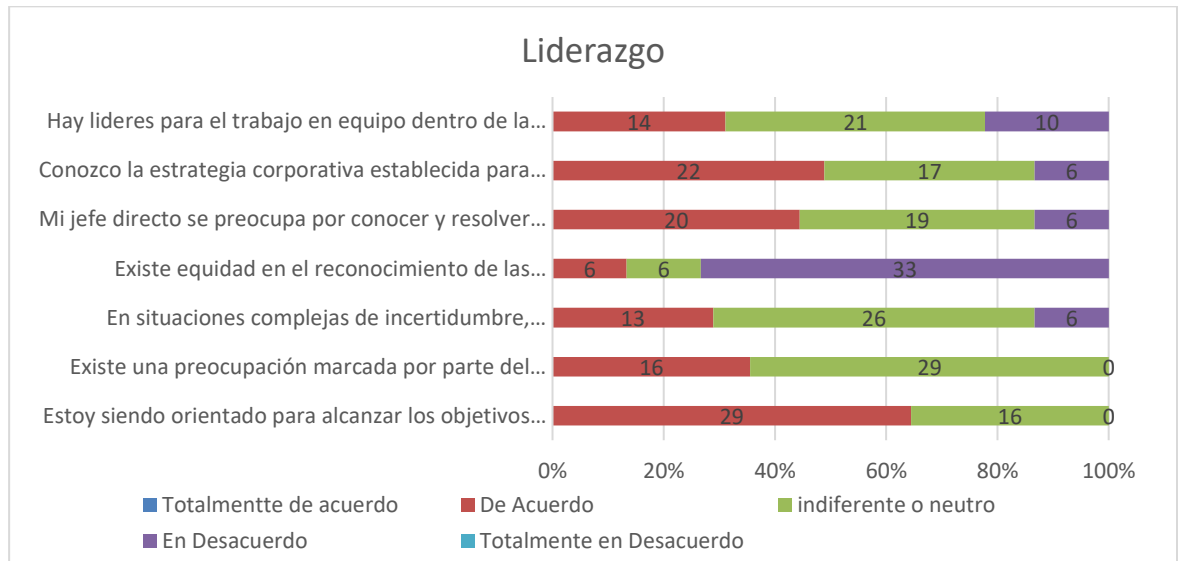
Figura 28. Resultado variable D6



Fuente: Elaboración propia.

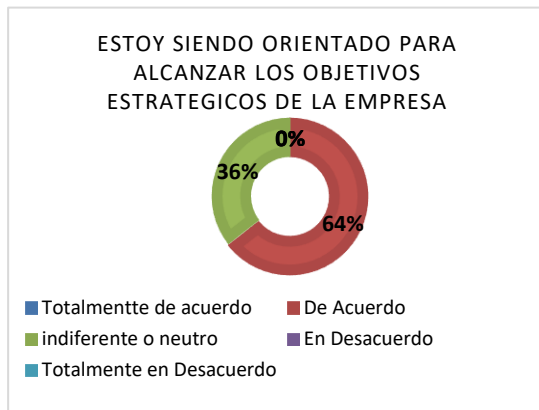
- En el subsistema de liderazgo se identifica que, para la mayoría de los aspectos calificados, son valorados con indiferente o neutro; en cuanto a la equidad y reconocimiento y valoración por el cumplimiento de las actividades a cargo. El aspecto mejor valorado es la orientación recibida por los líderes hacia el cumplimiento de objetivos de la unidad de negocio.

Figura 29. Resultado encuesta: Liderazgo



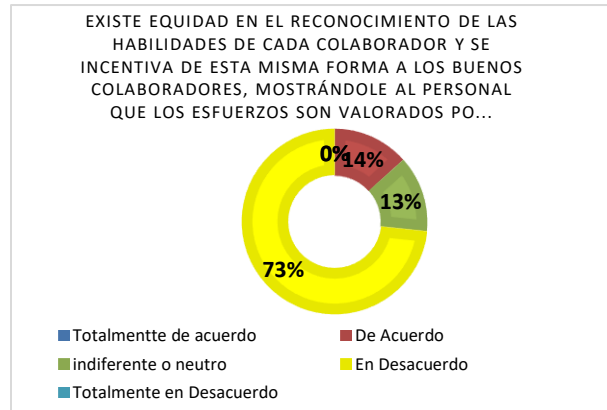
Fuente: Elaboración propia.

Figura 31. Resultado Variable E4



Fuente: Elaboración propia.

Figura 30. Resultado Variable E1



Fuente: Elaboración propia.

- El subsistema del marketing se evidencia que es el subsistema con menor calificación por parte de los colaboradores de Navemar, a la calificación totalmente en desacuerdo se encuentran asociadas el conocimiento del plan estratégico de marketing y sus objetivos y la proposición de ideas aportadas por los colaboradores para que estas sean tenidas en cuenta por parte de la dirección. El aspecto menos negativo fue la importancia que tiene para la empresa la capacitación en marketing al área comercial.

Figura 32. Resultado encuesta: Marketing



Fuente: Elaboración propia.

Figura 33. Resultado Variable F6



Fuente: Elaboración propia.

Figura 34. Resultado Variable F5



Fuente: Elaboración propia.

### 7.3 Procesamiento estadístico de datos

Una vez realizado el análisis de las encuestas, se realiza la Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI con el fin de valorar cada una de las variables identificando las Debilidades y Fortalezas, de igual forma se implementa la matriz VRIO para determinar las capacidades y recursos actuales que generan valor competitivo, para posteriormente consolidar los hallazgos en la implementación de la matriz FODA.

#### 7.3.1 Matriz EFI

En la implementación de la matriz EFI, se toman ocho factores representativos de las fortalezas y ocho de las debilidades tal como se muestra en la tabla 17, estos se ubican dentro de la matriz para ser valorados de acuerdo con la relación de cada uno en el rendimiento de la empresa y calificados en escala mayor o menor. Finalmente, con el valor ponderado se determina el grado de solidez interna de la empresa (David, 2017).

Tabla 17. Matriz EFI

	FACTORES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
ITEM	FORTALEZAS			
1	Conocimiento de políticas de la empresa, procesos y procedimientos de las unidades de trabajo.	10,00%	4,00	0,40
2	Existe conexión entre los procesos y procedimientos de las unidades con la estrategia corporativa.	10,00%	3,00	0,30
3	Conocimiento y cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa a corto, mediano y largo plazo.	5,00%	3,00	0,15
4	Conocimiento de los valores organizacionales de la empresa y alineación con los valores personales.	5,00%	3,00	0,15
5	Gestión del conocimiento del mapa de procesos de la empresa	5,00%	3,00	0,15
6	Alineación entre actividades y responsabilidades de cargos con el cumplimiento de indicadores y objetivos de las UEN	5,00%	4,00	0,20
7	Orientación para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa	5,00%	3,00	0,15
8	Socialización estrategia corporativa establecida para mantener el liderazgo de la empresa en el mercado y orientación al aporte al cumplimiento de este objetivo.	10,00%	3,00	0,30

DEBILIDADES				
1	Estrategia corporativa no está claramente documentada y socializada	10,00%	1,00	0,10
2	Las capacitaciones de inducción y reinducción no cuentan con una periodicidad establecida.	2,50%	2,00	0,05
3	Falta de Gestión de conocimiento de las competencias y habilidades relacionadas al perfil de cargo	10,00%	2,00	0,20
4	Ausencia de programa para la aplicación de indicadores de gestión que permitan determinar el avance de la gestión y cumplimientos de los objetivos.	10,00%	2,00	0,20
5	Poca participación de los colaboradores ante la alta dirección	2,50%	1,00	0,03
6	Falta de programas de capacitación en marketing y direccionamiento estratégico.	2,50%	1,00	0,03
7	Ausencias de nuevas tecnologías para el mercadeo	2,50%	1,00	0,03
8	Plan estratégico de marketing sin objetivos a corto, mediano y largo plazo.	5,00%	1,00	0,05
		<b>100%</b>		<b>2,48</b>

Fuente: Elaboración propia.

En los resultados de la implementación de la matriz EFI, se evidencia que las variables del subsistema con mayor ponderación es la de estructura organizacional, seguida de la estrategia, así mismo, se muestra que los subsistemas con menor ponderación y en los que se deben realizar intervención por orden de importancia son Marketing, Liderazgo y Cultura Organizacional. El resultado ponderado total es de 2,48 con un valor debajo del promedio de 2,5 lo que indica que Navemar no es fuerte internamente y que debe realizar ajustes en la implementación de estrategias para potencializar las fortalezas y realizar planes de mejora para superar las debilidades.

De igual forma, se identifican las prioridades que deben considerarse para la realización de la propuesta de acuerdo con el análisis interno realizado. El esfuerzo debe entonces enfocarse en estrategias orientadas a intervenir las debilidades en Marketing, Liderazgo y Cultura Organizacional, incluyendo esta vez el área de conocimiento, ya que se encontraron más alejadas del nivel deseable.

### 7.3.2 Matriz VRIO

En la implementación de la matriz VRIO, como se muestra en la tabla 18, se analizan siete ítems entre recursos y capacidades de Navemar con el potencial para lograr ventaja competitiva; los cuales son valorados de acuerdo con el cumplimiento de expectativas con respuestas cerradas SI/NO para los aspectos valor, rareza, imitabilidad y organizado. Lo anterior permitirá establecer el valor competitivo de cada uno de estos aspectos, que aporte en el diseño del mapa estratégico de la empresa.

Tabla 18. Matriz VRIO

MATRIZ VRIO						
No.	Ítem	Valor	Raro	Imitable	Organizado	Valor competitivo
1	Experiencia de más de 60 años en agenciamiento marítimo	Si	Si	Si	No	Ventaja Competitiva sin explorar
2	Software de localización de carga líder del mercado	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
3	Marca posicionada en el mercado	Si	No	Si	Si	Ventaja paridad competitiva
4	Certificaciones de calidad	Si	No	Si	Si	Ventaja paridad competitiva
5	Certificaciones DIMAR	Si	No	Si	Si	Ventaja paridad competitiva
6	Personal experto en la operación	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
7	Capacidad financiera para operar con tranquilidad	Si	No	SI	No	Ventaja paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia.

En la matriz VRIO, se identifican tres elementos diferenciadores de Navemar los cuales pueden considerarse como Ventaja Competitiva Sostenible de importancia para el Direccionamiento estratégico de la empresa. Estos son la experiencia de más de 60 años en el mercado, el software desarrollado y el personal experto en la operación identificables en cada uno de los subsistemas planteados.

### 7.3.3 Matriz de Perfil Competitivo MPC

Por medio de la Matriz de Perfil Competitivo MPC, se incluyen factores de éxito interno y externo de Navemar para ser calificados en conjunto con los competidores Gerleinco, CIA transportadora y FAM con el fin de identificar el nivel de estos factores en la competencia.

Tabla 19. Matriz MPC

MPC									
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	VR IMPORTANCIA EN LA INDUSTRIA	NAVEMAR		GERLEINCO		CIA TRANSPORTADORA		FAM	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Calidad del servicio	9%	3,00	0,27	3,00	0,27	3,00	0,27	2,00	0,18
Experiencia en el sector logístico	9%	3,00	0,27	4,00	0,36	3,00	0,27	2,00	0,18
Lealtad del cliente	9%	4,00	0,36	3,00	0,27	3,00	0,27	2,00	0,18
infraestructura y localización de la operación	9%	3,00	0,27	4,00	0,36	2,00	0,18	2,00	0,18
Servicios en línea para los clientes	9%	3,00	0,27	2,00	0,18	2,00	0,18	2,00	0,18
Servicios de PQR	9%	2,00	0,18	4,00	0,36	2,00	0,18	2,00	0,18
Página Web	9%	2,00	0,18	4,00	0,36	3,00	0,27	1,00	0,09
ofrece servicios complementarios	9%	4,00	0,36	3,00	0,27	2,00	0,18	2,00	0,18
Capacidad administrativa	9%	2,00	0,18	4,00	0,36	4,00	0,36	2,00	0,18
Motivación del personal	9%	2,00	0,18	2,00	0,18	2,00	0,18	2,00	0,18
Operación Legal	9%	3,00	0,27	3,00	0,27	3,00	0,27	2,00	0,18
	<b>1,00</b>		<b>2,82</b>		<b>3,27</b>		<b>2,64</b>		<b>1,91</b>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado este análisis se evidencia que Navemar se encuentra ubicada en el segundo lugar frente a sus competidores, siendo Gerleinco el competidor más fuerte. Pese a que Navemar tiene una gran trayectoria en el mercado, este no es un factor diferenciador frente a sus competidores ya que comparten esta característica y de hecho es superado por Gerleinco. El factor competitivo más fuerte de Navemar es la variedad de servicios complementarios que ofrece a sus clientes. La ventaja competitiva de

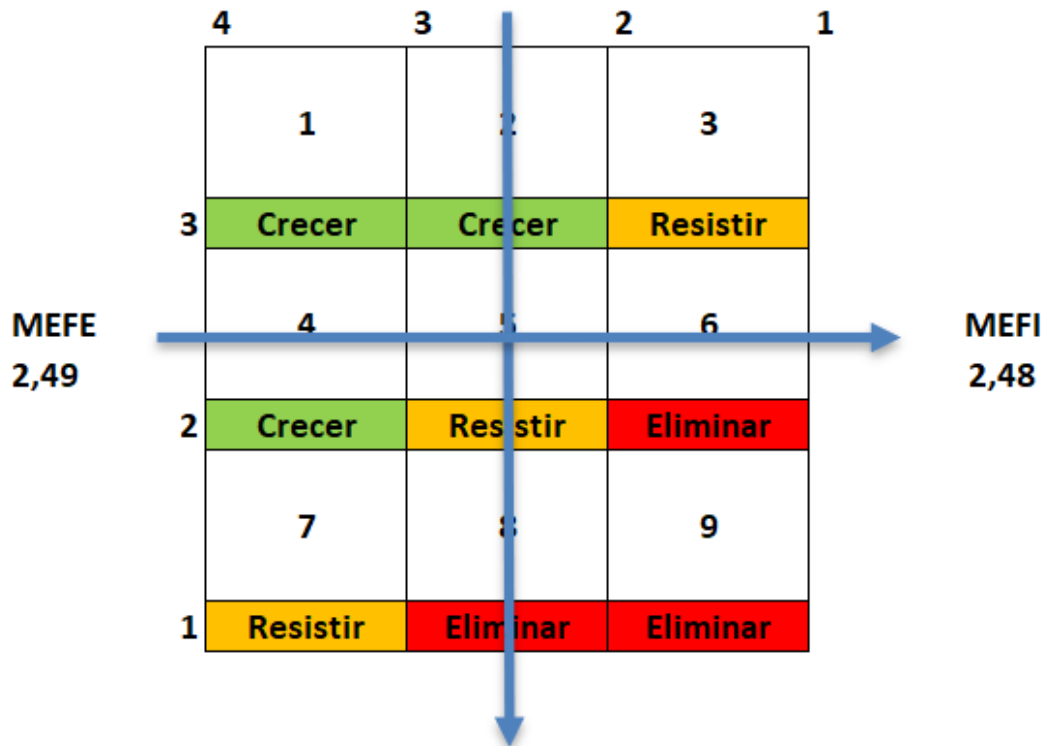
Navemar en los factores de éxito analizados es apenas superior a su competidor CIA, quien cuenta con más presencia en el país incluyendo grandes ciudades como Cali y Medellín.

