

# CIÊNCIAS SOCIALMENTE APLICÁVEIS E HUMANIDADES: SABERES, PRÁTICAS E HORIZONTES DE INVESTIGAÇÃO

JESÚS RIVAS GUTIÉRREZ  
(ORGANIZADOR)

VOL II



EDITORIA  
ARTEMIS

2025

# CIÊNCIAS SOCIALMENTE APLICÁVEIS E HUMANIDADES: SABERES, PRÁTICAS E HORIZONTES DE INVESTIGAÇÃO

JESÚS RIVAS GUTIÉRREZ  
(ORGANIZADOR)

VOL II



EDITORAS  
ARTEMIS

2025

2025 by Editora Artemis  
Copyright © Editora Artemis  
Copyright do Texto © 2025 Os autores  
Copyright da Edição © 2025 Editora Artemis



O conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons Atribuição-Não-Comercial NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0). Direitos para esta edição cedidos à Editora Artemis pelos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento, desde que sejam atribuídos créditos aos autores, e sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

A responsabilidade pelo conteúdo dos artigos e seus dados, em sua forma, correção e confiabilidade é exclusiva dos autores. A Editora Artemis, em seu compromisso de manter e aperfeiçoar a qualidade e confiabilidade dos trabalhos que publica, conduz a avaliação cega pelos pares de todos manuscritos publicados, com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

<b>Editora Chefe</b>	Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
<b>Editora Executiva</b>	M.ª Viviane Carvalho Mocellin
<b>Direção de Arte</b>	M.ª Bruna Bejarano
<b>Diagramação</b>	Elisangela Abreu
<b>Organizador</b>	Prof. Dr. Jesús Rivas Gutiérrez
<b>Imagen da Capa</b>	gropgrop/123RF
<b>Bibliotecário</b>	Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

#### **Conselho Editorial**

- Prof.ª Dr.ª Ada Esther Portero Ricol, *Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría"*, Cuba  
Prof. Dr. Adalberto de Paula Paranhos, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil  
Prof. Dr. Agustín Olmos Cruz, *Universidad Autónoma del Estado de México*, México  
Prof.ª Dr.ª Amanda Ramalho de Freitas Brito, Universidade Federal da Paraíba, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Ana Clara Monteverde, *Universidad de Buenos Aires*, Argentina  
Prof.ª Dr.ª Ana Júlia Viamonte, Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Portugal  
Prof. Dr. Ángel Mujica Sánchez, *Universidad Nacional del Altiplano*, Peru  
Prof.ª Dr.ª Angela Ester Mallmann Centenaro, Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Begoña Blandón González, *Universidad de Sevilla*, Espanha  
Prof.ª Dr.ª Carmen Pimentel, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Catarina Castro, Universidade Nova de Lisboa, Portugal  
Prof.ª Dr.ª Cirila Cervera Delgado, *Universidad de Guanajuato*, México  
Prof.ª Dr.ª Cláudia Neves, Universidade Aberta de Portugal  
Prof.ª Dr.ª Cláudia Padovesi Fonseca, Universidade de Brasília-DF, Brasil  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos, Universidade Federal da Grande Dourados, Brasil  
Dr. Cristo Ernesto Yáñez León – New Jersey Institute of Technology, Newark, NJ, Estados Unidos  
Prof. Dr. David García-Martul, *Universidad Rey Juan Carlos de Madrid*, Espanha  
Prof.ª Dr.ª Deuzimar Costa Serra, Universidade Estadual do Maranhão, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Dina Maria Martins Ferreira, Universidade Estadual do Ceará, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Edith Luévano-Hipólito, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, México  
Prof.ª Dr.ª Eduarda Maria Rocha Teles de Castro Coelho, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal  
Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers, Universidade de São Paulo (USP), Brasil  
Prof. Dr. Elio Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Elvira Laura Hernández Carballido, *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, México  
Prof.ª Dr.ª Emilas Darlene Carmen Lebus, *Universidad Nacional del Nordeste / Universidad Tecnológica Nacional*, Argentina

Prof.ª Dr.ª Erla Mariela Morales Morgado, *Universidad de Salamanca*, Espanha  
Prof. Dr. Ernesto Cristina, *Universidad de la República*, Uruguay  
Prof. Dr. Ernesto Ramírez-Briones, *Universidad de Guadalajara*, México  
Prof. Dr. Fernando Hitt, *Université du Québec à Montréal*, Canadá  
Prof. Dr. Gabriel Diaz Cobos, *Universitat de Barcelona*, Espanha  
Prof.ª Dr.ª Gabriela Gonçalves, Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Portugal  
Prof.ª Dr.ª Galina Gumovskaya – Higher School of Economics, Moscow, Russia  
Prof. Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Gladys Esther Leoz, *Universidad Nacional de San Luis*, Argentina  
Prof.ª Dr.ª Glória Beatriz Álvarez, *Universidad de Buenos Aires*, Argentina  
Prof. Dr. Gonçalo Poeta Fernandes, Instituto Politécnico da Guarda, Portugal  
Prof. Dr. Gustavo Adolfo Juarez, *Universidad Nacional de Catamarca*, Argentina  
Prof. Dr. Guillermo Julián González-Pérez, *Universidad de Guadalajara*, México  
Prof. Dr. Håkan Karlsson, *University of Gothenburg*, Suécia  
Prof.ª Dr.ª Iara Lúcia Tescarollo Dias, Universidade São Francisco, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Isabel del Rosario Chiyon Carrasco, *Universidad de Piura*, Peru  
Prof.ª Dr.ª Isabel Yohena, *Universidad de Buenos Aires*, Argentina  
Prof. Dr. Ivan Amaro, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil  
Prof. Dr. Iván Ramon Sánchez Soto, *Universidad del Bío-Bío*, Chile  
Prof.ª Dr.ª Ivânia Maria Carneiro Vieira, Universidade Federal do Amazonas, Brasil  
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz, *University of Miami and Miami Dade College*, Estados Unidos  
Prof. Dr. Jesús Montero Martínez, *Universidad de Castilla - La Mancha*, Espanha  
Prof. Dr. João Manuel Pereira Ramalho Serrano, Universidade de Évora, Portugal  
Prof. Dr. Joaquim Júlio Almeida Júnior, UniFIMES - Centro Universitário de Mineiros, Brasil  
Prof. Dr. Jorge Ernesto Bartolucci, *Universidad Nacional Autónoma de México*, México  
Prof. Dr. José Cortez Godinez, Universidad Autónoma de Baja California, México  
Prof. Dr. Juan Carlos Cancino Diaz, Instituto Politécnico Nacional, México  
Prof. Dr. Juan Carlos Mosquera Feijoo, *Universidad Politécnica de Madrid*, Espanha  
Prof. Dr. Juan Diego Parra Valencia, *Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín*, Colômbia  
Prof. Dr. Juan Manuel Sánchez-Yáñez, *Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo*, México  
Prof. Dr. Juan Porras Pulido, *Universidad Nacional Autónoma de México*, México  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil  
Prof. Dr. Leinig Antonio Perazolli, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil  
Prof.ª Dr.ª Lívia do Carmo, Universidade Federal de Goiás, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Luciane Spanhol Bordignon, Universidade de Passo Fundo, Brasil  
Prof. Dr. Luis Fernando González Beltrán, *Universidad Nacional Autónoma de México*, México  
Prof. Dr. Luis Vicente Amador Muñoz, *Universidad Pablo de Olavide*, Espanha  
Prof.ª Dr.ª Macarena Esteban Ibáñez, *Universidad Pablo de Olavide*, Espanha  
Prof. Dr. Manuel Ramiro Rodriguez, *Universidad Santiago de Compostela*, Espanha  
Prof. Dr. Manuel Simões, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Portugal  
Prof.ª Dr.ª Márcia de Souza Luz Freitas, Universidade Federal de Itajubá, Brasil  
Prof. Dr. Marcos Augusto de Lima Nobre, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil  
Prof. Dr. Marcos Vinicius Meiado, Universidade Federal de Sergipe, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Mar Garrido Román, *Universidad de Granada*, Espanha  
Prof.ª Dr.ª Margarida Márcia Fernandes Lima, Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil  
Prof.ª Dr.ª María Alejandra Arecco, *Universidad de Buenos Aires*, Argentina  
Prof.ª Dr.ª Maria Aparecida José de Oliveira, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Maria Carmen Pastor, *Universitat Jaume I*, Espanha  
Prof.ª Dr.ª Maria da Luz Vale Dias – Universidade de Coimbra, Portugal  
Prof.ª Dr.ª Maria do Céu Caetano, Universidade Nova de Lisboa, Portugal

Prof.ª Dr.ª Maria do Socorro Saraiva Pinheiro, Universidade Federal do Maranhão, Brasil  
Prof.ª Dr.ª MªGraça Pereira, Universidade do Minho, Portugal  
Prof.ª Dr.ª Maria Gracinda Carvalho Teixeira, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil  
Prof.ª Dr.ª María Guadalupe Vega-López, Universidad de Guadalajara, México  
Prof.ª Dr.ª Maria Lúcia Pato, Instituto Politécnico de Viseu, Portugal  
Prof.ª Dr.ª Maritza González Moreno, Universidad Tecnológica de La Habana, Cuba  
Prof.ª Dr.ª Mauriceia Silva de Paula Vieira, Universidade Federal de Lavras, Brasil  
Prof. Dr. Melchor Gómez Pérez, Universidad del País Vasco, Espanha  
Prof.ª Dr.ª Ninfa María Rosas-García, Centro de Biotecnología Genómica-Instituto Politécnico Nacional, México  
Prof.ª Dr.ª Odara Horta Boscolo, Universidade Federal Fluminense, Brasil  
Prof. Dr. Osbaldo Turpo-Gebera, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Peru  
Prof.ª Dr.ª Patrícia Vasconcelos Almeida, Universidade Federal de Lavras, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Paula Arcoverde Cavalcanti, Universidade do Estado da Bahia, Brasil  
Prof. Dr. Rodrigo Marques de Almeida Guerra, Universidade Federal do Pará, Brasil  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares, Universidade Federal do Piauí, Brasil  
Prof. Dr. Sergio Bitencourt Araújo Barros, Universidade Federal do Piauí, Brasil  
Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Silvia Inés del Valle Navarro, Universidad Nacional de Catamarca, Argentina  
Prof.ª Dr.ª Solange Kazumi Sakata, Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN)- USP, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Stanislava Kashtanova, Saint Petersburg State University, Russia  
Prof.ª Dr.ª Susana Álvarez Otero – Universidad de Oviedo, Espanha  
Prof.ª Dr.ª Teresa Cardoso, Universidade Aberta de Portugal  
Prof.ª Dr.ª Teresa Monteiro Seixas, Universidade do Porto, Portugal  
Prof. Dr. Valter Machado da Fonseca, Universidade Federal de Viçosa, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Vanessa Bordin Viera, Universidade Federal de Campina Grande, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Vera Lúcia Vasilévski dos Santos Araújo, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil  
Prof. Dr. Wilson Noé Garcés Aguilar, Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Colômbia  
Prof. Dr. Xosé Somoza Medina, Universidad de León, Espanha

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

C569 Ciências socialmente aplicáveis e humanidades [livro eletrônico] :  
saberes, práticas e horizontes de investigação II / organização de  
Jesús Rivas Gutiérrez. – 1. ed. – Curitiba, PR : Editora Artemis,  
2025.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Edição bilíngue.

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-81701-80-2

DOI 10.37572/EdArt\_121225802

1. Sustentabilidade – Aspectos sociais. 2. Diversidade cultural.
3. Justiça social – Perspectivas contemporâneas. 4. Transformação digital – Impactos sociais. 5. Humanidades aplicadas – Pesquisa interdisciplinar. I. Gutiérrez, Jesús Rivas.

CDD 300

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

## PRÓLOGO

El volumen II de **Ciencias Socialmente Aplicables y Humanidades: Saberes, Prácticas y Horizontes de Investigación** reúne en un libro ponencias elaboradas por autores de América Latina, Europa y Asia producto de investigaciones que interpretan y dialogan con algunos de los desafíos más críticos y urgentes del Siglo XXI como lo es las prácticas educativas en contextos diversos, sostenibilidad y calidad de vida, diversidad y justicia social, transformación digital y vida organizacional en donde se refleja una diversidad de enfoques y tradiciones académicas que convergen en una misma dirección: comprender las realidades contemporáneas desde diferentes perspectivas y al mismo tiempo proponer horizontes innovadores y transformadores.

El primer eje, **Educación, Políticas del Conocimiento y Prácticas Formativas**, concentra análisis que problematizan los procesos de enseñanza-aprendizaje, la formación docente, las políticas lingüísticas, los currículos, las metodologías de intervención y las disputas simbólicas en torno a la producción del conocimiento. Este eje reafirma la educación como un campo estratégico para la transformación social y cultural, la emancipación de los sujetos y la construcción de sociedades más justas y democráticas.

