

# CASO EMPRESARIAL: SOLUCIONES LOGÍSTICAS

## ENVIEXPRESS S.A.

### TEMA: MODELO DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA

### EMPRESARIAL.

#### **Business Case: SOLUCIONES LOGÍSTICAS ENVIEXPRESS S.A.**

#### **TOPIC: BUSINESS MODEL OF PRODUCTIVE**

#### **TRANSFORMATION**

**Resumen:** El objetivo del caso es mostrar los resultados de la aplicación de una metodología para la transformación productiva empresarial en una mediana empresa (Soluciones Logísticas Enviexpress S.A.) en Colombia. En el estudio de caso, se expresan las transformaciones que se derivan de la implementación del Modelo de Gestión *SIGET PROS* en una mediana empresa de transporte especializado en distribución de productos de ventas por catálogo, lo que contribuye a fomentar su innovación y productividad empresarial. En el diseño del sistema se realiza un *Escáner sistémico (E.S.)* con sus respectivos indicadores, los cuales serán el punto de partida para un diagnóstico de la organización, que son objeto de análisis para la realización del plan estratégico (P.E.) de la compañía. La recolección de información, se realiza con los instrumentos diseñados y las variables contempladas en el *SIGET PROS*, se aplican en el personal administrativo, empleados, proveedores directos e indirectos, y clientes. Los resultados del trabajo realizado en Soluciones Logísticas Enviexpress S.A. han sido utilizados como base para el trabajo en el aula, orientando la construcción de un plan estratégico para la compañía, a partir de los resultados reflejados en el *E.S.* Esto se expresa en las estrategias y objetivos pedagógicos y en la descripción del proceso metodológico, con el fin de brindar elementos de formación a los futuros administradores.

**Palabras clave:** Modelo de gestión, Planeación estratégica, Escáner sistémico.

#### **Abstract**

The case aims to show the results of the application of a methodology for the productive transformation business in a medium-sized enterprise (Soluciones Logísticas Enviexpress S.A.) in Colombia. In the case study, the transformations arising from the implementation of the model of management *SIGET PROS* in a medium-sized specialized in distribution of sales by catalogue transport company will be expressed. This contributes to encourage innovation and business productivity in the design of the system is a *Systemic Scanner (S.S.)* with their respective indicators, which will be the starting point for a diagnosis of the Organization, which are the object of analysis for the implementation of the *Strategic Plan (E.P.)* of the company. The collection of information, is performed with instruments designed and the variables referred to in the *SIGET PROS*, applied in administrative staff, employees, direct and indirect suppliers, and customers. The results of the work carried out in Soluciones Logísticas Enviexpress S.A. have been used as the basis for work in the classroom, guiding the construction of a strategic plan for the company, from the results reflected in *S.S.* This is expressed in the strategies and pedagogical objectives and in the description of the methodological process, in order to provide elements of training future managers.

**Key words:** Management model, Strategic planning, Systemic scanner.

## **INTRODUCCIÓN**

En Ibero América son muchas las experiencias que pueden contarse acerca de la implementación de Modelos y sistemas de Gestión (Reguera, Laffarga, y de Fuentes, 2014; Molina, Botero y Montoya, 2017; Romero, Melgarejo y Vera-Colina, 2015), con el propósito de fortalecer la productividad de las empresas; en particular lo que puede decirse acerca de la adopción de modelos foráneos por parte de las Pymes, procurando ponerse al día con las oleadas de las modas en la implementación de estrategias gerenciales novedosas (Betancur y otros, 2016). A partir del Proyecto estratégico de Transformación Productiva Empresarial (TPE) que se viene implementando en Colombia, se ha identificado la necesidad de desarrollar sistemas y modelos de gestión que permitan la construcción de procesos homeostáticos (Arias, 2016) en un entorno que es agresivo para las Pymes (Campos; Melián y Sanchis, J.R., 2014). El avance de la investigación ha llevado a comprender la importancia que los sistemas de gestión revisten, como un proceso integrado a la estrategia general de cada organización (Arias y Toro, 2015), permitiendo vislumbrar su entorno próximo, y su entorno global.

Mediante la utilización del método de estudio de caso, como herramienta metodológica (Rialp 2003), se posibilita la exposición de las transformaciones que se derivaron de la implementación del SIGET PROS (Arias; Betancur and Rodriguez, 2016), en una mediana empresa de transporte especializado en distribución de productos de ventas por catálogo; este trabajo contribuyó a fomentar su innovación y productividad empresarial.

En el mismo sentido se ha utilizado el caso empresarial para apoyar los procesos de formación en el aula, como estrategia para fortalecer el desarrollo de las competencias en los futuros administradores; con los estudiantes se toma el caso empresarial, partiendo del hecho que las organizaciones están necesariamente convocadas a cambiar, a asimilar nuevas exigencias, a replantear su *status quo* (Arias y Sánchez, 2013).

El texto comienza presentando el caso empresarial y un diagnóstico inicial realizado por un equipo interdisciplinario de expertos (Arias, Betancur and Rodriguez, 2016), quienes utilizaron la técnica de *E.S.* (Betancur y otros, 2016); la segunda parte del texto describe los objetivos de formación y las estrategias metodológicas diseñadas a partir del caso empresarial, incluyendo el contenido que se entrega a los estudiantes para que ellos repliquen el uso de la metodología del *E.S.* y construyan un P.E. con las herramientas que se adjuntan en este texto.

## **EL CASO EMPRESARIAL**

Soluciones Enviexpress S.A. se gestó por iniciativa de la Familia Pérez Toro, tres hermanos, quienes con sus padres iniciaron un proceso de servicio logístico hace 30 años, con el fin de obtener ingresos adicionales. Este proyecto tiene que ver con la llegada al mercado colombiano de la empresa *Yanbal*, que lanzaba una propuesta, en ese tiempo novedosa, única en el país, la comercialización de en ventas por catálogo.

La señora Blanca Toro, la madre de este grupo familiar, inicia una carrera como empresaria de las ventas directas; para ese entonces la facturación de *Yanbal* se hacía a mano, con empaçado en bolsas y no mayor a 10 pedidos en la toda la ciudad de Medellín.

La familia Pérez Toro identifica la oportunidad de ofrecer un servicio de entregas puerta a puerta, especializado, siendo pioneros en el país en esta figura, orientada a realizar el transporte y entrega de estos productos a todas las consultoras de *Yanbal* en la ciudad de Medellín. Así nace este proyecto empresarial, en una bodega improvisada y con un vehículo tipo automóvil de la época, dan inicio a la operación, realizando entregas por toda la ciudad.

Por un lapso de 23 años la familia combinó ambas actividades, la madre como asesora de venta directa y los hijos en transporte y entrega de pedidos. En el año 2004 ven la posibilidad de ofrecer sus servicios a otras empresas que llegarían posteriormente con la misma figura de venta por catálogo, siempre enfocados en ofrecer calidad en el servicio y marcando una diferencia con las demás empresas transportadoras de mercancía, gracias a su flexibilidad para adaptarse a las necesidades del mercado.

