

---

Competitividad de las Empresas de Transporte de Palma, en el Municipio de Guamal, Meta:  
Un Estudio de Caso

Rusber Hernán Céspedes Vizcaíno  
Paola Alejandra Pacavita García

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia  
Villavicencio  
2020

---

Competitividad de las empresas de Transporte de Palma, en el Municipio de Guamal, Meta:  
Un estudio de Caso

Rusber Hernán Céspedes Vizcaíno  
Paola Alejandra Pacavita García

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Eylen Arroyo Morales  
Magister en Negocios Internacionales e Integración

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia  
Villavicencio  
2020

**Nota de Aceptación**

Aprobado 4.0 (Cuatro con cero)

---

---

---

---



---

Director



---

Evaluador 1



---

Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 23 de junio de 2020.

### **Agradecimientos**

Dra. Eylen Arroyo Morales. Directora Proyecto.

Al sector de las empresas de transporte de palma de aceite, en el municipio de Guamal, por su apoyo y colaboración durante el proceso de investigación.

A la Corporación Universitaria del Caribe “CECAR”. Por permitirnos ser parte de tan importante familia.

A los tutores y compañeros por compartir toda esa experiencia profesional y laboral, contribuyendo de esta manera a la formación integral humana.

Gracias.

Los autores.

## Tabla de Contenido

Resumen.....	11
Abstract.....	12
Introducción .....	13
1. Descripción del Problema .....	17
1.1 Formulación del problema .....	19
2. Justificación .....	20
3. Objetivos.....	22
3.1 Objetivo General.....	22
3.2 Objetivos Específicos.....	22
4. Marco Referencial.....	23
4.1 Antecedentes.....	23
4.2 Marco Conceptual.....	24
4.3 Marco Contextual.....	26
4.4 Marco Teórico.....	27
4.4.1 Teoría de la Competitividad.....	27
4.4.2 Factores Explicativos de Competitividad Empresarial. ....	30
4.4.3 Ventajas Competitivas Estratégicas. ....	31
4.4.4 Factores Determinantes de la Competitividad Empresarial. ....	32
4.5 Marco Legal .....	35
5.1 Enfoque de Investigación.....	37
5.2 Tipo de Investigación.....	37
5.3 Fuentes de Recolección de la Información .....	37
5.4 Análisis de la Información .....	38

---

5.5 Población y Muestra.....	38
6. Resultados.....	40
6.1.1 Análisis Producto Respuestas de las Encuestas a Colaboradores. ....	40
6.2 Establecer una Guía de Factores Determinantes de Competitividad Teniendo en Cuenta las Teorías Administrativas .....	46
6.3 Proponer un modelo gerencial para alcanzar factores de competitividad empresarial en las empresas de transportes; Transportes S.M.A y Tran Sanmap S.A.S. ....	49
7. Conclusiones .....	56
8. Recomendaciones.....	58
Referencias Bibliográficas.....	59

### **Lista de Tabla**

Tabla 1. Factores determinantes de la competitividad sistémica empresarial. ....	34
Tabla 2. Matriz DOFA.....	42
Tabla 3. Análisis DOFA .....	44
Tabla 4. Análisis PESTEL. ....	45

## Lista de Figuras

Figura 1. El Meta y sus municipios. ....	26
Figura 2. Factores determinantes de la competitividad empresarial. ....	33
Figura 3. Factores de competitividad empresarial. ....	46
Figura 4. Cadenas de valor.....	51
Figura 5. Cadena de valor proveedores.....	52
Figura 6. Cadena de valor de los clientes.....	53
Figura 7. ¿Realiza la empresa diagnóstico, utilizando para ello la matriz DOFA, que le permita conocer los puntos fuertes y débiles?.....	69
Figura 8. ¿La empresa da a conocer a sus colaboradores los objetivos y metas establecidas, como proceso de planeación estratégica? .....	70
Figura 9. ¿Identifica los elementos de la planeación estratégica como herramienta competitiva? .....	71
Figura 10. ¿Se lleva a cabo por parte de la empresa evaluación de desempeño a los colaboradores? .....	71
Figura 11. ¿La empresa aplica procesos administrativos con miras a ser más eficaz y eficiente en sus operaciones?.....	72
Figura 12. ¿Identifica usted cuáles son los factores internos y externos que afectan la productividad empresarial? .....	73
Figura 13. ¿Considera usted que las empresas del sector de transporte de palma son competitivas? .....	73
Figura 14. ¿Cuáles de los siguientes indicadores de éxito, desde la perspectiva interna de las empresas, hacen presencia en ellas? .....	74
Figura 15. ¿Cumplen las empresas de transportes de palma, con los indicadores de éxito desde la perspectiva financiera?.....	74
Figura 16. ¿Tiene usted conocimiento si las empresas aplican los siguientes factores de competitividad empresarial? .....	75
Figura 17. ¿Tiene usted conocimiento sobre los factores determinantes de la competitividad empresarial? .....	75



Figura 18. ¿Señale su conocimiento de los siguientes factores determinante de la competitividad sistémica empresarial? .....	76
Figura 19. ¿Considera usted poseer habilidades, conocimiento y aptitudes, para lograr ser más competitivo en el desempeño de sus funciones?.....	77
Figura 20. ¿Cuál es su percepción en la prestación de servicios por parte de las empresas de palma? .....	78
Figura 21. ¿Las empresas del sector transporte de palma muestran sus aspectos corporativos (misión, visión, valores y políticas)? .....	79
Figura 22. ¿Cree usted que las empresas de palma en el municipio de Guamal, aplican procesos determinantes para ser más competitivas en el mercado?.....	80
Figura 23. ¿Cómo es su relación de manera generalizada, con las empresas del sector transporte? .....	81
Figura 24. ¿Los servicios que ofrecen las empresas del sector transporte de palma cumplen con sus expectativas?.....	82
Figura 25. ¿Considera usted que la infraestructura y el parque automotor ofrecen las condiciones pertinentes para garantizar un buen servicio?.....	83
Figura 26. ¿Cómo percibe usted el desarrollo tecnológico de las empresas del sector transporte de palma? .....	84
Figura 27. ¿Cree usted que la actitud de los colaboradores de las empresas del sector transporte de palma es? .....	85

### **Lista de Apéndices**

Apéndice A. Encuesta a colaboradores.....	64
Apéndice B. Encuesta a clientes. ....	67
Apéndice C. Resultados encuesta a colaboradores y clientes. ....	69

## Resumen

El análisis a las empresas de transporte de palma en el municipio de Guamal- Meta, pretende identificar factores de competitividad en las empresas de Transportes S.M.A S.A.S. y Trans Sanmap S.A.S, y proponer un modelo gerencial para alcanzar factores de competitividad que contribuyan a generar factores diferenciadores de calidad del servicio. En el análisis inicial se encontró que el servicio de atención al cliente no es adecuado, existe insatisfacción del talento humano, escaso compromiso en las relaciones internas y desmotivación lo que genera un ambiente no saludable. La empresa carece de conocimientos corporativos, los colaboradores no conocen la misión, visión, principios y valores; situación que limita el crecimiento y rentabilidad empresarial. Se estableció una guía de factores determinantes de competitividad empresarial, los cuales permitieron proponer un modelo gerencial para alcanzar factores de competitividad empresarial en dicho sector. La metodología aplicada presenta un enfoque cualitativo, tipo de investigación exploratorio - descriptivo. Los resultados del análisis de las encuestas de los colaboradores señalan no poseer manera escrita los aspectos corporativos, no se lleva a cabo diagnóstico permanente, que permita a través de la matriz DOFA; al igual no se tiene conocimiento por parte de los colaboradores, de los objetivos y metas establecidas que permitan un mejor desempeño a corto, mediano y largo plazo. Se propuso como objetivos diagnosticar las empresas de Transportes S.M.A S.A.S. y Trans Sanmap S.A.S.; establecer una guía de factores determinantes de competitividad empresarial teniendo en cuenta las teorías administrativas para diseñar un modelo para alcanzar factores de competitividad empresarial en las empresas de transportes; Transportes S.M.A y Tran Sanmap S.A.S. Al igual se llevó a cabo el análisis con base en la herramienta benchmarking que permitió el desempeño organizacional y la construcción de elementos determinantes en la competitividad empresarial. La metodología aplicada es de enfoque cualitativo, tipo de investigación exploratorio – descriptivo. Los resultados permitieron conocer e identificar los puntos fuertes y débiles.

*Palabras clave:* análisis, competitividad, transporte de palma, desempeño organizacional, calidad, prestación de servicios.

### **Abstract**

The analysis of palm transport companies in the municipality of Guamal-Meta, aims to identify competitiveness factors in the companies of Transportes S.M.A S.A.S. and Trans Sanmap S.A.S, and propose a management model to achieve competitiveness factors that contribute to generating differentiating factors of service quality. In the initial analysis it was found that customer service is not adequate, there is dissatisfaction with human talent, little commitment to internal relationships and lack of motivation, which generates an unhealthy environment. The company lacks corporate knowledge, employees do not know the mission, vision, principles and values; situation that limits business growth and profitability. A guide of determining factors of business competitiveness was established, which allowed us to propose a management model to achieve business competitiveness factors in said sector. The applied methodology presents a qualitative approach, an exploratory-descriptive type of research. The results of the analysis of the surveys of the collaborators indicate that they do not have a corporate manner in writing, a permanent diagnosis is not carried out, which allows through the DOFA matrix; Likewise, there is no knowledge on the part of the collaborators of the objectives and goals established that allow for better performance in the short, medium and long term. It was proposed as objectives to diagnose the companies of Transportes S.M.A S.A.S. and Trans Sanmap S.A.S .; establish a guide to determining factors of business competitiveness taking into account administrative theories to design a model to achieve factors of business competitiveness in transport companies; Transportes S.M.A and Tran Sanmap S.A.S. Likewise, the analysis was carried out based on the benchmarking tool that allowed organizational performance and the construction of determining elements in business competitiveness. The applied methodology is of qualitative approach, type of exploratory - descriptive research. The results allowed knowing and identifying the strengths and weaknesses.

*Keywords:* analysis, competitiveness, palm transportation, organizational performance, quality, service provision.

## Introducción

Abordar la temática que hace referencia al análisis de las empresas de transporte de palma, en el municipio de Guamal, Meta; conlleva a la siguiente pregunta problema ¿Qué factores inciden en la competitividad de las empresas transporte palma, SMA y TRANSAMAP S.A.S?

No sobra indicar que, desde la perspectiva teórica, presenta relevancia a partir de bases teóricas, conceptos y variables que enmarcan la temática de estudio. Desde una perspectiva metodológica que permite recolección de información, mostrando la realidad actual que presentan las empresas de transporte de palma. Desde la perspectiva práctica, se buscan alternativas de solución concernientes a identificar factores clave de competitividad, determinantes a nivel endógeno y exógeno.

Se espera que la investigación sirva como aporte principal en la implementación de factores de competitividad dinámicos, flexibles, articulados adecuadamente con las estrategias, inversiones, infraestructura, operaciones, conocimiento, capacidades, enmarcadas en las (TIC), donde su impacto se evidencie en el desempeño competitivo de la empresa de Transporte de Palma S.M.A del Municipio de Guamal Meta.

Para lograr ventajas competitivas estratégicas es necesario que la empresa establezca claramente qué manera de hacer clientes, entonces los dos secretos más grandes de las empresas competitivas estratégicamente están orientadas hacia el cliente y el servicio integral, incluye además que la calidad es el buen producto o servicio, precio justo, buena distribución y excelente trato al cliente; la mala calidad no se vende, aún si se ofrece a un bajo precio, la buena calidad satisface al comprador, incrementa las ventas, utilidades, permite el crecimiento y garantiza el éxito empresarial.

La metodología empleada corresponde al enfoque cualitativo, el tipo de investigación fue exploratorio – descriptivo; las fuentes se desarrollaron en las siguientes fases: diagnostico, se

estableció una guía factores determinantes de competitividad, y se propone un modelo gerencial para alcanzar dichos factores.

Para la población se tomó las empresas de Transporte de Palma S.M.A del Municipio de Guamal, Meta. Con la participación activa de 52 colaboradores (administradores- operativos), incluye encuestas a cinco clientes de tipo cerrado y de manera aleatoria, la estructura del trabajo, permite establecer los siguientes contenidos:

La descripción del problema hace referencia la situación que dio origen a la investigación, señalando las causas y consecuencias, culminando con la formulación del problema. Se establece la justificación que demuestra la importancia de resolver la temática abordada; se formulan los objetivos, teniendo en cuenta las acciones que se realizaron al problema formulado; señalando el objetivo general y los objetivos específicos. Dentro del marco referencial se describen algunos antecedentes similares a la temática de estudio, la cual permite tomar en cuenta los aportes más relevantes e implementarlos como alternativas de solución a las limitaciones existentes.

El marco teórico, refiere a la identificación de bases teóricas, como solución a la problemática de estudio. Posteriormente, se describe la metodología y actividades para darles respuesta a los objetivos planteados. Incluye el enfoque mixto de orden cualitativo, y tipo de investigación exploratorio – descriptivo.

Los resultados se describen con base en el análisis realizado de los datos obtenidos a través de la encuesta a colaboradores y a clientes. Seguida de la elaboración de la matriz DOFA que muestra los puntos débiles y fuertes (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). La presentación del trabajo final aplica las normas APA.

La investigación se realiza a través de modalidad del enfoque cualitativo, el tipo de investigación corresponde al exploratorio – descriptivo. Las fuentes de información se desarrollaron en tres fases: diagnóstico de la empresa; establecimiento guía de factores determinantes de competitividad empresarial; y proponer un modelo gerencial para alcanzar los factores de competitividad.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos fue necesario desarrollar el diagnóstico, para el cual se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta a 52 personas del total de 104 que conforman las empresas de transporte en el municipio de Guamal – Meta. Posteriormente, se llevó a cabo el análisis e interpretación de sus resultados; generando la matriz DOFA que permite conocer e identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Así mismo, el análisis PESTEL que establece los siguientes componentes: alternativa, factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Para el cumplimiento del segundo objetivo se establecen los factores de competitividad empresarial, los cuales hacen referencia: capacidad directiva, diferenciación del producto o servicio, financieros, sociales, aplicación de procesos administrativos, evaluación de desempeño, objetivos empresariales y aspectos corporativos.

Los resultados y conclusiones del trabajo señalan los siguientes aspectos: La realización del diagnóstico sobre la situación de las empresas de transportes S.M.A S.A.S. y Trans Sanmap S.A.S., a partir del análisis DOFA y PESTEL; permitió conocer e identificar los cargos y sus respectivas funciones, no lleva a cabo diagnóstico a través de la matriz DOFA, no da a conocer los objetivos y metas establecidas, como proceso de planeación estratégica, ni utiliza la matriz PESTEL, tampoco identifica ampliamente elementos de planeación estratégica como herramienta competitiva, al igual no lleva a cabo evaluaciones de desempeño a los colaboradores y más aún los procesos o funciones administrativas son manejados empíricamente.

La prestación de servicios a los clientes, es percibida por estos como buena, la relación con los clientes es relativamente buena, se expresa que los servicios ofertados generan satisfacción en un 40%, al igual que la infraestructura y el parque automotor, manifiestan percibir el desarrollo tecnológico atrasado en un 60%, como también la actitud de los colaboradores.

Se establece a través de la matriz DOFA las partes fuertes y débiles, identificando las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades.

---

Por otra parte, se identifican los elementos de planeación estratégica para las empresas de transporte de palma, referenciando objetivos, metas, valores, productos y servicios, políticas, visión, misión, principios y valores, indicadores de servicios, procedimientos, cultura organizacional y procesos de calidad.



## 1. Descripción del Problema

La generación de competitividad empresarial es un factor incidente en el mercado, así como en el crecimiento de los diferentes sectores económicos. En un ambiente empresarial cambiante y globalizado que ofrece múltiples opciones al cliente final, es importante que las empresas constantemente se autoevalúen y tracen una ruta que les permita alcanzar o sostener niveles de competitividad. Adicionalmente, a nivel organizativo es necesario contar con áreas que faciliten el desarrollo de la actividad principal con un máximo de calidad, especialmente apoyado en la tecnología, de tal manera que permitan ventajas comparativas y genere factores diferenciadores en la cadena de valor, los que finalmente se convierten en ventajas competitivas (Rodríguez y Pérez, 2016).

Por su parte, los autores Ibarra, González y Demuner (2016), señalan que el factor competitividad contribuye de manera significativa a conocer e identificar los factores internos y externos, que inciden en el crecimiento empresarial. Es decir, permite un amplio conocimiento específico de cada una de las tareas o actividades que viene desarrollando la organización, en las áreas de gestión; así mismo, permite el control directo sobre las variables para alcanzar, desarrollar y afianzar en el mercado.

Particularmente, la competitividad en un servicio se mide principalmente en la calidad de la prestación del mismo, por lo que se vuelve importante el papel que juega el talento humano en la cadena del valor. En esta medida Morales (2005), afirma que el talento humano es de relevancia en cada una de las acciones para el cumplimiento de los objetivos empresariales, por consiguiente, es importante que el personal tenga el perfil indicado y a su vez genere liderazgo y productividad, que permitan garantizar un transporte ágil, cómodo, seguro y confiable.

En efecto, las empresas de transportes S.M.A S.A.S. y Trans Sanmap S.A.S., tienen como objetivo caracterizarse por ser empresarialmente organizaciones centradas en la satisfacción del cliente (variables internas), adaptadas a los cambios del mercado (variables externas) y con las mayores responsabilidades en la gestión competitiva que le permita garantizar el éxito futuro. De

ahí el desafío de implementar procesos administrativos (planeación, organización, dirección, control, coordinación, integración, toma de decisiones, evaluación y seguimiento), que faciliten sus propósitos estratégicos.

En este orden de ideas, algunas empresas no transforman su potencial interno en una ventaja competitiva del mercado y por lo tanto están destinadas al fracaso. La competencia exige ideas sistemáticas en términos del triángulo estratégico: nosotros, los clientes y los competidores. Los negocios consisten en el logro de ventajas competitivas, las cuales deben cumplir con tres criterios: deben ser importantes para los clientes, ellos deben percibir las y finalmente ser sustentables. (Simón, 2014, p.45).

En este sentido, se destaca que en la gestión de las ventajas competitivas deben considerarse algunos principios sencillos. De acuerdo con el principio de supervivencia, una empresa puede sobrevivir en un ambiente competitivo solo si posee al menos una ventaja competitiva estratégica. Conocer a su oponente es un requisito para utilizar sus recursos y desarrollar posiciones de fortaleza de manera eficaz. La concentración es determinante para lograr la superioridad. Incluso las mejores empresas logran el mejor desempeño solo en algunas áreas. Es muy probable que cualquier intento por lograr un desempeño superior en todos los parámetros importantes resulte en la mediocridad. (Porter 1999)

Los postulados mencionados anteriormente traen consecuencias que impiden fortalecer el desenvolvimiento de actividades que realiza el talento humano en cada una de sus funciones; incidencia en la productividad, eficiencia y desempeño del personal. Es decir, obstaculiza, consolidarse y posicionarse en el sector tanto en el mercado como en su entorno. También estanca administrativamente su desarrollo y crecimiento empresarial, lo que conlleva al incumplimiento de objetivos y metas, establecidos por la empresa.

La competitividad es una herramienta que las empresas utilizan para ganar espacio en el mercado, establecer ventajas competitivas, a través de la innovación, servicios, capacitación, relaciones, imagen, políticas de entrega, información, conocer lo más posible a los competidores.

---

En términos sencillos es un instrumento que contribuye a una mejor supervivencia, rentabilidad y crecimiento organizacional y empresarial.

### **1.1 Formulación del problema**

¿Cuáles son los factores que inciden en la competitividad de las empresas de transporte de palma Transportes S. M. A. y Trans Sanmap S.A.S?

## 2. Justificación

El sector de transporte constituye relevancia en la economía del país, especialmente el transporte de carga, teniendo en cuenta que un alto número de empresas depende de este servicio para la circulación de mercancías a nivel nacional e incluso para traslados internacionales, si bien es cierto que el éxito del servicio depende por el estado de las vías y otras variables externas que son reguladas desde los gobiernos, las empresas prestadoras de este, tienen responsabilidad directa sobre la calidad del mismo. Razón por la que las empresas del sector tienen el interés de convertirse en empresas competitivas.

Particularmente en el sector de servicios, la competitividad empresarial constituye uno de los factores diferenciales más importantes, más en los sectores donde existe alta competencia, por lo que la importancia del presente trabajo investigativo, radica en identificar los factores explicativos de competitividad empresarial de transporte de palma S.M.A y Trans Sanmap S.A.S.

Partiendo de la premisa que el gobierno colombiano quien está a cargo de financiamiento e inversión del sector, provisión de la infraestructura y mejoramiento al transporte y tránsito, dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” señala los 25 pactos expuestos en el documento, el pacto para la competitividad y la integración regional, el cual busca potenciar la red vial, para mejorar la eficiencia, disminuir los costos y finalmente concluir los proyectos de cuarta generación (Ministerio de Transporte, 2019), las empresas antes mencionadas, se concentrarán en el trabajo de generación de competitividad desde los factores internos.

Rodríguez y Pérez (2016), señalan que la calidad en la prestación de un servicio depende de la atención que reciban los clientes, por lo que es indispensable que, al interior de las empresas, se cuenten con talento humano capacitado que se concentren en satisfacer las necesidades del cliente, finalmente son estos quienes determinan la calidad.