El segundo eje, **Sostenibilidad, Territorios y Calidad de Vida**, reúne trabajos que presentan los desafíos y dificultades en las relaciones entre desarrollo, crecimiento, medio ambiente, turismo, productividad, envejecimiento, abandono social y soberanía territorial y alimentaria. Los textos que integran este eje evidencian la centralidad del territorio como espacio de disputa y poder, de pertenencia e identidad, de producción de sentidos y construcción de alternativas sostenibles para la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones.

El tercer eje, **Género, Diversidad y Justicia Social**, aborda temas fundamentales relacionados con las desigualdades estructurales que atraviesan, diferencian y dividen a las sociedades contemporáneas. Las reflexiones aquí reunidas enfrentan los prejuicios, las discriminaciones, las interseccionalidades y los mecanismos sutiles de reproducción de las desigualdades, al mismo tiempo que evidencian estrategias de resistencia, reconocimiento y transformación social.

El cuarto eje, **Transformación Digital, Gestión Organizacional e Innovación en Empresas**, reúne contribuciones orientadas a la comprensión de las organizaciones empresariales en contextos complejos, dinámicos y atravesados por la incertidumbre. Este eje articula aspectos sobre gestión, pertenencia e identidad organizacional, cultura institucional, liderazgo, procesos de cambio, clima organizacional e innovación

empresarial e institucional, tanto en el sector privado como en el público, con especial atención a las instituciones educativas y a las organizaciones insertas en entornos de rápida transformación tecnológica.

Al articular estos cuatro ejes, esta obra evidencia la riqueza, la diversidad y la potencialidad de las Ciencias Socialmente Aplicables para interpretar los fenómenos laborales y sociales en su diversidad y complejidad y al mismo tiempo proponer caminos posibles de intervención, innovación y transformación.

Esperamos que estos trabajos contribuyan al fortalecimiento del pensamiento crítico, al diálogo múltiple e interdisciplinario y al avance de la comprensión de las diversas realidades locales, regionales, nacionales y globales, así como al fortalecimiento de mayor numero de investigaciones comprometidas con la educación como práctica trasformadora, con el desarrollo sostenible, la justicia social y la innovación organizacional.

Deseamos al lector una lectura interesante, reflexiva, provocadora e inspiradora.

Jesús Rivas Gutiérrez

## SUMÁRIO

### EDUCACIÓN, POLÍTICAS DEL CONOCIMIENTO Y PRÁCTICAS FORMATIVAS

#### CAPÍTULO 1.....1

##### LA FUNCIÓN DEL DOCENTE DESDE LA RECONSTRUCCIÓN DE ACADÉMICO EN EDUCACIÓN SUPERIOR

Luz Patricia Falcón-Reyes

Víctor Corona-Loera

Blanca Gabriela Pulido-Cervantes

Martha Patricia de la Rosa-Basurto

Emmaluz de León-Moeller

María Guadalupe Zamora-Gutiérrez

José Ricardo Gómez-Bañuelos

Jesús Rivas-Gutiérrez

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1212258021](https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258021)

#### CAPÍTULO 2.....12

##### MODELACIÓN Y OPTIMIZACIÓN: PERSPECTIVAS DIDÁCTICAS DESDE LA EDUCACIÓN MATEMÁTICA

Erich Leighton Vallejos

Carmen Cecilia Espinoza Melo

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1212258022](https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258022)

#### CAPÍTULO 3.....19

##### PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE ANÁLISIS CONVERSACIONAL EN LA INTERVENCIÓN DE PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LOS CENTROS EDUCATIVOS: UNA CONSTRUCCIÓN DE SOLUCIONES

Cristian Gabriel Llancaleo Curihuentro

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1212258023](https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258023)

#### CAPÍTULO 4.....27

##### FROM COLONIAL KNOWLEDGE TO POSTCOLONIAL LINGUISTIC CAPITAL: A GENEALOGICAL ANALYSIS OF STATE LANGUAGE POLICY IN NORTH AND SOUTH KOREA

Hyunguk Ryu

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1212258024](https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258024)

## SOSTENIBILIDAD, TERRITORIOS Y CALIDAD DE VIDA

<b>CAPÍTULO 5 .....</b>	<b>52</b>
-------------------------	-----------

### NARRATIVAS SOBRE LA SUSTENTABILIDAD

Luz María Gutiérrez Hernández

Elena del Carmen Arano Leal

Oscar Manuel López Yza

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1212258025](https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258025)

<b>CAPÍTULO 6 .....</b>	<b>63</b>
-------------------------	-----------

### FATORES-CHAVE DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS: TERRITÓRIO, PRODUTO, GOVERNANÇA E DMO

Maria do Rosário Campos Mira

Lisete dos Santos Mendes Mónico

Zélia Maria de Jesus Breda

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1212258026](https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258026)

<b>CAPÍTULO 7 .....</b>	<b>88</b>
-------------------------	-----------

### PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN DE ALGINATO DE SODIO A PARTIR DEL APROVECHAMIENTO DEL ALGA "SARGASSUM", EN LAS PLAYAS DE QUINTANA ROO, MÉXICO

Carlos Orozco Álvarez

Saúl Hernández Islas

Mayte Nathalie Cruz Vázquez

Michelle Montserrat Lira Martínez

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1212258027](https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258027)

<b>CAPÍTULO 8 .....</b>	<b>107</b>
-------------------------	------------

### QUALITY OF LIFE AND ABANDONMENT: PERCEPTIONS OF OLDER PEOPLE ATTENDING A GERONTOLOGICAL MODULE

Patricia Serrano Ramos

Mayra Fernanda Cahuich Caamal

Daniel Antonio Muñoz González

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1212258028](https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258028)

**CAPÍTULO 9.....119**

LA SOBERANÍA ALIMENTARIA Y LA GESTIÓN TERRITORIAL COMO ELEMENTOS QUE PROPICIAN EL TURISMO EN COLOMBIA

Ruben Dario Sossa Alvarez

Maira Andrea Rivero Pinto

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1212258029](https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258029)

**GÉNERO, DIVERSIDAD Y JUSTICIA SOCIAL**

**CAPÍTULO 10.....136**

EL TEST DE ASOCIACIÓN IMPLÍCITA: UN PARADIGMA QUE PERMITE ABORDAR PREJUICIOS INCONSCIENTES HACIA PAREJAS DEL MISMO SEXO

Yolly Alejandra López Doncel

Laura Sofía Muñoz Rincón

María Paula Ortiz Amortegui

David Ricardo Aguilar Pardo

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_12122580210](https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580210)

**CAPÍTULO 11.....146**

THE BRAZILIAN BLACK FEMINISM AND INTERSECTIONAL STRATEGY IN DIALOGUE WITH DELEUZE'S MOLAR/MOLECULAR DIALECTICS

Yans Sumaryani Dipati

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_12122580211](https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580211)

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL, GESTIÓN ORGANIZATIVA E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS**

**CAPÍTULO 12.....155**

FUNDAMENTACIÓN Y LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA INVESTIGACIÓN EN EMPRESAS

Carlos Andrés Palomeque Forero

Fabiam Eduardo Rojas Navarrete

Nairo Yovany Rodríguez Cabrera

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_12122580212](https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580212)

**CAPÍTULO 13.....178**

DIAGNÓSTICO DE LOS REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS PARA LA EMPRESA  
TRANSPORTADORA TRES ERRES – RRR

Carlos Andrés Palomeque Forero

Fabiam Eduardo Rojas Navarrete

Nairo Yovany Rodríguez Cabrera

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_12122580213](https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580213)

**CAPÍTULO 14.....211**

ESTUDIO METODOLÓGICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN MIPYMES  
LATINOAMERICANAS: UN ENFOQUE INTEGRADOR PARA EL CAMBIO E INNOVACIÓN

Roger Manuel Patrón Cortés

Román Alberto Quijano García

Giselle Guillermo Chuc

Fidel Ramón Alcocer Martínez

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_12122580214](https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580214)

**CAPÍTULO 15.....223**

LÍDERES CONSCIENTES: ABORDANDO EL CONFLICTO PARA EL ALTO DESEMPEÑO  
EMOCIONAL

Karen Pérez Molina

Verónica Fuenzalida

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_12122580215](https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580215)

**CAPÍTULO 16.....235**

LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS  
DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS MEXICANAS: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA  
COMPLEJIDAD

José César López del Castillo

Deyanira Camacho Javier

Roberto Reyes Cornelio

Enoc de la Cruz de Dios

Ileana Alhelí Oney Montalvo

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_12122580216](https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580216)

**CAPÍTULO 17 ..... 246**

MÁS ALLÁ DE LA BUROCRACIA: CULTURA, LIDERAZGO Y ACOMPAÑAMIENTO  
EN EL CAMBIO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

José César López del Castillo

Minerva Camacho Javier

Roberto Reyes Cornelio

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_12122580217](https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580217)

**SOBRE O ORGANIZADOR ..... 261****ÍNDICE REMISSIVO ..... 262**

# CAPÍTULO 13

## DIAGNÓSTICO DE LOS REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS PARA LA EMPRESA TRANSPORTADORA TRES ERRES – RRR

Data de submissão: 28/10/2025

Data de aceite: 17/11/2025

**Carlos Andrés Palomeque Forero<sup>1</sup>**

Fundación Universitaria Compensar

Bogotá, Colômbia

<https://orcid.org/0009-0003-0681-7070>

**Fabiam Eduardo Rojas Navarrete<sup>2</sup>**

Servicio Nacional de Aprendizaje

SENA CFTHS

Bogotá, Colômbia

<https://orcid.org/0000-0003-2590-9539>

**Nairo Yovany Rodríguez Cabrera<sup>3</sup>**

Fundación Universitaria Compensar

Bogotá, Colômbia

<https://orcid.org/0000-0002-2933-4739>

**RESUMEN:** En este capítulo se presentan los resultados de la investigación de 2021 Implementación de la TD en empresas manufactureras y de servicios, la cual, es la tercera fase de la Investigación realizada en 2019 sobre el Uso de las TIC en la Empresas Manufactureras de Bogotá D.C. y continuada en 2020 con la investigación Implementación de la TD en empresas manufactureras y de servicios. Se presentan los resultados del diagnóstico y análisis de los requerimientos tecnológicos de la empresa Transportadora Tres Erres - RRR, así como la formulación de las estrategias en atención al usuario. La metodología aplicada desde el marco de la Epistemología Histórica permite construir la empresa Transportadora Tres Erres - RRR en objeto de investigación científica y diseñar los instrumentos necesarios para su análisis, esto implicó realizar un análisis interno y externo de la empresa y diseñar un instrumento para diagnosticar el nivel tecnológico en que se encuentra, a partir de cuyos resultados y adaptando el proceso de administración estratégica como método, se formularon y evaluaron una serie de estrategia orientadas a la atención al cliente, la cual, fue la principal dimensión en que se debía intervenir según los resultados del instrumento diagnóstico. Por tanto, el objetivo de este capítulo es identificar los requerimientos tecnológicos de la empresa Transportadora Tres Erres - RRR en la dimensión de cliente. El resultado fundamental que arrojó la aplicación del

<sup>1</sup> Docente Universitario en Emprendimiento y Negocios Internacionales. Economista – Universidad Nacional de Colombia. Magíster en Relaciones Internacionales – Pontificia Universidad Javeriana. CVLAC: <https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/EnRecursoHumano/Inicio.do> ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Palomeque-2>

<sup>2</sup> Licenciado en Filosofía y Letras. Magíster en Educación. CVLAC: [https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0001544775](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001544775) RESEARCHGATE: <https://www.researchgate.net/profile/Fabiam-Eduardo-Rojas-Navarrete> GOOGLE SCHOLAR: <https://scholar.google.es/citations?user=uL1umFOAAAAJ&hl=es>

<sup>3</sup> Economista. Licenciado en Filosofía y Letras. Magíster en Administración de Empresas con Especialidad en Finanzas Corporativas. Candidato a Doctor en Administración Gerencial. CVLAC: <http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cvlac/ConfirmDatos/return.do> RESEARCHGATE: [https://www.researchgate.net/profile/Nairo\\_Rodriguez\\_Cabrera](https://www.researchgate.net/profile/Nairo_Rodriguez_Cabrera)

instrumento de requerimientos tecnológicos y de acuerdo con la percepción del gerente de la empresa es que se debía intervenir la dimensión de cliente.