Su gran aceptación entre las asesoras de las diferentes empresas, la empresa logró expandirse a lo largo y ancho del territorio Colombiano; su éxito se basa en el acompañamiento que se da a todos los distribuidores del país, brindando apoyo y capacitación constante.

## **Crecimiento**

En el año 2004 ingresa formalmente al mercado como empresa constituida, Soluciones Logísticas Enviexpress S. A., empresa dedicada al servicio de transporte de cargas y distribución en el ámbito regional y nacional, enfocado en la prestación de servicios a las empresas de venta directa. Se extendieron los servicios de transporte para *Yanbal* en el eje cafetero; posteriormente se recibieron solicitudes de otras empresas. La empresa proporciona soluciones logísticas integrales en: almacenamiento, *Cross-docking*, transporte nacional y urbano, comprometidos con la evolución de alternativas en sistema de distribución acorde a las necesidades de nuestros clientes.

Para el año 2012 ya se tienen contratos con 12 empresas de ventas por catálogo y se hace distribución en todo el territorio colombiano, organizando el servicio en cinco zonas: el área metropolitana de Medellín y los municipios cercanos, el norte del país en las ciudades de la costa caribe, el centro del país que lo constituyen Bogotá y las ciudades cercanas, el eje cafetero en los departamentos de Caldas y Risaralda, y el suroccidente con el Valle del Cauca, Cauca y Nariño. Actualmente la empresa tiene presencia con distribuidores en las siguientes ciudades: Apartadó, Armenia, Barrancabermeja, Barranquilla, Bogotá, Buga, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cauca, Cartago, Cereté, Cúcuta, Ibagué, Ipiales, Magangué, Manizales, Medellín, Montería, Palmira, Pasto, Pereira, Planeta Rica, Tuluá, Santa Marta, Riohacha, Rionegro. La cobertura se extiende a todas las poblaciones cercanas, lo que les permite tener una amplia cobertura en todo el país.

## **Servicios**

La empresa ofrece a sus clientes la posibilidad de administrar su gestión logística, permitiéndoles dedicar su esfuerzo económico y físico al cumplimiento del objeto social, la empresa está en capacidad de brindar soluciones integrales en logística, las cuales se describen a continuación:

- **Almacenamiento:** en bodega o en las instalaciones del cliente a través del sistema *In House*, la administración de los inventarios podrá ser por parte del cliente, de la empresa o mixta.
- **Transporte:** desde el embarque hasta la bodega de los clientes de manera expresa, se cuenta con un parque automotor de vehículos propios y subcontratados, para su control y seguimiento se tienen sistema de seguimientos satelital, igualmente se cuenta con un grupo de auxiliares de control de tráfico a nivel nacional y software que permite tener trazabilidad de los vehículos en tránsito y verificación en los lugares de destino.

Por su experiencia en el negocio, Soluciones Enviexpress conoce a fondo las necesidades de las empresas dedicadas a la venta directa y se ha fortalecido en los pormenores que marcan la diferencia en los servicios convencionalmente ofrecidos en el mercado como son:

- Entregas en un menor tiempo, ya que eso repercute directamente en las ventas de las empresarias independientes, las cuales tienen esta actividad como su principal fuente de ingresos.
- Se trabajan para obtener un vínculo directo con las consultoras, percibiendo así sus necesidades en el servicio.
- Se ofrece un servicio de distribución exclusivo por Empresa.
- Se cuenta con cobertura a nivel nacional.

La meta es satisfacer las necesidades que la logística y el transporte de mercancías requieren, con altos estándares de calidad y seguridad; para ello, se brindan soluciones integrales en forma eficiente, rápida y económica, haciendo que la confiabilidad y calidad de los servicios ofrecidos sean el resultado final del proceso desarrollado.

El objetivo principal es la satisfacción de las necesidades del cliente, garantizando la transparencia del servicio, en un marco de responsabilidad y respeto hacia clientes y colaboradores.

## **Diagnóstico general:**

La información contenida en el *E.S.* se ha clasificado siguiendo los criterios del SIGET PROS, que se identifican en la escala descrita en la Tabla 1; estos criterios se abordan de manera grupal, procurando una discusión en la cual se llegue a consensos sobre el nivel en que se clasifica la información de cada variable (Betancur y otros, 2016). La revisión de la información en el equipo de trabajo y la aplicación de los criterios es garantía de tener un acuerdo acerca de la situación en que se encuentra la empresa, como una versión de la percepción diagnóstica inicial de la organización.

**Tabla 1. Criterios de clasificación de las variables en el Escáner Sistémico.**

NIVEL	DESCRIPCIÓN
Avanzado	Son atributos y variables que generan dinámicas de aprendizaje hacia adentro y afuera de la organización; reflejan los aspectos en los cuales la empresa ha tenido sus mayores logros y los procesos en los que se tienen los mejores aciertos.
Viable	Corresponde a aquellos atributos y variables que procuran la integración de algunas áreas de la empresa en procesos conjuntos y que mantienen algunos canales de comunicación para permitir el flujo de ideas y propuestas de los empleados; expresan procesos con logros y que pueden mejorarse.
Alerta	Son los atributos y variables en que se identifican algunos espacios de participación en la gestión, con canales restringidos para la socialización de ideas nuevas; reflejan fallas en los procesos organizacionales.
Riesgo	En este nivel están clasificados los atributos y variables que reflejan una gestión lineal, con escasos espacios de participación, restringidos sólo a un reducido número de empleados (generalmente directivos) y en las cuales las prácticas de gestión y modernización son escasas. Aquí se identifican procesos con errores frecuentes que generan impactos negativos.

Fuente: Betancur y Rodríguez

A continuación se relacionan los principales resultados encontrados en el E.S. (**Tabla 2**) en cada una de las áreas de la empresa, al momento de aplicar los instrumentos diseñados, pues al utilizar el método de estudio de caso, los datos se obtuvieron de una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas (Ver anexos), como por ejemplo documentos y registros de archivos de la empresa, entrevistas directas estructuradas a profundidad, cuestionarios y grupos focales con los directivos de la empresa, los clientes y los proveedores (Chetty S. 1996).

Este documento es el resultado de una investigación realizada por un equipo interdisciplinario de expertos (Betancur y otros, 2016), quienes aplicaron diversas técnicas de recolección de información en un trabajo de consulta de fuentes primarias y secundarias; la información se sistematizó en la tabla 2 que contiene la información sobre la empresa en el año 2012.