En esta medida es importante que los actores que integran el sector de las empresas de transporte de palma; como proveedores, colaboradores, clientes y sociedad en general; si se tiene en cuenta contribuir al desarrollo en áreas de gestión críticas, logrando con ello hacer los correctivos necesarios, para minimizar las limitaciones a que están expuestos.

Por su parte Olivares, Moya, Ochoa y Espinosa (2016) afirman que el rendimiento del negocio, estrategia, inversiones, infraestructura, conocimiento, operaciones, y capacidades; enmarcadas dentro de las TIC conlleva a reflexionar que en el mundo de los negocios actuales empresa o persona que no se ajuste al ritmo de la dinámica del cambio, tiende a perder fuerza en el mercado. De ahí, la necesidad como ventaja competitiva aprovechar las oportunidades del mercado y las fortalezas con que cuenta cada empresa; garantizando de esta manera la supervivencia, crecimiento, generación de valor acorde con cada una de sus actividades en el desarrollo empresarial y tecnológico.

En este mismo orden y sentido, se hace necesario que las empresas S.M.A y Trans Sanmap S.A.S., sean más productivas para fortalecer la innovación y organización empresarial, mayor implicación y estructuración e integración por parte del talento humano que la integra, con los aspectos corporativos, cultura, misión, visión, valores, principios, unidos a la disposición de una comunicación e información asertiva que contribuya, apoye y mejore sus operaciones.

Al igual que su aporte es valioso tanto como en el contexto de factores endógenos como exógenos de competitividad empresarial, y sirva para diferenciarlos; de tal manera que influyan en el alcance de los objetivos y metas, brindando herramientas concretas, para el establecimiento de estrategias competitivas pertinentes.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Identificar factores determinantes de competitividad en las empresas de transporte de palma en el Municipio de Guamal-Meta: caso de estudio Transportes S.M.A y Trans Sanmap S.A.S.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- a) Diagnosticar la situación actual de las empresas de Transportes S.M.A S.A.S. y Trans Sanmap S.A.S.
- b) Establecer una guía de factores determinantes de competitividad empresarial, teniendo en cuenta las teorías administrativas.
- c) Proponer un modelo gerencial para alcanzar factores de competitividad empresarial en las empresas de transportes; Transportes S.M.A y Tran Sanmap S.A.S.

## 4. Marco Referencial

### 4.1 Antecedentes

Para los autores Ibarra, González y Demuner (2016), la competitividad contribuye significativamente al conocimiento de cada una de las actividades que desarrolla la empresa en cada área funcional dentro de su estructura organizacional, ya que apoya el control y seguimiento directo sobre las variables que le permiten desarrollarse y afianzarse en el mercado. La metodología utilizada fue descriptivo, correlacional y de corte transversal, contribuyendo al modelo competitivo sistemático y la aplicación de instrumentos de medición para identificar su nivel de competitividad.

Su aporte a la presente investigación es muy valioso, si se tiene en cuenta que contribuye a un funcionamiento empresarial que logra la competitividad incrementando desde luego, su crecimiento y desarrollo, como consolidación en el mercado. Es decir, sirve de clave para mejorar la competitividad desde lo local a lo global y de mecanismo para que exista una sinergia y asertividad en todas sus áreas de gestión.

Por otra parte, se destaca el aporte de Rodríguez y Becerra (2014), quienes señalan aspectos relacionados con la competitividad, transporte intermunicipal de pasajeros en Boyacá, pues actualmente presenta problemas relacionados con la competitividad; es decir, no hay homogeneidad en el servicio de transporte; carece de políticas de precio, escaso control del Estado; ya que la informalidad, constituye una amenaza, porque el usuario no garantiza un servicio de excelente calidad. De ahí, la relevancia de realizar un análisis con respecto a las brechas competitivas frente a dicha problemática, que permita identificar estrategias concernientes a la sostenibilidad empresarial, con base en las expectativas, las tendencias y la percepción del mercado.

Las anteriores consideraciones, son útiles para que las empresas de transporte de palma crean nuevos desafíos asumiendo retos de cambio que involucre acciones pertinentes al garantizar un

transporte más competitivo y se constituya en instrumento eficaz para el desarrollo empresarial, articulando progresivamente la productividad y competitividad, acorde con la importancia de las operaciones que desarrolla, en la cobertura y entorno.

Rodríguez y Becerra (2014), realizaron el artículo que hace alusión a la “Competitividad del sector transporte municipal de pasajeros en Boyacá”, de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Sintetizando los siguientes aspectos. Se señala como problemática la no homogeneidad en el servicio, precios no competitivos y escaso control por parte del Estado. Es decir, existe informalidad a nivel de transporte de pasajeros convirtiéndose en una amenaza que atenta contra la seguridad de las personas. Además, limita invertir, innovar y crecer, dentro del sector.

Finalmente, Santamaría (2016), llevó a cabo el trabajo sobre la cultura organizacional, factor de desarrollo del sector logístico en Colombia. Su propósito fue examinar la cultura organizacional como factor clave de impulso empresarial, centrado en el sector logístico. Así mismo, conocer la incidencia a partir de la productividad y desempeño en cada una de las áreas funcionales.

## **4.2 Marco Conceptual**

Los siguientes conceptos o variables permiten comprender y entender aspectos relacionados con la temática de estudio: de ahí, la necesidad de establecer actitudes de servicio a través del colaborador que conlleve a cumplir las expectativas del cliente (Maldonado, 2013). También debe existir por parte del colaborador competencia laboral, eficacia, eficiencia, teniendo en cuenta atributos tales como: perseverancia, disciplina, apoyo y colaboración, mostrar interés y pasión por lo que se hace (Vargas y Aldana, 2014).

No sobra también contar con el conocimiento pleno del cliente y así lograr satisfacer sus necesidades, percepción de los productos y servicios logrando por ello una venta eficaz (Vargas y Aldana, 2014). De igual manera tener claro la conceptualización de venta mediante un servicio óptimo, creación de valor agregado y estableciendo para ello una debida promoción y publicidad donde da a conocer los productos y servicios (Céspedes, 2010).



Por otra parte, hay que tener presente que el cliente, es el rector de la empresa, como se dice en el adagio popular, el rey o el que manda. Por consiguiente, se debe establecer una cultura de servicio, entendida esta, como la agrupación de valores que ayudan a la identidad empresarial, clientes y todos los actores involucrados en las operaciones (Elías, 2000). También es importante comprender el concepto de deseo por parte del cliente, con base en el gusto y sus preferencias y así poder servir mejor (Maldonado, 2013).

Otro factor tiene que ver con la efectividad; consistente en el grado que posee la organización para alcanzar las metas trazadas. Incluye además las expectativas del consumidor; de tal manera que genere lealtad o fidelidad, y este a la vez a través del voz a voz, traiga más clientes.

También es importante precisar lo que respecta al mercado meta u objetivo, conformada por grupo de compradores con diferentes características al cual deseo llegar con la oferta de los productos o servicios y de esta manera cumplir con las necesidades del comprador. (Céspedes, 2010). Es decir, la oferta de productos o servicios, es un acto o desafío del vendedor en el momento de ofrecer los mismos en el mercado.

El factor innovación el cual juega un papel relevante como pilares de la gerencia para alcanzar e instituir cambios significativos, garantizado de esta manera, la supervivencia, rentabilidad y crecimiento dentro de las actividades tecnológicas, administrativas y gerenciales. Si se cumplen todas estas condiciones se podrá fortalecer la gestión empresarial y organizacional requerida actualmente por las empresas Transportes S.M.A y Trans Sanmap S.A.S.

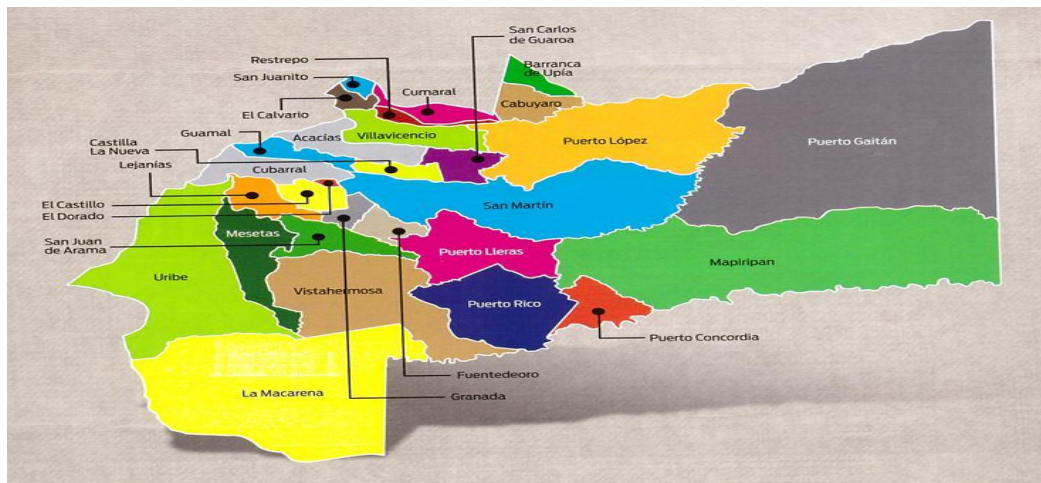
Es importante indicar que la globalización, viene intensificando procesos que exige desde luego a todos los sectores económicos sin importar su tamaño, ofertar productos o servicios que cumplen con las expectativas, satisfacción o deseo de los clientes, quienes esperan un valor agregado. Al igual que la empresa logre entender y comprender que para ser más competitivo, requiere de factores eficientes y de recursos, para garantizar la competitividad o capacidad y así lograr incrementar las ventas y por ende su rentabilidad. En este mismo sentido, el desempeño competitivo empresarial depende de la capacidad para manejar elementos internos (selección de la cartera,

tecnología, talento humano, organización interna, control de calidad, comercialización y distribución).

Al igual, la competitividad depende de la relación e interacción que se tenga, con respecto a la macroeconomía del país, eficiencia de las empresas, su infraestructura física, humana y calidad de los recursos con los que se cuenta. En este aspecto, la empresa será competitiva y rentable porque está ofreciendo producto o servicios diferenciados de la competencia, y a la vez está ayudando a mejorar la calidad del cliente o población objeto de estudio.

### 4.3 Marco Contextual

Corresponde al departamento del Meta, caracterizado por la belleza inigualable de los recursos naturales, sociales y económicos establecidos en cada uno de sus municipios. La ubicación geográfica, el clima, la población, la gastronomía, su cultura, los sitios turísticos, entre otros aspectos hacen que cada localidad tenga una visión diferente frente al mundo. (Ver figura 1, el Meta y sus municipios).



*Figura 1.* El Meta y sus municipios.

Fuente: (Gobernación del Meta, 2018).

Por otra parte, las empresas seleccionadas para el estudio, se encuentran ubicadas en el municipio de Guamal y San Martín. Donde el municipio de Guamal limita por el Norte: con el

municipio de Acacias, Sur con Cubarral, occidente con el departamento de Cundinamarca y Oriente, el municipio de Castilla La Nueva. Su extensión territorial es de 785 km<sup>2</sup>, con una población aproximada de 9.283 habitantes y una distancia a la capital del Meta de 43 km<sup>2</sup>.

El municipio de San Martín, limita en el norte con Guamal, Castilla, San Carlos y Puerto López; oriente, con Puerto Gaitán; sur, Fuentedeoro, Puerto Lleras y Mapiripán; occidente, Granada, El Castillo, El Dorado, y Cubarral. Su extensión territorial es de 6.656 km<sup>2</sup>, con una población aproximada de 24.353 habitantes y una distancia a la capital del Meta de 66 km.

### **Competitividad departamento del Meta**

Con base en el Plan Regional de Competitividad, Departamento del Meta - 2008-2032, se establece que en un progresivo proceso de construcción conceptual para llegar a un punto de acuerdo para la competitividad y muestra el acuerdo formulado por la sociedad del Meta en torno a unos proyectos estratégicos. Se adopta el concepto de competitividad sistémica, reconociendo su utilidad en contextos complejos como el nuestro; igualmente, se consultan e incorporan argumentos desarrollados por diferentes experiencias de países y regiones que han avanzado en desarrollo endógeno, activando con éxito sus capacidades locales. En un esfuerzo del Gobierno Departamental y la Comisión Regional de Competitividad con apoyo de diversas entidades del orden nacional y local, quienes prestaron asistencia técnica y herramientas metodológicas para construir una propuesta propia.

## **4.4 Marco Teórico**

### **4.4.1 Teoría de la Competitividad.**

La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera

rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva (Porter, 1999, p. 17).

Plan para lograr una ventaja competitiva. Para que una empresa logre una real capacidad de generar valor a largo plazo su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Según Porter dos son los tipos de ventajas competitivas que se pueden observar en el mercado: el liderazgo en costos, o sea la capacidad de realizar un producto a un precio inferior a nuestros competidores; la diferenciación del producto, o sea la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por nuestros competidores.

Las tres estrategias para lograr una ventaja competitiva. Como consecuencia directa de estos dos tipos de ventajas competitivas, Porter habla de tres estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial; las estrategias que se pueden poner en acto, generalmente por separado, pero en algunas circunstancias también en conjunto, según los casos, para asegurarnos el crecimiento del valor de nuestra empresarial.

Porter (1999) le otorga un papel de primer nivel a las tecnologías en el desarrollo empresarial, con especial referencia a las tecnologías de la comunicación, que se pueden aplicar con excelentes resultados a cualquier rubro de negocio y que constituyen un valioso aporte a la estrategia competitiva. De la correcta utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación podemos obtener varias ventajas, como entre otras:

- a) Mejor control de nuestro plan empresarial.
- b) Mejor programación de la empresa.
- c) Mejor posibilidad de llevar a cabo investigaciones de mercado efectivas.
- d) Mejor capacidad de gestión producto de una medición más exacta del mercado.

Rodríguez y Pérez (2016), señala que la competitividad se ha convertido en un elemento que caracteriza la dinámica ya sea del sector o de la empresa en búsqueda de la construcción y aplicación de instrumentos que conlleven a mejorar las condiciones en las que dichas empresas compiten en el mercado. Sin embargo, la competitividad constituye un tema de importancia general en todos los niveles (empresarial, gubernamental y académico), si se considera que en el marco global el desafío de las empresas permite crear condiciones favorables que contribuyen a la creación de valor agregado sostenibilidad en el mercado, supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial, si se tiene en cuenta que las condiciones del entorno son cada vez más exigentes, tanto con el cliente como el mercado. Por ejemplo, se reflejan en el factor tecnológico cambios y preferencias del consumidor, creciente innovación y creatividad que imponen las nuevas tendencias mundiales. De ahí, que la empresa debe recurrir a la innovación. Con sus diferentes dimensiones para crear y mantener ventajas competitivas orientadas en la diferenciación con respecto a la cadena de valor, el aprovechamiento de las ventajas comparativas dadas por las condiciones naturales y geográficas del entorno.

La apreciación de Turriago (2018), permite conceptualizar que, en la competitividad, el sentido e importancia de la innovación se ha convertido en la religión industrial de la actividad. Pues las organizaciones la conciben como la clave para implementar beneficios y aumenta la participación en el mercado.

Como otra estrategia competitiva se tiene el denominado cuadro de mando integral, propuesto por Robert S. Kaplan y David, P. Norton. Su objetivo principal es desplazar la estrategia empresarial en factores de éxito puntuando y que puedan medirse teniendo en cuenta una estrategia clara, objetivo estratégico en las siguientes áreas (finanzas, clientes, proceso y empleados). Cuando el cuadro de mando integral se cumple permite ayudar a que las empresas: desglose de la visión una estrategia en objetivos claros y medibles, equilibrio entre las cifras económicas internas y las que se relacionan con el mercado; gran transparencia y un entendimiento común de la estrategia/meta; alto nivel de aceptación, motivación, identificación entre el talento humano que la entrega, mayor fidelidad del cliente y efectos del aprendizaje estratégico/retroalimentación.

Como otra teoría de competitividad, según Simón (2014), existe la estrategia integral, la cual es aplicada teniendo en cuenta las oportunidades externas (mercados, clientes y competencia); recursos internos (conocimiento, capacidades y fortaleza). Ambas partes deben combinarse: pero se debe evitar ser parcial. Este enfoque integral ocasional que la creación de los conceptos de la estrategia sea mucho más compleja, ya que se debe tener en mente tanto los aspectos internos como externos.

#### **4.4.2 Factores Explicativos de Competitividad Empresarial.**

Tomando como referencia los autores Olivares, Moya, Ochoa y Espinosa (2016), quienes abordan los factores explicativos de competitividad empresarial, permiten señalar que los factores competitivos que se deben tener en cuenta, hacen alusión a las (TIC), siendo componente de relevancia para la competitividad en el crecimiento y desarrollo empresarial. Así mismo, se apoya a través de la tecnología a nivel de negocio, ayuda a la capacidad innovativa, programación y presupuesto para la capacitación del personal que integra la organización, ayuda a la planificación de recursos, sistematización de la información y por consiguiente, se convierte en una ventaja para apoyar los objetivos, metas y proyectos tanto operativos como estratégicos de las empresas, lo cual redundará en el desempeño positivo, con miras a mejorar la eficiencia, reducción de costos, mejorar la atención al usuario, flexibilidad y reducción en el costo de mano de obra (Afolayan et al, 2015).

Después de lo anteriormente expuesto, se destaca que los factores de las TIC, orientados en el desempeño competitivo, relaciona: estrategias, inversiones, infraestructura, operaciones, conocimiento, capacidades que garanticen el desarrollo empresarial.

En este orden de ideas, la productividad o nivel empresarial, conlleva a altos niveles por la participación activa y dinámica en el uso y manejo de los recursos humanos y tecnológicos siendo alcanzados de manera dinámica y armónica para efectiva para mejorar la competitividad.

Finalmente, las cualidades del empresario en cuanto a la creatividad, ser un investigador, desear el éxito, a través de capacidades y habilidades para: el aprendizaje, trabajo, riesgo, toma de

decisiones, sentido común, detectar oportunidad, comunicar habilidad para motivar, toma de riesgos razonando persistencia, iniciativa, autoconfianza, optimismo y disciplina.

#### **4.4.3 Ventajas Competitivas Estratégicas.**

Simón (2014), conceptualiza que las ventajas competitivas estratégicas, deben considerarse como principios sencillos para la supervivencia en un ambiente competitivo, conocer a sus rivales o competencia como requisito para utilizar los recursos y desarrollar posiciones de fortaleza eficazmente y por ende lograr un desempeño superior para garantizar el éxito futuro. También se destaca el principio de concentración que tiene como característica principal enfocarlos en alguna de las áreas de gestión de la empresa; principio de oportunidad para crear ventajas competitivas, en cuanto a: servicio, innovación, precio, costo, imagen, calidad del producto, información, políticas de entrega, capacitación permanente y relaciones interpersonales. Incluyen el principio de la uniformidad, donde se aplica la matriz de ventajas competitivas, su importancia radica desde la perspectiva del cliente y se mide en el eje vertical y el desempeño relativo en eje horizontal.

Según Gutiérrez (2016), señala que la competitividad en el talento humano es considerada un verdadero diferencial a nivel tanto individual como colectivo; generando desde luego como indicador fundamental competitividad empresarial, mediante el autoconocimiento, autocontrol, automotivación, empatía y habilidades sociales, además, las empresas que apuestan decididamente para el desarrollo de la inteligencia emocional encuentran en el coaching un modelo inestimable valor para llegar hasta la persona.

Como otras ventajas competitivas se establecen las capacidades de la empresa, desde perspectiva de los negocios globales buscando permanentemente establecer la relevancia de las diferencias económicas, políticas, sociales, culturales, institucionales, para comprender mucho mejor el desempeño empresarial (Makino, Isobe y Chan, 2004).

En este mismo sentido se indica que la competitividad empresarial no depende exclusivamente de las estrategias competitivas que desplieguen, sino también de la generosidad del entorno en el cual se encuentra ubicada. Por consiguiente, se debe tener en cuenta los factores

determinantes externos, que hacen referencia a: cliente, proveedores, medios tecnológicos financiero, religioso, geográfico, político, social, el gobierno, entre otros. De ahí, la necesidad de caracterizar el entorno para minimizar la sobre abstracción.

Según Castro (1991), señala par el análisis del entorno los siguientes niveles: recursos, el subentorno, el entorno de tareas, el entorno de agregación y el entorno macro como contexto cultural general en el área de cobertura. De ahí, que se sugiere que el investigador identifique cuál de estos niveles es el más pertinente para cada caso en particular. Así mismo, minimizar la ambigüedad conceptual, estableciendo los siguientes tipos de generosidad del entorno: la capacidad del entorno, el crecimiento y la oportunidad, amenaza del entorno, en relación con el grao en el cual la capacidad está inexplorada.

Como otro factor de competitividad involucra el factor incertidumbre, según Thompson (1967), la incertidumbre será considerado un elemento fundamental, que deben ser una preocupación a nivel gerencial.

En síntesis, en el desarrollo de bases teóricas sobre la estrategia, el entorno es un factor clave y resulta comprenderlo y entenderlo en cuanto el efecto de las variables del entorno, para explicar la naturaleza de la ventaja competitiva empresarial. Incluye la comprensión respecto al proceso de monitoreo y análisis que lleva a cabo la organización sobre el informe.