**PALABRAS CLAVE:** cliente; consumidor; innovación; transformación digital.

## DIAGNOSIS OF THE TECHNOLOGICAL REQUIREMENTS OF THE COMPANY TRANSPORTADORA TRES ERRES (RRR)

**ABSTRACT:** This chapter presents the results of the 2021 study *Implementation of Digital Transformation (DT) in Manufacturing and Service Companies*, which corresponds to the third phase of a research line that began in 2019 on the use of ICT in manufacturing companies in Bogotá D.C., and continued in 2020 with a second study on the implementation of DT in manufacturing and service companies. The results include the diagnosis and analysis of the technological requirements of the company Transportadora Tres Erres (RRR), as well as the formulation of strategies focused on customer service. The methodology applied, based on the framework of Historical Epistemology, allows the company to be constructed as an object of scientific research and supports the design of the necessary instruments for its analysis. This involved conducting an internal and external analysis of the company and creating an instrument to diagnose its current technological level. Based on the results obtained and applying the strategic management process as a methodological reference, a set of strategies aimed at improving customer service was formulated and evaluated – identified as the main dimension requiring intervention according to the diagnostic instrument. Therefore, the objective of this chapter is to identify the technological requirements of Transportadora Tres Erres (RRR) in relation to the customer dimension. The main outcome obtained from the application of the technological requirements instrument, and from the manager's perception, indicates that customer service is the dimension that should be prioritized for improvement.

**KEYWORDS:** customer; consumer; innovation; digital transformation.

## IDENTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este Capítulo de libro es resultado del proyecto de investigación Implementación de la TD en empresas manufactureras y de servicios, proyecto desarrollado en el año 2021, financiado por la Fundación Universitaria Compensar.

### 1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo es el resultado de la investigación realizada en el año 2021 sobre la Implementación de la TD en empresas manufactureras y de servicios en la dimensión de cliente, cuyo objetivo es formular y evaluar una estrategia para la implementación de la Transformación Digital – TD en PYMES manufactureras o de servicios en los ámbitos de producto, proceso, mercadología y cliente, organización, talento humano e investigación a partir del diagnóstico de los requerimientos tecnológicos e innovación particulares de las organizaciones. El desarrollo del presente objetivo en términos de metodología implica la

incorporación de la investigación situada originada en los estudios de la Epistemología Histórica – EH, como método de análisis de la empresa, para lo cual, se seleccionó, mediante contacto directo con el propietario y gerente, la empresa Transportadora Tres Erres – RRR, la que se constituyó en objeto científico de estudio.

La investigación situada permite abordar un objeto, un hecho, una situación de la realidad, en este caso la empresa Transportadora Tres Erres – RRR, la cual se constituye en objeto material de estudio en esta investigación y cuyo objeto formal *quod* es el análisis del nivel de uso de tecnologías y los requerimientos que la empresa tiene en alguna de las dimensiones señaladas.

El objeto formal *quo* que implica el desarrollo, creación, elaboración de instrumentos de investigación permitió la elaboración de un instrumento de diagnóstico de las necesidades tecnológicas de las organizaciones, el cual, se fundamenta y explica en el Capítulo II del presente libro, y de la adaptación del proceso de administración estratégica como método para analizar las condiciones externas e internas de la empresa a partir de las cuales se formulan las estrategias que la empresa debe priorizar para la implementación de tecnologías en las dimensiones que lo requieran.

Lo anterior implicó para el desarrollo de la investigación la selección de la empresa, la aplicación del instrumento diagnóstico, el análisis tanto de los factores externos, como de los factores internos, la priorización de las estrategia, la evaluación de estas y la formulación de los objetivos organizaciones en la dimensión de cliente en el mediano y en el largo plazo. Esto último es la fase final de la investigación situada en donde se propone una alternativa de solución para atender los requerimientos tecnológicos de la empresa en la dimensión cliente, la cual, fue la priorizada, de manera que así se alcanza el objetivo general propuesto y proponiendo una respuesta a la pregunta problema de la investigación, la cual es ¿Cuentan las PYMES con el conocimiento técnico para identificar sus requerimientos tecnológicos y cómo desarrollar una estrategia para solventarlos en el marco de la Transformación Digital? Frente a la que hay que señalar que los resultado de las investigaciones previas llevan a afirmar que las PYMES no solo no tienen claridad sobre sus requerimientos tecnológicos, sino que no saben como abordarlos, y será lo que se intenta averiguar en el estudio realizado a la empresa Transportadora Tres Erres – RRR.

Es importante señalar que el estudio realizado a la empresa Transportadora Tres Erres – RRR no es un estudio de caso, sino que desde el marco de la investigación situada se toma como un objeto particular de la realidad, constituyéndola en objeto de investigación científica y mediante la aplicación de los instrumentos indicados se analiza el objeto formal *quod* y de acuerdo con los resultados se propone una tentativa de solución.

En este sentido, se implementa la investigación situada como una metodología para indagar por la realidad de una empresa, identificando su situación y su circunstancia y proponiendo una solución a los problemas identificados a su medida. Esta metodología no tiene un interés universalista, sino que da cuenta de una realidad concreta, que puede servir de contraste para el análisis de otras, o que los instrumentos desarrollados en esta investigación puedan ser implementados en otra. La investigación situada es concreta y da cuenta en esos términos del objeto material, del objeto formal *quod* y del objeto formal *quo* indicados en la investigación si hacer uso de la inducción.

## 2. ANTECEDENTES

En este capítulo se presentan los resultados de una investigación situada, la cual tiene como objeto de estudio la identificación de las necesidades tecnológicas para la empresa Transportadora Tres Erres - RRR. Esta es una empresa con sedes en las ciudades de Sogamoso – Boyacá y Bogotá D.C. Tiene como objeto la prestación de servicio de transporte de carga en dos líneas: varios y alimentos. El servicio de transporte lo prestan en doble ruta: Sogamoso – Tunja – Bogotá y, Bogotá – Tunja – Paipa – Duitama – Sogamoso. La empresa realiza los recorridos los martes, jueves y sábado. También, presta servicios adicionales como lo es el transporte de carga especializada que requiera condiciones particulares como la conservación de la cadena de frío.

El diagnóstico se realizó a través de la aplicación de un instrumento diseñado por los investigadores del proyecto, el cual permite medir el estadio o nivel tecnológico en el cual se encuentra la empresa a partir del análisis de 6 dimensiones: proceso, producto, cliente, talento humano, investigación y estructura administrativa. Cada dimensión cuenta con una serie de variables, que en el total del instrumento son 26, las que se miden a través de una serie de preguntas para establecer el nivel de uso de tecnologías en cada una de las dimensiones y a nivel general de la empresa. El resultado del diagnóstico permite identificar la base epistémica desde la cual la empresa ha implementado el uso de tecnologías, la cual puede ser desde el ámbito de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC, de los Sistemas de Información – SI o desde la Transformación Digital – TD.

El diagnóstico para determinar el nivel de uso de tecnología en la empresa Transportadora Tres Erres - RRR se realizó mediante la aplicación de un instrumento de diagnóstico formulado por el grupo de investigación, el cual, tiene como objetivo determinar el estado actual de la organización en el uso de tecnología y los requerimientos estratégicos que en el corto plazo le permitan lograr una mayor eficiencia.

La aplicación del instrumento se realizó vía telefónica entre el dueño y gerente de la empresa, el señor Raúl Riaño y los docentes adscritos al proyecto de investigación Fabiam Eduardo Rojas del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA y Nairo Yovany Rodríguez Cabrera de UCompensar. La aplicación del instrumento se realizó a modo de encuesta telefónica, ya que por la actual situación del país -paro nacional- no se pudo realizar de forma presencial. La empresa Transportadora Tres Erres - RRR tiene su domicilio principal en la ciudad de Sogamoso – Boyacá y una sede en la ciudad de Bogotá D.C.

El instrumento de diagnóstico se aplicó el día 18 de mayo de 2020 a las 2:00 pm, tal como se evidencia en la grabación adjunta. En una reunión previa con el gerente de la empresa, él había señalado la importancia de trabajar en dos dimensiones que para la organización son urgentes, la dimensión de cliente y la dimensión de proceso. Sin embargo, y a pesar de tener claro hacia donde se debía dirigir la investigación se realizó la aplicación del instrumento de manera que permitiera validar la percepción del gerente y nos brindará la información necesaria para soportar la continuidad de esta.

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento permiten señalar que la empresa Transportadora Tres Erres - RRR es una organización que tiene un bajo nivel en el uso de tecnologías, tanto de Tecnologías de la Información - TI, como tecnologías de Transformación Digital – TD, lo cual, lejos de constituirse en un impedimento para la realización de la investigación, se constituye en una gran oportunidad tanto para la organización, como para UCompensar en el diseño de una estrategia de implementación y uso de tecnología TI y TD, que le permita a Transportadora Tres Erres - RRR alcanzar un mayor nivel de eficiencia en el desarrollo de su operación.

Transportadora Tres Erres - RRR es una organización que necesita reforzar el uso de tecnologías en las dimensiones objeto de la investigación, a saber, producto (servicio), cliente, proceso, estructura organizacional, talento humano e investigación. Sin embargo, se ha priorizado para la implementación de tecnología las dimensiones de cliente y proceso, y como una tercera opción, la dimensión de estructura organizacional.

Imagen 1. Imagen Corporativa de Transportadora Tres Erres – RRR.



Nota: Todas las imágenes de la empresa Transportadora Tres Erres – RRR son usadas bajo autorización escrita de Raúl Riaño – Propietario y Gerente de la empresa.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. RELACIÓN EMPRESA – CLIENTE BAJO EL ENFOQUE ORIENTACIÓN AL CLIENTE

El análisis del cliente en los últimos años ha sufrido grandes variaciones, las cuales implican no sólo lo conceptual, sino las diferentes posiciones que se han asumido frente a él por parte de las empresas, las agencias de publicidad, el marketing, entre otras. Inicialmente, el análisis del cliente se encuentra ligado al marketing y tiene una doble orientación, la mejora de las ventas y la participación en el mercado, en esta perspectiva el cliente es visto como un sujeto, que según Ariza y Ariza (2016) “es una persona o una empresa que, mediante una transacción comercial, de forma habitual o esporádica, adquiere un bien o un servicio” con el objetivo de satisfacer o no una necesidad.

Según Ariza y Ariza (2016) la categoría cliente no necesariamente hace referencia a la misma persona que consume un bien o es usuario de un servicio, puede ser alguien que realice una actividad intermedia entre el productor y el consumidor o usuario final. En esta perspectiva el cliente es visto como el destinatario de la producción de bienes o el usuario de servicios, con el propósito de alcanzar sus objetivos organizacionales en el corto plazo. Así, se plantea una distancia entre cliente y empresa que no permite reconocer no sólo el nivel de satisfacción lograda por el consumidor, sino que la relación se vuelve impersonal.

A partir de esta relación impersonal cliente y empresa, Ariza y Ariza (2016) perfilan desde la psicología cuatro tipos de clientes teniendo en cuenta la forma en que toman sus decisiones de consumo. El primero es el cliente indeciso, el cual se caracteriza por dudar frente a la decisión de consumo, y requiere un tiempo mayor y el acompañamiento de otro para tomarla. Esto suele suceder porque él no cuenta con la suficiente información

sobre el bien o el servicio que desea adquirir o porque puede haber encontrado una opinión que le haya generado la indecisión. El segundo es el cliente socializador, el cual se caracteriza por la toma de decisiones de consumo en el contexto de un grupo, y la basa en las opiniones positivas que haya recibido de los miembros del grupo sobre el bien o servicio. El tercero es el cliente autoritario, el cual se caracteriza por tomar decisiones de consumo de una manera rápida, movido por sus creencias y por la seguridad de que no se va a equivocar, él tiene sus propias razones sobre las que justifica su decisión. Y el cuarto es el cliente relacional, el cual se caracteriza por tomar su decisión de consumo basado en datos e información sobre el bien o el servicio, busca generar razones de una manera objetiva. Este tipo de cliente es que antes de tomar una decisión de consumo indaga sobre el bien o el servicio que desea adquirir.

En esta perspectiva el cliente como objetivo de la empresa, implica que ésta tenga la capacidad de reconocer cómo él satisface sus necesidades con la adquisición del bien o del servicio, la opinión que ha generado sobre éstos, de manera que se identifiquen ventajas o desventajas que apoyen la mejorar de su calidad.

Esta forma de asumir al cliente por parte de la empresa implica epistémicamente varios conceptos claves como reconocer que el acto de consumo de un bien o la adquisición de un servicio está orientado a la satisfacción de una necesidad; que el cliente es importante si y sólo si consume o adquiere, el producto o el servicio ofrecido, respectivamente; que la empresa debe conocer muy bien al cliente mediante la identificación de sus necesidades. En este sentido es importante para la empresa tener claro, que una necesidad no se satisface con un único producto y que en el mercado siempre habrá múltiples alternativas para hacerlo, por lo tanto, hay que conocer los diferentes motivadores de la conducta de los consumidores que permitan identificar patrones, regularidades, frecuencias en sus hábitos de consumo. Así mismo, identificar las condiciones cambiantes del mercado, las cuales se constituyen en generadoras de tendencias de consumo.