**Tabla 2. Escáner Sistémico de la empresa Soluciones Logísticas ENVIEXPRESS**

NIVEL	DESCRIPCION
Avanzado	✓ Se tiene claridad en la negociación con la mayor parte de los clientes y esto ha generado confianza respecto a los procesos de la empresa.
	✓ Se mantiene un contacto permanente con la mayoría de clientes en relación con la coordinación del proceso de recepción y entrega de mercancías.
	✓ Los clientes tienen una percepción altamente favorable acerca de los procesos de ENVIEXPRESS en cuanto a lo administrativo y la solidez financiera.
	✓ Se destaca la credibilidad que ha ganado ENVIEXPRESS por el crecimiento, la flexibilidad para responder a los requerimientos, la amabilidad de sus directivos y de su personal, la receptividad y capacidad de escucha.
	✓ Entre los distribuidores se detectan proyectos de crecimiento y fortalecimiento empresarial y desean tener a ENVIEXPRESS como aliado para la consecución de sus metas.
	✓ Se maneja un proceso coordinado con seguimientos y controles a la trazabilidad, procurando cumplir con las entregas en el menor tiempo posible; para ello están disponibles los siete días de la semana.
	✓ Los proveedores tienen un concepto positivo de ENVIEXPRESS como empresa pujante y en crecimiento; igualmente la imagen de sus directivos y del personal es altamente favorable.
	✓ La satisfacción con el servicio es muy alta en la mayor parte de las asesoras encuestadas.
	✓ Las normas ambientales, son respetadas por la empresa, se ajusta a las condiciones de ley en cuanto al control de los sistemas de transporte.
	✓ La empresa no tiene demandas en su contra, por parte de quienes han sido sus empleados.
	✓ Existe un dato alentador, es la rentabilidad del patrimonio de los socios que llega al 18,51% anual, debido al adecuado apalancamiento que hace la empresa en su propiedad.
	✓ La rotación de los activos de la empresa en sus ventas, es de 2,16, es decir los activos totales rotan más de dos (2) veces en las ventas anuales, lo cual es bueno.
	✓ Los empleados resaltan el pago oportuno y cumplido de su salario.
	✓ Los distribuidores reconocen que la empresa es muy cumplida con los pagos de sus obligaciones
✓ Posee grandes posibilidades de posicionarse mejor y acrecentar su participación en el servicio que presta a sus actuales clientes.	

<b>Viable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se mantiene una comunicación que responde a necesidades planteadas, sin articulación con planes estratégicos de la organización.</li> <li>✓ Los clientes tienen un conocimiento parcial sobre los procesos de entrega y la trazabilidad de ENVIEXPRESS y sobre las políticas de calidad que se manejan.</li> <li>✓ La trazabilidad de ENVIEXPRESS se ha venido adaptando para responder a las demandas de sus clientes, haciendo los cambios que estos han requerido.</li> <li>✓ El contacto para coordinar las entregas se mantiene con la mayor parte de los distribuidores.</li> <li>✓ La actualización de la base de datos por parte de los distribuidores es realizada por la mayoría de ellos.</li> <li>✓ El proceso y la trazabilidad de la mayor parte de los distribuidores se articula con la de ENVIEXPRESS y se hacen los seguimientos pertinentes.</li> <li>✓ La mayor parte de los distribuidores, procuran una relación directa con las asesoras, las consideran la razón de ser de su trabajo y tratan de satisfacer sus requerimientos.</li> <li>✓ Algunas empresas hacen aportes o recomendaciones a la empresa para mejorar la prestación del servicio y estos son incorporados a soluciones coyunturales.</li> <li>✓ Los distribuidores de las diferentes ciudades, mantienen una comunicación fluida y asertiva, procurando responder las inquietudes y requerimientos que se presentan.</li> <li>✓ Los distribuidores recomiendan presencia frecuente de los directivos en las zonas donde ellos hacen la distribución.</li> <li>✓ La percepción de la mayor parte de los proveedores es buena respecto de su cliente ENVIEXPRESS.</li> <li>✓ Las percepciones de las asesoras sobre la puntualidad en las entregas y la integridad de las mercancías son satisfactorias en la mayoría de las personas encuestadas.</li> <li>✓ La mayoría de las asesoras manifiestan recibir un trato amable por parte de los distribuidores.</li> <li>✓ La implementación de un sistema de gestión de la información, les permitiría disminuir el tiempo en los procesos, aportaría elementos de juicio en la toma de decisiones, incrementando la competitividad de la empresa y las oportunidades de negocio.</li> <li>✓ Algunas de las personas que están vinculadas directamente con la empresa, antes estuvieron contratadas a través de la empresa temporal.</li> </ul>
---------------	--