### 7.4 Tipo de estrategia

#### 7.4.1 Matriz de factores Internos – Externos (IE)

Tomando como base los valores totales obtenidos en las matrices EFE y EFI se construye la Matriz de Factores Internos-Externos (IE), como se muestra en la figura 35, con el fin de identificar la región en la cual se deba orientar la estrategia de la empresa y tomando en consideración los análisis internos y externos realizados previamente dejando ver con una perspectiva amplia la situación presente de la empresa.

Figura 35. Matriz de factores Internos – Externos (IE).



Fuente: Elaboración propia.

Cruzando los valores ponderados de los factores de la matriz EFE con los valores ponderados de la matriz EFI, se identifica que Navemar se encuentra en el cuadrante No.5, lo que significa según David (2017) que es conveniente implementar estrategias de conservación y mantenimiento, es decir, de penetración de mercado o desarrollo de producto. Dadas las fortalezas y oportunidades encontradas en la investigación es recomendable implementar estrategia de penetración de mercado mediante el fortalecimiento del marketing de la compañía, desarrollándola en corto plazo con el ánimo de tomar una posición en el cuadrante 1, 2 o 4, producto de la participación que se espera lograr por la empresa en el mercado y de la estabilidad del mercado que mejoren los factores externos.

### 7.5 Matriz FODA

Una vez realizado el análisis externo e interno por medio de la matriz IE, como se muestra en la tabla 20, se trasladan en la matriz las ocho Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas más representativas para la implementación de la matriz FODA que facilitan la propuesta de las estrategias cruzadas FA, DA, FO y DO y aportan al diseño del mapa estratégico y aplicación del BSC (Balanced Score Card).

Tabla 20. Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS: F</b>	<b>DEBILIDADES: D</b>
	<b>F1.</b> Conocimiento de políticas de la empresa, procesos y procedimientos de las unidades de trabajo.	<b>D1:</b> Estrategia corporativa no está claramente documentada y socializada
	<b>F2.</b> Existe conexión entre los procesos y procedimientos de las unidades con la estrategia corporativa.	<b>D2:</b> Las capacitaciones de inducción y reinducción no cuentan con una periodicidad establecida.
	<b>F3.</b> Conocimiento y cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa a corto, mediano y largo plazo.	<b>D3:</b> Falta de Gestión de conocimiento de las competencias y habilidades relacionadas al perfil de cargo
	<b>F4.</b> Conocimiento de los valores organizacionales de la empresa y alineación con los valores personales.	<b>D4:</b> Ausencia de programa para la aplicación de indicadores de gestión que permitan determinar el avance de la gestión y cumplimientos de los objetivos.

	<b>F5.</b> Gestión del Conocimiento del área y unidad de negocio en la que se encuentran los colaboradores.	<b>D5:</b> Poca participación de los colaboradores ante la alta dirección
	<b>F6.</b> Gestión de conocimiento de la estructura organizacional	<b>D6:</b> Falta de programas de capacitación en marketing y direccionamiento estratégico.
	<b>F7.</b> Alineación entre las actividades y responsabilidades de cargos con el cumplimiento de indicadores y objetivos de las UEN	<b>D7:</b> Ausencias de nuevas tecnologías para el mercadeo
	<b>F8.</b> Socialización estrategia corporativa establecida para mantener el liderazgo de la empresa en el mercado y orientación al aporte al cumplimiento de este objetivo.	<b>D8:</b> Plan estratégico de marketing sin objetivos a corto, mediano y largo plazo.
<b>OPORTUNIDADES: O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<b>O1.</b> Acuerdos Internacionales	<b>FO1.</b> Mantener actualizada la estrategia corporativa con la normativa y condiciones de comercio exterior y aduanera vigente. <b>(F1, F3, O1, O2, O3).</b>	<b>DO1.</b> Desarrollo de un módulo del Software del Sistema de Agenciamiento Naviero SIAN que permita gestionar los indicadores financieros propuestos incluyendo los del área de marketing. <b>(D5, D6, D7, O6, O7, O8).</b>
<b>O2.</b> Imagen Corporativa	<b>FO2.</b> Gestionar la cultura organizacional mediante programas de formación orientados a los líderes de cada proceso y unidad de negocio. <b>(F5, F6, O4, O6)</b>	<b>DO2.</b> Incluir en el plan de capacitación anual la formación del equipo comercial y de mercadeo en las normas y estándares de agenciamiento marítimo con el fin de alinear y mantener actualizadas las metas comerciales con las reglamentaciones del sector de transporte marítimo. <b>(D4, D5, D7, O1, O2, O3,).</b>
<b>O3.</b> Actitudes hacia la inversión	<b>FO3.</b> Realizar nuevas alianzas estratégicas con Navieras con el ánimo de ganar participación en el mercado <b>(F3, O4)</b>	<b>DO3.</b> Desarrollar e implementar un Plan de Marketing que permita ganar participación en el mercado <b>(D5, D6, D7, O3, O4, O5, O6, O7, O8)</b>
<b>O4.</b> Actitudes hacia los productos de calidad	<b>FO4.</b> Hacer uso de los adelantos tecnológicos en la infraestructura portuaria para ganar participación en el mercado mediante el mejoramiento interno de procesos y el aumento de la competitividad <b>(F3, O5, O7, O8)</b>	<b>DO4.</b> Fortalecer el área de Tecnología de la empresa con la intención de apalancar el crecimiento en paralelo con los desarrollos tecnológicos del sector de agenciamiento marítimo para ganar competitividad en el sector <b>(D6, O7)</b>
<b>O5.</b> Tecnologías de la Información	<b>FO5.</b> Diseñar planes de compensación como incentivos a los colaboradores con buen desempeño orientados a mantener la conexión entre la empresa y el colaborador, de tal manera que se incentive el rendimiento y al mismo tiempo se promueva el bienestar, mediante oportunidades de planes de carrera interior de la compañía <b>(F1, F5, F7, O2)</b>	<b>DO5.</b> Rediseñar los procesos para la mejora de los tiempos de entrega de contenedores y disminuir el riesgo en la integridad de carga <b>(D3, D5, O4, O8).</b>
<b>O6.</b> Infraestructura Tecnológica	<b>FO6.</b> Ofrecer incentivos a los buenos colaboradores con el ánimo de mantener la conexión entre la empresa y el colaborador, de tal manera que se motive el rendimiento y se promueva el bienestar, mediante oportunidades de crecimiento al interior de la empresa <b>(F8, O4)</b>	<b>DO6.</b> Integrar el software SIAN con aplicaciones de geolocalización de contenedores y optimización de actividades de logística para reducir tiempo en entregas y evitar contratiempos <b>(D3, D5, O4, O7, O8).</b>
<b>O7.</b> Tecnología de los Buques		
<b>O8.</b> No tiene servicio sustituto		

AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Modalidad Transporte de carga Aéreo	FA1. Implementar acciones orientadas a la certificación de la organización como Operador Económico Autorizado OEA. (F10, F11, A3, A4)	DA1. Gestionar los riesgos de cada una de las unidades de negocio, contando con la participación de los líderes. (D4, A3, A5, A8)
A2. Tasas Impositivas	FA2. Incluir en la estrategia corporativa, acciones orientadas a la Responsabilidad Social Corporativa y el impacto de la operación marítima en el ecosistema marino de los puertos colombianos. (F2, F3, F6, A6, A7).	DA2. Evaluar la viabilidad de desarrollar un nuevo servicio que aporte a la generación de valor de la estrategia de negocio (A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, D6)
A3. Crecimiento Económico: PIB	FA3. Mejoramiento continuo de la innovación en las unidades de negocio del portafolio y mantener actualizadas las certificaciones de la empresa con el ánimo de buscar la excelencia en todos los procesos (F7, A3, A4, A5, A6, A7)	DA3. Gestionar los procesos de Mejora Continua a través de la metodología Kaizen, orientado a minimizar desperdicios y disminución de errores en atención a motonaves y control de contenedores. (D4, A8)
A4. Tasa de Cambio		
A5. Inflación		
A6. Actitudes hacia el gobierno		
A7. Seguridad Marítima		
A8. Procesos Responsables		

Fuente: Elaboración propia.

Una vez correlacionadas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se diseñan diecisiete estrategias clasificadas así: seis de tipo Fortaleza-Oportunidad FO que aprovechan las fortalezas y oportunidades, seis de tipo Debilidad-Oportunidad DO que mejoran las debilidades aprovechando las oportunidades, tres de tipo Fortaleza-Amenaza FA que usa la fortaleza para mitigar el impacto de la amenaza y tres de tipo Debilidad-Amenaza DA que evitan las amenazas y reducen el impacto de las debilidades. Se destacan las estrategias DA2 de tipo defensivo, orientadas a la creación de un nuevo servicio ya que tiene el potencial de mitigar las ocho amenazas planteadas en el análisis, así como a la mejora continua de los procesos mediante el uso de indicadores que permitan disminuir la cantidad de errores cometidos y desperdicios mediante la metodología Kaizen en la atención de motonaves y en el proceso de control de contenedores; finalmente la estrategia DO3 orientada al marketing, ya que impacta a seis oportunidades y dos debilidades.

## 7.6 Análisis de datos

A partir de los resultados obtenidos en la implementación de la matriz EFE en la tabla 16, Matriz EFI en la tabla 17 y Matriz VRIO en la tabla 18, se realiza un análisis de la situación actual de Navemar que permite resaltar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de mayor impacto para la empresa y su entorno.

De acuerdo con la calificación de la matriz EFI, de la tabla 17, se concluye que Navemar es una empresa débil internamente, sin embargo, dada la ponderación final se evidencia que está cerca de la solidez para lo cual cuenta con fortalezas clasificadas por los subsistemas de estructura organizacional y estrategia, producto de los 60 años de operación de la compañía con los cuales puede reducir las debilidades del subsistema liderazgo, Marketing y Cultura Organizacional.

A partir de la investigación interna se obtiene que en la empresa los referentes estratégicos están claramente definidos, se cuenta con una estrategia general y existe una conexión entre la estrategia corporativa y la estrategia de operaciones, se procura en Navemar siempre mantener la conexión entre el nivel estratégico, el nivel táctico y el nivel operativo mediante el control de procesos por intermedio de indicadores aplicando su respectiva retroalimentación en tiempo real, con la intención de mantener las buenas prácticas y los buenos resultados financieros de la compañía.

Se identifica la estructura organizacional de Navemar de acuerdo con los resultados de la investigación, como una fortaleza que permite que los líderes y jefes actúen como mentores y transmitan el conocimiento a través del ejemplo y de las mismas reuniones de capacitación y retroalimentación.

El macroentorno ofrece la oportunidad a la empresa para ganar participación en el mercado de agenciamiento marítimo a partir de los 17 acuerdos comerciales vigentes establecidos por el ministerio de industria, comercio y turismo, el mayor porcentaje de estas mercancías ingresan y salen del país por vía marítima y las controlan las 12

navieras que ingresan al país, de las cuales el 80% controlan el transporte de carga mundial con agenciamiento marítimo en Colombia.

Una de las políticas mundiales vigentes es la reactivación económica y Colombia como país emergente es propicio para la ejecución de nuevos proyectos. Se estima que todos los materiales, materia prima, maquinaria especializada entre otros, ingresen al país, por intermedio del transporte marítimo, encontrando las empresas dedicadas al agenciamiento marítimo una oportunidad de ampliar su oferta.

La investigación aporta información clara respecto a la oportunidad que el sector de transporte marítimo ofrece para Navemar en términos de desarrollo tecnológico e ingeniería digital. La unidad de negocio de Navemar de desarrollo tecnológico permite el diseño e implementación de herramientas para hacer uso de las tecnologías de la información y aumentar competitividad en el mercado. Este software especializado de la mano con el crecimiento de la industria 4.0 en puertos marítimos, es una oportunidad de crecer a la par con el sector y estar a la vanguardia de eventos como la aplicación de la robótica en los procesos portuarios.

En cuanto al Plan de Marketing, la empresa presenta su mayor debilidad, se trata de una empresa de 60 años de operación en los cuales la generación de valor ha sido estable, condición que ha generado un confort en la estrategia de penetración de mercado y en razón a que el mercado está liderado por cinco grandes empresas, han decidido no competir ni tratar de aumentar su participación en el sector.

La empresa actualmente cuenta con líderes para capacitación en habilidades directivas modernas, para fortalecer las habilidades blandas de trabajo en equipo y retroalimentación. Aun cuando se cuenta con referentes estratégicos establecidos hace falta comunicación para transmitirlos a todo el personal de la empresa y transformarlos en una cultura institucional en la cual todos los equipos aporten al cumplimiento de la estrategia principal.