Ariza y Ariza (2016) señalan que hay tres clases de factores que influyen en la conducta de los consumidores: personales, psicológicos y culturales o sociales. Los primeros permiten establecer la relación entre la persona y el producto o servicio, y están constituidos por la edad, el sexo, el estado civil, el nivel socioeconómico y el nivel cultural; los segundos están constituidos por las motivaciones, la personalidad, las percepciones, el aprendizaje y las creencias; y los terceros están determinados por la familia, el entorno, los grupos y el rol social. Todos estos factores se deben tener en cuenta por parte de la empresa al momento de realizar un estudio de mercado para alguna de sus líneas

de negocio, los cuales son variables en términos de tiempo y condiciones, tanto del cliente, como del mercado. No se debe descuidar ninguno porque lejos de constituirlos en una ventaja, puede generar una desventaja aprovechable por parte de la competencia, generando un efecto negativo sobre los objetivos organizacionales de aumentar las ventas y mejorar el posicionamiento en el mercado.

Las empresas de acuerdo con su tamaño, sus condiciones financieras, su posicionamiento en el mercado, su objetivo básico financiero puede desarrollar diferentes estrategias para relacionarse con el cliente, generando la infraestructura y los mecanismos necesarios para garantizar que ese relacionamiento sea efectivo y duradero en el tiempo. Una estrategia es contar con un área orientada a la atención al cliente, la cual está encaminada a garantizar la satisfacción plena de los clientes. Esto lo puede lograr según Ariza y Ariza (2016) a través de mantener no sólo una relación directa con el cliente, sino de observar permanentemente su comportamiento, de manera que se identifique cualquier cambio en los diferentes factores de consumo o en las condiciones de mercado. Además, se debe estar atento a los requerimientos o solicitudes que el cliente realice, las cuales se deben atender mediante una respuesta oportuna, clara y precisa de forma que no genere en él dudas adicionales. La respuesta no necesariamente debe ser positiva, lo que depende de las características de cada caso, que serán evaluadas por el área correspondiente.

El área de atención al cliente es responsable de la gestión de la información, no sólo de la identificación y caracterización del cliente, sino del seguimiento permanente de las regularidades y hábitos de consumo; al igual es la que debe atender las Preguntas, Quejas, Reclamos y Sugerencias - PQRS presentadas por el cliente; y del servicio postventa, el cual en este enfoque está orientado a prestar atención a cualquier tipo de incidencia que se pueda presentar durante el consumo del bien o la prestación del servicio.

Este enfoque orientado al cliente es adaptable a cualquier tipo de empresa, de acuerdo con sus características y condiciones económicas, financieras, administrativas, tecnológicas, entre otras. En el caso que se trate de una empresa que esté organizada por áreas o departamentos, el área de atención al cliente deberá mantener una comunicación fluida y permanente de forma que no se deje atender ningún tipo de requerimiento, y tampoco se descuide su observación. En empresas de menor tamaño, que no cuente con un área de atención al cliente, es una tarea permanente y continua de todos sus miembros de estar atentos a los requerimientos del cliente. En cualquier tipo de empresa, es fundamental que se adelante un proceso de capación en atención al cliente, ya que no se trata sólo de consumar una venta, sino en lo posible fidelizarlo para garantizar ingresos

futuros para la empresa y alcanzar los objetivos de mejorar ventas y posicionamiento en el mercado.

La fidelización del cliente debe ser el objetivo de la empresa, lo cual se lograr garantizando no sólo productos y servicios de calidad, sino asegurando un relacionamiento efectivo con él. En este enfoque la satisfacción plena del cliente es el propósito central, a través de estrategias y acciones encaminadas a la determinación de sus necesidades y las condiciones bajo las cuales está dispuesta a satisfacerlas. Igualmente, la satisfacción plena del cliente tiene una arista fundamental basada en la comunicación efectiva y asertiva, mediante la cual, la empresa reconoce al cliente en su circunstancia y en su situación y, a pesar de tratarse una organización, está dispuesta a ponerse en el lugar del otro –el cliente–, de manera que pueda escucharlo y atender sus solicitudes de una forma efectiva y cordial, la que permite no sólo reconocer lo que él está solicitando, sino crear mecanismos de confianza para posibles ventas en el futuro.

Ariza y Ariza (2016) señalan una serie de criterios que se deben tener en cuenta al momento de garantizar una atención de calidad al cliente, el primero es no asumir al cliente como una carga, esto implica que si el cliente presenta algún requerimiento durante el consumo del producto o durante la prestación del servicio y lo manifiesta a través de algún mecanismo, no se debe constituir en un enemigo, sino que se le debe prestar la atención necesaria para brindarle una respuesta o realizar la acción necesaria para atender su petición. Ya que no se trata de realizar una venta y ya, se trata que ese cliente se sienta atendido y satisfecho, y que sienta que su petición fue atendida y resuelta de la mejor manera posible.

El segundo criterio es generar confianza, lo cual se logra a través de establecer una comunicación asertiva con el cliente, garantizado un producto o un servicio de calidad con una alta confiabilidad, y con respuestas y acciones oportunas a los requerimientos que presente ante la empresa. También, se logra a través del afianzamiento de las competencias en atención al cliente por parte de cada uno de los miembros de la organización, lo que será el resultado de permanentes procesos de capacitación y formación, no sólo de los encargados de tratar directamente con el cliente, sino de los miembros de la organización.

El tercer criterio es una comunicación efectiva fundada en un lenguaje claro y sencillo, de manera que no se empleen conceptos técnicos que enreden al cliente y los lleven a tomar decisiones equivocadas, que luego van a afectar negativamente a las dos partes. Hoy la comunicación con el cliente ya no es asimétrica, en donde el vendedor tenía conocimiento pleno de las ventajas y desventajas del producto o del servicio, y

evitaba darlas a conocer, sobre todo cuando se trataba de desventajas, al cliente. Hoy se está frente a un cliente informado, que no sólo conoce el producto o el servicio, sino todos los existentes en el mercado, tanto local, como global. Además, conoce la opinión de otros consumidores o usuarios, lo cual es posible gracias a la internet y a la influencia que ejercen las redes sociales.

Un cuarto criterio es la atención oportuna. Oportuna, no es positiva. La oportunidad es la respuesta inmediata, precisa y concreta que el cliente reciba frente a cualquier tipo de solicitud que haya elevado ante la empresa. Si bien es cierto que hay términos legales para atender las solicitudes presentadas por el cliente, lo ideal no es esperar el cumplimiento de los términos, sobre todo de tiempo, para generar una respuesta, entre más pronto se haga, con seguridad el cliente tendrá un motivo para sentirse atendido, reconocido frente a su solicitud. La atención se debe individualizar de acuerdo con cada caso, puede existir un protocolo de atención de PQRS, pero no se puede formatear la respuesta para todas las solicitudes, sino que se debe realizar de acuerdo con las características y condiciones de la solicitud presentada.

Un quinto criterio, es la coordinación en la respuesta al requerimiento presentado por el cliente, frente a lo cual tiene que haber un único responsable de consolidar la información que se le va a entregar al cliente para que la respuesta no sólo sea oportuna, sino que presente el punto de vista oficial de la empresa, de manera que el cliente no tenga la sensación de la falta de unidad de criterios en la empresa frente al requerimiento presentado. En esto cada empresa debe tener un responsable de la presentación de la respuesta al cliente, en el caso de las empresas que cuentan con un área de atención al cliente, será ésta la responsable de esta gestionarla.

Un sexto criterio es contar con canales de comunicación con el cliente expeditos, esto implica que los canales que se le indican al cliente para comunicarse con la empresa efectivamente estén activos y funcionales, no se trata sólo de enunciarlos, sino que estén operando. No se trata de que una vez el cliente haya consumido el bien o el servicio, aislarse la empresa de él y llevarlo al olvido, se trata de estar atentos de escuchar cualquier requerimiento que él realice y atenderlo de manera oportuna, para lo cual la empresa debe garantizar la funcionalidad y diversificación de los canales de comunicación. Es fundamental que el cliente no se sienta engañado al usar un canal no funcional, sino todo lo contrario que se siente atendido y satisfecho por ser escuchado.

La atención al cliente debe permitirle a la empresa crear un alto nivel de confianza con cliente que permita su fidelización, un uso eficiente de los recursos que la empresa ha dispuesto para atender los requerimientos del cliente y satisfacer sus

inquietudes, mantener y mejorar continuamente la imagen positiva de la empresa, ya que un cliente satisfecho lo comunicará a otros, y hoy con la influencia de las redes sociales se constituye en un factor determinante para atraer nuevos clientes y ganar posicionamiento en el mercado.

El contexto actual de la pandemia, que tiene impactos globales, resultó ser un escenario donde se pudo comprender la fragilidad de algunas empresas frente a los cambios, pero también permitió ver el grado de flexibilidad y adaptabilidad de otras. En todo caso, se observó como algunas desaparecieron y otras se fueron transformando de acuerdo con las necesidades emergentes, un gran aprendizaje surgido de esta pandemia está en la adaptabilidad: la capacidad de adaptación se une con la posibilidad de observar las tendencias, direcciones o cambios del contexto para acoplarse a las condiciones del futuro.

La capacidad de respuesta de una empresa también viene a ser reevaluada en este contexto. Ya no solamente se trata de la infraestructura física, sino que también se incluye aspectos como las habilidades individuales de los empleados y su aporte a la organización, pero adicionalmente a ello las habilidades de trabajo en equipo toman una nueva significación: es necesario el desarrollo de talento humano con competencias y habilidades para alcanzar la tarea en conjunto.

La aceleración de la transformación digital y las transformaciones derivadas de la cuarta revolución industrial han generado nuevos contextos marcados por cambios acelerados. La cultura, sociedad, economía y el sector productivo en general se han visto implicados en este cambio. Las formas de desempeño, actuación y competitividad se mueven incluyendo aspectos como el internet de las cosas, robótica, inteligencia artificial, big data, blockchain, entre otras tecnologías emergentes, que configuran el entorno ciberfísico en el cual se desarrolla esta revolución industrial.

Resulta especialmente significativo de la actual época la posibilidad de generar nuevos conocimientos con una gran rapidez, así como la capacidad de obtener y transmitir la información en tiempo real. La integración de sistemas ciberfísicos implica que se puede obtener datos de forma permanente, lo que incluye el uso de sensores, medidas estandarizadas, alertas tempranas, escaneo de operaciones, comportamientos o tendencias. Parece que toda la realidad que nos rodea puede llegar a ser susceptible de ser monitoreada, y con ello obtener datos que se conviertan en el escenario para la toma de decisiones informadas.

En este sentido el nuevo panorama se puede observar en el marco de la toma de decisiones, que tengan un soporte real basado en los datos obtenidos y conocimiento

que se deriva de su comprensión, con la idea de que se basa en la creación de escenarios posibles. La analítica de datos es sin duda una de las fuentes donde los grandes datos se cruzan como herramienta para la generación de acciones que impacten positivamente en la toma de decisiones y establecimiento de estrategias dentro de las organizaciones.

Las PYMES representan uno de los renglones más importantes de la economía colombiana con un 90% del sector productivo, su importancia es tan amplia que generan un 80% del empleo del país (Mintrabajo, 2021). Por tal motivo es de suma importancia la identificación de estrategias para enfrentar situaciones críticas.

De esta forma, se aborda en el presente texto una alternativa frente a la forma como la empresa Transportadora Tres Erres - RRR puede generar estrategias de relacionamiento con el cliente, teniendo en cuenta que prestan el servicio de transporte de carga (alimentos/ varios) Sogamoso - Bogotá, y Bogotá - Tunja - Paipa - Duitama y Sogamoso.

### ***Habilidades resilientes en las organizaciones en un entorno VUCA***

El concepto de entorno VUCA está relacionado con el lenguaje militar, implicando la capacidad de respuesta frente a las condiciones imperantes desde una visión de conjunto, que dé respuesta a las exigencias actuales y futuras.

De acuerdo con Horney et al. (2021) VUCA es un acrónimo de las palabras inglesas *Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity*. Volatilidad dada la cantidad, rapidez, volumen y dirección de los cambios que ocurren. Incertidumbre derivada de la incapacidad de predictibilidad en los problemas o sucesos por ocurrir. Complejidad dada la gran cantidad de relaciones causa-efecto en las situaciones o problemas que se presentan, se entiende también en la forma como el caos se puede generar en una organización. Y finalmente, Ambigüedad la dificultad de asignar significados a los sucesos, dada su cantidad y dinámica, por lo cual no hay claridad.

De esta forma es necesario comprender que para asimilar un entorno VUCA es necesario generar espacios para comprender el futuro a largo plazo, a manera de prospectiva, con lo cual se puede prever algunas situaciones, así como también crear posibles escenarios para tener capacidad de respuesta frente a las exigencias del contexto.