<b>Alerta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El conocimiento de la política de negociación de la empresa es parcial en los clientes y proveedores.</li> <li>✓ La percepción de la política de calidad es escasa entre los distribuidores.</li> <li>✓ La apropiación del soporte tecnológico es escaso entre los distribuidores.</li> <li>✓ Se detectan fallas en direcciones para entrega de productos y en la calidad de algunos empaques, lo que ha afectado en un bajo porcentaje la prestación del servicio. Sin embargo, cada error tiene un gran impacto en la imagen del servicio que se presta.</li> <li>✓ En algunos casos no se ha legalizado la contratación con proveedores; sobre este tema y los pagos, la mayoría tienen percepción favorable. Algunos requieren revisión de tarifas y contratos.</li> <li>✓ La base de datos ofrece información desactualizada e incompleta; ello hizo que en algunos casos no se tuviera información sobre ENVIEXPRESS en la empresa proveedora.</li> <li>✓ En su mayoría manifiestan desconocimiento sobre ENVIEXPRESS como empresa responsable del proceso de entrega.</li> <li>✓ Gran parte de la información se mantiene dispersa y sólo se recoge cuando algún cliente requiere un informe; luego se desecha gran parte de los datos y procesos que se utilizaron en la elaboración del informe.</li> <li>✓ No se cuenta con una metodología de registro de información sobre datos relacionados con la dimensión Entorno; las metodologías para la realización de los informes no es convencional ni se ha estandarizado.</li> <li>✓ Se han reconstruido algunos datos parciales sobre la mayor parte de los proveedores y sobre algunos los clientes.</li> <li>✓ No existe una Base de Datos desde la que se pueda extraer información; la que se obtuvo se recopiló por el requerimiento que presentó uno de los clientes institucionales.</li> <li>✓ La mayoría de las asesoras encuestadas considera importante tener información sobre la empresa que realiza el proceso de entregas.</li> <li>✓ Con clientes el indicador de mayor preocupación es oportunidad y este afecta significativamente todo el proceso en algunas localidades, influyendo en la evaluación general de la prestación del servicio.</li> <li>✓ El cumplimiento en la entrega de productos y la trazabilidad del proceso de entrega, son los factores críticos del proceso productivo, este factor requiere un análisis e inversión mayor al proporcionado actualmente.</li> <li>✓ El trabajo realizado por los empleados presenta altos índices de descoordinación y bajas posibilidades para realizar evaluaciones de desempeño y planes de mejoramiento.</li> <li>✓ La empresa es percibida de muy distintas maneras por sus empleados, lo cual es directamente proporcional a la manera de entender los procesos y procedimientos de la empresa.</li> <li>✓ Existe un manual de funciones útiles como exigencia mínima para el desempeño de algunos cargos, pero no quedan comprendidas las funciones para todos los cargos.</li> <li>✓ Hay cargos en los que no se hace entrenamiento previo a quien lo recibe.</li> <li>✓ El ambiente entre compañeros es grato y facilita el trabajo, pero no se percibe una cultura organizacional.</li> <li>✓ Existe un área de Gestión Humana, pero no se perciben políticas claras de afianzamiento.</li> <li>✓ Desenfoque en la misión, visión y objetivos institucionales, los cuales no están definidos claramente por el nivel estratégico.</li> <li>✓ Poca claridad en el establecimiento de estrategias, metas y políticas directivas, que orienten los objetivos y los procesos de gestión.</li> <li>✓ En el desarrollo de los procesos de gestión, se confunde la autonomía con la independencia.</li> <li>✓ Las políticas establecidas, no han sido implementadas ni adoptadas en ningún nivel.</li> <li>✓ Falta de capacidad administrativa de los mandos medios para dirigir a sus subordinados y cumplir eficientemente con los objetivos de la empresa.</li> <li>✓ Improvisación en el trabajo como consecuencia de la inexistencia de planes y programas en los niveles directivos, gerenciales, administrativos y operativos.</li> <li>✓ Falta de comunicación y coordinación entre el personal, entre las diferentes áreas y procesos de la empresa (no se visibiliza las líneas jerárquicas).</li> <li>✓ Falta de información oportuna en los diferentes procesos de gestión, para la adecuada toma de decisiones.</li> <li>✓ Falta de programas de inducción y capacitación para el personal que realiza las diferentes actividades, ya que las prácticas de gestión, no son coherentes con sus políticas.</li> <li>✓ Falta de controles para la adecuada utilización de los recursos disponibles.</li> <li>✓ Crecimiento no programado. No se prevé ni se toman medidas organizacionales estructurales y funcionales, en los que se tengan en cuenta factores externos e internos, lo cual implica un debilitamiento organizacional e improductivo en los procesos de gestión de la empresa.</li> <li>✓ El margen de utilidad es bajo: 3,29% anual, haciendo que la rentabilidad operacional no sea muy aceptable, 7,12%.</li> <li>✓ Los empresarios esperan un costo de oportunidad o tasa mínima de retorno del 10% anual.</li> <li>✓ El costo-beneficio se debe entender en relación con el Know How de la empresa, para que se constituya en un elemento generador de valor.</li> <li>✓ El crecimiento que muestra la empresa en los dos (2) últimos años, no guarda relación con los costos operacionales, lo que evidencia un bajo control dichos costos.</li> </ul>
---------------	---

<b>Riesgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se mantiene una comunicación que responde a necesidades planteadas, sin articulación con planes estratégicos de la organización.</li> <li>✓ Ni ENVIEXPRESS, ni sus clientes, han realizado procesos formales para evaluar la calidad del servicio que se presta.</li> <li>✓ Los controles que se aplican son adecuados, pero no suficientes, para garantizar el cumplimiento en la oportunidad (tiempo) y la calidad del servicio.</li> <li>✓ En la actualidad, no se cuenta con un sistema para la administración de la información, este proceso se realiza en forma manual y desarticulada.</li> <li>✓ Se identifica un alto nivel de vulnerabilidad de la empresa, asociado con la seguridad e integridad de la información, este factor requiere atención inmediata y se deberán priorizar las acciones tendientes a disminuir el riesgo.</li> <li>✓ Se deben establecer políticas y directrices para la adaptación tecnológica y la transformación de los procesos que se encuentran sustentados en este componente.</li> <li>✓ No se dispone de una sistematización completa de los procesos y procedimientos, que permita definir claramente el perfil de competencias y funciones de cada cargo y su coordinación con los otros cargos.</li> <li>✓ Existe una insatisfacción manifiesta en los conductores de la empresa, en quienes se soporta la misión y objetivos de la misma.</li> <li>✓ No se logra transmitir, al área de gestión humana, una política del comité gerencial que articule los procesos y procedimientos de la empresa para el logro de sus objetivos, a través del esfuerzo humano coordinado.</li> <li>✓ La ausencia de políticas del comité gerencial, es suplida con lineamientos de ocasión que resuelven los problemas del momento, más no traza directrices que minimicen los factores de riesgo de la empresa.</li> <li>✓ Existen pocas actividades en Salud Ocupacional.</li> <li>✓ Los empleados perciben como intempestivas y sin explicación algunas renuncias de sus compañeros.</li> <li>✓ Algunas personas al renunciar a la empresa, no hacen entrega de los puestos de trabajo.</li> <li>✓ Es sensible la rotación, quejas e incompreensión en los pagos por parte de los conductores.</li> <li>✓ Los conductores desean mejores condiciones laborales, acordes con sus esfuerzos, competencias y responsabilidad dentro del negocio.</li> <li>✓ Las novedades traen sobrecostos, repetición de los procesos, malestar en el cliente final e inconformidad en la empresa contratante del servicio.</li> <li>✓ Existen pocas actividades de capacitación.</li> <li>✓ Falta de una adecuada estructura organizacional acorde a los objetivos institucionales y a los procesos de gestión que se realizan en la empresa, ya que el personal no identifica los procesos misionales.</li> <li>✓ No se ha realizado la medición, actualización y diseño de un modelo de direccionamiento estratégico.</li> <li>✓ Se evidencia una dualidad de mando e inexistencia de las líneas de autoridad.</li> <li>✓ Obsolescencia en los procesos, procedimientos, métodos y técnicas de trabajo.</li> <li>✓ Insuficiencia de calidad profesional y técnica en diferentes puestos de trabajo.</li> <li>✓ Resistencia al cambio y actitudes conformistas del personal, pues un alto número de los empleados, consideran inviable el</li> </ul>
---------------	---

Fuente: Betancur y Rodríguez (2013)

## ORIENTACIÓN PARA EL EJERCICIO PEDAGÓGICO

Caso empresarial:

Soluciones logísticas Enviexpress S.A.

Tema: Modelo de Transformación Productiva Empresarial

### Síntesis

En el contexto de la utilización de Modelos de Gestión para el diseño de la planeación estratégica, los estudiantes del curso de Procesos Administrativos en el pregrado de Administración de Negocios Internacionales en la Institución Educativa de Envigado y los estudiantes del Posgrado en Gerencia Integral del Politécnico Jaime Isaza Cadavid de Medellín, aplican las primeras etapas del Sistema de Gestión Integral para la Transformación Productiva y sostenible (SIGET-PROS), desarrollando una planeación estratégica (Arias y Toro, 2015) para un caso empresarial. Los estudiantes previamente han estudiado diferentes modelos de gestión y han analizado las diferentes etapas de formulación de la planeación estratégica, asimilando las técnicas que deberán aplicar en la fase de planeación. A los estudiantes se les recomienda realizar lecturas previas tales como las siguientes:

- Drucker, Peter (2006). Las leyes de la quinta disciplina. Granica, México.
- Sallénave, Jean-Paul (2002). Gerencia y Planeación estratégica. Norma, Bogotá.

