

TRABAJO DE GRADO

ESTRATEGIA DE MERCADEO BASADA EN INTELIGENCIA DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA UNITED LOGISTICS SERVICES

TUTOR:

ALEXANDER GARCÍA PÉREZ

AUTORES:

JULIÁN DAVID OTÁLORA CAJAMARCA – MTR INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

EDNA BRIGITTE MOGOLLÓN LOZANO – MTR EN ADMON DE EMPRESAS

ANA VIOLED BRAN VIDARTE- MTR EN ADMON DE EMPRESAS

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA,
NEGOCIOS Y FINANZAS**

UNIVERSIDAD EAN

JUNIO 2023

PAGINA DE ACEPTACIÓN

Nota de aceptación

Firma Jurado 1

Firma Jurado 2

Firma director trabajo de grado

DEDICATORIA

Primero, quiero dedicar este trabajo de grado al Dios supremo porque me dio la fortaleza para continuar cada vez que quería declinar cuando se me presentaban dificultades, a mi familia, por la paciencia, además, porque fueron mi motivación para continuar, y, por último, a todas las personas que nos apoyaron e hicieron que este trabajo culminara con éxito.

“Ana Bran Vidarte”

Este trabajo va dedicado primeramente a Dios, quien me permite tener el tiempo, la salud y la disposición para lograr los objetivos. En segunda instancia a mi familia, quienes han sido mi gran apoyo y motivación durante todo el proceso.

“Julián David Otálora”

Este proyecto se encuentra dedicado principalmente Dios, quien me permitió tener la salud, fortaleza, tiempo y disposición para lograr los objetivos, a mis hijos y esposo quienes me apoyaron, motivaron y son mi principal fuente de inspiración para ser mejor cada día. Finalmente, a las personas que nos ayudaron e hicieron posible concluir con éxito de este trabajo.

“Edna Brigitte Mogollón Lozano”

AGRADECIMIENTOS

Como grupo, queremos agradecer a los profesores de la universidad EAN, especialmente, a los tutores de seminario de investigación y trabajo de grado, quienes, desde su experiencia, fueron una guía de gran ayuda en pro de lograr el objetivo de culminar satisfactoriamente nuestro proyecto de grado. Además, por su acompañamiento durante todo el proceso.

Por otro lado, agradecemos a los directivos de la empresa **United Logistics Services**, por permitirnos la realización del proyecto al interior de la organización. Así mismo, a los colaboradores de las áreas comercial, servicio al cliente y tecnología, quienes siempre estuvieron prestos y a disposición de colaborar con toda la información necesaria para llevar a cabo el presente proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	8
ABSTRACT	10
1. INTRODUCCIÓN	12
2. OBJETIVOS	13
2.1. Objetivo General	13
2.2. Objetivos específicos	13
3. JUSTIFICACIÓN	14
4. MARCO INSTITUCIONAL	15
4.1. Presentación de la empresa	15
4.2. Referentes estratégicos	18
4.3. Estructura organizacional	19
4.4. Productos o servicios ofertados	22
4.5. Análisis del sector	23
5. MARCO DE REFERENCIA	27
6. DISEÑO METODOLÓGICO	41
6.1. Tipo de investigación	41
6.2. Análisis externo	42
6.3. Análisis interno	43
6.4. Población, muestra y ficha técnica	44
6.5. Identificación de las variables	45
6.6. Instrumento de análisis interno	47
6.7. Validación del instrumento de medición	48
7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	51
7.1 Análisis externo	51
7.2. Análisis interno	62
8. PLAN DE INTERVENCIÓN EMPRESARIAL	83
8.1. Diseño del modelo de inteligencia de negocios	84
8.1.1. Beneficios de implementar una solución de inteligencia de negocios	84
8.1.2. Software e infraestructura tecnológica en la organización	85

8.1.3.	Datos de importancia para el modelo de inteligencia de negocios	87
8.1.4.	Modelo de datos	87
8.1.5.	Arquitectura de inteligencia de negocios.....	89
8.2.	Propuesta de estrategia de mercadeo basada en inteligencia de negocios	90
8.2.1.	Objetivos de la estrategia	90
8.2.2.	Estado actual de la organización	90
8.2.3.	Entrevistas a clientes	92
8.2.4.	Identificación de oportunidades	95
8.2.5.	Segmentación del mercado	96
8.2.6.	Diseño de la estrategia	97
8.2.7.	Plan de implementación	102
9.	CONCLUSIONES	109
10.	RECOMENDACIONES	110
	REFERENCIAS	112

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Logo de la empresa	15
Ilustración 2. Composición del grupo empresarial.....	16
Ilustración 3. Red de oficinas ULS	16
Ilustración 4. Proceso comercial	18
Ilustración 5. Estructura organizacional	20
Ilustración 6. Servicios ULS.....	22
Ilustración 7. Variación interanual del volumen de carga transportada por vía aérea.....	23
Ilustración 8. Volumen de contenedores de América latina	25
Ilustración 9. Diagrama PESTEL.....	43
Ilustración 10. Bases de datos ULS.....	86
Ilustración 11. Modelo estrella ULS	88
Ilustración 12. Arquitectura de BI	89
Ilustración 13. Ventas desde el 2018.....	91
Ilustración 14. KPI y Power BI.....	99
Ilustración 15. Segmentación.....	100
Ilustración 16. Integración datos de la competencia	102

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Variación mensual de exportaciones e importaciones del volumen de contenedores	24
Tabla 2. Ficha técnica.....	45
Tabla 3. Preguntas por variable	48
Tabla 4. Resultados de la V DE AIKEN	49
Tabla 5. Macroentorno / Características	55
Tabla 6. Macroentorno / Análisis.....	57
Tabla 7. Macroentorno/ Exigencias en mercadeo	60
Tabla 8. Indicadores clave ULS	98
Tabla 9. Cronograma implementación	104
Tabla 10. Riesgos asociados a la implementación.....	105
Tabla 11. Estimación de costos	108

RESUMEN

La industria de carga internacional, en especial, la industria del transporte marítimo juega un papel fundamental para la economía y el comercio mundial, debido a que, por los océanos, se transporta cerca del 84% del total de la carga mundial (Sánchez & Weikert, 2020). Por lo anterior, el comercio internacional ha facilitado el desarrollo económico de los países alrededor del mundo, llevando más allá de sus fronteras todo tipo de materias primas y permitiendo a su vez el consumo de productos provenientes del exterior. Para el caso de Colombia, debido a su ubicación geográfica, cerca del 90% de las exportaciones se hacen por vía marítima, lo cual, ha permitido un crecimiento y dinamismo en la economía del país. (IContainers, s.f.)

United Logistics Services (ULS), es una empresa colombiana que hace parte de la industria de carga internacional. La empresa, tiene una larga trayectoria en el mercado, lo cual, le ha permitido consolidarse como un referente a nivel nacional. Entre los servicios que presta la organización, se encuentran: Transporte de carga internacional en modalidad aérea y marítima, agenciamiento aduanero, transporte terrestre, servicio de almacenamiento, pólizas de seguro y tracking (seguimiento a la carga). En la actualidad, la empresa cuenta con 1729 clientes en sus bases de datos, los cuales, se dividen entre frecuentes y ocasionales; además, cuenta con un talento humano capacitado y siempre presto a lograr los objetivos de la compañía.

La empresa mencionada previamente, busca posicionarse como un referente a nivel nacional e internacional en el transporte de carga marítimo, aéreo y terrestre. Además, busca aumentar sus ventas, captar nuevos clientes, optimizar sus procesos, entre otros objetivos; para lo cual, se propone el diseño de una estrategia de marketing acorde a sus necesidades y sus posibilidades. Por medio de dicha estrategia, se quiere aprovechar los recursos humanos, de información y tecnológicos que la empresa tiene a su disposición. De estos recursos, uno de los más valiosos, son los datos que almacena diariamente producto de su operación, así mismo, los datos de clientes potenciales que tiene almacenados en archivos formato Excel. Por lo cual, por medio de un modelo de inteligencia de negocios, se buscará obtener la información necesaria para lograr los objetivos planteados.

Como primer paso para lograr los objetivos, se realizó la justificación del proyecto, donde se plantearon las razones por las cuales es necesario llevar a cabo su implementación. Posteriormente, se definió el marco institucional, donde se da a conocer la empresa objeto de estudio, sus referentes estratégicos, procesos, productos y servicios, entre otros. Luego, por medio del marco de referencia, se definieron los conceptos

más relevantes que fueron de utilidad para estructurar el proyecto; para posteriormente, realizar el diseño metodológico, donde se establece el tipo de investigación en base a cinco descriptores. Así mismo, en el diseño metodológico, se realizó la identificación de las herramientas de apoyo para realizar el análisis interno y externo a la organización, con el fin de identificar oportunidades y amenazas. Finalmente, se definieron las variables y se realizó la validación del instrumento de medición (con la ayuda de expertos en el tema) para llevar a cabo el análisis interno.

En el penúltimo apartado, se realizó la aplicación del instrumento de medición al interior de la empresa, con el fin de realizar el análisis interno y obtener información valiosa para la estrategia. Así mismo, se llevó a cabo un análisis externo, apoyado en la metodología PESTEL, donde se evidenciaron aspectos ajenos a la organización, pero que tienen un impacto sobre esta. Posteriormente, en el último apartado, se realizó el plan de intervención empresarial, donde se llevó a cabo el diseño del modelo de inteligencia de negocios y la estrategia de mercadeo basada en los resultados obtenidos del análisis y soportada en el modelo. Finalmente se construye el cronograma donde se especifican los tiempos para llevar a cabo la implementación, la estimación de costos y recursos necesarios. Se espera dar solución a la problemática identificada en la empresa por medio de la implementación del modelo y el diseño de la estrategia.

ABSTRACT

The international cargo industry, especially the maritime transport industry, plays a fundamental role for the world economy and trade, since about 84% of the total world cargo is transported through the oceans (Sánchez & Weikert, 2020). Therefore, international trade has facilitated the economic development of countries around the world, taking all kinds of raw materials beyond their borders and allowing the consumption of products from abroad. In the case of Colombia, due to its geographical location, close to 90% of exports are made by sea, which has allowed growth and dynamism in the country's economy. (IContainers, s.f.)

United Logistics Services (ULS) is a Colombian company that is part of the international cargo industry. The company has a long history in the market, which has allowed it to establish itself as a benchmark at the national level. Among the services provided by the organization are: International cargo transportation by air and sea, customs brokerage, ground transportation, storage service, insurance policies and tracking (cargo monitoring). Currently, the company has 1729 clients in its databases, which are divided between frequent and occasional; In addition, it has a trained human talent and is always ready to achieve the company's objectives.

The previously mentioned company seeks to position itself as a national and international benchmark in maritime, air and land cargo transportation. In addition, it seeks to increase its sales, attract new customers, optimize its processes, among other objectives. For which, the design of a marketing strategy according to their needs and their possibilities is proposed. Through this strategy, you want to take advantage of the human, information, and technological resources that the company has at its disposal. Of these resources, one of the most valuable is the data that is stored daily as a result of its operation, likewise, the data of potential clients that it has stored in Excel format files. Therefore, through a business intelligence model, it will seek to obtain the necessary information to achieve the objectives set.

To achieve the objectives of the project, several steps were taken. First, the project's justification was established by identifying the reasons why its implementation was necessary. Then, the institutional framework was defined by disclosing the company under study, its strategic references, processes, products and services, among others. Relevant concepts were identified to structure the project. The methodological

design was established, which defined the type of research based on five descriptors. To conduct internal and external analysis of the organization and identify opportunities and threats, support tools were identified. Finally, variables were defined and a measurement instrument was validated with expert input for the internal analysis.

In the penultimate section, the measurement instrument was applied within the company to conduct the internal analysis and obtain valuable information for the strategy. Additionally, an external analysis was performed using the PESTEL methodology to identify external aspects that impact the organization. In the final section, the business intervention plan was carried out. The business intelligence model and marketing strategy were designed based on the analysis results and supported by the model. Finally, a schedule was built specifying the implementation times, cost estimates, and necessary resources. The expected outcome is to solve the identified problem in the company through the implementation of the model and strategy.

1. INTRODUCCIÓN

Las operaciones marítimas a nivel mundial representan una herramienta fundamental para la globalización, la cadena de suministros de los países y el comercio exterior debido a que el 80% de las mercancías se transportan por este medio, para el año 2019 el 85,29% del transporte marítimo con destino internacional se desarrolló en el caribe colombiano, mientras que el 96.43% de las operaciones marítimas nacionales de carga tuvieron salida por los diversos puertos distribuidos en el territorio. (Marítima, 2020)

Para el año 2020 Colombia presentó una variación negativa de 7 puntos porcentuales en su Producto Interno Bruto, este decrecimiento se debe a la coyuntura generada por la pandemia en donde el transporte y almacenamiento representa una disminución de 2.7 puntos porcentuales en la variación del PIB anual, es de importancia tener presente que la industria marítima genera alrededor de 40.145 empleos directos e indirectos en los diferentes puertos con presencia a lo largo del territorio colombiano. (Estadística, SF)

De igual forma, el comercio marítimo se vio grandemente afectado por la llegada de la pandemia, ya que esto causó un gran impacto en este mercado. En el comercio por contenedores, los volúmenes globales de importaciones y exportaciones sufrieron una reducción de 5.4 puntos porcentuales en los meses de enero a julio del año en mención. Para el primer trimestre del año 2021 llegó la crisis de los contenedores a los puertos de Colombia generando una variación negativa de 10 puntos porcentuales en el transporte de mercancías, el represamiento de mercancía en los puertos y el aumento en el cobro de fletes. (Sánchez & Weikert, 2020)

Por lo anterior, la alta gerencia en las empresas se ha visto en la obligación de adoptar medidas para contener este tipo de coyunturas y seguir siendo competitivos a pesar de la crisis. Para lograr este cometido, las organizaciones han encontrado un gran aliado en la tecnología y la utilizan para facilitar la formulación de planes estratégicos de mercadeo basados en la generación de información a partir del procesamiento y análisis de datos, lo cual les da una ventaja competitiva y permite la toma de decisiones estratégicas de una manera más eficiente, informada y acertada. (Jaramillo Luzuriaga, Tacuri Peña, & Trelles Ordóñez, 2018). Lo anterior, se conoce como inteligencia de negocios, disciplina que viene siendo tendencia en el mundo

empresarial dado el auge de las tecnologías y las grandes cantidades de datos que al ser procesados permiten extraer información de valor que facilita la toma de decisiones. (Aguilar, 2019)

Se toma como caso de estudio la empresa **United Logistics Services** la cual presta sus servicios como agente de carga y cuenta con presencia en varias ciudades de Colombia. Entre sus servicios se encuentran el transporte de carga internacional, agenciamiento aduanero, transporte terrestre y OTM, por nombrar algunos. Dentro de su nómina cuentan con un gran talento humano que ha logrado catapultar a la organización a nivel nacional e internacional. Una de sus políticas, es el mejoramiento constante de sus procesos, con el fin de brindar el mejor servicio a sus clientes. En la actualidad, cuentan con cientos de clientes a nivel nacional e internacional cuyos datos se encuentran almacenados en sus bases de datos, las cuales se alimentan de sus sistemas empresariales como ERP, CRM y pagina web.

Se ha identificado que la empresa no diseña estrategias de mercadeo debido a que no cuenta con el personal capacitado para tal fin y no es visto como una necesidad, así mismo, no se aprovechan los recursos tecnológicos, dado que se cuenta con la infraestructura y el musculo financiero para desarrollar estrategias de mercadeo soportadas en tecnología y análisis de datos; lo cual facilitaría la toma de decisiones acertadas, la identificación de amenazas y oportunidades de mejora, la captación y fidelización de clientes, el incremento en las ventas, entre otros aspectos. Lo anterior, no le permite a la organización estar a la vanguardia de las mejores prácticas de mercadeo en la actualidad, además, limita y ralentiza el logro de los objetivos de negocio. Dado lo anterior, surge la siguiente pregunta: ¿Cómo diseñar una estrategia de mercadeo basada en inteligencia de negocios y acorde a las necesidades de la empresa **United Logistics Services**?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

- Diseñar una estrategia de mercadeo basada en inteligencia de negocios para la empresa **United Logistics Services**

2.2. Objetivos específicos

- Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para diseñar una estrategia de mercadeo basado en BI.

- Realizar un análisis situacional, en un plazo de 3 meses, al proceso de mercadeo de la empresa **United Logistics Services** que permita conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora.
- Proponer una estrategia de mercadeo basado en BI que se adapte a las necesidades de la empresa **United Logistics Services**.
- Formular un plan de implementación para el modelo de mercadeo basado en BI propuesto, con una duración máxima de 12 meses.

3. JUSTIFICACIÓN

El transporte marítimo es un mercado altamente rentable, por lo tanto, es de vital importancia que las empresas que hacen parte de este sector de la economía tengan establecida una estrategia que les permita diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo. Dado lo anterior, se propone la formulación de una estrategia de mercadeo en la empresa **UNITED LOGISTICS SERVICES**, cuya finalidad es direccionar la organización hacia el cumplimiento de las metas establecidas por la alta dirección y las áreas encargadas de dicho propósito; además, como parte de la estrategia, se busca conocer el entorno de la organización, identificando las fortalezas y debilidades al interior, así como las amenazas y oportunidades al exterior.

Con la estrategia de mercadeo que se va a proponer, la empresa determinara su hoja de ruta hacia el cumplimiento de sus objetivos, logrando un desarrollo integral en sus procesos comerciales y operacionales, identificando los aspectos relevantes y que aportan valor a la compañía de cara a sus clientes y aliados estratégicos; así mismo, esta estrategia de mercadeo les va a permitir expandir su mercado, incrementar sus ventas, llegar a más clientes y fidelizar los actuales, mejorar su reputación en este segmento con respecto a sus principales competidores, enfocándose en sus puntos fuertes y servicios diferenciadores. De igual manera, por medio de la estrategia de mercadeo, se busca que la empresa logré identificar de qué manera mejorar su servicio y acercarse a su visión de ser un agente de carga líder a nivel nacional e internacional.

La tecnología será un pilar fundamental dentro de la estrategia de mercadeo que se quiere proponer, ya que, aunada a las teorías de la administración y mercadeo modernas, se buscará lograr una sinergia que permita el correcto uso de los recursos con los que se cuenta, con el fin, de lograr un crecimiento y fortalecimiento de la organización. Lo anterior, se logrará gracias al aprovechamiento del recurso más importante para las empresas hoy en día, los datos; los cuales, se utilizarán para generar información relevante que posibilite la

correcta toma de decisiones en base al comportamiento del cliente y de la competencia. De esta manera, se evidencia que para la empresa sería de gran beneficio adaptar este plan a su modelo de negocio, además, gran parte de las empresas a nivel mundial están implementado estas herramientas como parte de su estrategia.

4. MARCO INSTITUCIONAL

4.1. Presentación de la empresa

La empresa **United Logistics Services**, en adelante ULS, nace en el año 1998 como un agente de carga internacional que brinda a sus clientes soluciones logísticas en el transporte internacional marítimo, aéreo y terrestre de mercancías, es decir, coordinan los procesos necesarios para la importación y exportación de mercancías, desde y hacia cualquier parte del mundo. Las actividades que se encuentran dentro de su objeto social son: la coordinación y organización de embarques, emisión o recepción del exterior de documentos propios de su actividad, consolidación de carga de exportación y desconsolidación de carga de importación. La empresa se destaca en el sector por su buen servicio al cliente, buscando adaptarse a sus necesidades, ofreciendo excelentes tarifas con respecto a la competencia y cumpliendo con los tiempos de tránsito establecidos. (Restrepo, 2017)

Ilustración 1. Logo de la empresa



Fuente: (Restrepo, 2017)

ULS hace parte del grupo empresarial FAM TEAM (ver figura 2), el cual se encuentra conformado por líneas marítimas y agentes de carga, entre esos últimos se encuentra nuestra empresa objeto de estudio. La empresa cuenta con una red de oficinas en seis de las principales ciudades de Colombia, como lo son

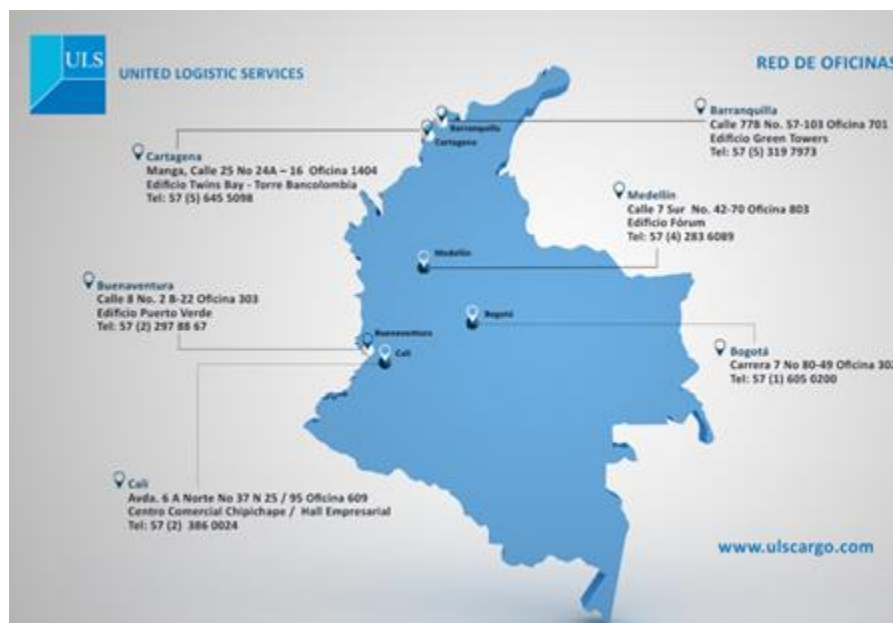
Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cartagena, Cali y Buenaventura (ver figura 3), además, su nómina está compuesta por 23 empleados directos distribuidos de la siguiente manera: Seis de operaciones, seis de servicio al cliente, cinco comerciales, dos de pricing, dos inside sales, un mensajero, una empleada de servicios generales y el gerente comercial. (Restrepo, 2017)

Ilustración 2. Composición del grupo empresarial



Nota: Grupo Empresarial FAM TEAM [Imagen], por área comercial de United Logistics Services, S,F, CC BY 2.0.

Ilustración 3. Red de oficinas ULS



Nota: Red de Oficinas [Imagen], por área comercial de United Logistics Services, S,F, CC BY 2.0.

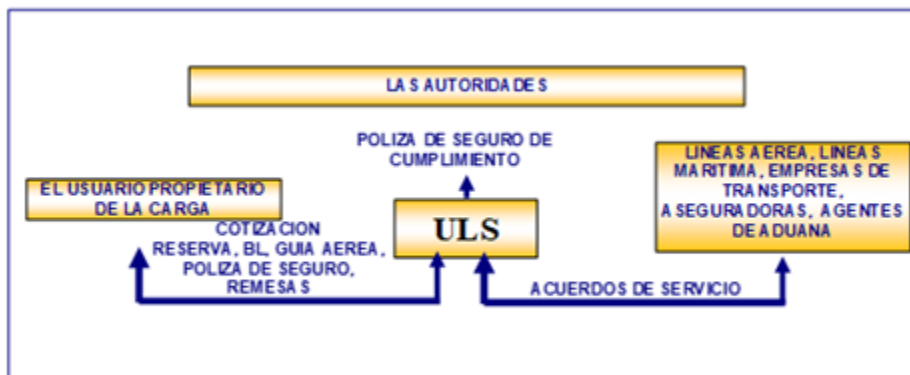
ULS pertenece al sector logístico de comercio internacional, entre los servicios que presta la compañía se encuentran: Coordinación del servicio de transporte marítimo, aéreo y terrestre, coordinación de servicios de tránsito multimodal y aduanero, preparación y servicio de documentación, servicio de almacenamiento, póliza de seguro de carga, seguimiento a la carga, entre otros. La compañía podría catalogarse dentro del grupo de las medianas empresas debido a que en el último año la compañía generó más de 3888 facturas, las cuales en promedio sumarían unos 5.000 millones de pesos, es de importancia tener en cuenta que el grupo empresarial al que pertenece la organización en estudio genera más de 100 empleos directos. (Restrepo, 2017)

Dado que el objetivo del presente documento es diseñar una estrategia de mercadeo soportada en inteligencia de negocios que le permita a la empresa ULS posicionarse como líder en el mercado logístico y de transporte internacional; esta se enfocara en el proceso comercial de la compañía, el cual está conformado por los asesores comerciales que se encargan de contactar a los clientes y ofrecerles sus servicios. La empresa obtiene los datos de potenciales clientes, los asesores se comunican y les ofrecen sus servicios en base a su portafolio, rutas y tarifas, teniendo en cuenta principalmente la necesidad de los clientes previamente analizados. Posterior a esto, si el cliente decide aceptar su oferta; se realiza el proceso de formalización, el cual inicia en el momento que el usuario realiza la reserva, en caso de que el transporte sea aéreo o marítimo, existen otros casos como transporte terrestre, aduana o pólizas de seguro para la carga, los cuales se formalizan con la recepción de solicitud del servicio. (Restrepo, 2017)

Posterior a la formalización del servicio se realiza todo el acompañamiento y coordinación, el cual empieza desde el momento que se genera el conocimiento de embarque, guía o contrato de transporte y termina cuando la carga se desembarca. La empresa se destaca por su excelente trato al cliente, ya que en todo momento los mantienen informados sobre el estado de su despacho por medio de correos electrónicos o reportes, las rutas por las cuales viaja la carga y cualquier aspecto que sea relevante para sus clientes; esto con el fin de lograr la fidelización y obtener buenas referencias para futuros potenciales clientes. Posterior a la finalización del servicio, continúan realizando seguimiento a sus clientes, con el fin de volver a ofrecer sus servicios y cerrar nuevas negociaciones. Así mismo, en todo momento están en búsqueda de nuevos

clientes, estudiando a la competencia y ajustando sus procesos a las nuevas necesidades del mercado. Lo anterior se ilustra en el siguiente gráfico. (Restrepo, 2017)

Ilustración 4. Proceso comercial



Nota: Proceso Comercial [Imagen], por área comercial de United Logistics Services, S,F, CC BY 2.0.

4.2. Referentes estratégicos

La planeación estratégica en la empresa **United Logistics Services**, ha sido fundamental para mejorar las competencias, generar valor agregado y ser más competitivos, siempre en busca de la excelencia en los servicios y lograr ser líderes en el transporte marítimo, aéreo y terrestre en Colombia.