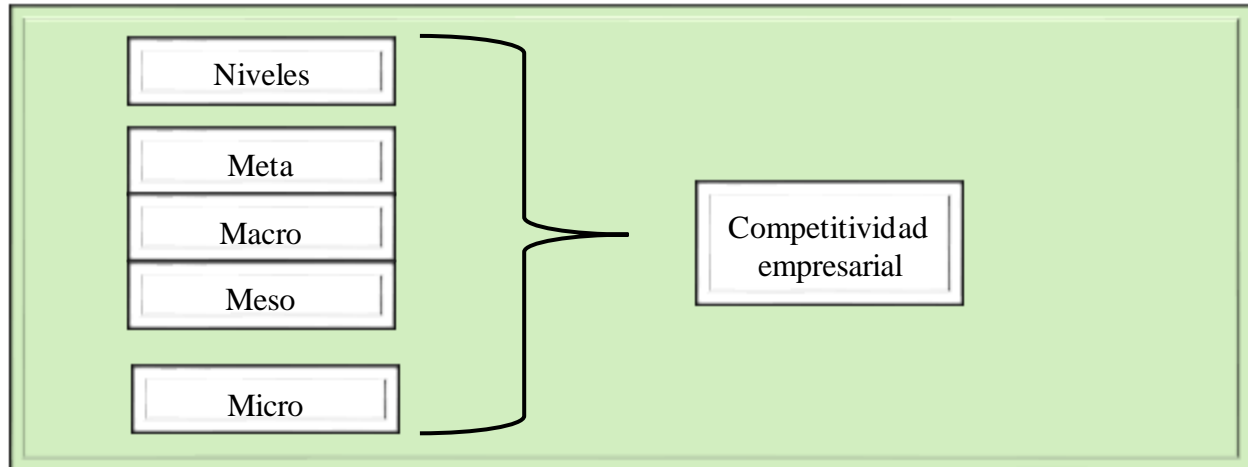
#### **4.4.4 Factores Determinantes de la Competitividad Empresarial.**

Ávalos (2009), establece la importancia de identificar los principales factores (internos como externos), que influyen en la competitividad empresarial. Teniendo en cuenta el entorno de mercados cada vez más competitivo que caracteriza la economía global. De ahí, que resulta importante propiciar la competitividad de la empresa con mira a garantizar la supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial.

En este orden de ideas, los factores que exige ser competitivos conllevan a los siguientes factores: competitividad, ventajas competitivas y sistémica.



Desde esta perspectiva, la competitividad es producto de la interacción de cuatro dimensiones o niveles determinantes:



*Figura 2.* Factores determinantes de la competitividad empresarial.

Fuente: (Los autores, 2019).

Tabla 1

*Factores determinantes de la competitividad sistémica empresarial.*

<b>Meta</b>	<b>Macro</b>	<b>Meso</b>	<b>Micro</b>
<p>Aspectos determinantes de la competitividad sistemática a nivel meta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrones básicos de organización política, jurídica y económica.</li> <li>• Factores socioculturales y valores compartidos que alienten la dinámica empresarial.</li> </ul>	<p>• Aspectos determinantes de la competitividad sistémica a nivel macro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política monetaria.</li> <li>• Política presupuestaria.</li> <li>• Política fiscal.</li> <li>• Política comercial.</li> <li>• Política de competencia.</li> <li>• Política cambiaria.</li> </ul>	<p>Aspectos determinantes de la competitividad sistémica a nivel meso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de exportaciones e importaciones.</li> <li>• Política de infraestructura física.</li> <li>• Política educacional.</li> <li>• Política tecnológica.</li> </ul>	<p>• Aspectos determinantes de la competitividad sistémica nivel micro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de gerencia.</li> <li>• Diseño de estrategias empresariales.</li> <li>• Gestión de la innovación.</li> <li>• Aplicación de las mejores prácticas a lo largo de toda la cadena de valor.</li> </ul>

Fuente: (Ávalo, 2009).

Según Ávalo (2009), la competitividad a nivel empresarial, trae consigo ventajas competitivas, ya que conlleva al intento por tratar de explicar y predecir el desempeño y la incidencia a nivel interno como externo, en el diseño y acciones estratégicas de la empresa. Por ejemplo, el liderazgo y determinación, capacidades, de empleo, acorde con las áreas de gestión o funcionales. Al igual la competitividad estructural presenta elementos como la innovación, gestión basada en el conocimiento, integración empresarial.

#### **4.5 Marco Legal**

A continuación, se integran todos los aspectos que reglamentan la normatividad en materia de tránsito y transporte en Colombia.

Constitución Política de Colombia de 1991, en su Artículo 2, alude al papel que tienen las autoridades respecto a la protección de las personas, en su vida, honra, bienes, derechos y libertades, así como a la garantía del cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares. Artículo 44 dice son derechos fundamentales de los niños: la vida, la integridad física, la salud y la seguridad social, la alimentación equilibrada, su nombre y nacionalidad, tener una familia y no ser separados de ella, el cuidado y amor, la educación y la cultura, la recreación y la libre expresión de su opinión. El Artículo 150 hace alusión a la unificación de las normas sobre policía de tránsito en todo el territorio de la República.

Ley 100 de 1993 se dispuso que un 3% del valor de las primas recaudadas por el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) se destinara a constituir un Fondo Administrativo destinado a la realización de campañas de prevención vial nacional en coordinación con las entidades estatales que adelanten dichos programas.

Ley 105 de 1993. Relacionada con las disposiciones básicas sobre el transporte y las competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se establecen los principios rectores del transporte, entre ellos: la libre intervención del Estado, al que le corresponde la planeación, el control, la regulación y la vigilancia del transporte y de las actividades a él

vinculadas; la seguridad de las personas, que se constituye en una prioridad del sistema y del sector transporte (Artículo 2, literales b y e).

Ley 336 de 1996. Por medio de la cual se adopta el Estatuto Nacional del Transporte fija como uno de sus principales objetivos la seguridad, especialmente la relacionada con la protección de los usuarios, como prioridad esencial en la actividad del sector y del sistema de transporte (Artículo 2).

Ley 769 de 2002. (Código Nacional de Tránsito Terrestre) contempla como uno de sus principios el velar por la seguridad de los usuarios. Artículo. 2o. (definiciones de vehículo escolar y zona escolar), 28 Par. 2o., 51, 74 Inc. 3o., 84, 85 Inc. 2o., 106, 107 Inc. 2o. Regula la circulación de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito y vehículos por las vías públicas o privadas que están abiertas al público, o en las vías privadas donde internamente circulen vehículos; así como la actuación y los procedimientos de las autoridades de tránsito.

Ley 1383 de 2010. Por medio de la cual se reforma la Ley 769 de 2002 Código Nacional de Tránsito, y se dictan otras disposiciones”. Artículo 1°. Ámbito de aplicación y principios. Las normas del presente Código rigen en todo el territorio nacional y regulan la circulación de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito, y vehículos por las vías públicas o privadas que están abiertas al público, o en las vías privadas, que internamente circulen vehículos; así como la actuación y procedimientos de las autoridades de tránsito.

Decreto 410 de 1971. por el cual se expide el Código de Comercio, en sus Artículos 982, 994 y 1003, define Las empresas de transporte como de servicio público o de servicio particular.

## **5. Metodología**

### **5.1 Enfoque de Investigación**

Se tiene en cuenta a Hernández, Fernández y Baptista (2014), demandó del enfoque de investigación cualitativo. En lo que respecta al enfoque cualitativo, sus características muestran (Planteamientos abiertos, se extraen datos significativos); las ventajas permiten profundidad de significados, riqueza interpretativa y contextualización de la temática abordada.

### **5.2 Tipo de Investigación**

Se ha tomado como referencia los aportes de Bermúdez y Rodríguez (2013), donde se aplica el tipo de investigación exploratorio – descriptivo. Lo cual familiariza al investigador con el fenómeno a tratar y contribuye a precisar conceptos y variables contenidos en el problema y objetivos propuestos.

### **5.3 Fuentes de Recolección de la Información**

Se desarrolló en tres fases:

Fase 1: Diagnosticar las empresas de Transportes SMA S.A.S. y Trans Sanmap S.A.S.

La recolección de información de fuentes primarias, corresponde a la obtenida a partir de la aplicación de encuesta a colaboradores y clientes de las empresas; también mediante la observación y revisión documental sobre las empresas. Los productos logrados en esta fase son: Matriz DOFA y Matriz PESTEL.

Fase 2: Establecer una guía de factores determinantes de competitividad empresarial, teniendo en cuenta las teorías administrativas.

Se recolectó información secundaria documentada en libros, artículos científicos y la obtenida de forma virtual en internet. El producto alcanzado en esta fase obedece a una guía de factores determinantes de competitividad empresarial ajustados al sector de transportes.

Fase 3: Proponer un modelo gerencial para alcanzar factores de competitividad en las empresas de transportes; Transportes S.M.A y Tran Sanmap S.A.S.

Se propone un modelo gerencial que permita generar competitividad en las empresas propuestas, a partir de las ventajas comparativas de la empresa, encontradas en el diagnóstico y la guía de factores de determinantes de competitividad realizada.

#### **5.4 Análisis de la Información**

Obtenidos los resultados se utilizó figuras y estadísticas.

#### **5.5 Población y Muestra**

Como población se tomó las empresas Transporte S.M.A y Trans Sanmap S.A.S. en el municipio de Guamal, Meta, correspondiente a 104 personas.

La muestra se tuvo en cuenta con base en la siguiente formula estadística (Torres, 2005, p. 18).

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2} = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5}{0.0025}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0025} = 52 \text{ colaboradores}$$

Las empresas de transporte de palma seleccionadas tienen 104 colaboradores, de los cuales por criterio de los autores se aplicó la encuesta a 52 personas (administrativo-operativos), equivalente al 50% del total.

Así mismo, se realizó una encuesta a encuesta a 5 clientes, utilizando para ello por conveniencia contacto directo con ellos y obtención de información para responder a los objetivos propuestos. La selección de la muestra se llevó a cabo por criterio de los autores. El formato contiene para los colaboradores 8 preguntas de tipo cerrado; para los clientes 5 preguntas de tipo cerrado.

La encuesta dirigida a los colaboradores contiene 15 preguntas de tipo cerrado, es decir con sus respectivas opciones de respuesta, aplicados de manera aleatoria (al azar), teniendo en cuenta la disponibilidad de los colaboradores (ver apéndice A). También se aplicó encuesta a 5 clientes, El formato contiene 9 preguntas de tipo cerrado (Ver apéndice B).

## **6. Resultados**

### **6.1 Diagnosticar las empresas de Transportes S.M.A S.A.S. y Trans Sanmap S.A.S.**

#### **6.1.1 Análisis Producto Respuestas de las Encuestas a Colaboradores.**

Es importante indicar que las encuestas a los colaboradores de transporte de palma, contiene 15 preguntas de tipo cerrado e incluye el formato de encuesta cliente con nueve preguntas también de tipo cerrado.

Los resultados obtenidos de los colaboradores de la empresa del sector palma, permite señalar que no poseen de manera escrita los aspectos corporativos, situación que se convierte en una debilidad para contribuir al crecimiento y desarrollo empresarial al igual que generar utilidades. En este orden, se establece que las empresas no realizan diagnóstico, utilizando la matriz DOFA, como herramienta fundamental para identificar los puntos fuertes y débiles, y así establecer un mejor proceso competitivo acorde con las condiciones del mercado y los requerimientos del cliente. La empresa no da a conocer a sus colaboradores los objetivos y metas establecidos, como proceso de planeación estratégico, siendo fundamental dichos factores para cumplir con un mejor desempeño y establecer a corto, mediano y largo plazo, un mayor posicionamiento en el mercado.

También se identifica que no se tiene conocimiento por parte del talento humano si la empresa realiza diagnóstico actual, utilizando para ello la matriz PESTEL pues dicha herramienta es fundamental para llevar a cabo análisis estratégicos, y de esta manera contribuir a identificar los factores negativos que limita una dirección estratégica eficaz y eficiente. Al igual no se identifican los elementos de la planeación estratégica como herramienta competitiva, dificultando conocer el entorno y establecer estrategias competitivas que generen un mayor posicionamiento, liderazgo, rentabilidad y crecimiento.



La carencia de evaluación de desempeño en los colaboradores es un factor negativo, si se tiene en cuenta que no lo lleva a cabo, ya que mediante la evaluación de desempeño se pueden identificar los resultados positivos y negativos que se están generando y de esta manera hacer los correctivos para alcanzar los objetivos. Así mismo, se aplicarán procesos administrativos sin demeritar que el empirismo no sea bueno, pero debe existir mayor conciencia de los procesos globalizantes que hoy exigen rigurosamente atender los factores externos que pueden afectar la organización.

El no identificar los factores del orden interno como externo, que afecta la productividad empresarial, podría llevar a la pérdida de clientes incrementó de pérdida y utilidades e incluyen pensar en el cierre de las empresas. Se describe que las empresas del sector de palma no están siendo competitivos en el contexto donde operan situaciones que requiere incrementar las ventajas competitivas, teniendo en cuenta los factores internos como del entorno, ya que estos presentan barreras, dificultades o potencialidades, dentro del contexto de gestión y creación empresarial.

En cuanto a los indicadores desde la perspectiva financiera, el sector transporte de carga, no aplica, estrategias, inversiones, infraestructura, operaciones y capacidades a través de la tecnología, investigación y comunicación (TIC), limitando a la vez el desempeño del negocio y su competitividad empresarial. De ahí, la importancia de conocer estrategias, recursos, capacidades a nivel meta, micro, meso y macro, activando las potencialidades de aprendizaje y siendo innovativo en cada una de sus áreas de gestión.

Como otro factor se destaca no poseer ampliamente habilidades, conocimiento y aptitudes para lograr ser más competitivo en el desempeño de sus funciones, lo que implica baja productividad y competitividad, obstaculizando de esta forma el desarrollo de competencias para alcanzar o ser generador de ventajas competitivas.

La encuesta a clientes, permite señalar que la prestación de servicio del sector palma en el municipio de San Martín y Guamal tienen aceptación a pesar de sus debilidades y amenazas que presentan actualmente. De ahí, la necesidad de establecer los aspectos corporativos como ventaja en el direccionamiento estratégico. Es por ello que tiene la percepción de no ser competitivos en

el mercado. Los servicios que ofrecen las empresas satisfacen en un 40%. Las expectativas consideran mejorar la infraestructura y el parte automotor en un 60%, y perciben el desarrollo tecnológico atrasado, la cual debe ser una preocupación para mejorar y asegurar estrategias competitivas en tan importante sector de la economía.

### 6.1.2 Matriz DOFA y PESTEL

A continuación, se ilustra mediante la matriz DOFA, el diagnóstico estratégico que enfrentan las empresas del sector transporte de palma.

Tabla 2

*Matriz DOFA.*

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene establecido los aspectos corporativos (misión, visión, valores y políticas institucionales).</li> <li>• No cuenta con una estructura organizacional definida.</li> <li>• La gerencia no da a conocer a sus colaboradores los objetivos y metas establecidas.</li> <li>• El talento humano presenta desconocimiento de la Matriz DOFA y PESTEL.</li> <li>• Desconocimiento de la herramienta benchmarking.</li> <li>• Actualmente no aplica evaluación de desempeño a sus colaboradores.</li> <li>• La aplicación de los procesos administrativos son empíricos.</li> <li>• Los clientes no consideran ser empresas competitivas en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de tecnología para la presentación de servicios innovativos.</li> <li>• Crecimiento poblacional del contexto.</li> <li>• Ampliar la cobertura del servicio.</li> <li>• Ser reconocidos por el buen servicio al cliente.</li> <li>• Buscar alianzas estratégicas.</li> <li>• Las márgenes de ganancia serán buenas.</li> <li>• Sorprender a la competencia.</li> <li>• Mejorar las relaciones con los clientes.</li> <li>• Competir con servicios.</li> <li>• Identificar las debilidades y fortalezas de la competencia.</li> </ul>

<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la zona.</li> <li>• Colaboradores comprometidos.</li> <li>• Ubicación estratégica.</li> <li>• Conocimiento del sector.</li> <li>• Experiencia en el sector.</li> <li>• Materiales de alta calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de nuevos competidores.</li> <li>• Nuevas tecnologías por la competencia.</li> <li>• Competencia desleal.</li> <li>• Pérdida en el mercado.</li> <li>• Desconocimiento de la competencia.</li> <li>• Actitud negativa de los colaboradores.</li> <li>• Fenómenos naturales.</li> <li>• Carece de una debida planeación estratégica.</li> <li>• Crisis económica en el mercado.</li> <li>• Precios no competitivos.</li> </ul>

Fuente: (Los autores, 2019).

Tabla 3

*Análisis DOFA*

Estrategias FO	Estrategias FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar un servicio de calidad y con responsabilidad para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.</li> <li>• Aprovechar el conocimiento de la zona y el sector que le permite mayor liderazgo en el mercado.</li> <li>• Identificar las fortalezas y debilidades de la competencia, con miras a ser más competitivo en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la posición competitiva de las empresas a través de un incremento en la participación en el mercado.</li> <li>• Preparar estrategias de mercado para contrarrestar la competencia.</li> <li>• Establecer sistemas de evaluación de desempeño y control para el cumplimiento de metas y objetivos.</li> </ul>
Estrategias DO	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impartir capacitación en motivación y relaciones humanas, con la finalidad de que el personal (conductores) mejoren su desenvolvimiento frente a los clientes.</li> <li>• Mejorar la imagen de los trabajadores para mayor reconocimiento y aceptación por parte de los clientes.</li> <li>• Crear y dar a conocer a todo el personal los aspectos corporativos, que permita generar crecimiento y rentabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar capacitaciones permanentes del talento humano para que se brinde servicios de calidad, evitar contratiempos y mantener la fidelidad de los clientes.</li> <li>• Aplicar procesos administrativos para mejorar las actividades, que conlleven a minimizar la pérdida en el mercado.</li> <li>• Dar a conocer al talento humano, los resultados de la matriz DOFA y PESTEL, con miras a establecer mayor competitividad en los servicios.</li> </ul>

Tabla 4

*Análisis PESTEL.*

<b>Alternativa</b>	<b>Político</b>	<b>Económico</b>	<b>Sociocultural</b>	<b>Tecnológico</b>	<b>Ecológico</b>	<b>Legal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Factores determinantes de la competitividad en las empresas de transporte de palma en el municipio de Guamal, Meta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normatividad en materia fiscal, tributaria, comercial, presupuestaria, cambiaria y política de competencia.</li> <li>Normas particulares del sector transporte.</li> <li>Normatividad laboral.</li> <li>Confianza en el mercado.</li> <li>Políticas comerciales.</li> <li>Política medio ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar en el crecimiento y desarrollo municipal.</li> <li>Crecimiento económico regional.</li> <li>Gestión de innovación.</li> <li>Competitividad sistémica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imagen empresarial.</li> <li>Demanda poblacional de productos y servicios.</li> <li>Imagen corporativa.</li> <li>Satisfacción y percepción del cliente.</li> <li>Mejoramiento de la calidad de vida.</li> <li>Buscar emprendimientos propios.</li> <li>Productos y servicios con calidad y garantía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura tecnológica de punta.</li> <li>Interactividad en redes sociales (promoción y publicidad).</li> <li>Mejoramiento del parque automotor.</li> <li>Investigación y desarrollo tecnológico.</li> <li>Reorganización de la logística en las empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención, preservación y conservación del medio ambiente.</li> <li>Espacios amigables con el entorno.</li> <li>Buen uso y manejo de los productos ofertados.</li> <li>Valores comprometidos en la dinámica empresarial.</li> <li>Diseño de estrategias empresarial y competitiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación normatividad vigente sobre el sector.</li> <li>Protección del medio ambiente.</li> <li>Seguridad de riesgo laboral.</li> <li>Cumplimiento de estándares productivos.</li> <li>Minimización de riesgos del entorno natural.</li> </ul>

Fuente: (Los autores, 2019).

El análisis PESTEL analiza el entorno macro económico y ayuda a identificar las oportunidades y amenazas de la empresa. Así mismo, a reconocer todos aquellos factores externos a la empresa sobre los que no se tiene influencia, pero al tener información sobre ellos se consigue aminorar los efectos de las amenazas e incrementar los efectos de las oportunidades.

Es importante indicar, que las ventajas del análisis Pestel, permitirá optimizar las labores administrativas; lograr que la toma de decisiones sea más eficaz en el conocimiento del entorno comercial, minimizando los impactos externos adversos. Es decir, mostrar un entorno organizacional, descubriendo oportunidades y amenazas; ayuda a planificar, posibilita información relevante; genera adaptación a los factores, anticipación y toma de decisiones acertadas.

