

## **ANÁLISIS ESTRATÉGICO para la empresa IMBOCAR Seccional Valledupar.**

**(Strategic analysis for the IMBOCAR company sectional Valledupar)**

Angie Michelle Acero Moreno.

Breyner Alexander Ordoñez Paredes.

Heydis Paola Toloza Guardias.

Baneudys Vega Palmera.

### **Resumen**

Hoy en día los gerentes de las empresas se esfuerzan por garantizar la toma de decisión correcta que permita la efectividad en los procesos internos, enfocadas en las metas organizacionales. El actual trabajo se realizó con el fin de elaborar un análisis estratégico para la empresa IMBOCAR seccional Valledupar, mediante la metodología interpretativista, enfoque cualitativo, diseño de caso a partir de la realización de una entrevista al coordinador de la organización de estudio, esta indagación permitió consolidar el desarrollo de matrices como CINCO FUERZAS DE PORTER, EFE, EFI, IE, DOFA, PEYEA, MPCE, MIC MAC continuado esto se implementó la herramienta de gestión Balanced Scorecard, en el análisis se identificaron estrategias, de crecimiento de mercados, desarrollo de producto/servicio y penetración de mercados, etc. enfocadas al mejoramiento interno y crecimiento de la sucursal IMBOCAR Valledupar.

### **Palabras claves:**

Crecimiento, Estrategia, Estudio Estratégico, Objetivos.

### **Abstract**

Today the managers of the companies strive to guarantee the correct decision making that allows the effectiveness in the internal processes, focused on the organizational goals. The current work was carried out in order to prepare a strategic analysis for the

Valledupar sectional company IMBOCAR, through the interpretative methodology, qualitative approach, case design from the completion of an interview with the coordinator of the study organization, this inquiry allowed consolidate the development of matrices such as CINCO FUERZAS DE PORTER, EFE, EFI, IE, DOFA, PEYEA, MPCE, MIC MAC continued with this, the Balanced Scorecard management tool was implemented, in the analysis strategies were identified, for market growth, development of product/service and market penetration, etc. focused on the internal improvement and growth of the IMBOCAR. Valledupar branch

**Keywords:**

Increase, Strategy, Strategic Study, Objectives.

**Introducción**

El sector de transporte representa una de las mayores necesidades de la economía en Colombia, además de ser uno de los motores que impulsa el desarrollo del país, dicho sector está regulado por el Ministerio de Transporte, que es el organismo encargado de establecer políticas, planes y proyectos, en el caso del sector de transportes de alimentos su principal importancia radica en conectar a las poblaciones de dicha región para suministrar el preciado producto y dinamizar así la economía.

Partiendo desde los conceptos tales como estudio de mercadeo, estudio administrativo y demás, se evalúa la factibilidad con el objetivo de identificar las oportunidades y ventajas de esta empresa, la empresa de Transporte IMBOCAR tiene como actividad principal, el transporte terrestre de carga y servicios logísticos, servicio brindado a empresas desde hace más de 20 años ofreciendo procesos logísticos garantizados a todos sus clientes a nivel país, esto les ha permitido establecer una imagen de calidad en el servicio y compromiso con el estado de los vehículos y comodidad de los clientes.

El servicio especial de transporte prestado a entidades privadas por parte de la empresa IMBOCAR desde hace varios años en la ciudad de Valledupar, Cesar, ha logrado concebir una imagen de calidad, soportado en el compromiso con el estado óptimo de la carga a entregar, sin embargo, se identifican oportunidades de mejora, al ofrecer un sistema de transporte alternativo que garantice que trabajadores en general lleguen a la hora planeada y sin contra tiempos finalmente, estos tendrán mayores y mejores resultados en su desempeño, con el fin de realizar un aporte desde el ámbito profesional a la empresa IMBOCAR en busca de un mejoramiento continuo en sus labores y actividades para de esta manera optimizar la ya establecida imagen de calidad.

El análisis en este contexto impulsa a la búsqueda de herramientas y a elaborar un análisis estratégico que otorgue una mejora en el desarrollo de los procesos de la empresa IMBOCAR Seccional Valledupar que contrarresten las problemáticas identificadas y que contribuyan a un mejor desarrollo de los procesos para optimizar el rendimiento de la empresa.

Ejecutar un estudio mediante procesos investigativos que brinden herramientas, que permitan crear planes de acción, con el objetivo de fortalecer todas las áreas, para mejorar el rendimiento previamente propuestos, con el fin de lograr el cumplimiento de las metas trazadas por la empresa IMBOCAR Seccional Valledupar.