- **Misión**

“Ofrecer soluciones logísticas en transporte marítimo, aéreo y terrestre para nuestros clientes en Colombia y el mundo, ofreciendo una excelente relación costo – beneficio y garantizando la seguridad y manejo de su mercancía.” (Restrepo, 2017)

- **Visión**

“United Logistic Services (ULS), será reconocido como líder en el manejo de transporte de carga internacional aérea, marítima y terrestre en Colombia y el mundo.” (Restrepo, 2017)

- **Valores corporativos**

“ULS y todo su equipo de trabajo, está totalmente especializado para el manejo y transporte de cualquier tipo de mercancía, trabajando muy duro bajos los mismos principios éticos y un servicio personalizado que se ofrece a todos sus clientes, servicios logísticos de transporte marítimo, aéreo y terrestre en Colombia con servicio a nivel mundial para sus importaciones y exportaciones con su red de agentes internacionales.”
(Restrepo, 2017)

- **Enfoque para competir**

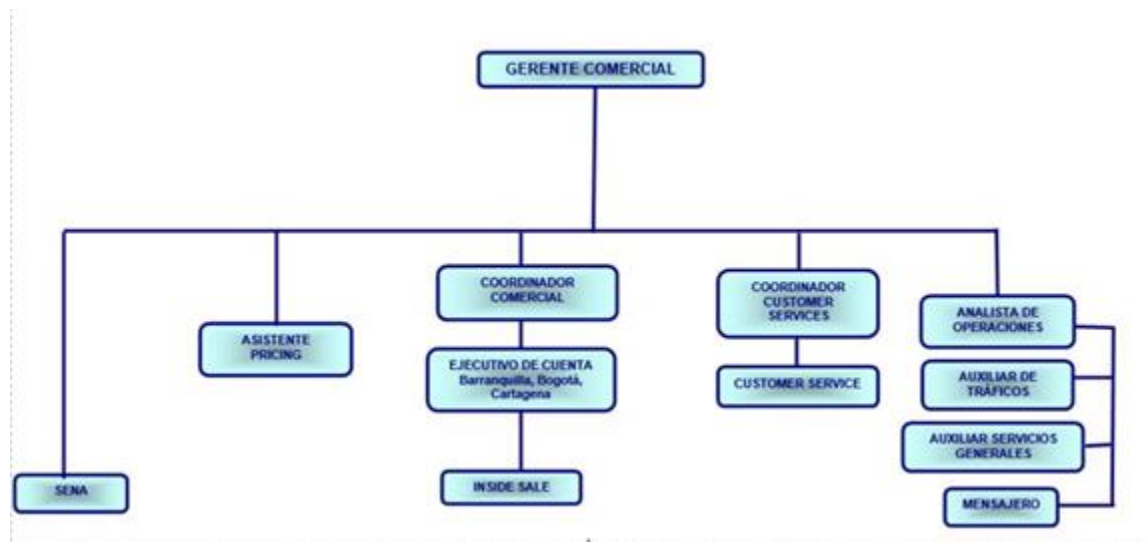
La empresa se destaca y se diferencia por su excelente servicio, ajustando su oferta según las necesidades de sus clientes y realizando acompañamiento durante todo el proceso; así garantizan la total satisfacción de sus clientes con el servicio prestado. (Restrepo, 2017)

4.3. Estructura organizacional

La estructura organizacional en ULS tiene un enfoque por procesos y es dirigida por la gerencia comercial de quien depende principalmente, los ejecutivos de cuenta y servicio al cliente, estos últimos se encargan de coordinar las relaciones con los proveedores y los clientes, elaboran las cotizaciones y realizan todo el seguimiento. De la gerencia también dependen los coordinadores de operaciones y analistas de facturación quienes son los encargados de actividades asociadas a la operación, como lo son la prestación de servicios y la facturación. Para llevar a cabo todo este proceso, la gerencia comercial, sigue instrucciones impartidas por la junta directiva. A continuación, se ilustra lo mencionado anteriormente por medio de un organigrama.
(Restrepo, 2017)

Los procesos de ULS se agrupan en tres macroprocesos, estos son: Procesos gerenciales que son los que llevan a cabo las directivas de la compañía, procesos operacionales, los cuales tienen que ver con los servicios que presta la empresa basados en las necesidades de sus clientes y todo el seguimiento a la operación; finalmente se encuentran los procesos de apoyo, los cuales son de vital importancia para llevar a cabo los procesos operacionales, ya que ayudan a estos últimos en el cumplimiento de sus objetivos. En el siguiente grafico se ilustra el mapa de procesos. (Restrepo, 2017)

Ilustración 5. Estructura organizacional



Nota: Estructura de Procesos [Imagen], por área comercial de United Logistics Services, S,F, CC BY 2.0

Procesos gerenciales

Los procesos gerenciales o estratégicos son aquellos que se llevan a cabo por parte de la alta dirección y cuyo fin es direccionar la organización hacia el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. La gerencia basa su plan estratégico en el buen servicio y la calidad de sus procesos; para ello delimitan sus actividades en tres ámbitos: Nivel de planeación, nivel de revisión y nivel de decisión y mejoramiento. (Restrepo, 2017)

El nivel de planeación se enfoca en el desarrollo de actividades que tienen como propósito el crecimiento de la compañía, el uso correcto de los recursos disponibles y la satisfacción del cliente. Para ello se definen unos objetivos de calidad:

- Asegurar una operación eficiente y rentable en el suministro de soluciones del portafolio de servicios que se ofrece a los clientes.

- Atender oportunamente las necesidades del cliente y suministrar soluciones logísticas adecuadas a precios competitivos, que aseguren la satisfacción del cliente, el cumplimiento de los presupuestos comerciales y el crecimiento de la compañía.
- Optimizar el uso de los recursos propios.

El nivel de revisión tiene como propósito hacer seguimiento al desempeño de la empresa y verificar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el nivel anterior. Finalmente, el nivel de decisión y mejoramiento se encarga del análisis de resultados con el fin de tomar las decisiones pertinentes para establecer acciones de mejora que permitan mejorar la calidad de los procesos. (Restrepo, 2017)

Procesos operacionales

Los procesos operacionales o misionales tienen un nivel de relevancia alto para la organización, ya que generan el flujo de caja y se encargan de las relaciones con clientes, accionistas y todos los actores involucrados con la compañía; estos procesos se organizan de la siguiente forma:

- Coordinación del Servicio de Exportación Marítima
- Coordinación del Servicio de Importación Marítima
- Coordinación del Servicio de Exportación Aérea
- Coordinación del Servicio de Importación Aérea
- Coordinación del Servicio de Transporte Terrestre
- Coordinación del Servicio de Agenciamiento Aduanero
- Coordinación del Servicio de Aseguramiento de la Carga

Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo se encargan de soportar a los gerenciales y operacionales, entre estos se encuentran recursos humanos, tecnologías de la información, gestión financiera, entre otros. (Restrepo, 2017)

4.4. Productos o servicios ofertados

ULS transporta mercancías desde y hacia cualquier parte del mundo por vía aérea, terrestre o marítima, entre sus factores competitivos en la prestación de este servicio están las tarifas que ofrecen y los tiempos de trayecto. Para el transporte marítimo ofrecen servicios FCL/LCL, consolidación y desconsolidación de la carga, carga suelta y al granel, carga refrigerada e isotanques (carga líquida); para el transporte aéreo ofrecen cabotajes y cargas en tránsito, tarifas preferenciales, conexión con los principales aeropuertos con aduanas, entre otros. Para la carga terrestre ofrecen servicio de transporte desde puertos a cualquier parte de Colombia, transporte de carga internacional por vía terrestre, servicio OTM/DTA y servicio puerta a puerta. (Restrepo, 2017)

La compañía también brinda asesoría en todos los trámites aduaneros para la nacionalización de mercancías, cuenta con depósitos de almacenamiento y zonas francas en Colombia y el exterior. Prestan el servicio de aseguramiento a todo tipo de carga excepto documentos personales, obras de arte, semovientes, joyas y dinero, títulos valores, alimentos perecederos, carga a granel y azúcar. Además, ULS brinda acompañamiento a sus clientes durante todo el proceso del transporte de la carga y seguimiento en tiempo real. (Restrepo, 2017)

Ilustración 6. Servicios ULS

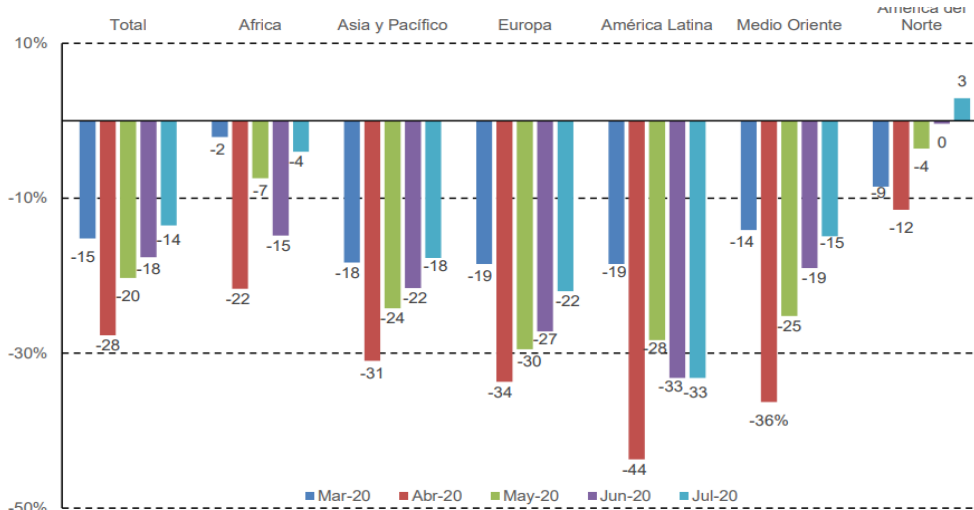


Fuente: (Restrepo, 2017)

4.5. Análisis del sector

La aparición del COVID -19 en el año 2020 no solamente representó una grave amenaza sanitaria a nivel mundial, también llegó para cambiar de manera drástica muchas de las actividades humanas, lo cual generó un impacto en las áreas económicas, financieras y de mercado. Las consecuencias que ha dejado el virus se pueden extender a lo largo del tiempo y causar más afectaciones en el futuro, teniendo en cuenta que la coyuntura causada por la aparición de la pandemia se dio dentro del marco de una economía y un sector que presentaba ya un deterioro. El sector del transporte aéreo de carga presentó una disminución anual en su indicador CTK (Indicador del transporte de carga) de 15,2% en marzo de 2020; en el mes de abril de 2020 cuando la pandemia había alcanzado su punto máximo represento una caída histórica del -43.7% (el mayor porcentaje presentado desde la crisis económica de 2009). Esta reducción interanual se puede entender de una mejor manera en el siguiente gráfico: (CEPAL, 2021)

Ilustración 7. Variación interanual del volumen de carga transportada por vía aérea



Nota: Adaptado de Variación interanual del volumen de carga transportada por vías aéreas (CTK) por región, de marzo a julio de 2020 (En porcentajes), por la CEPAL, 2021, Flirckr (CEPAL, 2021).

En la Ilustración 7 se observa que una de las regiones altamente afectadas por el cierre de las fronteras a causa de la aparición de la pandemia es América Latina, la cual presenta una reducción considerable en el volumen de carga transportada por vía aérea, en relación con el transporte de carga por contenedores durante los dos primeros trimestres del 2020. Los sistemas de transporte y comercio marítimo internacional se vieron altamente afectados por el cierre de fronteras marítimas como medida de control del COVID -19,

en donde para abril de 2020 se tuvo una variación negativa de -15,8%, en comparación a julio de 2020, la cual representó una variación de -6,6%; lo cual representa 78,0 millones de TEU. Estas variaciones se pueden ver de manera detallada en la ilustración 7: (CEPAL, 2021)

Tabla 1. Variación mensual de exportaciones e importaciones del volumen de contenedores

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Acumulado
América Latina	3.1	5.1	0.9	-15.8	-16.9	-16.1	-6.6	-2.4	-3.6	2.8	-5.1
América del Norte	-0.5	-6.8	-3.5	-15.7	-15.1	-7.5	1.9	3.7	10.5	8.9	-2.4
Europa	0.9	-3.8	-2.0	-16.5	-14.5	-7.1	-3.2	-0.4	3.3	2.7	-4.2
Lejano Oriente	2.3	-12.3	-6.4	-7.6	-7.2	-0.2	1.5	3.6	7.5	4.3	-1.2
Subcontinent e Indio	3.5	6.6	-3.4	-27.6	-21.4	-5.8	-4.2	-1.4	9.9	6.9	-4.1
Mundo	1.8	-6.0	-4.2	-13.1	-11.5	-4.0	-0.3	2.1	6.4	4.6	-2.4

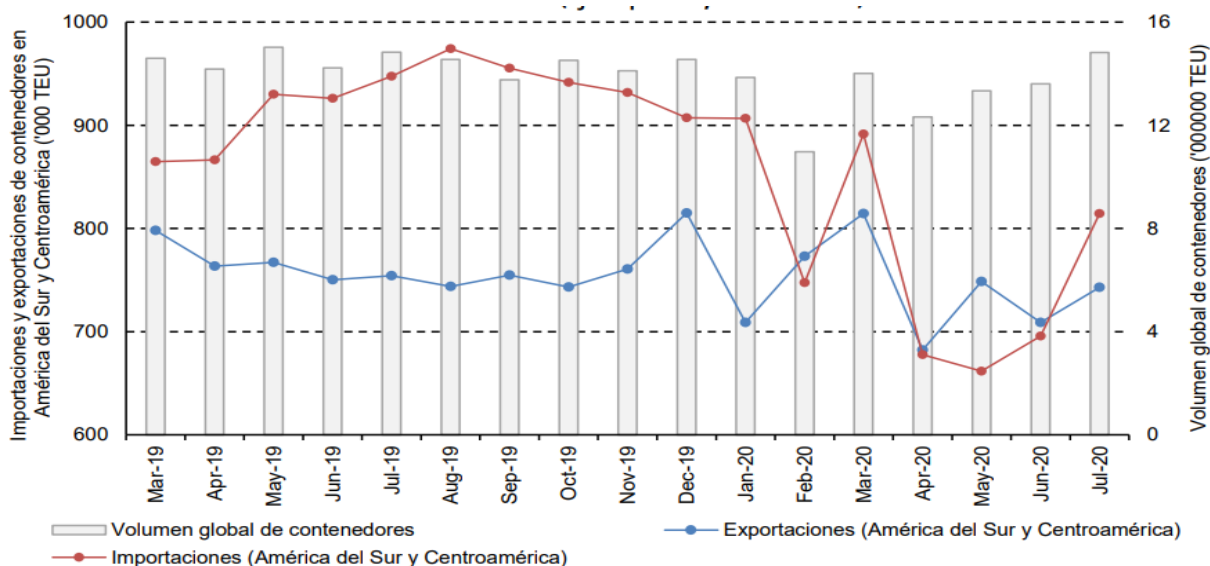
Fuente: Elaboración propia

Durante los meses de abril a septiembre de 2020 las importaciones y exportaciones de mercancía en contenedores presentaron variaciones negativas de dos cifras. América Latina, para el mes de octubre presentó una variación positiva de 2.8%, permitiendo analizar que la apertura gradual de los diferentes sectores económicos y fronteras a nivel mundial, llevo a la mejora continua de los niveles de exportación, las cuales en el año 2020 representaron 5.562,00 millones de TEU en comparación con el 2019 que fue de 5.373,00 millones de TEU lo que se representa en una variación positiva del 3,5 %. (CEPAL, 2021)

Si bien las exportaciones presentaron un crecimiento durante el 2020, las importaciones presentaron un desplome en sus cifras, en donde América Latina tuvo el peor desempeño de -12,8% de reducción en sus niveles de importaciones, evidenciando el impacto tremendamente negativo de la aparición de la pandemia. Si bien, históricamente esta región se ha caracterizado por tener un mayor porcentaje de exportaciones en

comparación con las importaciones, este fenómeno se mantuvo durante el desarrollo de la pandemia, como se evidencia en la ilustración 8. (CEPAL, 2021)

Ilustración 8. Volumen de contenedores de América latina



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CTS (2020).

Nota: Adaptado de Volumen global de contenedores (eje derecho, millones de TEU), importaciones y exportaciones de contenedores, en América Latina (eje izquierdo, miles de TEU), por la CEPAL, 2021, (CEPAL, 2021).

Con relación al año 2021, la cadena de suministro se vio altamente afectada por la aparición de la “Crisis de los Contenedores”, la cual, inicio a principios del año y se extendió hasta el mes de junio, generando una afectación en la logística marítima en los puertos colombianos y del mundo. La aparición de esta crisis, aunada a lo vivido a lo largo del territorio nacional a causa del paro nacional, llevó al represamiento de cientos de toneladas de mercancías en los puertos colombianos; esto significó un aumento en los tiempos de espera para la entrega de mercancías, lo cual generó una disminución de 8,8 millones de toneladas en comparación al 2020, representando una variación negativa del 10% en la movilización de mercancías, este fenómeno generó un aumento de más del 300% en los precios de los fletes, los cuales pasaron de costar 1.400 dólares en junio de 2020 a 15.000 dólares en agosto de 2021. (Actualícese, 2022)

No obstante, la reducción en la demanda de los bienes comercializados ha generado una afectación en las ganancias, los flujos de efectivo de las navieras y los resultados finales de las operaciones de la misma. Así mismo, con la aparición de la crisis de los contenedores, se han visto afectados considerablemente los precios de los productos colombianos, uno de estos fue el Café, el cual presentó alzas considerables en sus fletes, generando efectos negativos en la economía, productores y una disminución del 27 % de las exportaciones en comparación con las cifras presentadas en 2020. Las afectaciones y consecuencias que deja la aparición de esta crisis en la economía colombiana pueden llegar a dejar secuelas y afectar de manera notoria la economía hasta el 2023. (Actualícese, 2022)

Adicional a la crisis de los contenedores, otro factor que afecta el comercio internacional en estos momentos es la guerra entre Rusia y Ucrania; debido a que estos países tienen un papel representativo en el transporte de mercancías, materias primas, alimentos entre otros productos y servicios. El presente conflicto por el cual atraviesan estos dos países ha generado una coyuntura en la economía a nivel mundial, en donde el transporte de mercancías podría presentar una reducción en sus niveles de importación o exportación de productos, generando escases en los mismos; lo cual, pone en peligro la cadena de suministro; esto a su vez ocasiona una reducción de las ganancias, flujo de efectivos y transporte de mercancías para las empresas navieras con presencia en esta parte del continente europeo. (Swason, 2022)

El comercio marítimo se ha visto grandemente afectado por esta problemática, un ejemplo es el de MAERSK, una de las empresas de transporte marítimo más grande del mundo y que transporta el 20% de la carga a nivel mundial. MAERSK anunció la suspensión del servicio de envíos desde y hacia Rusia, exceptuando productos de ayuda humanitaria, alimentos y medicinas. Lo anterior debido a que las sanciones y restricciones impuestas a Rusia generan retrasos en la operación. A MAERSK se suman otras empresas que también han anunciado la suspensión temporal de su operación. (Hurtado, 2022)

otra crisis importante a tener en cuenta y por la cual también se ha visto afectado el sector marítimo, son los altos precios de los combustibles, lo cual es consecuencia de los altos precios del petróleo, esto conllevó a la reducción de los volúmenes en las cargas marítimas y una disminución en la facturación para los agentes de carga (Lanner, M 2019). El incremento en los precios de los combustibles ha sido considerable desde principios del presente año, se estima que ha aumentado en un 23%, afectando aún más este mercado al ser el Diesel y la gasolina lo que más gastos le genera a las empresas que hacen parte del sector del

transporte marítimo (Bobillo, 2022) . Con la crisis entre Ucrania y Rusia, se estima que aumentarán aún más los precios de los combustibles, ya que el petróleo ha alcanzado su precio más alto en 7 años. (BBC, 2022)

Hoy más que nunca el mundo evoluciona en todos los sectores económicos y el sector marítimo no es la excepción, ya que este es un mercado con bastante movimiento dentro de sus actividades comerciales, lo cual permite una mejor dinámica en la economía con otros países, pero estas operaciones obligan a la normatividad a estar en un cambio constante para ser más ágiles en los procesos y procedimientos. Además de este sector, también la tecnología, las leyes, la ecología y la cultura están en constante cambio y se debe al desarrollo de nuevos productos y servicios, lo que conlleva a una actualización de las normas en base a las exigencias del mundo actual. (Espacios, 2022)

Los intercambios comerciales con otros países le han permitido a Colombia estar a la vanguardia de las exigencias del mercado global. Por ello, se debe prestar especial atención a este sector tan importante para la economía, innovando en procesos y buscando formas de satisfacer las necesidades cambiantes del mercado; lo anterior, con el fin de dinamizar la economía y aportar a la reactivación económica tan golpeada por las diferentes crisis.

5. MARCO DE REFERENCIA

El concepto de estrategia

La palabra estrategia viene del griego “estrategos”, cuyo significado tiene relación con el encargado de dirigir un ejército o más conocido como “general”. La aplicación de este concepto se daba al momento de aprovechar las debilidades del enemigo para derrotarlo en batalla (Castellanos & Cruz, 2014). Dado lo anterior, un buen estratega, es aquel que tiene en cuenta todos los factores relevantes al momento de elegir la estrategia más adecuada según el contexto de la situación, las metas a perseguir, el enfoque y todos los demás conceptos que giran en torno a la palabra estrategia (tan usada en todos los aspectos de la vida). Lo anterior, con el fin de llevar las organizaciones a conseguir los objetivos planteados sin malgastar recursos y tiempo al tomar decisiones incorrectas. (Sierra, 2013)

La estrategia se puede entender como una serie de pasos mediante los cuales las organizaciones pueden cumplir sus metas u objetivos a largo plazo. Dentro de las estrategias empresariales se incluyen la diversificación, la expansión geográfica, la penetración en el mercado, desarrollo de los productos, la liquidación, la reducción de los gastos, la reducción de las inversiones y las empresas conjuntas (David, 2008). Las estrategias se entienden como un conjunto de acciones relacionadas entre sí impulsadas por los administradores de las entidades con el objetivo de aumentar el desempeño y la eficiencia de las organizaciones. Una de las metas más importante de las empresas es incrementar las utilidades obtenidas por cada uno de los accionistas. (Hill & Jones, 2011)

En este orden de ideas las estrategias se pueden definir como acciones potenciales que pueden llevar a las organizaciones al cumplimiento o no de sus metas dependiendo de las decisiones que se tomen por parte de la alta gerencia. En línea con lo anterior, es importante tener en cuenta que durante la implementación de una estrategia se puede generar un impacto positivo o negativo a largo plazo en la organización, por ello, los administradores se encuentran en la necesidad de estudiar los factores internos y externos a los cuales se enfrenta la misma; esta es la razón del porque las estrategias se orientan hacia un futuro alcanzable. (FRED, 2008)

Por otro lado, encontramos la definición planteada por (Hatten & Hatten, 1987) en su libro *“Strategic Management Analysis and Action”* en donde plantea que la dirección estratégica es el proceso mediante el cual las organizaciones formulan objetivos que potencian el desarrollo de estas. La formulación e implementación de estrategias son el medio óptimo para la obtención de los objetivos en una organización. De acuerdo con lo planteado por (Hatten & Hatten, 1987) el diseño de una estrategia exitosa se enmarca en el desarrollo de dos ideas clave: La primera es que se debe realizar un proceso de integración del análisis y la dirección de la estrategia por parte de la gerencia de la organización; y la segunda, enfocarse en las fortalezas de la compañía y tener en cuenta el tamaño de la competencia. En conclusión, una estrategia exitosa es el producto de la realización de un análisis interno y la sabiduría de los administradores para crear valor.

Tipos de Estrategias en Mercadeo.

A continuación, se presenta el panorama de los tipos de estrategias desde la perspectiva de diversos autores:

Estrategias de Crecimiento Intensivo.