De esta forma las habilidades requeridas dentro de las organizaciones estarán referidas a generación de espacios para promover la generación de conocimiento aplicable, impulso de acciones dirigidas a la promoción de valor en las acciones, procesos y productos, identificación e inclusión de clientes en la estructuración de cambios internos, trabajo en y desarrollo de competencias laborales en equipo, promoción de la investigación e innovación en las actividades misionales y procesos de apoyo.

## **Transformación tecnológica**

En el actual contexto los efectos de la Pandemia derivada del COVID 19 se han generado cambios que impulsaron la transformación digital en muchas PYMES. Aspectos como la identificación de nuevos canales de distribución, segmentación de mercados, experiencia del usuario, satisfacción de necesidades, medios de pago, generación de valor en los procesos de servicio al cliente, entre otros aspectos, tiene que ser observados con el fin de incluir aspectos que promuevan su actualización digital acorde a las exigencias del mercado. Sin embargo, es importante reconocer el nivel de uso tecnológico de cada una de las empresas con el objetivo de identificar en qué campo o ámbito se encuentra. A lo largo de las fases anteriores de esta investigación se han identificado tres campos: Sistemas de Información – SI, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC y Transformación Digital.

Rodríguez (2020) señala que el uso de las tecnologías en las PYMES se encuentra imbricadas unas en otras, sin embargo, es clave reconocer el estado actual de la organización para así formular e implementar estrategias que permitan generar un avance en el uso de las tecnologías y cambiar los paradigmas, teniendo en cuenta que este cambio se basa en un principio de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la organización con el propósito de mejorar su productividad.

Todas las empresas usan tecnología en cualquiera de sus dimensiones, sin embargo, el cómo lo hacen marca la diferencia y determinan el ámbito desde el cual lo hace, es por esta razón por la cual, es fundamental determinar el nivel de uso tecnológico en el que se encuentra con el objetivo de adelantar acciones que permitan realizar innovaciones para alcanzar un mayor nivel de productividad. En esta perspectiva y teniendo en cuenta la metodología de investigación situada, la empresa Transportadora Tres Erres - RRR se ha constituido en objeto de investigación científica y en el marco del proyecto de investigación Implementación de la TD en empresas manufactureras y de servicios se ha desarrollado un instrumento que tiene la finalidad de determinar los requerimientos tecnológicos de las empresas a partir de un diagnóstico interno y externo de la organización que permite analizar las dimensiones de producto, proceso, mercadología y cliente, estructura organizacional, talento humano e investigación, para las cuales se han establecido una serie de variables que al medirlas en su conjunto arrojan como resultado un índice de madurez tecnológica de la organización.

Este instrumento de diagnóstico permite identificar el uso de las tecnologías que ha hecho la organización en cada una de las dimensiones a partir de la medición de las variables propuestas en cada caso, con base en los datos y la información obtenida y

mediante el uso de la metodología del análisis estratégico de la organización se realiza un análisis interno y externo que permita identificar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, de forma que se puedan priorizar los puntos críticos que requieren mayor atención y para los cuales se diseña una estrategia orientada a la implementación de tecnología que permitan generar una mayor eficiencia y una mejor condición en el uso de tecnologías.

Según Fred (2008) el proceso de análisis estratégico parte del horizonte estratégico, continua con un análisis de las condiciones externa a través de la Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE, la cual “permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (Fred, 2008, p. 110) y con la Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI, la cual, “resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar la relaciones entre ellas” (Fred, 2008, p. 158). Posteriormente se desarrolla la Matriz de Perfil Competitivo – MPC, la cual “identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación empresa que se toma como muestra” (Fred, 2008, p. 110 - 111). De esta manera se llega a la formulación de la Matriz FODA a través de la cual se concilian los factores externos y los factores internos, y se formulan las estrategias FO (Fortalezas y Amenazas), DO (Debilidades y Oportunidades), FA (Fortalezas y Amenazas) y DA (Debilidades y amenazas); hasta llegar al nivel de decisión en donde se evalúan e implementan las estrategias con base en lo formulado en la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa – MPEC. La Matriz MPEC “indica objetivamente que estrategias alternativas con las mejores” (Fred, 2008, p. 239).

Este proceso en el marco de la investigación fue adaptado como metodología para identificar y formular las estrategias orientadas a la implementación de tecnologías que requiere la empresa Transportadora Tres Erres - RRR, según el resultado de la aplicación del instrumento de diagnóstico.

#### 4. METODOLOGÍA

El proyecto de investigación: Implementación de la TD en empresas manufactureras y de servicios tiene un enfoque metodológico mixto en el que se combinará el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo de acuerdo con el diseño del objeto de investigación En el marco de la investigación situada. En este caso el objeto material es la empresa Transportadora Tres Erres – RRR, para la cual se realizará un diagnóstico de los requerimientos tecnológicos a partir de identificar su estado actual,

este es entonces el objeto formal *quod* de investigación y el objeto formal *quo* son tanto el instrumento de diagnóstico de requerimientos tecnológicos, como la adaptación metodológica del proceso de administración estratégica para la formulación y evaluación de las estrategias que requiere la empresa Transportadora Tres Erres – RRR en la dimensión de cliente.

La selección de la empresa fue a través de contacto directo con el gerente, quién gentilmente aceptó hacer parte del proceso de investigación, una vez recibida la aceptación se aplicó a través de una encuesta telefónica el instrumento de diagnóstico de los requerimientos tecnológicos de la empresa, el cual evalúa las necesidades tecnológicas en las dimensiones producto, proceso, mercadología y cliente, estructura organizacional, talento humano e investigación. Una vez aplicado el instrumento se encontró que la empresa debe priorizar la implementación de tecnologías en las dimensiones de cliente y proceso, sin embargo, en común acuerdo entre el gerente de la empresa y los investigadores, se determinó iniciar por la dimensión de cliente.

El proceso de diseño del objeto de investigación ya en este punto tiene dos insumos, el resultado de la aplicación del instrumento de diagnóstico y la priorización de la dimensión cliente, según la metodología de investigación situada se debe continuar con el análisis de la situación externa e interna de la empresa, para lo cual se adaptó el proceso de la administración estratégica para identificar en el primer caso las oportunidades y las amenazas, y en el segundo las fortalezas y las debilidades, con base en las cuales se procedió a realizar y analizar los dos tipos de factores con la Matriz de Evaluación de los Factores Externos – EFE y la Matriz de Evaluación de los Factores Interno – EFI. Al igual que se analizó el perfil competitivo de la empresa en relación con dos empresas del mismo sector y que tienen el mismo objeto y prestan el servicio en el mismo corredor vial, la información de las empresas seleccionadas se obtuvo del portal [https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/actividad/4923\\_TRANSPORTE-DE-CARGA-POR-CARRETERA/localidad\\_sogamoso](https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/actividad/4923_TRANSPORTE-DE-CARGA-POR-CARRETERA/localidad_sogamoso).

Con base en el análisis interno y externo de la empresa se procedió a la elaboración de la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas – FODA, la cual tiene como finalidad conciliar los factores externos e internos y permite la formulación y evaluación de las estrategias FO, DO, FA y DA, las cuales tienen como objetivo de priorizar las de mayor impacto tengan para la empresa. Como resultado de esta conciliación se priorizaron las estrategias que se deben implementar en la empresa a través de la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones – SPACE. En términos metodológicos la formulación y evaluación de las estrategias permite la

propuesta de una alternativa de solución que le permita a la empresa Transportadora Tres Erres – RRR atender los requerimientos tecnológicos orientados al cliente.

La tentativa de solución que se propone en términos de estrategia permite que la empresa implemente todas las estrategias indicadas en la matriz SPACE mediante la formulación de una serie de objetivos organizacionales en el mediano y largo plazo, los cuales se consolidan en una propuesta política orientada en la atención al cliente, metodológicamente esta política no es contrastable, sino que se debe implementar paulatinamente por parte de la empresa.

## 5. RESULTADOS

La investigación, realizada en el año 2021 en la Facultad de Contaduría y Finanzas Internacionales y el programa de Finanzas y Negocios Internacionales, denominada Implementación de la TD en empresas manufactureras y de servicios permitió seleccionar una serie de empresa a través de contacto directo con sus propietarios para realizar un diagnóstico de los requerimientos tecnológicos en las dimensiones de producto, proceso, mercadología y cliente, talento humano, estructura administrativa e investigación. En este caso se contó con el apoyo del señor Raúl Riaño, propietario y gerente de la empresa Transportadora Tres Erres - RRR.

Imagen 2. Raúl Riaño. Propietario y Gerente de Transportadora Tres Erres - RRR.



Se realizó la aplicación del instrumento de diagnóstico de requerimiento tecnológicos a través de una entrevista telefónica con el gerente de Transportadora

Tres Erres - RRR y los docentes Fabiam Eduardo Rojas Navarrete del SENA-CFTHS y Nairo Yovany Rodríguez Cabrera de la Fundación Universitaria Compensar. La entrevista se realizó el 18 de mayo de 2020 a las 2:00 pm. Como ya se ha mencionado en varios apartados de este capítulo, el instrumento diagnóstico tiene como objetivo determinar los requerimientos tecnológicos de una empresa a partir de identificar su estado actual, esto se hace a través del análisis de las dimensiones de proceso, producto, mercadología y cliente, estructura organizacional, talento humano e investigación. Cada dimensión cuenta con una serie de variables que permiten medir interrelacionadamente en cuál de las dimensiones la empresa ha tenido un mayor avance en el uso de tecnologías. La explicación de la estructura y funcionamiento del instrumento se encuentra presentada en el Capítulo II del presente libro, allí se explica de una manera amplia la estructura y funcionalidad del instrumento de diagnóstico. Acá se encuentra funcionando en el análisis de la empresa Transportadora Tres Erres - RRR. El informe de resultados se presenta en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Informe de resultados del diagnóstico de requerimientos tecnológicos para la empresa Transportadora Tres Erres - RRR.

VARIABLES	ESTADIO	RESULTADO	PONDERACIÓN
Digitalización	3	3	11,11%
Comunicación	0	1	0,00%
Talento Humano	0	3	0,00%
Trabajo Remoto	0	1	0,00%
Comercialización electrónica	0	2	0,00%
Seguridad Informática	0	1	0,00%
Herramientas para la Gestión Digital	0	1	0,00%
Gestión Estratégica	2	3	7,41%
Públicos Interesados	7	3	25,93%
Uso e Implementación de Tecnologías	3	6	5,56%
Innovación	2	2	11,11%

Fuente: Elaboración propia.

El resultado del diagnóstico de requerimientos tecnológicos señala que la empresa Transportadora Tres Erres - RRR se encuentra en un estadio 1 de uso de tecnologías, el cual implica que se requiere implementar Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC en dos frentes, cliente y proceso. Tal como se observa en el Cuadro 1., la prioridad es atender públicos interesados y la digitalización, cuyos resultados son el 25.93% y 11.11%, respectivamente. Estas dos variables son constitutivas de las dimensiones de cliente. En segundo lugar, se encuentran las variables de digitalización e

innovación, con el 11,11% cada una y las cuales hacen parte de la dimensión de proceso. Son estos resultados que avalan las dimensiones priorizadas.

Las variables que constituyen la dimensión de cliente son digitalización, comunicación, comercialización electrónica, públicos interesados y uso e implementación de tecnologías, en tanto que las de proceso son digitalización, talento humano, trabajo remoto, comercialización electrónica, seguridad informática y uso e implementación de tecnologías. Como se puede observar algunas variables son las mismas para las dos dimensiones, lo cual permite un interrelacionamiento entre las dos dimensiones.

Los resultados obtenidos del instrumento diagnósticos fueron socializados con el gerente de Transportadora Tres Erres - RRR a través de una conferencia telefónica, y él manifestó reconocer el estado actual de su empresa y el interés de priorizar las dos dimensiones identificadas en el diagnóstico, para las cuales se formulación la estrategia de implementación de tecnología, sin embargo, este capítulo se orienta al análisis de la dimensión de cliente.

## 6. DISEÑO Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para el diseño de la estrategia se realizó una adaptación metodológica del proceso de administración estratégica indicado en la parte final del marco teórico con el propósito de complementar y darle continuidad al resultado obtenido con la aplicación del instrumento de diagnóstico de requerimientos tecnológicos. La forma como se procedió fue la siguiente, una vez identificada la empresa y realizado el contacto directo con su propietario y gerente se realizó la aplicación del instrumento de diagnóstico, el cual indicó en sus resultados que se debe actuar en las dimensiones de cliente y proceso, en común acuerdo entre gerente e investigadores se decidió abordar inicialmente la dimensión de cliente. Esto en términos metodológicos permite constituir la empresa Transportadora Tres Erres – RRR en objeto de investigación científica, lo cual se complementa con el análisis de la plataforma estratégica de la empresa en la cual se podrían identificar su visión, misión, objetivos y estrategias, las cuales no se encuentran enunciadas. Siendo esta la primera acción que la empresa debe realizar para que sea visible en el mercado y en el sector de transporte de carga.