Según (Lumpkin, 2001), citado en Bustamante-Ruíz, e. d. j., Zúñiga-collazos, a., & toro-Jaramillo, i. d. (2017), el análisis estratégico consiste en una labor previa que debe ser materializada con el fin de estructurar e implantar eficazmente las estrategias, se pueden analizar las diferentes tácticas, observando que la mayoría tratan de dar la misma explicación sobre los estudios realizados por algunos grupos empresariales, que buscan respuestas sobre el rendimiento de las empresarial respecto Garrido, S. (2003), citado en

Espinoza, A. (2006). Señala que el análisis estratégico es la generación de información orientada a la toma de decisiones para la acción, requiere una planificación, un proceso continuo, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

En cuanto Johnson y Scholes, (2001), p. 17 citado Castro, A. A. (2010). "El análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los stakeholders". Siguiendo a Marcané, (2004) citado en BUSTAMANTE-RUIZ, E. D. J., ZÚÑIGA-COLLAZOS, A., & TORO-JARAMILLO, I. D. (2017). El análisis estratégico tiene como objetivo la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización; es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno.

Al realizar un estudio transcendental de manera concreta, es prudente dar origen a conceptos de una serie de variables y herramientas que permitirán realizar un mayor Entendimiento del mismo, según Cuellar, L. Z. (2016) , Este autor define el diamante de porter como una representación gráfica, donde se analizan y se estudian los diferentes señalizadores de categoría pequeña o micro, que impacta de manera contundente buscando mejorar la competitividad de las naciones, sociedades y territorios, hasta las organizaciones empresariales.

Este modelo manifiesta que sus cimientos están fundamentados, en sus agremiaciones territoriales, teniendo un papel preponderante en los nuevos avances a nivel mundial, como afirma Benetti R (2021), esta teoría es un modelo en el cual se establecen los factores como determinantes en un país con mayores competencias que los demás, mediante estos elementos se podrá lograr el victoria corporativa, como propone García, L.

A., & Marinzalda, M. I. (2014). las situaciones de los factores implantados tienen más relevancia que las propias, puesto que no logran ser copiadas, es decir, colaboran en la preeminencia de la patria, describe Sánchez, M. S., & Moreno, E. S. (2016).

De acuerdo con Talancón, H. P. (2006). determina la matriz DOFA como una metodología de estudio empresarial, donde se analiza desde la parte externa el funcionamiento de la sociedad, así mismo se valora las circunstancias presentes de la institución, esta matriz es un instrumento que brinda ventaja al momento de interpretar y tomar cualquier tipo de decisión, para favorecer la organización o compañía en determinado contextos, esta se descifra como las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades, que tienen las empresas cuando realizan movimientos estratégicos de negocios.

De acuerdo con Humphrey, A., & Lie, B. (2004). DOFA brinda gran utilidad al igual que la matriz PEST (discutida más abajo), permite medir el posible mercado de una empresa, teniendo en cuenta las variables externas, concretamente factores como los Económicos, Políticos, Sociales y Tecnológicos, se sugiere hacer el análisis PEST antes que el DOFA, ya que el primero mide el mercado y el segundo la unidad de negocio ofertada o idea de emprendimiento, la matriz DOFA revisa y organiza datos en su propio formato, los ubica en un orden lógico para una mejor comprensión, presentación y discusión al momento de tomar las decisiones, afirma Chapman, A. (2004).

A su vez Rivera, M. E. A., & Jiménez, O. F. D. (2017). expresa que la matriz PEYEA contiene una posición estratégica y evaluación de la acción, tiene cuatro partes situando en agresiva, conservadora, defensiva y competitiva, esta brinda información para definir si táctica utilizada en la empresa es la adecuada o no, como señala Peñafiel Nivelá, G. A., Acurio Armas, J. A., Manosalvas Gómez, L. R., & Burbano Castro, B. E. (2020).

Muestra que esta matriz es importante, ya que es un instrumento que indica si la estrategia utilizada es la más conveniente para una organización en un momento dado, para Salazar, M. (2009). La matriz PEYEA está representada en dos dimensiones interna y externa, las primeras fuerzas financieras y ventaja competitiva y la segunda estabilidad del ambiente y fuerza de la industria, estos cuatro factores son los más importantes en la estratégica.

Pulgarin, S. A., & Rivera Rodríguez, H. A. (2012). Definen la matriz MPCE como un herramienta, que facilita a los expertos evaluar las diferentes estrategias opciones de manera imparcial, teniendo en cuenta los factores internos y externos, de la empresa, según Vargas, P. E., & De La Cruz, C. L. (2013). Importante esta matriz para la Planeación cuantitativa, porque hace parte de la etapa de decisión, ayudando a comparar las otras alternativas propuestas en el análisis FODA, determinando cuál se ajusta mejor al contexto, como señala Aguinaga Gálvez, A. F., & Gastelo Risco, J. R. (2014). La MCPE emplea la información recolectada de los estudios de la etapa 1 y los resultados del examen de los ajustes de la etapa 2, para resolver de manera ecuaníme cuáles son las mejores estrategias alternativas.