- Betancur y Rodríguez (2013). Modelo sistémico integrado de gestión para la transformación productiva sostenible. En: XXVI Congreso Latinoamericano de Estrategia - SLADE Buenos Aires, Argentina 16 al 18 de mayo 2013. Disponible en: <http://sladeinternacional.org/xxvi-congreso-latinoamericano-de-estrategia-slade-buenos-aires-argentina-16-al-18-de-mayo-2013>.
- Wheat, Bárbara et. al. (2013). *Leaning into Six Sigma*. McGraw Hill Books.
- Arias, O. y Toro, I. D. (2015). “Marco teórico para establecer la fundamentación epistemológica de la relación estructura-estrategia”. En: I. D. Toro (Comp.), *La Educación y la enseñanza en la formación de administradores. Un estudio comparado entre Brasil y Colombia* (pp. 99-163). Medellín: Fondo Editorial Universidad de Medellín.

### **Objetivos de aprendizaje**

- Implementar las fases del proceso de planeación en el caso empresarial Soluciones Logísticas Enviexpress S.A. (Rialp 2003).
- Analizar en forma crítica problemáticas relacionadas con la planeación empresarial y el diseño de estrategias.
- Comprender la problemática de las pequeñas y medianas empresas en relación con el uso de herramientas de planeación estratégica.
- Presentar una propuesta de acción para la empresa Soluciones Logísticas Enviexpress S.A., a partir de un diagnóstico inicial.

### **Temáticas relacionadas con el proceso de aprendizaje**

- El diagnóstico organizacional, su importancia y desarrollo de técnicas para su ejecución (Arias y Toro, 2015).
- El direccionamiento estratégico como base de la planeación empresarial (Arias, 2016).
- La planeación como una fase estructurante del diseño organizacional (Arias y Sánchez, 2013).
- Planeación participativa y su impacto en la transformación empresarial (Arias; Betancur and Rodriguez, 2016).
- El diseño de la planeación estratégica por proyectos (Betancur y otros, 2016).

Etapas en el desarrollo de la planeación estratégica a partir del caso empresarial:

1. La primera parte del curso los estudiantes reciben la formación teórica sobre el proceso administrativo y la fase de planeación (Laffarga y de Fuentes, 2014), identificando las diversas teorías y modelos utilizados entre los diversos teóricos y los modelos administrativos. Esta parte del curso implica la realización de diversas lecturas y su análisis mediante el uso de diferentes técnicas pedagógicas.
2. La semana anterior a la aplicación del ejercicio se les entrega a los estudiantes el caso de estudio con los detalles que se presentan en el siguiente documento, a partir del cual ellos elaborarán el Escáner Sistémico, con la plantilla que se desarrolló en la primera parte de este texto.



## **Diagnóstico general: Soluciones Logísticas Enviexpress S.A.**

A continuación se relacionan los principales resultados encontrados en cada una de las dimensiones al momento de aplicar los instrumentos diseñados.

- *Área de Gestión Humana:* Este informe, recoge los datos aportados por el líder del área y las percepciones de los trabajadores, luego de un conversatorio, acorde en la metodología propuesta, para describir los principales hallazgos que finalmente dan lugar a unas sugerencias a ser tenidas en cuenta en las estrategias de mejoramiento que promueva la empresa Soluciones Logísticas Enviexpress S.A.

Para el análisis de la información se conocieron los documentos establecidos: El modelo de gestión, con sus mapas de procesos, gestión estratégica, gestión de calidad, análisis del servicio, prestación del servicio, servicio al cliente, administrativo, finanzas, costos, investigación y desarrollo, manual de funciones, descripción del cargo y manual de competencias.

El análisis de los mismos, mostró que en lo fundamental existe un manual de competencias que permite seleccionar el personal que se ha de vincular a la empresa, con base en habilidades fundamentales y unos valores; pero no profundiza en las competencias específicas de los cargos, las cuales tampoco están suficientemente definidas en razón a la historia, flexibilidad del negocio y necesidades de la empresa. Igual ocurre con el manual de funciones, son de carácter general pero no describe las funciones específicas de los cargos, se evidencian funciones que en razón del trabajo deben asumirse para agilizar y operativizar algunos procesos.

En cuanto a los indicadores de gestión, en algunas dependencias se tienen los respectivos soportes, pero están sin sistematizar. Se tienen los soportes de los procesos de selección, de permisos e incapacidades, de las capacitaciones realizadas, actas de las visitas y fechas de capacitaciones de la ARP, los datos de las personas que han salido de la empresa, se tienen los exámenes de ingreso y algunos de egreso. En el área de la cultura organizacional, no se tienen indicadores de gestión, ni datos sobre desvinculación asistida, aunque se reportan entrevistas del responsable de Gestión Humana con algunas personas que son desvinculadas de la empresa.

Se evidenció además, una sensación de malestar entre el equipo de trabajo en cuanto a inconformidades relacionadas con la forma en que es administrada la empresa, lo anterior se ve reflejado en renuncias sin previo aviso de personas vinculadas a la empresa, lo cual dificulta transmitir el conocimiento de los procesos desarrollados por las personas salientes y que deben ser asumidos por personal vinculado a la empresa o por nuevas personas que ingresan, lo cual debilita y retrasa los procesos al interior de la misma.

Por último como un aspecto fundamental identificado en esta área, resalta la necesidad de implementar acciones que impacten directamente la motivación y el clima organizacional percibido en la empresa, con el fin de potenciar las capacidades y conocimientos que cada uno tiene en relación al que hacer organizacional, en sintonía con la misión, visión y valores ajustados de la empresa

– *Estructura tecnológica:* en esta área se tuvo como objetivo principal caracterizar la situación inicial de la estructura tecnológica y del cumplimiento de las normas ambientales en la empresa, para lo cual se aplicaron los métodos antes descritos en las personas con funciones directivas de la misma, arrojando como principales resultados los siguientes:

- La empresa cumple con lo estipulado por el Ministerio de Transporte y el Ministerio del Medio Ambiente, lo anterior en relación a la normatividad estipulada para empresas de transporte en el país; sin embargo, en la empresa no se identificaron planes de manejo ambiental en relación al manejo de residuos sólidos, lo cual podría acarrear dificultades con las autoridades competentes.
- Los programas de investigación aplicados son incipientes, los cuales no son desarrollados de manera estructurada y ajustados a los requerimientos de la empresa y del entorno, esto no permite, en primera instancia, un desarrollo planeado, consciente y estructurado en la empresa caso de estudio.
- No se identifica de manera clara la forma la planeación de los procesos implementados en la empresa, es decir, se realizan de manera instintiva y en ocasiones como reacción a las situaciones en las que se ven abocados debido a los requerimientos manifestados por parte de los clientes.
- Se logra identificar un departamento de investigación, pero sin un norte definido, lo que no genera impactos reales en la empresa, esto se ve reflejado en la falta de claridad percibida respecto a los factores tecnológicos requeridos para el proceso productivo, especialmente en el tipo de equipos y de tecnologías que podrían potenciarlo, en el número de licencias adquiridas y el fin de su utilización, en los software de utilización libre que podrían generar ventajas competitivas en la empresa, entre otros.
- La información que es utilizada en la empresa no se encuentra estructurada de manera adecuada, es decir, a través de un software que permita su adecuado manejo
- Los vehículos utilizados en la empresa son adecuados para el servicio prestado, existe una renovación periódica de los mismos (cada 3 años) pero no se tiene un procedimiento estructurado para esto, es decir, se realiza de manera empírica y en ocasiones regida por el instinto empresarial.
- No se identifica claramente la inversión realizada en proyectos de desarrollo tecnológico, las necesidades de inversión actual y futura, lo cual puede poner a la empresa en un estado vulnerable frente a la competencia.
- La falta de un sistema de apoyo para la gestión de la información, puede causar retrasos en las decisiones y acciones, lo cual pone en riesgo a la empresa.
- Dadas las características de la empresa y su función comercial, los procesos de planificación de rutas y entregas, pueden efectuarse en forma manual, basados en la experiencia previa de las personas. Si la

empresa contara con un sistema automático para la planificación de rutas, podría ofrecer un valor agregado a sus clientes y podría disminuir los costos de operación.

- El cumplimiento y trazabilidad del proceso de entrega, son los factores críticos del proceso productivo, este asunto requiere un análisis e inversión mayor al proporcionado actualmente.
- Se identifica un alto nivel de vulnerabilidad de la empresa, asociado con la seguridad e integridad de la información, este factor requiere atención inmediata.

– *Estructura Financiera:* la información fue consolidada después de realizar entrevistas a los directivos de la institución y revisar los documentos contables de los últimos tres años y el consolidado de cada mes de la organización. Como consecuencia se logró obtener la siguiente información:

Es de anotar el recelo de algunos de los directivos para acceder a la información y la actitud de incomodidad con respecto al asunto. En general, los socios de la empresa consideraban que tenían una empresa rentable, con crecimiento sostenido, lo que les permitía generar unas perspectivas respecto a las utilidades que podían esperar.

La expectativa positiva se soporta en un dato alentador, la rentabilidad del patrimonio de los socios que llega al 18,51% anual, debido al adecuado apalancamiento que hace la empresa en su propiedad y en el hecho que la rotación de los activos de la empresa en sus ventas, es de 2,16, es decir los activos totales rotan más de dos (2) veces en las ventas anuales, lo cual es bueno.

En el desempeño ordinario se evidencian hechos favorables como no tener demandas en su contra por parte de quienes han sido sus empleados; el pago oportuno y cumplido de salarios; cumplimiento con los pagos de sus obligaciones a los proveedores; la percepción de solidez financiera que reflejan frente a sus clientes.

Sin embargo, los retrasos para la entrega de los documentos contables y el hecho de no tener actualizada la información de la contabilidad en los últimos tres meses, permitió indagar en asuntos que llevar a conclusiones como: no se cuenta con un plan financiero proyectado a futuro, ni siquiera para el presente año; carece de una estructura de costos para soportar la operación y las negociaciones; Crecimiento no programado. No se prevé ni se toman medidas organizacionales estructurales y funcionales, en los que se tengan en cuenta factores externos e internos, lo cual implica un debilitamiento organizacional e improductivo en los procesos de gestión de la empresa; el costo-beneficio no se entiende en relación con el Know How de la empresa, para que se constituya en un elemento generador de valor; El crecimiento que muestra la empresa en los dos (2) últimos años, no guarda relación con los costos operacionales, lo que evidencia un bajo control dichos costos; El margen de utilidad es bajo: 3,29% anual, haciendo que la rentabilidad operacional no sea muy aceptable, 7,12%.

En general, no se sigue con la normatividad que es propia para este tipo de organizaciones, al existir mezcla de cuentas de los Socios con los de la Empresa, que vuelven la misma difícil de digerir, generando en el corto y mediano plazo algún inconveniente o con los entes de control o con los intermediarios financieros.

Casi todos los directivos de SOLUCIONES ENVIEXPRESS S.A., anteponen sus intereses personales a los empresariales, así que no se cumple con el principio de Administración de que “los intereses generales deben

primar sobre los intereses personales de los socios”. Esto hace que la empresa ande con deudas que en verdad corresponden a los socios y no a la empresa, ocasionando un peligroso y paulatino deterioro de la viabilidad económica y financiera de la empresa.


- *Entorno empresarial* (clientes, proveedores y otros grupos de interés): Para conocer los aspectos más representativos en esta área, se dividió la metodología utilizada en los siguientes grupos de trabajo: directivos, clientes directos, clientes indirectos, proveedores asociados y otros proveedores, lo cual permitió identificar aspectos relevantes en cada uno de ellos:
  - *Percepción directivos*: la información en relación a normas, clientes, proveedores y el estado no es homogénea entre estos, es decir, los directivos desconocen aspectos significativos en cada uno de los grupos de interés antes descritos, lo cual se manifiesta en la dispersión de la información y la fragmentación de datos relevantes de cada uno de estos. Las políticas de incorporación de ideas provenientes de clientes, proveedores y otros elementos del entorno ha tenido escasos avances dentro de la dirección de la empresa. Es escaso el interés por articularse con planes de desarrollo local o nacional. El conocimiento sobre el sector al que pertenecen, las consultas e indagaciones sobre la competencia y el interés por comprender el entorno de su negocio, han sido mínimos entre la dirección de la compañía.
  - *Percepción clientes directos*: se mantiene una comunicación que responde a necesidades identificadas de manera momentánea, sin articulación con planes estratégicos de la organización. Algunas empresas clientes hacen aportes o recomendaciones a Enviexpress para mejorar la prestación del servicio y estos son incorporados a soluciones coyunturales. Se tiene claridad en la negociación con la mayor parte de los clientes y esto ha generado confianza respecto a los procesos de la empresa, sin embargo en ocasiones se realiza de manera informal, sin seguir ningún tipo de derrotero o procedimiento claro. Los clientes tienen un conocimiento parcial sobre los procesos de entrega y la trazabilidad que la empresa realiza a los procesos de entrega y sobre las políticas de calidad que son implementadas para garantizar la prestación del servicio en óptimas condiciones. La empresa mantiene contacto permanente con la mayoría de clientes en relación con la coordinación del proceso de recepción y entrega de mercancías. Ni la empresa, ni sus clientes, han realizado procesos formales para evaluar la calidad del servicio que se presta. En general, los clientes de la empresa tienen una percepción favorable de los procesos que son implementados en cuanto a lo administrativo se refiere, pero consideran que es necesario fortalecer el ámbito tecnológico que apoya los procesos operativos que son implementados en la empresa. Con respecto a la competencia, Enviexpress tiene grandes posibilidades de posicionarse mejor y acrecentar su participación en el servicio que presta a sus actuales clientes.
  - *Percepción proveedores asociados*: el conocimiento de la política de negociación de la empresa es parcial por parte de los proveedores. La percepción de la política de calidad es escasa entre los distribuidores. La apropiación del soporte tecnológico es escasa entre los distribuidores. El proceso y la trazabilidad de los distribuidores se articula con la de la Enviexpress en la mayor parte de los