## 7. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Posteriormente se identificaron las oportunidades y amenazas en la dimensión cliente:

## **Oportunidades Dimensión Cliente**

Sistematizar la información de los clientes permite generar una estrategia de comunicación efectiva con ellos.

Ampliar la estrategia de mercadeo a otros canales como redes sociales.

Ampliar la estrategia de comunicación con otros medios.

Atraer nuevos clientes a través de ampliar los canales y medios de comunicación.

## **Amenazas Dimensión Cliente**

La información de los clientes no se encuentra sistematizada. La estrategia de mercadeo se basa en el voz a voz. No se realizan anuncios, ni publicidad en medios, redes sociales, etc. La información que se genera para los clientes es a través de WhatsApp. El cliente llega a la empresa.

## **Matriz de Perfil Competitivo**

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas en la dimensión cliente, se procedió con el análisis de la competencia de la Transportadora Tres Erres – RRR teniendo en cuenta el tipo de servicio y el corredor vial por el cual opera, para lo cual se seleccionaron dos empresas que se encuentran ubicadas en la ciudad de Sogamoso – Boyacá, que prestan el servicio de transporte de carga y se han determinado diez factores de éxito que permiten establecer el perfil competitivo de la organización. Cada factor tiene una ponderación de 0.10, y la sumatoria de los diez factores suma 1.0. Se evalúan para las tres empresas para generar el perfil competitivo de cada una.

Cuadro 2. Matriz de perfil competitivo - MPC.

MATRIZ MPC							
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Ponderación	Transportadora Tres Erres - Rrr		Transportadora Rincón y Asociados S.A.S.		Transportadora Boyacense S.A.	
		CALIFICACIÓN	UNTUACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	UNTUACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	UNTUACIÓN PONDERADA
1. Participación en el mercado nacional.	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
2. Posición Financiera.	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
3. Calidad del servicio.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4. Líneas de servicio.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5. Tipo de cliente.	0.10	3	0.30	3	0.30	5	0.50

6. Cadena logística.	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
7. Cadena de distribución.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
8. Capacidad de almacenamiento.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
9. Capacidad de movilización de volumen de carga.	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
10. Oportunidad de respuesta en el servicio.	0.10	4	0.40	4	0.40	5	0.50
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.20</b>		<b>3.50</b>		<b>4.20</b>

Fuente: Elaboración propia.

La información de las empresas seleccionadas fue tomada del portal [https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/actividad/4923\\_TRANSPORTE-DE-CARGA-POR-CARRETERA/localidad\\_sogamoso](https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/actividad/4923_TRANSPORTE-DE-CARGA-POR-CARRETERA/localidad_sogamoso), en el cual, se encuentra la información básica de ellas que permite realizar la comparación con la empresa objeto de análisis. Según la matriz MPC, la Transportadora Tres Erres tiene dos grandes ventajas competitivas frente a su competencia directa, la calidad del servicio y las líneas de servicio. Su mayor debilidad es su posición financiera, ya que las dos empresas de referencia tienen una mejor condición financiera que les permite tener no sólo una mayor participación en el mercado, sino una mayor capacidad de movilización de carga. En el resultado global la Transportadora Tres Erres – RRR tiene el menor puntaje, lo cual, no significa que la empresa este en una posición de desventaja, sino que hay grandes oportunidades de crecimiento en el mercado, no sólo desde su experiencia, sino visualizando el comportamiento de las otras.

#### **Matriz de Evaluación de Factores Externo - EFE**

Una vez identificadas las oportunidades y las amenazas se llevan a su análisis en la matriz EFE, la cual permite la evaluación de factores económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos. La matriz EFE permite asignar una puntuación entre 1.0 y 4.0, ya sea para las oportunidades o para las amenazas.

Cuadro 3. Matriz de Evaluación de factores externos - EFE.

MATRIZ EFE			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Ampliar el número de clientes.	0,09	4	0,36
2. Aumentar el volumen de carga transportada.	0,07	4	0,28
3. Incrementar las frecuencias de servicio.	0,05	3	0,15
4. Mejorar el relacionamiento con el cliente.	0,08	4	0,32
5. Fortalecer las competencias en atención al cliente en los empleados.	0,05	2	0,1
6. Organizar y sistematizar la información del cliente.	0,06	1	0,06
7. Organizar y sistematizar la cadena logística.	0,07	3	0,21
8. Gestionar la información resultado de la prestación del servicio.	0,05	3	0,15
9. Cualificar las competencias digitales de los empleados.	0,02	2	0,04
<b>AMENAZAS</b>			
10. Se identifica en INFORMA alrededor de diez empresas que prestan un servicio similar.	0,06	3	0,18
11. Alrededor del 50% de las empresas que están en el mercado de Sogamoso cuentan con una gran infraestructura.	0,07	4	0,28
12. Organización para la prestación del servicio.	0,05	2	0,1
13. La falta de comunicación y divulgación del servicio.	0,03	1	0,03
14. Los paros y bloqueos de vías.	0,02	4	0,08
15. Los altos costos de los insumos asociados al servicio de transporte.	0,01	2	0,02
16. El costo de los arrendamientos.	0,03	3	0,09
17. La inseguridad.	0,08	2	0,16
18. El temor al cambio.	0,07	4	0,28
19. Falta de una plataforma estratégica.	0,04	2	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,97</b>

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados de la matriz EFE para la Transportadora Tres Erres – RRR presenta tres grandes oportunidades: ampliar el número de clientes, aumentar el volumen de carga transportada, y mejorar el relacionamiento con el cliente. Sus

principales amenazas son que alrededor del 50% de las empresas que están en el mercado de Sogamoso cuentan con una gran infraestructura, los paros y bloqueos frecuentes de las vías y el temor al cambio. Este es uno de los factores que mayor incidencia tiene para las PYMES en relación con el cambio tecnológico, así lo señala Rodríguez (2019)

El 23,8% de las MiPymes encuestadas reaccionan muy rápido frente a los cambios, esto implica que este conjunto de empresas está pendiente del comportamiento del mercado y reconocen cambios significativos que afectan su negocio y actúan con eficiencias para lograr un mayor posicionamiento en el mismo. Es una estrategia de enfrentar y anticiparse a la competencia. El 45,2% de las MiPymes reacciona de una manera rápida a los cambios en el mercado, esto indica que las empresas a pesar de identificar las tendencias que se generan en el mercado no actúan con total celeridad, sino que requieren de una lapso de tiempo mayor para actuar, puede obedecer a que las organizaciones no logran reconocer todos los factores implicados y porque los procesos de análisis de los datos son un poco más lentos para obtener la información que garantice una toma de decisiones más rápidas. (p. 44)

## 8. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

### ***Fortalezas Dimensión Cliente***

Tiene más de diez años de experiencia en el mercado.

Se ha mantenido estabilidad y fidelidad con los actuales clientes.

Los clientes actuales han recomendado el servicio de la empresa.

La empresa ha logrado un proceso de crecimiento a pesar de la pandemia y los paros.

La empresa es reconocida en el mercado por su cumplimiento.

### ***Debilidades Dimensión Cliente***

La información sobre los clientes no se gestiona.

Falta seguimiento al nivel de satisfacción de los clientes.

Falta estrategia de comunicación sobre el servicio.

Falta una base de datos con información de los clientes y del tipo de carga.

Falta una política de atención al cliente.

### ***Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI***

La matriz de evaluación de factores internos – EFI permite evaluar las fortalezas y debilidades interna de la empresa en cada una de las áreas y la forma como se interrelacionan entre ellas en función de alcanzar los objetivos organizacionales.

Cuadro 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI.

MATRIZ EFI			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Tiene más de diez años de experiencia en el mercado.	0,06	4	0,24
2. Se ha mantenido estabilidad y fidelidad con los actuales clientes.	0,07	4	0,28
3. Los clientes actuales han recomendado el servicio de la empresa.	0,05	3	0,15
4. La empresa ha logrado un proceso de crecimiento a pesar de la pandemia y los paros.	0,07	4	0,28
5. La empresa es reconocida en el mercado por su cumplimiento.	0,08	4	0,32
6. La empresa garantiza el cuidado y la seguridad de las mercancías.	0,06	4	0,24
7. La empresa cumple con los itinerarios indicados a los clientes.	0,07	3	0,21
8. Los clientes reconocen la responsabilidad en el manejo de la carga.	0,05	3	0,15
9. Las personas que trabajan en la empresa tienen una alta calidad humana que se refleja en el servicio.	0,05	2	0,1
<b>DEBILIDADES</b>			
11. La información sobre los clientes no se gestiona.	0,09	2	0,18
12. Falta seguimiento al nivel de satisfacción de los clientes.	0,07	2	0,14
13. Falta estrategia de comunicación sobre el servicio.	0,05	2	0,1
14. Falta una base de datos con información de los clientes y del tipo de carga.	0,08	1	0,08
15. Falta una política de atención al cliente.	0,03	3	0,09
16. No se encuentra diseñada la cadena logística.	0,02	2	0,04
17. La cadena logística no se encuentra sistematizada.	0,03	2	0,06
18. No se usan TI en la prestación del servicio.	0,03	2	0,06
19. Todas las actividades se realizan manualmente.	0,04	3	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,84</b>

Fuente: Elaboración propia.

La matriz EFI muestra como Transportadora Tres Erres - RRR se ha constituido en empresa referente en el segmento de mercado en el que se encuentra, en el cual, tiene alrededor de diez competidores con las mismas líneas de servicio o más. Sus

principales fortalezas son tener más de diez años de experiencia en el mercado, mantener estabilidad y fidelidad con los actuales clientes, lograr un proceso de crecimiento a pesar de la pandemia y los paros, ser reconocida en el mercado por su cumplimiento, y garantizar el cuidado y la seguridad de las mercancías, lo cual sin duda le genera grandes oportunidades de crecimiento mediante la combinación de estrategias de publicidad y marketing. Las principales debilidades son la falta de una política de atención al cliente y el que todas las actividades aún se realicen de forma manual, estas son ajustables con la incorporación de tecnologías y la implementación de una política enfocada al cliente.

## 9. CONCILIACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS Y LOS FACTORES INTERNOS

### ***Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas - FODA***

Tal como se indicó con anterioridad, la matriz FODA permite conciliar los factores externos e internos de la empresa con el objetivo de priorizar las estrategias que permitan atender los requerimientos tecnológicos en la dimensión cliente a través de la formulación y evaluación de las estrategias FO, DO y FA, DA. La priorización no implica seleccionar las mejores, sino generar un orden en su implementación, pues el propósito de la matriz FODA es que se puedan implementar todas.

Cuadro 5. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas - FODA.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Tiene más de diez años de experiencia en el mercado.</li><li>2. Se ha mantenido estabilidad y fidelidad con los actuales clientes.</li><li>3. Los clientes actuales han recomendado el servicio de la empresa.</li><li>4. La empresa ha logrado un proceso de crecimiento a pesar de la pandemia y los paros.</li><li>5. La empresa es reconocida en el mercado por su cumplimiento.</li><li>6. La empresa garantiza el cuidado y seguridad de las mercancías.</li><li>7. La empresa cumple con los itinerarios indicados a los clientes.</li><li>8. Los clientes reconocen la responsabilidad en el manejo de la carga.</li><li>9. Las personas que trabajan en la empresa tienen una alta calidad humana que se refleja en el servicio.</li><li>10. Hay disponibilidad de tiempos adicionales para la recepción de mercancía.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. La información sobre los clientes no se gestiona.</li><li>2. Falta seguimiento al nivel de satisfacción de los clientes.</li><li>3. Falta estrategia de comunicación sobre el servicio.</li><li>4. Falta una base de datos con información de los clientes y del tipo de carga.</li><li>5. Falta una política de atención al cliente.</li><li>6. No se encuentra diseñada la cadena logística.</li><li>7. La cadena logística no se encuentra sistematizada.</li><li>8. No se usan TI en la prestación del servicio.</li><li>9. Todas las actividades se realizan manualmente.</li><li>10. Generar una estrategia de cambio tecnológico que no impliquen mayores costos.</li></ol>