Las estrategias de crecimiento intensivo se clasifican en: Estrategias de penetración de mercado actual, estrategia del desarrollo del mercado actual y la estrategia de diversificación de productos y servicios. La ejecución de acciones por parte de los administradores debe ir enfocada a la identificación de oportunidades de crecimiento en el mercado actual mediante la mejora en la calidad de sus productos y servicios. Una herramienta útil para el desarrollo de nuevas oportunidades de crecimiento intensivo en las organizaciones es “la matriz de expansión de mercado – producto”. Mediante la implementación de esta herramienta, se consideran las oportunidades de crecimiento de la organización en función de tres aspectos: productos actuales, mercados actuales y mercados potenciales. Por medio de una estrategia intensiva de penetración de mercado, la organización evalúa si pudiera obtener una mayor participación en la industria con su oferta de productos y servicios actuales. (Kotler & Keller, 2012)

La estrategia del desarrollo del mercado actual busca que la organización penetre en nuevas áreas geográficas donde no haya presencia de la compañía, esto con el objetivo de identificar clientes potenciales a los cuales llegar con la oferta de productos actuales. Lo anterior beneficia la organización, ya que permite una expansión donde se identifiquen nuevas necesidades de clientes actuales y potenciales evaluando la posibilidad de desarrollar nuevos productos por medio de la estrategia de diversificación; la cual es la más adecuada para lograr un mayor posicionamiento al penetrar en nuevos mercados con una oferta más amplia de productos. (Kotler & Keller, 2012)

Estrategias de Integración

Las estrategias de integración vertical ayudan a las organizaciones a tener dominio sobre sus competidores, proveedores y/o comercializadores. Este tipo de estrategia se subdivide en tres categorías, la integración directa, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se describen a continuación: (DAVID, 2008)

Estrategia de integración hacia atrás

La estrategia de integración hacia atrás busca adquirir o incorporar a sus proveedores en sus actividades de fabricación y desarrollo de productos, los administradores implementan esta estrategia en sus organizaciones con el fin de asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comercializados, para así coordinar de manera eficiente y eficaz la distribución de los mismos entre sus compradores. Mediante la implementación de esta estrategia se logra que la organización sean sus propios proveedores, reduciendo la dependencia de terceros y así disminuir su poder de negociación. (Herrera, 2011)

Por otro lado, esta estrategia se presenta cuando las organizaciones aumentan sus niveles de control sobre sus recursos de suministro, es decir se da cuando controla a sus proveedores o en su caso menos favorable únicamente ejerce control sobre su proveedor principal, mediante esta se busca estabilizar y proteger la fuente y costos de abastecimiento de importancia para la organización. (Fleisman, 2002) En conclusión, esta estrategia se da en las organizaciones cuando esta busca obtener el control sobre los proveedores de la organización, es decir cuando los proveedores son poco confiables, no cumplen a cabalidad con las necesidades de la empresa y aumentan los costos a la organización. (Fred, 2003)

Estrategia de Integración Vertical Hacia Adelante

De acuerdo con lo planteado por (Röder, 2007), este tipo de estrategia hace referencia a las actividades posteriores a la cadena de producción, es decir, a la distribución de los productos hacia el cliente final y busca que la organización genere una reducción en los gastos por concepto de intermediarios, menor dependencia de distribuidores y mayor competitividad en el mercado. Lo anterior, buscando una relación directa con los consumidores por medio de diferentes canales, como lo son las páginas web o la utilización de franquicias, por nombrar algunos. En conclusión, este tipo de estrategias permite que la organización controle en su totalidad la distribución de su producto final generando así un mayor margen de rentabilidad. (Rodríguez, 2017)

Estrategia de Integración Horizontal

La implementación de esta estrategia se da para verificar y obtener una organización por parte de otra del mismo mercado, con el propósito de mejorar la eficiencia, aumentar su presencia en el mercado y así obtener un mayor poder sobre el mismo; esta estrategia se aplica cuando la organización tiene presencia en un mercado en continuo crecimiento. (francés, 2006) Mediante esta estrategia se genera un aumento en los niveles de eficiencia de la organización, el poder y presencia en el mercado y niveles de competitividad con otras organizaciones, la teoría de integración horizontal es una estrategia de control implementada por las organizaciones para la comercialización de sus productos en diversos mercados; por medio de la creación de empresas subsidiarias con presencia en cada segmento del mercado generando un mayor control de este. (Herrera, 2011)

Las estrategias genéricas de Porter

Las grandes compañías en los diferentes sectores de la industria que manejan gran volumen de recursos centran su competencia en el liderazgo de costos y/o diferenciación, a diferencia de las más pequeñas, que utilizan el enfoque para competir, esto, se conoce como estrategia. Las empresas utilizan estrategias con el objetivo de ser más competitivas, rentables y sostenibles; pilares que debe tener toda organización independientemente de su tamaño. Porter relaciona cinco estrategias competitivas genéricas, las cuales se

diferencian dependiendo de la ventaja competitiva que logran en el mercado y además, del sector en donde compiten: liderazgo de costos, liderazgo en diferenciación y segmentación de mercado. (Caro, 2012)

Liderazgo de costos

Esta estrategia, establece que la empresa tiene una ventaja competitiva cuando tiene los precios más bajos del mercado y es utilizada por las organizaciones, cuando estas ofrecen el mismo producto que otras empresas, lo cual les permite diferenciarse frente a la competencia (DAVID, 2008). Para lograr el liderazgo de costos, las empresas deben actuar de forma ágil adquiriendo materia prima a bajo costo, negociando con proveedores de forma fácil y rápida de manera que se obtenga exclusividad en los precios, además, se podrá lograr este liderazgo optimizando tiempos en la producción al tener la experiencia y la idoneidad en el proceso de fabricación. De igual manera, se puede lograr aprovechando la tecnología como medio para llegar a clientes actuales y potenciales con la información del producto, esto le permite a la compañía retornar rápidamente la inversión vendiendo un alto margen de productos. Dentro del liderazgo de costos encontramos una subdivisión de dos tipos de estrategias: Tipo 1. Liderazgo de costos-bajo costo y liderazgo de costos-mejor valor. (DAVID, 2008)

Diferenciación

En esta estrategia es importante conocer al cliente y sus necesidades, además de estar actualizados en las tendencias del mercado, para que la compañía fabrique productos con atributos únicos que los diferencian de productos semejantes que ofrecen otras compañías, además le permite ser competitivos al satisfacer una necesidad que los clientes perciben, ofreciendo un producto a buen precio, de buena calidad y con atributos especiales que son difíciles de imitar por otras compañías, además otro de los aspectos que le permite lograr la diferenciación en el mercado son las características de la compañía, la forma en la que opera, su posicionamiento, lo que la identifica como marca y la forma por la cual llegan a sus clientes con el producto. (DAVID, 2008)

Enfoque

Este modelo centra su competencia en un solo segmento y con un solo producto que se diferencie de los que ofrecen otras compañías, compitiendo con precios bajos y explotando nuevos mercados, lo cual les permite a las empresas penetrar mucho más rápido en nuevos segmentos y lograr posicionarse de una mejor manera. Esta estrategia, normalmente es implementada por empresas pequeñas con la ventaja de ofrecer un producto innovador de alta calidad, que logre satisfacer las necesidades de clientes potenciales. Anteriormente era más sencillo aplicar esta estrategia, dado que existía poca competencia y el cliente estaba dispuesto a pagar el precio que pidiera la empresa con el propósito de satisfacer su necesidad, sin embargo, el volumen de clientes a los cuales se dirigía la oferta era menor. Con la entrada de la globalización y la digitalización de los negocios, esta estrategia ha sido utilizada por empresas que están en etapa de iniciación buscando captar la mayor cantidad de clientes posibles en base a las cualidades de sus productos. (DAVID, 2008)

El concepto de mercadeo

Desde la antigüedad, los individuos de una sociedad realizaban intercambios de bienes o servicios; ya sea por un producto o servicio de diferentes características (trueque); o bien sea por dinero, objeto o mineral que tuviera cierto valor comercial (transacciones). Después de la realización de múltiples estudios y análisis de las modalidades de comercialización de productos o servicios, surgió en el siglo XX, el concepto de mercadeo como disciplina, en donde, se dio lugar a la aparición de ideas claves para el desarrollo del proceso de mercadeo; Dentro de estos se enmarcan conceptos como el ciclo de vida del producto, segmentación del mercado, la imagen de la marca y el “Marketing Mix” entre muchos otros. (Gracia, 2012)

El mercadeo se puede entender como el logro de los objetivos y metas empresariales por medio de la satisfacción de las necesidades de los clientes de manera más eficiente en comparación a la competencia. De acuerdo con lo anteriormente descrito se puede estudiar al mercadeo desde una perspectiva social y gerencial, en donde la primera hace referencia al mercadeo como una forma mediante la cual los individuos o la sociedad obtienen lo que necesitan de la demanda de productos o servicios de los agentes presentes en su entorno, es importante tener en cuenta que, para llevar a cabo esta acción, cada una de las partes

involucradas debe tener algo de valor que ofrecer al otro. En cambio, desde la gerencia se puede entender al mercadeo como el proceso de implementación, planeación y desarrollo de estrategias de comercio, producción, distribución y comunicación de un portafolio de productos o servicios. El objetivo de esta acción es realizar un intercambio de productos o servicios generando un valor a la organización en función del cumplimiento de sus objetivos y metas propuestas. (Gracia, 2012)

Según (Gracia, 2012) El concepto de mercadeo se basa en el desarrollo de tres ideas principales las cuales son:

1. Todas las acciones se encuentran dirigidas a la satisfacción de las necesidades del cliente; en razón a esto, cada una de las dependencias de la organización debe contar con la capacidad de ofertar productos o servicios que generen un valor añadido.
2. Las herramientas de "Marketing Mix" se deben realizar de forma ordenada, lógica y sincrónica con los objetivos y metas planteadas por la organización.
3. La orientación hacia el cliente es primordial para el logro y cumplimiento de la satisfacción de sus necesidades con los productos o servicios adquiridos. Esta concepción es de suma importancia para las organizaciones en función de que nada sirve que una compañía sea capaz de captar nuevos clientes si no puede lograr su fidelización.

Captación de Clientes

En la antigüedad el mercadeo únicamente estaba enfocado en la captación de nuevos clientes, pero actualmente el mercadeo también va dirigido hacia la fidelización de su actual portafolio de clientes; esto, con el fin de construir una relación basada en la rentabilidad y satisfacción de necesidades, la cual, a su vez, debe ser estable en el tiempo. Siendo así, este proceso en las organizaciones se divide en tres aspectos: Captación, Rentabilidad y Cesión de clientes. (Gracia, 2012)

Las organizaciones deben realizar estudios que permitan identificar la demanda actual del mercado objetivo para el producto o servicio que se pretende ofertar; y posteriormente diseñar la oferta acorde a las necesidades identificadas. Lo anterior, sin dejar de lado un factor determinante como el precio, el cual debe

ser competitivo en comparación al de la competencia. Posteriormente, la empresa debe iniciar una campaña publicitaria y escoger el canal de distribución más adecuado teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la organización y los perfiles de los clientes potenciales que se quieren captar. Cabe resaltar, que la captación de nuevos clientes implica que las organizaciones dispongan de múltiples recursos para el desarrollo de su accionar; esto, facilita la implementación de su estrategia. (Gracia, 2012)

Posterior a la captación de clientes, las organizaciones se encuentran en la necesidad de realizar un análisis de la rentabilidad que obtienen de sus clientes; en donde, se deben tener en cuenta aspectos como los costos de producción, los costos de comercialización, el margen de ganancia obtenido, entre otros factores relevantes. Lo anterior, les ayuda a las organizaciones a identificar cuáles de sus clientes generan un mayor margen de rentabilidad. Así mismo, teniendo en cuenta los factores anteriormente mencionados, las organizaciones deben determinar el valor que los clientes les aportan, no solo en el aspecto económico si no en función de la entremezcla del papel que juega el cliente, el mercado y lo social. Esto les permite a las organizaciones obtener una retroalimentación y mejorar en los aspectos que se consideren de importancia. (Gracia, 2012)

Finalmente, uno de los principales problemas a los que se enfrentan las organizaciones es la cesión de clientes, si bien pueden existir múltiples motivos para que esto ocurra, una de las razones más importantes es que el producto no cumple a cabalidad con las expectativas que tenía el cliente a la hora de adquirirlo, por lo cual, el cliente buscará otras opciones en el mercado que le permitan satisfacer su necesidad. (Gracia, 2012)

Satisfacción y Fidelización de los Clientes.

Se puede definir la satisfacción de los clientes como el grado en el cual un determinado producto o servicio cumple a cabalidad con las expectativas generadas por los consumidores antes de su adquisición. Si bien, las expectativas de los productos se generan normalmente en términos de calidad y precio, también pueden existir otros factores las determinen. Como se mencionó con anterioridad, la satisfacción se encuentra altamente relacionada con las expectativas de los clientes en función de calidad y precio, sin embargo, se pueden presentar escenarios en donde el consumidor se encuentra totalmente complacido con solo uno de

los aspectos de los dos mencionados o con otro totalmente diferente, de aquí nace la necesidad de que las organizaciones apliquen indicadores de medición de satisfacción de clientes. (Gracia, 2012)

Es importante tener en cuenta que la satisfacción de los clientes es un aspecto clave para la fidelización los mismos, ya que las personas que se encuentran totalmente satisfechas con los productos o servicios adquiridos son menos susceptibles a los precios o a cambiarse a la competencia en busca de satisfacer sus necesidades. Las organizaciones, en pro de lograr la fidelización de sus clientes, implementan herramientas como lo son: Programas de fidelización de clientes, ofrecer garantías de satisfacción, gestionar las expectativas de los clientes, entre otras. En conclusión, podemos decir que la fidelización de los clientes es una de las metas más importantes para cualquier organización en donde su eficiente desarrollo depende de la cooperación de las diversas áreas de esta. (Gracia, 2012)

Transformación digital en las industrias

Un concepto importante para tener en cuenta es la transformación digital, este va más allá de la utilización de tecnologías de la información y trae consigo cambios en todos los sectores de la sociedad, desde la forma de relacionarse hasta la forma de hacer negocios. En el sector empresarial, las organizaciones que no se adapten a los cambios están condenadas al fracaso, por ello es de vital importancia que al interior de las empresas se empiece a fomentar una cultura digital en la cual cada uno de los colaboradores aprenda nuevas y mejores formas de llevar a cabo sus procesos. Para lograr este objetivo, las empresas deben diseñar e implementar estrategias enfocadas al cambio por medio de las tecnologías que trae consigo la industria 4.0. (Aguiló, 2019)

El concepto de Inteligencia de Negocios

En la actualidad y gracias a los avances tecnológicos, las empresas cuentan con herramientas cada vez más sofisticadas, que, aunadas a técnicas de análisis de datos, logran una sinergia que permite un conocimiento integral de las organizaciones, lo que su vez, facilita la toma de decisiones en base a información histórica y del presente. Este conjunto de herramientas y técnicas hacen parte del concepto de inteligencia de negocios; disciplina que se ha convertido en una necesidad para las empresas que buscan destacarse en un mercado cada vez más competitivo y para el cual la tecnología ha llegado a ser un pilar

fundamental y aliado estratégico en su búsqueda de mejores prácticas para la optimización de procesos, mejor posicionamiento y mayor reconocimiento. (Caralt & Curto, 2010)

Dado lo anterior, la inteligencia de negocios o Business Intelligence (BI) se puede definir como la habilidad para integrar técnicas y teorías en análisis de datos con un conjunto de herramientas tecnológicas con el fin de generar información relevante a partir de datos previamente recolectados, procesados y analizados; lo cual, a su vez permite una correcta toma de decisiones (basadas en hechos) en las organizaciones. Inteligencia de negocios es un término que nace en el año 1958 gracias a un artículo publicado por Hans Peter Luhn (quien fue investigador de IBM) titulado “A Business Intelligence System”. Posteriormente aparecieron otros conceptos como OLAP (On-Line Analytical Processing), base de datos y almacén de datos (Data warehouse), por nombrar algunos; los cuales en conjunto conforman todas las herramientas que hacen parte de esta disciplina. (Aguilar, 2019)

Para comprender de manera precisa el significado de inteligencia de negocios, es necesario abordar varios conceptos que se relacionan directamente con esta disciplina y que serán definidos en los siguientes apartados; entre estos se encuentran: Dato, tipos de datos, información, base de datos, analítica de datos, procesamiento OLAP, Data Warehouse, o DataMart; estos conceptos son relevantes ya que permiten ampliar el espectro y profundizar en el tema objeto de estudio del presente documento.

Los datos en el contexto organizacional

En el mundo empresarial, un dato es la representación de un hecho que no tiene valor o significado en sí mismo, ya que por sí solo, no aporta información relevante y de provecho que permita entender un contexto real de alguna situación particular, pero aunado a otros elementos de su misma naturaleza, resulta de gran utilidad y una herramienta imprescindible para la toma de decisiones. En la actualidad, los datos son de gran importancia para las empresas, estas los capturan y almacenan por medio de herramientas tecnológicas para posteriormente ser consultados y analizados con el propósito de obtener información relevante para los procesos del negocio. Posteriormente y en base a la información obtenida, se toman decisiones estratégicas al interior de las organizaciones. (Carrión, SF)

Tipos de datos

En términos tecnológicos, existen tres tipos de datos: estos son: Estructurados, no estructurados y semiestructurados. Los datos estructurados son aquellos que tienen una estructura clara y definida por medio de filas y columnas; lo cual permite determinar su naturaleza, un ejemplo de este tipo de datos son: Datos personales, financieros, datos geográficos, entre otros. Los no estructurados no tienen una estructura clara y no es posible almacenarlos en tablas de filas y columnas, por lo tanto, su análisis se hace más complejo; ejemplos de este tipo de datos son: archivos de audio, video, imágenes, correos electrónicos, entre otros. Finalmente están los datos semiestructurados que son una mezcla de los estructurados con los no estructurados y algunas veces se presentan en algunos formatos como hojas de cálculo, XML y JSON. (Aguilar, 2019)

Información

La información se puede catalogar como una agrupación de datos que, al ser procesados y analizados en conjunto, envían un mensaje de un emisor a un receptor, con el fin de ponerlo en contexto sobre un tema o situación particular. La información, por el contrario del dato, tiene un significado y un propósito. El receptor, puede darle o no valor según su criterio, para posteriormente convertirla en conocimiento y darle la utilidad que el mismo requiera. En línea con lo anterior, al obtener información, se reduce la incertidumbre sobre alguna cuestión, esto genera una opinión más objetiva sobre un tema en específico y aumenta las posibilidades de tomar decisiones más acertadas. En un ambiente empresarial, la información es utilizada al interior de las organizaciones para la gestión de sus procesos internos y para la toma de decisiones. (Carrión, SF)

Base de Datos

Es una colección de datos con una estructura definida y que en su conjunto representan el funcionamiento de una organización. Estos datos, normalmente se encuentran almacenados en algún medio, ya sea físico o digital y deben estar organizados para ser consultados cuando los usuarios lo requieran. Existen programas que permiten tener acceso a los datos almacenados, los cuales se denominan gestores de bases de datos (SGBD) y por medio de los cuales, los usuarios de bases de datos pueden crearlas y darles mantenimiento; de igual manera pueden consultar, eliminar y crear registros. Los datos que se encuentran almacenados

generalmente tienen una utilidad y son accedidos e interpretados por medio de aplicaciones por los usuarios de cada departamento en las organizaciones. (Marqués, 2011)

Analítica de Datos

Son un conjunto de prácticas enfocadas a encontrar información útil para las organizaciones por medio de la identificación de patrones y relaciones entre los datos internos y externos de una organización. Normalmente los datos estructurados, no estructurados o semiestructurados son procesados con sistemas informáticos, para luego ser analizados por las áreas encargadas de llevar a cabo esta función y posteriormente ser presentados a los interesados por medio de reportes, tableros de control o cuadros de mando. Actualmente los analistas de datos son de gran importancia en las organizaciones, ya que son de gran utilidad al momento de conocer el estado de las diferentes áreas de la compañía objeto de análisis y en base a esta información las áreas gerenciales toman las decisiones que consideren adecuadas para su negocio. (Aguilar, 2019)

Procesamiento OLAP

OLAP (On-Line Analytical Processing) Es una herramienta que permite un tipo de procesamiento multidimensional donde los datos se almacenan por medio de vectores unidimensionales y donde cada dimensión o cara del cubo representa un aspecto del global de la organización; por ejemplo: Cliente, Geografía o producto. El cubo OLAP es ideal para almacenar y consultar grandes cantidades de datos, ya que su diseño es ideal para realizar consultas complejas con una rápida capacidad de respuesta en comparación con las bases de datos normalizadas de toda la vida. El creador de este tipo de procesamiento conocido como OLAP, fue Edgar Frank Codd, quien fue el precursor de las bases de datos relacionales. (Aguilar, 2019)

Data Warehouse

Un Data Warehouse es un repositorio de datos y funciona como un almacén que contiene toda la información histórica que debe estar disponible para las diferentes áreas de la empresa. En un Data Warehouse, los datos que provienen de diferentes fuentes, como lo son los sistemas empresariales (ERP y

CRM, por nombrar algunas); son insertados luego de pasar por un proceso de transformación y limpieza. Los datos se organizan en una estructura dimensional, donde cada dimensión representa una entidad y en la tabla central es donde se almacenan las cifras que representan los hechos en base a los cuales se tomarán las decisiones en la organización. La función principal del Data Warehouse es proveer de datos a las diferentes áreas de una manera rápida, para lo cual el diseño debe ser el adecuado y estar acorde a las necesidades de la organización. (Aguilar, 2019)

DataMart

Es un Data Warehouse más pequeño, que es utilizado en casos donde la empresa no es muy grande y por consiguiente no requiere un almacén de datos tan robusto, cuando se solicita para un área específica o cuando se presenta como un prototipo inicial de lo que será el Data Warehouse global. Cuando solo existe un DataMart en la empresa, normalmente contiene datos de algún departamento de la organización y se conoce como DataMart independiente, aunque también puede hacer parte junto con otros DataMarts del Data Warehouse global de la organización; lo anterior se denomina un DataMart dependiente. Una ventaja importante de implementar un DataMart es que se requieren menos recursos tanto económicos, de infraestructura y de personal. (Aguilar, 2019)

ETL (Extract Transform and Load)

Son herramientas de software que permiten la integración de los diferentes datos provenientes de varias fuentes mediante un proceso que consta de tres pasos: El primero es la extracción, donde se obtienen datos de las diferentes fuentes como lo son los sistemas ERP o CRM, hojas de cálculo, bases de datos, entre otras. Posterior a la extracción se realiza la transformación o limpieza de los datos recolectados, donde se filtran duplicados y se verifica la consistencia de los mismos, para finalmente realizar el proceso de carga en el destino que en la mayoría de las veces son los Data Warehouse o DataMart diseñados con anterioridad. Luego del proceso de carga en el Data Warehouse se dispone de los datos para generar reportes, informes, Dashboards, autoservicios, entre otras herramientas para la toma de decisiones. (Aguilar, 2019)

La inteligencia de negocios y las estrategias de mercadeo

En base a los conceptos de estrategia y mercadeo mencionados en anteriores apartados, podemos definir una estrategia de mercadeo como un conjunto de acciones enfocadas en el cumplimiento de los objetivos relacionados con las áreas comercial y de negocios de la organización. Algunos de estos objetivos pueden ser el aumento de las ventas, mejorar el posicionamiento en el mercado, conseguir nuevos clientes, fidelizar los clientes actuales, expandirse hacia nuevos mercados, ser más competitivos, entre otros. Lo anterior, se logra gracias a un buen liderazgo que este en facultad de utilizar adecuadamente los recursos con los que cuenta la compañía, ya sean financieros, de infraestructura, tecnológicos o humanos; esto, en pro de tomar las mejores decisiones en beneficio de la organización. (Pinto, 2007)

En base a lo anterior y teniendo en cuenta el concepto de inteligencia de negocios, el cual se define como la integración de teorías, técnicas y aplicaciones con el objetivo de tomar las mejores decisiones a partir de los datos recolectados al interior de las organizaciones (Aguilar, 2019), se establece que la inteligencia de negocios funciona como una herramienta de gran utilidad que le permite a las organizaciones diseñar e implementar estrategias de mercadeo basadas en información producto del análisis de datos. En este sentido, es importante que los líderes al interior de las organizaciones utilicen los recursos tecnológicos como aliados en su estrategia y de esta manera tomar decisiones más acertadas y objetivas a la luz de los datos y no guiados por la intuición. (Alejo & Peñates, 2017)

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Tipo de investigación

Según los apartados descritos con anterioridad y los cinco descriptores que permiten establecer el tipo de investigación, se logró determinar, que, según el propósito, es de tipo aplicada, ya que, se busca causar un impacto y solucionar una problemática al interior de la empresa **United Logistics Services**. Así mismo, se establece que, según el grado de profundidad, la investigación es de tipo descriptiva, esto, dado que por medio del trabajo realizado se pretende describir los diferentes aspectos que comprenden la organización

objeto de estudio, con el fin de establecer diferentes mediciones en base a unas variables establecidas que permitirán realizar un análisis de la problemática identificada. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

Para el descriptor que establece el tipo de investigación según las fuentes de datos, se ha determinado que es de tipo cualitativa, esto, teniendo en cuenta que lo que se busca en uno de los objetivos es realizar un análisis situacional en la organización objeto de estudio por medio de recolección de datos y apoyados en la estadística descriptiva, para luego y en base a los hechos, buscar en la teoría las herramientas adecuadas que permitan determinar la ruta para dar solución a la problemática en cuestión. Lo anterior, teniendo en cuenta que, según su inferencia, la investigación es de tipo deductiva y según su temporalidad, de tipo transversal. Deductiva, ya que se parte de la identificación de un problema general para luego extraer conclusiones particulares y transversal al hacer la recolección de datos en un tiempo establecido. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

6.2. Análisis externo

Realizar el análisis externo de la organización **United Logistics Services**, nos permite realizar un diagnóstico con el fin de conocer los factores externos que están influyendo en el crecimiento o decrecimiento de la organización, determinando oportunidades y amenazas, lo que le permitirá a la organización establecer la manera como contrarrestar dichas amenazas y de igual manera minimizar la afectación, teniendo en cuenta que alrededor de una organización existen varios factores que están en constantes cambios y que influyen positiva o negativamente en su funcionamiento. (Fred, 2003)

Alrededor de una empresa existen varios factores que influyen en su funcionamiento, aun mas porque una organización está en constantes cambios, los cuales serán evaluados mediante un análisis que estará fundamentado en información recolectada que nos permitirá tomar decisiones y planificar estrategias que ayuden a mitigar los problemas. Por lo anterior, el análisis de dicho entorno lo realizaremos por medio de la herramienta de PESTEL, donde se evaluará los factores externos que influyen en el funcionamiento de la empresa y que son de alta relevancia y que a su vez tienen alguna relación entre ellos los cuales son los factores políticos, sociales, demográficos, económicos, tecnológicos, ecológicos y legales. (Burgués, SF)

Además, aplicaremos la matriz EFE, desde el diseño de este análisis nos permitirá evaluar los factores del entorno de la organización y como estos factores influyen en el funcionamiento de la organización, identificando las oportunidades y amenazas, como un determinante en el crecimiento de la organización y a la vez lograremos generar estrategias de mejora donde se aprovechen estas oportunidades y se minimice el impacto negativo de las amenazas; Es también importante involucrar en el proceso del análisis a cada uno de los colaboradores, para que sean partícipes del diagnóstico y a la vez del diseño de estrategias con las ideas que puedan aportar, a partir de su experiencia y concepción de la organización. (Fred, 2003)

Ilustración 9. Diagrama PESTEL



Fuente: Elaboración propia

6.3. Análisis interno

Con el fin de realizar un análisis al interior de la empresa **United Logistics Services**; que permita tener mayor claridad sobre qué aspectos determinan la causa de la problemática identificada en la organización, se aplicará una encuesta diseñada a partir de 7 variables que derivan del marco teórico. Dichas variables, permiten establecer varias preguntas cuyo propósito es medir el nivel de la organización en diferentes

ámbitos, como el liderazgo, la estrategia, el mercadeo, entre otros aspectos importantes para tener en cuenta para dar solución al problema por medio del desarrollo de la estrategia basada en inteligencia de negocios que se quiere proponer en el presente documento.

Los datos que serán objeto de análisis se derivan de la aplicación de la encuesta a 30 colaboradores de la organización. Las preguntas de la encuesta se diseñan teniendo en cuenta un instrumento de medición utilizado

en ciencias sociales, de la educación y de la salud, denominado “la escala de Likert”. Esta escala, permite establecer que tan de acuerdo se encuentra el entrevistado con la afirmación expuesta por parte del entrevistador, en un rango numérico de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Así mismo, la escala Likert establece un punto intermedio que permite expresar neutralidad. Posteriormente, se realizará el respectivo análisis interno mencionado con anterioridad a partir de las respuestas obtenidas. (Matas, 2018)

6.4. Población, muestra y ficha técnica

Teniendo en cuenta que la organización hace parte de un grupo empresarial, la población de **United Logistic Services** cuenta con un promedio de 32 trabajadores (comerciales, administrativos, servicio al cliente y tecnología), se ha determinado aplicar un instrumento de validación por conveniencia y perfilamiento a 30 colaboradores de la organización, entre los cuales, se encuentra el gerente, líderes de áreas, personal del área de TI, personal del área financiera y personal del área comercial. La selección se realizó teniendo en cuenta que no todos los trabajadores del grupo empresarial tienen relación con la empresa objeto de estudio. Además, se realizó teniendo en cuenta el objetivo principal del proyecto, dado que, los cargos estratégicos y las áreas comerciales, financiera y tecnología serán las principales involucradas en el desarrollo de este.

Para la selección de la muestra, se han seleccionado 3 cargos directivos, entre los cuales se encuentra el líder del área de tecnologías de la información, el líder del área comercial y el gerente de la organización. Así mismo, se han seleccionado 9 personas de ventas, 6 de servicio al cliente, 2 de Pricing, 4 del área financiera y 6 del área de tecnologías de la información. Entre los cuales se encuentran 4 desarrolladores y

2 de infraestructura. En la siguiente tabla se muestra la ficha técnica donde se evidencian los datos descritos previamente.

Tabla 2. Ficha técnica

Característica	Descripción
Periodo de Recolección de Datos	Junio – Julio 2022
Ciudad de Aplicación	Bogotá, Colombia
Cargo de las Personas Entrevistadas	Gerente, líderes, comerciales, Administrativos y TI
Población	32 colaboradores
Muestra	30 colaboradores
Método de Recolección	Encuesta

Fuente: Elaboración propia

6.5. Identificación de las variables

Las variables que se buscan medir a través de la implementación de la herramienta diseñada con estructura Likert, corresponden a: 1) Estrategia, 2) Mercadeo, 3) Cliente, 4) Liderazgo, 5) Sistemas de Información, 6) inteligencia de Negocios y 7) industria de carga internacional.

Estrategia

La estrategia es uno de los aspectos más importantes para tener en cuenta, ya que, a partir de la misma, se determinan las acciones a seguir para lograr los objetivos de la organización. Por ello, por medio de esta variable se pretende medir el nivel de conocimiento que los trabajadores y líderes tienen de diferentes factores a nivel estratégico; como las fortalezas, debilidades o principales competidores; dado que es importante establecer que tanto se involucran las personas con los diferentes aspectos de la compañía y como desde el liderazgo se puede permear a toda la organización, de la visión que se tiene y las metas que se pretenden alcanzar.