Talancón, H. P. (2007). dice el concepto de la Matriz de evaluación del factor externo EFE como la que ayuda a los especialistas resumir y valorar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Afirma Xie, Y. M. (2020) Según el autor, la matriz EFE es utilizada para resumir la información recolectada de los estudios del ambiente externo e interno de la compañía.

Como expresa Pérez O. (2017) La matriz es un instrumento de análisis que permite ejecutar un estudio de campo, identificando y evaluando los factores externos, que puedan intervenir en el crecimiento de una empresa, esta herramienta facilita formular estrategias

para aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos, como aclara Shum, Y. M. (2018) La matriz EFE permite resumir y analizar información diversa que nos envuelve, económica, legal, política, gubernamental, demográfica, ambiental, cultural, tecnológica y competitiva. Facilita la creación de estrategias con la finalidad de aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas.

Como plantea Magaña, E. M., Trillo, L. P. L., Davison, C. M. K., Zapata, M. S., & Ramírez, V. H. V. (2013). La matriz EFI Evaluación de Factores Internos, es una técnica que las empresas utilizan para examinar los asuntos, que intervienen negativa o positivamente en el aumento y sustentabilidad del mercado, como indica Becerra, L. M., Arellano, R., & Pineda, N. M. (2007). Las fortalezas y debilidades se emplean como elementos internos para evaluar, al revisar las fortalezas, se tiene en cuenta que se está haciendo mejor y que tenemos que sea más valiosos respecto a nuestros competidores, como muestra Vía Escalera, J. P. (2016). La herramienta de la matriz EFI se aplica para abreviar la información emanada en estudio del ambiente interno de la empresa.

Como expresa Méndez L.M.P (2013) definió el software de análisis estructural MicMac (Matrice d' Impacts Croisés Multiplication Appliqués à un Classement) multiplicación matricial aplicado a una clasificación, es una herramienta para organizar una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos, partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, determinar las principales variables influyentes y dependientes.

Según Uribe, R. I. P., & Vargas, H. A. (2016), el análisis estructural es un instrumento de orden de reflexión colectiva, brinda la posibilidad de representar un sistema con el refuerzo de una matriz que corresponde a todos sus elementos constitutivos, como dice Rivera, M. E. A., & Jiménez, O. F. D. (2017). La herramienta MICMAC busca

analizar de manera cualitativa las relaciones entre las variables que componen un sistema dentro de una empresa, organización, sociedad, país etc. Como se mencionó anteriormente es parte del análisis estructural y se apoya en el juicio cualitativo de actores y/o expertos que son parte de un sistema,

Como dice Hernández, A. F. O. (2019), este método, también es llamado análisis estructural, es un instrumento de estructuración de ideas que representa un sistema con la ayuda de una matriz, colocando en relación todos sus elementos constitutivos, analizando esta relación, el método permite hacer aparecer las variables fundamentales que exponen a la evolución del sistema.

Plantea Subía, M. A. S., Lucero, L. M. C., & Subía, J. C. S. (2018), la matriz Interna Externa simboliza una herramienta para valorar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos como Fortalezas y Debilidades, y sus Factores Externos como Oportunidades y Amenazas, midiendo el índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz, como afirma Subía, M. A. S., Lucero, L. M. C., & Subía, J. C. S. (2018). La matriz IE también es reconocida como de portafolio porque en ellas se grafican en cada una de las divisiones en los diferentes productos de la empresa.

Según Stone, RE (1981), López Díaz-Delgado, E. (1986). Citado en La Matriz IE busca establecer los resultados conseguidos en las evaluaciones de factores externos e internos, como el tipo de estrategias de mayor capacidad para ser implementada por una empresa de acuerdo al contexto dado,

Adm, M., Garloff, J. y Titi, J. (2016). En esta matriz se indica las diferentes fuerzas y debilidades que tiene internamente la empresa. Dándole una calificación con un porcentaje ponderado de uno a cinco donde uno es el menor y cinco el mayor.



Para determinar el alcance del presente trabajo se analizarán las causas de las principales problemáticas que delimitan el correcto ambiente laboral y las disfuncionalidades que repercuten en los procesos dentro de la empresa para con ello establecer acciones de mejora.