distribuidores y se hacen los seguimientos pertinentes. Por parte de Soluciones Enviexpress no se han realizado procesos formales para evaluar el servicio de los distribuidores, ni entre ellos, ni con los usuarios finales del proceso. En algunos casos no se ha legalizado la contratación; sobre este tema y los pagos, la mayoría tienen percepción favorable. Algunos requieren revisión de tarifas y contratos. Recomiendan presencia frecuente de los directivos en las zonas donde ellos hacen la distribución.

- *Percepción otros proveedores:* la base de datos ofrece información desactualizada e incompleta; ello hizo que en algunos casos no se tuviera información sobre Enviexpress en la empresa proveedora. La mayoría de los proveedores expresan pocos aportes a la planeación estratégica y por ello no tienen evidencias de su articulación; algunos indican que sí se han dado aportes y los mismos han sido integrados en acciones concretas. Hay desconocimiento sobre la política de negociación de Enviexpress, aunque el nivel de satisfacción es alto en la mayoría de los proveedores. Con algunos se mantiene comunicación permanente para coordinar los pedidos y las entregas. En la mayor parte de los proveedores se pactan cantidades específicas en pedidos únicos.
  - *Indicadores:* gran parte de la información se mantiene dispersa y sólo se recoge cuando algún cliente requiere un informe; luego se desecha gran parte de los datos y procesos que se utilizaron en la elaboración del informe. No se cuenta con una metodología de registro de información sobre datos relacionados con la dimensión Entorno; la metodología para la realización de los informes no es convencional ni se ha estandarizado. No existe una Base de Datos desde la que se pueda extraer información; la que se obtuvo se recopiló por el requerimiento que se presentó para implementar los instrumentos diseñados. Con clientes el indicador de mayor preocupación es oportunidad y este afecta significativamente todo el proceso en algunas localidades, influyendo en la evaluación general de la prestación del servicio.
- *Gestión Administrativa:* se tuvo como propósito fundamental conocer, diagnosticar y analizar, todos los procesos de gestión en la empresa, con la finalidad de detectar la realidad en sus procesos de gestión directiva, gerencial, administrativa y operativa. Los principales hallazgos en esta dimensión fueron los siguientes:
- Desenfoque entre la misión, visión y objetivos institucionales, los cuales no están definidos claramente. Inexistencia de estrategias, metas y políticas directivas que orienten los objetivos y los procesos de gestión.
  - Falta de una adecuada estructura organizacional acorde a los objetivos institucionales y a los procesos de gestión que se realizan en la empresa. La información en la empresa se encuentra dispersa y no se encuentra consolidada ni clasificada.
  - Falta de capacidad administrativa de los mandos medios para dirigir a sus equipos de trabajo y cumplir eficientemente con los objetivos de la empresa. Improvisación en el trabajo como consecuencia de la inexistencia de planes y programas en los niveles directivos, gerenciales, administrativos y operativos.

Falta de comunicación y coordinación entre el personal entre las diferentes áreas y procesos de la empresa (no se visibiliza las líneas jerárquicas).

- Falta de información oportuna en los diferentes procesos de gestión, para la adecuada toma de decisiones. Obsolescencia en los procesos, procedimientos, métodos y técnicas de trabajo. Falta de delegación de autoridad y responsabilidad.
  - Proceso lento y complejo para la toma de decisiones, concentradas en la alta dirección.
  - Baja productividad como consecuencia de problemas técnicos, humanos y organizacionales. Crecimiento no programado. No se prevén se toman medidas organizacionales estructurales y funcionales en los que se tengan en cuenta factores externos e internos, lo cual implica un debilitamiento organizacional e improductivo en los procesos de gestión de la empresa.
3. Se desarrolla una sesión de noventa (90) minutos en la cual los estudiantes, por equipos, elaboran el E.S. (apoyados en las orientaciones de la tabla 1 y el diagnóstico entregado) de la empresa, a partir del diagnóstico entregado, clasificando las diversas variables en los niveles de Avanzado, Viable, alerta y Riesgo (Arias; Betancur and Rodriguez, 2016). De cada uno de los equipos se nombra un relator, quien participa en un grupo de trabajo que será el responsable de unificar el resultado del E.S. El objetivo primordial es integrar la teoría y la práctica a través de la adopción de estrategias de enseñanza y de aprendizaje que articule efectivamente el conocimiento del mundo real, tanto en la discusión del caso como en el proceso grupal de reflexión. (Yin, 1994)
4. En la sesión siguiente se realiza la presentación del Escáner y se conforman equipos de trabajo para que realicen los planes y proyectos (Markou, Koulinas, y Vavatsikos, 2017) para la transformación de la empresa (Campos, Melián y Sanchis, 2014). Se trata de un juego de roles en el que se asigna a cada estudiante un papel dentro de los cargos que tiene la empresa. Para esto utilizarán la plantilla que se presenta a continuación:

	<b>PERFIL DE PROYECTO. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>		Fecha:		
			Versión: 001		
Nombre del proyecto					
Dimensión					
<b>PERSONAS DEL EQUIPO</b>			<b>CARGO EN LA EMPRESA</b>		
Diagnóstico y descripción del problema (Justificación)					
<b>ALCANCE:</b>					
<b>ARTICULACIÓN DEL PROYECTO CON EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE SOLUCIONES LOGÍSTICAS ENVIEXPRESS S.A.</b>					
<b>OBJETIVOS</b>					
General:					
Específicos:					
<b>PROGRAMA DE EJECUCIÓN</b>					
Fecha de Inicio					
Fecha estimada de terminación					
Duración total en meses					
<b>Face</b>		<b>Entregable</b>		<b>Fecha estimada</b>	
<b>INDICADORES</b>					
No.	Indicador	Descripción	Unidad de Medida	Formula	Meta
1					
2					
<b>PRESUPUESTO</b>					
Item	Descripción	Unidad de Medida	<del>Cant.</del>	Costo Unidad	Costo Total
1					
2					
3					
<b>TOTAL</b>					

5. Se llevan los proyectos a una reunión general, con el fin de unificar estrategias, evitar reprocesos y reducir costos. El conjunto de los proyectos es presentado al equipo directivo con el fin de diseñar las estrategias para la apropiación de recursos y la implementación del plan.