Mercadeo

El posicionamiento de una marca se logra por medio de estrategias y métodos que la organización utiliza con el fin de llegar al cliente y satisfacer sus necesidades por medio de sus productos y servicios. Por medio

de esta variable se pretende medir la forma como **United Logistics Services** se da a conocer a sus clientes y de qué manera segmenta y enfoca su mercado objetivo para lograr más reconocimiento en la industria de carga. Así mismo, se pretende medir el nivel de conocimiento que sus colaboradores tienen en cuanto a las estrategias de mercadeo que se han implementado al interior de la organización a lo largo del tiempo.

Cliente

Es la razón de ser de una empresa y quien permite su crecimiento y reconocimiento dentro de una industria. Por ello, esta variable busca determinar si la organización objeto de estudio identifica las necesidades de sus clientes por medio de estrategias de captación y fidelización. Así mismo, se pretende medir, si **United Logistics Services** realiza mediciones de satisfacción al cliente con el fin de establecer el nivel de compromiso que la organización tiene hacia los clientes y sus necesidades. Finalmente, se busca evaluar nuevas estrategias con el fin de posicionar a **United Logistics Services** como un referente en la industria de carga internacional.

Liderazgo

El líder es el encargado de direccionar la organización hacia el cumplimiento de sus metas, por ello, se pretende medir la forma en que el líder gestiona los recursos humanos que posee, en pro del crecimiento de la empresa. Así mismo, se busca identificar, si al interior de la organización, se tiene la percepción que las decisiones que se están tomando por parte de los directivos son las adecuadas de acuerdo con los objetivos planteados. Además, se pretende evaluar si existe una buena comunicación entre los directivos y sus colaboradores que genere motivación y un buen ambiente laboral.

Sistemas de información

Los sistemas de información son un pilar fundamental para cualquier empresa, ya que permiten gestionar, almacenar y tener disponible la información en el momento que se necesite. Por medio de esta variable se pretende medir si los recursos a nivel de hardware y software son los adecuados para la correcta ejecución de todos los procesos en la empresa **United Logistics Services**. De igual manera se quiere identificar si la

empresa cuenta con los recursos tecnológicos suficientes para la implementación de un proyecto de inteligencia de negocios y análisis de datos.

Inteligencia de negocios

En la actualidad, muchas empresas optan por utilizar el análisis de datos y la inteligencia de negocios como aliados estratégicos para la toma de decisiones. Con esta variable se busca medir si los datos internos o externos con los que cuenta la organización objeto de estudio se están almacenando y gestionando de manera correcta en pro de optimizar procesos, tomar decisiones y realizar predicciones en base a los mismos. De igual manera, se busca identificar si se están usando herramientas que permitan el análisis y la visualización de la información obtenida a partir de los datos que se generan en la organización.

Industria de carga internacional

Por medio de esta variable se pretende identificar que tanto afectan o favorecen factores externos como el político o el económico a la industria de carga internacional y de igual manera a la organización objeto de estudio. Por otro lado, se busca conocer el nivel de conocimiento de las personas que trabajan en la empresa acerca de cómo las tecnologías que hacen parte de la cuarta revolución industrial han impactado en esta industria, para así determinar de qué manera se podrían aprovechar todas estas tecnologías (en especial el análisis de datos) para potenciar la organización.

6.6. Instrumento de análisis interno

Para la presente investigación se seleccionó como instrumento de medición la encuesta aplicable a los colaboradores de la empresa **United Logistics Services**, desde los cargos gerenciales, medios y administrativos, con el fin de generar un diagnóstico general acerca del conocimiento y perspectiva de cómo se encuentra la organización en función del desarrollo de una estrategia de mercadeo y la utilización de datos en pro de la optimización de los procesos en la organización. Este instrumento de medición se encuentra compuesto por siete variables, cada una compuesta por 4 o 5 interrogantes que permiten determinar el estado actual de la organización en relación con la implementación y desarrollo de estrategias de mercadeo,

para la validación de cada interrogante los encuestados calificaran de 1 a 5 de acuerdo al nivel de conformidad con cada afirmación. En el Anexo 1 se encuentra el instrumento de medición para la empresa **United Logistics Services**.

En la siguiente tabla se relacionan las variables y el número de preguntas para cada una:

Tabla 3. Preguntas por variable

Variable	Número de preguntas
1. Estrategia	5
2. Mercadeo	5
3. Clientes	4
4. Liderazgo	5
5. Sistemas de Información	4
6. Inteligencia de Negocios	5
7. Industria de Carga Internacional	3

Fuente: Elaboración propia

6.7. Validación del instrumento de medición

Para la validación del instrumento de medición se empleó la herramienta de medición –V DE AIKEN, en donde se le solicitó a 5 expertos en el tema, establecer una calificación para cada una de las preguntas formuladas en una escala de 0 a 1, en donde 0 es totalmente en desacuerdo y 1 totalmente de acuerdo, teniendo en cuenta factores como su grado de pertinencia, claridad y relevancia; se presentó una solicitud formal a cada uno de los expertos a través de medios electrónicos. Para el proceso de validación de la encuesta se consultaron tres (3) docentes de Universidad EAN con gran trayectoria académica y profesional y dos (2) directivos de la empresa. los nombres y cargos de los expertos que validaron la encuesta se detallan a continuación:

1. Nelson Antonio Moreno Monsalve – Docente de Universidad EAN de la Unidad de estudio Seminario de investigación.

2. Jorge Enrique Taboada Álvarez. – Docente de Universidad EAN de la Unidad de estudio de Pensamiento Estratégico
3. Sandra Marcela Delgado Ortiz - Docente de Universidad EAN de la Facultad de ingeniería
4. Sergio Pombo – Director del área de TI de **United Logistics Services**.
5. Juan José Kousen – Gerente General de **United Logistics Services**.

En la siguiente tabla se relaciona la calificación ponderada obtenida para cada una de las preguntas que conforman la encuesta:

Tabla 4. Resultados de la V DE AIKEN

VARIABLES							
	Estrategia	Mercadeo	Clientes	Liderazgo	Sistemas de Información	Inteligencia de Negocios	Industria de Carga Internacional
Pregunta	Puntaje						
1	0,87	0,87	1	1	1	1	1
2	0,8	1	1	0,93	1	1	0,6
3	1	0,87	1	0,87	0,93	0,73	0,93
4	1	1	1	0,73	0,73	1	-
5	1	1	-	0,73	-	1	-

Fuente: Elaboración propia

De las 31 preguntas planteadas en el instrumento de medición dieciocho (18) tuvieron una puntuación de 1, ocho (8) presentaron una puntuación entre 0,87 y 0,93 para las cuales, se realizó el respectivo ajuste teniendo en cuenta las observaciones sugeridas por los expertos. Las preguntas que obtuvieron una puntuación menor a 0,85, se eliminaron y reemplazaron por nuevas preguntas.

A continuación, se evidencian los ajustes y cambios realizados:

Pregunta 3 variable Mercadeo: La organización utiliza redes sociales como parte de su estrategia de mercadeo.

Pregunta ajustada: Por sugerencia de uno de los expertos, la pregunta fue suprimida al tener relación con la segunda pregunta de la misma variable.

Pregunta 3 variable sistemas de información: La organización frecuentemente actualiza sus sistemas de información, en pro de optimizar sus procesos.

Pregunta ajustada: La organización actualiza sus sistemas de información anualmente en pro de optimizar sus procesos.

Pregunta 1 variable Industria de Carga Internacional: La organización se ha visto afectada por las diferentes crisis que han impactado la industria de carga internacional (covid 19, la crisis de contenedores o la guerra entre Rusia y Ucrania).

Pregunta ajustada: La organización se ha visto afectada por las diferentes crisis que han impactado la industria de carga internacional (covid 19, la crisis de contenedores o la guerra entre Rusia y/o Ucrania).

Pregunta 3 Variable Industria de Carga Internacional: Tiene conocimiento de como la tecnología ha impactado en la industria de carga internacional

Pregunta ajustada: La industria de carga internacional se ha visto afectada por los cambios tecnológicos

Pregunta 4 variable liderazgo: El líder comunica las estrategias de mercadeo a sus colaboradores.

Nueva Pregunta: El líder comunica los logros alcanzados y metas por alcanzar a su equipo de trabajo.

Pregunta 5 Variable liderazgo: El líder fomenta el trabajo en equipo entre sus colaboradores.

Nueva Pregunta: El líder cuenta con todo su equipo de trabajo para el desarrollo de estrategias.

Pregunta 4 Variable sistemas de información: La organización debe invertir más recursos en sistemas de información e infraestructura tecnológica.

Nueva Pregunta: La organización capacita a sus empleados en el uso de herramientas tecnológicas como lenguajes de programación o Excel avanzado.

Pregunta 3 variable Inteligencia de negocios: Los sistemas de información proveen la información necesaria para facilitar el desarrollo de sus actividades

Nueva Pregunta: Los sistemas de información proveen datos e información como apoyo a la toma de decisiones.

Pregunta 2 variable Industria de carga internacional: La organización es un referente positivo al interior de la industria de carga internacional.

Nueva Pregunta: La organización utiliza fuentes externas de datos para el desarrollo de sus estrategias de posicionamiento en la industria de carga.

7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

7.1 Análisis externo

Con el objeto de realizar un análisis externo del caso de estudio de la empresa **United Logistics Services** y con el objetivo de conocer el contexto en el cual se desenvuelve, se escoge la metodología **PESTEL**; esta herramienta se implementa principalmente para el análisis de negocios, debido a que es de gran ayuda para la toma de decisiones en relación a factores externos que pueda afectar al negocio, para la cual se puede destacar de manera potencial los factores que pueden afectar su éxito (Amador & Mercado, 2022), la implementación de esta metodología permite extraer información y datos que la organización puede utilizar para predecir las circunstancias y situaciones que se pueden presentar en un futuro. (Yüksel, 2012).

El desarrollo de esta metodología se puede ver en las tablas 5 y 6; bajo la perspectiva de este modelo cada uno de los ítems relacionados en los factores político, económico, social, tecnológico ecológico y legal, permite el análisis de las amenazas y debilidades a la que se enfrenta la organización para así poder implementar una estrategia que permita contrarrestar la situación. El análisis de los factores políticos permite diagnosticar y valorar como el gobierno mediante por medio de su operación puede llegar a afectar el funcionamiento y ejercicio de la organización, esta intervención se da mediante la promulgación y divulgación de la normativa y políticas públicas a nivel nacional, departamental e internacional sobre el transporte de carga marítima. (Amador & Mercado, 2022)

Factores políticos

Ante los cambios legislativos del transporte marítimo, la organización ha sabido prepararse y adaptarse; dado que, además de las políticas locales, la empresa está sujeta a los cambios en otros países que influyen

en la actividad del transporte marítimo y que impiden en algunos casos su operación, afectando el precio y reduciendo ingresos para la empresa; por lo tanto, es muy importante que la compañía se encuentre actualizada en cuanto a las leyes internacionales que regulan este sector, con el fin de estar preparados y cumplir con lo establecido.

Una de las situaciones que enfrentó el sector marítimo fue la reciente guerra entre Ucrania y Rusia, lo que conllevó el cierre de los puertos ucranianos y significó para la empresa que sus ingresos disminuyeran, teniendo en cuenta que desde ese país se importan hacia el comercio colombiano algunos productos de consumo masivo como el Maíz, trigo, y las semillas de girasol; además, los dos países envían alrededor del 9% del aceite vegetal mundial, lo que significa el alza en precios de estos productos (Marta, s.f.).

Factores económicos

La situación de la economía en Colombia y demás países, es un factor que influye significativamente en el presente y futuro de la empresa objeto de estudio, dado que, estos factores determinan su permanencia en el mercado, así mismo, la empresa depende en gran parte de la inflación, que establece el alza de precios y el bajo consumo de productos que se importan desde otros países. Por otro lado, los niveles de importaciones en Colombia dependen en gran medida de la situación económica de otros países, lo cual es un influyente importante porque el comportamiento de los precios determina el nivel de exportaciones e importaciones desde y hacia Colombia (Expansión, 2022).

En Colombia, en los primeros dos trimestres del año 2022, se presentó un alza en la inflación, la cual cerró en el 9,7% con un comportamiento histórico en la economía nacional, la cual, se proyecta sostenerse hasta el cierre del presente año. Adicional a este comportamiento, se presentó gran demanda de productos y se suma el alza en tasas de interés declaradas por el Banco de la República, con el fin que haya una recesión disminuyendo el consumo y evitando el aumento en la inflación, lo cual resulta contraproducente, debido a que esto causara un aumento en el desempleo y a la vez impide la financiación e inversión en el país. Bajo esas condiciones, no hay mucho optimismo en cuanto a una mejora de la economía en Colombia al cierre del año 2022, lo cual si se espera que para el segundo semestre del año 2023. Dado lo anterior, la empresa objeto de estudio espera lograr un crecimiento en el próximo año, teniendo en cuenta que ha logrado sostenerse en el mercado gracias a su excelente servicio (ANDI, 2021).

La crisis provocada por la pandemia del covid-19 dejó grandes daños económicos que tardaran mucho tiempo para ser subsanados, pero dependerá en gran medida en pensar en tomar medidas drásticas, que acelere el crecimiento económico creando reformas políticas que también abarque otros efectos negativos entre ellos los cambios climáticos, siendo otro de los factores que afecta la producción en gran medida y tras esta afectación, también la empresa ULS, sentirá los cambios por la disminución en transporte hacia y dentro del país.

Factores sociales

Hay factores sociales que afectan directamente la rentabilidad de la compañía, por ejemplo, el paro nacional del año 2021 en Colombia tuvo un impacto negativo en las operaciones de la organización, ya que se bloquearon las vías que llegaban al puerto de Buenaventura, esto generó un represamiento de la carga, lo que a su vez disminuyó las importaciones de mercancía, generando pérdidas para la empresa objeto de estudio. Sin embargo, la organización ha sabido reponerse de este tipo de coyunturas y ha logrado salir a flote en beneficio de todas las familias que dependen del sustento que obtienen fruto de su trabajo en la empresa.

Por otro lado, el índice de la tasa de crecimiento de la población mundial es un factor que favorece el futuro de la empresa, teniendo en cuenta que entre más población haya, habrá más consumo de productos importados y exportados; lo cual significa para la empresa un incremento en los ingresos por la utilización de sus servicios, este ha sido un determinante a la hora de realizar el diagnóstico económico y demográfico (bancomundial, 2021). Así mismo, como la empresa se beneficia de la población, también busca retribuir de alguna manera, por lo tanto, para la compañía es de suma importancia la responsabilidad social, por ello, la empresa ha visto la necesidad de invertir en los grupos de interés que tienen relación directa o indirectamente con la misma. Actualmente, la empresa genera empleo a comunidades de ciudades portuarias como Buenaventura, Santa Marta o Cartagena, así mismo, para la empresa es de vital importancia el bienestar de su talento humano, por lo cual invierte en programas educativos o actividades extralaborales para los colaboradores de la empresa.

Factores tecnológicos

Con respecto a los factores tecnológicos, es uno de los ítems más importantes para tener en cuenta en función del análisis externo de una organización, esto, debido a la continua actualización y cambios en materia tecnológica, lo cual representa grandes retos y beneficios para las organizaciones que los adoptan, pero que aun así, representa un gran peligro para las organizaciones que no lo hagan, debido a que estas pueden perder competitividad al no adoptar nuevas tecnologías, lo cual, puede hacer que se vuelvan poco llamativas y atractivas en el mercado. Dado lo anterior, es pertinente que la organización constantemente realice inversiones en nuevas tecnologías, con el objetivo de optimizar sus procesos, lograr mayor productividad y competitividad en el mercado.

Factores ecológicos

Además de las políticas estatales, la empresa debe estar a la vanguardia en cuanto a políticas de protección ambientales, que resultan para el gobierno de gran importancia; por lo tanto, desde la empresa se viene cumpliendo con lo establecido en cuanto a esta legislación, siendo responsables con el medio ambiente y velando por su protección. Por otro lado, dentro del sector siempre ha existido la incertidumbre del cambio de gobierno en Colombia, porque existe la posibilidad de la implementación de políticas que pueden influenciar positiva o negativamente en las operaciones de la organización. Algunas de estas políticas están relacionadas con el uso de la energía, conservación del medio ambiente, gestión de residuos, emisión de gases de efecto invernadero o la contaminación de las zonas coralinas, fauna y flora marítima que lleguen a afectar el transporte de marítimo de carga. (Amador & Mercado, 2022)

Factores legales

Finalmente, en relación con los factores legales en este se analiza toda la normativa legal que puede llegar a perjudicar, afectar o beneficiar el desempeño en general de la organización, en especial sobre sus procesos de comercialización, producción y prestación del servicio del transporte de carga marítima. (Amador & Mercado, 2022)

El transporte marítimo de mercancías, es uno de los mercados más rentables en Colombia, teniendo en cuenta que el 80% del comercio internacional se transporta por los océanos, es por esta razón que ULS es

una empresa que ha logrado posicionarse en esta industria desde hace 24 años y ha logrado la permanencia en Colombia por el cumplimiento de la legislación que regula este mercado, en cuanto a la regulación en precios, rutas, supervisión, licencias y acuerdos comerciales entre países, legislación que en cierta medida afecta o beneficia dependiendo la situación económica que viva el país en el momento (nacional, 2021).

Tabla 5. Macroentorno / Características

	Factor de Macroentorno	Características
P	Legislación local e internacional en el sector del transporte marítimo.	Nuevas legislaciones locales e internacionales que influyen en el sector marítimo como en la regulación de precios; lo cual, afecta directamente los ingresos de la empresa.
	Cambio de gobierno local.	El cambio reciente de gobierno en Colombia trae consigo nuevas políticas y alianzas internacionales que regulan el sector y que influyen en las operaciones de la organización.
E	Comportamiento de la inflación en Colombia	Una consecuencia del alza significativa de la inflación en Colombia es la disminución del consumo de productos importados, lo cual significa para la empresa una disminución de ingresos. Sin embargo, la empresa tiene una alta preferencia por parte de sus clientes, debido a la calidad del servicio y el acompañamiento durante el proceso.
	La guerra entre Ucrania y Rusia	Una consecuencia de este acontecimiento ha sido la disminución en las importaciones hacia Colombia de algunos productos provenientes de los países que hacen parte del conflicto debido a la baja producción.
	La reciente pandemia mundial	La recesión económica producto de la pandemia generó afectación en todos los sectores económicos, además, ha obligado a las empresas a utilizar nuevos mecanismos de comercialización. Por otro lado, la pandemia ha evidenciado la necesidad de crear planes

		de contingencia ante cualquier situación imprevista que pueda llegar a causar un impacto negativo en las organizaciones.
S	Crecimiento del índice poblacional en el Mundo	El crecimiento poblacional a nivel mundial, y en especial en Colombia, ha significado un aumento del consumo de productos y servicios.
	Comportamiento de los Stakeholders	La identificación de necesidades y expectativas de los grupos de interés que están involucrados con la empresa, son fundamentales para su crecimiento como organización.
T	Innovación tecnológica en los procesos de carga en el transporte marítimo.	La aparición de la pandemia aceleró el desarrollo tecnológico y la aplicación de tecnología en los procesos organizacionales, lo cual conlleva a grandes beneficios como la reducción en costos, recurso humano, almacenajes, entre otros. Además, dinamiza los procesos logísticos.
	globalización en los procesos de comercialización en sus estilos y formas de acceso.	La globalización trajo consigo grandes cambios en la forma de comercializar bienes y servicios. Facilitando en gran manera las relaciones comerciales entre las naciones a nivel mundial.
E	Protección de las zonas marítimas	En la actualidad, los diferentes gobiernos se encuentran altamente preocupados por la protección de las zonas marítimas, como lo son: Las zonas coralinas, las reservas marítimas y la fauna que se encuentran en peligro de extinción. Lo anterior, conlleva a restricciones en el tránsito de embarcaciones, con el fin de preservar dichas zonas.
	Continua desvinculación sus operaciones del consumo mínimo de recursos naturales y ahorro de energía.	La empresa, como parte del desarrollo de sus actividades y funciones, ha implementado políticas de cero papel y planes de reciclaje. Así mismo, políticas que fomentan el cuidado del agua y el medio ambiente por medio de campañas con sus

		colaboradores y clientes.
L	Implementación de Políticas de tratamiento de datos personales.	La Constitución Política de Colombia en su Art 15 señala la protección de los datos personales. La Ley 1581 de 2021 mediante la cual se dictan todas las disposiciones generales para el tratamiento, divulgación y transferencia de datos personales en función del derecho que tiene cada persona de conocer, actualizar y rectificar la información recolectada de ellos por diferentes bases de datos o archivos.
	Implementación de políticas públicas en el transporte marítimo de carga	La política nacional de transporte marítimo de carga, sus procesos y lineamientos necesarios para el transporte de mercancías desde los diferentes puertos a nivel mundial.

Tabla 6. Macroentorno / Análisis

	Factor de Macroentorno	Análisis
P	Legislación local e internacional en el sector del transporte marítimo.	La empresa se encuentra a la vanguardia y actualizada en cuanto a la legislación que regula las operaciones del sector del comercio exterior.
	Cambio de gobierno local.	La organización se encuentra a la expectativa de las nuevas políticas que trae consigo el nuevo gobierno y que pueden regular o cambiar el funcionamiento del sector del transporte marítimo

E	Comportamiento de la inflación en Colombia	La empresa ha logrado en los 24 años de operación una excelente posición en el mercado y una buena reputación, lo cual le ha permitido mantenerse en el mercado y lograr la fidelización de sus clientes.
	La guerra entre Ucrania y Rusia	La organización está en la capacidad de comerciar con varios países a nivel mundial. Sin embargo, se ha visto afectada por la escasez de ciertos productos y materias primas provenientes de los países en conflicto.
	La reciente pandemia mundial	La organización se dio la oportunidad en este tiempo de pensar en estrategias para llegar al cliente implementando nuevas alternativas de comercialización y actualizándose para seguir compitiendo en el mercado.
S	Crecimiento del índice poblacional en el Mundo	Para la empresa, este crecimiento significa aumento en los ingresos por el transporte masivo de productos de consumo a nivel local y mundial.
	Comportamiento de los Stakeholders	Ha sido estrategia de la organización, invertir en los grupos de interés, en especial en sus clientes. Prestando un servicio de calidad que le garantice a la empresa su fidelización.

T	Innovación tecnología en los procesos de carga en el transporte marítimo.	La organización ha mostrado interés en implementar soluciones tecnológicas como la inteligencia de negocios y el análisis de datos como parte de sus procesos.
	globalización en los procesos de comercialización en sus estilos y formas de acceso.	La empresa se encuentra comprometida con la innovación en los procesos relacionados con el comercio y transporte de carga en los diferentes puertos a nivel mundial.
E	Protección de las zonas marítimas	La organización se encuentra comprometida con el cuidado y protección de las zonas marítimas, de su flora y fauna a lo largo de las diferentes rutas marítimas por donde se movilizan las mercancías, es por esta razón es que la empresa tiene conocimiento de todas aquellas zonas que cuentan con protección.
	Continua desvinculación sus operaciones del consumo mínimo de recursos naturales y ahorro de energía.	La empresa, de la mano de sus directivos y líderes se encuentran altamente interesados la reducción de la huella de carbono que genera el desarrollo de sus actividades. Es por esta razón, que la empresa está llevando a cabo la implementación de campañas para la concientización del cuidado del medio ambiente.
L	Implementación de Políticas de tratamiento de datos personales.	La empresa se preocupa por la conservación, cuidado y tratamiento de los datos personales de sus empleados, colaboradores, clientes y potenciales clientes registrados en las diferentes bases de datos de la organización.

	Implementación de políticas Públicas en el transporte marítimo de carga	La organización se encuentra comprometida con la adopción de toda la normatividad y políticas públicas vigentes en el transporte de marítimo de carga.
--	---	--

Tabla 7. Macroentorno/ Exigencias en mercadeo

	Factor de Macroentorno	Exigencias en Mercadeo
P	Legislación local e internacional en el sector del transporte marítimo.	Estar actualizado para cumplir con lo establecido por el gobierno local e internacional, de manera que se reduzca el riesgo de quedar por fuera del mercado o tener que cumplir con multas o sanciones que afecten a la organización.
	Cambio de gobierno local.	Adaptarse e implementar las medidas internas que le permita cumplir con todos los cambios propuestos por el gobierno sin afectar sus operaciones.
E	Comportamiento de la inflación en Colombia	Establecer políticas de precios, que permitan competir sin afectar sus finanzas, lo cual, permitirá la fidelización de clientes.
	La guerra entre Ucrania y Rusia	Establecer alianzas con los diferentes puertos, que permitan estar a la vanguardia de la exigencia del cliente y ofrecer un servicio con valor agregado.

	La reciente pandemia	Establecer nuevos mecanismos de comercialización y comunicación; lo cual, permite estar al nivel de la competencia, además de conocer y solventar la necesidad del cliente.
S	Crecimiento del índice poblacional en el Mundo	Continuar con la prestación de un servicio de calidad, con la mejor tecnología e información actualizada.
	Comportamiento de los Stakeholders	Inversión en tecnología, lo cual, le permite a la organización dar solución oportuna a las necesidades de sus clientes.
T	Innovación tecnología en los procesos de carga en el transporte marítimo.	Mayor inversión en los proyectos de innovación tecnológica para el proceso de transporte de carga.
	globalización en los procesos de comercialización en sus estilos y formas de acceso.	Análisis y estudio de las estrategias de comercialización del transporte de carga internacional.
E	Protección de las zonas marítimas	Velar por la protección de la flora y la fauna marítima cumpliendo la regulación establecida.

	Continua desvinculación sus operaciones del consumo mínimo de recursos naturales y ahorro de energía.	Realizar campañas de cuidado ambiental entre los colaboradores y clientes de la organización.
L	Implementación de Políticas de tratamiento de datos personales.	Conservar y tratar de acuerdo con la normatividad los datos personales de los colaboradores y clientes.
	Implementación de políticas Públicas en el transporte marítimo de carga	Realizar, adoptar y acoplar toda la normatividad vigente para el tema de transporte de carga marítima.

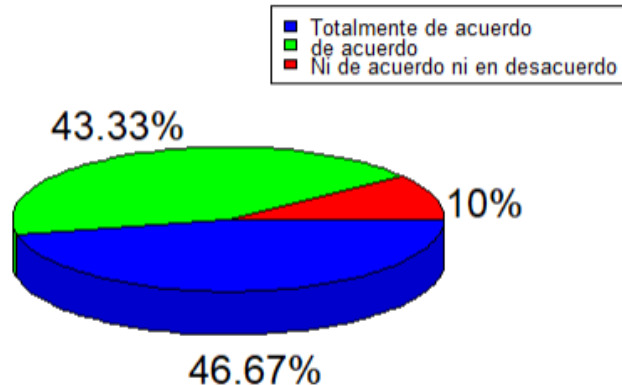
7.2. Análisis interno

Con el fin de realizar el análisis al interior de la organización, se realizó una encuesta a 30 colaboradores del área comercial, servicio al cliente y tecnologías de la información; las preguntas de la encuesta se establecieron en base a 7 variables obtenidas a partir de los conceptos definidos en el marco teórico y lo que se busca es entender la percepción y el conocimiento que tienen los colaboradores en cuanto a diferentes aspectos de la organización. En el presente apartado, se dan a conocer los resultados de la encuesta y se realiza el respectivo análisis para cada una de las preguntas planteadas a los colaboradores.