La consultoría aplicada abarca únicamente la seccional de Valledupar de la empresa IMBOCAR y sus 14 colaboradores, por lo que las estrategias formuladas en este proyecto estarán direccionadas a resolver solo las situaciones presentadas en dicha sede, en base a lo anterior se podrá determinar ¿Cómo elaborar un análisis estratégico empresa IMBOCAR Seccional Valledupar?

### **Materiales y Métodos**

El trabajo se estructura partir del paradigma Interpretativista, en palabras de Ballester (2004) citado en De Franco, M. F., & Solórzano, J. L. V. (2020). “El paradigma interpretativo representa un modelo de convicciones y es una manera de asumir la realidad, con la relación sujeto-objeto y la lógica procedimental para la generación de conocimiento científico.”. A sí mismo el enfoque es cualitativo y se utilizará para el diagnóstico y el diseño de las estrategias para la empresa IMBOCAR, se implementará un diseño de investigación estudio de caso, la población tendrá enfoque hacia el personal de la empresa, a un trabajador (Coordinador) el cual a su vez se tomará como muestra y se le aplicará el instrumento escogido para la recolección de datos.

El instrumento a utilizar será con un enfoque cualitativo mediante una entrevista aplicada a un muestreo por conveniencia (Coordinador). Con un análisis en profundidad, se abarcarán las temáticas principales escogidas, donde se identificarán las variables a tratar en la investigación con la información que nos proporcione la población seleccionada.

## **Resultados.**

Análisis externo.

Análisis económico del sector

Es preciso realizar una investigación del sector que rodea la compañía IMBOCAR, y para ello es fundamental dar un abrebocas de cómo se encuentra el sector económico de empresas que se encargan de brindar soluciones de tipo logístico prestando sus servicios de transporte, cargue, esto de forma efectiva y eficiente.

Uno de los ítems más apetecidos por empresas que prestan servicios de distribución logísticos son los envíos y estos se caracterizan por ser de diferentes tipos, uno de ellos son los envíos de carácter indiscriminado los cuales no cumplen con especificaciones puntuales y son por disposición de cada empresa de qué manera cumplen con la entrega entre un emisor a receptor.

En este punto es fundamental analizar de qué manera se puede ver proyectada la empresa IMBOCAR en el mercado tan competitivo en el que este se encuentra hoy día con empresas que a pesar de llevar un tiempo más amplio en el segmento, es un mercado en el cual puede resaltar empresas jóvenes que se encargan de cierta manera de llenar ciertas inconformidades que las empresas antiguas dejan y no se encargan de solucionar lo cual genera descontento dentro de sus usuarios y así dejando campo para que empresas como IMBOCAR pueda llenar con la confiabilidad que esta garantiza.

Para determinar un análisis más profundo sobre el atractivo y rentabilidad del sector en el que se encuentra la empresa Imbocar, se realizó las cinco fuerzas de Porter, obteniendo como resultado lo siguiente:

En donde cuantitativamente se evidencia de la siguiente manera.

METODOLOGÍA	ASPECTO	PUNTUACIÓN
5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	Entrada de nuevos competidores.	2,20
	Poder de negociación de los clientes.	3,65
	Poder de negociación de los proveedores.	2,80
	Intensidad de la rivalidad.	3,05
	Presión de productos/servicios sustitutos.	2,00



Por consiguiente, en el gráfico de Porter se evidencian puntuaciones cuantitativas para cada uno de las fuerzas, donde en la entrada de nuevos competidores tienen una puntuación de 2.20 lo que significa que no se ve amenazado con el ingreso de nuevos competidores, debido que la zona industrial en la ciudad de Valledupar es débil, no cuenta con muchas empresas organizadas legalmente que presten este tipo de servicio que pueda afectar el posicionamiento de IMBOCAR.

Por otro lado en la fuerza del poder de negociación de los clientes se evidencia una puntuación de 3.65 esto quiere decir que existe alto nivel de negociación por parte de los clientes ya que la sucursal Valledupar se encuentra dentro de su principal cliente Nutressa, por consiguiente el poder de negociación de las empresas proveedoras con una puntuación de 2.80 lo que quiere decir que, Imbocar tiene la facilidad de escoger quien le suministre una flota en condiciones óptimas y establecer acuerdos de precios, en relación con la

intensidad de la rivalidad se evidencia una puntuación de 3.05 lo que significa que es alto ya que existen a nivel nacional diferentes empresas que prestan los mismo servicios.

Lo que afectaría directamente a Imbocar y más aun a la sucursal ya que esta no está abierta a nuevos clientes y por último la fuerza de presión de productos sustitutos/servicios sustitutos con una puntuación de 2.0 lo cual es baja ya que es uno de los medio de transporte más económicos y más utilizados por las empresas.