## 6.2 Establecer una Guía de Factores Determinantes de Competitividad Teniendo en Cuenta las Teorías Administrativas

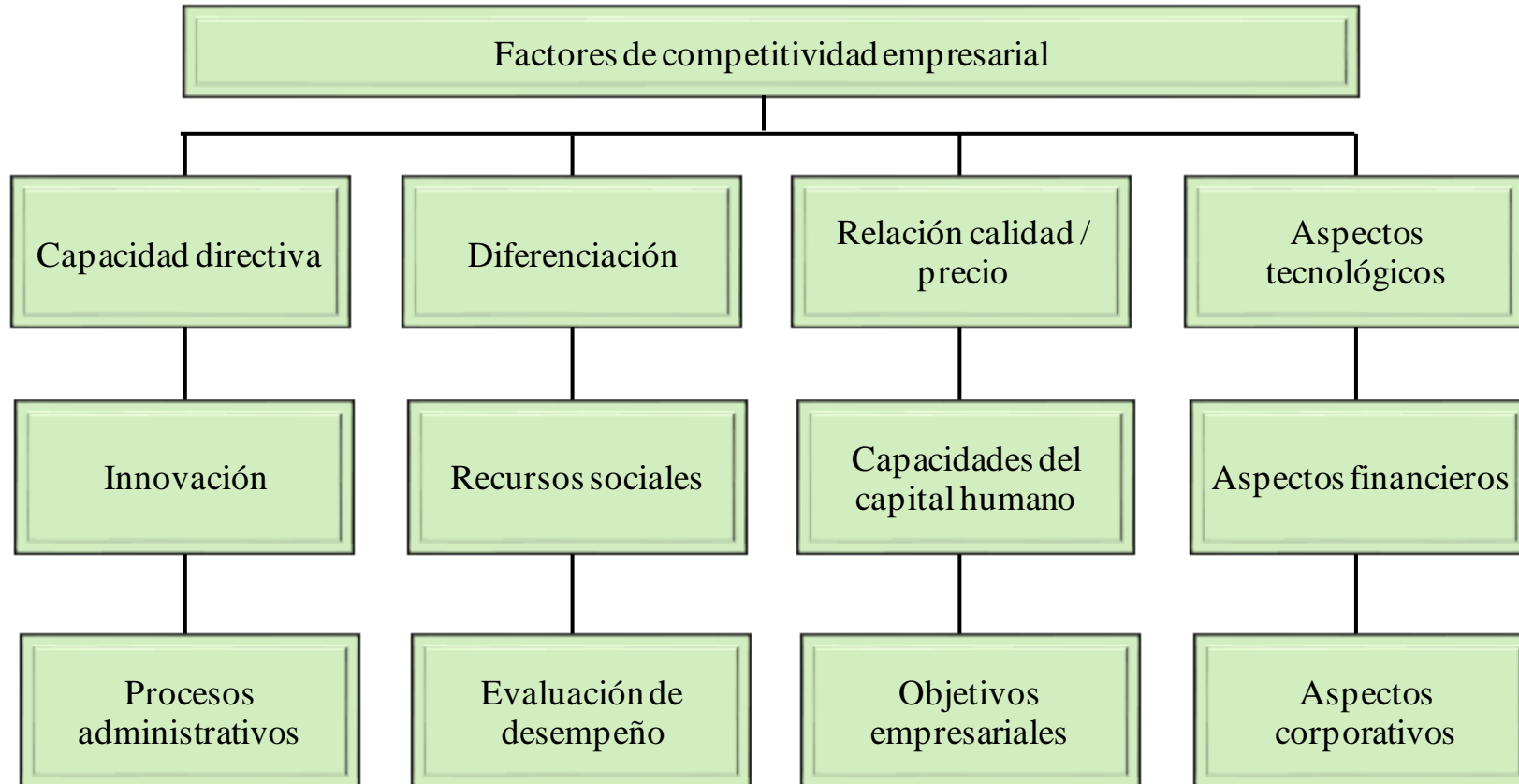


Figura 3. Factores de competitividad empresarial.

Fuente: (Los autores, 2019).

**La capacidad directiva:** es importante ya que conlleva a ser el recurso que tiene cada individuo para aplicar procesos administrativos a saber: planear, organizar, direccionar, controlar, delegar y supervisar cada una de las actividades o trabajo a desempeñar.

**Capacidad innovadora:** se convierte en la variable que explica el cambio técnico.

**Procesos administrativos:** los procesos administrativos son el conjunto de actividades que el empresario debe realizar para manejar y desarrollar la empresa.

**Diferenciación:** en este aspecto la diferencia clave entre en la tangibilidad de su proceso productivo. De ahí, que la empresa de servicio a diferencia de producción no tiene inventario, crean un servicio cuando el cliente lo requiera y por ende debe satisfacer plenamente las expectativas del cliente.

**Relación calidad / precio:** la relación entre calidad y precio, deben ser tenidos en cuenta por todos los que integran la empresa, quienes deben tener claro la perspectiva desde lo que sabe enjuiciar al cliente, proveedor de servicios. Por ello, la calidad y precio establece una relación continua, intuitiva. Percepción que no es fácil de cuantificarlo, pero si ordenarla.

**Recursos tecnológicos:** cumplir con objetivos empresariales los recursos tecnológicos, son imprescindibles en la empresa, ya que ayudan a desarrollar las operaciones diarias, desde el proceso de manufactura, comercialización o servicio. El recurso tecnológico juega un papel de relevancia en la actualidad si se tiene en cuenta que, a través de las redes sociales, video conferencia, página web, servirán para optimizar los procesos, tiempo, recursos humanos, agilizando el trabajo y tiempo de respuesta que impactarán en la productividad o preferencia del cliente.

**Recursos comerciales:** es importante indicar que la función comercial a nivel empresarial, se convierte en tareas prioritarias para hacer llegar al cliente los bienes o servicios ofertados por la empresa; de ahí, que comprenden los recursos económicos, materiales humanos, tecnológicos, físicos, financieros, que le permiten llevar a cabo cada una de las actividades y que por ende

contribuyen a la supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial. No sobra indicar que el capital humano y sus competencias conllevan a incrementar la productividad alcanzada con mejora en las capacidades del talento humano para lograr un mayor posicionamiento en el mercado, flexibilidad y capacidad o de innovación.

**Recursos financieros:** Estos pueden ser: dinero en efectivo, aporte de los socios, utilidades, prestamos de acreedores y proveedores, créditos a entidades financieras entre otros.

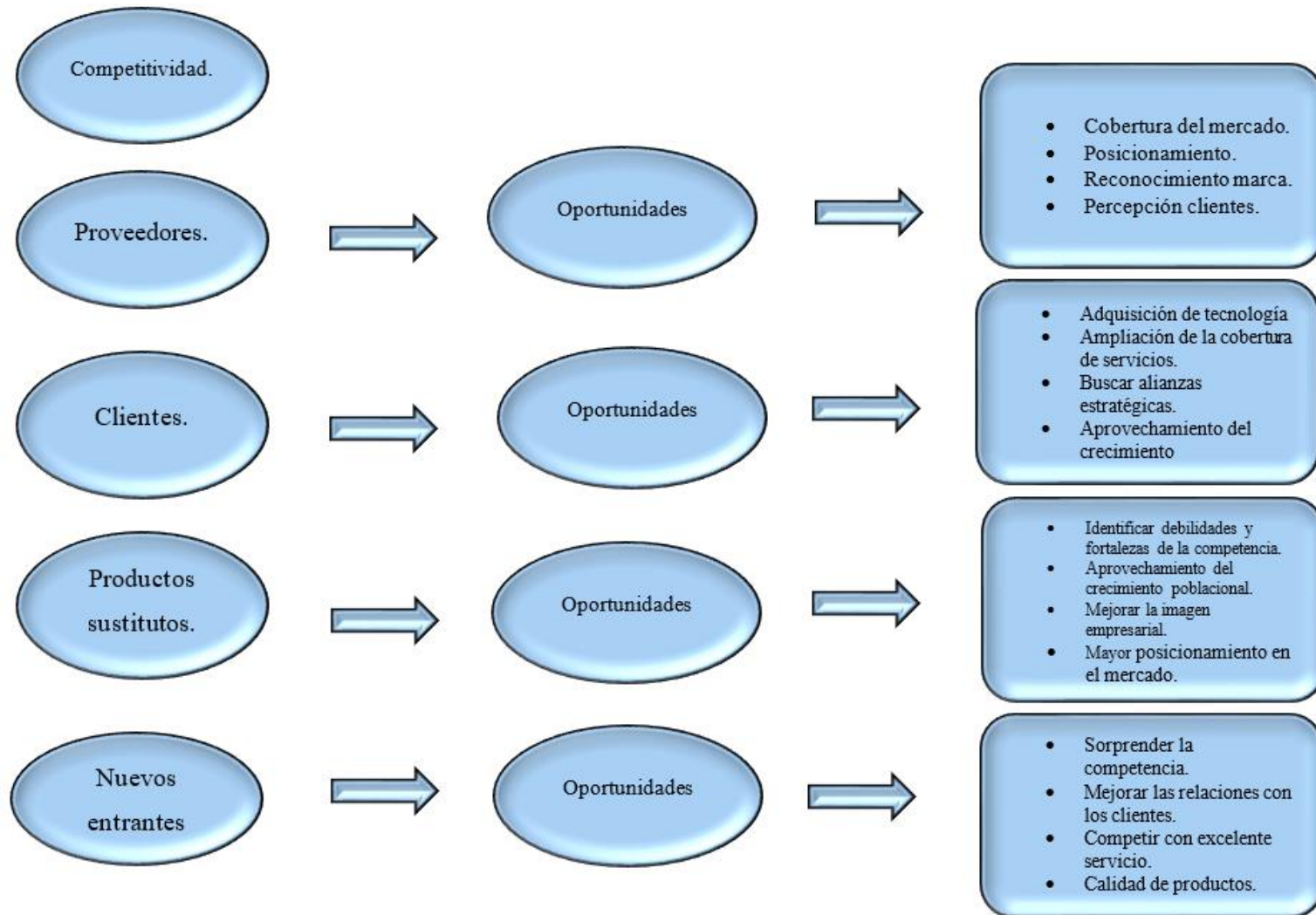
**Evaluación de desempeño:** la evaluación de desempeño laboral tiene como propósito dar a conocer los elementos conceptuales y normativas en el marco de las responsabilidades de cada uno de los colaboradores. Es a través de la evaluación de elementos que se detectan errores y se pueden llevar a cabo las correcciones pertinentes con miras a ser más productivas y competitivas en el desempeño de sus funciones.

**Objetivos empresariales:** permiten ser aquellas metas de las empresas logrando con ello realizar sus operaciones y aumentar sus beneficios; sirve para desarrollar estrategias y acciones en un tiempo determinado, logrando con ello realizar sus operaciones y aumentar sus beneficios; sirve para desarrollar estrategias de organización y mercado, diseñar planes estratégicos revisión a nivel de conducta y de diagrama de flujo. Por ello debe tener en cuenta características específicas, medibles, prácticas, realistas y medibles en el tiempo.

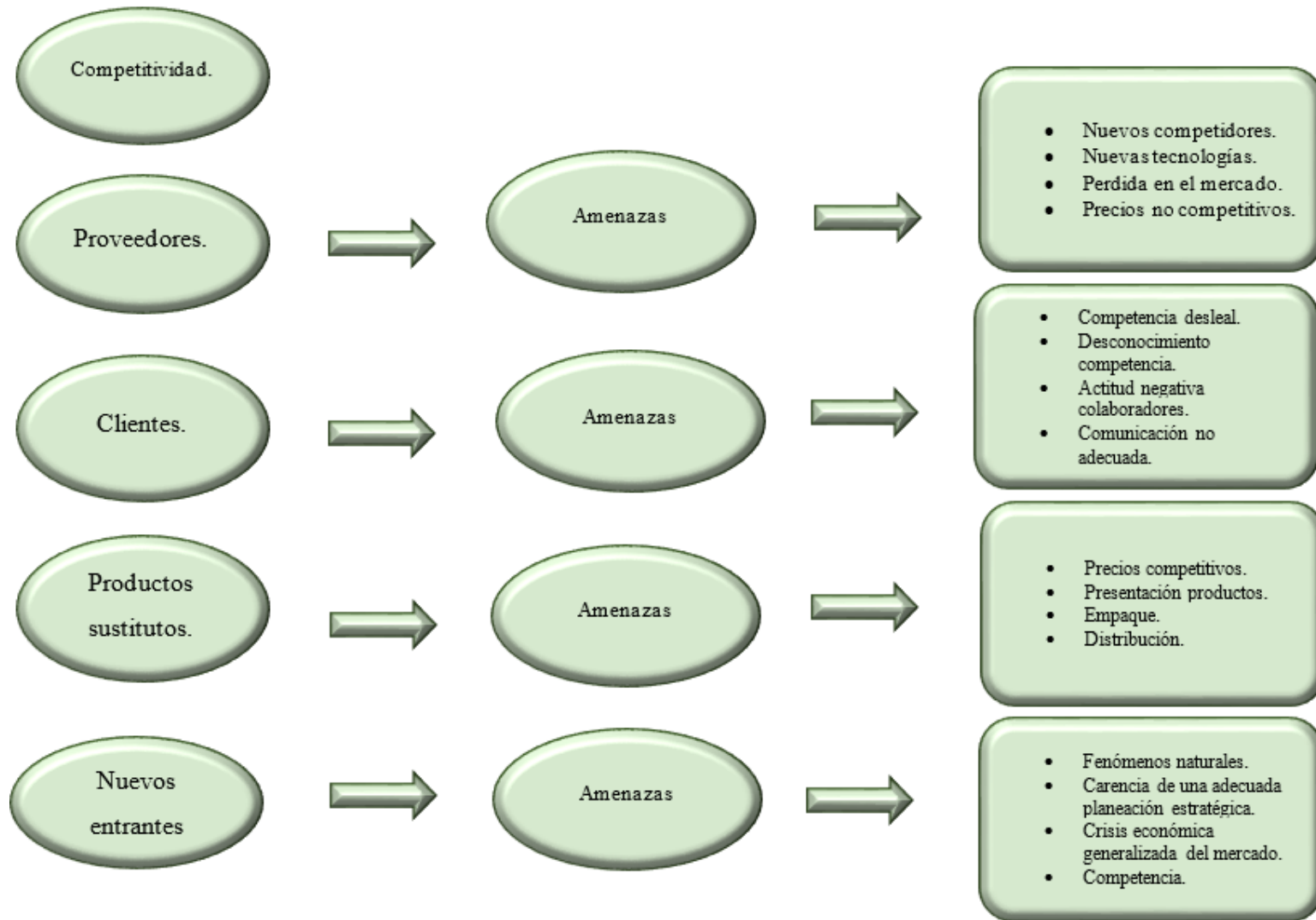
**Aspectos corporativos:** consiste en la identidad corporativa de la empresa y se deben describir a través de la misión, visión, principios y valores, identidad cultural e imagen corporativa. (Serna, 2014, p.59)



**6.3 Proponer un modelo gerencial para alcanzar factores de competitividad empresarial en las empresas de transportes; Transportes S.M.A y Tran Sanmap S.A.S.**



Fuente. Los autores.



Fuente. Los autores.

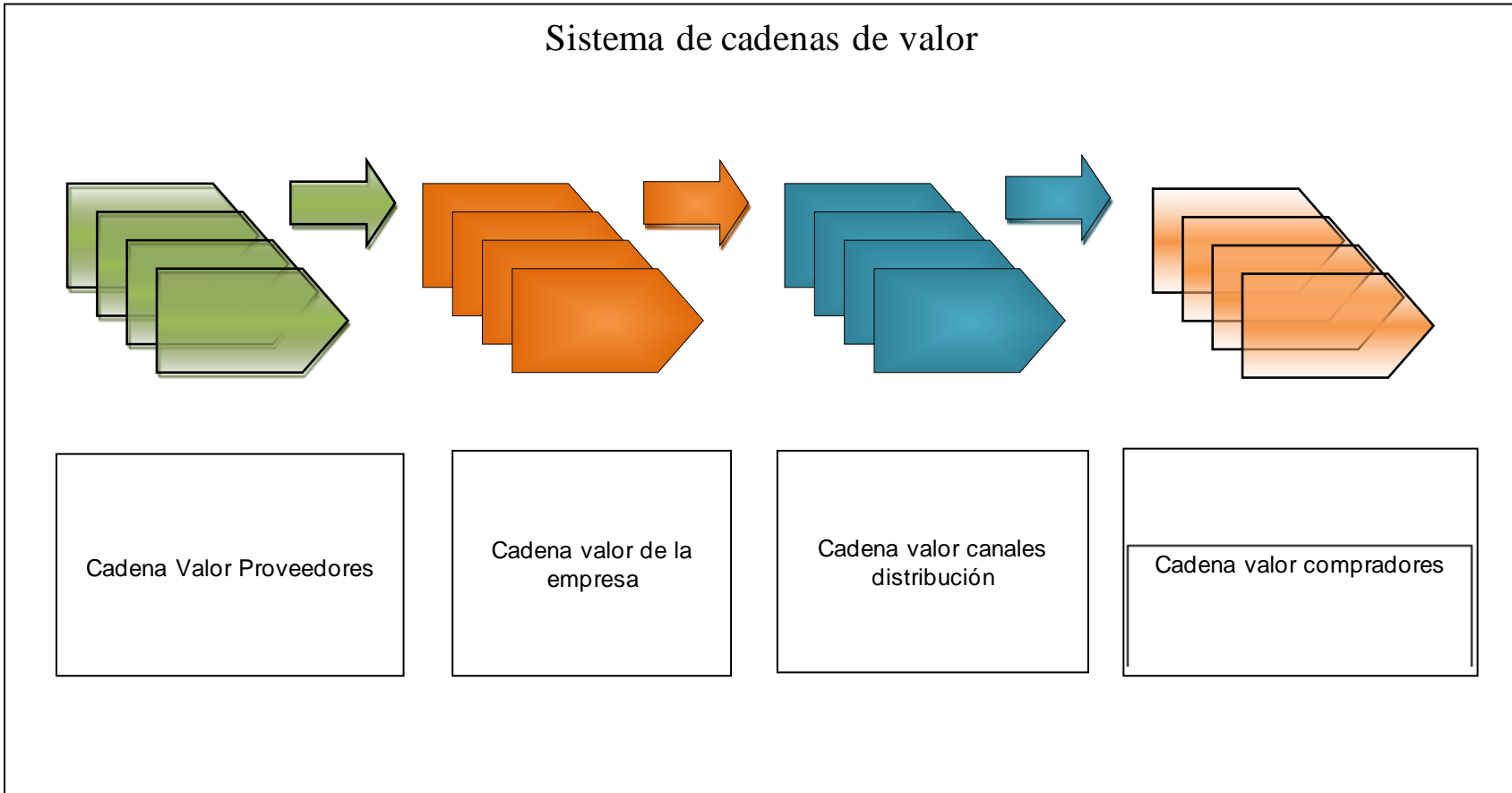
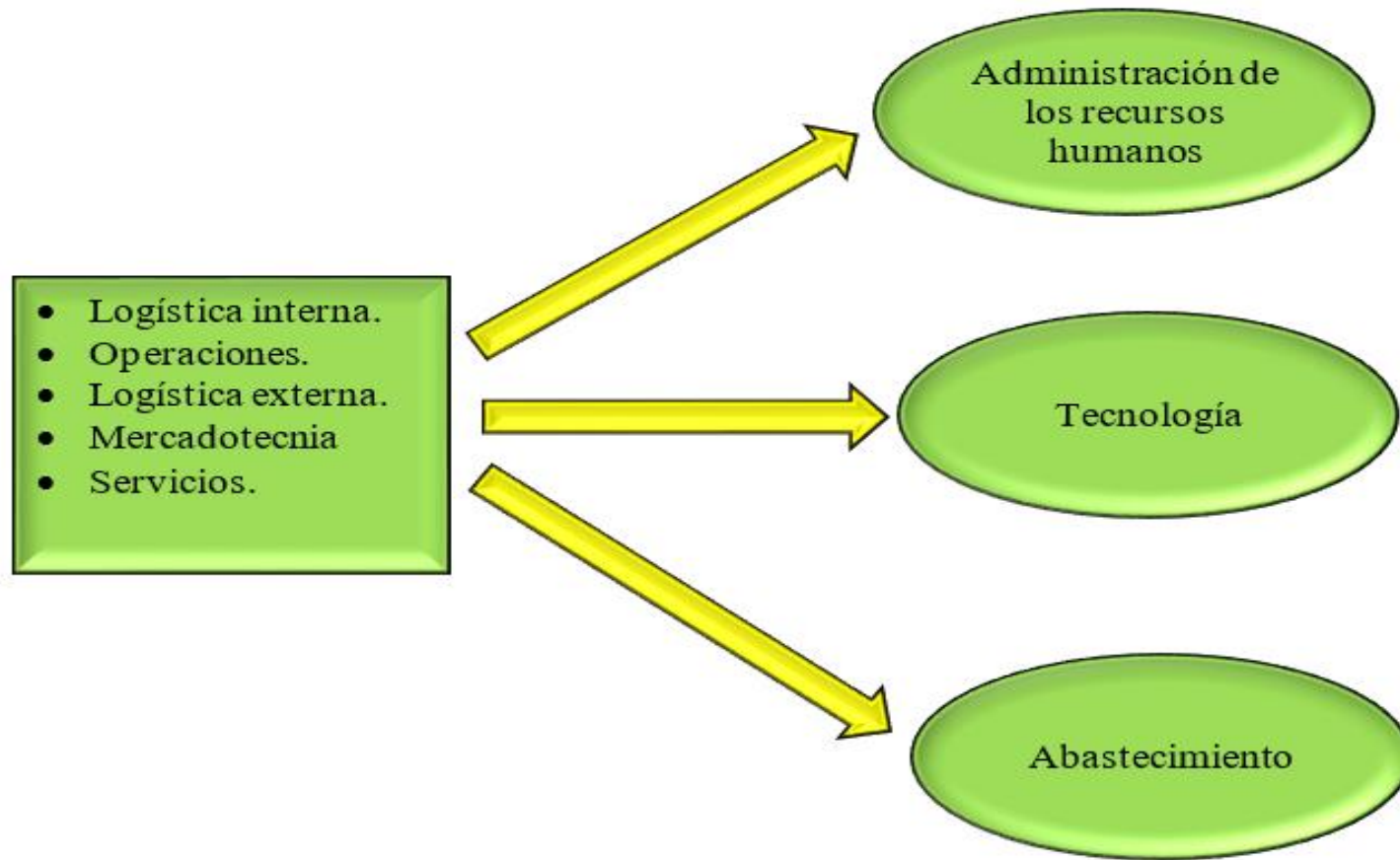


Figura 4. Cadenas de valor

Fuente: (Los autores, 2020).