Variable: Estrategia

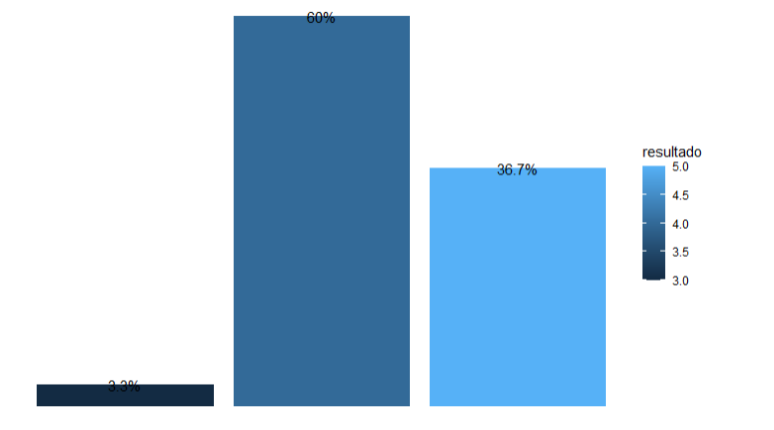
Pregunta 1: La organización utiliza indicadores de gestión que permiten medir su desempeño

Resultados obtenidos:



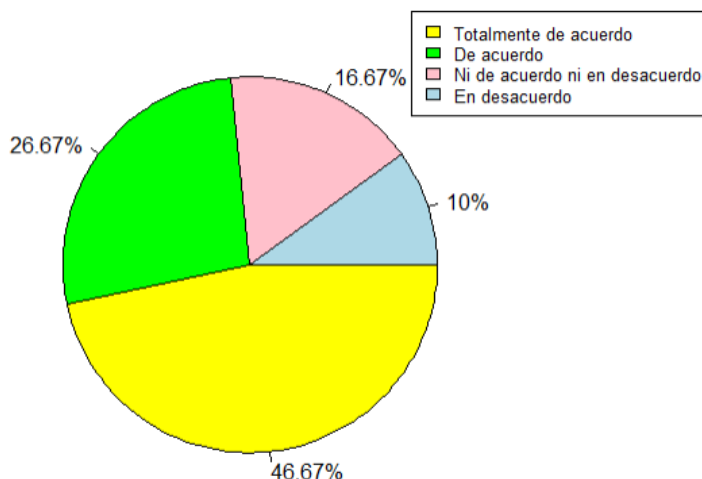
Según los resultados, el 90% de los colaboradores encuestados tiene conocimiento sobre el uso de indicadores de gestión en la organización, lo cual evidencia que, en efecto, ULS realiza mediciones que permiten conocer el desempeño de los diferentes procesos internos, lo cual es positivo de cara a la implementación de estrategias de mejora. Sin embargo, es pertinente que la organización de a conocer el uso de estas herramientas y sus resultados a todos los colaboradores involucrados en los procesos comerciales, de servicio al cliente y tecnología; dado que, para la implementación de estrategias, es importante que todo el equipo de trabajo conozca el comportamiento de la organización en cuanto a sus diferentes procesos.

Pregunta 2: Como trabajador, logra identificar fortalezas y debilidades de la organización



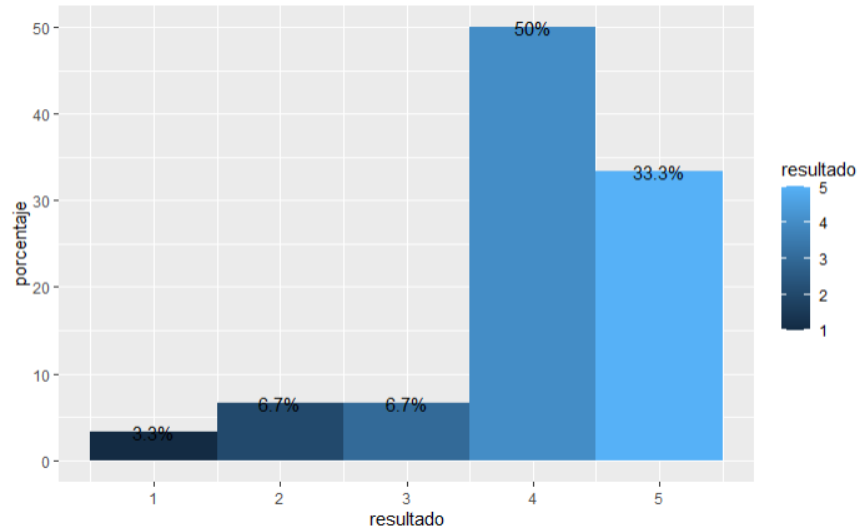
Según los resultados que se observan en la gráfica, el 96,7% de los colaboradores identifican las fortalezas y debilidades de la organización, esto es importante, ya que evidencia un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la organización, lo cual, facilita el diseño de estrategias, teniendo en cuenta que un aspecto importante, que les permite destacar a las organizaciones de la competencia, es el conocimiento que sus colaboradores tienen de las mismas. Por otro lado, que los colaboradores conozcan las fortalezas de la organización, ayuda a potenciarlas, aprovechando al máximo las capacidades de cada uno.

Pregunta 3: Como trabajador, conoce los principales competidores de la organización



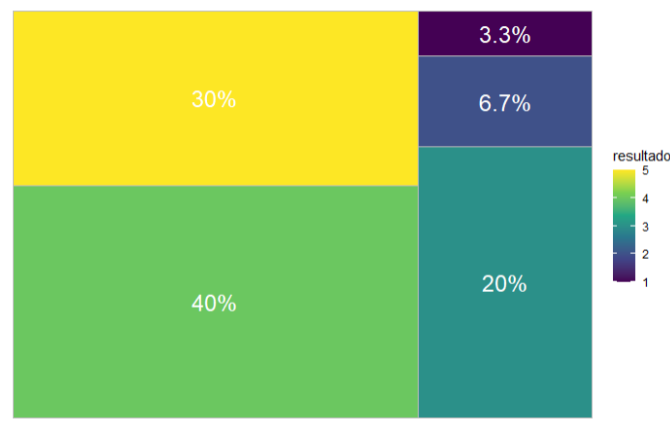
Otro aspecto importante que facilita el diseño de estrategias efectivas al interior de las organizaciones, es el conocimiento de la competencia por parte de los colaboradores, por ello, los resultados obtenidos para esta pregunta, para los cuales se observa que el 73,34% respondieron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que conocen a la competencia, dejan de manifiesto la viabilidad para diseñar estrategias que permitan potenciar las fortalezas de la organización y lograr mejores resultados.

Pregunta 4: Como trabajador, identifica como la organización se diferencia de la competencia



Los resultados de esta pregunta tienen relación con las preguntas anteriores, ya que evidencia que la mayor parte de los colaboradores tiene conocimiento no solo sobre la competencia, también sobre los aspectos diferenciadores de ULS, lo cual, permite diseñar la estrategia basados en esos puntos diferenciadores, con el fin de potenciarlos y lograr destacar aún más en el sector del transporte de carga.

Pregunta 5: La organización segmenta sus clientes para definir su estrategia

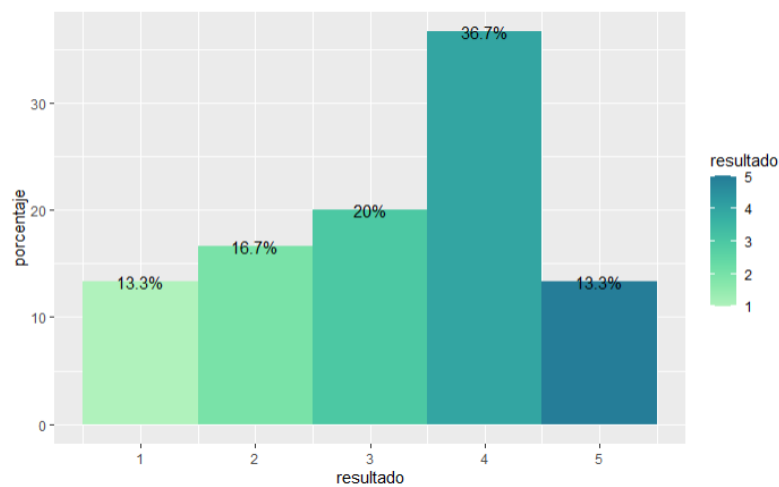


Los resultados evidencian que la organización realiza segmentación de mercados, lo cual permite diseñar la estrategia en base a un mercado objetivo y teniendo en cuenta las fortalezas y aspectos diferenciadores de la organización. Según la gráfica, el 70% de los colaboradores tienen conocimiento que la organización realiza segmentación de mercados, lo cual, al complementarlo con los resultados de las preguntas anteriores

que hacen parte de la variable estrategia, evidencia que los colaboradores conocen la empresa para la cual trabajan, lo cual es importante de cara al diseño de la estrategia que se quiere proponer, ya que, el autoconocimiento, es el primer paso para lograr resultados en un mercado cada vez más competitivo.

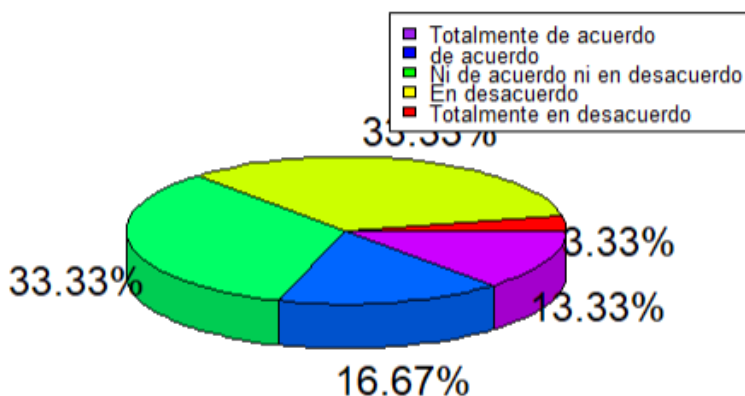
Variable: Mercadeo

Pregunta 1: Conoce alguna estrategia de mercadeo que se utilice en la organización



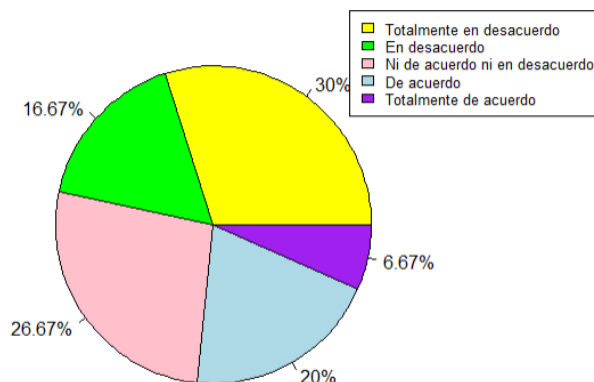
La primera pregunta de la variable mercadeo busca evaluar no solo el conocimiento de los colaboradores acerca de las estrategias de mercadeo utilizadas por la organización; también se busca conocer si la organización utiliza de manera frecuente estrategias de este tipo, por lo tanto, según los resultados, se obtuvo que el 50% de los colaboradores conoce de alguna estrategia implementada en la organización, esto lleva a pensar que no se están teniendo en cuenta a todos los colaboradores de las áreas comercial, ventas y tecnología para la implementación de estrategias o que no es muy frecuente la creación de estrategias de mercadeo al interior de la organización.

Pregunta 2: La organización utiliza estrategias de marketing digital



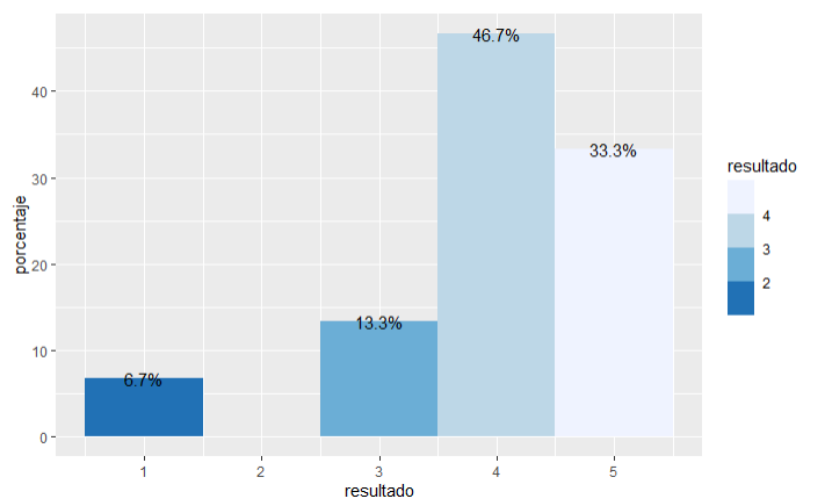
El 30% de los colaboradores encuestados dicen estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la organización utiliza estrategias de marketing digital, lo cual deja de manifiesto que la gran mayoría de los encuestados no tienen conocimiento si ULS utiliza los medios digitales como parte de su estrategia, también se puede pensar que la organización alguna vez las ha utilizado, pero no lo hace de manera frecuente en la actualidad. Este aspecto es importante ya que los medios digitales como redes sociales o web sites permiten llegar a más público y son plataformas que se pueden explotar para lograr el crecimiento de las organizaciones por medio de la comunicación efectiva de productos y servicios. Los resultados de esta pregunta aportan información de valor, ya que las redes sociales son un aspecto importante para tener en cuenta como parte de la estrategia.

Pregunta 3: La organización se enfoca en un solo segmento del mercado



Según los resultados obtenidos, el 26,67% de los colaboradores encuestados está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la organización se enfoca en un solo segmento del mercado, el 26,67% no tiene conocimiento del tema y el 46,67% restante dice estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Lo anterior, evidencia que la organización apunta a diferentes segmentos de mercado y busca captar clientes teniendo en cuenta diversas necesidades que en la actualidad la empresa identifica por medio de la comunicación directa con los clientes. Los resultados permiten diseñar la estrategia en base a diferentes aspectos y segmentos, teniendo en cuenta las necesidades de los diferentes clientes en cuanto al servicio que presta la organización.

Pregunta 4: La organización realiza investigación de nuevos mercados hacia los cuales dirige su estrategia de mercadeo

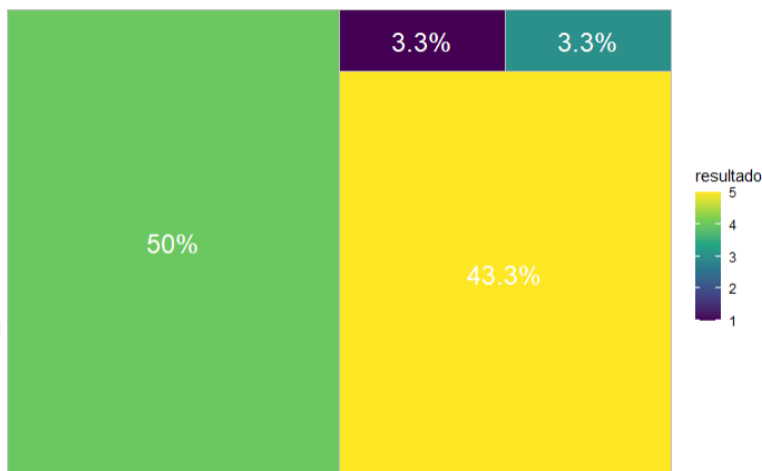


Los resultados dejan de manifiesto que la organización constantemente está en la búsqueda de nuevos clientes en nuevos sectores, este aspecto es importante ya que por medio del análisis de datos y la inteligencia de negocios, la empresa lograra identificar, a la luz de los datos, aspectos relevantes que le permitan mejorar su estrategia y poder dirigirse a esos nuevos mercados que representan mayores ventas y mejor posicionamiento.

Variable: Clientes

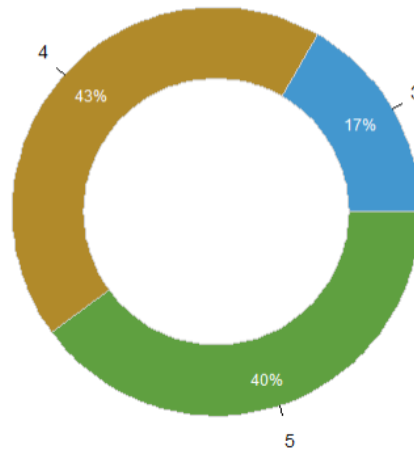
Pregunta 1: La organización indaga sobre las necesidades de sus clientes

Según los resultados de la encuesta, el 93% de los colaboradores encuestados, consideran que la organización indaga sobre las necesidades de sus clientes, lo cual permite diseñar la estrategia en base a dichas necesidades, con el fin de lograr la fidelización de sus clientes actuales y la captación de potenciales clientes en los nuevos mercados hacia los cuales la organización busca dirigir su estrategia de mercadeo. Otro aspecto para tener en cuenta en esta pregunta es que los colaboradores están informados de este aspecto o tienen participación en identificar esas necesidades para de esta manera lograr la mejora constante en el servicio.

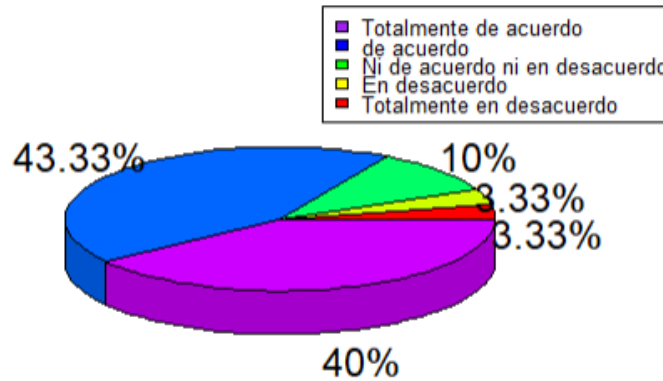


Pregunta 2: La organización diseña estrategias con el fin de captar nuevos clientes

Los resultados permiten identificar que la organización efectivamente, como se mencionó anteriormente, está en la búsqueda constante de nuevos clientes por medio de estrategias que permiten identificar las necesidades de estos. Si bien las estrategias que utiliza la organización en la actualidad le han permitido crecer en el mercado, el objetivo es lograr que la organización diseñe estrategias más efectivas, acertadas y basadas en datos. Lo anterior, permite acelerar el crecimiento, lograr un mejor posicionamiento y aumentar las ventas.

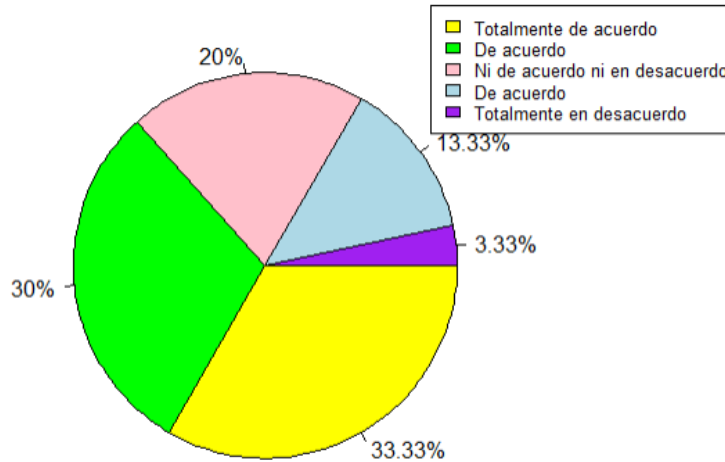


Pregunta 3: La organización diseña estrategias con el fin de fidelizar los actuales clientes



Los resultados evidencian la importancia del servicio al cliente para la organización, de hecho, es uno de los pilares más importantes de su filosofía y que destacan de la competencia. Por ello y con el objetivo que la compañía continúe con sus buenas prácticas en servicio al cliente (lo cual le permitirá no solo fidelizar sus clientes actuales, si no también alcanzar nuevos clientes en nuevos segmentos del mercado), este aspecto será tenido en cuenta como parte de la estrategia de mercadeo basada en inteligencia de negocios, utilizando herramientas como indicadores de gestión y mediciones de servicio al cliente para identificar las buenas prácticas que tienen impacto en los clientes y de igual manera aquellos aspectos susceptibles de mejora.

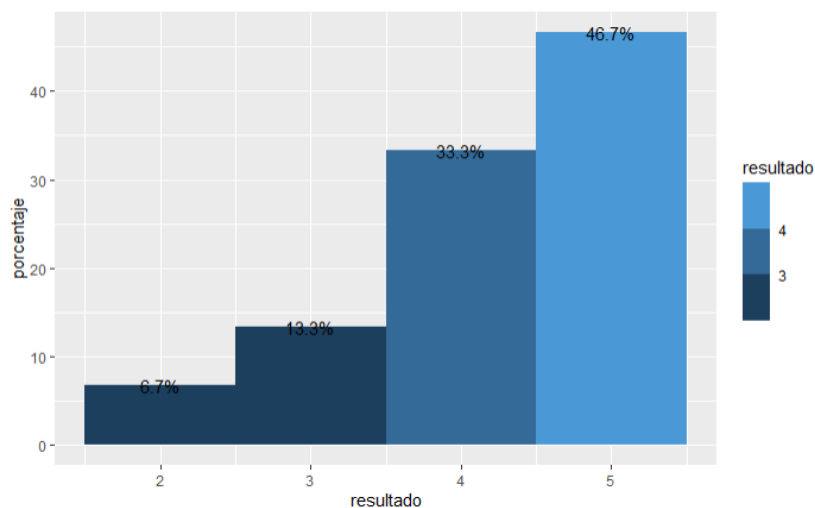
Pregunta 4: La organización realiza mediciones de satisfacción del cliente



Los resultados arrojan que un 63.33% de los colaboradores están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que la organización realiza mediciones de satisfacción de servicio al cliente; por ello y teniendo en cuenta que para este fin se deben usar herramientas que proveen datos, que luego de ser procesados y analizados aportan información de valor; como se mencionó previamente, este aspecto será tenido en cuenta dentro de la estrategia con el fin de aportar las herramientas adecuadas para que la organización pueda identificar a la luz de los datos los aspectos más importantes para lograr la satisfacción al cliente que le permita fidelizarlos y estar un paso delante de la competencia.

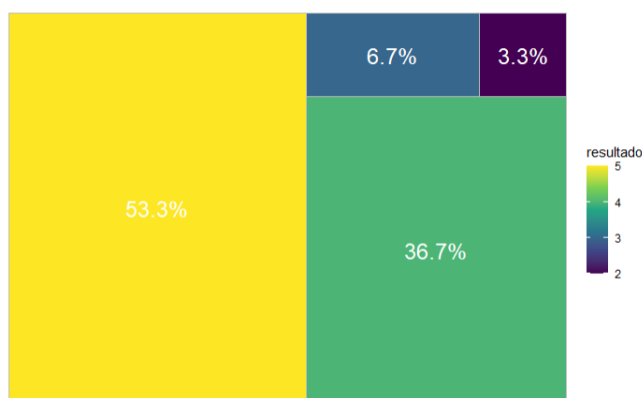
Variable: Liderazgo

Pregunta 1: El líder de área delega funciones de acuerdo con las competencias de cada colaborador



Los resultados arrojan que cerca del 80% de los colaboradores afirman que el líder del área les asigna funciones acordes a sus competencias y talentos; esto facilita el diseño de estrategias, ya que, cuando el líder asigna funciones estratégicamente, mejora el rendimiento del equipo de trabajo y es mayor la productividad. Por otro lado, cuando las personas ponen sus talentos al servicio de la organización, contribuyen al crecimiento de esta; de igual manera, tienen la oportunidad de mejorar sus habilidades en lo que sea que se destaquen, de esta forma, se logra un crecimiento conjunto y a la par con la organización.

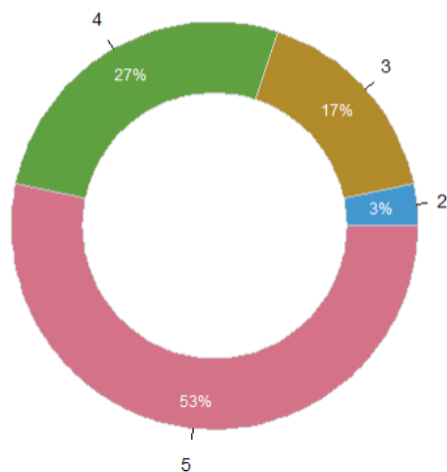
Pregunta 2: El líder toma decisiones estratégicas de acuerdo con los objetivos de la organización.



Los resultados evidencian que la percepción de los colaboradores hacia el líder de área es positiva, ya que el 95% afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con las decisiones tomadas por parte del líder de área, es decir, que perciben una buena gestión, que se evidencia en los resultados obtenidos. El apoyo

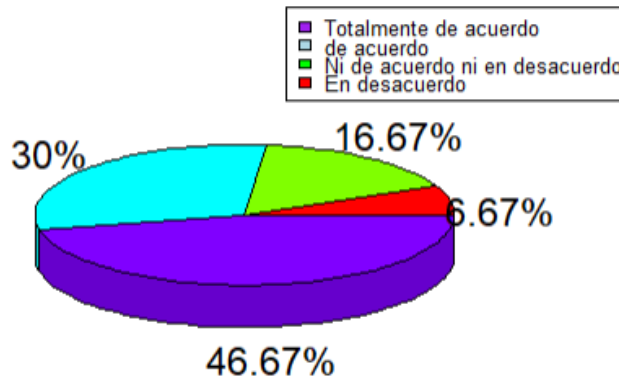
de los colaboradores y la aprobación hacia las decisiones del líder de área es fundamental para el desarrollo de las estrategias y los resultados confirman que el líder cuenta con dicha aprobación por parte de su equipo.

Pregunta 3: El líder frecuentemente busca alternativas de mejora en cada uno de los procesos



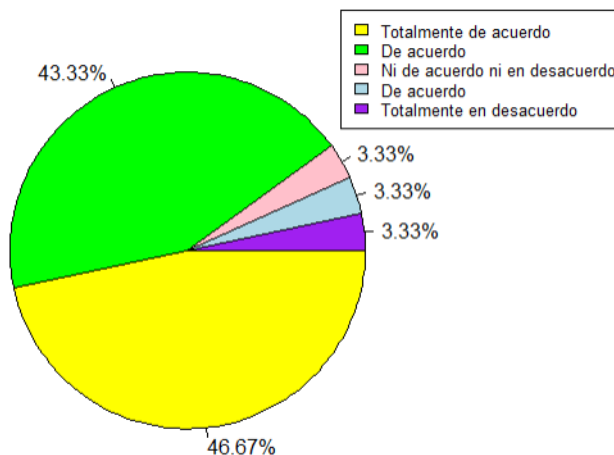
Anteriormente se mencionaba que los colaboradores, según los datos obtenidos por medio de la encuesta, tienen una percepción positiva en cuanto a las decisiones y la gestión del líder de área; para esta pregunta se confirma esta afirmación, ya que el resultado obtenido, es que un 80% de los colaboradores están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que el líder continuamente busca alternativas para mejorar sus procesos, esto es importante de cara a la implementación de la estrategia de marketing basada en inteligencia de negocios, ya que en base a los resultados obtenidos, se puede afirmar que el líder tomaría parte activa y apoyaría la puesta en marcha del proyecto. Por otro lado, es positivo que los colaboradores tengan la percepción que su líder de área es alguien que constantemente está mejorando los procesos en pro de la organización y sus colaboradores.