### **Análisis interno**

Al analizar y determinar por medio de la información recogida en el transcurso del trabajo se presenta la MEFE, la cual tiene un total de 2,46 lo que determina que la sucursal IMBOCAR, externamente tiene más amenazas que oportunidades, soportadas principalmente en la variable de incremento del combustible, la variable de eventualidades que se presentan en ocasiones a causa del cambio climático, y lo referente con la inestabilidad del país relacionado con los bloqueos en vías, inseguridades, etc.

Causado en gran parte por la actividad a que se dedica la empresa, aunque son factores que no se pueden controlar es de vital importancia que se adopten estrategias que le permitan a la compañía potencializar las variables oportunas y las que posiblemente serian riesgo en la matriz, no afecten en gran medida a la empresa dentro del sector.

A si mismo se presentan los resultados de la matriz de evaluación de factores internos, arrojando como resultado 2,50 que hace referencia a que la empresa se encuentra en un punto de equilibrio, y a nivel general la empresa tiene mayores fortalezas por lo que su crecimiento y estabilidad no pierden el equilibrio, es importante no descuidar las debilidades ya que estas pueden afectar a largo plazo, por consiguiente en la matriz IE, donde según la ponderación arrojada de las matrices anteriores se evidencia en la ubicación del cuadrante V (selectividad).

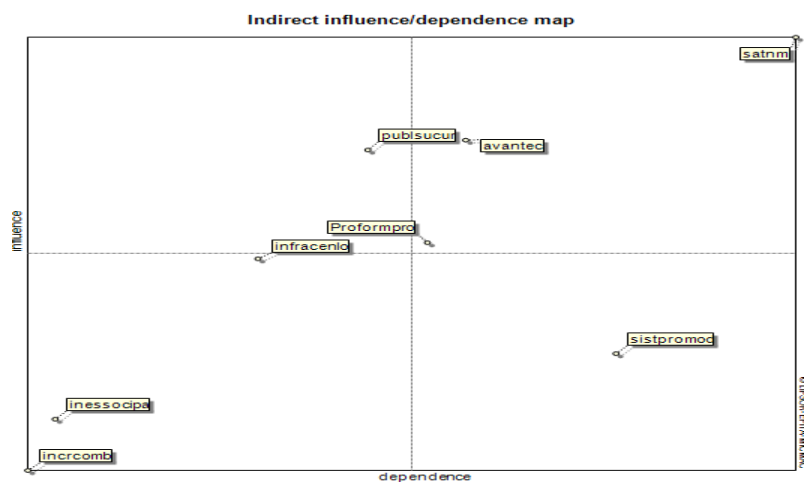
Generando estrategias de introducción en el mercado para la organización Imbocar en la ciudad de Valledupar, que permita la atención de nuevos clientes, al respecto en la matriz DOFA se identifican las estrategias como lo son estrategias de desarrollo de mercado, desarrollo interno, y desarrollo de producto las cuales son coincidentes con la matriz IE, la anterior aplicación permitió la construcción de la matriz PEYEA.

En la matriz PEYEA se evidencia que se ubicó en el cuadrante I, en el cual se enfocan estrategias agresivas, que para el caso de la empresa Imbocar sucursal Valledupar se encuentra aprovechando sus fortalezas internas y está en la capacidad de aprovechar las oportunidades del mercado, por esto como lo anterior mencionado se utilizarán estrategias de penetración de mercado y desarrollo de mercado, con el objetivo de potencializar las ventas y enfocar los esfuerzos a nuevos nichos de mercado, Por lo tanto y para evaluar la estrategia más conveniente a implementar en este caso con la empresa Imbocar sucursal Valledupar se construyó la MCPE.