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistematizar la información de los clientes permite generar una estrategia de comunicación efectiva con ellos.</li> <li>2. Ampliar la estrategia de mercadeo a otros canales como redes sociales.</li> <li>3. Ampliar la estrategia de comunicación con otros medios.</li> <li>4. Atraer nuevos clientes a través de ampliar los canales y medios de comunicación.</li> <li>5. Organizar la cadena logística con las dos líneas de servicio.</li> <li>6. Sistematizar la cadena logística de la empresa en las líneas de servicio.</li> <li>7. Organizar y realizar seguimiento a la recepción y despachos de mercancías.</li> <li>8. Gestionar digitalmente la información de la carga transportada.</li> <li>9. Contar con una política de atención al cliente basada en la comunicación assertiva.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar la experiencia en el mercado para mejorar el relacionamiento y comunicación con los clientes. (F1, F2, O1, O2, O3, O4).</li> <li>2. Mantener el nivel de confianza de los clientes y ampliar la base de clientes frecuentes. (F3, F4, F5, F8, O3, O4).</li> <li>3. Establecer la cadena logística para asegurar la calidad del servicio. (F6, F7, O5).</li> <li>4. Sistematizar la cadena logística. (F6, F7, O5, O6, O7).</li> <li>5. Implementar tecnologías que permitan hacer más eficientes la atención al cliente y la cadena logística. (F8, F9, F10, O8, O9).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear una base de datos para gestionar la información de los clientes. (D1, D2, O1, O2, O4).</li> <li>2. Ampliar la estrategia de comunicación mediante el uso de nuevos canales como redes sociales (D2, D3, O2, O3, O4).</li> <li>3. Formular una política de atención al cliente. (D5, O4, O5).</li> <li>4. Establecer la cadena logística sistematizada. (D6, D7, O5, O6).</li> <li>5. Implementar TI que permitan alcanzar una mayor eficiencia en el relacionamiento con el cliente y en el proceso logístico. (D8, D9, D10, O8, O9 y O10).</li> </ol>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La información de los clientes no se encuentra sistematizada.</li> <li>2. La estrategia de mercadeo se basa en el voz a voz.</li> <li>3. No se realizan anuncios, ni publicidad en medios, redes sociales, etc.</li> <li>4. La información que se genera para los clientes es a través de WhatsApp.</li> <li>5. El cliente llega a la empresa.</li> <li>6. La empresa tiene dos líneas de servicio: varios y alimentos.</li> <li>7. La cadena logística no se encuentra sistematizada.</li> <li>8. Se debe hacer seguimiento a los despachos.</li> <li>9. La información de la carga no se gestiona a través de un software.</li> <li>10. Falta un mecanismo de medición de la satisfacción del cliente al momento de recibir los envíos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar y sistematizar la información sobre los clientes y la carga. (F1, F2, A1).</li> <li>2. Mejorar la comunicación con el cliente a través de una mayor presencia en medios como las redes sociales. (F3, F4, A3, A4).</li> <li>3. Difundir a través de una combinación de medios los servicios que ofrece la empresa. (F5, F6, F7, A5).</li> <li>4. Realizar seguimiento a la carga para continuar garantizando calidad y en el servicio. (F7, F8, A7, A8).</li> <li>5. Gestionar mediante el uso TI la prestación del servicio para continuar garantizando la satisfacción del cliente y poderla medir (F9, F10, O9, O10).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistematizar la información de los clientes y de la carga para garantizar una mayor calidad en el servicio. (D1, D2, D3, A1, A2, A3).</li> <li>2. Garantizar una comunicación efectiva con los clientes a través de la diversificación de medios. (D4, D5, A4, A5, A6).</li> <li>3. Organizar la cadena logística según las líneas de servicio que ofrece la empresa. (D6, D7, A6, A7, A8).</li> <li>4. Implementar TI que permitan gestionar la información de los clientes y de la carga, de manera que permita apoyar la toma decisiones (D8, D9, A8, A9, A10).</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

La matriz FODA al presentar el conjunto de estrategias que se deben implementar en la organización implica que ésta debe pasar por un análisis a través de la grilla del análisis económico, que permita establecer la relación costo – beneficio, de manera que

no incurran en costos y gastos que no sea posible asumir por la organización. En este sentido las estrategias deben asumirse en el menor tiempo posible, ya que si se deja pasar mucho tiempo las condiciones cambiantes tanto del entorno externo, como del interno pueden dejar sin ninguna validez alguna de ellas.

### **Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones - SPACE**

La matriz SPACE también permite integrar los factores externos señalados en la matriz EFE con los factores internos señalados en la matriz EFI, e igualmente, identificar una serie de variables que permitan identificar la fortaleza financiera – FF, la fortaleza industrial – FI, la estabilidad ambiental – EA y la ventaja competitiva – VC. De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede formular una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Cuadro 5. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones - SPACE.

<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</b>	<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA</b>
<i>Fortaleza Financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad Ambiental (EA)</i>
Fidelidad de clientes Mantener la base actual de clientes Diseñar una estrategia para incrementar el número de clientes.	Implementar TI para asegurar una mayor calidad en la prestación del servicio. Implementar una estrategia de comunicación con los clientes actuales. Generar los cambios tecnológicos que exige el mercado para las empresas del sector.
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	<i>Fortaleza de la Industria (FI)</i>
Fidelidad de los clientes. Calidad del servicio prestado. Talento humano de la empresa. El costo del servicio es competitivo frente a las demás empresas.	Es un sector de muy rápido crecimiento. El sector del transporte de carga tiene grandes oportunidades de innovación. Muchas empresas del sector se encuentran muy avanzadas en el uso de tecnologías.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificados cada uno de los factores, se procedió a la asignación de valores entre 1.0 y 5.0 para determinar el tipo de estrategia que se debe implementar en la empresa.

Cuadro 6. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones - SPACE.

<b>Fortaleza Financiera (FF)</b>	<b>Puntuaciones</b>
Fidelidad de clientes	4.0
Mantener la base actual de clientes	4.0
Diseñar una estrategia para incrementar el número de clientes.	5.0
	13.0

<b>Fortaleza de la Industria (FI)</b>		
Es un sector de muy rápido crecimiento.		4.0
El sector del transporte de carga tiene grandes oportunidades de innovación.		4.0
Muchas empresas del sector se encuentran muy avanzadas en el uso de tecnologías.		5.0
		13.0
<b>Estabilidad Ambiental (EA)</b>		
Implementar TI para asegurar una mayor calidad en la prestación del servicio.		-3.0
Implementar una estrategia de comunicación con los clientes actuales.		-2.0
Generar los cambios tecnológicos que exige el mercado para las empresas del sector.		-4.0
		-9.0
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>		
Fidelidad de los clientes.		-1.0
Calidad del servicio prestado.		-1.0
Talento humano de la empresa.		-1.0
El costo del servicio es competitivo frente a las demás empresas.		-2.0
		-5.0
<b>Conclusión</b>		
El promedio EA es -3.0. El promedio FI es 4.33.		
El promedio VC es -1.25. El promedio FF es 4.33.		
Coordenadas del vector direccional: eje x: $-3.0 + (+4.33) = 1.33$		
Eje y: $-1.25 + (+4.33) = 3.08$		
Transportadora Tres Erres - RRR es una empresa financieramente sólida que ha logrado ventajas competitivas en una industria estable y creciente como se evidencia en su posición en el mercado con grandes oportunidades de crecimiento.		

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados la empresa Transportadora Tres Erres – RRR debe aprovechar su estabilidad financiera para consolidar el relacionamiento con el cliente a través de implementar acciones orientadas a la atención de este mediante la diversificación de sus canales de comunicación y divulgación como son las redes sociales, el desarrollo de un modelo de negocio digital basados en una política orientada al cliente.

## 10. DISCUSIÓN

Los resultados de diagnóstico y análisis de los factores externos e internos de la empresa Transportadora Tres Erres – RRR indican que las estrategias que se deben implementar en el mediano y largo plazo deben orientarse a la atención al cliente. Lo anterior implica que como marco general la empresa debe desarrollar e implementar

una política centrada en el cliente atraer nuevos clientes, mediante la ampliación de los canales de comunicación y la gestión de la información que se genera en la prestación del servicio para asegurar la calidad de este. Estas oportunidades le aseguran un crecimiento en el futuro.

Cuadro 7. Estrategias y Objetivos a Largo Plazo.

ALTERNATIVAS ESTRÁTÉGICAS						
Factores Clave	Ponderación	Consolidación en el mercado Sogamoso		Consolidación en el mercado Bogotá D.C.		
		PA	PTA	PA	PTA	
<b>Oportunidades</b>						
Sistematizar la información de los clientes permite generar una estrategia de comunicación efectiva con ellos.	0,09	-	-	-	-	
Ampliar la estrategia de mercadeo a otros canales como redes sociales.	0,07	4	0,28	3	0,21	
Ampliar la estrategia de comunicación con otros medios.	0,05	2	0,1	2	0,1	
Atraer nuevos clientes a través de ampliar los canales y medios de comunicación.	0,08	4	0,32	3	0,24	
Organizar la cadena logística con las dos líneas de servicio.	0,05	3	0,15	3	0,15	
Sistematizar la cadena logística de la empresa en las líneas de servicio.	0,06	-	-	-	-	
Organizar y realizar seguimiento a la recepción y despachos de mercancías.	0,07	3	0,21	3	0,21	
Gestionar digitalmente la información de la carga transportada.	0,05	-	-	-	-	
Contar con una política de atención al cliente basada en la comunicación asertiva.	0,02	-	-	-	-	
<b>Amenazas</b>	1.0					
La información de los clientes no se encuentra sistematizada.	0,06	3	0,18	3	0,18	
La estrategia de mercadeo se basa en el voz a voz.	0,07	-	-	-	-	
No se realizan anuncios, ni publicidad en medios, redes sociales, etc.	0,05	1	0,05	2	0,1	
La información que se genera para los clientes es a través de WhatsApp.	0,03	2	0,06	2	0,06	
El cliente llega a la empresa.	0,02	-	-	-	-	
La empresa tiene dos líneas de servicio: varios y alimentos.	0,01	1	0,01	1	0,01	
La cadena logística no se encuentra sistematizada.	0,03	-	-	-	-	
Se debe hacer seguimiento a los despachos.	0,08	-	-	-	-	

La información de la carga no se gestiona a través de un software.	0,07	-	-	-	-
Falta un mecanismo de medición de la satisfacción del cliente al momento de recibir los envíos.	0,04	-	-	-	-
<b>Fortalezas</b>	1.0				
Tiene más de diez años de experiencia en el mercado.	0,06	4	0,24	3	0,18
Se ha mantenido estabilidad y fidelidad con los actuales clientes.	0,07	4	0,28	3	0,21
Los clientes actuales han recomendado el servicio de la empresa.	0,05	4	0,2	4	0,2
La empresa ha logrado un proceso de crecimiento a pesar de la pandemia y los paros.	0,07	4	0,28	4	0,28
La empresa es reconocida en el mercado por su cumplimiento.	0,08	-	-	-	-
La empresa garantiza el cuidado y seguridad de las mercancías.	0,06	4	0,24	3	0,18
La empresa cumple con los itinerarios indicados a los clientes.	0,07	4	0,28	4	0,28
Los clientes reconocen la responsabilidad en el manejo de la carga.	0,05	-	-	-	-
Las personas que trabajan en la empresa tienen una alta calidad humana que se refleja en el servicio.	0,05	4	0,2	4	0,2
Hay disponibilidad de tiempos adicionales para la recepción de mercancía.	0,02	-	-	-	-
<b>Debilidades</b>	1.0				
La información sobre los clientes no se gestiona.	0,07	4	0,36	4	0,36
Falta seguimiento al nivel de satisfacción de los clientes.	0,07	3	0,21	3	0,21
Falta estrategia de comunicación sobre el servicio.	0,05	-	-	-	-
Falta una base de datos con información de los clientes y del tipo de carga.	0,08	-	-	-	-
Falta una política de atención al cliente.	0,03	-	-	-	-
No se encuentra diseñada la cadena logística.	0,02	-	-	-	-
La cadena logística no se encuentra sistematizada.	0,03	3	0,09	2	0,06
No se usan TI en la prestación del servicio.	0,03	1	0,03	2	0,06
Todas las actividades se realizan manualmente.	0,04	2	0,08	2	0,08
Generar una estrategia de cambio tecnológico que no impliquen mayores costos					
<b>Suma total de las puntuaciones del grado atractivo</b>	1.0		3,85		3,56

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la empresa Transportadora Tres Erres – RRR tiene que aprovechar las fortalezas que ha logrado consolidar como lo es el cumplimiento de los itinerarios establecidos, el proceso de crecimiento a pesar de las condiciones cambiantes del mercado y la situación política del país, y una de las más importantes en el marco del análisis de la dimensión cliente, que es mantener y llevar al crecimiento la fidelidad de los clientes.

Imagen 3. Equipo de trabajo de la empresa Transportadora Tres Erres – RRR.



Tanto las oportunidades, como las fortalezas que la empresa Transportadora Tres Erres ha logrado consolidar en el tiempo, son factores que le garantizan la posibilidad de continuar creciendo en el sector de transporte de carga, tanto en Sogamoso, como en Bogotá D.C., tal como se ha señalado con anterioridad, adelantando algunas acciones que permitan no sólo la implementación de tecnologías para la gestión de la información del servicio prestado, sino para la incorporación de tecnologías de gobierno empresarial o gobernanza para ampliar sus objetivos como organización.