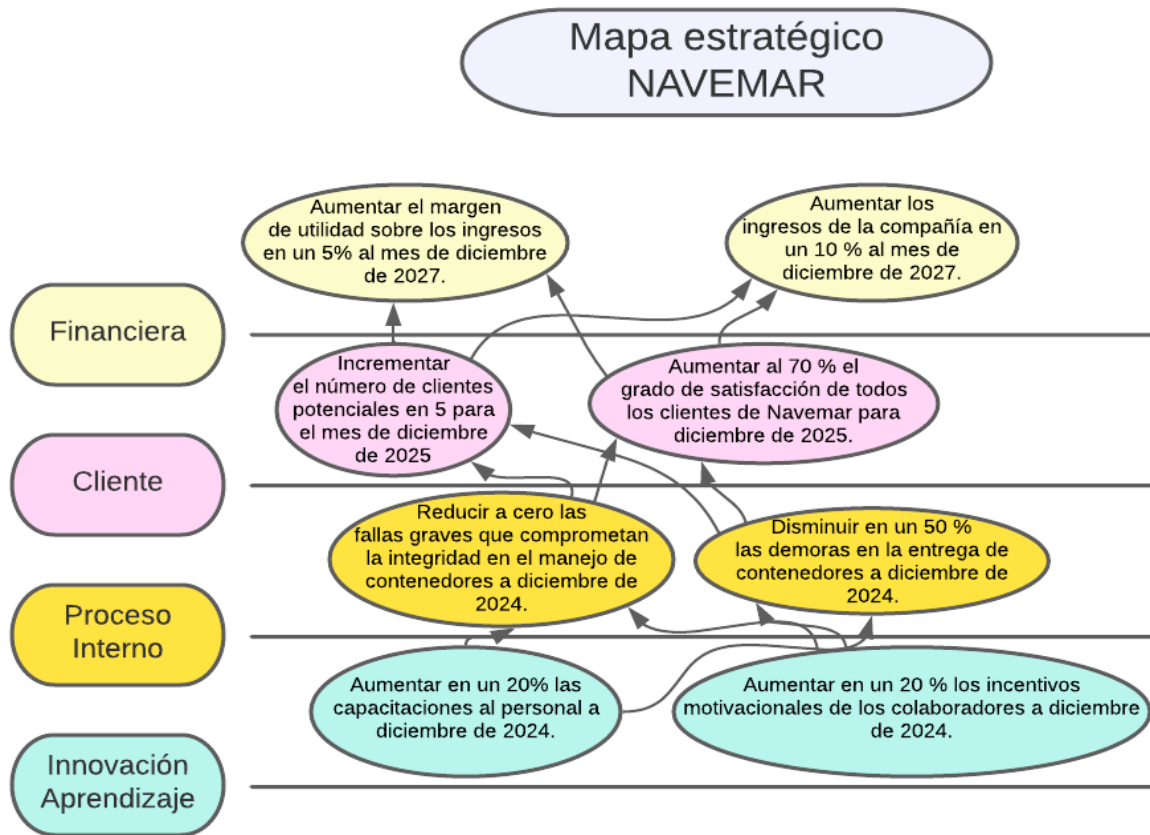
El sector del transporte marítimo en Colombia de acuerdo con el análisis externo realizado presenta amenazas importantes en términos de la variable Política, legislativa y económica. Las tasas impositivas del país son una amenaza para los márgenes de utilidad de Navemar por cuanto se mantienen altas y afectan en forma directa los resultados financieros de la empresa, a puertas de una reforma tributaria es importante considerarla dentro del Direccionamiento Estratégico de Navemar. La tasa de cambio es una amenaza importante en términos de disminución de importaciones, que debe ser contemplada al igual que la inflación, ya que impactan directamente sobre los clientes de Navemar y en general sobre las decisiones de inversión en el país. Adicionalmente, los procesos responsables como tendencia mundial ralentizan la operación e invitan a la ejecución de procesos cumpliendo normatividad y estándares que mal gestionados podrían causar la desactualización de Navemar y la pérdida de clientes.

## **8. Plan de Intervención – Direccionamiento estratégico Navemar**

### **8.1 Mapa Estratégico**

Luego de realizar el diagnóstico externo e interno, se propone el Direccionamiento Estratégico con base en el modelo propuesto por Kaplan y Norton (2002), iniciando con el Mapa Estratégico como se muestra en la figura 36, posteriormente, se incluye la estructura del Direccionamiento estratégico incluyendo la Misión y Visión, relacionada con los objetivos estratégicos y estrategias propuestas en el FODA, facilitando el planteamiento del plan de acción, el cual se desarrolla para cada objetivo estratégico planteado mediante la estrategia SMART cumpliendo con el criterio de ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo. Finalmente se realiza el análisis financiero de cada plan de acción.

Figura 36. Diagrama Mapa Estratégico Navemar.




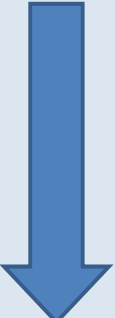
Fuente: Elaboración propia.

Se desarrolla el Balanced Score Card tomando los objetivos del mapa estratégico en cada una de las perspectivas, alineando cada estrategia FODA con un indicador, para la medición del desempeño de cada objetivo. Con este planteamiento se espera que Navemar logre impactar a través de las estrategias propuestas, los objetivos estratégicos, manteniendo las fortalezas identificadas y ahondando esfuerzos en la unificación de criterios en cada unidad de negocio, orientados a mejorar el posicionamiento de la empresa en los próximos cinco años; para lo cual deben establecerse responsables para el cumplimiento de cada indicador.

El Direccionamiento Estratégico se inicia a partir de la Misión y la Visión de la empresa en alineación con el enfoque estratégico evidenciado en la matriz IE, implementación de

estrategias de conservar y mantener basadas en la penetración de mercado o en el desarrollo de nuevos servicios y terminando con la definición de los objetivos estratégicos, como se muestra en la figura 37.

Figura 37. Estructura Direccionamiento Estratégico.

Estructura Direccionamiento Estratégico			
	Misión	Línea Estratégica ( Matriz IE)	Visión
	Ofrecer servicios logísticos integrales que nos permitan generar valor y optimizar recursos, con personal altamente calificado, amplia trayectoria, infraestructura y equipos propios, tecnología de avanzada, calidad, seguridad, y confianza.	 Implementación de estrategias de conservar y mantener basadas en la penetración de mercado o en el desarrollo de nuevos servicios. 	Ser reconocidos como líderes a nivel nacional e internacional en los servicios que prestamos, estando a la vanguardia de los desarrollos tecnológicos, generando servicios competitivos, contribuyendo al desarrollo económico del país, posicionando nuestra marca como un referente de mejores prácticas empresariales en nuestro sector.
<b>Objetivos Estratégicos</b>			<b>Objetivos Estratégicos</b>
<b>Financiero</b>	Aumentar el margen de utilidad sobre los ingresos en un 5% al mes de diciembre de 2027.		Aumentar los ingresos de la compañía en un 10 % al mes de diciembre de 2027.
<b>Cliente</b>	Incrementar el número de clientes potenciales en 5 para el mes de diciembre 2025.		Aumentar al 70 % el grado de satisfacción de todos los clientes de Navemar para diciembre de 2025.
<b>Procesos internos</b>	Reducir a cero las fallas graves que comprometan la integridad en el manejo de contenedores a diciembre de 2024.		Disminuir en un 50 % las demoras en la entrega de contenedores a diciembre de 2024.
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Aumentar en un 20% las capacitaciones al personal a diciembre de 2024.	Aumentar en un 20 % los incentivos motivacionales de los colaboradores a diciembre de 2024.	

Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en la Figura 37, se mantiene siempre la línea estratégica de implementación de estrategia de conservar y mantener basada en la penetración de mercado, la cual se construye verticalmente con las 4 perspectivas del Balanced Score Card.

En la Tabla 21, se muestra el Balanced Score Card, en donde podemos identificar la perspectiva, objetivo, indicador y estrategia que contribuye con el fortalecimiento de la organización y con los objetivos principales del presente direccionamiento estratégico de la empresa Navemar.

Tabla 21. Balanced Score Card Navemar

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	ESTRATEGIA
Financiera	1. Aumentar el margen de utilidad sobre los ingresos en un 5% al mes de diciembre de 2027.	$\text{Margen utilidad Neto (MUN)} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{ingresos}}$ $\text{Tasa de Crecimiento (MUN)} = \frac{\text{MUNact} - \text{MUNant}}{\text{MUNant}} \times 100$	FO1. Mantener actualizada la estrategia corporativa con la normativa y condiciones de comercio exterior y aduanera vigente. (F1, F3, O1, O2, O3, O9). DO1. Desarrollo de un módulo del Software del Sistema de Agenciamiento Naviero SIAN de un módulo que permita gestionar los indicadores financieros propuestos incluyendo los del área de marketing. (D5, D6, D7, O6, O7, O8).
	2. Aumentar los ingresos de la compañía en un 10 % al mes de diciembre de 2027.	$\text{Tasa de crecimiento de ingresos} = \frac{(\text{Ingr año act} - \text{ingr del año ant})}{\text{ingreso año ant}} \times 100$	FO3. Realizar alianzas estratégicas con Navieras con el ánimo de ganar participación en el mercado (F3, F9, F10, O4) DA2. Evaluar la viabilidad de desarrollar un nuevo servicio que aporte a la generación de valor de la estrategia de negocio (A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, D6)
Cliente	1. Incrementar el número de clientes potenciales en 5 para el mes de diciembre 2025.	Número de clientes nuevos.	DO3. Desarrollar e implementar un Plan de Marketing que permita ganar participación en el mercado (D5, D6, D7, O3, O4, O5, O6, O7, O8)
	2. Aumentar al 70 % el grado de satisfacción de todos los clientes de Navemar para diciembre de 2025.	$\text{Tasa de Satisfaccion} = \frac{\text{Sumatoria Nivel de satisfaccion \%}}{\text{Numero de clientes}}$	FA2. Incluir en la estrategia corporativa, acciones orientadas a la Responsabilidad Social Corporativa y el impacto de la operación marítima en el ecosistema marino de los puertos colombianos. (F2, F3, F6, A10, A11). DO5. Rediseñar los procesos para la mejora de los tiempos de entrega de contenedores y disminuir riesgo en la integridad de carga (D3, D5, O4, O8).
Procesos internos	1. Reducir a cero las fallas graves que comprometan la integridad en el manejo de contenedores a diciembre de 2024.	Numero de fallas graves ocurridas en el semestre.	DA1. Gestionar los riesgos de cada una de las unidades de negocio, contando con la participación de los líderes. (D4, A3, A5, A8) FA3. Mejoramiento continuo de la innovación en las unidades de negocio del portafolio y mantener actualizadas las certificaciones de la empresa con el ánimo de buscar la excelencia en todos los procesos (F11, A10, A11, A12, A13, A14)
	2. Disminuir en un 50 % las demoras en la entrega de contenedores a diciembre de 2024.	$\text{Tasa de demoras ocurridas} = \frac{(\text{demoras periodo act} - \text{demoras periodo ant})}{\text{demoras ant}} \times 100$	FO4. Hacer uso de los adelantos tecnológicos en la infraestructura portuaria para ganar participación en el mercado mediante el mejoramiento interno de procesos y el aumento de la competitividad (F3, O5, O7, O8). DO6. Integrar el software SIAN con aplicaciones de geolocalización de contenedores y optimización de actividades de logística para reducir tiempo en entregas y evitar contratiempos (D3, D5, O4, O7, O8).

		$\text{Porcentaje de proyectos de desarrollo tecnológico para Agenciamiento} = \frac{\text{No. Proyectos TID de Agenciamiento}}{\text{No. total de proyectos Tecnológicos en el periodo}} * 100$	DO4. Fortalecer el área de Tecnología de la empresa con la intención de apalancar el crecimiento en paralelo con los desarrollos tecnológicos del sector de agenciamiento marítimo para ganar competitividad en el sector (D6, O7)
Aprendizaje y crecimiento	1. Aumentar en un 20% las capacitaciones al personal a diciembre de 2024.	$\text{Tasa capacitaciones realizadas} = \frac{\text{capacitaciones periodo} - \text{capacitaciones periodo ant}}{\text{capacitaciones ant}} * 100$	DO2. Incluir en el plan de capacitación anual la formación del equipo comercial y de mercadeo en las normas y estándares de agenciamiento marítimo con el fin de alinear y mantener actualizadas las metas comerciales con las reglamentaciones del sector de transporte marítimo. (D4, D5, D7, O1, O2, O3, O9, O10)
		$\text{Tasa de asistencia de formación de líderes} = \frac{(\sum \text{líderes asistentes})}{(\sum \text{líderes convocados})} * 100$	FO2. Gestionar la cultura organizacional mediante programas de formación orientados a los líderes de cada proceso y unidad de negocio. (F5, F6, O4, O6)
	2. Aumentar en un 20 % los incentivos motivacionales de los colaboradores a diciembre de 2024.	$\text{Tasa incentivos} = \frac{(\text{incentivos periodo ant} - \text{incentivos periodo act})}{\text{incentivos ant}} * 100$	FO5. Diseñar planes de compensación como incentivos a los colaboradores con buen desempeño orientados a mantener la conexión entre la empresa y el colaborador, de tal manera que se motive el rendimiento y al mismo tiempo se promueva el bienestar, mediante oportunidades de planes de carrera interior de la compañía

Fuente: Elaboración Propia.

El resultado final es la incorporación de 15 estrategias que aportan a las cuatro perspectivas y que definen el éxito de los objetivos estratégicos de Navemar.

Para la medición de los objetivos se establece el Balanced Score Card de la Tabla 22, como herramienta de vigilancia y control de las estrategias del Direccionamiento Estratégico de Navemar, a partir de criterios como periodicidad, línea estratégica, objetivo estratégico y perspectiva impactada. La implementación de esta herramienta permitirá a la alta dirección orientar sus decisiones frente a definición y ajuste de estrategias en tiempo real, a partir de la información reportada por indicadores respecto al cumplimiento de los objetivos.