*Figura 5.* Cadena de valor proveedores.

Fuente: (Los autores, 2020).

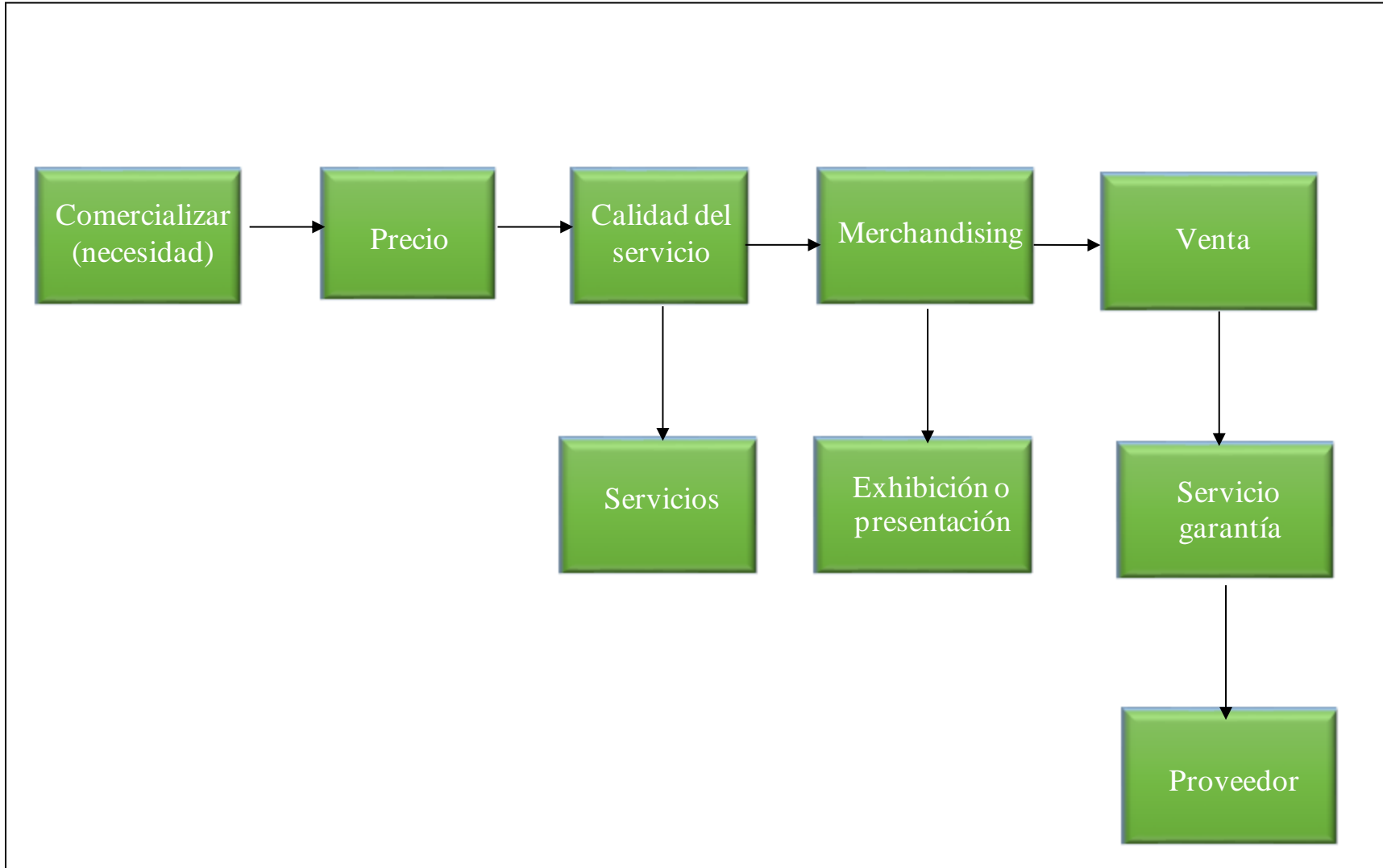


Figura 6. Cadena de valor de los clientes.

Fuente: (Los autores, 2020).

El modelo general para alcanzar factores de competitividad empresarial en las empresas de transporte de carga seleccionada para el estudio. Tendrán en primera instancia como herramienta estratégica el sistema de una cadena de valor y las actividades primarias que hacen referencia a: logística externa y operaciones de servicios, marketing y ventas y servicios postventa. Las actividades secundarias señalan la infraestructura de la organización desarrollo tecnológico y abastecimiento. Es así, que todas estas actividades influyentes en el sistema de valor hacer referencia al tipo de proveedor, clientes y canales de distribución.

En este orden de ideas, la cadena de valor de proveedores dentro del sistema de valor tiene en cuenta la administración de recursos humanos, tecnología y abastecimiento que incluye logística interna operaciones logística externa, mercadotecnia, ventas y servicios.

Con respecto a los canales de distribución, estos definen y marcan las diferentes etapas de los servicios (empresa – cliente), por ello los cambios que se están produciendo en el sector transporte indica la evolución que se está experimentando el marketing, ya que junto a la logística serán los que marquen el éxito del sector transporte.

Al igual se tiene en cuenta la infraestructura de la empresa, donde se establece, la administración de recurso tecnología y abastecimiento (logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia, ventas y servicios).

Finalmente, se propone la cadena de valor de los clientes quienes son los que solicitan los servicios, y tiene como ventaja competitiva un precio justo para el servicio además de la calidad del mismo.

Dentro de este contexto, se puede mencionar las siguientes actividades, como actividades generadoras de valor:

- a) Merchandising.
- b) Garantía del producto.
- c) Modo de entrega del producto.

- 
- d) Calidad y precio de los productos.
  - e) Modos de financiación.

## 7. Conclusiones

La realización del diagnóstico de las empresas de transportes S.M.A S.A.S. y Trans Sanmap S.A.S., a partir del análisis DOFA y PESTEL; permitió conocer e identificar los cargos y sus respectivas funciones, no lleva a cabo diagnóstico a través de la matriz DOFA, no da a conocer los objetivos y metas establecidas, como proceso de planeación estratégica, ni utiliza la matriz PESTEL, tampoco identifica ampliamente elementos de planeación estratégica como herramienta competitiva, al igual no lleva a cabo evaluaciones de desempeño a los colaboradores y más aún los procesos o funciones administrativas son manejados empíricamente.

La prestación de servicios a los clientes, es percibida por estos como buena, la relación con los clientes es relativamente buena, se expresa que los servicios ofertados generan satisfacción en un 40%, al igual que la infraestructura y el parque automotor, manifiestan percibir el desarrollo tecnológico atrasado en un 60%, como también la actitud de los colaboradores.

Se establece a través de la matriz DOFA las partes fuertes y débiles, identificando las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades.

Por otra parte, se identifican los elementos de planeación estratégica para las empresas de transporte de palma, referenciando objetivos, metas, valores, productos y servicios, políticas, visión, misión, principios y valores, indicadores de servicios, procedimientos, cultura organizacional y procesos de calidad.

Se analiza a partir de la herramienta benchmarking, el desempeño organizacional de las empresas de transporte de palma estableciendo para ello: mejora continua, valor percibido por el cliente, eficacia, motivación, canales de comunicación, gestionar, aprender y adaptar, aplicar mejoras, productividad, planificación, competitividad, acción, factores críticos del éxito, monitoreo, proceso, agentes y facilitadores.



No sobra indicar que el modelo para lograr alcanzar los factores de competitividad, requieren de herramienta estratégica, a través de la cadena de valor que hace alusión a los proveedores de las empresas, canales de distribución y compradores respectivamente. También es necesario contar dentro de la cadena de valor de los clientes; la necesidad de la demanda, satisfaciendo plenamente sus expectativas; estableciendo precios justos, para contrarrestar la competencia; la calidad del servicio debe ser una prioridad, pues el servicio es hoy una verdadera ventaja competitiva y diferencial en el mercado.

También es relativamente establecer los aspectos corporativos para lograr satisfacer a los clientes y donde las actividades empresariales identifiquen las necesidades de la demanda y en total determinación satisfacerla. Cuando los colaboradores conocen ampliamente la misión, visión, principios y valores de cada una de las empresas, se contribuirá significativamente a crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, es decir, tener claro hacia dónde van, esto significa haber definido su direccionamiento estratégico. Cuando se desconoce estos aspectos corporativos, sus resultados será, lograr una organización con colaboradores no comprometidos, no se integran como equipo, limita el cumplimiento de objetivos, metas y pérdida del liderazgo.

En cuanto a la parte financiera se refiere, es relevante indicar que actualmente es rentable, pero podría incrementar mayores ventas, si se establece una mejor estrategia a mediano y largo plazo, donde el conocimiento y práctica de las finanzas constituye uno de los pilares básicos de la vida de cada empresa. Por consiguiente, la asignación eficiente de los recursos es un factor vital para el crecimiento óptimo del sector y también le asegura a los socios y cliente, el más alto nivel de satisfacción. Es imprescindible en el manejo financiero determinar los siguientes aspectos: Definir y determinar las políticas financieras de cada empresa; determinar el monto apropiados en cuanto a los fondos que debe manejar; definir el destino de los mismos y obtener rentabilidad financiera en las mejores condiciones económicas.

## 8. Recomendaciones

- a) Dar a conocer por parte de la gerencia a todos sus colaboradores los aspectos corporativos, que permita un mayor crecimiento y generar rentabilidad.
- b) Realizar diagnóstico permanente utilizando la matriz DOFA y PESTEL, como instrumento que permitirá conocer e identificar los puntos fuertes y débiles.
- c) Es importante establecer claramente los principios o funciones administrativos que enmarcan los siguientes aspectos: planeación, organización, dirección, control, integración, coordinación, evaluación y seguimiento, toma de decisiones.
- d) Tener claro que el servicio y atención al cliente es clave, dicho objetivo es hacer clientes satisfechos.
- e) La gerencia tiene la responsabilidad de dar a conocer el modelo gerencial propuesto, teniendo en cuenta nuevos proveedores, clientes y productos sustitutos, que enmarcan o relacionan oportunidades y amenazas.
- f) La cadena de valor, debe entenderse a partir de la demanda de necesidades, estableciendo precios justos, exigiendo calidad de los servicios y garantía a todos sus actores en cada uno de los procesos comercializables.

### Referencias Bibliográficas

- Afolayan, A., Plant, E., White, G.R.T., Jones, P. y Beynan, D. (2015). Information Technology Usage in SME, in a Developing Economy. *Strat Change*, 24(1), pp. 483-498.
- Ávalos, F. (2009). Factor y determinantes de la competitividad empresarial. *Sinergia E Innovación*, 1(07), pp. 13-29. Recuperado de <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/97/64>
- Barrera-Marín, A. (2008). *Iniciativa empresarial*. Medellín, Colombia: Centro de Estudios Colombianos Profesionales.
- Bermúdez, L. T. y Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. (1ª Ed.). Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Bueno, E. y Valero, F. J. (1985). *Los subsistemas de la organización*. Documento IADE, 2(1), UAM, Madrid.
- Céspedes-Sáenz, A. (2010). *Principios de mercadeo*. (5ª Ed.). Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: McGraw Hill.
- Drucker, P. (1995). *La gerencia*. (6ª Ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial El Ateneo.
- Dutta, S. y De Meyer, A. (1997). *Knowledge Management at Arthur Andersen (Demark) Building Assets in real Time and in Virtual Space*. París: INSEAD. Fontainebleau.

- Elías, J. (2000). *Organización atenta. Consejos para tener clientes contentos*. (2ª Ed.). Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris: Editorial H. Dunod Et. E. Pinat.
- Gobernación del Meta. (2018). El Meta y sus Municipios. *Llano Siete Días*.
- Gobernación del Meta. Plan Regional de Competividad (2008-2032). Meta Colombia.
- Gómez-Mejía, L. R. y Balkin, D. B. (2003). *Administración*. Madrid: McGraw Hill.
- Gutiérrez, E. (2016). *Competencias gerenciales*. (2ª Ed.). Bogotá, D. C. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (5ª Ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. y Gales, L. M. (2003). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Madrid: Editorial Pearson Educación.
- Ibarra-Cimeror, M. A., González-Torres, L. A. y Demuner-Flórez, M. R. (2016). Competitividad empresarial de las pequeñas manufacturas de baja California. *Revista Estudios Fronterizos*, 2(1). Estados Unidos.
- Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1992). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. México: Editorial McGraw Hill.
- Maldonado, J. E. (2013). *Principios de marketing*. (1ª Ed.). Bogotá, D.C. Colombia: Ediciones de la U.

- Maslow, A. H. (1964). *Religions, Values and Peak-experiences*. Columbus, OH: Ohio State University Press.
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones. The Human Side of Enterprise*. New York: Longman Publishing Group.
- Méndez-Álvarez, C. E. (2013). *Metodología*. (4ª Ed.). Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Morales-Satizabal, P. (2005). *Atención y servicio al cliente interno y externo*. Bucaramanga, Colombia: Editorial Grupo Lima.
- Muñoz-Castellanos, R. y Nevado-Peña, D. (2007). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI. Ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio*. Madrid, España: Especial Directivos.
- Olivares, A., Moya, M. L., Ochoa, J. y Espinosa, F. (2016). *Factores explicativos de competitividad empresarial*. (1ª Ed.). México, D.F.: Editorial Qartuppi.
- Pallares-Utria, E. R. (2012). *Diseño de un programa de desarrollo organizacional basado en la percepción del clima organización de los empleados de la empresa Suliquid S.A.* (Monografía de grado). Universidad de la Costa CUC. Recuperado de <https://repositorio.cuc.edu.co/xmlui/bitstream/handle/11323/50/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20PROGRAMA%20DE%20DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1,isAllowed=y>
- Porter, M. (1999). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao, España: Ediciones Deusto.
- Prieto-Herrera, J. E. (2016). *Gerencia proactiva: más allá de la visión empresarial*. (1ª Ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

Rodríguez, D. A. y Pérez, R. N. (2016). Competitividad del sector transporte terrestre intermunicipal de pasajeros por carretera en Boyacá: una aproximación al estado del arte. *Cooperativismo y Desarrollo*, 24(109). Recuperado de <https://doi.org/10.16925/co.v24i109.1511>

Rodríguez, D. A. y Becerra-Gualdrón, C. Y. (2014). *Competitividad del sector transporte intermunicipal del sector de pasajeros en Boyacá*. Artículo de investigación científica y tecnológica. Boyacá, Colombia.

Rodríguez, D. y Becerra, C. (2014). Competitividad del sector transporte intermunicipal de pasajeros en Boyacá. *Inquietud Empresarial*, 14(2), pp. 33-67. Recuperado de [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:UMZUXNUX0gcJ:https://revistas.uptc.edu.co/index.php/inquietud\\_empresarial/article/download/3340/2969+ycd=1yhl=es-419yct=clnkygl=co](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:UMZUXNUX0gcJ:https://revistas.uptc.edu.co/index.php/inquietud_empresarial/article/download/3340/2969+ycd=1yhl=es-419yct=clnkygl=co)

Santamaría-Medina, B. (2016). *La cultura organizacional como factor fundamental para el desarrollo de las empresas del sector logístico en Colombia. Especialización en alta gerencia*. (Tesis de grado). Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14590/1/santamariamedinabilldoney2016.pdf>

Serna Gómez, H. (2014). *Gerencia estratégica*, 11ª edición. Bogotá, D. C, Colombia. 3R editores.

Simón, H. (2014). *Estrategias para competir. Lecciones poderosas para una administración más efectiva*. México, D.F.: Editorial Trillas.

Torres, L. S. (2005). *Estadística básica*. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Trillas.

---

Urdaneta-Ballén, O. (2004). *El desarrollo del capital humano en el escenario de la globalización*. (3ª Ed.). Bogotá: 3R Editores.

Vargas-Quiñonez, M. E. y Aldana de Vega, L. (2014). *Calidad y servicio, conceptos y herramientas*. (3ª Ed.). Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.

<http://ansv.gov.co/public/uploads/MemoriasalCongreso20182019pdf.pdf>

Apéndice A. Encuesta a colaboradores.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de las empresas de Transportes S.M.A S.A.S. y Trans Sanmap S.A.S.

1. ¿Realiza la empresa diagnóstica, utilizando para ello la matriz DOFA, que le permita conocer los puntos fuertes y débiles?

- a. \_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_ No.

2. ¿La empresa da a conocer a sus colaboradores los objetivos y metas establecidas, como proceso de planeación estratégica?

- a. \_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_ No.

3. ¿Identifica los elementos de la planeación estratégica como herramienta competitiva?

- a. \_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_ No.

4. ¿Se lleva a cabo por parte de la empresa evaluación de desempeño a los colaboradores?

- a. \_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_ No.



5. ¿La empresa aplica procesos administrativos con miras a ser más eficaz y eficiente en sus operaciones?

- a. \_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_ No.

6. ¿Identifica usted cuáles son los factores internos y externos que afectan la productividad empresarial?

- a. \_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_ No.

7. ¿Considera usted que las empresas del sector de transporte de palma son competitivas?

- a. \_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_ No.

8. ¿Cuáles de los siguientes indicadores de éxito, desde la perspectiva interna de las empresas, hacen presencia en ellas?

- a. \_\_\_\_ Logro de objetivos operacionales.
- b. \_\_\_\_ Motivación de los colaboradores.
- c. \_\_\_\_ Crecimiento y desarrollo empresarial.
- d. \_\_\_\_ Todas las anteriores.

9. ¿Cumplen las empresas de transportes de palma, con los indicadores de éxito desde la perspectiva financiera?

- a. \_\_\_\_ Liquidez.
- b. \_\_\_\_ Rentabilidad.
- c. \_\_\_\_ Productividad.

10. ¿Tiene usted conocimiento si las empresas aplican los siguientes factores de competitividad empresarial?

- a. \_\_\_\_ Estrategias TIC.
- b. \_\_\_\_ Inversiones TIC.
- c. \_\_\_\_ Infraestructura TIC.
- d. \_\_\_\_ Operaciones TIC.
- e. \_\_\_\_ Conocimiento TIC.
- f. \_\_\_\_ Capacidades TIC.
- g. \_\_\_\_ Desempeño de negocio.
- h. \_\_\_\_ Todas las anteriores.
- i. \_\_\_\_ Ninguna de las anteriores.

11. ¿Tiene usted conocimiento sobre los factores determinantes de la competitividad empresarial?

- a. \_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_ No.

12. ¿Señale su conocimiento de los siguientes factores determinante de la competitividad sistémica empresarial?

- a. \_\_\_\_ Nivel Meta.
- b. \_\_\_\_ Nivel Macro.
- c. \_\_\_\_ Nivel Meso.
- d. \_\_\_\_ Nivel Micro.

13. ¿Considera usted poseer habilidades, conocimiento y aptitudes, para lograr ser más competitivo en el desempeño de sus funciones?

- a. \_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_ No.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Apéndice B. Encuesta a clientes.

Objetivo: encuesta dirigida a los clientes de las empresas del sector transporte de palma, en el municipio de Guamal, Meta. Con el propósito de conocer factores determinantes en la competitividad, diagnosticar la situación actual, identificar elementos de planeación estratégico de dichas empresas.

1. ¿Cuál es su percepción en la prestación de servicios por parte de las empresas de palma?

- a. \_\_\_\_ Excelente.
- b. \_\_\_\_ Bueno.
- c. \_\_\_\_ Regular.
- d. \_\_\_\_ Malo.

2. ¿Las empresas del sector transporte de palma muestran sus aspectos corporativos (misión, visión, valores y políticas)?

- a. \_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_ No.
- c. \_\_\_\_ No aplica.

3. ¿Cree usted que las empresas de palma en el municipio de Guamal, aplican procesos determinantes para ser más competitivas en el mercado?

- a. \_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_ No.

4. ¿Cómo es su relación de manera generalizada, con las empresas del sector transporte?

- a. \_\_\_\_ Excelente.

- b. \_\_\_\_ Bueno.
- c. \_\_\_\_ Regular.
- d. \_\_\_\_ Malo.

5. ¿Los servicios que ofrecen las empresas del sector transporte de palma cumplen con sus expectativas?

- a. \_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_ No.

6. ¿Considera usted que la infraestructura y el parque automotor ofrecen las condiciones pertinentes para garantizar un buen servicio?

- a. \_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_ No.

7. ¿Cómo percibe usted el desarrollo tecnológico de las empresas del sector transporte de palma?

- a. \_\_\_\_ Muy atrasado.
- b. \_\_\_\_ Atrasado.
- c. \_\_\_\_ Actualizado.
- d. \_\_\_\_ Avanzado.

8. ¿Cree usted que la actitud de los colaboradores de las empresas del sector transporte de palma es?