MATRIZ DE LA PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA			Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		selectividad	
	OPORTUNIDADES	PONDERACION	CALIFICACION	PRODUCTO	CALIFICACION	PRODUCTO	CALIFICACION	PRODUCTO
<b>0.48</b>								
O1	Avances tecnologicos	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
O2	Participacion del estado para acondicionamiento de las vias	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18
O3	Satisfacer necesidades de nuevo mercado	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
O4	Promocion de estrategias de impacto	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20
O5	Potencial de crecimiento	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
O6	Reactivacion de la economia	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06
O7	Transformacion digital	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
O8	Creacion de alianzas interinstitucionales con sectores privados y academicos	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24
O9	Conocimiento tecnologico	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12
O10	Demanda de servicios de transporte	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
<b>0.52</b>								
	AMENAZAS	PONDERACION						
A1	Incremento de precio en el combustible	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06
A2	Daños en las vias de interconexion nacional.	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06
A3	Competidores	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10
A4	Cambios en normativas legales.	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08
A5	Eventualidad en los cambios climaticos	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06
A6	Nuevos impuestos por parte del gobierno	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05
A7	Inestabilidad social del pais (Bloqueos en las vias Nacionales, inseguridad)	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06
A8	Inestabilidad del sistema tributario	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
A9	Intensidad de la rivalidad	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08
A10	perdida de cliente por insatisfaccion	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05
<b>0.51</b>								
	FORTALEZAS	PONDERACION						
F1	Sistemas de seguridad propios y modernos	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12
F2	Posicionamiento en el sector logistico	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
F3	Estabilidad laboral	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
F4	Talento humano capacitado	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
F5	Alto grado de implicacion y orientacion al cliente.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
F6	Precios accesibles	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
F7	Programa de formacion profesional	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18
F8	Cobertura Nacional	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10
F9	Canal propio de distribucion	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08
F10	Efectividad en las entregas	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
<b>0.49</b>								
	DEBILIDADES	PONDERACION						
D1	Subcontratacion de persona natural	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
D2	Diversificacion de servicios	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
D3	Sobrecarga laboral	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
D4	Poca publicidad en sucursales	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
D5	Falta de flotas para mejor cobertura	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
D6	Falta de incentivos a empleados	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
D7	Infraestructura de centro logistico (sucursal valledupar)	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
D8	Responsabilidad social	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
D9	Retraso en las entregas causando inconformidad	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08
D10	Implementacion de jornadas flexibles (horarios)	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
<b>2.00</b>	<b>TOTAL PONDERACIONES</b>	<b>2.00</b>	<b>PROM POND</b>	<b>5.44</b>	<b>PROM POND</b>	<b>6.09</b>	<b>PROM POND</b>	<b>4.55</b>
				<b>1,74</b>		<b>1,99</b>		<b>1,51</b>

Arrojando como resultado 1.99 para la estrategia de desarrollo de mercado, basándose esta, en una técnica de marketing que permite ampliar el mercado de la sucursal Imbocar en Valledupar, para así atraer posibles clientes, y crecer más en el mercado.

Seguidamente por lo anterior se hizo la evaluación de ciertas variables, el instrumento Mic Mac, teniendo como consecuencia de la relación entre estos factores e identificado los componentes y/o factores que son esenciales en el estudio estratégico de la firma Imbocar sucursal Valledupar.

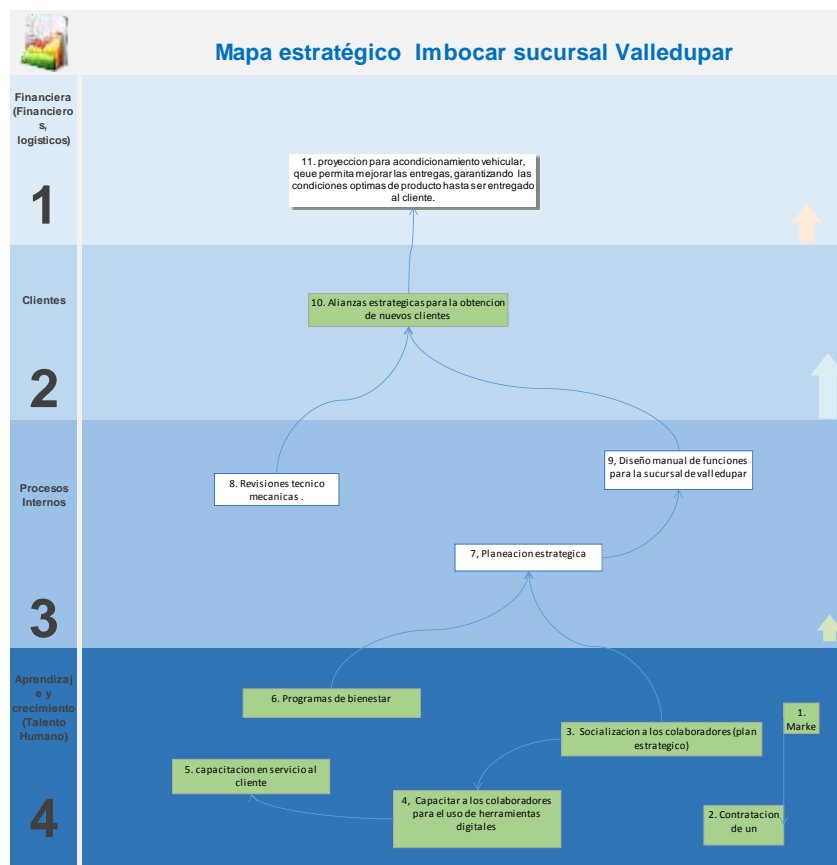


Según el mapa directo se evidencia que las variables de avances de la tecnología, programas de formación profesional y satisfacción de nuevos mercados, son las variables fuertes que ayudaran a que la empresa se mantenga, por otro lado se evidencian las variables de infraestructura de centro logístico, inestabilidad del país e incremento del combustible, en el cuadrante de obstáculo, lo que conlleva a plantear estrategias que permitan minimizar y no afecten el crecimiento de la sucursal.