Tabla 22. Cuadro de Control BSC (Balanced Score Card)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR			PERIODICIDAD	LINEA ESTRATEGICA		CRECIMIENTO SELECTIVO		
		NOMBRE	FORMULA	TIPO		PELIGRO	PRECAUCION	META	RESULTADO ACTUAL	ULTIMA ACTUALIZACION
Financiera	1. Aumentar el margen de utilidad sobre los ingresos en un 5% al mes de diciembre 2027.	Margen utilidad Neto (MUN)	$\text{Margen utilidad Neto (MUN)} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ingresos}}$	%	Anual	0%	2,50%	5%		
		Tasa de Crecimiento (MUN)	$\text{Tasa de Crecimiento (MUN)} = \frac{\text{MUNact}-\text{MUNant}}{\text{MUNant}} \times 100$	%	Anual	0%	2,50%	5%		
	2. Aumentar los ingresos de la compañía en 10% al mes diciembre 2027.	Tasa de crecimiento de ingresos	$\text{Tasa de crecimiento de ingresos} = \frac{(\text{Ingr año act}-\text{Ingr del año ant})}{\text{Ingreso año ant}} \times 100$	%	Anual	0%	5%	10%		
Cliente	1. Incrementar el número de clientes potenciales en 5 para mes diciembre 2025.	Número de clientes nuevos.	$\text{Número de clientes nuevos} = \text{Clientes act} - \text{Clientes ant.}$	Cantidad	Semestral	0	1,25	5%		
	2. Aumentar al 70 % el grado de satisfacción de todos los clientes de Navemar para diciembre 2025.	Tasa de Satisfacción	$\text{Tasa de Satisfacción} = \frac{\text{Sumatoria Nivel de satisfacción \% de todos los clientes}}{\text{Número de clientes}}$	%	Semestral	0%	25%	100%		
Procesos internos	1. Reducir a cero las fallas graves que comprometan la integridad en el manejo de contenedores a diciembre 2024.	Numero de fallas graves ocurridas en el semestre.	$\text{Numero de fallas ocurridas} = \frac{(\text{fallas periodo ant}-\text{fallas periodo act})}{\text{fallas ant}} \times 100$	Eventos	semestre	2	1	0		
	2. Disminuir en un 50 % las demoras en la entrega de contenedores a diciembre de 2024.	Tasa de demoras ocurrida	$\text{Tasa de demoras ocurridas} = \frac{(\text{demoras periodo ant}-\text{demoras periodo act})}{\text{demoras ant}} \times 100$	%	Mensual	0%	20%	50%		
		Porcentaje de proyectos de desarrollo tecnológico para Agenciamiento	$\text{Porcentaje de proyectos de desarrollo tecnológico para Agenciamiento} = \frac{\text{No. Proyectos TID de Agenciamiento}}{\text{No. total de proyectos Tecnológicos en el periodo}} \times 100$	%	Semestral	0%	20%	30%		
Aprendizaje y crecimiento	1. Aumentar en un 20% las capacitaciones al personal a diciembre de 2024.	Tasa capacitaciones realizada	$\text{Tasa capacitaciones realizadas} = \frac{(\text{capacitaciones periodo ant}-\text{capacitaciones periodo act})}{\text{capacitaciones ant}} \times 100$	%	Trimestral	0%	10%	20%		
		Tasa de asistencia de formación	$\text{Tasa de asistencia de formación} = \frac{(\sum \text{líderes asistentes})}{(\sum \text{líderes convocados})} \times 100$	%	Trimestral	0%	10%	20%		
	2. Aumentar en un 20 % los incentivos motivacionales de los colaboradores a diciembre 2024.	Tasa incentivos	$\text{Tasa incentivos} = \frac{(\text{incentivos periodo ant}-\text{incentivos periodo act})}{\text{incentivos ant}} \times 100$	%	Trimestral	0%	10%	20%		

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver como a través del tiempo de implementación del direccionamiento se debe realizar seguimiento al cumplimiento de los objetivos para garantizar el éxito de la estrategia general y poder retroalimentar el modelo de forma rápida.

## 8.2 Plan de Acción

Para la implementación del plan estratégico propuesto, se establecen los actores responsables de la ejecución de actividades dentro del cumplimiento de las metas e indicadores, con plazos y acciones específicos. Cada acción requiere disponibilidad para su implementación, por lo que se detalla a continuación cada uno de los recursos financieros, tecnológicos y administrativos, necesarios para llevar a cabo el plan de acción en un tiempo estimado de cinco años. El presupuesto planteado para la implementación de las 17 estrategias es de \$209.000.000. Así mismo, se establece el cronograma para la implementación con fecha de inicio 01/01/2023 y fecha de terminación 30/12/2027, cada hito relacionado cuenta con el responsable y una programación de cumplimiento de acuerdo con los parámetros analizados con anterioridad y a la disponibilidad de los responsables con el fin de contar con los avances mínimos esperados en el transcurso de la implementación.

Tabla 23. Plan de Acción para Navemar

	ESTRATEGIA	ACCION ESPECIFICA	PLAZO	RESPONSABLES	RECURSOS NECESARIOS	VALOR
	FO1. Mantener actualizada la estrategia corporativa con la normativa y condiciones de comercio exterior y aduanera vigente. (F1, F3, O1, O2, O3, O9).	Actualizar estudio externo e interno para retroalimentar la estrategia corporativa	6 meses	Gerencia General	Departamento de planeación de la empresa, equipos informáticos, salas de juntas, estaciones de trabajo	30.000.000

	<b>DO1.</b> Desarrollo de un módulo del Software del Sistema de Agenciamiento Naviero SIAN de un módulo que permita gestionar los indicadores financieros propuestos incluyendo los del área de marketing. <b>(D5, D6, D7, O6, O7, O8).</b>	Programación de software específico	1 año	Gerencia General y área de TI	Departamento de TI de la empresa, equipos informáticos, estaciones de trabajo.	30.000.000
	<b>FO3.</b> Realizar alianzas estratégicas con Navieras con el ánimo de ganar participación en el mercado <b>(F3, F9, F10, O4)</b>	Acuerdos gana - gana en los cuales se beneficie financieramente la Naviera y el agente en tierra.	6 meses	Gerencia	Equipo directivo de la empresa, sala de juntas.	15.000.000
	<b>DO3.</b> Desarrollar e implementar un Plan de Marketing que permita ganar participación en el mercado <b>(D5, D6, D7, O3, O4, O5, O6, O7, O8)</b>	Plan de Marketing diseñado con vigencias, alcances y resultados claramente establecidos...	1 año	Gerencia General y Gerencia comercial	Intranet corporativa-sistema Integrado de Gestión. Página web de Navemar.	8.000.000
	<b>DA2.</b> Evaluar la viabilidad de desarrollar un nuevo servicio que aporte a la generación de valor de la estrategia de negocio <b>(A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, D6)</b>	Estudio de necesidades del mercado con alcance de aplicabilidad. Propuesta por cada unidad de negocio.	2 años	Gerencia General, Gerencias de Unidades de Negocio, Gerencia Comercial	Internet, Bases de Datos, consultoría externa	12.000.000
	<b>FA2.</b> Incluir en la estrategia corporativa, acciones orientadas a la Responsabilidad Social Corporativa y el impacto de la operación marítima en el ecosistema marino de los puertos colombianos. <b>(F2, F3, F6, A10, A11).</b>	Estudio de impacto ambiental de la operación de Navemar en los puertos de Buenaventura, Cartagena, Santa Marta y Barranquilla	3 años	Gerente operaciones, Área de Procesos, Gerentes y Líderes Sucursales. Asesor externo.	Internet, Bases de Datos regionales, Salas de Juntas.	12.000.000
	<b>DO5.</b> Rediseñar los procesos para la mejora de los tiempos de entrega de contenedores y disminuir el riesgo en la integridad de carga <b>(D3, D5, O4, O8).</b>	Estudio de medición de los tiempos en cada etapa de gestión de Navemar del proceso de los contenedores desde el anunciamiento de la carga, hasta la entrega al destino del cliente y propuesta de mejora continua mediante la metodología Kaizen.	2 años	Gerente de operaciones, Área de Procesos, Gerentes y Líderes de Sucursales.	Área de procesos, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Sucursales.	8.000.000
	<b>DA3:</b> Gestionar los procesos de Mejora Continua a través de la metodología Kaizen, orientado a minimizar desperdicios y disminución de errores en atención a motonaves y control de contenedores. <b>(D4, A8).</b>					
	<b>DA1.</b> Gestionar los riesgos de cada una de las unidades de negocio, contando con la participación de los líderes. <b>(D4, A3, A5, A8)</b>	Matriz de riesgos operacionales con acciones de mitigación claramente definidas actualizada cada año.	5 años	Gerencia Admin., Área de Procesos y líderes de unidades de negocio.	Intranet, Sistema Integrado de Gestión, Salas de Juntas	7.000.000
0	<b>FA3.</b> Mejoramiento continuo de la innovación en las unidades de negocio del portafolio y mantener actualizadas las certificaciones de la empresa con el	Plan mejoramiento unificado, aprobado por la Gerencia General evidenciando el ciclo PHVA.	5 años	Gerencias de Unidades de Negocio,	Salas de juntas, Intranet, Entidad Certificadora.	10.000.000

	ánimo de buscar la excelencia en todos los procesos (F11, A10, A11, A12, A13, A14)	Recertificación anual ISO 28000. (Presupuesto anual para recertificación)		Gerencia Comercial, Área de Procesos		
1	FO4. Hacer uso de los adelantos tecnológicos en la infraestructura portuaria para ganar participación en el mercado mediante el mejoramiento interno de procesos y el aumento de la competitividad (F3, O5, O7, O8)	Estudio de la implementación 4.0 en los puertos colombianos y la capacidad de adaptabilidad del sistema SIAN o necesidad de Desarrollo de Software que cubra la necesidad.	2 años	Gerencia General, Gerencia de Proyectos, jefe Infraestructura tecnológica.	Internet, Bases de Datos, Data Center y proveedores Tecnológicos.	10.000.000
2	DO6. Integrar el software SIAN con aplicaciones de geolocalización de contenedores y optimización de actividades de logística para reducir tiempo en entregas y evitar contratiempos (D3, D5, O4, O7, O8).	Propuesta de implementación de SIAN con Aplicaciones de Geolocalización que permitan al cliente ver en tiempo real la ubicación de la carga transportada.	3 años	Gerencia General, Gerencia de Proyectos, jefe Infraestructura tecnológica, jefe Software Factory.	Internet, Bases de Datos, Data Center, plataformas de desarrollo y proveedores Tecnológicos.	30.000.000
3	DO4. Fortalecer el área de Tecnología de la empresa con la intención de apalancar el crecimiento en paralelo con los desarrollos tecnológicos del sector de agenciamiento marítimo para ganar competitividad en el sector (D6, O7)					
4	DO2. Incluir en el plan de capacitación anual la formación del equipo comercial y de mercadeo en las normas y estándares de agenciamiento marítimo con el fin de alinear y mantener actualizadas las metas comerciales con las reglamentaciones del sector de transporte marítimo. (D4, D5, D7, O1, O2, O3, O9, O10)	Dos capacitaciones semestrales incluidas en el plan de capacitación anual hasta el año 2028 para los líderes y gerentes comerciales.	5 años	Área GTH, Gerencia Comercial	Aliados estratégicos Cajas de Compensación Familiar, AES, corredor de seguros, firma de abogados.	5.000.000
5	FO2. Gestionar la cultura organizacional mediante programas de formación orientados a los líderes de cada proceso y unidad de negocio. (F5, F6, O4, O6)	Capacitaciones, Campañas y comunicaciones corporativas sobre los valores organizacionales incluidas en el plan de capacitaciones y en el plan de comunicaciones	2 años	Gerencia Administrativa y Financiera, Área GTH, Área de Procesos	Correos corporativos, Publicaciones de afiches en carteleras de todas las sucursales. Agendas corporativas, Intranet, Salas de Juntas, Internet.	10.000.000
6	FO5. Diseñar planes de compensación como incentivos a los colaboradores con buen desempeño orientados a mantener la conexión entre la empresa y el colaborador, motivando el rendimiento y al mismo tiempo se promueva el bienestar, mediante oportunidades de planes de carrera interior de la compañía	Presupuesto a partir de 2024 de compensación variable, salario emocional y bonificaciones por desempeño aprobado.	10 meses	Gerencia Administrativa y Financiera, Área GTH	Evaluaciones de desempeño en plataforma virtual.	20.000.000
<b>VALOR TOTAL DE LA INTERVENCIÓN</b>						209.000.000

Fuente: Elaboración propia.







variable, salario emocional y bonificaciones por desempeño aprobado.																																		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Con este tiempo de aplicación del modelo, se cumple con el objetivo financiero estratégico 1 y objetivo financiero estratégico 2, resultado del aumento de la competitividad de Navemar dentro de la industria del transporte marítimo y el aumento de la participación en el mercado.

## 9. Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre de investigación.

### 9.1 Recomendaciones

De acuerdo con el Direccionamiento estratégico propuesto a Navemar se recomienda:

- Implementar el direccionamiento estratégico construido en el documento para Navemar. Es conveniente la implementación ya que se trata de un diseño construido a partir de los datos reales del entorno externo e interno, convirtiéndose en una oportunidad de cambiar la forma empírica en que se toman las decisiones por una formal y estructurada, basada en las mediciones, para mejorar el desempeño organizacional de Navemar y con ello ganar participación en el mercado e incrementar los ingresos de la empresa.
- Implementar el Balanced Score Card (BSC) en el área estratégica de Navemar para ejercer seguimiento y control a la implementación del Direccionamiento Estratégico, con el fin de garantizar el cumplimiento del plan de intervención y lograr los resultados esperados en cada uno de los objetivos estratégicos planteados.
- Destinar la disponibilidad financiera y logística para la implementación del Direccionamiento estratégico de Navemar, con la finalidad de mejorar el desempeño organizacional para aumentar la participación en el mercado, aumentar los ingresos y márgenes de utilidades netas de la empresa.