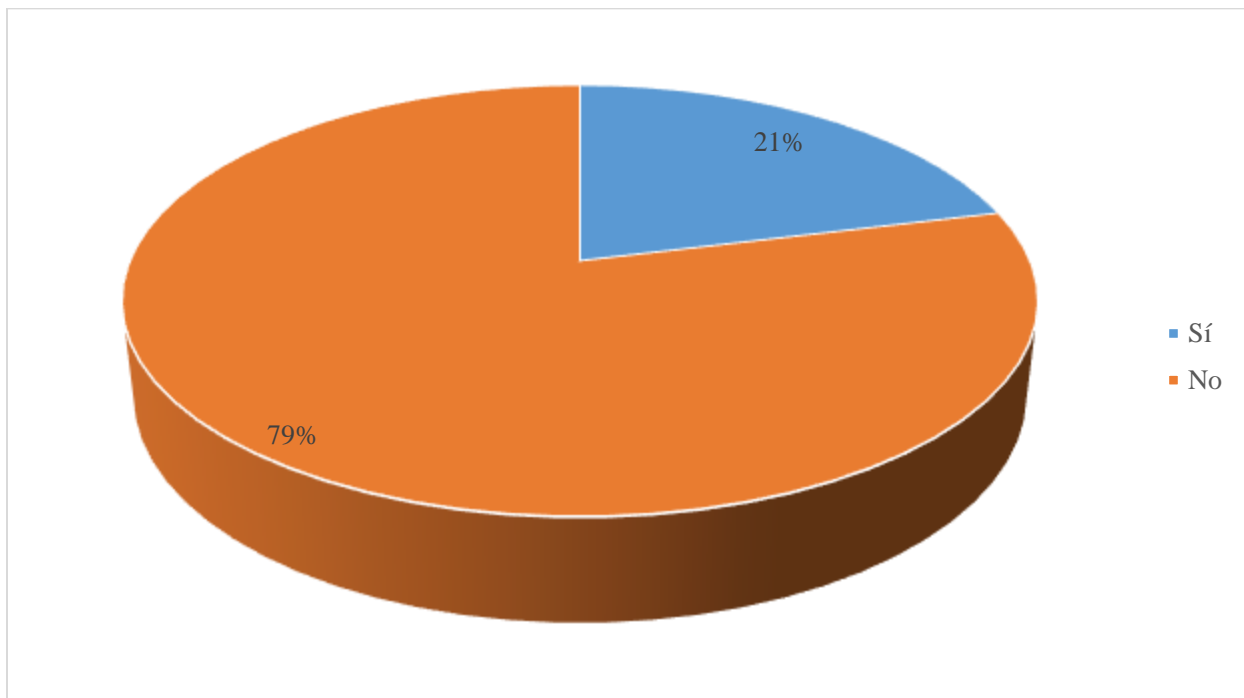
- a. \_\_\_\_ Excelente.
- b. \_\_\_\_ Bueno.
- c. \_\_\_\_ Regular.
- d. \_\_\_\_ Malo.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## Apéndice C. Resultados encuesta a colaboradores y clientes.

**Encuesta a Colaboradores.**

Encuesta dirigida a los colaboradores de las empresas de transporte de palma, en el municipio de Guamal, Meta. Con la finalidad de conocer e identificar factores determinantes en la competitividad que permita al igual diagnosticar su situación actual, elementos de planeación estratégica y analizar a partir de la herramienta benchmarking el desempeño organizacional.

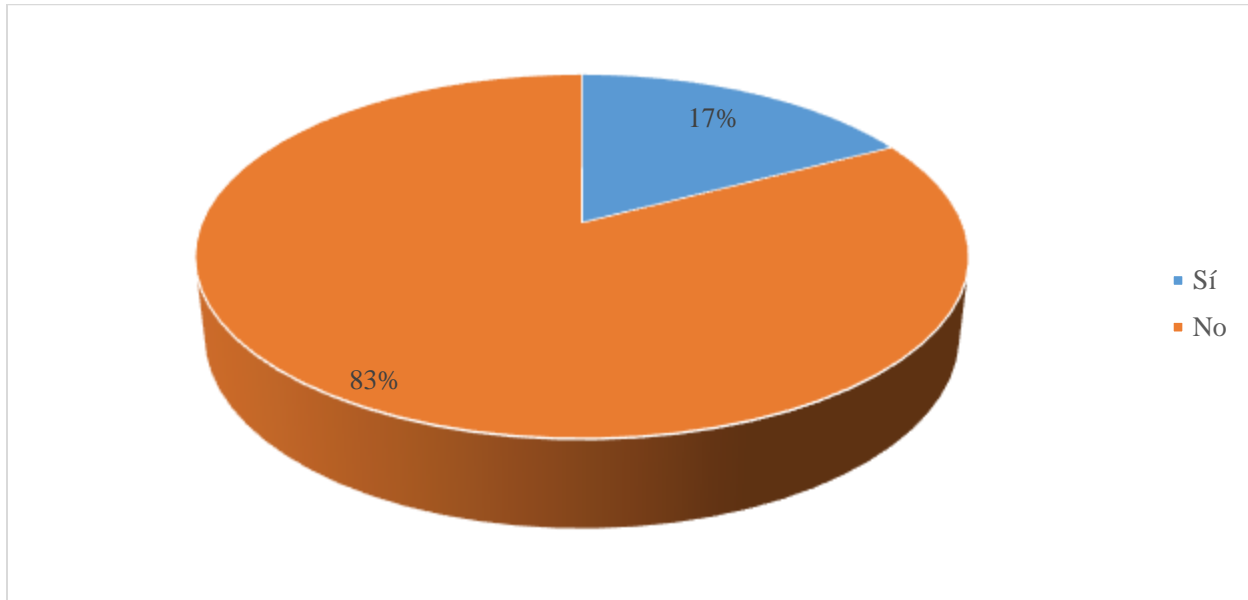


*Figura 7.* ¿Realiza la empresa diagnóstico, utilizando para ello la matriz DOFA, que le permita conocer los puntos fuertes y débiles?

Fuente: (El estudio, 2019).

Dada la pregunta ¿Realiza la empresa diagnóstico, utilizando para ello la matriz DOFA, que le permita conocer los puntos fuertes y débiles? Los encuestados manifiestan: sí, el 21%; no, el 79%. La figura muestra que solo el 21% realiza diagnóstico, utilizando para ello, la matriz DOFA y un 79% manifiesta que no, lo que significa que la matriz DOFA es importante si se tiene

en cuenta que es una herramienta indispensable para identificar la fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa, su aplicación, se convierte en una ventaja competitiva, ya que el diagnóstico estratégico y con la aplicación de la matriz DOFA permitirá que cada empresa defina sus estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de las debilidades, al igual logrando con ello procesos de mejoramiento continuo.

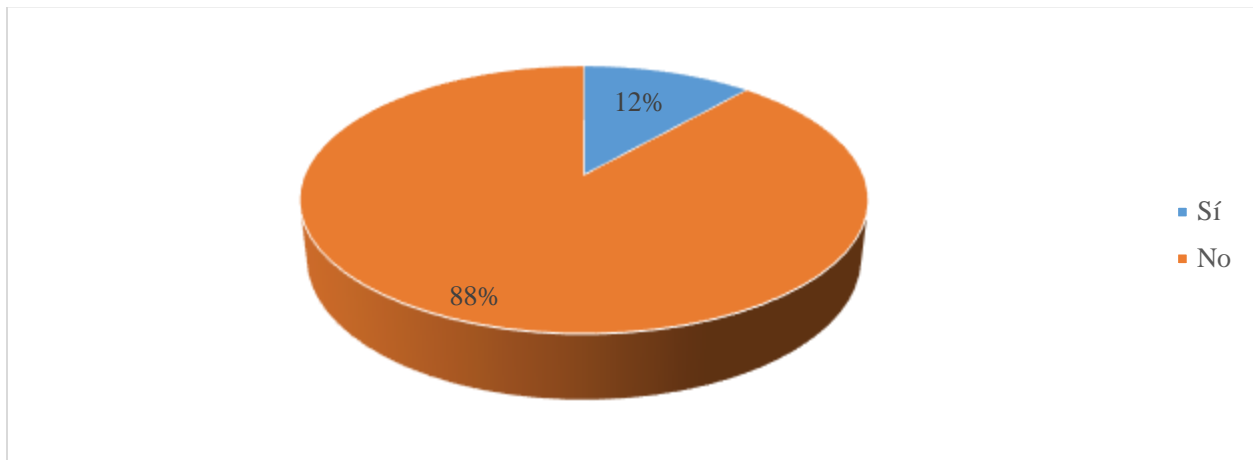


*Figura 8.* ¿La empresa da a conocer a sus colaboradores los objetivos y metas establecidas, como proceso de planeación estratégica?

Fuente: (El estudio, 2019).

En relación a la pregunta ¿La empresa da a conocer a sus colaboradores los objetivos y metas establecidas, como proceso de planeación estratégica? Los encuestados manifiestan: sí, el 17%; no, el 83%. La figura permite señalar que en un 83% no se dan a conocer a los colaboradores los objetivos y metas establecidas como proceso de planeación estratégica; en este sentido se considera relevante que el establecimiento de los objetivos se convierten en la razón de ser de su existencia, ya que se dirigen a los esfuerzos de la misma; por consiguiente, deben ser significativos y desempeñar el doble papel de meta y elemento motivador, y deben establecerse de tal manera que sean comprensibles y aceptados por quienes han de lograrlo, de ahí que en la práctica, la administración eficiente requiere que se establezcan objetivos en todas las áreas que contribuyen

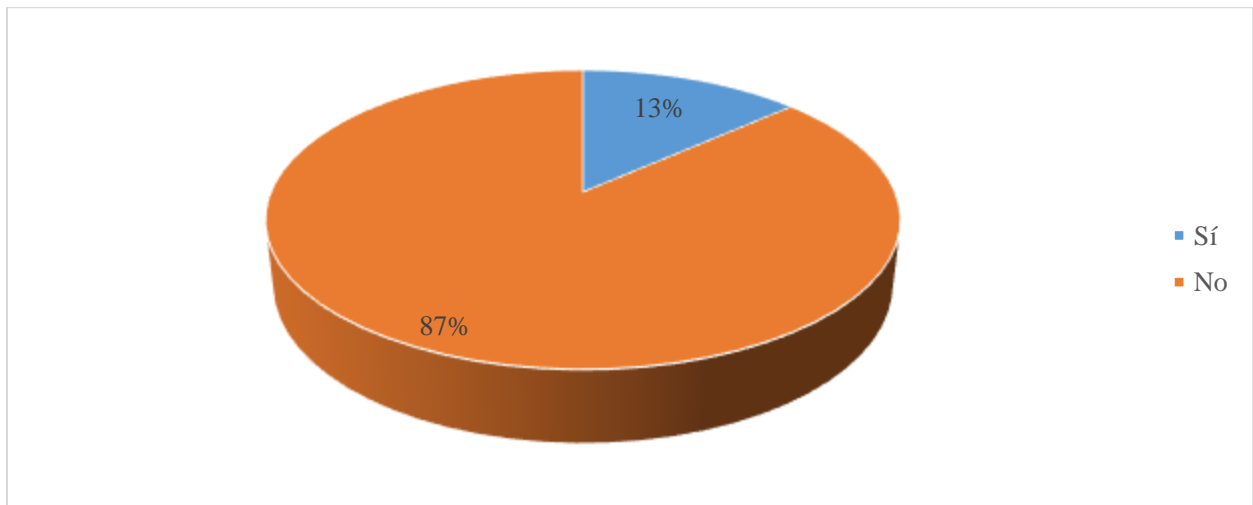
al logro organizacional total cuando todos los integrantes conocen los objetivos, permitirá un mayor posicionamiento en el mercado innovación y productividad.



*Figura 9.* ¿Identifica los elementos de la planeación estratégica como herramienta competitiva?

Fuente: (El estudio, 2019).

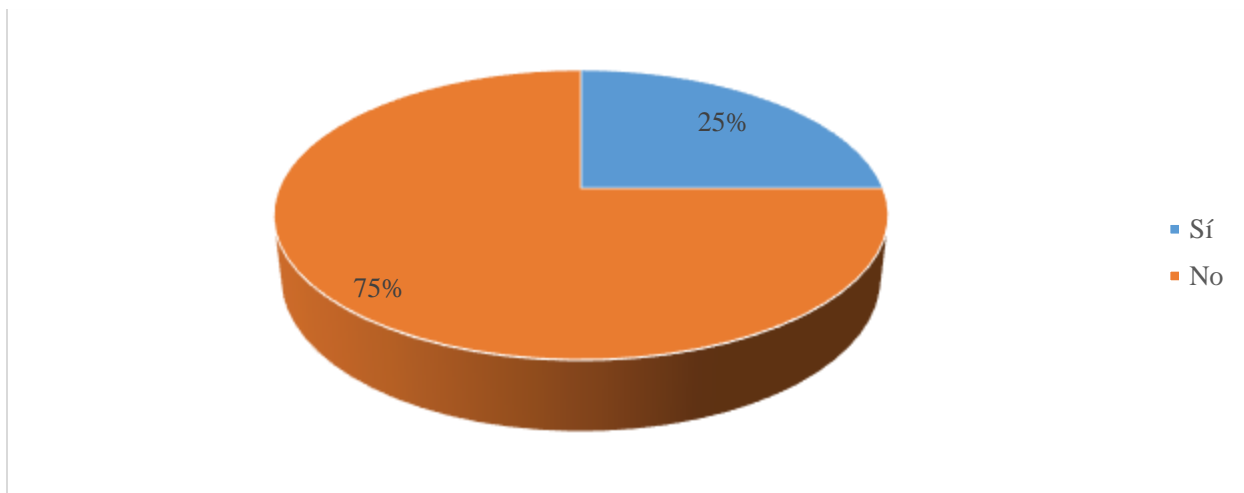
En la pregunta ¿Identifica los elementos de la planeación estratégica como herramienta competitiva? Los encuestados manifiestan: Sí, el 12%; no, el 88%. Lo cual implica que dificulte ser más competitiva y productiva en el mercado, así mismo, pensar estratégicamente con base en la cultura. De allí la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participa en el cuidado que debe tenerse en la selección de las estrategias, por tanto, la gestión estratégica requiere de líderes y esas son las estrategias.



*Figura 10.* ¿Se lleva a cabo por parte de la empresa evaluación de desempeño a los colaboradores?

Fuente: (El estudio, 2019).

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Se lleva a cabo por parte de la empresa evaluación de desempeño a los colaboradores? Los encuestados manifiestan: sí, el 13%; no, el 87%. Esta situación limita conocer e identificar aspectos tales como: remuneración y beneficio, desarrollo y planes de sucesión, formación, análisis y descripción de puestos, en este sentido, la evaluación de desempeño sirve para tomar decisiones sobre promociones y remuneración, reunir y realizar las evaluaciones de los jefes y colaboradores sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, no sobra indicar que la mayoría de las personas necesitan y esperan dicha retroalimentación, a partir de conocer cómo hacer la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

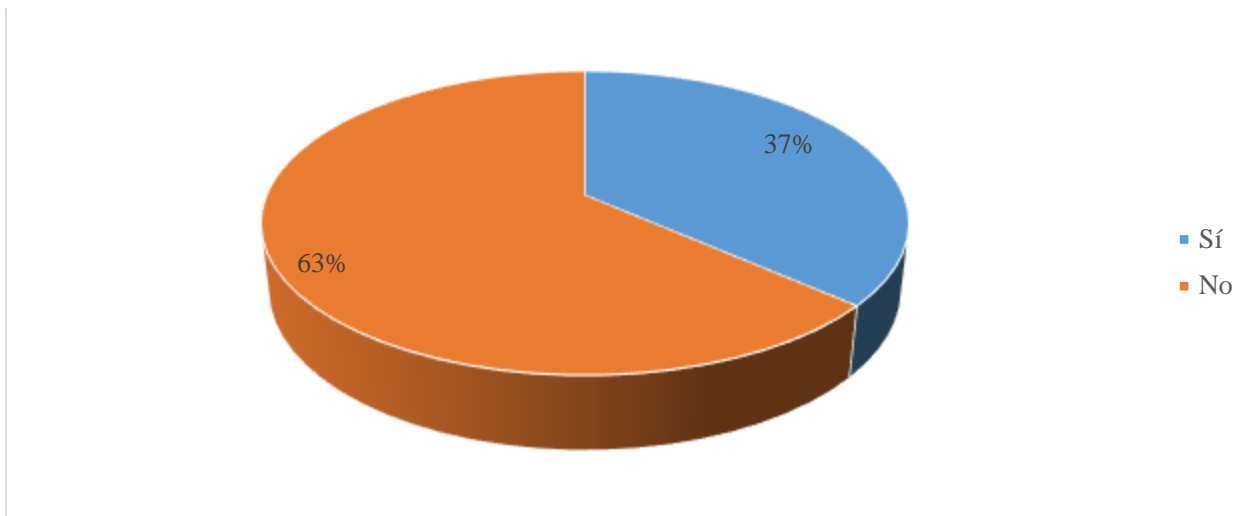


*Figura 11.* ¿La empresa aplica procesos administrativos con miras a ser más eficaz y eficiente en sus operaciones?

Fuente: (El estudio, 2019).

De acuerdo a la pregunta ¿La empresa aplica procesos administrativos con miras a ser más eficaz y eficiente en sus operaciones? Los encuestados manifiestan: sí, el 25%; no, el 75%, ya que se vienen aplicando acciones empíricas, es así como las empresas del sector de las empresas de transporte de carga debe tener claro que el proceso administrativo es el conjunto de actividades que el empresario debe realizar para manejar y desarrollar la empresa; es a través de una buena planeación organizacional, dirección, control, integración, coordinación, evaluación y seguimiento, toma de decisiones que podrá ser más eficaz y eficiente en cada uno de sus procesos.

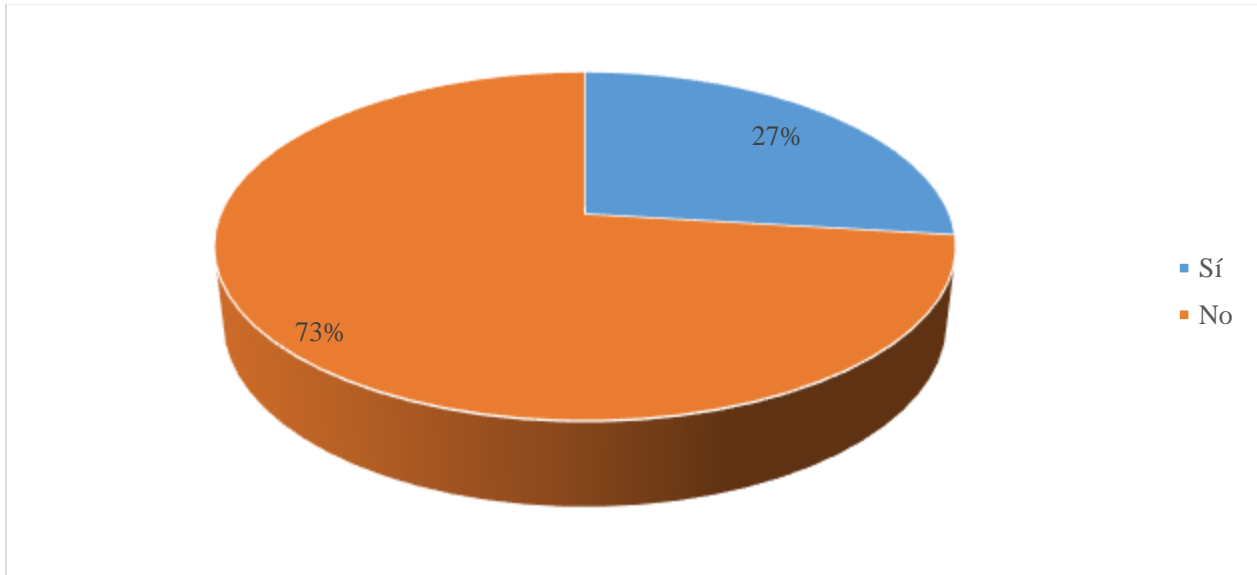




*Figura 12.* ¿Identifica usted cuáles son los factores internos y externos que afectan la productividad empresarial?

Fuente: (El estudio, 2019).

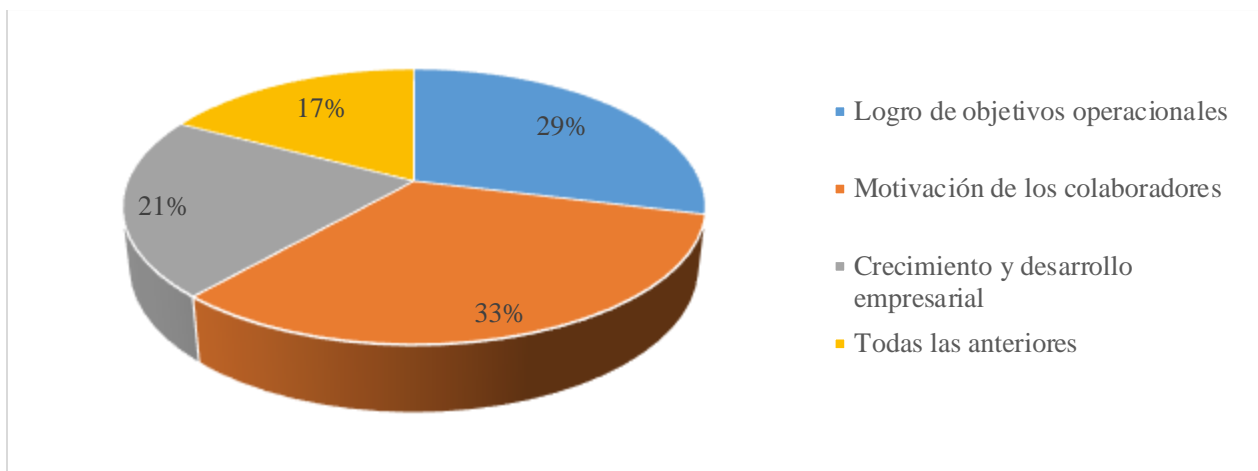
En cuanto a la pregunta ¿Identifica usted cuáles son los factores internos y externos que afectan la productividad empresarial? Los encuestados manifiestan: sí, el 37%; no, el 63%.



*Figura 13.* ¿Considera usted que las empresas del sector de transporte de palma son competitivas?

Fuente: (El estudio, 2019).