Pregunta 4: El líder comunica los logros alcanzados y metas por alcanzar a su equipo de trabajo



Una forma de motivar a los colaboradores a dar lo mejor de su talento con el fin de lograr los objetivos, es hacerlos sentir parte de la organización, por ello, es importante comunicarles el estado de los procesos y proyectos, ya sean presentes o futuros; de esta manera, cada uno de los colaboradores puede aportar desde su rol a la correcta ejecución de estos. Teniendo en cuenta lo anterior y en base a los resultados de la encuesta, los cuales arrojan que un 76,67% de los colaboradores afirman que el líder les comunica las metas y los logros alcanzados, se puede concluir que la mayoría de los colaboradores tienen participación en los proyectos que se llevan a cabo en la organización y están informados de estado de estos.

Pregunta 5: El líder cuenta con todo su equipo de trabajo para el desarrollo de estrategias

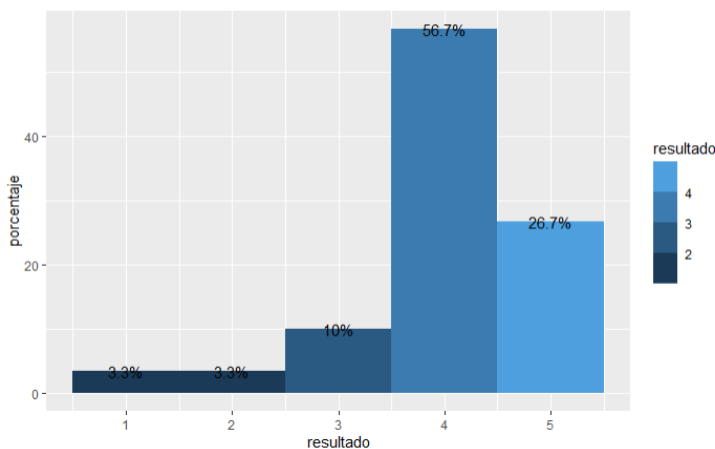


Esta pregunta va de la mano con la anterior y el objetivo es identificar si el líder de área cuenta con todo su equipo de trabajo, independiente del rol, para el desarrollo de estrategias que lleven al crecimiento de la organización. Los resultados arrojan que el 90% de los colaboradores afirman que el líder de área los tiene

en cuenta para el desarrollo de dichas estrategias, lo cual es de suma importancia ya que esto fortalece los procesos de la organización y permite el crecimiento y evolución de esta a la par con los colaboradores.

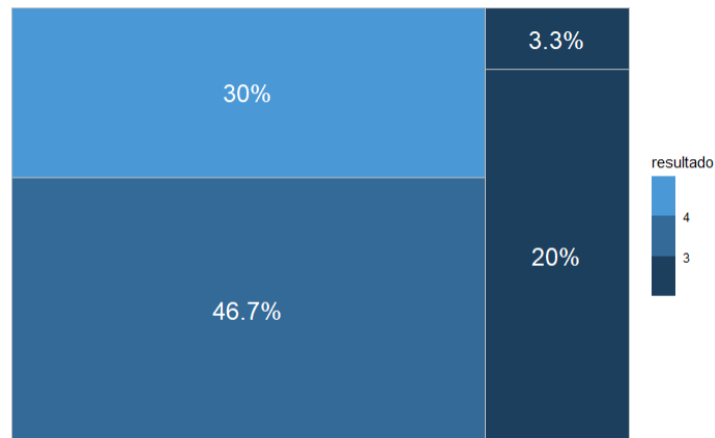
Variable: Sistemas de información

Pregunta 1: Los sistemas de información, con los que cuenta la organización, son los adecuados para el desarrollo de sus actividades



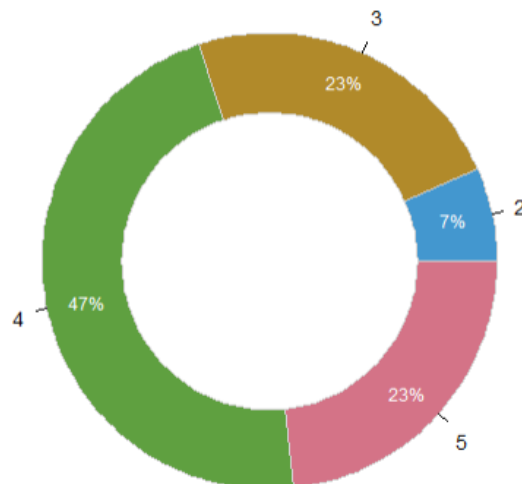
En la actualidad, los sistemas de información son la columna vertebral de las organizaciones; por ello, el software que se usa para llevar a cabo los procesos empresariales debe ser seguro y confiable, con el fin de evitar fallos que pueden acarrear altos costos para la organización; por lo tanto, es importante que los colaboradores cuenten con las herramientas adecuadas para la ejecución de sus procesos. Los resultados que se evidencian en la gráfica dejan ver que el 83,4% de los colaboradores encuestados afirma contar con las herramientas adecuadas para el desarrollo de sus actividades, por lo tanto, se puede afirmar la viabilidad para llevar a cabo la implementación de una estrategia basada en inteligencia de negocios.

Pregunta 2: La organización cuenta con la infraestructura tecnológica para implementar un proyecto de inteligencia de negocios y análisis de datos



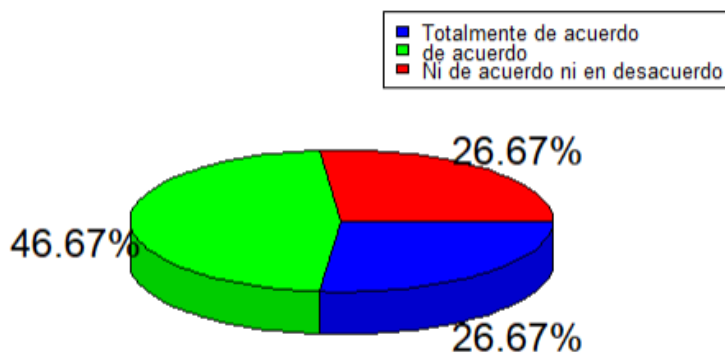
Así como el software debe ser el adecuado para la correcta ejecución de los procesos, la infraestructura tecnológica debe ser robusta, segura y escalable; de manera que se logre la correcta ejecución de cada uno de los procesos del negocio. Los resultados evidencian que un 76,7% de los colaboradores afirman que la organización cuenta con la infraestructura tecnológica para implementar un proyecto de inteligencia de negocios, un 20% no tiene conocimiento y el 3,3% cree que no cuenta con dicha infraestructura. En base a los resultados se puede afirmar que la organización se encuentra preparada en cuanto a infraestructura tecnológica para llevar a cabo el presente proyecto.

Pregunta 3: La organización actualiza sus sistemas de información anualmente en pro de optimizar sus procesos



En vista del avance exponencial de la tecnología, las capacidades de procesamiento y las velocidades de internet, es importante que la organización actualice sus sistemas de información a los estándares actuales, de manera que se aprovechen las herramientas que existen en la actualidad con el fin de optimizar procesos y lograr la mayor productividad posible en cada uno de los procesos de la organización. Dado lo anterior, es de resaltar que los resultados de la encuesta, en cuanto a la pregunta, si la organización actualiza frecuentemente sus sistemas de información con el fin de optimizar sus procesos, dejan ver que un 70% de los colaboradores encuestados, afirman que si se realizan dichas actualizaciones. Estos resultados evidencian que la organización se encuentra en el mejoramiento constante de sus procesos con el uso de herramientas tecnológicas, lo cual es positivo de cara a la implementación de la estrategia de mercadeo basada en inteligencia de negocios.

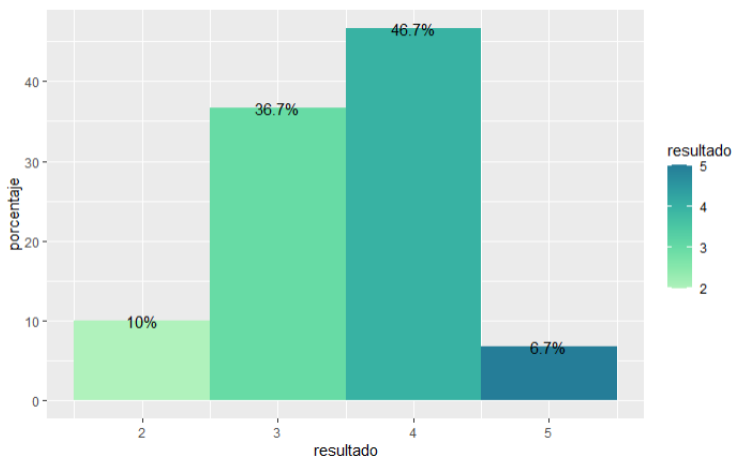
Pregunta 4: La organización capacita a sus empleados en el uso de herramientas tecnológicas como lenguajes de programación o Excel avanzado



Las nuevas tecnologías y el proceso de transformación digital por el que está pasando el mundo en la actualidad (el cual se aceleró por la pandemia del Covid -19), demandan que las empresas cuenten con personal capacitado y altamente competente en programación y manejo de software especializado en procesamiento y análisis de datos, por ello, es importante que los colaboradores de ULS tengan la oportunidad de formarse en las habilidades que demandan los nuevos mercados; esto con el fin de optimizar procesos al interior de la organización y hacerla altamente competitiva en un mercado cada vez más cambiante. Los resultados arrojan que un 73,34% de los colaboradores han podido formarse en habilidades técnicas relacionadas con tecnología, lo cual es positivo, ya que estas habilidades pueden ser utilizadas para la implementación del presente proyecto.

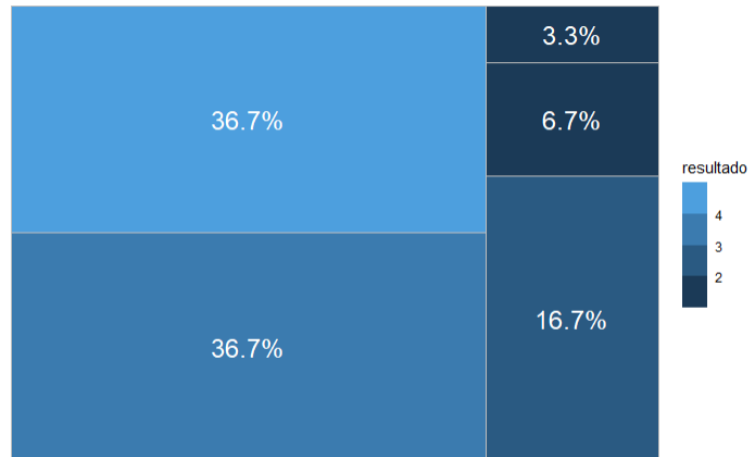
Variable: Inteligencia de negocios

Pregunta 1: La organización utiliza el análisis de datos y la inteligencia de negocios en uno o varios procesos



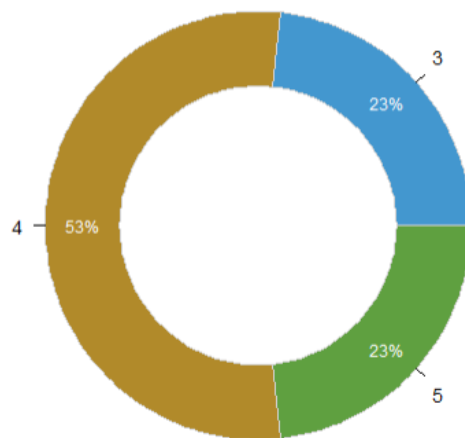
Los resultados de esta pregunta se encuentran muy divididos, por un lado, el 53,4% de los colaboradores encuestados dicen estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la organización utiliza el análisis de datos y la inteligencia de negocios, mientras por el otro, el 36,7% no tiene conocimiento y el 10% dicen estar en desacuerdo. De los resultados se puede inferir que algunos colaboradores utilizan estas herramientas para algunos procesos, pero no son de uso habitual, por lo cual se quiere que este tipo de herramientas hagan parte del día a día en la organización y que sean de apoyo a la toma de decisiones tanto de colaboradores como de los altos mandos.

Pregunta 2: La organización almacena datos históricos con el fin de analizarlos y tomar decisiones con base en los mismos



Para esta pregunta, los resultados arrojan que un 73,4% de los colaboradores encuestados, afirman que la organización almacena datos históricos, lo cual es de suma importancia para llevar a cabo un proyecto de inteligencia de negocios, por lo tanto, en cuanto a datos y según los resultados de la encuesta, existe la viabilidad para lograr los objetivos planteados. Estos datos serán aprovechados para obtener información relevante que permita tomar decisiones acertadas en cuanto a la estrategia de mercadeo más adecuada para la organización.

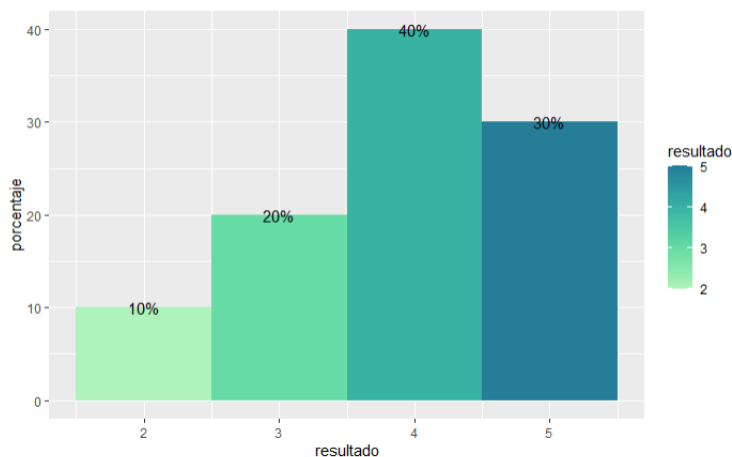
Pregunta 3: Los sistemas de información proveen datos e información como apoyo a la toma de decisiones



Para esta pregunta se observa que el 76% de los colaboradores encuestados afirman que los sistemas de información proveen los datos necesarios como apoyo a la toma de decisiones, es decir que se cuenta con una base sólida para la implementación del proyecto, ya que los sistemas de información y la

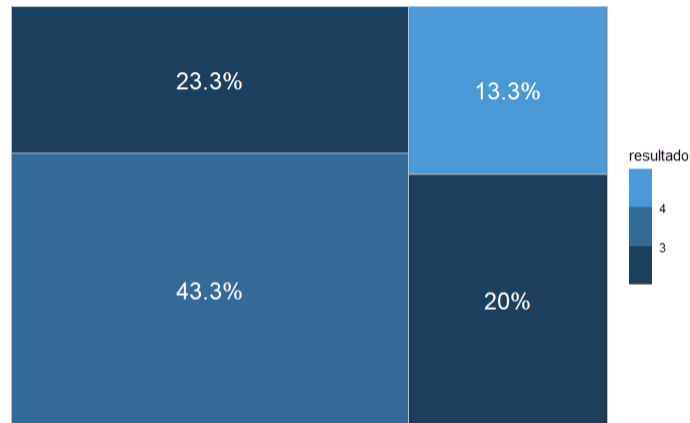
infraestructura son herramientas adecuadas y además los datos que se obtienen a partir de estos sistemas son los adecuados para llevar a cabo un proceso de análisis que contribuya a la correcta toma de decisiones.

Pregunta 4: Los trabajadores tienen acceso a herramientas como reportes o tableros de control como apoyo a sus actividades



Esta pregunta busca medir si los colaboradores pueden observar información obtenida a partir de los datos por medio de herramientas de visualización como **Reporting Services** o **Power BI**. Los resultados arrojan que el 70% de los colaboradores encuestados tienen acceso a estas herramientas, por lo cual, es pertinente que todos los colaboradores de las áreas comercial, servicio al cliente y tecnología, quienes harán parte de la implementación del proyecto, tengan acceso a este tipo de herramientas como apoyo a la operación. Así mismo, este tipo de herramientas permiten medir a la organización a partir de los datos y validar el cumplimiento de metas por medio de indicadores de gestión.

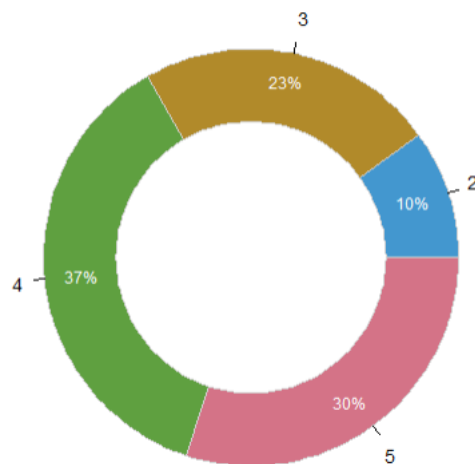
Pregunta 5: La organización cuenta con datos provenientes de fuentes externas como redes sociales o proveedores de datos



Si bien los datos con los que cuenta la organización permiten conocer el estado de la misma en cuanto a sus procesos internos, también es necesario contar con datos provenientes de fuentes externas, ya sean estructurados o no estructurados, con el fin de identificar aspectos que impactan la organización, como la percepción de los clientes, los movimientos de los mercados internacionales, el comportamiento de la competencia, entre otros aspectos relevantes y que deberían ser tenidos en cuenta al momento de tomar decisiones estratégicas al interior de la organización. Los resultados evidencian que un 56,6% de los colaboradores afirman contar con datos externos y que aportan información relevante para la organización.

Variable: Industria de carga internacional

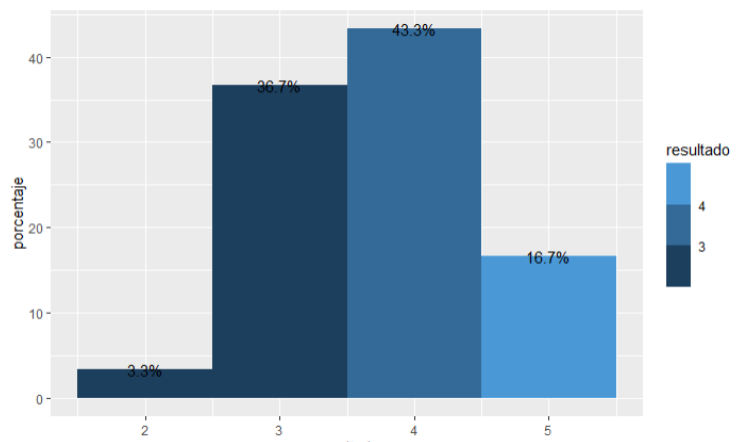
Pregunta 1: La organización se ha visto afectada por las diferentes crisis que han impactado la industria de carga internacional (Covid 19, la crisis de contenedores o la guerra entre Rusia y Ucrania)



Según los resultados obtenidos, el 67% de los colaboradores encuestados perciben que la industria de carga se ha visto afectada por las diferentes crisis que se han presentado en el mundo en los últimos

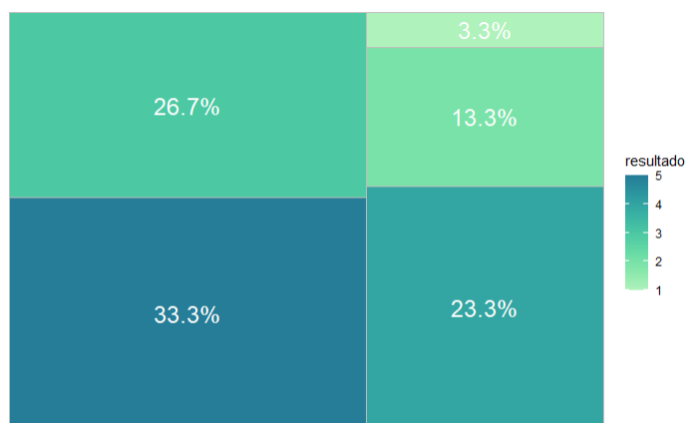
tiempos; por lo cual, es importante que la organización adopte medidas que le permitan conservar sus clientes y seguir siendo competitiva en el mercado.

Pregunta 2: La organización utiliza fuentes externas de datos para el desarrollo de sus estrategias de posicionamiento en la industria de carga



Los resultados arrojan que un 54% de los colaboradores dicen estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la organización utiliza fuentes externas de datos para desarrollar sus estrategias de posicionamiento en la industria de carga, esta pregunta está relacionada con la pregunta 5 de la variable inteligencia de negocios y los resultados son muy similares, lo cual lleva a concluir la importancia de los datos externos con el fin de analizar el mercado y diseñar la estrategia más efectiva en pro de posicionar la organización al interior de la industria.

Pregunta 3: La industria de carga internacional se ha visto afectada por los cambios tecnológicos



El 56,63% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la industria se ha visto afectada de alguna manera debido a los cambios tecnológicos actuales, por lo tanto es importante que la organización empiece su proceso de transformación digital hacia la adopción de nuevas tecnologías que le permitan ser más competitiva en el mercado y lograr mayor productividad, así mismo, se busca que la compañía logre identificar cuáles de sus procesos son susceptibles de mejora gracias al uso de la tecnología y lograr un fortalecimiento al interior de la organización.

8. PLAN DE INTERVENCIÓN EMPRESARIAL

Con el fin de lograr los objetivos propuestos; en el presente apartado se desarrolla el plan de intervención empresarial, en el cual se presenta la propuesta de la estrategia de mercadeo basada en inteligencia de negocios, la cual, se compone inicialmente por el diseño de un modelo de inteligencia de negocios acorde a las necesidades y teniendo en cuenta los recursos de software e infraestructura de la organización objeto de estudio. Posteriormente, se presenta la estrategia de mercadeo y el correspondiente plan de implementación en base al análisis situacional de la empresa y las oportunidades identificadas de acuerdo con entrevistas realizadas a clientes; dicha estrategia estará soportada en las herramientas provistas por el modelo de BI desarrollado previamente.

8.1. Diseño del modelo de inteligencia de negocios

Para definir el modelo de inteligencia de negocios más adecuado y acorde a las necesidades de la empresa, es necesario tener en cuenta algunos aspectos: Como punto de partida, es importante comprender el negocio y los servicios que presta la organización, lo cual se ha identificado previamente, así mismo, es importante identificar de qué manera una solución de inteligencia de negocios aporta al crecimiento de la organización. Como segundo aspecto, se deben tener en cuenta los recursos de infraestructura (bases de datos) y de software (ERP, CRM) que proveerán de datos al modelo. Luego, se deben identificar los datos relevantes que serán de utilidad para el modelo. Posteriormente, se debe realizar el diseño del modelo de datos y arquitectura de inteligencia de negocios, para finalmente establecer las herramientas de software (Power BI, Tableau, R, Python) más adecuadas que permitirán visualizar (por medio de reportes y tableros de control) y analizar la información más relevante para la toma de decisiones.

8.1.1. Beneficios de implementar una solución de inteligencia de negocios

Luego del diagnóstico organizacional presentado en anteriores apartados, se logró identificar la necesidad que tiene la organización de modelar y centralizar los datos con los que cuenta, de manera, que esto permita obtener información que facilite el entendimiento de diferentes aspectos y el comportamiento de la organización a lo largo del tiempo, lo cual, a su vez, permitirá tomar decisiones más acertadas de cara al cumplimiento de los objetivos que tiene la organización. Dado lo anterior, a continuación, se mencionan una serie de aspectos por los cuales se considera que una solución de inteligencia de negocios tendrá un impacto positivo al interior de la organización:

- Mejora en la toma de decisiones: Por medio de una solución de inteligencia de negocios, Se busca que la organización tome decisiones informadas, a partir de los datos, y de una manera más eficiente.
- Identificación de riesgos y oportunidades: El análisis de datos permite identificar aspectos al interior de la organización que muchas veces se escapan de la percepción humana, por lo tanto, una solución de inteligencia de negocios permite visualizar aquellas oportunidades y riesgos para la organización.
- Mejora en el servicio: Gracias a la inteligencia de negocios, se pueden realizar mediciones de servicio al cliente de una manera automatizada, por lo tanto, la organización estará informada

en cuanto a las necesidades de sus clientes y que aspectos mejorar para lograr la captación de nuevos clientes.

- **Productividad y optimización:** Para la organización es importante la productividad, por lo tanto, una solución de inteligencia de negocios les permite a sus colaboradores tener acceso a datos actualizados en cualquier momento, lo cual reduce tiempos en la generación de reportes y tableros de control de manera manual.
- **Mediciones y control:** Por medio de una solución de inteligencia de negocios, la organización tendrá información actualizada acerca del cumplimiento de sus objetivos y el rendimiento de la organización, lo cual permite llevar un control del comportamiento de la empresa y tomar las medidas que sean necesarias que permitan el cumplimiento de los objetivos y la mejora continua.

Estos son algunos de los aspectos por los cuales es importante que **United Logistic Services** considere la implementación de una solución de inteligencia de negocios, los cuales, como se evidencia, serian de gran beneficio en cuanto al crecimiento organizacional, la optimización de procesos y la mejora de la competitividad.

8.1.2. Software e infraestructura tecnológica en la organización

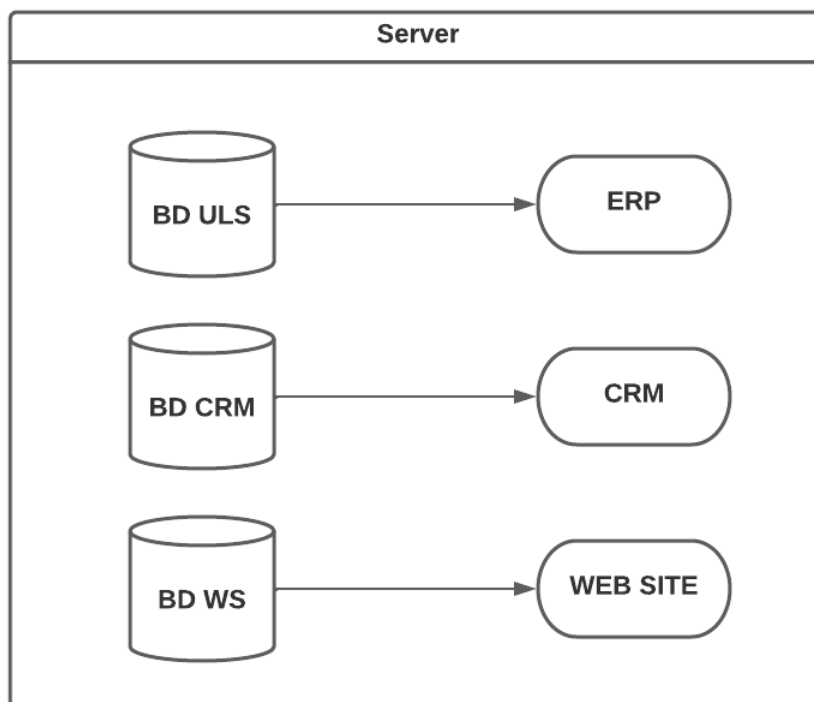
En el análisis interno realizado previamente, se llegó a la conclusión que la organización objeto de estudio cuenta con los recursos de infraestructura tecnológica y de software necesarios para la implementación de una solución de inteligencia de negocios. En este apartado, se presentan dichos recursos y su importancia como parte del modelo que se quiere proponer.