- Implementar y optimizar herramientas tecnológicas que permitan mejorar el desempeño de Navemar, explotando las fortalezas de Navemar en esta área y las oportunidades que el mercado del transporte marítimo ofrece en este momento.
- Fortalecer el plan de Marketing de Navemar con la intención de ganar participación en el mercado del agenciamiento marítimo, mejorando su competitividad, con lo cual se aumentan los ingresos financieros de la compañía, producto del incremento de la competitividad y la dinámica de crecimiento de la empresa.
- Aprovechar la experiencia técnica adquirida en 60 años, así como el software de localización de carga y la experiencia de sus colaboradores para desarrollar ventaja competitiva en la industria, aumentando así el número de clientes y participación en el mercado.
- Se recomienda ampliar la operación con Navieras para disminuir el poder de negociación a proveedores, gestionando el riesgo de perder participación en el mercado de forma repentina.
- Realizar actualización constante del estudio externo y del estudio interno, con la intención de actualizar las estrategias del presente Direccionamiento estratégico de Navemar.
- El modelo de direccionamiento estratégico sugerido en base a la teoría es aplicable a organizaciones con competidores identificados, pues la aplicación del mismo permite a las organizaciones independiente de su tamaño o industria realizar un análisis mediante la aplicación de herramientas como PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter y matriz de Perfil Competitivo que le permitan generar estrategias de mercado y el reconocimiento de las ventajas con respecto a sus competidores.

## 9.2 Conclusiones

Teniendo en cuenta que la toma de decisiones en Navemar es empírica frente al Direccionamiento Estratégico y con base en el marco teórico consultado para la pregunta de investigación, se da inicio a esta investigación a partir del estudio externo del macroentorno y del meso entorno, encontrando que la empresa está alineada con los requerimientos del mercado ya que posee elementos diferenciadores importantes como la experiencia y la existencia de un software de localización de mercancías en tiempo real que podría ofrecer una ventaja competitiva a la organización, así mismo se encontró la necesidad de diseñar estrategias que responden al impacto de las variables externas, como la inflación, el crecimiento económico y los procesos responsables. De la clasificación de las variables fue posible determinar que las amenazas y oportunidades se encuentren distribuidas de forma equilibrada, se resalta que las cinco variables económicas analizadas se encuentran tipificadas como amenazas, de igual forma la totalidad de las variables tecnológicas son oportunidades, por lo que se consideraron estas particularidades como un componente importante para el Direccionamiento Estratégico de Navemar.

De acuerdo con los resultados obtenidos del análisis de Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter se evidencia que el poder de negociación con los proveedores se constituye como amenaza con el nivel más alto, consecuencia de las características de volumen y peso en la carga transportada en la industria marítima sin sustituto, por lo que se debe gestionar la inclusión de nuevas Navieras en la operación de Navemar.

A partir del análisis interno se identifica las fortalezas en términos estratégicos de la empresa, así como también las debilidades, haciéndose necesario salir del área de confort en que se ha mantenido Navemar a través de la mejora del desempeño. Para hacer frente al entorno se debe implementar una estrategia de penetración de mercado que aproveche las oportunidades del sector, fortaleciendo el plan de Marketing de

Navemar. El subsistema liderazgo se debe empoderar en la alta dirección de la empresa, para que se gestione el riesgo de destinar el presupuesto de la implementación del Direccionamiento estratégico, con la certeza de recuperar la inversión y obtener rentabilidad a partir de la mejora de la participación en el mercado de la empresa.

Las matrices EFE y EFI, construidas en el presente documento permitieron la elaboración de la matriz FODA, a partir de la cual surgen 17 estrategias propuestas que dan alcance a los objetivos del mapa estratégico, las cuales hacen parte a su vez del Balanced Score Card (BSC) para realizar el seguimiento y control de los objetivos estratégicos en la perspectiva financiera, Cliente, proceso interno e innovación y aprendizaje, con el fin de mejorar el desempeño y aportar al aumento del margen de utilidad de ingresos de Navemar.

El plan de acción elaborado para el Direccionamiento estratégico de la empresa requiere una inversión de \$ 209.000.000, para la implementación en un periodo de cinco años, se muestra el área responsable y el tiempo en el cual debe realizarse la intervención con el fin de ejecutar un proceso eficiente en Navemar. Es necesario el compromiso del área directiva de la empresa para implementar el plan y gestionar el cambio en mejora del desempeño de la empresa.

A partir de la investigación se concluye que Navemar es una empresa exitosa en la que conviene para la alta dirección invertir en su direccionamiento estratégico, por cuanto se aumenta la generación de valor para la estrategia de negocio y se mejora el desempeño de la compañía, aumentando su competitividad en el sector.

Desde el punto de vista de la ecología se evidencia que el sector es un contaminante del lecho marino, en donde el agenciamiento naviero no tiene una intervención directa, por lo que se propone dentro de las estrategias, la evaluación del impacto ambiental de las actividades de agenciamiento marítimo de Navemar, promoviendo la responsabilidad social corporativa.

## 10. Referencias

- ANALDEX (2021). Evolución de los Impactos del Paro en el Comercio Exterior Colombiano. Recuperado de: <https://www.analdex.org/2021/06/28/evolucion-de-los-impactos-del-paro-en-el-comercio-exterior-colombiano/>
- ANALDEX. (2021). Informe tráfico portuario en Colombia del 2021. Recuperado de <https://www.analdex.org/2022/03/14/informe-trafico-portuario-en-colombia-del-2021/>
- ANDI (2021a). Balance 2020 y perspectivas 2021. Recuperado de: [http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021\\_637471684751039075.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf)
- ANDI, (2021b). Reactivación económica y transición energética, ejes de la décima edición de Colombia Genera 2021, Recuperado de: <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/15958-reactivacion-economica-y-transicion-ene>
- ANDI (2021c). Colombia aprueba la ley de abanderamiento. Boletín No. 16.344. Informe de Julio. Recuperado de: [http://www.andi.com.co/Uploads/Bolet%C3%ADn%2016-344.%20Informe%20ICTC%20Julio%202021\\_637656611725225964.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/Bolet%C3%ADn%2016-344.%20Informe%20ICTC%20Julio%202021_637656611725225964.pdf)
- ANDI, (2020d). Asociación Nacional de Empresarios de Colombia Balance 2020 y Perspectivas 2021. Recuperado de: [http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021\\_637471684751039075.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf)
- ANDI, (2022e). Balance económico de 2021 y perspectivas para 2022. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). Recuperado de: <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/17170-la-andi-presento-balance-economico-de-2>
- ANI (2018). Mas de 70 Navieras Llegan a puertos colombianos. Agencia Nacional de Infraestructura. Recuperado de: <https://www.ani.gov.co/mas-de-70-navieras-del-mundo-llegan-los-puertos-colombianos>
- Ansoff, I. H., Declerck, R. P. & Hayes R. L. (1988). El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración. México: Trillas.
- ASONAV, (2021). Agente marítimo. Recuperado de <https://www.asonav.org/agente-mar%C3%ADtimo/>

- Banco de la República (BANREP, 2016). Régimen de importación de bienes: llegada y desaduanamiento de mercancías; modalidades de importación. Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/jornadas-capacitacion-dcin-2015-1>
- BANREP, (2022). Anexo Estadístico Informe de Política Monetaria. Banco de la República Recuperado de: [https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/amjd\\_enero\\_2022.pdf](https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/amjd_enero_2022.pdf)
- BANREP, (2022). Boletín de Indicadores Económicos. Banco de la República. Recuperado de: <https://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>
- Bateman, T. & Snell, S. A. (2004). Administración: un nuevo panorama competitivo (6ta. Ed.). México: McGraw-Hill.
- BBC (2022). Por qué se transportan cada vez más productos en avión (y cómo cambiarán los fletes a futuro). BBC News Mundo. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-60178204>
- Biera, (2017). Construcción Sostenible con Contenedores Tesis Doctoral. Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Edificación. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/157761349.pdf>
- Botero , J. (2010). Modelo de direccionamiento estratégico para PyMES. Colección en Gerencia e Innovación Organizacional. Universidad EAN.
- Bureau (2020). Un transporte marítimo sostenible para un planeta sostenible. Magazin. Bureau Veritas. Recuperado de: [Un transporte marítimo sostenible para un planeta sostenible | España \(bureauveritas.es\)](https://www.bureauveritas.es/un-transporte-maritimo-sostenible-para-un-planeta-sostenible)
- CAMACOL, (2021). Contexto nacional e internacional de los costos de construcción de vivienda. Recuperado de: [https://camacol.co/sites/default/files/info-sectorial/Informe%20Econ%C3%B3mico%20110%20VF\\_%20Formato.docx.pdf](https://camacol.co/sites/default/files/info-sectorial/Informe%20Econ%C3%B3mico%20110%20VF_%20Formato.docx.pdf)
- Camacho, (2002). Direccionamiento Estratégico: Análisis de una Herramienta Poderosa. Revista Vía Salud. Recuperado de: <https://oes.org.co/download/direccionamiento-estrategico-analisis-de-una-herramienta-poderosa/>
- Cámara de Comercio de Bogotá CCB, (2008). Los Incoterms y su Uso en el Comercio Internacional. Recuperado de: [https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3138/3053\\_Los\\_INCOTERMS\\_y\\_su\\_uso\\_en\\_el\\_comercio\\_internacional2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3138/3053_Los_INCOTERMS_y_su_uso_en_el_comercio_internacional2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cabrera, A., López, P. & Ramírez, C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Documentos de investigación, Universidad Central. Recuperado de: <http://bit.ly/2ORW4AT>

- Castro, (2010). Las Estrategias Competitivas y su Importancia en la Buena Gestión de la Empresa. Ciencias Económicas. Recuperado de:  
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7073/6758/>
- CEPAL (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. Recuperado de:  
[https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129\\_Medeiros.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf)
- CEPAL (2019). Concentración en los servicios de líneas regulares: causas del proceso y sus efectos sobre el funcionamiento de los puertos y de los servicios de transporte marítimo de las regiones en desarrollo. Recuperado de  
<https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3202/S988647.pdf?sequence=1>
- CEPAL (2019). Sistemas inteligentes de transporte en la logística portuaria latinoamericana. Recuperado de:  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36122/1/FAL-305-WEB\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36122/1/FAL-305-WEB_es.pdf)
- CEPAL (2020). Logística Internacional postpandemia. Análisis de las industrias aérea y de transporte marítimo de contenedores. CEPAL. Recuperado de:  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46656/1/S2000789\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46656/1/S2000789_es.pdf)
- CEPAL (2021) Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe. CEPAL. Naciones Unidas. Recuperado de:  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47669/5/S2100698\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47669/5/S2100698_es.pdf)
- CEPAL (2022). América Latina y el Caribe desacelerará su crecimiento a 2,1% en 2022 en medio de importantes asimetrías entre países desarrollados y emergentes. CEPAL. Naciones Unidas. Desarrollo económico. Recuperado de:  
<https://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-desacelerara-su-crecimiento-21-2022-medio-importantes-asimetrias>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9a ed.--). México D.F., México: McGraw - Hill.
- DANE (2022a). Exportaciones. Recuperado de:  
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>
- DANE (2022b). Índice de Precios al Consumidor. Recuperado de:  
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp\\_ipc\\_nov22.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_nov22.pdf)

- Daniels, J. D., Sullivan, D. P., Radebaugh, L. H. (2018). Negocios internacionales: ambientes y operaciones. Pearson Educación. Recuperado de: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=7340>
- David, F. (2017). Conceptos de Administración estratégica. Pearson Educación. Recuperado de: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5029>
- DELOITTE (2015). Global Trade Management How can companies grow in an increasingly complex global trade environment?. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-CIP-global-trade-management-growth-enabler%20GTM.PDF>
- DELOITTE (2017). Automatización Robótica de Procesos (RPA). Recuperado de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/strategy/Automatizacion\\_Rob%C3%B3tica\\_Procesos.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/strategy/Automatizacion_Rob%C3%B3tica_Procesos.pdf)
- Denison, D. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: Wiley
- DIAN (2022). Colombia inicia negociaciones con Estados Unidos. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Ministerio de Hacienda y crédito Público. Recuperado de: <https://www.dian.gov.co/Prensa/Paginas/NG-Colombia-inicia-negociaciones-con-Estados-Unidos.aspx>
- DIMAR (2019). La Descentralización un compromiso de la Autoridad Marítima Colombiana. Recuperado de [https://www.dimar.mil.co/sites/default/files/noticias/Dimar%20Edc.8%20Final%20Baja\\_0.pdf](https://www.dimar.mil.co/sites/default/files/noticias/Dimar%20Edc.8%20Final%20Baja_0.pdf)
- DIMAR (2019). Estadísticas transporte marítimo. Recuperado de [https://www.dimar.mil.co/sites/default/files/informes/pdfabrochuer\\_de\\_transporte\\_maritimo\\_2019.pdf](https://www.dimar.mil.co/sites/default/files/informes/pdfabrochuer_de_transporte_maritimo_2019.pdf)
- DIMAR (2020). Informe Resultados de Indicadores I Semestre Vigencia 2020. Recuperado de: [https://www.dimar.mil.co/sites/default/files/informes/PDFAINFORME\\_DE\\_INDICADORES\\_DE\\_GESTION\\_INSTITUCIONAL\\_I\\_Semestre\\_2020.pdf](https://www.dimar.mil.co/sites/default/files/informes/PDFAINFORME_DE_INDICADORES_DE_GESTION_INSTITUCIONAL_I_Semestre_2020.pdf)
- DIMAR (2021). Estadísticas Anuales de Transporte Marítimo en Colombia. Recuperado de <https://www.dimar.mil.co/sites/default/files/informes/PDFA%20Estad%C3%ADstica%20Anuales%20de%20Transporte%20Mar%C3%ADtimo%20en%20Colombia.pdf>