## CONCLUSIONES

Entendiendo que la estrategia es la fijación de objetivos y metas a largo plazo (Arias y Toro, 2015) mediante la adopción de cursos de acción alternativos y asumiendo que la estructura es la organización del trabajo que se diseña para desarrollar las estrategias adoptadas, la metodología de casos permite a los estudiantes comprender que el conocimiento de la estrategia es necesario para mantener la coherencia en las actividades, pero más allá se requiere diseñar la estructura coherentemente con los propósitos organizacionales (Arias y Sánchez, 2013).

El SIGET-PROS se consolida como un modelo de transformación y fortalecimiento empresarial que ha logrado evidenciar resultados de su aplicación en diferentes organizaciones (Arias; Betancur and Rodriguez, 2016); al utilizarlo en el aula, como estrategia de formación, vinculado a la metodología de casos, se consigue en los estudiantes una inmersión en la realidad de las empresas, logrando que ellos mantengan la dialógica entre la teoría administrativa y la realidad empresarial.

La participación de los estudiantes en el curso se enriquece con la metodología de casos, en cuanto ellos se sienten partícipes en la construcción de un conocimiento (Rialp 2003), en el que los contenidos de una asignatura son sólo un pretexto para la producción de unos resultados; el plan estratégico propuesto para la empresa es el resultado de un verdadero trabajo en equipo en el que todos se sienten involucrados en la actividad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, Ó. (2016). “Racionalidad de la Toma de Decisiones en la Teoría Administrativa. Entre legalidad y legitimidad”. En: L. A. Cruz (Comp.), *Marcos de análisis históricos de la realidad administrativa*, Coord. Luís Antonio Cruz Soto, Publicaciones Empresariales –UNAM FCA Publishing, México, ISBN: 978-607-02-8438-0, pp. 185-212.
- Arias, Ó. y Sánchez, D. (2013). La gestión de TI en el sector confecciones de Medellín, Colombia. Caso de estudio. En: XVIII Congreso internacional de contaduría, Administración e Informática.
- Arias, O. y Toro, I. D. (2015). “Marco teórico para establecer la fundamentación epistemológica de la relación estructura-estrategia”. En: I. D. Toro (Comp.), *La Educación y la enseñanza en la formación de administradores. Un estudio comparado entre Brasil y Colombia* (pp. 99-163). Medellín: Fondo Editorial Universidad de Medellín.



- Arias, Ó., Betancur, J. and Rodríguez, G. (2016). Tacit Knowledge Management in Colombian SMEs. En: Proceedings of the 17th European Conference on Knowledge Management ECKM. P. 28-36.
- Betancur y Rodríguez (2013). Modelo sistémico integrado de gestión para la transformación productiva sostenible. En: XXVI CONGRESO LATINOAMERICANO DE ESTRATEGIA - SLADE Buenos Aires, Argentina 16 al 18 de mayo 2013. Disponible en: <http://sladeinternacional.orgxxvi-congreso-latinoamericano-de-estrategia-slade-buenos-aires-argentina-16-al-18-de-mayo-2013>
- Betancur, J.; Rodríguez, G.; Trujillo, L.; Gaviria, J.M. y Estrada, J.J. (2016). Modelación matemática y simulación a partir de un modelo sistémico integrado de gestión. En: Cladea 2016, Track 7. Disponible en: [http://www.cladea.org/proceedings\\_2016/#track-7](http://www.cladea.org/proceedings_2016/#track-7).
- Campos, V., Melián, A. y Sanchis, J.R. (2014). El método Delphi como técnica de diagnóstico estratégico. Estudio empírico aplicado a las empresas de inserción en España En: Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa 23. P. 72–81.
- Chetty S. (1996). The case study method for research in small- and médium – sized firms. International small business journal, vol. 5, octubre – diciembre
- Markou, Ch., Koulinas, G.K. y Vavatsikos, A.P. (2017) Project resources scheduling and leveling using Multi-Attribute Decision Models: Models implementation and case study. Expert Systems With Applications 77. P. 160–169.
- Molina, P.A., Botero S.B., y Montoya, A. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. En: Estudios Gerenciales 33. Universidad ICESI (2017). P. 76–86.
- Reguera, N., Laffarga, J. y de Fuentes, P. (2014). Modelos de gestión de resultados: un estudio transnacional. En: Revista de Contabilidad–Spanish Accounting Review 18 (1). P. 11–19.
- Rialp i Criado J. (2003). Escalas de Medición y Temáticas relacionadas, Departamento de Economía de la Empresa, Facultad de Económicas, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rodríguez, G. y Betancur, J. (2015). Metodología para el fortalecimiento empresarial de las pymes del Valle de Aburrá. En: Formación de investigadores y construcción de comunidad académica en Administración. Compilado por: Beltrán, A.; Cobo, C.E.; Escobar, M. y Restrepo, C.A. Universidad Externado de Colombia- Universidad del Valle. P. 2274-2293.
- Romero, F., Melgarejo Z.A. y Vera-Colina, M.A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. En: Suma de Negocios, Konrad Lorenz University Foundation. 2015; 6 (13). P. 29-41.
- Wheat, B.; Mills, Ch. And Carnell, M. (2003). Leaning into Six Sigma. A Parable of the Journey to Six Sigma and a Lean Enterprise. McGraw Hill Books. 120 p.
- Yin, R.K. (1994). Case Study Research – Design and Methods, Applied Social Research Methods (Vol. 5, 2nd ed.), Newbury Park, CA, Sage.

## ANEXOS



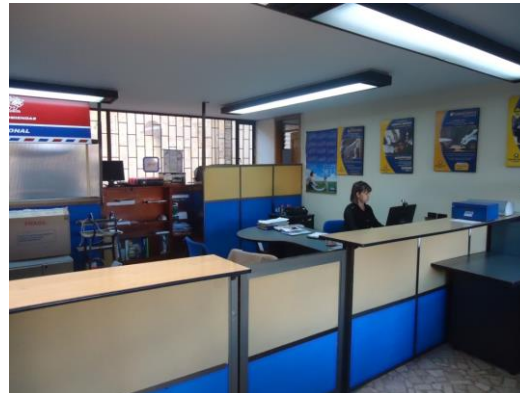
Equipo de directivos de la Universidad en reunión con directivos de Soluciones Logísticas Enviexpress, 2012.



Sesión de trabajo con directivos de Soluciones Logísticas Enviexpress, 2012.



Proveedores de Soluciones Logísticas Enviexpress, Villavicencio, 2012.



Proveedores de Soluciones Logísticas Enviexpress, Duitama, 2012.