- **Bases de datos y sistemas de información**

Uno de los componentes más importantes en un modelo de inteligencia de negocios son las bases de datos, esto, debido a que, de estas, se extraen los datos que posteriormente serán limpiados, transformados e insertados en la bodega de datos, por lo tanto, es importante identificar las bases de datos con las que

cuenta la organización, los sistemas de información que las alimentan y su utilidad en el negocio, para de esta manera, cuando sea necesario, establecer los lineamientos y las reglas de negocio al momento de diseñar el modelo y los procesos de extracción, transformación y cargue de datos. En la ilustración 10, se observa la identificación de dichos recursos:

Ilustración 10. Bases de datos ULS



Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en la imagen, la organización cuenta con 3 bases de datos transaccionales que son alimentadas por sus diferentes sistemas de información. Inicialmente, cuentan con una base de datos que almacena información generada a partir de diferentes procesos internos, como lo son: Registro de información relacionada con las operaciones de carga, registro del detalle de la carga, información sobre los puertos, operaciones contables, entre otros datos producto de la operación. Por otro lado, en la segunda base de datos, se almacena información relacionada con los clientes de la organización (cotizaciones, ventas, productos, etc). Finalmente, cuentan con otra base de datos donde reposa la información de su sitio web: Como tarifas, información sobre puertos, información sobre productos, etc.

- **Herramientas de desarrollo y software de visualización**

Con el fin de llevar a cabo el desarrollo de procesos ETL que permitan la extracción transformación y carga de los datos y la construcción de reportes o tableros de control que permitan la visualización de la información obtenida, se ha identificado que la organización cuenta con herramientas como: Sql Server, Integration services, Reporting Services, Power BI. Las cuales, son de gran utilidad dentro del modelo que se quiere proponer. Es de valorar que la empresa cuente con este tipo de herramientas, ya que, para una etapa inicial, se ahorran costos en la adquisición de licencias de este tipo de servicios.

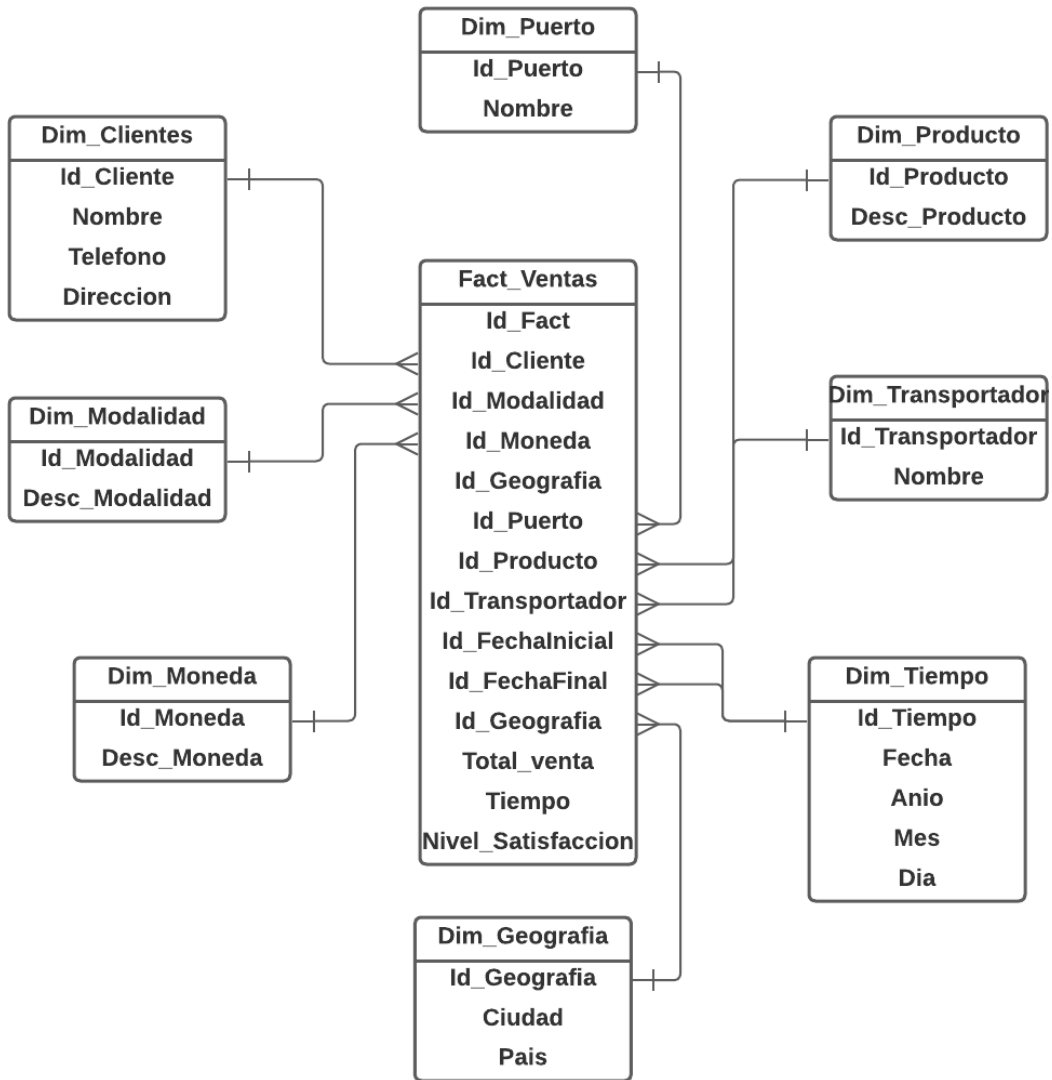
8.1.3. Datos de importancia para el modelo de inteligencia de negocios

Luego de conocer las fuentes que proveerán de datos al modelo, es importante identificar los datos más relevantes, por medio de los cuales se obtendrá la información necesaria para llevar a cabo los objetivos planteados. Por lo tanto y para dicho fin, se tendrán en cuenta los datos que aportan información acerca de aspectos relacionados con clientes, ventas y cotizaciones, ubicaciones geográficas, productos y servicios, entre otros datos que permitan ser analizados para realizar mediciones en cuanto a las metas establecidas, evaluar el comportamiento de la organización en cuanto a ventas a lo largo del tiempo, identificar oportunidades y realizar predicciones por medio de modelos estadísticos.

8.1.4. Modelo de datos

Teniendo claras las fuentes y los datos relevantes, es momento de realizar el diseño del modelo (ver ilustración 11), el cual, tiene una topología en estrella, por lo cual, está compuesto por tablas, llamadas “dimensiones”, donde se almacenan datos que permiten describir diferentes aspectos de la organización: Como clientes, sucursales, ubicaciones geográficas, entre otros. Así mismo, el modelo se compone de una tabla central, llamada “tabla de hechos”, donde se almacenan las cifras históricas en cuanto a ventas y mediciones de satisfacción al cliente. Por medio de este modelo, se quiere proveer a la organización de una herramienta clave para la toma de decisiones. Cabe resaltar, que el modelo se encuentra en su etapa inicial, por lo tanto, está sujeto a modificaciones o mejoras que se puedan presentar al momento de la implementación.

Ilustración 11. Modelo estrella ULS



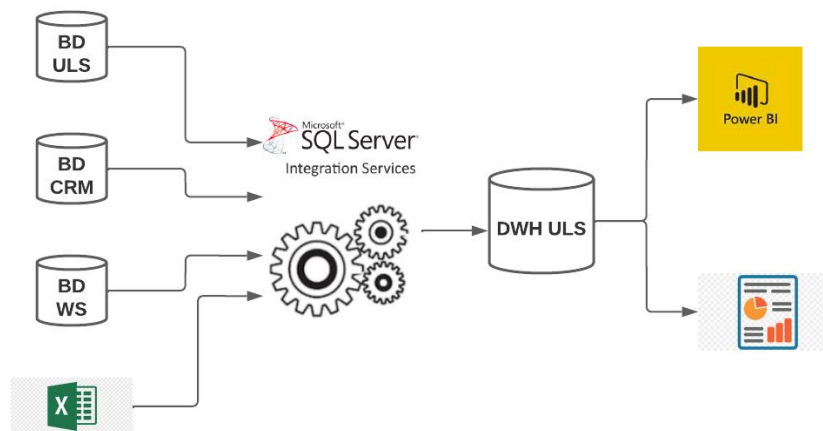
Fuente: Elaboración propia

8.1.5. Arquitectura de inteligencia de negocios

Luego de realizado el diseño del modelo, la siguiente etapa, es el diseño de la arquitectura de inteligencia de negocios. Como primera fase de la arquitectura, se encuentra la extracción de datos provenientes de las fuentes que fueron identificadas previamente, las cuales son, las bases de datos que son alimentadas por los diferentes sistemas de información. Cabe resaltar, que además de las bases de datos, se tendrán en cuenta archivos en formato Excel con los que cuenta la organización y cuyo contenido son datos sobre clientes actuales y potenciales.

Como segunda etapa, se encuentra la transformación y limpieza de los datos, proceso en el cual se obtienen los datos de diferentes fuentes para ser limpiados e integrados por medio de un proceso ETL que será desarrollado con la herramienta “SQL Server Integration Services”. Posterior a la limpieza e integración, el proceso ETL realizará el cargue de datos al destino, que en este caso es un DataMart, el cual será construido en base al modelo de datos presentado previamente y con ayuda de la herramienta SQL Server. Como etapa final, la información obtenida a partir de los datos será presentada por medio de reportes y tableros de control, utilizando herramientas como SS Reporting Services o Power BI.

Ilustración 12. Arquitectura de BI



Fuente: Elaboración propia

8.2. Propuesta de estrategia de mercadeo basada en inteligencia de negocios

Teniendo claro el modelo de inteligencia de negocios, es momento de presentar la propuesta de una estrategia de mercadeo, para lo cual, se han tenido en cuenta una serie de pasos a seguir que aunados a las herramientas provistas por el modelo de inteligencia de negocios, permitirán que **United Logistics Services** logre conocer su estado actual, identificar riesgos y oportunidades, identificar clientes potenciales, aumentar sus ventas; además, realizar mediciones y seguimiento al cumplimiento de los objetivos, entre otros aspectos que tendrán un impacto positivo al interior de la organización.

8.2.1. Objetivos de la estrategia

El paso inicial para definir la estrategia es la definición de objetivos claros que determinen lo que se quiere alcanzar, por lo tanto, para el caso específico de la empresa **United Logistics Services**, se contemplan los siguientes:

- Aumentar las ventas
- Expandir la cartera de clientes
- Fidelizar los clientes actuales
- Optimizar procesos
- Expandir el mercado
- Diferenciación

8.2.2. Estado actual de la organización

Luego de tener claros los objetivos, el siguiente paso para llevar a cabo la estrategia es el conocimiento del estado actual de la organización en cuanto a ventas, clientes y elementos diferenciadores. Para conocer el comportamiento de la organización en cuanto a ventas y captación de clientes, se utilizaron datos de los últimos 5 años (Ver ilustración 13). En cuanto a los elementos diferenciadores de la organización, se obtuvo información por parte de la coordinación comercial de la empresa, encontrando lo siguiente:

La organización ha tenido un comportamiento creciente en cuanto a ventas, como se observa en la gráfica, desde el año 2018 las ventas han tenido una tendencia alcista exceptuando el segundo trimestre del año 2020, donde tuvieron una caída por efecto de la pandemia. Sin embargo, posteriormente y hasta la fecha se ha mantenido una tendencia al alza, con picos en los últimos trimestres de cada año, donde han tenido un fuerte incremento en ventas. Por lo cual, se evidencia la oportunidad de aumentar las ventas en épocas diferentes a fin de año, utilizando estrategias como diferenciación en costos para algunas temporadas del año.

Ilustración 13. Ventas desde el 2018



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a cifras de clientes, se encontró en las bases de datos, que la organización cuenta con 1729 clientes, siendo el registro más antiguo del año 2007. Entre los clientes, se encontraron algunos que adquieren los servicios de manera frecuente, como, por ejemplo, un cliente que cuenta con 738 registros desde el año 2015 a la actualidad; así mismo, se encontró un cliente con 548 registros. Vale la pena indagar sobre los motivos que han logrado fidelizar estos clientes para lograr identificar algunos patrones de comportamiento en los mismos y poder aplicar estas estrategias con otros clientes que tan solo han adquirido una vez los servicios de la compañía, de esta manera se puede lograr un aumento en la cartera de clientes y por consiguiente un aumento en las ventas y una mejora del posicionamiento de la organización en el mercado nacional.

Hay algunos aspectos diferenciadores de la organización, los cuales, se pudieron conocer gracias a la persona encargada de la coordinación comercial: Esta persona menciona, que los clientes frecuentes de ULS, los prefieren por trayectoria, experiencia, conocimiento y especialización en algunos “commodities”, como lo son: Café, isotanques y carga líquida. Es importante tener en cuenta estos aspectos como parte de la estrategia de fidelización, realizando comparaciones entre los clientes que manifiestan preferir la organización por los motivos antes mencionados y posibles clientes que cuenten con características similares, hacia los cuales se pueda dirigir la estrategia de fidelización. Cabe resaltar que toda la información acerca de los clientes se puede obtener a partir de los datos.

8.2.3. Entrevistas a clientes

Teniendo claro el estado actual de la organización en cuanto a ventas, clientes y aspectos diferenciadores, es momento de identificar oportunidades de mejora, para lo cual, se realizaron entrevistas a clientes de agencias de carga, con el fin de identificar qué aspectos son importantes a la hora de contratar este tipo de servicios y a partir de la información suministrada, realizar un contraste con los aspectos diferenciadores de la empresa y los clientes más frecuentes, para de esta manera definir qué tipo de estrategia es más acorde a las necesidades de los diferentes clientes. Las preguntas que se formularon como parte de la entrevista fueron:

1. ¿Cuál es el nombre de su negocio o emprendimiento?
2. ¿Qué tipo de mercancía importa para su negocio?
3. ¿Qué es lo primero en que se fija usted al momento de contratar una empresa de transporte de carga marítima?
4. ¿Qué servicios le presta su actual empresa de transporte?
5. En aspectos generales ¿Cómo califica la calidad del servicio de transporte de carga prestado por su actual compañía de transporte?
6. ¿Considera usted que la relación precio con la calidad del servicio es satisfactoria?

Se realizó la entrevista a un emprendedor que actualmente se encuentra utilizando los servicios de transporte de carga marítima de mercancía proveniente desde China, al cual, se le pidió dar respuesta a un cuestionario de seis preguntas relacionadas con los factores para tener en cuenta al momento de escoger

una compañía que se encargue de la prestación del servicio de transporte de carga. El negocio es de Juan David Sánchez, un emprendedor de 36 años, quien se dedica a la comercialización de productos y uniformes de taekwondo y artes marciales de la Marca “Thusan”, la cual, por medio de un convenio, se le permitió el uso y distribución de los productos de la marca en Colombia.

Llama la atención, para efectos de la estrategia de marketing, la respuesta al interrogante tres del cuestionario de la entrevista, para la cual, Juan David respondió que las principales características que se fija al momento de escoger la compañía de transporte de carga es en los precios que esta ofrece al momento de la importación y los beneficios que la misma le ofrece al momento de contratar el servicio de transporte, como lo es el tiempo de llegada al puerto, el descargue de la mercancía y las garantías que ofrece la entidad en cuanto a la conservación del buen estado de la mercancía que se transporta. Los servicios que actualmente le presta la empresa de transporte marítimo a Juan David es el recoger la mercancía en los puertos de China, traerla al puerto de Buenaventura en Colombia con el embalaje necesario para preservar en su totalidad la calidad de los productos que fueron preservados; posteriormente le presta el servicio de carga de mercancía en los vehículos de la empresa para ser transportado al establecimiento comercial ubicado en San Andresito de San Jose en la Ciudad de Bogotá.

En relación con el quinto interrogante, el entrevistado responde que de las dos empresas de carga que ha contratado para el transporte de su mercancía, ambas han sido eficientes en un alto porcentaje, esto, debido a que en las dos le han entregado en perfecto estado todos los productos y sin faltar a los tiempos establecidos de entrega al momento de la contratación de este. Si bien entre las dos existen diferencias en cuanto a la prestación del servicio, ya que una, los costos fueron más bajos y se cumplieron a cabalidad las condiciones pactadas en un inicio, Juan David menciona que en aspectos generales le ha ido muy bien con las compañías, en comparación con las experiencias que ha escuchado de sus colegas en los negocios que utilizan el mismo servicio de transporte.

Finalmente, para el último interrogante, Juan David menciona que los diferentes precios que ha pagado por el transporte de su mercancía han estado parcialmente de acuerdo con los servicios prestados, debido a que, con una de las dos empresas, tuvo inconvenientes en cuanto a retrasos en los tiempos con respecto a la entrega de la mercancía; lo cual, generó un alza en los precios. Sin embargo, en líneas generales ha tenido una buena experiencia con la contratación del servicio de transporte de carga marítimo.

Otro usuario de este tipo de servicios que accedió a colaborar con la entrevista fue Henry Jesús Vela Varela un emprendedor de 58 años que lleva alrededor de una década en el negocio de la comercialización de productos agropecuarios, este comenzó comprándole a grandes superficies en Colombia los productos que comercializaba en su municipio, hace cuatro años decidió ingresar en el mercado de la importación de productos agropecuarios desde diferentes partes del mundo. A Henry se le aplicó el mismo cuestionario, el cual amablemente respondió que lo primero en lo que se fija al momento de contratar el servicio de transporte de carga marítima es en los tiempos de entrega y en el costo beneficio que la empresa ofrece por el mismo.

En la actualidad, Henry contrata el servicio de transporte de carga marítima con una misma empresa hace aproximadamente dos años, debido a que dicha empresa le ofrece en su portafolio de servicios la preservación de los productos exportados acorde a los estándares establecidos por el gobierno. Por otro lado, el tiempo que se tarda en el transporte de puerto a puerto y posteriormente el transporte desde el puerto hasta el municipio en donde se encuentra el negocio siempre es el acordado desde un inicio. Además, los precios son accesibles, lo que lleva a que la relación calidad precio sea altamente conveniente y razonable debido a las características anteriormente expuestas. Para concluir, Henry menciona que se siente satisfecho con la prestación del servicio por parte de esta compañía hasta el día de hoy.

Con el fin de obtener una perspectiva más amplia acerca de la percepción de los clientes sobre los aspectos predominantes para tener en cuenta a la hora de la contratación del servicio de transporte de carga marítima, se consultó a Camila Garzón una joven emprendedora que se dedica a la exportación de productos textiles desde países como China o Estados Unidos, con el agregado, que son productos plus size, es decir, ropa para mujeres de talla grande. Camila nos indica que en lo que se fija principalmente al momento de contratar una empresa para la prestación de servicios de carga marítima es en el cumplimiento del cronograma estipulado para la entrega de los productos en los puertos de Colombia.

En la actualidad, la última empresa que contrató para los servicios de transporte de carga, le ofreció los servicios de traslado de la mercancía desde el puerto de China hasta el puerto de Bucaramanga, en Colombia, brindándole un cronograma de tiempo desde la recogida de la mercancía hasta la entrega en el puerto, con un presupuesto de los costos en lo que incurriría Camila como lo son fletes aranceles y la prestación del servicio en sí. Camila califica el servicio prestado por la empresa positivamente, ya que le cumplieron con los costos pactados y el tiempo de entrega estimado, lo único que le disgustó al momento de

la entrega fue que alguno de sus productos no llegó de manera idónea debido a que sufrieron algunos daños durante su transporte y la empresa no le ha respondido por el daño de estos a la fecha en la que se realizó la presente entrevista. Finalmente, ella nos indica, que efectivamente la calidad del servicio en cuanto a tiempos y costos es muy buena, pero qué sus procesos de embalaje y transporte en los contenedores de las cajas llenas de mercancía no son los más adecuados, ya que existen algunas prendas que sufrieron daños y no ha obtenido respuesta por parte de la agencia de carga.

Por último, entrevistamos a Daniel Camilo Garzón comerciante del centro de la capital, el cual tiene un negocio de juguetería llamado Toy's D&M, en el cual, se comercializa todo tipo de juguetes para toda clase de edades. En lo que Daniel se fija principalmente a la hora de contratar la empresa de transporte de carga marítima, son los beneficios que le ofrecen a la hora de contratar con ellos los servicios, los cuales pueden ser: Descuentos en los precios del transporte terrestre desde el puerto hasta la capital de la ciudad, ayuda con el proceso de aduanas de ingreso de la mercancía entre otros.

Los servicios que actualmente le presta la empresa de transporte de carga a Daniel es la recogida y embalaje de la mercancía desde el puerto de China hasta el puerto en Colombia, el cual le garantiza que todos sus productos van a llegar en plenas condiciones óptimas y de calidad, además, le ofrece un descuento al momento de contratar el transporte terrestre, es decir, traerla desde el puerto hasta el centro de la capital colombiana. Daniel dice, que para él no son tan relevantes los tiempos de entrega, debido a que los procesos de compra los realiza con un periodo de anterioridad bastante grande, con el fin de reducir los costos y poder tener la mercancía en bodega para las fechas de alto flujo de comercio. El califica los servicios, precios y demás características que le ha ofrecido hasta la actualidad la empresa que utiliza para el transporte de su mercancía de forma positiva debido a la eficiencia y el cumplimiento en cuanto a lo estipulado en la orden de servicio firmada por ambas partes.

8.2.4. Identificación de oportunidades

Gracias a la información recolectada a partir de las entrevistas realizadas previamente, se logra identificar algunos aspectos importantes que los clientes tienen en cuenta al momento de contratar una agencia de carga para realizar importaciones, el primer aspecto a tener en cuenta es que, si bien un aspecto importante para los clientes es el precio, más allá de eso, los clientes valoran que las empresas cumplan con lo pactado

al momento de realizar el contrato, por ello, es importante darle un parte de tranquilidad a los clientes en este aspecto y darles a conocer todas las condiciones del contrato y gracias al uso de los datos, lograr determinar con certeza cuales son los tiempos más aproximados que se le pueden ofrecer a los clientes, de manera que se logren disminuir al máximo los retrasos y se logre prestar un excelente servicio.

De la mano con lo expuesto previamente, uno de los aspectos más importantes (si no el más importante) a tener en cuenta es la calidad del servicio, los clientes valoran que en todo momento se les brinde acompañamiento durante el proceso, contar con agentes especializados y prestos a resolver cualquier duda, en cualquier momento que el cliente lo requiera, tener claridad sobre los servicios prestados y las condiciones de los contratos, tener la seguridad que su carga llegara en buenas condiciones al destino, poder hacer tracking a la carga para monitorear en todo momento la ubicación en tiempo real de la mercancía y no tener inconvenientes de ningún tipo.

Si bien, previamente se menciona que más allá del precio hay otros aspectos relevantes para los clientes, este no deja de ser importante y un motivo por el cual los clientes se decantan por una u otra opción que encuentren en el mercado. Por lo tanto, es importante ofrecer precios competitivos teniendo en cuenta lo que se ofrece la competencia. Así mismo, utilizar estrategias como descuentos o promociones en base al perfil de los clientes o la temporada del año. También es importante ofrecer incentivos a clientes frecuentes que los motiven a continuar adquiriendo los servicios de la compañía.

Finalmente, otro de los aspectos importantes que se logró identificar y por los cuales los clientes prefieren cierta compañía, es por el reconocimiento en el mercado, por tal motivo, es importante que la organización fortalezca su presencia en línea por medio de redes sociales y plataformas que le permitan lograr un mejor posicionamiento con respecto a la competencia. De igual manera, por medio de una fuerte presencia en plataformas digitales, la organización tendrá la posibilidad de publicitar sus servicios, ofrecer promociones, conocer mejor el mercado y captar potenciales clientes.

8.2.5. Segmentación del mercado

La segmentación de los clientes permite que la oferta se presente a cada uno de los grupos identificados en el proceso, para lo cual, es pertinente utilizar las bases de datos con las que cuenta la compañía, ya que,

de allí, se obtienen los clientes actuales y potenciales. De igual manera, por medio de los datos almacenados, se obtiene información en cuanto al historial de compras, preferencias, necesidades, nivel de satisfacción, entre otros aspectos de los clientes que permiten ser analizados. Por medio del conocimiento de las principales características y preferencias de los clientes del transporte de carga marítimo, es posible lograr mejores resultados al momento de ofertar los servicios a los clientes y de comunicar las necesidades de estos. Posteriormente a la extracción de la información, es momento de identificar características comunes entre los diferentes clientes, entre las cuales podemos encontrar: La frecuencia de compra, el volumen de las cargas que transporta, el tipo de mercancía o el tipo de empresa. Esto, con el fin de agrupar las características de los clientes de acuerdo con lo previamente identificado.

Luego de desarrollar los pasos anteriormente mencionados, es momento de crear perfiles para cada segmento en base a las características de cada uno, de manera que se logren desarrollar estrategias acordes a las necesidades de cada segmento de clientes, para, posteriormente, luego de llevar a cabo las estrategias más adecuadas y contando con los datos recolectados durante todo el proceso, realizar mediciones con el fin de evaluar el rendimiento de las estrategias previamente implementadas, de esta manera, es posible realizar los ajustes que sean pertinentes con el propósito de cumplir a cabalidad los objetivos organizacionales.

Como parte de la estrategia, se propone segmentar los clientes en tres grupos principales: Clientes frecuentes, clientes ocasionales y clientes potenciales. De estos grupos se desprenden otros subgrupos como lo son: Inicialmente, los clientes que transportan los llamados “commodities” de la organización, es decir, el café y la carga líquida. Luego, se encuentran los clientes que transportan otro tipo de carga. Lo que se busca es diseñar una estrategia para cada grupo de clientes en base a sus necesidades y fortalecer los aspectos en los que se especializa la organización.

8.2.6. Diseño de la estrategia

Finalmente, y luego de contar con todas las herramientas, infraestructura e información necesaria, es momento de definir el paso a paso por medio del cual se llevará a cabo la estrategia de marketing basada en inteligencia de negocios para la empresa **United Logistics Services**:

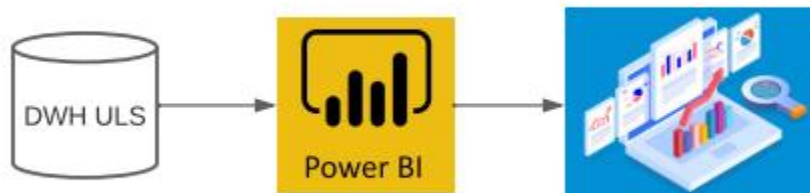
- Como primer punto, es importante que los líderes de las áreas comercial y de servicio al cliente, en base al estado actual de la organización y a las oportunidades que se lograron identificar a partir de los datos, definan las metas a perseguir con cifras, por ejemplo: aumentar las ventas en un 30% o aumentar la cartera de clientes en un 10%; de esta manera, se tiene claro a donde se quiere llegar. Posteriormente, los líderes deben comunicar las metas que se quieren alcanzar a sus colaboradores y definir de qué manera, cada colaborador, desde su rol, va a realizar aportes al cumplimiento de los objetivos definidos previamente.
- Culminada la primera etapa, llega el momento de definir los indicadores clave de rendimiento que permitirán llevar un control por medio de mediciones periódicas sobre el cumplimiento de las metas, para lo cual, se definieron de la siguiente manera (ver tabla 8) y en base a ítems como: Clientes, ventas, tiempos de entrega, modalidades, quejas y reclamos. La herramienta Power BI, permite crear mediciones, por lo tanto, utilizando el Data WareHouse como fuente de datos, se llevará a cabo el seguimiento de los indicadores (Ver ilustración 14).