Como también se encuentra las variables de poca publicidad en sucursal en el cuadrante de entrada lo que al fortalecer y generar estrategias de potencialización contribuirá a la empresa a mantenerse en el mercado, Por último en el cuadrante de salida se encuentra la variable de sistemas propios y modernos de la empresa Imbocar pero que en

la sucursal de Valledupar poco hacen uso de la misma por ende es una variable que no influye sobre las demás.

Por otro lado la anterior aplicación permitió la construcción del Balance Scorecard dentro del cual se refleja el mapa estratégico el cual permite tener una visión clara de los objetivos y acciones empresariales, donde permite trazar con claridad las estrategias pertinentes a implementar en este análisis estratégico.



### Conclusiones

El análisis realizado de la empresa IMBOCAR, tuvo énfasis en el análisis de la Gerencia estratégica de la empresa, el análisis del Entorno Económico, todos los parámetros organizacionales que deben tenerse en cuenta al momento de realizar un análisis interno de cualquier empresa y/o entidad, como también un análisis de talento humano, análisis de la gerencia de mercado, gerencia financiera, y el planteamiento de diferentes

estrategias, las variables tenidas en cuenta en cada una de las revisiones y propuestas de mejora realizada son base de la postura encaminada de la empresa al poner en marcha la búsqueda de su posicionamiento en el entorno en el que se encuentra, así como la homogenización de las practicas a realizar en la sede de Valledupar, en cada una de las sedes a nivel nacional.

### **Recomendaciones**

Recomendamos a la empresa Imbocar sucursal Valledupar contemplar la posibilidad, de, a largo plazo, consolidar una planta física con el objetivo de prestar sus servicios a nuevos clientes, ahora bien es importante que se tenga presente los factores externos como por ejemplo la inestabilidad del país, ya que afectan indirecta y directamente a la prestación de los servicios de la empresa Imbocar sucursal Valledupar, generando estrategias que minimicen los anteriores, al mismo tiempo considerar la implementación de un plan de reconocimiento que propicie la generación de un ambiente sinérgico y que promueva la muestra de valor y la sana competencia dentro de las diferentes áreas de la empresa. En ese mismo contexto acoger un manual de funciones para la Sucursal de Valledupar que permita apropiarse con profundidad de las labores establecidas para cada puesto de trabajo, con el fin de impulsar un óptimo desempeño en las áreas existentes en la empresa.

La empresa consultora sugiere al coordinador o encargado de la empresa Imbocar sucursal Valledupar, velar por el continuo manejo de redes sociales y considerar el implementar estrategias de publicidad que logren ampliar el alcance y reconocimiento de marca en la ciudad. A su vez, considerar el desarrollo de una investigación de mercado proyectada a mediano plazo que le proporcione a la empresa Imbocar información detallada sobre posibles futuros clientes, además de otorgarle crecimiento a la compañía en el sector.



## Referencias bibliográficas

BUSTAMANTE-RUIZ, E. D. J., ZÚÑIGA-COLLAZOS, A., & TORO-JARAMILLO, I. D. (2017). Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para el sector piscícola. *Revista ESPACIOS*, 38(21).

Espinoza, A. (2006). Importancia del análisis estratégico en los estudios preliminares de un proyecto de inversión. *Visión Gerencial*, (1), 40-52.

Castro, A. A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & gestión*, (28), 85-106.

Cuellar, L. Z. (2016). "El Diamante de Porter " sobre la ventaja de una nación consta de cuatro determinantes: Condiciones de los factores Condiciones de la demanda.

[https://www.academia.edu/22369679/El\\_Diamante\\_de\\_Porter\\_sobre\\_la\\_ventaja\\_de\\_una\\_naci%C3%B3n\\_consta\\_de\\_cuatro\\_determinantes\\_Condiciones\\_de\\_los\\_factores\\_Condiciones\\_de\\_la\\_demanda](https://www.academia.edu/22369679/El_Diamante_de_Porter_sobre_la_ventaja_de_una_naci%C3%B3n_consta_de_cuatro_determinantes_Condiciones_de_los_factores_Condiciones_de_la_demanda)

Benetti, R. (2001). El modelo de diamante de Porter como herramienta de interpretación de la constitución de una ventaja competitiva para las empresas de un país débil. *Studium Veritatis*, 2(2-3), 105-131.