- DIMAR (2022a). Estadísticas anuales de transporte marítimo en Colombia 2020-2021. Ministerio de Defensa Nacional. Dirección General Marítima. Recuperado de: <https://www.dimar.mil.co/sites/default/files/informes/PDFA%20Estad%C3%ADstica%20Anuales%20de%20Transporte%20Mar%C3%ADtimo%20en%20Colombia.pdf>
- DIMAR (2022b). Residuos/Desechos Generados por los Buques. Recuperado de: <https://www.dimar.mil.co/node/2098>
- DIMAR (2022c) Reglamento Marítimo Colombiano. Contenido jurídico. Dirección General Marítima. Autoridad Marítima Colombiana. Recuperado de: <https://www.dimar.mil.co/reglamento-maritimo-colombiano-remac>
- DNV (2021). Maritime Forecast to 2050. Energy Transition Outlook 2021. Recuperado de: [https://www.naucher.com/wp-content/uploads/2021/09/DNV\\_Maritime\\_Forecast\\_2050\\_2021-Web.pdf](https://www.naucher.com/wp-content/uploads/2021/09/DNV_Maritime_Forecast_2050_2021-Web.pdf)
- Drucker, Peter (1992). Gerencia para el futuro, el decenio de los noventa y más allá. Editorial Norma, Santafé de Bogotá D.C. Colombia.
- EGLOBAL(2021) Software de Gestión del Comercio Global para Comercio Exterior. Recuperado de: <https://www.e-global.es/software/software-de-gestion-del-comercio-global-para-comercio-exterior.html>
- EMIS (2021). Información Financiera Navemar. Base de datos EMIS. Acceso: 19 agosto 2021. Recuperado de: <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies?pc=CO&cmpy=1207441>
- FMI (2021). Fondo Monetario Internacional. Informes Perspectivas de la Economía Mundial. Se Ahondan las Brechas en la Recuperación Mundial. <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/07/27/world-economic-outlook-update-july-2021>
- FMI, (2022). Fondo Monetario Internacional. Informes de perspectivas de la economía mundial. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2022/01/25/world-economic-outlook-update-january-2022>.
- Gallardo, R. (2018). El Agente Naviero, Definición, Funciones e Importancia. LinkedIn. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/el-agente-naviero-definici%C3%B3n-funciones-e-importancia-ramon>

- GTL (2020). Medidas y tipos de contenedores marítimos. Global Transport Logistics.  
Recuperado de: <https://www.dsv.com/es-mx/nuestras-soluciones/modos-de-transporte/transporte-maritimo/tipos-contenedor-maritimo/contenedor-dry>
- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.
- Hitt, M. (2008). Administración estratégica. Recuperado de:  
<https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-7ed-Hitt-Ireland-y-Hoskisson.pdf>
- IDC (2022). The Future of Operations and the House of Resiliency. Recuperado de  
<https://cdn.idc.com/ca/RESOURCES/ATTACHMENTS/asset-house-of-resiliency-23923.pdf?guid=5b923a4d-8226-4831-842b-01a05b4c16d3>
- Jararrillo, J, (1992), Dirección Estratégica, Madrid: Ed. Mc Graw Hill, Segunda Edición.
- Johnson,G., Scholes,k., & Whittington,R. (2006). Dirección Estratégica. Recuperado de:  
[https://www.ecotec.edu.ec/material/material\\_2017D\\_ADM475\\_11\\_73253.pdf](https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2017D_ADM475_11_73253.pdf)
- Kaplan & Norton, (1996). El Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000 S.A.  
chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Faulavirtual.iberoamericana.edu.co%2Frecursosel%2Fdocumentos\_para-descarga%2FCuadro%2520de%2520Mando%2520Integral%2C%2520da%2520Edici%25C3%25B3n%2520-%2520Robert%2520S.%2520Kaplan%2520%26%2520David%2520P.%2520Norton.pdf&clen=52824447&chunk=true
- Kast, F. & Rosenzweig, J. (1987). Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y Contingencias. McGraw-Hill
- Kotler & Keller, (2016). Marketing Management. 15 Edition. Pearson Education.  
Recuperado de: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4840>
- LEGIS. (2022). Comercio entre Colombia y China durante el 2021. Recuperado de  
<https://blog.legis.com.co/comercio-exterior/comercio-colombia-china-2021#:~:text=La%20balanza%20comercial%20de%20Colombia,importaciones%20fueron%20equivalentes%20a%20USD14.>
- Legiscomex, (2018). Transporte marítimo Internacional. Recuperado de:  
<https://www.legiscomex.com/Documentos/comportamiento-transporte-maritimo-internacional-rci284>

- Meneghel, I., Salanova, M. & Martínez I. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica. Aloma, Vol. 32, No. 2., 13-24, Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport. Recuperado de: <https://bit.ly/3ICYSWN>
- MINAMBIENTE (2020). Evaluaciones Ambientales Estratégicas. Asuntos Ambientales, Sectorial y Urbana. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <https://www.minambiente.gov.co/asuntos-ambientales-sectorial-y-urbana/evaluaciones-ambientales-estrategicas/>
- MINAMBIENTE (2022). Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS. Políticas, Planeación y Seguimiento. Políticas Públicas Ambientales. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods/>
- MINCIT (2022a). Acuerdos TLC Colombia, Acuerdos vigentes. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado de: <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente>
- MINCIT (2022b). Informe Acuerdos comerciales vigentes de Colombia 2022. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado de: <https://www.tlc.gov.co/temas-de-interes/informe-sobre-el-desarrollo-avance-y-consolidacion>
- MINCIT (2022c). Noticias de comercio. Para controlar la inflación, Gobierno expide Decreto que excluye fletes y seguros de base gravable para fijar impuestos aduaneros. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado de: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/para-controlar-inflacion-gobierno-expide-decreto>
- MINTRANSPORTE (2021a). Ministerio de Transporte. Boletín tráfico portuario I semestre 2021. Recuperado de: [https://www.supertransporte.gov.co/documentos/2021/Agosto/Puertos\\_05/BOLETIN-TRAFICO-PORTUARIO-I-SEMESTRE-2021.pdf](https://www.supertransporte.gov.co/documentos/2021/Agosto/Puertos_05/BOLETIN-TRAFICO-PORTUARIO-I-SEMESTRE-2021.pdf)
- MINTRANSPORTE (2021b). Boletín estadístico tráfico portuario en Colombia. recuperado de [https://www.supertransporte.gov.co/documentos/2022/Febrero/Puertos\\_10/BOLETIN-TRAFICO-PORTUARIO-ANO2021.pdf](https://www.supertransporte.gov.co/documentos/2022/Febrero/Puertos_10/BOLETIN-TRAFICO-PORTUARIO-ANO2021.pdf)
- MINTRANSPORTE (2022c). El gran salto portuario. Recuperado de: <https://mintransporte.gov.co/micrositios/ci/el-gran-salto-portuario.html>

- MINTRANSPORTE (2022d). Resolución 00001 de 2001. Recuperado de <https://mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=149>
- Mincetur, (2015). Costos Portuarios Marítimos en Perú. Recuperado de: [Costos Portuarios Maritimos Peru.pdf \(mincetur.gob.pe\)](#)
- Mintzberg, H. (1997). El proceso estratégico. Recuperado de: [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso\\_estrategico\\_mintzberg.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf).
- Navemar (2019). Navemar inicio web. Más de 60 años siendo pioneros en el sector logístico. Recuperado de: <https://www.Navemarweb.com/>
- OCDE (2022). Panorama económico de Colombia. Perspectivas económicas junio 2022. OCDE. Recuperado de: <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-colombia/>
- Ogliastri, E. (2009). Manual de Planificación Estratégica. Siete modelos para hacer un plan estratégico. INCAE. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/315474831\\_Ogliastri\\_Enrique\\_Manual\\_de\\_Planificacion\\_Estrategica\\_Siete\\_modelos\\_para\\_hacer\\_un\\_plan\\_estrategico\\_INCAE\\_Costa\\_Rica\\_2004\\_quinta\\_edicion\\_23000\\_ejemplares\\_impresos\\_hasta\\_2009](https://www.researchgate.net/publication/315474831_Ogliastri_Enrique_Manual_de_Planificacion_Estrategica_Siete_modelos_para_hacer_un_plan_estrategico_INCAE_Costa_Rica_2004_quinta_edicion_23000_ejemplares_impresos_hasta_2009)
- OMC (2022). El crecimiento del comercio sufrirá una brusca desaceleración en 2023 debido a la difícil coyuntura que atraviesa la economía mundial. Estadísticas de comercio internacional. Organización Mundial de Comercio. Recuperado de: [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/pres22\\_s/pr909\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/pres22_s/pr909_s.htm)
- OMI, (2022). Convenio Internacional Sobre la Seguridad de los Contenedores. Recuperado de: [https://www.imo.org/es/About/Conventions/Paginas/International-Convention-for-Safe-Containers-\(CSC\).aspx](https://www.imo.org/es/About/Conventions/Paginas/International-Convention-for-Safe-Containers-(CSC).aspx)
- OMI, (2020). Introducción a la OMI. Recuperado de: <https://www.imo.org/es/About/Paginas/Default.aspx>.
- OMS (2022a) Orientación sobre regulaciones para el transporte de sustancias infecciosas 2021-2022. Organización Mundial de la Salud. Recuperado de: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/339825>
- OMS (2022a). Respuesta de la OMS a la Comisión sobre la COVID-19 de The Lancet. Organización Mundial de la Salud. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news/item/15-09-2022-who-responds-to-the-lancet-covid-19-commission>

- ONU (2022). Objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Objetivo 14: Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos. ONU.  
Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/oceans/>
- Palacios, L. (2016). Dirección estratégica: segunda edición. Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n-1.pdf>
- Porter, M. (1980). Estrategia Competitiva. Recuperado de: [file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Estrategias\\_competitivas\\_genericas.pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Estrategias_competitivas_genericas.pdf)
- Porte, M. (2015). Estrategia Competitiva. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=wV4JDAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review. (p. 100-117).  
Recuperado de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.ucipfg.com%2FRepositorio%2FMAES%2FMAES-03%2FUnidad1%2FESTRATEGIA%2520MPORTER%25202011.pdf&clen=243130&chunk=true.
- Ramírez et al. (2018) Competitividad en las Organizaciones. Recuperado de <http://qartuppi.com/2018/ORGANIZACIONES.pdf>
- Rumelt, R. (1980). The evaluation of business strategy. Business Policy and Strategic Management, Mc Graw Hill Publishing. Recuperado de: <https://goo.gl/pBc9Xh>
- Serna, H. (2010). Gerencia Estratégica. Recuperado de [https://www.academia.edu/12171098/Libro\\_gerencia\\_estrategica\\_humberto\\_serna\\_gomez\\_140615221927\\_phpapp01](https://www.academia.edu/12171098/Libro_gerencia_estrategica_humberto_serna_gomez_140615221927_phpapp01)
- SICEX, (2018). Participación de los 5 Principales Agentes de Carga en Colombia. Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEX) - Investigación de Mercados.  
Recuperado de: <https://sicex.com/blog/top-5-de-agentes-de-carga-en-colombia/>
- SICEX, (2019). Sobordos edicion1201 Importación y exportación carga marítima. Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEX). Recuperado de: <https://drive.google.com/file/d/1oGxJhmfivybRzN2IPrDjgaA2tGFJMSAG/view>
- SICEX, (2020). Sobordos edicion1208 Importación y exportación carga marítima. Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEX). Recuperado de: <https://sicex.com/wp-content/uploads/2020/11/Sobordos-Agosto-2020.pdf>

- SICEX, (2021). Oportunidades para Colombia en las importaciones procedentes de China. Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEX). Recuperado de: <https://sicex.com/blog/oportunidades-para-colombia-en-las-importaciones-procedentes-de-china/>
- SICEX, (2021). Sobordos edicion1306 Importación y exportación carga marítima. Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEX). Recuperado de: <https://sicex.com/wp-content/uploads/2021/10/Sobordos-edicion1306.pdf>
- Solomon, M. (2008). Comportamiento del consumidor. Pearson. Recuperado de [https://www.academia.edu/34920368/Comportamiento\\_del\\_consumidor\\_7ed\\_Michael\\_R\\_Solomon](https://www.academia.edu/34920368/Comportamiento_del_consumidor_7ed_Michael_R_Solomon)
- Supertransporte (2022). Acerca de la delegatura. Delegatura de puertos. Superintendencia de Transporte. Recuperado de: <https://www.supertransporte.gov.co/index.php/superintendencia-delegada-de-puertos/>
- Supertransporte (2022). Informe Indicadores I Trimestre de 2022. Recuperado de: [https://www.supertransporte.gov.co/documentos/2022/Junio/Puertos\\_16/Informe-de-Indicadores-I-Trimestre-2022.pdf](https://www.supertransporte.gov.co/documentos/2022/Junio/Puertos_16/Informe-de-Indicadores-I-Trimestre-2022.pdf)
- SUPERTRANSPORTE (2010). La logística Portuario. Recuperado de <https://www.supertransporte.gov.co/documentos/2014/delegada%20puertos/caracterizacion%20puertos/LOGISTICA%20PORTUARIA.pdf>
- Steffens, G. (2017). El análisis PESTEL. Recuperado de <https://mirknigi.net/es/Ciencias%20sociales/7147-el-analisis-pestel.html>
- Taborda, A. (2017). La planeación estratégica y la gestión por resultados, Herramientas que promueven el desarrollo organizacional. Universidad Militar Nueva Granada.
- Tibagropup (2022). Comparativa: Transporte Aéreo Frente al Marítimo LCL. Recuperado de: <https://www.tibagroup.com/es/maritimo-vs-aereo>
- Thompson, A. & Strickland, A. J. (2004). Administración estratégica: textos y casos. Edición 13. México: McGraw-Hill.
- Thompson, A. (2012). Administración estratégica. Recuperado de: [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20\(2012\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20(2012).pdf)
- Tzu, S. (2009). El arte de la guerra. Recuperado de <https://www.uv.mx/personal/marispez/files/2013/06/El-Arte-de-la-Guerra.pdf>

Volca (2022). Costo de flete marítimo por contenedor 2022: esto debes saber.

Recuperado de: <https://volca.com/costo-flete-maritimo/>

Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2013). Administración estratégica y política de negocios:

conceptos y casos. Pearson Educación. [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3371)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3371](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3371)

## 11. Anexos

### A. Anexo 1. Carta Autorización Empresarial Navemar



Bogotá, 17 de octubre de 2021

Señores,  
Comité de Trabajos de Grado  
Universidad EAN  
Ciudad

Respetados señores,

Por medio de la presente nos permitimos autorizar a LAYDY CAROLINA LEMUS, RAUL STIVEN PEREZ y EDINSON SANDOVAL, Identificados con cedula de ciudadanía 28.557.995, 7.733.313 y 9.433.556 estudiantes del programa de maestría En Administración de Empresas de la Universidad EAN, para que realice en nuestra empresa NAVEMAR S.A.S su trabajo de grado titulado: MODELO DE DIRECCIONAMIENTO PARA LA EMPRESA NAVEMAR S.A.S, bajo la modalidad de trabajo dirigido.

Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad EAN.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa.

LAYDY CAROLINA LEMUS BARRIOS  
COORDONADORA GTH  
3132832236  
coordinadorgth@rednavemar.com

Cordialmente,

  
MARIA FANNY MEJÍA ARENAS  
GERENTE ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
mfmejia@rednavemar.com

Nit. 860.001.560-8  
Teléfono: (57-1) 2966320  
Calle 100 No 8A – 33 Of. 1013  
World Trade Center  
Bogotá, D.C. Colombia  
[www.navemar.com.co](http://www.navemar.com.co)  
coordinadorgth@rednavemar.com.co

## B. Anexo 2. Población, muestra y ficha aplicación instrumento

### Población, muestra y ficha técnica

La población objetivo está definida por la planta de personal de Navemar compuesto por 88 colaboradores. Para la obtención de la muestra se tiene en cuenta la aplicación de la ecuación estadística relacionada a continuación:

$$n = \frac{z^2(p * q)}{e^2 + \frac{z^2(p * q)}{N}}$$

Tabla. Parámetros para el cálculo de la muestra.

Símbolo	Descripción	Valor
<b>n</b>	Tamaño de la muestra	45
<b>z</b>	Nivel de confianza	95%
<b>p</b>	Proporción de la población con la característica deseada (éxito)	0,5
<b>q</b>	Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)	0,5
<b>e</b>	Nivel de error dispuesto a cometer	5%
<b>N</b>	Tamaño de la población	88

Fuente: Elaboración propia.

Para la muestra de 45 personas se tiene que se contará con las siguientes categorías de acuerdo con la estructura de la empresa: alta dirección (4 gerentes), jefes y líderes (10) y colaboradores (31), para un total de 45 personas pertenecientes a la alta dirección, nivel táctico y nivel operativo que representan el 51,13% relativo al total de la población.

Tabla. Ficha técnica

Información	Descripción
Periodo recolección de datos	15 a 20 de Marzo de 2022
Empresa	Navemar
Tipo de empresa	MIPYME
Sector Industrial	Agenciamiento marítimo
Ciudad de aplicación	Bogotá, Colombia
Categorías de la muestra	Alta dirección, Nivel táctico y Nivel operativo
Población	88 personas
Muestra	45 personas
Tema	Direccionamiento estratégico
Confianza	95%
Técnica	Virtual Forms
Tipo de investigación	Aplicada

Fuente: Elaboración propia.

### C. Anexo 3. Definición de Variables, Instrumento de medición y Validación del instrumento de medición

#### Definición de Variables

- **Cultura organizacional:** Se entiende como los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización para llevar a cabo una actividad con motivación y coordinación. (Denison,1990). Por medio de 6 preguntas diseñadas en la encuesta se medirán las creencias y percepciones de los colaboradores encuestados sobre los valores corporativos, así como la identificación con los objetivos y políticas de la empresa.
- **Estrategia:** Entendido como el conjunto de acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible única y valiosa dentro de una industria (Porter, 1980). Se indagará a los encuestados por medio de 6 preguntas en escala Likert su conocimiento sobre la estrategia de la empresa, así como el nivel de comprensión de estos en el desempeño de sus labores.
- **Estructura organizacional:** La distribución del trabajo y tareas de forma coordinada en una organización determina la estructura organizacional pues es a través de esta que se definen y dirigen flujos e interrelaciones entre los diferentes mecanismos, entes, atributos y personas para llevar a cabo un trabajo específico. (Mintzberg,1997). A través de 7 preguntas se medirá que tan definida se encuentra la estructura de Navemar a través de la percepción de sus colaboradores.
- **Conocimiento:** La gestión del conocimiento es importante en las organizaciones al reconocerse como un recurso económico administrable y cuya responsabilidad recae en los directores para la obtención de resultados productivos en las organizaciones. (Drucker,1992). Se medirá esta variable por medio de 7 preguntas con el fin de establecer el nivel de gestión del conocimiento en la organización desde el punto de vista administrativo y su ejecución en los líderes.
- **Marketing:** Es la capacidad de crear compañías rentables por medio de la oferta e intercambio de productos de valor, cuando se reconoce al marketing como parte estratégica de la organización se identifican correctamente las oportunidades de

mercado para aplicarlas al crecimiento del negocio. (Kotler, 2016). A partir de 7 preguntas se medirá el nivel de importancia o participación del marketing en la estrategia corporativa de Navemar.

- **Liderazgo:** Es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana. (Chiavenato, 2011). Por medio de 7 preguntas se medirá el nivel de liderazgo percibido por los colaboradores de la organización y el interés de la organización por fomentar el liderazgo.

### Instrumento de medición

Se diseña un instrumento de medición tipo encuesta que entrega información respecto a las variables de estudio de la investigación para determinar el grado de aceptación actitudinal y conductual frente a algunas afirmaciones planteadas en torno a cada una de las variables con el fin de indagar sobre el estado del direccionamiento estratégico en Navemar, las variables son las siguientes:

- Estrategia
- Cultura organizacional
- Conocimiento
- Estructura organizacional
- Liderazgo
- Marketing

Las preguntas se responden de acuerdo con la escala Likert, con la cual se espera conocer si los encuestados están de acuerdo y en qué nivel lo están, con las afirmaciones planteadas. Es importante resaltar que todas las afirmaciones planteadas son positivas con el fin de que sea calificado favorablemente el objeto de actitud. (Hernández & Mendoza, 2018).

Tabla. Escala de Likert

No	Escala
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo

3	Indiferente o neutro
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

Para obtener información de la variable estrategia, se diseñan seis preguntas a aplicar a la muestra calculada, con el fin de identificar adherencia de los colaboradores encuestados a la estrategia corporativa y cada uno de sus componentes:

Tabla. Preguntas variables de estrategia

No.	Preguntas A
1	Conozco las políticas de la empresa, con las cuales fueron establecidos los procesos y procedimientos de mi unidad de trabajo.
2	Se cual es la posición estratégica de la empresa, con la cual compite en el mercado frente a la competencia.
3	Los procesos y procedimientos de mi unidad de trabajo fueron establecidos en relación con la estrategia organizacional.
4	Me identifico con la estrategia de la empresa y procuro su cumplimiento en el desarrollo de mis actividades laborales.
5	La estrategia corporativa está claramente documentada y socializada con todo el personal y colaboradores.
6	Conozco los objetivos organizacionales de la empresa a corto, mediano y largo plazo, por lo tanto, tengo claro como mis actividades aportan al logro de estos

Fuente: Elaboración propia.

Para obtener información de la variable cultura organizacional, se diseñan seis preguntas a aplicar a la muestra calculada, con el fin de establecer el nivel de identificación de los encuestados con la cultura corporativa y que tanto es promovida por la empresa:

Tabla. Preguntas variables de cultura organizacional

No.	Preguntas B
1	Me siento identificado con la misión y la visión de la empresa, por lo cual ejecuto mis actividades buscando su cumplimiento.
2	Conozco los valores organizacionales de la empresa y estos están alineados con mis valores personales.
3	El ambiente de trabajo es coherente con la cultura organizacional de la empresa.
4	La retroalimentación a mis actividades me permite mejorar mi desempeño día a día dentro de la empresa.
5	Se que el resultado de mis actividades contribuye al alcance de metas dentro de los objetivos y estrategias de la empresa.
6	Se percibe que la cultura organizacional influye en el trabajo en equipo para el cumplimiento de la estrategia de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Para obtener información de la variable conocimiento, con lo que se espera definir el nivel de gestión del conocimiento en la empresa en las diferentes áreas y la percepción de generación de valor en el cumplimiento de la formación a través de los jefes y líderes de área se diseñan siete preguntas a aplicar a la muestra calculada:

Tabla. Preguntas variables de conocimiento

No.	Preguntas C
1	La empresa realiza capacitaciones de inducción y reinducción con una periodicidad establecida.
2	Conozco las competencias relacionadas a mi perfil de cargo y las habilidades que debo desarrollar para la ejecución de mis actividades.
3	La empresa realiza capacitaciones y entrenamientos que permiten reforzar y adquirir nuevo conocimiento para el buen desarrollo de mis actividades.
4	Los líderes y jefes tienen rol de mentores y transfieren conocimiento mediante la demostración de experiencia y capacidades en la organización.
5	En mi área de trabajo se realizan reuniones de intercambio de experiencias sobre las acciones calificadas como buenas prácticas o lecciones aprendidas con el fin de aplicarlas para mejorar en el desempeño de mis actividades.
6	Conozco si para la empresa es importante, implementar o certificarse en procesos de estándares internacionales
7	La empresa cuenta con personal especializado para cada una de las unidades de negocio que maneja, los cuales están ajustados al perfil de cargo requerido

Fuente: Elaboración propia.

Para obtener información de la variable estructura organizacional, se diseñan siete preguntas a aplicar a la muestra calculada, con las cuales se espera reconocer la pertinencia y conveniencia de la estructura organizacional de la empresa y si se encuentra alineada a la estrategia organizacional:

Tabla. Preguntas variables de estructura organizacional

No.	Preguntas D
1	Tengo claro a que unidad de negocio de la organización pertenece el área en la cual me desempeño.
2	La administración de los recursos de la organización se encuentra distribuidos y tiene relación con el tamaño, ingresos y rendimiento de cada unidad de negocio.
3	Conozco la distribución de las unidades de negocio de la empresa y su presencia en las diferentes sucursales o regiones del país.
4	Conozco el mapa de procesos de la empresa y sé a qué proceso pertenezco.
5	Las actividades y responsabilidades a mi cargo se encuentran alineadas con el cumplimiento de indicadores y objetivos de la unidad de negocio a la que pertenezco.
6	Conozco si la empresa tiene implementado un programa para la aplicación de indicadores de gestión que permitan determinar el avance de la gestión y cumplimientos de los objetivos.
7	La estructura organizacional de la empresa es clara, eficiente y garantiza la calidad de los productos.

Fuente: Elaboración propia.

Para obtener información de la variable liderazgo, se diseñan siete preguntas a aplicar a la muestra calculada, con el fin de comprender el nivel de liderazgo en los jefes y

colabores con personal a cargo y el compromiso de la compañía para la identificación y formación de líderes:

Tabla. Preguntas variables de liderazgo

No.	Preguntas E
1	Estoy siendo orientado para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa
2	Existe una preocupación marcada por parte del gerente de mi división, orientada a conocer el punto de vista del colaborador respecto a sus actividades y al aporte innovador que se podría implementar en mejora de la unidad de negocio en la que me desempeño.
3	En situaciones complejas de incertidumbre, nuestros líderes orientan con su visión del futuro clara, motivando y manteniendo el interés general del colaborador en las actividades laborales.
4	Existe equidad en el reconocimiento de las habilidades de cada colaborador y se incentiva de esta misma forma a los buenos colaboradores, mostrándole al personal que los esfuerzos son valorados por la empresa.
5	Mi jefe directo se preocupa por conocer y resolver los problemas laborales, así como también trata de conocer y aportar a la resolución de sus problemas personales, mostrándole que un ambiente de trabajo sano aumenta su rendimiento laboral.
6	Conozco la estrategia corporativa establecida para mantener el liderazgo de la empresa en el mercado, y cómo apporto al cumplimiento de este objetivo.
7	Hay líderes para el trabajo en equipo dentro de la unidad de negocio o con las demás unidades de negocio que busque alcanzar los objetivos propuestos.

Fuente: Elaboración propia.

Para obtener información de la variable marketing, se diseñan siete preguntas a aplicar a la muestra calculada, con las cuales se espera identificar el esfuerzo de la organización en el diseño e implementación de herramientas y administración de recursos para la gestión del marketing:

Tabla. Preguntas variables de marketing

No.	Preguntas F
1	La empresa cuenta con estrategias de marketing competitivas que busquen liderar el mercado.
2	Puedo proponer ideas a la alta dirección o participar en las decisiones de la empresa sin ninguna dificultad y con la seguridad de que serán analizadas o tenidas en cuenta.
3	Para la empresa es importante buscar la implementación de nuevas tecnologías para el mercadeo que le permitan el logro de los objetivos establecidos.
4	Conozco los conceptos de marketing que tiene implementados la empresa y están relacionados con la estrategia establecida.
5	Para la empresa es importante implementar programas de capacitación sobre marketing y direccionamiento estratégico para su personal
6	El plan estratégico de marketing de la empresa describe objetivos de corto, mediano y largo plazo.
7	La empresa tiene establecida una estrategia comercial que vincula a sus clientes y mide la satisfacción de los servicios que presta.

Fuente: Elaboración propia.

### **Validación del instrumento de medición**

Se realizó la validación del instrumento de medición de las 42 preguntas distribuidas en las 6 variables identificadas, los datos de la validación se estructuraron en una hoja de cálculo en Microsoft Excel. La evidencia de validez por contenido fue efectuada mediante 4 jueces expertos, quienes cumplían los criterios básicos de selección como formación académica y experiencia en la temática. Se realizó el análisis en un instrumento formulado en Microsoft Excel para el cálculo del coeficiente V de Aiken y sus intervalos de confianza, lo cual mide, en términos de claridad, pertinencia y relevancia cada ítem.

Las modificaciones de los ítems se hicieron sobre la base de las opiniones de los jueces expertos y los resultados del V de Aiken, siguiendo los lineamientos propuestos en las directrices teniendo en cuenta, los siguientes parámetros:

- Si el valor de V de Aiken es mayor de 0.80 en todos los indicadores se mantendría el ítem.
- Si el valor de V de Aiken es menor de 0.80 se descartaba el ítem.
- Si el valor de V de Aiken es menor de 0.80 en uno o dos de los criterios, se hacían las correcciones y ajustes al ítem.

De acuerdo con los resultados encontrados en la validez de las 42 preguntas en términos de claridad, pertinencia y relevancia, se identifica que 40 ítems presentan una calificación superior a 0.87 por lo cual se mantiene estos, de los cuales 23 son de 1.00 y no se realizan modificaciones, y 16 ítems presentan una calificación menor a 0.80 en 1 criterio por lo cual se realizaron ajustes en la redacción, de acuerdo a los comentarios realizados por los expertos y a la calificación en el criterio de claridad denotaron que debían ajustarse de forma y no de fondo, 2 ítems presentan una calificación menor a 0.80 por lo cual se descartan estos dos ítems y no se incluyen en instrumento.