Tabla 8. Indicadores clave ULS

Ítem	Indicadores
Ventas	% de crecimiento en ventas con respecto al año anterior
	% de ventas X segmento de clientes
	% de ventas de clientes contactados por redes
	% de ventas de clientes contactados por otros medios
	% de importaciones por territorio
	% de exportaciones por territorio
Clientes	% de crecimiento de clientes en el último año
	% de clientes por territorio nacional
	% de clientes por territorio internacional
	% de satisfacción del cliente
	% de clientes con más de 10 ventas al año
Tiempos	Promedio en tiempo de entrega X territorio
	Promedio tiempo de almacenamiento
Modalidades	% de aumento en transporte marítimo
	% de aumento en transporte terrestre
	% de aumento en transporte aéreo
PQRS	Porcentaje de quejas en el último año

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14. KPI y Power BI



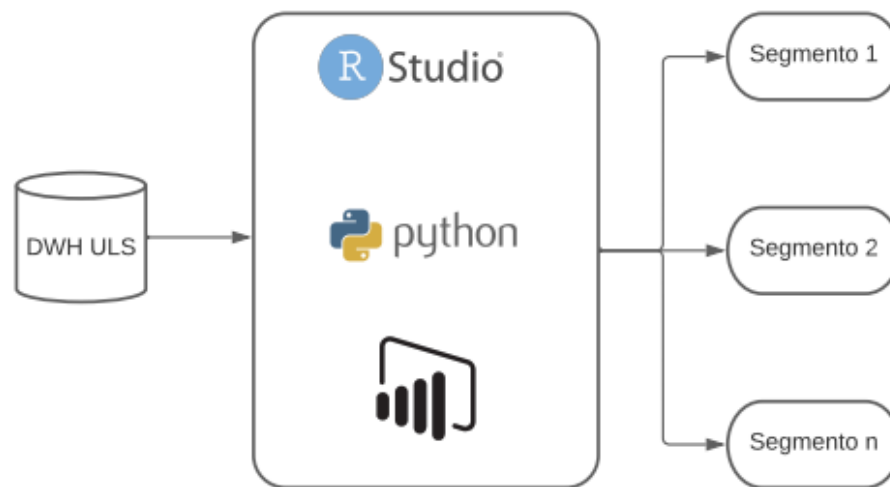
Fuente: Elaboración propia

- En base a las metas e indicadores, es momento de crear una estrategia en medios digitales, para lo cual, se requiere el diseño de un cronograma de acciones en la cuales se tendrán en cuenta cada uno de los segmentos previamente identificados, con el fin de diseñar una oferta específica y adaptable a las necesidades de los clientes. De igual manera se requiere de una inversión económica por parte de la alta administración de la compañía, con el fin de impulsar el marketing digital en redes sociales en tendencia en la actualidad, como lo son: TikTok, Instagram, Facebook o Twitter. Lo anterior, por medio de stories, reels, videos, directos, tweets, posters y demás anuncios, donde se den a conocer los diferentes servicios que presta la compañía.
- Como siguiente punto, es importante definir una estrategia para los clientes actuales y potenciales en base a sus gustos y preferencias al momento de contratar el servicio de transporte de carga marítima, los aspectos a tener en cuenta pueden ser: La satisfacción de las necesidades de los clientes, el cumplimiento en los cronogramas de entrega de la mercancía, la implementación de las estrategias de recomendación entre clientes, descuentos en los servicios, entre otros factores que influyen en el proceso de definición de la estrategia.

En línea con lo anterior, se ha identificado la empresa actualmente no tiene establecidas políticas ni planes de fidelización para clientes frecuentes y potenciales; lo cual, permite diseñar algunas estrategias, donde lo que se busca, es precisamente lograr la fidelidad de los clientes hacia la compañía. Para esto, se propone, crear un programa de incentivos, de tal manera que los clientes se beneficien por medio del acceso a servicios con precios preferenciales. Para lo cual, se realizará

una segmentación en base a determinados aspectos de los clientes como la frecuencia en la adquisición de servicios, ubicación geográfica, tipos de importación, entre otros. Para la segmentación, se tomará como fuente de datos, el Data WareHouse construido previamente y como herramientas de análisis, se propone utilizar R, Python o Power BI, de manera que, se logren identificar patrones y correlaciones en los datos de los clientes (ver ilustración 15).

Ilustración 15. Segmentación



Fuente: Elaboración propia

La propuesta se trata de acceder a un programa de incentivos el cual consiste en asignarle a cada cliente una tarjeta preferencial al registrarse como cliente frecuente en el sitio web de la organización, la cual podrá acceder desde su móvil o computador personal. Luego del registro, los clientes podrán acumular puntos que posteriormente serán redimidos por descuentos en los precios de los servicios que ofrece la empresa. Por otro lado, para aquellos clientes no frecuentes, serán calificados por niveles, donde la calificación depende de la clase de servicios que tome, en la medida que tome más servicios, ira subiendo de nivel, lo que le permitirá acceder a más ventajas, es decir, más descuentos en los costos del servicio. De igual manera, esta estrategia, busca que los nuevos clientes conozcan los incentivos que les ofrece la compañía por convertirse en cliente frecuente.

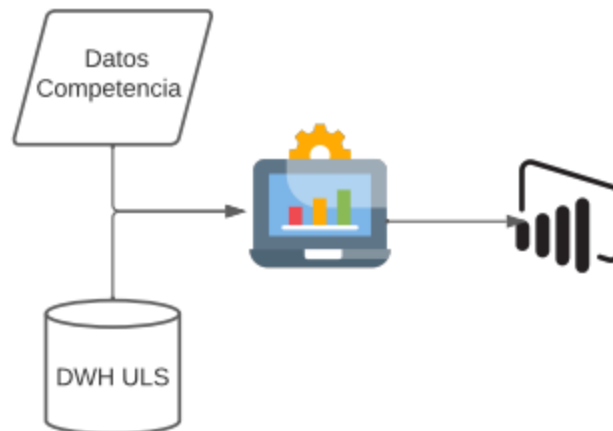
- En cuanto a los aspectos diferenciadores de la compañía, los cuales son: El servicio al cliente, el transporte de café y el transporte de líquidos; se propone la identificación de clientes frecuentes y potenciales en la importación y exportación de este tipo de carga; la cual, se hará por medio de las bases de datos con las que cuenta la compañía. La manera en la cual se busca tener contacto con los clientes, para que estos conozcan los servicios de la organización, es por medio de anuncios en redes, correos electrónicos y llamadas telefónicas. Lo que se busca por medio de esta estrategia, es ofrecer un servicio adecuado a las necesidades de los clientes y con el mejor precio posible del mercado, de manera que se logre el fortalecimiento de la organización en cuanto al servicio del transporte de este tipo de carga.

Como parte de la estrategia en cuanto a los aspectos diferenciadores, se propone que la organización busque alianzas estratégicas con otros agentes de carga que hacen parte del mismo grupo empresarial, de manera que las otras empresas, les den acceso a clientes que buscan transportar el tipo de carga en el cual se especializa ULS. Por su parte, ULS remitirá clientes que requieran transportar cierto tipo de carga, en la cual, las demás empresas se especializan, de esta manera, se ven beneficiadas todas las empresas que hacen parte de la alianza.

- Durante todo el proceso, es importante que la organización realice mediciones a lo largo del tiempo en base a los datos obtenidos, con el fin de determinar el porcentaje de éxito de la estrategia y realizar los ajustes que sean pertinentes. Cabe resaltar la importancia de recolectar la mayor cantidad de datos posibles a lo largo del proceso, con el fin de lograr identificar las preferencias de los clientes, riesgos y oportunidades, de manera que, en base a la información obtenida, se logre enfocar de una mejor manera la estrategia.
- Es importante que la organización consiga recolectar datos de los competidores más fuertes en el mercado, ya sea de fuentes como redes sociales o datos que estén compartidos de manera pública en la red, esto con el fin de realizar comparaciones en cuanto a los diferentes servicios y la calidad de estos, de manera que **United Logistics Services**, logre obtener información acerca de mejores prácticas y de esta manera se posibilite mejorar los servicios de la organización teniendo como referencia las empresas líderes en la industria. Estos datos, deben ser integrados con el Data

WareHouse, de manera que sea posible realizar comparaciones e identificar oportunidades de mejora (Ver ilustración 16).

Ilustración 16. Integración datos de la competencia



Fuente: Elaboración propia

- Finalmente, en base a la información obtenida durante todo el proceso, es importante realizar ajustes a la estrategia planteada previamente y tratar de adaptarla cada vez más a las necesidades de los diferentes segmentos del mercado, con el fin de buscar un mejoramiento continuo y alcanzar los objetivos propuestos inicialmente.

8.2.7. Plan de implementación

Dando cumplimiento a uno de los objetivos planteados al inicio del proyecto, se formula el plan de implementación, en el cual se detallan: Las actividades a realizar desde la etapa de identificación de datos hasta la etapa de retroalimentación. Se establece el tiempo (en meses) estimado para el desarrollo de cada actividad. Se identifican los riesgos asociados a la implementación y ejecución de cada una de las etapas del proyecto, para finalmente realizar una estimación de costos, donde se busca establecer un presupuesto para llevar a cabo el proyecto.

Actividades para la implementación de la estrategia basada en BI:

- **Identificación de datos relevantes:** Como primer paso, se deben identificar en las diferentes fuentes mencionadas previamente, los datos relevantes que servirán de insumo para obtener la información de apoyo al cumplimiento de los objetivos. Entre estos datos se encuentran: Datos de clientes, de ventas, de socios estratégicos, de ubicaciones geográficas, de tiempos asociados a la operación, entre otros. Por otro lado, es importante verificar la calidad de los datos, es decir, que sean precisos, consistentes, actualizados, entre otros aspectos importantes de cara a la toma de decisiones.
- **Diseño e implementación del Data Warehouse:** Una vez seleccionados los datos relevantes, es momento de realizar el diseño y la implementación del modelo. En el apartado 8.1.4 se propone un modelo en estrella, donde se especifican las dimensiones y la tabla de hechos. Para la implementación, se propone utilizar SQL Server, como gestor de base de datos, al ser la herramienta que se utiliza actualmente en la empresa.
- **Definición de objetivos y KPI:** Luego de construir e implementar el modelo de datos DWH, es momento de establecer los objetivos iniciales y los indicadores que permitirán medir el cumplimiento de dichos objetivos. Los objetivos, se plantean en el apartado 8.2.1 y los KPI se pueden visualizar en la tabla 8.
- **Diseño de reportes y Dashboard:** Para llevar a cabo el diseño de los reportes y tableros de control se propone utilizar Power BI de Microsoft, dado que actualmente, la empresa cuenta con una licencia de esta herramienta. Así mismo, se propone contratar un experto en dicha herramienta, quien será el encargado de la construcción de los reportes y los tableros de control que se presentaran al equipo de trabajo y sobre los cuales se visualizará la información obtenida a partir de los datos que serán de utilidad para la toma de decisiones.
- **Diseño y puesta en marcha de estrategias:** Esta es la etapa más extensa del proceso de implementación, donde inicialmente se llevará a cabo la puesta en marcha de la estrategia propuesta en el apartado 8.2.6.

- **Mediciones en base a resultados:** Si bien durante todo el tiempo que dure el proceso de ejecución de la estrategia se realizarán mediciones periódicas basadas en los KPI propuestos; al final del tiempo estimado, se evaluarán los resultados obtenidos, realizando comparaciones con los datos históricos de los últimos años.
- **Retroalimentación:** Finalmente, es importante realizar la retroalimentación acerca del desempeño de la organización durante la ejecución de la estrategia, con el fin de brindar información a todo el equipo de trabajo acerca del comportamiento de la organización y el cumplimiento de los objetivos. Así como realizar los ajustes que sean necesarios.

Cronograma de actividades y tiempos estimados

Teniendo en cuenta las actividades y recursos necesarios para llevar a cabo la implementación exitosa del proyecto, en la tabla 9, se puede observar el cronograma donde se establecen los tiempos estimados en meses para el desarrollo de cada actividad. Cabe resaltar, que los tiempos han sido asignados estimando que la implementación del proyecto tendrá una duración de un año.

Tabla 9. Cronograma implementación

Actividades/Tiempo en meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Identificación de datos relevantes	■											
Diseño e implementación del DWH		■	■									
Definición de objetivos y KPI				■								
Diseño de reportes y Dashboard					■							
Diseño y puesta en marcha de estrategias						■	■	■	■	■	■	
Mediciones en base a resultados												■
Retroalimentación												■

Fuente: Elaboración propia

Riesgos asociados a cada una de las actividades

La identificación de los riesgos asociados a la implementación del proyecto es fundamental para poder anticipar y prevenir problemas. De esta forma, es posible tomar las medidas necesarias y mitigar las posibles consecuencias que puedan presentarse. En la Tabla 10 se detallan los distintos riesgos que se han identificado y se proponen las soluciones correspondientes para hacer frente a cada uno de ellos.

Tabla 10. Riesgos asociados a la implementación

Actividad	Riesgo identificado	Solución propuesta
Identificación de datos relevantes	Perdida de datos	Tomar medidas de prevención y seguridad de la información Realizar backups y actualizar el software
	Mal uso de los datos	Tomar medidas de control de acceso a los datos
	Inconsistencias en la información	identificar los datos adecuados y realizar un buen diseño del modelo de datos
Diseño e implementación del DWH	Problemas en la integración de los datos	Validación de los datos y de las fuentes, realizar limpieza, transformación de los datos y ejecución en ambiente de pruebas
	Requerimientos ambiguos o poco claros	Establecer canales de comunicación adecuados Realizar reuniones periódicas Documentar los procesos detalladamente y definir objetivos
	Mal diseño del modelo	colaboración entre los expertos técnicos y los usuarios del DWH para lograr un diseño que permita obtener los resultados esperados

Definición de objetivos y KPI	Objetivos poco realistas	Plantear objetivos claros, medibles y realizables. Así mismo, es importante establecer tiempos para el cumplimiento de estos.
	KPI y objetivos no alineados	Trabajo coordinado entre todo el equipo de trabajo en el planteamiento de objetivos y KPI para realizar mediciones
	Falta de seguimiento	Programar reuniones periódicas para realizar seguimiento a los objetivos planteados
Diseño de reportes y dashboards	Información inconsistente	Realizar una correcta elección de los datos y realizar un buen diseño del modelo de datos
	Falta de experticia en las herramientas Mal diseño de los reportes	Contratar personal con experiencia técnica en las herramientas utilizadas para la creación de reportes y Dashboards Construcción de los reportes entre los expertos en Power BI y los usuarios Programar reuniones para levantamiento de requerimientos
Diseño y puesta en marcha de estrategias	Falta de seguimiento	Programar reuniones periódicas para realizar seguimiento a los objetivos planteados
	Mal liderazgo	Contar con todo el equipo de trabajo y realizar coordinación periódica del cumplimiento de los objetivos Motivar e incentivar al equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos
	Mal alineación del equipo de trabajo	Establecer roles Tener en cuenta todo el equipo de trabajo Realizar reuniones periódicas
Mediciones en base a resultados	Métricas incorrectas	Realizar mediciones periódicas al cumplimiento de los objetivos Reevaluar las métricas esporádicamente

	Información inconsistente	identificar los datos adecuados y realizar un buen diseño del modelo de datos
	Datos no actualizados	Actualizar los datos diariamente y realizar seguimiento a los procesos ETL
Retroalimentación	Poca o nula retroalimentación	Realizar evaluaciones periódicas al cumplimiento de los objetivos Documentar los procesos Realizar mediciones periódicas de los resultados obtenidos
	Falta de acción	No perder el foco en los objetivos Establecer tareas realizables y tiempos para completarlas

Fuente: Elaboración propia

Estimación de costos asociados a la implementación

Para lograr la implementación y puesta en marcha del proyecto, se requiere tiempo (como se ha evidenciado en el cronograma de actividades), esfuerzo y recursos financieros. Por lo cual, es importante realizar una estimación de los costos que tendrá que asumir la organización para llevar a cabo la implementación del proyecto. En la tabla 11, se detallan los recursos necesarios para la implementación del proyecto y los costos asociados a cada uno de ellos. Cabe resaltar que los costos que se observan en la tabla no incluyen los fijos actuales de la empresa.

Tabla 11. Estimación de costos

Recurso	Cantidad	Descripción cantidad	Costo x unidad	Total
Almacenamiento en la nube	12	Meses contratados	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Licencia Power BI	12	Meses contratados	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Desarrollador Power BI	12	Meses contratados	\$ 6.000.000	\$ 72.000.000
Desarrollador SQL Server (BD y ETL)	12	Meses contratados	\$ 6.000.000	\$ 72.000.000
Consultor en marketing digital	2	Meses contratados	\$ 10.000.000	\$ 20.000.000
Analista de datos	12	Meses contratados	\$ 7.000.000	\$ 84.000.000
Total				\$ 260.000.000

Fuente: Elaboración propia

9. CONCLUSIONES

United Logistics Services es una empresa colombiana con una trayectoria de más de 20 años en la industria de carga internacional, tiempo en el cual, se ha consolidado como una compañía referente a nivel nacional. La organización, en los últimos años ha pasado por dificultades, producto de coyunturas a nivel económico y social; sin embargo, gracias al buen liderazgo y a su equipo de trabajo, el cual, está compuesto por un grupo de profesionales bastante competentes en cada una de sus áreas, ha sabido manejar de manera correcta este tipo de situaciones, y en la actualidad, ha logrado recuperarse satisfactoriamente de las diferentes crisis que ha tenido que afrontar.

En base al análisis interno de la organización, se ha llegado a la conclusión, que los colaboradores aprueban la gestión por parte de los líderes de las áreas comercial y servicio al cliente, por lo tanto, es un aspecto positivo y un buen punto de partida para llevar a cabo el diseño de la estrategia de mercadeo basada en inteligencia de negocios que le permita a la organización el cumplimiento de objetivos como: Aumentar las ventas, captar clientes potenciales, fidelizar clientes actuales, mejorar el posicionamiento en la industria, entre otras metas que se han planteado al momento de diseñar la estrategia. Así mismo, los colaboradores confirman la viabilidad para llevar a cabo la estrategia de mercadeo basada en inteligencia de negocios.

Por otro lado, es importante resaltar que la organización cuenta con los recursos humanos y tecnológicos para llevar a cabo la estrategia, como lo son: Profesionales competentes en todas sus áreas, Infraestructura tecnológica robusta capaz de soportar el modelo de inteligencia de negocios propuesto además de los procesos ETL que se van a crear para la extracción, transformación y cargue de los datos; la cual, se propone, se ejecute diariamente, debido a la importancia que tiene para la organización y para el presente proyecto, mantener la información actualizada en pro de conocer el estado actual de la organización en todo momento, y en base a ello, tomar las decisiones que sean más adecuadas. Así mismo, la organización cuenta con aplicaciones que permiten alimentar el modelo de datos y el software de visualización para obtener la información a partir de los datos.

Finalmente, se logró identificar las oportunidades existentes en base a entrevistas realizadas a diferentes clientes de empresas relacionadas con la industria de carga en Colombia. Luego de esto, se reunió toda la

información necesaria para realizar la propuesta de la estrategia de mercadeo donde se tuvieron en cuenta factores como la segmentación del mercado, las redes sociales, los aspectos diferenciadores y la información de los competidores. Así mismo y luego del diseño de la estrategia, se establece el tiempo adecuado para cada fase del proceso, para lo cual, se espera que la organización obtenga los resultados esperados luego de un año de iniciado el proceso de diseño e implementación de la estrategia.

10. RECOMENDACIONES

Lograr el cumplimiento de los objetivos planteados con anterioridad, requiere de un trabajo mancomunado entre los líderes de área y los colaboradores de United Logistics Services, donde se gestionen de manera óptima los recursos con los que cuenta la organización, se comuniquen eficazmente las estrategias que se diseñen y se deleguen funciones de acuerdo con las capacidades y el rol de cada colaborador. Lo anterior, con el fin de aprovechar las virtudes de cada integrante del equipo de trabajo, en beneficio de la organización. Por lo tanto, a continuación, se realizan una serie de recomendaciones a tener en cuenta al momento de implementar la estrategia propuesta.

Como primera recomendación, es importante que la organización logre obtener datos de sus competidores, ya sea de medios como redes sociales, repositorios de datos o sitios en la red oficiales de las compañías, de manera que estos datos, puedan ser integrados dentro del modelo propuesto y se logre extraer información útil que permita realizar mediciones y comparaciones, con el fin de realizar ajustes en aquellos aspectos que sean susceptibles de mejora, en pro de prestar un mejor servicio y lograr un mejor posicionamiento en el mercado. Cabe resaltar que la recolección de estos datos debe ser siempre dentro de lo legal.

por otro lado, es importante que la organización realice una correcta gestión de los datos que se generan producto de las operaciones diarias, de manera que sea posible extraer información relevante para la toma de decisiones, teniendo en cuenta, que dicha información, es el insumo para llevar a cabo la estrategia propuesta. Por lo tanto, se recomienda llevar un control diario de los datos que se inserten en la bodega de datos que hará parte del modelo, de manera que se generen alertas en caso de presentarse alguna novedad como duplicidad en los datos o fallos en el proceso de cargue. Así mismo, es importante llevar un control en

los procesos ETL, de manera que los datos que se almacenen sean relevantes para la organización y se mitiguen al máximo los riesgos que conlleva la generación de información incorrecta o poco relevante.

Otro aspecto a tener en cuenta es la gestión y comunicación de las estrategias por parte de los líderes, para lo cual, se recomienda que sean socializadas con todos los colaboradores que tengan relación con las mismas, de esta manera, se logra una sinergia entre los diferentes colaboradores, es decir, que todos trabajen en equipo, teniendo en mente un objetivo común. De igual manera, es importante la correcta delegación de tareas, es decir, que, por parte del liderazgo, se tengan en cuenta las habilidades de cada colaborador, de manera que se obtenga la mayor productividad posible en beneficio de la organización; además, esto permite que los colaboradores trabajen motivados y crezcan profesionalmente.

REFERENCIAS

- Actualícese. (7 de Enero de 2022). *Crisis de los contenedores: ¿cuándo podría solucionarse y cómo afecta a Colombia?* Obtenido de <https://actualicese.com/crisis-de-los-contenedores-cuando-podria-solucionarse-y-como-afecta-a-colombia/#:~:text=Entre%20enero%20y%20junio%20de,el%20transporte%20y%20el%20comercio.>
- Aguilar, L. J. (2019). *Inteligencia de negocios y analisis de datos*. Mexico DF: Alfaomega.
- Aguiló, J. M. (2019). *Industria 4.0 la transformación digital en las industrias*. Barcelona: Editorial UOC.
- Alejo, M. O., & Peñates, S. Y. (2017). EL PODER DE LA INTELIGENCIA DE NEGOCIO. *Revista identidad bolivariana*, 1-10.
- Amador, C., & Mercado. (05 de 01 de 2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens Boletín Científico*, págs. 1-2.
- ANDI. (DICIEMBRE de 2021). *andi.com.co*. Obtenido de La ANDI presentó balance económico de 2021 y perspectivas para 2022: <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17170-la-andi-presento-balance-economico-de-2>
- bancomundial. (2021). *Crecimiento de la población (% anual)*. Obtenido de [datos.bancomundial.org: https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW](https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW)
- BBC. (1 de Marzo de 2022). *BBC News Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-60578492>
- Bobillo, A. G. (21 de Febrero de 2022). *El coste del combustible marítimo sube un 23% desde principios de año por el repunte del precio del petróleo*. Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.es/aumento-precio-petroleo-repercute-transporte-maritimo-1015721>
- Burgués, L. M. (SF). *Análisis estratégico de una empresa real*. Zaragoza: Universidad Zaragoza.
- Caralt, J. C., & Curto, J. D. (2010). *Introducción al Business Intelligence*. Barcelona: UOC.
- Caribe, C. e. (2 de Julio de 2020). *Comisión económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-la-pandemia-sectores-productivos-mas-afectados-abarcaran-un-tercio-empleo-un>
- Caro, R. E. (19 de 06 de 2012). *TAEM PERÚ CONSULTING*. Obtenido de <https://taemperuconsulting.com/las-cinco-estrategias-de-michael-porter/>
- Carrión, J. (SF). Diferencia entre dato información y conocimiento. <http://iibi.unam.mx/voutssasmt/documentos/dato%20informacion%20conocimiento.pdf>.

- CEPAL. (2021). Estudio Económico de America Latina y el Caribe. *Estudio Económico de America Latina y el Caribe*, https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47192/58/S2100608_es.pdf.
- DAVID, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica 11 ed.* México: Pearson.
- Espacios, R. (2022). <https://www.revistaespacios.com/>. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/>
- Estadística, D. A. (SF). *Producto Interno Bruto -PIB- nacional trimestral*.
<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib>.
- Expansión. (Agosto de 2022). datosmacro.expansion.com. Obtenido de En agosto se elevó el IPC en Colombia: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/colombia#:~:text=La%20tasa%20de%20variación%20anual,es%20del%209%2C1%25>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México DF: Pearson.
- FRED, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México DF: Pearson.
- Gracia, V. B. (2012). *Fundamentos de marketing. Entorno, Consumidor, Estrategia e investigación comercial*. UOC.
- Hatten, K., & Hatten, M. L. (1987). *Strategic Management: Analysis and Action*. Prentice-Hall.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill.
- Herrera, J. E. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica un enfoque integral*. México DF: Cengage Learning.
- Hurtado, J. (2022). *France 24*. Obtenido de <https://www.france24.com/es/programas/econom%C3%ADa/20220301-maersk-suspende-transporte-contenedores-rusia>
- Jaramillo Luzuriaga, S., Tacuri Peña, L. D., & Trelles Ordóñez, D. A. (2018). Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas. *UIDE*.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México DF: Pearson.
- Marítima, D. G. (2020). Estadísticas Anuales de Transporte. *Estadísticas Anuales de Transporte*, <https://www.dimar.mil.co/sites/default/files/noticias/Estad%C3%ADsticas%20Anuales%20de%20Transporte%20Mar%C3%ADtimo%20en%20Colombia.pdf>.
- Marqués, M. (2011). *Bases de datos*. Castellón de la plana: Universitat Jaume I.
- Marta, C. P. (s.f.). *noticiaspuertosantamarta.com*. Obtenido de Impacto de la guerra Rusia-Ucrania en el transporte marítimo mundial: <https://noticiaspuertosantamarta.com/impacto-de-la-guerra-rusia-ucrania-en-el-transporte-maritimo->