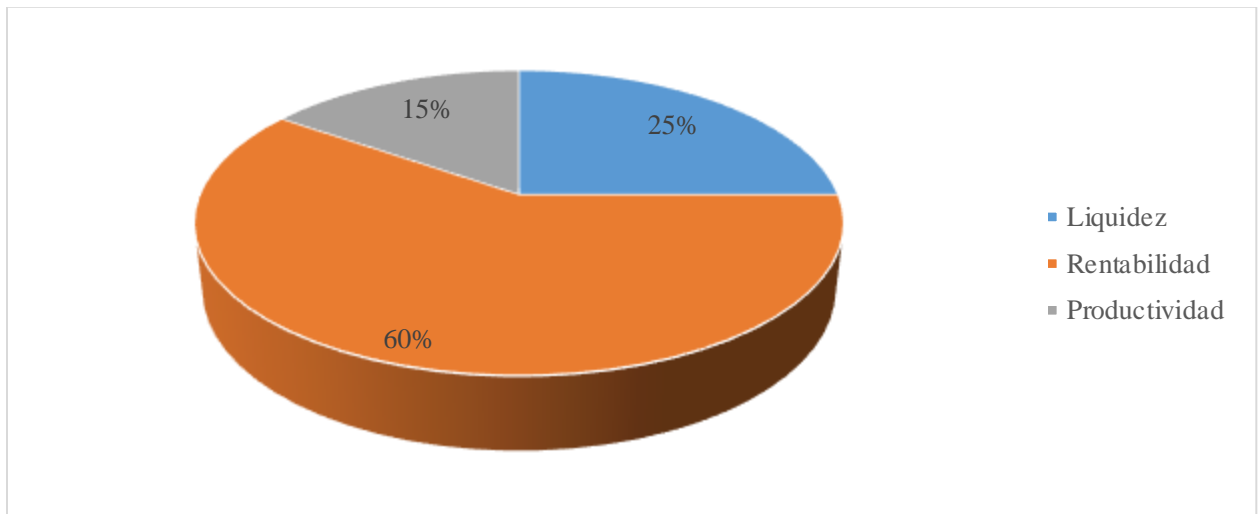
Teniendo en cuenta la pregunta ¿Considera usted que las empresas del sector de transporte de palma son competitivas? Los encuestados manifiestan: sí, el 27%; no, el 73%.



*Figura 14.* ¿Cuáles de los siguientes indicadores de éxito, desde la perspectiva interna de las empresas, hacen presencia en ellas?

Fuente: (El estudio, 2019).

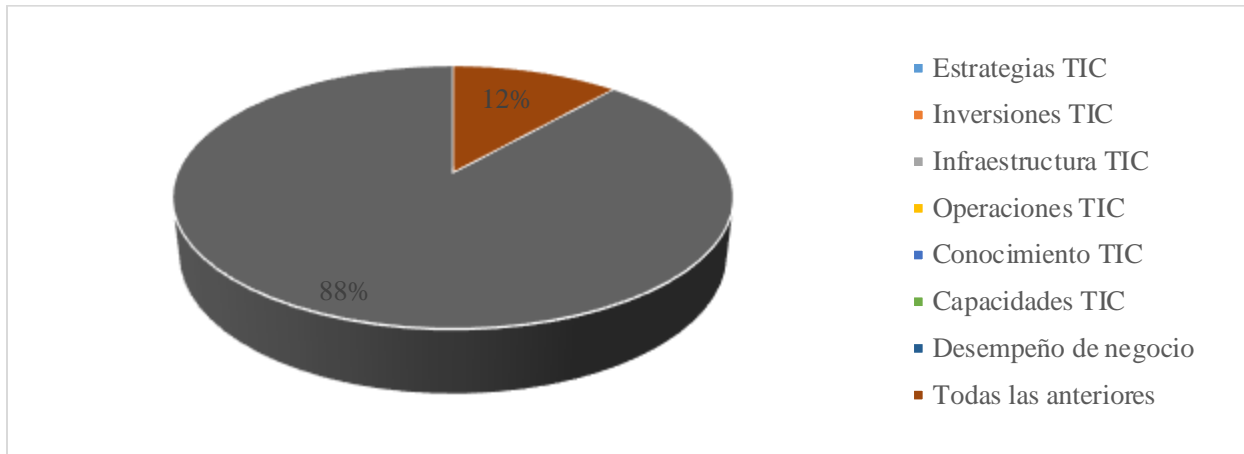
Dada la pregunta ¿Cuáles de los siguientes indicadores de éxito, desde la perspectiva interna de las empresas, hacen presencia en ellas? Los encuestados manifiestan: Logro de los objetivos operacionales, el 29%; motivación de los colaboradores, el 33%; crecimiento y desarrollo empresarial, el 21%; todas las anteriores, el 17%.



*Figura 15.* ¿Cumplen las empresas de transportes de palma, con los indicadores de éxito desde la perspectiva financiera?

Fuente: (El estudio, 2019).

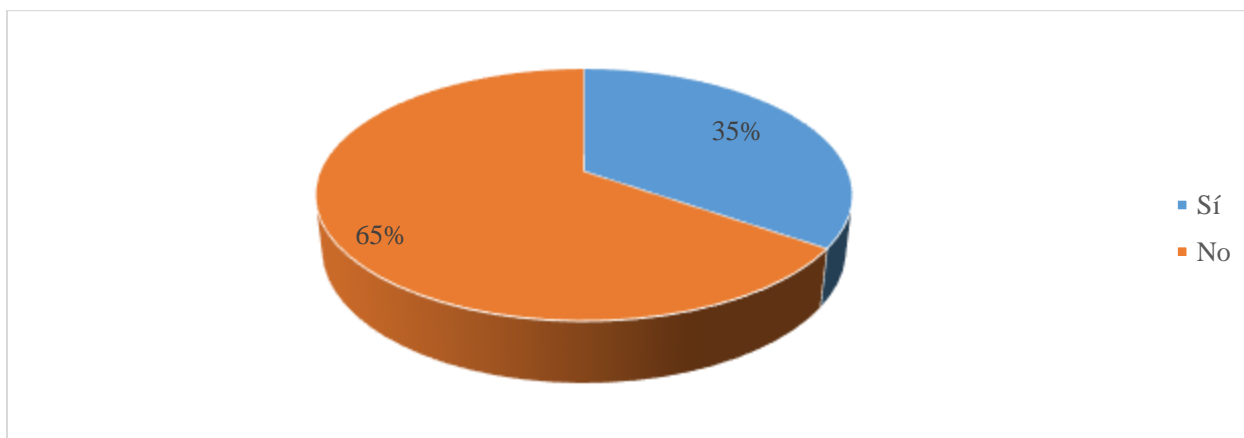
Con respecto a la pregunta ¿Cumplen las empresas de transportes de palma, con los indicadores de éxito desde la perspectiva financiera? Los encuestados manifiestan: liquidez, el 25%; rentabilidad, el 60%; productividad, el 15%.



*Figura 16.* ¿Tiene usted conocimiento si las empresas aplican los siguientes factores de competitividad empresarial?

Fuente: (El estudio, 2019).

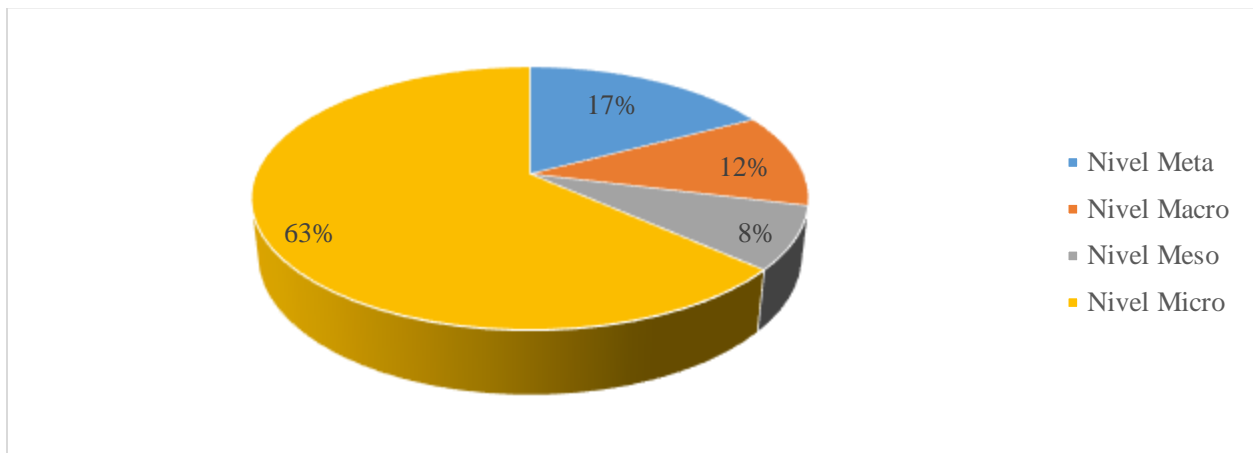
De acuerdo a la pregunta ¿Tiene usted conocimiento si las empresas de transporte de carga aplican los siguientes factores de competitividad empresarial? Los encuestados manifiestan: todas las anteriores, el 12%; ninguna de las anteriores, el 88%.



*Figura 17.* ¿Tiene usted conocimiento sobre los factores determinantes de la competitividad empresarial?

Fuente: (El estudio, 2019).

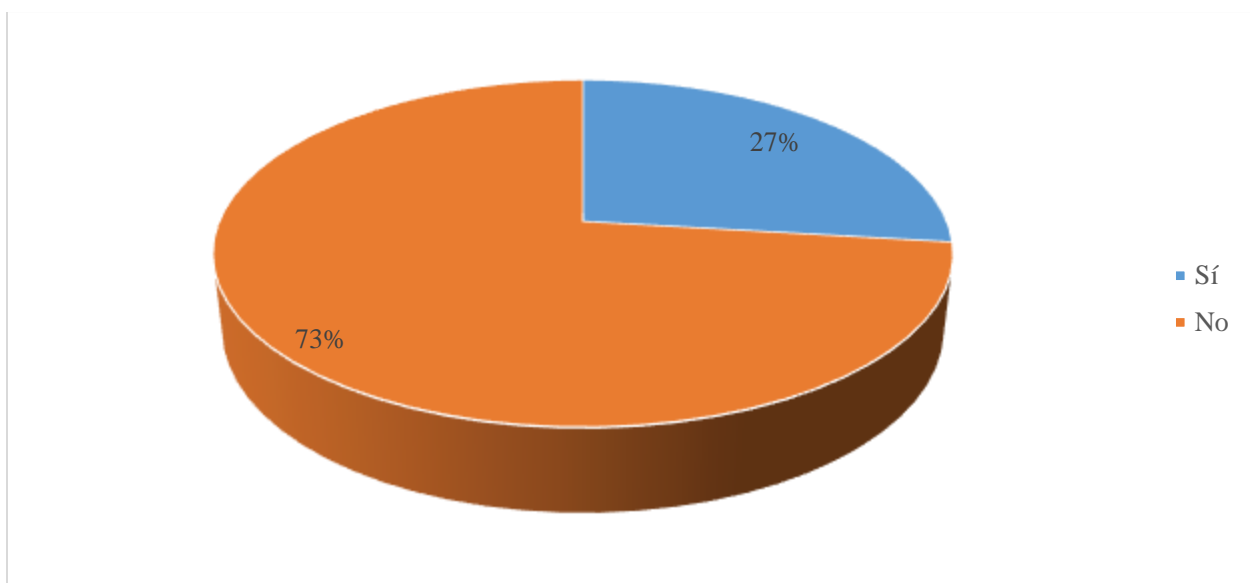
En cuanto a la pregunta ¿Tiene usted conocimiento sobre los factores determinantes de la competitividad empresarial? Los encuestados manifiestan: sí, el 35%; no, el 65%. Es importante que el sector tenga amplio conocimiento sobre los factores determinantes de la competitividad ya que mediante ellos se logrará conocer e identificar los factores externos como internos que influyen en la competitividad empresarial con miras a mejorar la misma.



*Figura 18.* ¿Señale su conocimiento de los siguientes factores determinante de la competitividad sistémica empresarial?

Fuente: (El estudio, 2019).

Dada la pregunta ¿Señale su conocimiento de los siguientes factores determinante de la competitividad sistémica empresarial? Los encuestados manifiestan: nivel Meta, el 17%; nivel Macro, el 12%; nivel Meso, el 8%; nivel Micro, el 63%. Conocer los factores que hace referencia a los niveles (Meta, Micro, Meso y Macro), dentro de la competitividad empresarial, permitirá una mejor estrategia competitiva, recursos y capacidades para ser aplicados adecuadamente con el apoyo y colaboración de todos los colaboradores, siendo capaz de activar las potencialidades de aprendizaje e innovación en cada una de las áreas de gestión.



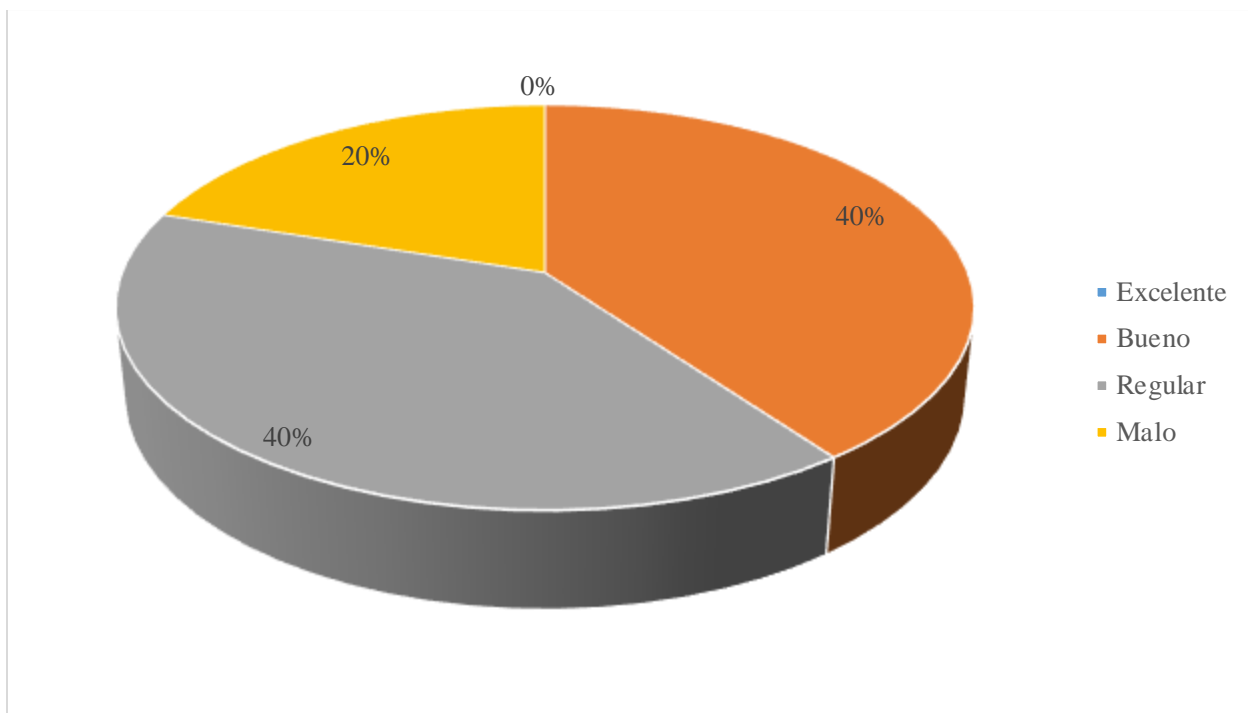
*Figura 19.* ¿Considera usted poseer habilidades, conocimiento y aptitudes, para lograr ser más competitivo en el desempeño de sus funciones?

Fuente: (El estudio, 2019).

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Considera usted poseer habilidades, conocimiento y aptitudes, para lograr ser más competitivo en el desempeño de sus funciones? Los encuestados manifiestan: la gerencia en cada una de las empresas de transporte de palma, requieren el desarrollo de competencias para alcanzar o ser generador de ventajas competitivas, la competitividad a nivel empresarial como la productividad del talento humano debe impactar significativamente integrándose a sistemas de gestión y nuevas metodologías para su valoración de tal manera que le permita tener mejores herramientas para calificar a cada persona y establecer si es competente en el desempeño de sus funciones.

### **Encuesta a Clientes.**

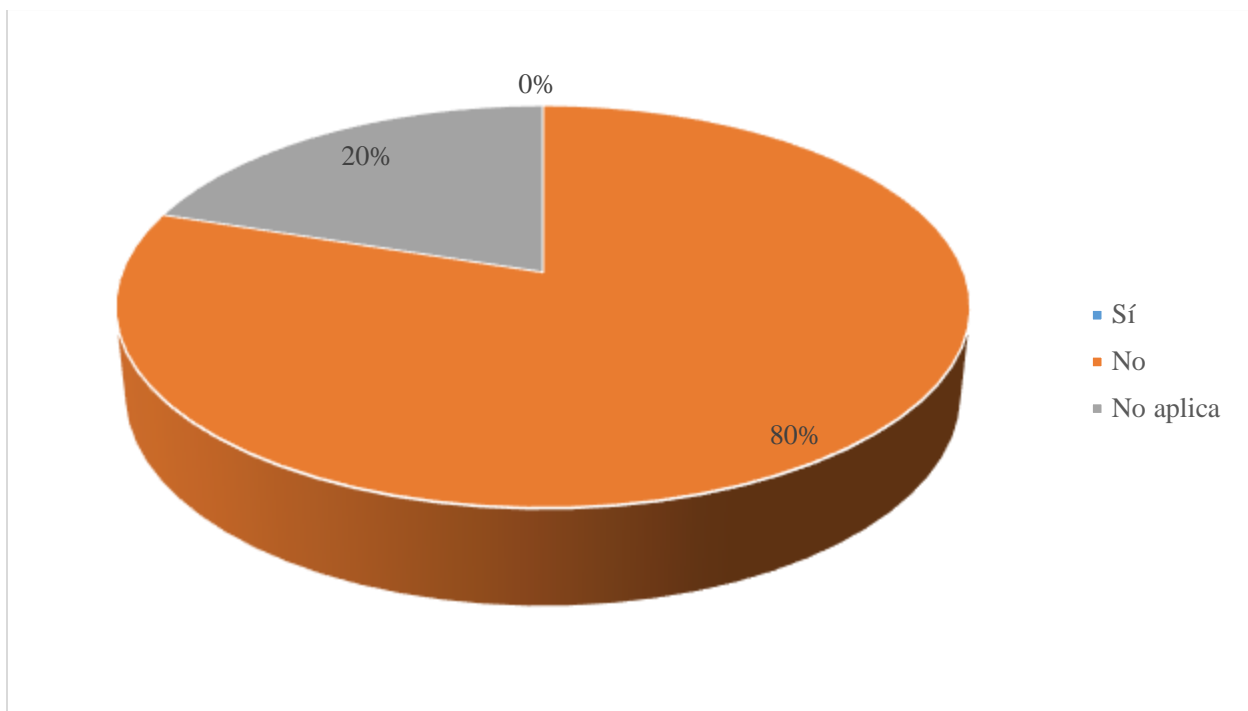
Encuesta dirigida a los clientes de las empresas del sector transporte de palma, en el municipio de Guamal, Meta. Con el propósito de conocer factores determinantes en la competitividad, diagnosticar la situación actual, identificar elementos de planeación estratégico de dichas empresas.



*Figura 20.* ¿Cuál es su percepción en la prestación de servicios por parte de las empresas de palma?

Fuente: (El estudio, 2019).

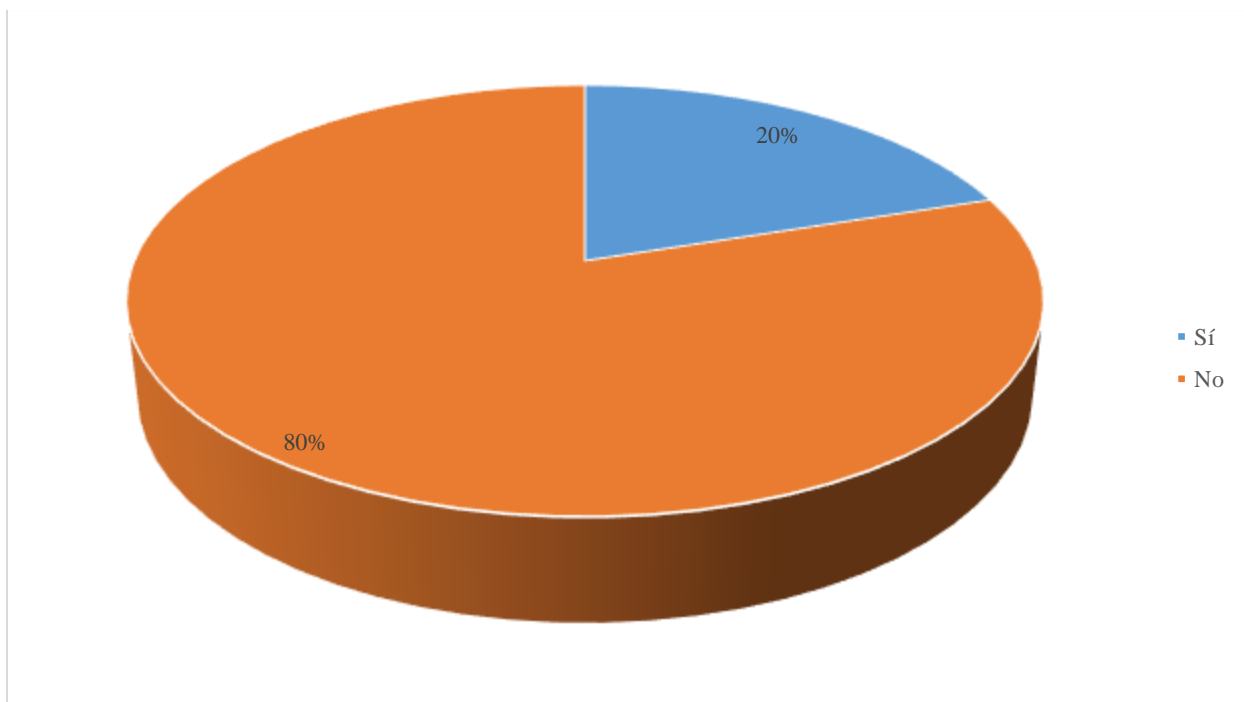
En relación a la pregunta ¿Cuál es su percepción en la prestación de servicios por parte de las empresas de palma? Los encuestados manifiestan: bueno, el 40%; regular, el 40%, malo, el 20%. En términos generales hay una percepción favorable para la empresa, si se tienen en cuenta que la atención y servicio al cliente, en el mercado moderno enseña que en una empresa todos son vendedores, y que el objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes a través de un excelente servicio, es decir, la manera de hacer clientes leales y contentos es asegurando que la experiencia con la empresa sea siempre positiva y grata. Por tanto, se debe buscar y fortalecer la mayor atención posible, amabilidad, cortesía, conductas amigables, ambiente, satisfactorio y por ende excelente servicio; servir en forma extraordinaria solo requiere colaboradores capaces de hacer cosas extraordinarias.