Considerando la validez y confiabilidad de la validación realizada al instrumento como requisitos de todo instrumento de medición con procesos metodológicos de investigación rigurosos se considera pertinente que la propuesta del instrumento refleje objetividad y precisión, en el análisis interno que se requiere establecer de Navemar con todos los indicadores más relevantes relacionados para tener un correcto análisis situacional del modelo de direccionamiento estratégico de la empresa.

**D. Anexo 4. Instrumento de medición tipo encuesta****ENCUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA NAVEMAR**

Esta encuesta tiene como objetivo, medir la percepción de direccionamiento estratégico de la empresa.

NOMBRE Y APELLIDO:

DOC IDENTIDAD:

CARGO:

SUCURSAL:

UNIDAD DE NEGOCIO:

Esta encuesta se va a desarrollar aplicando la siguiente escala de medición

Escala
Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Indiferente o neutro
De acuerdo
Totalmente de acuerdo

Por favor marque con una X la opción que considere con respecto a cada una de las siguientes afirmaciones:

A. ESTRATEGIA		Totalmente De acuerdo	De Acuerdo	Indiferente o Neutro	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	Conozco las políticas de la empresa, con las cuales fueron establecidos los procesos y procedimientos de mi unidad de trabajo.					
2	Se cual es la posición estratégica de la empresa, con la cual compite en el mercado frente a la competencia.					
3	Los procesos y procedimientos de mi unidad de trabajo fueron establecidos en relación con la estrategia organizacional.					
4	Me identifico con la estrategia de la empresa y procuro su cumplimiento en el desarrollo de mis actividades laborales.					
5	La estrategia corporativa está claramente documentada y socializada con todo el personal y colaboradores.					
6	Conozco los objetivos organizacionales de la empresa a corto, mediano y largo plazo, por lo tanto, tengo claro como mis actividades aportan al logro de estos.					

B. CULTURA ORGANIZACIONAL		Totalmente De acuerdo	De Acuerdo	Indiferente o Neutro	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	Me siento identificado con la misión y la visión de la empresa, por lo cual ejecuto mis actividades buscando su cumplimiento.					
2	Conozco los valores organizacionales de la empresa y estos están alineados con mis valores personales.					
3	El ambiente de trabajo es coherente con la cultura organizacional de la empresa.					
4	La retroalimentación a mis actividades me permite mejorar mi desempeño día a día dentro de la empresa.					
5	Se que el resultado de mis actividades contribuye al alcance de metas dentro de los objetivos y estrategias de la empresa.					
6	Se percibe que la cultura organizacional influye en el trabajo en equipo para el cumplimiento de la estrategia de la empresa.					

C. CONOCIMIENTO		Totalmente De acuerdo	De Acuerdo	Indiferente o Neutro	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	La empresa realiza capacitaciones de inducción y reinducción con una periodicidad establecida.					
2	Conozco las competencias relacionadas a mi perfil de cargo y las habilidades que debo desarrollar para la ejecución de mis actividades.					
3	La empresa realiza capacitaciones y entrenamientos que permiten reforzar y adquirir nuevo conocimiento para el buen desarrollo de mis actividades.					
4	Los líderes y jefes tienen rol de mentores y transfieren conocimiento mediante la demostración de experiencia y capacidades en la organización.					
5	En mi área de trabajo se realizan reuniones de intercambio de experiencias sobre las acciones calificadas como buenas prácticas o lecciones aprendidas con el fin de aplicarlas para mejorar en el desempeño de mis actividades.					

6	Conozco si para la empresa es importante, implementar o certificarse en procesos de estándares internacionales					
7	La empresa cuenta con personal especializado para cada una de las unidades de negocio que maneja, los cuales están ajustados al perfil de cargo requerido					

D. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		Totalmente De acuerdo	De Acuerdo	Indiferente o Neutro	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	Tengo claro a que unidad de negocio de la organización pertenece el área en la cual me desempeño.					
2	La administración de los recursos de la organización se encuentran distribuidos y tiene relación con el tamaño, ingresos y rendimiento de cada unidad de negocio.					
3	Conozco la distribución de las unidades de negocio de la empresa y su presencia en las diferentes sucursales o regiones del país.					
4	Conozco el mapa de procesos de la empresa y sé a qué proceso pertenezco.					
5	Las actividades y responsabilidades a mi cargo se encuentran alineadas con el cumplimiento de indicadores y objetivos de la unidad de negocio a la que pertenezco.					
6	Conozco si la empresa tiene implementado un programada para la aplicación de indicadores de gestión que permitan determinar el avance de la gestión y cumplimientos de los objetivos.					
7	La estructura organizacional de la empresa es clara, eficiente y garantiza la calidad de los productos.					

E. LIDERAZGO		Totalmente De acuerdo	De Acuerdo	Indiferente o Neutro	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	Estoy siendo orientado para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa					
2	Existe una preocupación marcada por parte del gerente de mi división, orientada a conocer el punto de vista del colaborador respecto a sus actividades y al aporte innovador que se podría implementar en mejora de la unidad de negocio en la que me desempeño.					
3	En situaciones complejas de incertidumbre, nuestros lideres orientan con su visión del futuro clara, motivando y manteniendo el interés general del colaborador en las actividades laborales.					
4	Existe equidad en el reconocimiento de las habilidades de cada colaborador y se incentiva de esta misma forma a los buenos colaboradores, mostrándole al personal que los esfuerzos son valorados por la empresa.					
5	Mi jefe directo se preocupa por conocer y resolver los problemas laborales, así como también trata de conocer y aportar a la resolución de sus problemas personales, mostrándole que un ambiente de trabajo sano aumenta su rendimiento laboral.					
6	Conozco la estrategia corporativa establecida para mantener el liderazgo de la empresa en el mercado, y cómo apporto al cumplimiento de este objetivo.					
7	Hay lideres para el trabajo en equipo dentro de la unidad de negocio o con las demás unidades de					

	negocio que busque alcanzar los objetivos propuestos.					
--	---	--	--	--	--	--

F. MARKETING		Totalmente De acuerdo	De Acuerdo	Indiferente o Neutro	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	La empresa cuenta con estrategias de marketing competitivas que busquen liderar el mercado.					
2	Puedo proponer ideas a la alta dirección o participar en las decisiones de la empresa sin ninguna dificultad y con la seguridad de que serán analizadas o tenidas en cuenta.					
3	Para la empresa es importante buscar la implementación de nuevas tecnologías para el mercadeo que le permitan el logro de los objetivos establecidos.					
4	Conozco los conceptos de marketing que tiene implementados la empresa y están relacionados con la estrategia establecida.					
5	Para la empresa es importante implementar programas de capacitación sobre marketing y direccionamiento estratégico para su personal					
6	El plan estratégico de marketing de la empresa describe objetivos de corto, mediano y largo plazo.					
7	La empresa tiene establecida una estrategia comercial que vincula a sus clientes y mide la satisfacción de los servicios que presta.					

### E. Anexo 5. Resultados de la encuesta

A continuación se relacionan los resultados de la encuesta aplicada a los cuarenta y cinco colaboradores encuestados para la empresa Navemar, resultados que fueron graficados y presentados en el desarrollo de la investigación, se presentan agrupados de acuerdo con las variables analizadas: estrategia, estructura organizacional, conocimiento, marketing, liderazgo y cultura organizacional.

A. ESTRATEGIA		Totalmente De acuerdo	De Acuerdo	Indiferente o Neutro	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	Conozco las políticas de la empresa, con las cuales fueron establecidos los procesos y procedimientos de mi unidad de trabajo.	0	31	13	1	0
2	Se cual es la posición estratégica de la empresa, con la cual compite en el mercado frente a la competencia.	0	19	18	8	0
3	Los procesos y procedimientos de mi unidad de trabajo fueron establecidos en relación con la estrategia organizacional.	0	29	11	5	0
4	Me identifico con la estrategia de la empresa y procuro su cumplimiento en el desarrollo de mis actividades laborales.	0	23	10	12	0
5	La estrategia corporativa está claramente documentada y socializada con todo el personal y colaboradores.	0	10	6	29	0
6	Conozco los objetivos organizacionales de la empresa a corto, mediano y largo plazo, por lo tanto, tengo claro como mis actividades aportan al logro de estos.	0	28	11	6	0

B. CULTURA ORGANIZACIONAL		Totalmente De acuerdo	De Acuerdo	Indiferente o Neutro	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	Me siento identificado con la misión y la visión de la empresa, por lo cual ejecuto mis actividades buscando su cumplimiento.	0	34	11	0	0
2	Conozco los valores organizacionales de la empresa y estos están alineados con mis valores personales.	0	34	5	6	0
3	El ambiente de trabajo es coherente con la cultura organizacional de la empresa.	0	16	29	0	0
4	La retroalimentación a mis actividades me permite mejorar mi desempeño día a día dentro de la empresa.	0	28	1	11	5
5	Se que el resultado de mis actividades contribuye al alcance de metas dentro de los objetivos y estrategias de la empresa.	0	45	0	0	0
6	Se percibe que la cultura organizacional influye en el trabajo en equipo para el cumplimiento de la estrategia de la empresa.	0	17	28	0	0

C. CONOCIMIENTO		Totalmente De acuerdo	De Acuerdo	Indiferente o Neutro	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	La empresa realiza capacitaciones de inducción y reinducción con una periodicidad establecida.	0	17	5	16	7
2	Conozco las competencias relacionadas a mi perfil de cargo y las habilidades que debo desarrollar para la ejecución de mis actividades.	0	16	5	18	6
3	La empresa realiza capacitaciones y entrenamientos que permiten reforzar y adquirir nuevo conocimiento para el buen desarrollo de mis actividades.	0	17	17	11	0
4	Los líderes y jefes tienen rol de mentores y transfieren conocimiento mediante la demostración de experiencia y capacidades en la organización.	0	28	11	6	0
5	En mi área de trabajo se realizan reuniones de intercambio de experiencias sobre las acciones calificadas como buenas prácticas o lecciones aprendidas con el fin de aplicarlas para mejorar el desempeño de mis actividades.	0	36	9	0	0
6	Conozco si para la empresa es importante, implementar o certificarse en procesos de estándares internacionales	0	40	5	0	0
7	La empresa cuenta con personal especializado para cada una de las unidades de negocio que maneja, los cuales están ajustados al perfil de cargo requerido	0	0	23	22	0

D. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		Totalmente De acuerdo	De Acuerdo	Indiferente o Neutro	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	Tengo claro a que unidad de negocio de la organización pertenece el área en la cual me desempeño.	0	45	0	0	0
2	La administración de los recursos de la organización se encuentran distribuidos y tiene relación con el tamaño, ingresos y rendimiento de cada unidad de negocio.	0	17	11	17	0
3	Conozco la distribución de las unidades de negocio de la empresa y su presencia en las diferentes sucursales o regiones del país.	0	39	0	0	6
4	Conozco el mapa de procesos de la empresa y sé a qué proceso pertenezco.	0	25	20	0	0
5	Las actividades y responsabilidades a mi cargo se encuentran alineadas con el cumplimiento de indicadores y objetivos de la unidad de negocio a la que pertenezco.	0	39	0	6	0
6	Conozco si la empresa tiene implementado un programa para la aplicación de indicadores de gestión que permitan determinar el avance de la gestión y cumplimientos de los objetivos.	0	12	12	15	6
7	La estructura organizacional de la empresa es clara, eficiente y garantiza la calidad de los productos.	0	1	32	12	0

E. LIDERAZGO		Totalmente De acuerdo	De Acuerdo	Indiferente o Neutro	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	Estoy siendo orientado para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa	0	29	16	0	0

2	Existe una preocupación marcada por parte del gerente de mi división, orientada a conocer el punto de vista del colaborador respecto a sus actividades y al aporte innovador que se podría implementar en mejora de la unidad de negocio en la que me desempeño.	0	16	29	0	0
3	En situaciones complejas de incertidumbre, nuestros líderes orientan con su visión del futuro clara, motivando y manteniendo el interés general del colaborador en las actividades laborales.	0	13	26	6	0
4	Existe equidad en el reconocimiento de las habilidades de cada colaborador y se incentiva de esta misma forma a los buenos colaboradores, mostrándole al personal que los esfuerzos son valorados por la empresa.	0	6	6	33	0
5	Mi jefe directo se preocupa por conocer y resolver los problemas laborales, así como también trata de conocer y aportar a la resolución de sus problemas personales, mostrándole que un ambiente de trabajo sano aumenta su rendimiento laboral.	0	20	19	6	0
6	Conozco la estrategia corporativa establecida para mantener el liderazgo de la empresa en el mercado, y cómo apporto al cumplimiento de este objetivo.	0	22	17	6	0
7	Hay líderes para el trabajo en equipo dentro de la unidad de negocio o con las demás unidades de negocio que busque alcanzar los objetivos propuestos.	0	14	21	10	0

F. MARKETING		Totalmente De acuerdo	De Acuerdo	Indiferente o Neutro	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	La empresa cuenta con estrategias de marketing competitivas que busquen liderar el mercado.	0	0	13	26	6
2	Puedo proponer ideas a la alta dirección o participar en las decisiones de la empresa sin ninguna dificultad y con la seguridad de que serán analizadas o tenidas en cuenta.	0	6	17	11	11
3	Para la empresa es importante buscar la implementación de nuevas tecnologías para el mercadeo que le permitan el logro de los objetivos establecidos.	0	17	12	16	0
4	Conozco los conceptos de marketing que tiene implementados la empresa y están relacionados con la estrategia establecida.	0	0	14	26	5
5	Para la empresa es importante implementar programas de capacitación sobre marketing y direccionamiento estratégico para su personal	0	0	20	15	10
6	El plan estratégico de marketing de la empresa describe objetivos de corto, mediano y largo plazo.	0	0	31	14	0
7	La empresa tiene establecida una estrategia comercial que vincula a sus clientes y mide la satisfacción de los servicios que presta.	0	11	25	9	0