García, L. A., & Marinzalda, M. I. (2014). El diamante de Porter aplicado al destino turístico, San Juan. *Dos puntas*, (9), 187-204.

Sánchez, M. S., & Moreno, E. S. (2016). La industria de la hospitalidad en México y el diamante de Porter. *TURYDES: Revista sobre Turismo y Desarrollo local sostenible*, 9(20), 59.

Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2, 1-16.

Humphrey, A., & Lie, B. (2004). Análisis de matriz DOFA. *Recuperado de: <https://www.academia.edu/download/45320229/AnalisisFODAyPEST.Pdf>*.

Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. *Accesible en: <http://www.Degerencia.Com/articulos.Php>*.

Rivera, M. E. A., & Jiménez, O. F. D. (2017). Herramientas MICMAC y MACTOR para el análisis estratégico y prospectivo. *Análisis Político y Administrativo Perspectivas contemporáneas*, 27

Peñafilel Nivelá, G. A., Acurio Armas, J. A., Manosalvas Gómez, L. R., & Burbano Castro, B. E. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 45-55.

Salazar, M. (2009). Estrategias empresariales. *Docencia Universitaria*, 15, 08.

Pulgarin, S. A., & Rivera Rodríguez, H. A. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales (Strategic tools: Supporting the managerial decision making process). *Criterio Libre*, 10(16), 89-114.

Aguinaga Gálvez, A. F., & Gastelo Risco, J. R. (2014). Estrategias para la mejora de la gestión en Epsel Lambayeque.

Vargas, P. E., & De La Cruz, C. L. (2013). Diseño y evaluación de estrategias: Una aplicación en la empresa Hortus. *TZHOECOEN*, 5(2).

Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.

Xie, Y. M. (2020). Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE–MEFE). *Recuperado Septiembre De 2020, De <https://Yiminshum.Com/Matriz-Evaluacion-Factores-Externos-Matriz-Efe-Mefe>*.

Perez, O. (2017). Análisis de la Industria: La matriz de Evaluación de factores externos Matriz EFE.

Shum, Y. M. (2018). Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE–MEFE). *Recuperado de*.

Magaña, E. M., Trillo, L. P. L., Davison, C. M. K., Zapata, M. S., & Ramírez, V. H. V. (2013). Planeación Estratégica de una empresa familiar de comida rápida. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 32, 335-346.

Becerra, L. M., Arellano, R., & Pineda, N. M. (2007). Análisis interno de fincas cafetaleras mediante la matriz EFI. *Revista Ágora Trujillo*, 10(20), 35-54

Vía Escalera, J. P. (2016). Estrategias de marketing a través de la matriz de Ansoff en el Centro de Información de la Facultad de Ingeniería Ambiental-Universidad Nacional de Ingeniería.

Méndez, L. M. P. (2013). Formulación de un análisis estratégico sobre el desarrollo empresarial de pamplona utilizando la herramienta estratégica MICMAC Obtenido de *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 11(1)

Uribe, R. I. P., & Vargas, H. A. (2016). El uso del método MICMAC, para la definición de procesos de intervención en las organizaciones. *Ciencia y poder aéreo*, 11(1), 92-105.

Rivera, M. E. A., & Jiménez, O. F. D. (2017). Herramientas MICMAC y MACTOR para el análisis estratégico y prospectivo. *Análisis Político y Administrativo Perspectivas contemporáneas*, 27.

Hernández, A. F. O. (2019). Herramientas MICMAC y MACTOR para un diagnóstico estratégico en la elaboración del plan de desarrollo de ordenamiento territorial. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 6, 1-19.

Subía, M. A. S., Lucero, L. M. C., & Subía, J. C. S. (2018). Determinación de Estrategias de Desarrollo Económico Mediante el Análisis Estratégico: Caso de la Comunidad de Azabí del Mortiñal. *Revista Científica Hallazgos* 21, 3(2), 213-227.

López Díaz-Delgado, E. (1986). La estructura del consumo en España en 1981. Una aplicación del modelo lineal de gastos.

Adm, M., Garloff, J. y Titi, J. (2016). Un estudio de clases de matrices que poseen la propiedad de intervalo y propiedades relacionadas.

De Franco, M. F., & Solórzano, J. L. V. (2020). Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: análisis teórico. *Mundo Recursivo*, 3(1), 1-24.