*Figura 21.* ¿Las empresas del sector transporte de palma muestran sus aspectos corporativos (misión, visión, valores y políticas)?

Fuente: (El estudio, 2019).

Con respecto a la pregunta ¿Las empresas del sector transporte de palma muestran sus aspectos corporativos (misión, visión, valores y políticas)? Los encuestados manifiestan: no, el 80%; no aplica, el 20%. Cuando la empresa da a conocer, a todos sus colaboradores, su direccionamiento estratégico, con base en los aspectos corporativos: la misión permite conocer donde está la empresa, quiénes son sus clientes, cuál es su Responsabilidad Social Empresarial, cuál es su mercado, cuáles son sus productos y servicios cuál es su posicionamiento. Al igual que su visión, que conlleva a establecer el puente que une el presente con el futuro; es decir que se quiere a corto mediano y largo plazo. Incluye, además los principios y valores, que hacen referencia a la rentabilidad, ética, compromiso, calidad, competitividad, talento humano, responsabilidad social, respeto por el cliente, productividad, servicio, sentido de pertenencia.

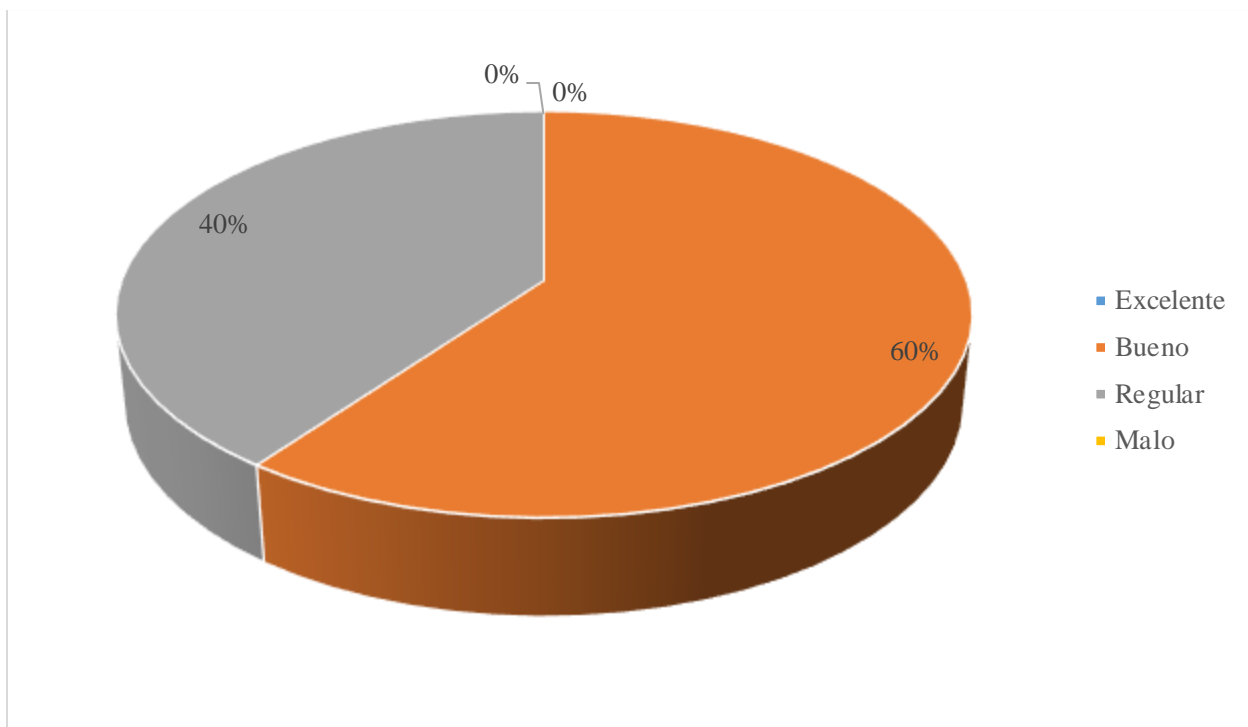


*Figura 22.* ¿Cree usted que las empresas de palma en el municipio de Guamal, aplican procesos determinantes para ser más competitivas en el mercado?

Fuente: (El estudio, 2019).

En la pregunta ¿Cree usted que las empresas de palma en el municipio de Guamal, aplican procesos determinantes para ser más competitivas en el mercado? Los encuestados manifiestan: sí, el 20%; no, el 80%. El factor competitividad es fundamental para alcanzar ventajas y estrategias generando oportunidades en el mercado, supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial, a través de la ventaja competitiva se establece, liderazgo, diferenciación, excelente relación empresa cliente, oportunidades de negocio, liderazgo visionario, transformación de su potencial interno como ventaja en el mercado, cumplimiento a los clientes, proveedores y todos aquellos actores involucrados en el proceso. Es decir, las oportunidades que se obtienen, también contienen entrega ágil, innovación, servicio, capacitación, relaciones, imagen e información.

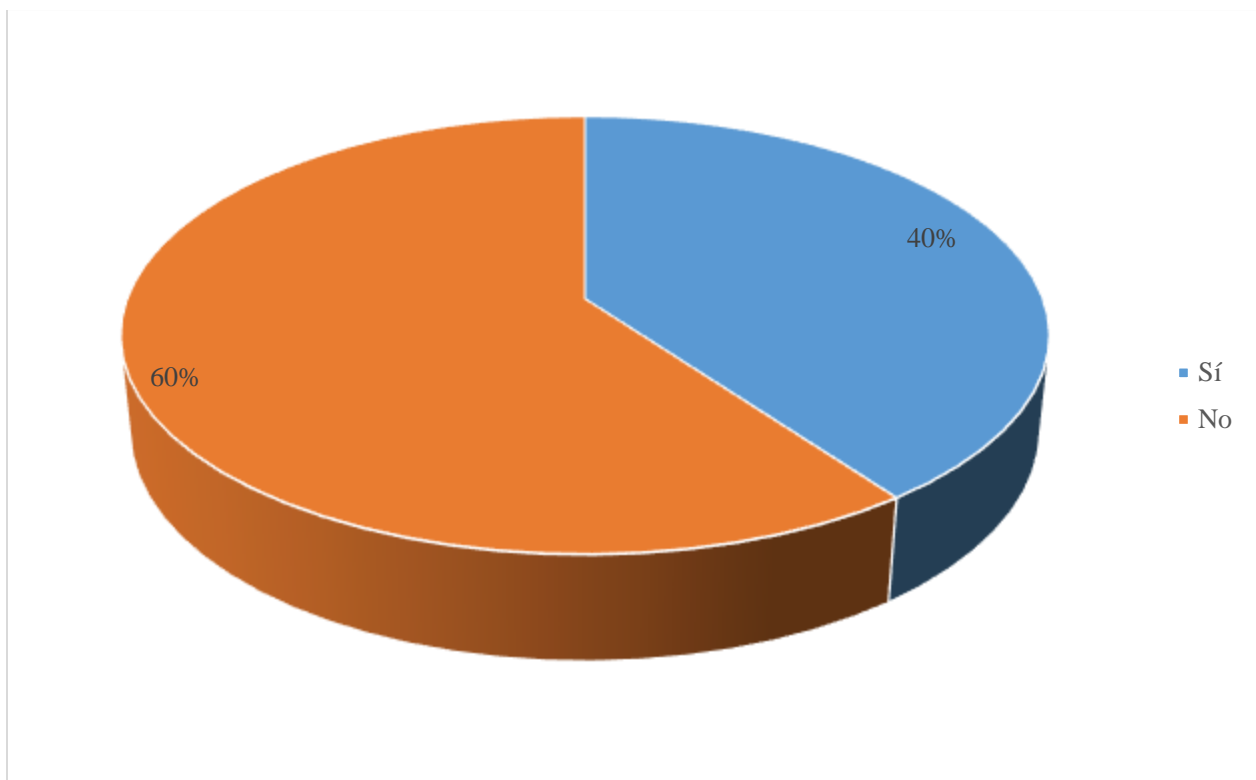




*Figura 23.* ¿Cómo es su relación de manera generalizada, con las empresas del sector transporte?

Fuente: (El estudio, 2019).

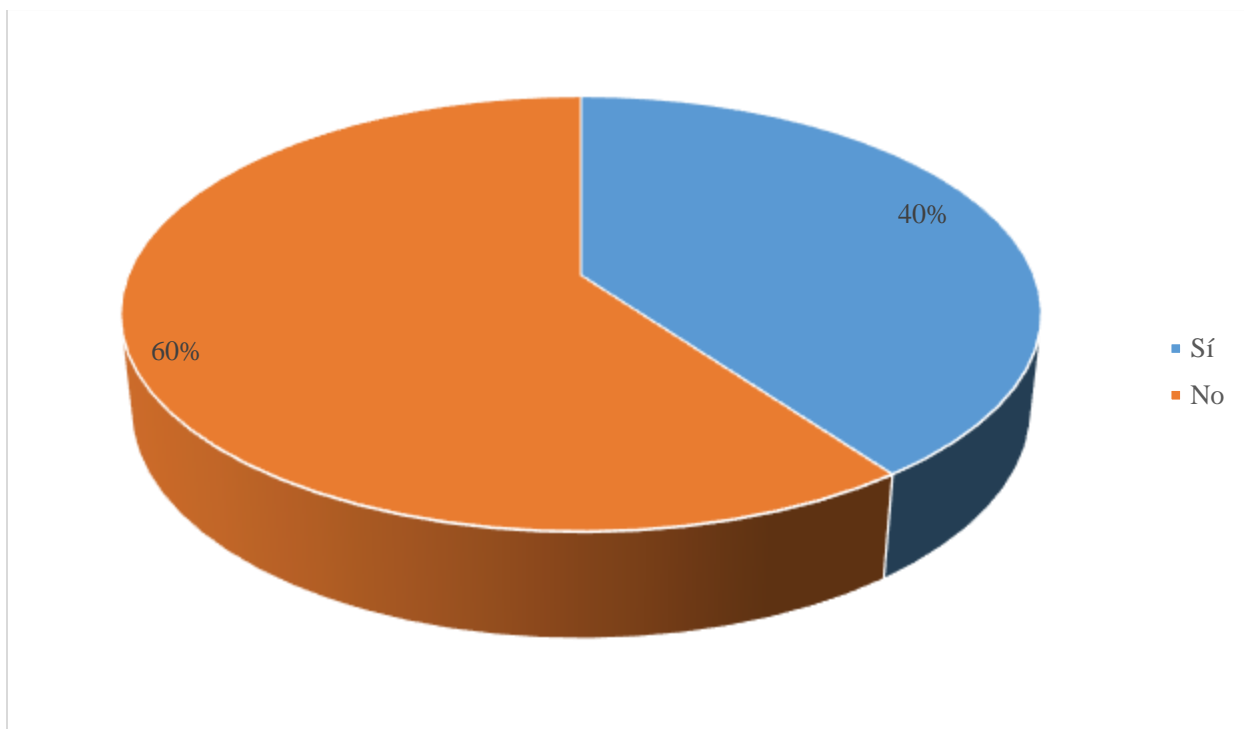
En cuento a la pregunta ¿Cómo es su relación de manera generalizada, con las empresas del sector transporte? Los encuestados manifiestan: bueno, el 60%; regular, el 40%. Las relaciones empresa – cliente, son factores claves para lograr garantizar el éxito futuro, mediante el compromiso de todos sus colaboradores, quienes deben esforzarse en aprender, motivar y servir al cliente. Pues la atención y servicio dependerá del talento humano, de su capacitación y formación idónea. Pero más aún, desarrollar un esquema donde el vendedor genera confianza, y aprende a disfrutar de la profesión como vendedor, desarrolla su orgullo y reconoce al cliente como el rector de la empresa; se coloca en los pies del cliente, se preocupa por analizarlo permanentemente y servirle satisfaciendo plenamente sus expectativas.



*Figura 24.* ¿Los servicios que ofrecen las empresas del sector transporte de palma cumplen con sus expectativas?

Fuente: (El estudio, 2019).

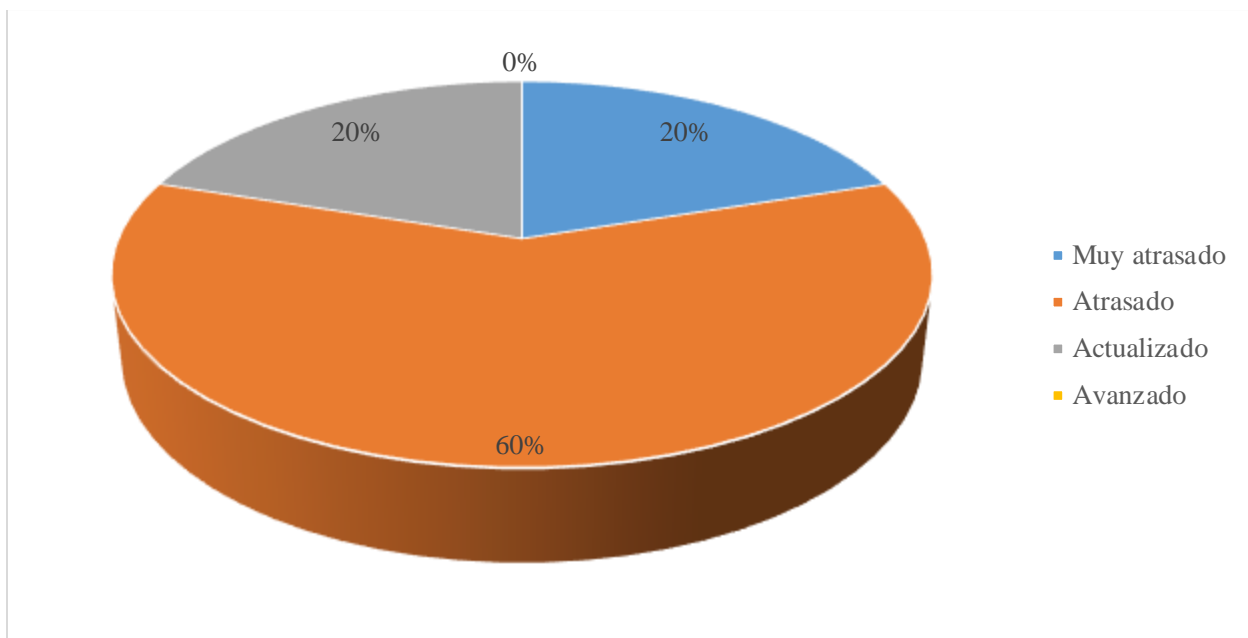
Teniendo en cuenta la pregunta ¿Los servicios que ofrecen las empresas del sector transporte de palma cumplen con sus expectativas? Los encuestados manifiestan: sí, el 40%; no, el 60%. Es importante indicar que la satisfacción del cliente tiene una serie de componentes que contribuyen significativamente a conocer y convivir con la cultura empresarial de las empresas; crear programas para la empresa y cliente, creer en la posibilidad permanente de obtener éxitos; al igual que tienen como premisa fundamental aprender y desarrollarse en el trabajo, sentirse bien consigo mismo; practicar hábitos de cortesía, comunicarse positivamente, ser efectivos con el cliente y escucharlo con la mayor atención y respeto posible; de ahí, que en los llamados momentos de verdad el cliente, observa o percibe la estructura del negocio; se siente y espera que sea atendido oportunamente que lo reciben con la mayor afectividad, agilidad y admiración.



*Figura 25.* ¿Considera usted que la infraestructura y el parque automotor ofrecen las condiciones pertinentes para garantizar un buen servicio?

Fuente: (El estudio, 2019).

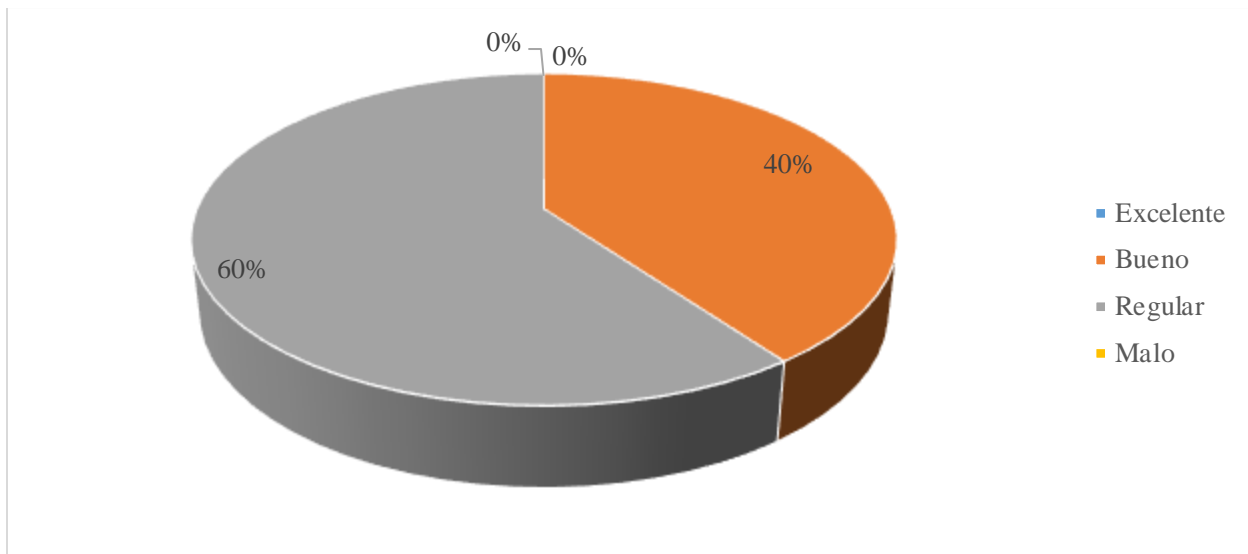
De acuerdo a la pregunta ¿Considera usted que la infraestructura y el parque automotor ofrecen las condiciones pertinentes para garantizar un buen servicio? Los encuestados manifiestan: sí, el 40%; no, el 60%. Es importante entender y comprender que la infraestructura física al igual que el parque automotor juega un papel de relevancia en la prestación de servicios de excelente calidad; los vehículos deben cumplir estrictamente con la normatividad legal vigente en materia de prestación del servicio, y así lograr la satisfacción y expectativas de los clientes, minimizando los riesgos a nivel profesional y laboral; los recursos materiales, económicos y financieros de la empresa; por otra parte, cuando existe una infraestructura propicia, cómoda y agradable para desempeñar las actividades; genera como resultado el cumplimiento de objetivos, metas y proyectos de la empresa; como también contribuye a la gestión de seguridad, salud y trabajo.



*Figura 26. ¿Cómo percibe usted el desarrollo tecnológico de las empresas del sector transporte de palma?*

Fuente: (El estudio, 2019).

Dada la pregunta ¿Cómo percibe usted el desarrollo tecnológico de las empresas del sector transporte de palma? Los encuestados manifiestan: muy atrasado, el 20%; atrasado, el 60%; actualizado, el 20%. La innovación tecnológica a nivel empresarial conlleva a ser un factor decisivo, competitivo, y de innovación. Pues la variable más relevante en la gerencia de la innovación tecnológica tiene que ver precisamente con el mercado y el servicio. La competitividad de las empresas se estructura sobre dos pilares básicos a saber: la eficiencia entre procesos operativos y la eficacia reflejada en una buena atención y servicio al cliente. La fuerza creativa y práctica que se encuentra en la innovación para que sea fértil se debe encausar a conseguir las dimensiones anteriores.



*Figura 27.* ¿Cree usted que la actitud de los colaboradores de las empresas del sector transporte de palma es?

Fuente: (El estudio, 2019).

En relación a la pregunta ¿Cree usted que la actitud de los colaboradores de las empresas del sector transporte de palma es? Los encuestados manifiestan: bueno, el 40%; regular, el 60%. El factor de actitud, lleva inmerso la perseverancia, iniciativa, autoconfianza, optimismo, disciplina, deseo de independencia, motivación al logro, toma de riesgo razonado, deseo de superación, adaptabilidad, entre otros. Factores determinantes para lograr ser más competitivo en el mercado, establecer una visión estratégica y por ende liderazgo visionario.