Equality, the company must be alert to the changing conditions of the market, both in Sogamoso, as in Bogotá D.C. for it to be able to generate rapid responses to threats such as not systematizing customer information and advancing actions to convert weaknesses into opportunities, before which it must act in the management of customer information and the follow-up at the level of satisfaction achieved by them with the service provided.

En este sentido y como resultado del análisis se proponen los siguientes objetivos para la empresa en la gestión de la dimensión cliente:

### ***Objetivos a Largo Plazo - Dimensión Cliente***

Crear una base de datos con la información de los clientes.

Implementar una política de atención y seguimiento al cliente.

Generar un mayor flujo de información para los clientes.

Diseñar estrategia de comunicación mediante el uso de redes sociales.

Desarrollar una estrategia de medios mediante la página web de la empresa.

Estos objetivos en su conjunto se pueden realizar mediante la formulación de una política orientada al usuario del servicio de transporte de carga que le garantice una plena satisfacción, para lo cual, la empresa Transportadora Tres Erres – RRR tiene que revisar tres objetivos en esa política como lo es caracterizar el servicio, atender las reclamaciones que presenten los clientes y solucionar las incidencias que se sucedan. La base de esta política es la comunicación, la cual debe basarse en el establecimiento de relaciones cordiales con el cliente fundadas en la empatía, por ejemplo. Ésta permite que tanto el cliente, como la empresa se puedan poner en la situación del otro, reconociendo sus particularidades, de manera que dialógicamente puedan resolver cualquier dificultad o situación que se presente. Un efecto positivo en la comunicación es que ésta sea asertiva, en la que las partes involucradas puedan presentar sus puntos de vistas, respetarse sus opiniones y evitar dos posiciones que no contribuyen en la solución de conflictos, como lo son la agresiva o la pasiva, ya que se deja abierto el espacio para que algunas de las partes se impongan a la otra usando medios como la fuerza o la intimidación.

La política de orientación del servicio al cliente debe ser flexible de tal manera que evite cometer errores de comunicación comercial como el incumplimiento de lo pactado en el momento de prestar el servicio de transporte, asumir actitudes agresivas frente a situaciones o contingencias que se presenten, resolver las PQRS presentadas por el cliente de una forma ligera sin analizar las implicaciones de la respuesta, apegarse a la norma o los protocolos de una forma rigurosa y, falta de integración de las diferentes instancias de la empresa involucradas en la atención al cliente.

Una adecuada atención al cliente parte del reconocimiento del entorno, para lo cual se debe contar con espacio físico agradable que le dé confianza al cliente frente no sólo a atención que él reciba, sino frente al tratamiento que se le van a dar las mercancías que ha confiado para el transporte. En este sentido se le debe garantizar el cumplimiento de todas las promesas de valor que se le han hecho, un ejemplo garantizar la cadena de frío bajo los requerimientos que el cliente solicita se transporte la mercancía encargada.

Un segundo elemento es el personal, el cual debe estar preparado y continua capacitación en atención al cliente e igualmente distinguido con los respectivos uniformes que lo identifique como miembro de la empresa. En este sentido el personal de la empresa debe reflejar lo que ella es, en todos los momentos de verdad, los cuales son durante el relacionamiento directo con el cliente. Se trata de garantizar un servicio de calidad, pero también de aumentar la confianza del cliente.

Imagen 4. Hermencio Riaño. Administrador de la bodega en Bogotá D. C.



Y un tercer elemento es la estructura organizacional, la cual debe ser acorde con el servicio y estar orientada a garantizarle una plena satisfacción al cliente, en este sentido se debe contar con un horario de atención, con diferentes canales de comunicación, con sistemas que permitan la gestión de la información de las mercancías y del cliente, con un procedimiento para la recepción y entrega de mercancías, y seguimiento de postventa que permita identificar el nivel de satisfacción alcanzador por el cliente.

En esta perspectiva una política orienta a la atención al cliente no sólo implica el uso de tecnologías que permitan realizar el procedimiento establecido para la atención, sino el uso de tecnologías de gobernanza que permitan que él alcance una plena satisfacción con el servicio recibido.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ariza F. y Ariza J. (2016). Comunicación y atención al cliente. Mc. Graw Hill.
- CEPAL, C. (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación.
- Delgado Fernández, T. (2021). Taxonomía de Transformación Digital. Revista Cubana De Transformación Digital, 1(1), 4–23. Recuperado a partir de <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/62>
- Fred, David. (2008). Conceptos de administración estratégica. Prentice Hall.
- Horney, N., Pasmore, B., & O’Shea, T. (2021). Leadership Agility: a business imperative for a VUCA world. Luxorgroup. luxorgroup.<http://luxorgroup.fr/coaching/wp-content/uploads/Leadership-agility-model.pdf>
- Mintrabajo.gov.co. 2021. MiPymes representan mas de 90 del sector productivo nacional - Ministerio del trabajo. [online] Available at: <<https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>> [Accessed 15 November 2021].
- Rodríguez Cabrera, N. (2019.). Tecnología de la información y comunicación TIC: Como herramienta para la innovación en procesos de pequeñas y medianas empresas Pymes. Compensar Unipanamericana Fundación Universitaria. URI: <https://repositoriocrai.uchile.cl/handle/compensar/216>
- Rodríguez Cabrera, N., (2020). Análisis de la Implementación de la Transformación Digital - TD en las PYMES manufactureras. Fondo Editorial Universitario Servando Garcés. DOI: 10.47212/Analisisdelatransformaciondigital2021.

## SOBRE O ORGANIZADOR

**Jesús Rivas Gutiérrez:** Pregrado: Licenciatura en Odontología, egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Diplomado en Investigación Educativa en la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ). Especialidad: Docencia Superior por la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ). Posgrado: Maestría en Ciencias de la Educación por la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ). Posgrado: Doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca (UABJO). Docente de base de tiempo completo por más de 35 años en la Universidad Autónoma de Zacatecas en la Unidad Académica de Odontología y la Unidad Académica de Docencia Superior (UAO/UAZ – UADS/UAZ). Docente invitado en la Maestría en Docencia e Investigación Jurídica de la Unidad Académica de Derecho de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAD/UAZ). Docente invitado en el Doctorado de Farmacología de la Unidad Académica de Medicina Humana de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAMH/UAZ). Ponente en eventos académicos locales, regionales, nacionales e internacionales con temáticas sobre odontología, educación, enseñanza-aprendizaje, práctica docente, medio ambiente, sustentabilidad, representaciones sociales, evaluaciones y reestructuraciones curriculares entre otros temas. Autor de diversos libros, capítulos de libro y artículos en revistas nacionales e internacionales sobre odontología, educación, enseñanza-aprendizaje, práctica docente, medio ambiente, sustentabilidad, representaciones sociales, evaluaciones y reestructuraciones curriculares entre otros temas. Director de la Unidad Académica de Odontología de la Universidad Autónoma de Zacatecas, periodo 2008-2012. Responsable Académico de la Licenciatura de Médico Cirujano Dentista de la Unidad Académica de Odontología de la Universidad Autónoma de Zacatecas, periodo 2004-2008. Coordinador de Acreditaciones de la Unidad Académica de Odontología de la Universidad Autónoma de Zacatecas, periodo 2016-2021.

<https://orcid.org/0000-0001-7223-4437>

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

- Abandonment 107, 108, 109, 110, 112, 113, 114, 116, 117  
Alginato 88, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 104, 105, 106  
Aprendizaje 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 22, 155, 178, 182, 184, 188, 215, 223, 225, 226, 228, 229, 231, 232, 247, 248, 249, 253, 254, 255, 256, 257, 258  
Asociación implícita 136, 139, 140, 141, 142, 143

### B

- Black Women's Movement 146, 150, 151, 152

### C

- Cambio 15, 16, 18, 53, 57, 58, 60, 62, 122, 130, 132, 160, 165, 166, 169, 171, 172, 173, 185, 188, 190, 198, 199, 201, 206, 211, 213, 214, 215, 216, 220, 221, 223, 233, 235, 236, 237, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 255, 256, 257, 258, 259, 260  
Cliente 155, 158, 162, 166, 167, 171, 172, 173, 174, 175, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 192, 193, 194, 195, 196, 198, 199, 200, 201, 202, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210  
Clima organizacional 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222  
Competencia social 223, 225  
Complejidad 189, 217, 235, 236, 237, 239, 240, 241, 242, 243, 246, 247, 250, 255, 256, 257, 259  
Consumidor 179, 183  
Cuestionario en línea (Google Forms) 52  
Cultura institucional 246, 256, 257, 258

### D

- Decoloniality 27  
Desafíos de los centros educativos 19  
Destinos turísticos 63, 64, 86  
DMO 63, 64, 66, 71, 74, 75, 76, 77, 78, 81

### E

- Educación emocional 223, 224, 225, 226, 229, 230, 232, 233, 234

Educación Matemática 12, 13, 18  
Enseñanza 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 14, 16, 17, 18, 22, 55  
Epistemología histórica 156, 160, 163, 176  
Epistemología Histórica 155, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 175, 176, 178, 180  
Estructura organizativa 246, 247, 248, 249, 257, 258  
Estudiantes universitarios (pedagogía) 52

## F

Formación del profesorado 12

## G

Genealogy 27, 29, 30, 31  
Gestión de conflictos 223, 228, 257  
Gestión territorial 119, 122, 124, 125, 130, 131, 132, 133  
Governança 28, 63, 64

## H

Health center 107, 108  
History of language policy 27  
Homofobia 136, 137, 138, 140, 143, 144, 145

## I

Identidad organizacional 235, 236, 237, 238, 239, 240, 244  
Innovación 19, 131, 155, 158, 162, 163, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 173, 174, 175, 177, 179, 189, 195, 203, 204, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 220, 221, 223, 224, 226, 228, 233, 246, 248, 249, 253, 254, 255, 256, 258  
Internacionalização 63, 64, 86  
Investigación 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 26, 55, 56, 60, 92, 119, 121, 122, 125, 129, 134, 136, 139, 140, 144, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 174, 175, 176, 178, 179, 180, 181, 182, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 215, 219, 221, 236, 237, 244, 245, 246, 251, 252, 255, 258, 259

## L

Liderazgo educativo 246  
Linguistic capital 27, 30

## M

- Matriz de actuaciones pertinentes 19, 24, 25  
Matriz de diseño de relaciones virtuosas 19, 24, 25  
Matriz de estructuración conversacional del trasfondo de injerencia 19, 23, 24, 25  
Método de redes conversacionales 19, 26  
Metodología 2, 13, 19, 22, 23, 25, 56, 119, 130, 157, 159, 165, 166, 176, 178, 179, 181, 190, 191, 192, 211, 212, 216, 219, 221, 223, 226, 232, 237, 248, 257  
Microempresa 88, 89  
Micromachismos 136, 138, 140, 141, 142, 143, 144, 145  
Mipymes 199, 210, 211, 212, 215, 216, 218, 220, 221, 222  
Modelação de equações estruturais 63, 64  
Modelación matemática 12, 13, 14, 18  
Molar 146, 151, 152  
Molecular 90, 146, 151, 152, 154, 160, 161

## O

- Older people 107, 113  
Optimización 12, 13, 14, 15, 16, 17

## P

- Participación comunitaria 52, 119, 132  
Perceptions 82, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 116, 151, 152  
Power/knowledge 27  
PYMES 156, 162, 163, 166, 167, 168, 169, 170, 175, 177, 179, 180, 189, 190, 199, 210

## Q

- Quality of life 81, 82, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 116, 117

## R

- Rentabilidad 54, 89, 92  
Responsabilidad/conciencia ecológica 52

## S

- Sargazo 88, 89, 90, 91, 92, 93, 96, 104, 105, 106  
Soberanía alimentaria 119, 120, 122, 123, 124, 130, 131, 132, 133, 134

Social 17, 18, 22, 27, 28, 34, 35, 36, 43, 44, 45, 48, 50, 51, 55, 58, 60, 62, 67, 69, 73, 82, 85, 87, 92, 94, 104, 107, 108, 109, 110, 114, 116, 117, 119, 120, 122, 123, 137, 138, 139, 144, 145, 146, 149, 150, 151, 152, 154, 157, 158, 159, 184, 191, 212, 215, 221, 223, 225, 235, 236, 237, 239, 243, 244, 249, 250, 252, 259

Sostenibilidad 52, 119, 127, 132, 168, 249, 256

Sustentable 56, 61, 89

## T

Transformación digital 155, 156, 159, 162, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 173, 174, 175, 177, 179, 180, 181, 182, 188, 190, 210, 247

Turismo rural 119, 126, 127, 128, 131, 133, 134

## U

Universidades públicas 235, 236, 237, 239, 240, 243, 244



**EDITORAS  
ARTEMIS**

2025